

Brand Image 04

Image Strategien der Bayer Leverkusen Fußball GmbH

Diplomnebenthema 2009
Köln International School of Design
Fachhochschule Köln

Timo Schwertle
Matrikelnr.: 11045565

Betreut durch: Prof. Michael Gais
Typographie und Layout

Zweitprüfer: Prof. Björn Bartholdy
Audiovisuelle Medien

Inhalt

Einleitung	8
Fußball unter dem Kreuz	
Die Bayer 04 Leverkusen Fussball GmbH	12
Name und Rechtsform	12
Anschrift	12
Organe des Vereins	13
Organigramm der Wirtschaftsbetriebe	13
Finanzstruktur	15
Vereinsengagement	16
Vereinsgeschichte	
Einleitung	18
Die Gründerjahre	18
Die 30er und 40er Jahre	20
Nachkriegszeit, 50er, 60er, 70er Jahre	20
Die 80er: Der Pott geht an Leverkusen	21
Die 90er: Und wir holen den Pokal	22
Die Gegenwart des Vereins	22
Der Standort	24
Vereinsphilosophie	27
Vereinsziele	29
Das Vereins Image	31
Die Fans	33

Fußball als Marke

Einleitung 36

Branding

Marke / Brand / Branding 42

Added Value 44

Image / Identität 46

Unternehmens-Persönlichkeit 50

Merkmale 51

Eigenschaften 52

Identifikation 52

Vertrauen 53

Struktur der Corporate Identity 55

Das Unternehmens-Verhalten 58

Das Unternehmens-Erscheinungsbild 60

Die Unternehmens-Kommunikation 61

Corporate Identity & Corporate Image 64

Imageforschung 65

Image 67

Bezugsrahmen Identität, Image & Feld 71

Branding Modelle 74

Das Branding-Modell: "Holistic Solutions" 79

Der Denkansatz 80

Das Strukturmodell 81

Die Positionierung 82

Die sechs Marken-Dimensionen 83

Das "Holistic Solutions" - Prozessmodell 89

Holistic Markenmanagement 90

Corporate Design	
Einleitung	94
Bayer 04 Emblem	97
Bayer 04 Corporate Design	103
Bayer 04 Emblem	107
Bayer 04 Farbwelt	111
Bayer 04 Typographie	112
Bayer 04 Implementierung Design	114
Bayer 04 "Die Werkself"	
Werkself - Eine "neue" Identität	118
Werkself Kampagne	123
Bayer 04 BayArena	129
Fazit	134
Quellen	142
Versicherung	149





Einleitung

Hintergrund

Fußball im Zeichen des Bayer Kreuzes, das war schon immer ein kultureller Schmelztiegel, so wie im Vereinslied beschrieben "... zwischen Bayerwerk und Wasserturm, zwischen Wupper, Dünn und Rhein...". Heute werden unweit des Spielfeldes Burger unter dem goldenen M produziert, nebenan glitzert die Glasfassade der VIP Logen mit Blick in das Stadion, welches bis heute von gegnerischen Fans abschätzig "Pillenkästchen" und seit einiger Zeit von den eigenen Fans liebevoll nur "Schmuckkästchen" genannt wird. Fußball in der BayArena ist ein vielseitiger Mix aus Kirmes, Karneval, Kleinstadtbürger, Werksmitarbeitern vom nahe gelegenen Bayer Chemie Werk und auch immer ein Hauch vom ganz großen europäischen Fußballzauber. Noch gar nicht allzu lange ist es her, dass ein Fußballbesuch im Leverkusener Stadion mit den Begriffen "Bier, Bratwurst, Schweiß, Lack und schlechtem Provinzfußball" definiert wurde.

Ende der 80er Jahre begann die Geburt eines interessanten Fußball Unternehmens, der heutigen Bayer 04 Leverkusen GmbH. Auf dem Weg zur heutigen "Werkself" musste der Verein erst einmal die Patina des "neureichen Plastikclubs" abstreifen, um sich seiner Tradition bewusst zu werden und gleichzeitig zu einem der markenstärksten Fußball Unternehmen in Europa zu reifen. Am Image von Bayer 04 Leverkusen haften bis heute hartnäckig der Makel des ewigen Zweiten und des kommerziellen Fußball-Zöglings eines Großkonzerns.



Leverkusener Bayerwerk mit dem Wahrzeichen der Stadt

Der sportliche als auch wirtschaftliche Wandel, den der Club durchlaufen hat, gibt allerdings Anlass zu einer interessanten Analyse.

In dieser Arbeit werden die Entstehung, Wahrnehmung und die Entwicklung des Images der Bayer 04 Fußball GmbH untersucht. Analysiert und dargestellt wird der strategische Branding-Prozess vom einstigen Fußballzweig hin zu einem der wirtschaftlich erfolgreichsten deutschen Fußball Unternehmen. Wie stellt sich das Unternehmen im heutigen hart umkämpften Fußballmarkt dar, um erfolgreich zu sein? Welche Mechanismen ermöglichen es dem Verein, sein Image zu verbessern und positiv für die Zukunft zu gestalten um als Unternehmen für potentielle Sponsoren attraktiv zu sein? In der Arbeit wird der Frage nachgegangen, ob sich mit Hilfe kommunikativer Konzepte das Brand-Image so weit verändern lässt, dass sich mittels eines ganzheitlichen Erscheinungsbildes für den Verein ein positives Gesamtimage gestalten lässt oder ob solche Prozesse historisch gewachsen und nicht umfassend steuerbar sind. Das Image des Fußball Vereins Bayer 04 Leverkusen wird exemplarisch analysiert und mit diversen anderen Beispielen verglichen. Gesucht werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten, welche die verschiedenen Brand-Image Strategien aufzeigen.



Fussball unter dem Kreuz

Die Bayer 04 Leverkusen Fussball GmbH

Name und Rechtsform

Der Name des Vereins lautet "TSV Bayer 04 Leverkusen e.V.". Als erster nationaler Fußball-Verein ist die Profi-Fußballabteilung seit dem 01.04.1999 jedoch aus dem Gesamtverein ausgegliedert und wurde als "Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH" neu gegründet.

Im Handelsregister steht seitdem: Gegenstand des Unternehmens ist die Fortführung des Betriebes der bisher durch den Turn- und Sportverein Bayer 04 Leverkusen e.V. unterhaltenen Lizenzfußballabteilung sowie der wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe der 1. Fußballamateurmannschaft, der A 1 Jugend und B 1 Jugend [...].

Anschrift

Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH
Bismarckstr. 122 – 124
51373 Leverkusen

Organe des Vereins

- Sprecher der Geschäftsführung: Wolfgang Holzhäuser
- Sportchef: Rudi Völler
- Sportmanager: Michael Reschke
- Leiter Kommunikation: Meinolf Sprink
- Leitung Finanz- und Rechnungswesen, Personal: Konstanze Neuser
- Marketing: Meinolf Sprink, Martin Kowalewski
- Pressesprecher: Ulrich Dost
- Leiter Verkauf, Services: Lutz Hoffmann
- Leiterin Rechtsabteilung: Christine Bernard
- Cheftrainer: Bruno Labbadia

Organigramm der Wirtschaftsbetriebe

Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH

Neben der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH besteht das Unternehmen aus den sechs folgenden GmbHs welche sich unter der Dachmarke vereinen.

Bayer 04 Marketing GmbH

Die Marketing GmbH arbeitet in Kooperation mit der SPORTFIVE GmbH & Co. KG zusammen. Dabei gibt es eine Marketing- und eine Vertriebsabteilung, die miteinander arbeiten. Während der Vertrieb die Aufgaben Kundenakquirierung und Vermarktung der VIP-Bereiche

hat, kümmert sich das Marketing um die Umsetzung der vertraglichen Vereinbarungen, die Spieltagsvorbereitung in den VIP-Bereichen und um alles in Sachen Werbung, Umsetzung der Banden in der BayArena sowie VIP-Ticketing.

Sportförderung gGmbH

Die Bayer 04-Sportförderung gGmbH fördert gemeinnützige Zwecke und dabei im Bereich Fußball konkret ehrenamtliche Tätigkeit. Jährlich verleiht die Bayer 04-Sportförderung gGmbH ihren Ehrenamtspreis und ehrt somit Vereine aus Leverkusen und der Umgebung für ihr vorbildliches Engagement. Die Auszeichnung ist mit einem Preisgeld von insgesamt 15.000 Euro verbunden, mit dem die Vereine ihre verdienstvolle Arbeit für den Fußball fortsetzen sollen.

Immobilien GmbH

Die Bayer 04 Immobilien GmbH ist Eigentümer der BayArena. Das Unternehmen verwaltet zudem das Anlagevermögen und kümmert sich insbesondere um die Vermietung und Verpachtung von Grundstücken und Bauwerken.

Mobilien GmbH

Die Bayer 04 Mobilien GmbH kümmert sich um den technischen Betrieb und Wartung der BayArena sowie das Jugendleistungszentrum Kurtekotten und alle Gebäude, in denen Bayer 04-Mitarbeiter arbeiten. Außerdem fällt die Pflege und Instandhaltung der Außenanlagen, der Rasenflächen, der Heizung und der Gebäudeleittechnik der Bayer 04 Fußball GmbH sowie des TSV Bayer 04 Leverkusen in den Aufgabenbereich des Unternehmens.

BaySports Travel GmbH

BaySports Travel ist das offizielle Reisebüro der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH. Das Unternehmen plant, organisiert und führt die sportlichen Reisen der Lizenzmannschaft, des Betreuerstabs und der Delegation sowie dem Verein verbundenen Gruppen wie Sponsoren, Pressevertreter und Vereinsmitglieder/ Fans durch. Zudem kümmert sich BaySports Travel um die Buchungen von Urlaubsreisen, Abwicklung von Geschäftsreisen, Organisation von Tagungen, Kongressen, Incentives und sonstiger Special Events. Das Reisebüro ist auch der Öffentlichkeit zugänglich für die Buchung von Reiseleistungen aller Art wie etwa Urlaubsreisen aus den Katalogen der Reiseveranstalter, Buchungen von Flügen, Bahnfahrten, Hotels und Mietwagen.

BaySecur GmbH

BaySecur übernimmt bei Veranstaltungen der Bayer 04 Fußball GmbH die Absicherung, den Schutz und den Empfangs-, Service-, Boten- sowie Limousinendienst. Außerdem kümmert sich das Unternehmen um den präventiven Veranstaltungsschutz, die Veranstaltungsnachbereitung und arbeitet eng mit der Fanbetreuung, dem Ticketing, der Technik und dem Veranstaltungsmanagement zusammen.

Finanzstruktur

Laut einer im Jahr 2003 veröffentlichten Studie des englischen Unternehmens "FutureBrand" belegt der Fußball Bundesligist Bayer 04 Leverkusen den 15. Platz im Vergleich aller europäischen Top-

Clubs im Bezug zu deren Markenwert. Das Unternehmen erzielt eine Markenwertschöpfung von 40 Millionen Euro und erreicht dies trotz geringer Stadionkapazität durch gute Vermarktung der BayArena sowie durch große Sponsoren (Bayer, RWE). Auf Platz eins dieser Studie landet der englische Traditionsverein Manchester United mit einem Markenwert von 288 Millionen Euro. Im Vergleich hierzu belegt der stärkste deutsche Verein, der FC Bayern München Platz 4 der Liste mit einen Markenwert von nur 149 Millionen Euro.¹

Vereinsengagement

Bayer Leverkusen ist Mitglied der "European Club Association" (ECA), einem Zusammenschluss 103 europäischer Großvereine aus 53 Ländern. Die ECA löste die vormalige G-14 Organisation ab, in der Bayer Leverkusen ebenfalls Mitglied war. Ziel beider Organisationen ist die Interessenvertretung der Vereine gegenüber den beiden Fußballorganisationen FIFA und UEFA sowie die Organisation wirtschaftlicher Interessen der Clubs.

Das Unternehmen Bayer 04 Leverkusen wird über das wirtschaftlich geprägte Engagement in der ECA hinaus seiner sozialen Verantwortung als professioneller Fußballclub gerecht und fördert vor allem die Jugend in verschiedenen lokalen, regionalen und internationalen Projekten.

Mit dem Projekt Bayer Fußballschule fördert der Verein gezielt Kinder und Jugendliche mit speziellen Fußball-Programmen in den Schulferien. Die Teilnehmer werden alters- und leistungsgerecht

eingeteilt und profitieren von einer professionellen wie auch individuellen Anleitung, Hilfestellung und Technikschiilung. Durch derartige Veranstaltungen und der Präsenz von Bayer 04 Leverkusen erhofft sich der Verein, auch die Marke "Bayer 04" transportieren zu können. Kinder und Jugendliche sollen schon früh am Leben von Bayer 04 teilhaben, um möglichst viele potenzielle "Kunden" an den Club zu binden und die neue BayArena stetig mit Fans und mit Leben zu füllen.

Mit der Initiative "Bayer macht Schule" knüpft Bayer 04 an seine bereits bestehende Tradition der Jugendförderkonzepte wie z.B. das Fanprojekt Leverkusen e.V. oder den Löwenclub für Kids an. Die Lehrer erhalten die Möglichkeit den Unterricht in der Schule zu erweitern und den Schülern auf diese Weise Einblick in die Struktur und Hintergründe von Bayer 04 Leverkusen zu geben.

Das aktuellste Projekt von Bayer 04 ist ein internationales Kooperationsprojekt mit der Liechtensteiner Stiftung Scort in der Bayer 04 Partner wird. Scort hat sich zum Ziel gesetzt, sich für Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebensumständen einzusetzen. Dabei setzt Scort vor allem auf die positive Energie des Sports, insbesondere die des Fußballs. Bayer 04 engagiert sich in dem Partnerschaftsprogramm „Football Clubs for Development and Peace“ gemeinsam mit anderen Fußballvereinen wie dem FC Basel und Werder Bremen.

Bereits im März beginnt zusammen mit dem FC Basel und dem Liverpool FC ein einjähriges Projekt im Sudan, bei dem Trainer der drei Clubs in Khartum junge Frauen und Männer zu Fußball-Übungsleitern ausbilden und integrative Trainings für Jugendliche verschiedener sudanesischer Volksgruppen leiten.

Vereinsgeschichte

Einleitung

Aus sportlicher Sicht betrachtet gibt es aus dem Verlauf der vergangenen fast 105 Jahre viele nennenswerte Ereignisse des Fussball Vereins Bayer 04 Leverkusen. Ich möchte mich im Rahmen meiner Arbeit auf die Nennung einiger wesentlichen Daten und Ereignisse beschränken. Die Beziehungen zwischen dem Verein, dem Bayer Konzern, seinen Mitarbeitern, den Einwohnern von Leverkusen und den umliegenden Städten sowie den Fans sind im Verlauf der Zeit stets eng miteinander verflochten. Im Gegensatz zum allgemeinen Bild des Vereins gibt es ähnlich wie im Ruhrgebiet eine lange gewachsene Tradition zwischen Verein, der Industrie, der Region und seinen Bewohnern.

Die Gründerjahre

Am 1. Juli 1904 wurde [...] einer der frühesten deutschen Werkssportvereine überhaupt, der Turn- und Spielverein der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. abgekürzt TuS 04, ins Leben gerufen.

Bereits bei der Gründung gab es den Wunsch, dem Sportangebot des jungen Werksvereins auch Fußball anzugliedern. Denn Fußball war eines der Mannschaftsspiele, das gerade bei jungen Männern zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts immer populärer wurde. Die den turnerischen Traditionen verpflichteten Vereinsgründer konnten sich diesen Wünschen aber noch nicht anschließen.

Drei Jahre später war es dann endlich soweit: Einstimmig nahm der Turn- und Spielverein eine Fußballriege auf, die sich am 31. Mai 1907 [...] gegründet hatte. 23 Spieler und vier Spielfreunde [...] zählten nun zu den insgesamt 176 Mitgliedern des Turnvereins. [...]

Aus Verbundenheit zum Unternehmen baten sie darum, das Logo der Farbenfabriken auf der Spielkleidung tragen zu dürfen. Zu Weihnachten 1907 wurde der Fußballriege dann auch ein Wappen, der „Bayer-Löwe mit Weltkugel und Merkurstab“ gestiftet. Das erste Spiel fand im August 1907 [...] statt. [...]

1923 kam es schließlich zur Abspaltung der Fußballer aus dem TuS 04. Denn die konservative Deutsche Turnerschaft, in der sich der TuS 04 organisiert hatte, bestand auf einer Trennung von Turnen und anderen Sportarten. [...]

Die ehemalige Fußball-Riege spielte fortan unter dem Namen Fußballverein 04 Leverkusen und verzeichnete ca. 150 aktive Mitglieder, die durchweg beim Werk beschäftigt waren. Im Laufe der nächsten fünf Jahre [...] kam es schließlich zur Gründung des Gesamtvereins „Sportvereinigung Bayer 04 Leverkusen“.²

² www.bayer04.de | 2007

Die 30er und 40er Jahre

1931 wurde ein richtungweisendes Jahr für die Bayer 04-Fußballer. Durch einen 3:1-Sieg gegen Langenfeld sicherten sie sich den lang ersehnten Aufstieg in die 1. Kölner Bezirksliga. [...] Im Mai 1936 zierte erstmals das Bayer Kreuz die Spieler-Trikots. Es löste den Bergischen Löwen als Vereinseblem ab. Die Bayer-Elf trug es im Aufstiegsspiel gegen Solingen 95 aus Verbundenheit zu dem Unternehmen, für das sie arbeiteten, und stieg in die zweithöchste deutsche Spielklasse auf.³

1949 klopfte Bayer 04 zum ersten Mal an das Tor zur Erstklassigkeit. Das direkte Aufstiegsduell der Tabellenersten beider Landesligagruppen verloren die Leverkusener jedoch gegen den 1. FC Köln. [...] Obwohl die Rot-Schwarzen aus Leverkusen diesen Aufstieg in die höchste deutsche Spielklasse verpassten, fällten die Verantwortlichen des Vereins eine zukunftsweisende Entscheidung. Auf einer Mitgliederversammlung desselben Jahres entschieden sie sich für die Einführung des bezahlten Fußballs.⁴

Nachkriegszeit, 50er, 60er, 70er Jahre

Bereits zu Beginn der 50er-Jahre, 1951, stiegen die Bayer-Fußballer in die Oberliga West auf, damals die höchste deutsche Spielklasse. [...] In der Saison 1953/54 verpassten die Leverkusener nur um drei Punkte den Eintritt in die Endrunde zur Deutschen Meisterschaft. Binnen fünf Jahren folgte dem Aufstieg dann [...] überraschend der Abstieg in die 2. Liga. Trotz dieses Abstiegs in die Zweitklassigkeit glaubte der Verein weiterhin an den sportlichen Erfolg und begann mit dem Bau

³ www.bayer04.de 2 | 2007

⁴ www.bayer04.de 3 | 2007



UEFA-Cup Sieg 1988 gegen Espanyol Barcelona

einer neuen Spielstätte: das Ulrich-Haberland-Stadion wurde 1958 eingeweiht.⁵

Die 60er Jahre waren geprägt von sportlicher Zweitklassigkeit. Ende der 70er Jahre schaffte Bayer 04 nach langem Anlauf endlich den ersehnten Aufstieg in die 1. Liga. Am 12. Mai 1979 war es soweit, die Mühen wurden belohnt: Mit einem 3:3-Unentschieden gegen den FC Bayer 05 Uerdingen sicherte sich Bayer 04 Leverkusen den direkten Aufstieg in die 1. Fußball-Bundesliga.⁶

Die 80er: Der Pott geht an Leverkusen

1984: Der Turn- und Spielverein (TuS 04) und die Sportvereinigung Bayer 04 Leverkusen schlossen sich zum Großverein TSV Bayer 04 Leverkusen e.V. zusammen. Von diesem Zeitpunkt an begann für Bayer in der Bundesliga die Zeit nationaler und internationaler Erfolge. 1986 erreichte Bayer 04 zum ersten Mal einen europäischen Pokalwettbewerb, den UEFA-Pokal. Zwei Jahre später führte Trainer Erich Ribbeck die Bayer-Elf zum bis dato größten Erfolg der Vereinsgeschichte. Am 18. Mai 1988 holte Bayer 04 im zweiten UEFA-Cup-Endspiel vor heimischer Kulisse gegen Español Barcelona einen 0:3-Rückstand aus dem Hinspiel auf und gewann schließlich durch Elfmeterschießen den UEFA-Cup.⁷

⁵ www.bayer04.de 4 | 2007

⁶ www.bayer04.de 5 | 2007

⁷ www.bayer04.de 6 | 2007

Die 90er: Und wir holen den Pokal

Auch die 90er Jahre sind für Bayer 04 geprägt von einem stetigen Aufwärtstrend in der Bundesliga. Den ersten nationalen Titel erlangte Bayer 04 Anfang der 90er. Am 12. Juni 1993 gewann die Bayer-Elf gegen die Amateure von Hertha BSC Berlin den DFB-Pokal.

Und auch hinter den Kulissen fielen wichtige Entscheidungen: Der Um- und Ausbau des Haberland-Stadions, das bald BayArena heißen wird, sollte dazu beitragen, auf die Dauer den Stellenwert des Bayer 04-Fußballs zu sichern. Träger des Bundesligafußballs wurde 1998 im Stil der Professionalisierung die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH.⁸

Die Gegenwart des Vereins

Gleich eine ganze Serie an Vizetiteln stand am Anfang des neuen Jahrtausends. Nach zwei zweiten und einem dritten Platz in der Bundesliga war in der Saison 1999/2000 die Meisterschaft das Ziel.

Und die hatte Leverkusen noch am letzten Spieltag nah vor Augen. Mit drei Punkten Vorsprung fuhr Bayer 04 zum Neuling Unterhaching – und verlor. Der FC Bayern München verteidigte in letzter Sekunde seinen Titel.

Doch auch dieses Saisonfinale konnte noch gesteigert werden. So verpasste Bayer 04 in der Saison 2001/2002 erst am letzten Spieltag der Bundesliga den Gewinn der Deutschen Meisterschaft und wurde wiederholt Vizemeister. Im Endspiel des DFB-Pokals in Berlin unterlag



Mannschaft von Bayer 04 aus der Saison 08/09

die Mannschaft zudem gegen Schalke 04. Nur eine Woche später verlor sie in Glasgow im Finale der UEFA Champions League ganz knapp mit 1:2 gegen Real Madrid.

Bei den Weltmeisterschaften in Japan und Südkorea wurden die Bayer-Spieler Lucio Weltmeister, Oliver Neuville, Bernd Schneider, Jörg Butt, Carsten Ramelow und Michael Ballack Vizeweltmeister sowie Yildiray Bastürk Dritter. Ein nie da gewesener Vereins Erfolg.

Bereits 1998 von der Verbands- auf die Vereinseite gewechselt, um bei Bayer 04 die Umwandlung des Fußballvereins zur GmbH zu vollziehen, verpflichtete Wolfgang Holzhäuser dann zu Beginn des Jahres 2005 für den sportlichen Bereich eine der wohl bekanntesten Persönlichkeiten des deutschen Fußballs: Rudi Völler kehrte nach seinem Rücktritt als Teamchef der deutschen Nationalmannschaft als Sportchef zu Bayer 04 zurück.⁹

⁹ www.bayer04.de 8 | 2007

Der Standort

Dass Bayer heute ein Synonym für sportliche Leistung ist, war weder geplant noch gewollt. Die erste Initiative zur Gründung eines Werksportvereins kam schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts von den Werksangehörigen selbst und entsprang ganz dem Wunsch nach einer sinnvollen Freizeitbeschäftigung.

Die Werksleitung entsprach dieser Bitte, denn das neue Werk lag damals in einem Niemandsland zwischen dem Kölner Vorort Mülheim und dem Dorf Wiesdorf. So wurde am 1. Juli 1904 der "Turn- und Spielverein der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co." als erster deutscher Werksverein überhaupt aus der Taufe gehoben. Schnell vollzog sich der Wandel zu einem Club, der für alle Teile der Bevölkerung offen stand.

Mit dem stetigen Wachsen des Unternehmens gewann auch der Sport zunehmend an Bedeutung. Aus dem Engagement für den Breitensport bildete sich zwangsläufig der Spitzensport basierend auf dem natürlichen Streben der Athleten nach Leistung und Erfolg. Die Bayer AG trug dem Bedürfnis seiner Mitarbeiter nach sportlicher Betätigung mehr und mehr Rechnung und gehört heute zu den größten Sportförderern und Sportsponsoren Deutschlands. Der Konzern unterstützt den Sport sowohl im Spitzen-, Breiten- und Behindertensport als auch in der Nachwuchsförderung.



Luftaufnahme vom Stadion

Am Werksstandort der Bayer AG in Leverkusen sind zehn Bayer-Sportvereine mit ca. 18.000 Mitgliedern beheimatet. Heute unterstützt Bayer 27 Sportvereine aus 50 Sportarten mit ca. 50.000 Mitgliedern im Umfeld der Werke, die den Namen "Bayer" im Signet führen. Im Verlauf der mehr als 100-jährigen Geschichte gingen daraus 18 Erstliga-Teams in 13 Sportarten, 61 Medaillen bei Olympischen Spielen, 55 Medaillen bei den Paralympics, 200 Medaillen bei Weltmeisterschaften, 100 Titel bei Europameisterschaften und mehr als 800 Deutsche Meistertitel hervor.

Die Bayer 04 Leverkusen GmbH ist die wichtigste Sportabteilung im Umfeld des Bayer Konzerns, da der Fußball für den Konzern den größten Werbeeffect erzielt. Die Bindung von Bayer 04 zum Werk ist nach wie vor sehr groß, da viele Anhänger aus dem unmittelbaren Beschäftigungsumfeld des Konzerns kommen und somit eine emotionale wie rationale Verbindung zu Arbeitgeber und Freizeitverhalten aufgebaut haben.

Der geographische Standort hat allerdings neben der Lage von Stadion zum Bayer Werk noch eine weitere wichtige Komponente. Da Leverkusen sich in unmittelbarer Lage zur Nachbarstadt Köln befindet ergibt sich hieraus eine große Lokalrivalität. Der 1. FC Köln ist auf Grund der wesentlich größeren Stadt klar im Vorteil beim Anteil der Vereinsanhänger. Zudem beruft sich der 1. FC Köln auf eine wesentlich größere Tradition, da der Verein als erster Deutscher Meister seit

dem Bestehen der Bundesliga gilt. Gerade die Anhänger aus Köln betrachten den Werksverein schon immer sehr abschätzig. Erst recht seit dem der Werksverein sportlich wesentlich besser aufgestellt ist. Bayer 04 versucht potentielle Anhänger auch in der Domstadt zu erreichen, was auf Grund der gewachsenen Rivalität sehr schwierig ist.

Vereinsphilosophie

Seit den späten 90er Jahren, in denen Bayer 04 anfang, sich konstant für den internationalen Wettbewerb zu qualifizieren, ist der Verein ständig auf der Suche nach guten Spielern, die sich sowohl in der Bundesliga als auch international adäquat präsentieren. In der damaligen Boomzeit der Fußballgehälter im Fußball wurden bei Bayer 04 neben Top Fußballern aus der ehemaligen DDR wie z.B. Ulf Kirsten und Andreas Thom vor allem aufstrebende Größen aus der Bundesliga verpflichtet. Michael Ballack reifte in seiner Zeit bei Bayer 04 zu internationalem Topformat. Zusätzlich bewies der Verein immer wieder gutes Geschick in der Verpflichtung von vornehmlich brasilianischen Talenten, die nach einigen Jahren den Verein oft als potenzielle Topstars verließen.

Heute will der Verein nach einer notwendigen, wirtschaftlichen Konsolidierungsphase solide arbeiten und sich in der Bundesliga mit modernem Offensivfußball attraktiv präsentieren. Ziel ist es immer, sich für den internationalen Wettbewerb über eine gute Platzierung in der Liga oder den DFB Pokal zu qualifizieren.

Nach der wirtschaftlichen Konsolidierungsphase entstand ein Umbruch innerhalb der Mannschaft. Einige gute Spieler verließen das Team, mit anderen Spielern wurden altersbedingt keine neuen

Verträge abgeschlossen. Die neue Bayer 04 Mannschaft bildet sich aus einem sehr geschlossenem Gefüge, es gibt in der Mannschaft keine extrem teuren Stars wie in der Vergangenheit. Der Verein setzt auf geschickte Transferpolitik und vor allem auf junge Nachwuchsspieler. Das Altersgefüge ist sehr jung, mit einigen wenigen gestandenen Größen aus dem internationalen Fußball wie z.B. dem deutschen Nationalspieler Bernd Schneider. Vermehrt wechseln die aufstrebenden Top-Talente der Liga zu Bayer 04. Die Vereinsführung und die Mannschaft hat sich in den letzten Jahren den Ruf einer sportlich exzellenten Mannschaft mit guter Perspektive erarbeitet. Genau diese Philosophie versucht das Unternehmen extern zu kommunizieren, um sowohl die sportliche als auch wirtschaftliche Zukunft zu gestalten.

Vereinsziele

Seine Ziele beschreibt der Verein nach wie vor recht zurückhaltend, wenn auch mit zunehmendem Selbstbewusstsein. Der Verein will an die in den letzten Jahren gewonnene Tradition anknüpfen und sich für den wirtschaftlich wichtigen internationalen Wettbewerb qualifizieren. Dies bedeutet im Idealfall, die finanziell extrem attraktive Champions League mit hohem Image-Potential oder mindestens den wirtschaftlich weniger wertvollen UEFA Pokal zu erreichen.

Die nach außen kommunizierte, bedachte Formulierung des Vereins bezüglich der eigenen Ziele ist ein historisch gewachsenes Ergebnis der sportlichen Leistungen und Erfolge aus den letzten Jahren. Die Mannschaft von Bayer 04 Leverkusen hatte vor allem in den Jahren um die Jahrtausendwende immer wieder sportlich sehr gute Leistungen, sie wurde von 1996 bis 2002 vier Mal deutscher Vizemeister und war 2001 im Champions League Finale mit der wahrscheinlich besten Mannschaft der Vereinsgeschichte. Da aber nie ein Titel gewonnen wurde und zwischendurch sportliche Tiefen dazu kamen, möchte man bei Bayer 04 Leverkusen an erreichte sportliche Spitzenleistungen anknüpfen und diese ausbauen. In der externen Kommunikation dieser Ziele ist das Unternehmen Bayer 04 jedoch gewohnt dezent.

Hinzu kommt, dass in der deutschen Bundesliga mit dem FC Bayern ein Verein existiert, der wirtschaftlich und sportlich so gut positioniert ist, dass es in jeder Saison schwer ist, diesen Verein von seinem eigenen sportlichen Ziel Platz 1 in der Tabelle zu verdrängen. Langfristiges Ziel von Bayer 04 ist es, sich in der Reihe der Top 5 der Liga zu etablieren, mittels Qualifikation für den internationalen Wettbewerb wirtschaftlich stärker zu werden und irgendwann den letzten Schritt zur Meisterschaft zu vollziehen.

Ziel all dieser sportlichen Aktivität ist natürlich die Stärkung der Marke Bayer 04 Leverkusen. Dies ist notwendig, um bestehende sowie zukünftige Fußball Fans an die Marke zu binden. Darüber hinaus ist eine starke Marke wichtig für potentielle Sponsoren von Bayer 04 und seiner Mannschaft.

Das Vereins Image

Durch die starke Bindung von Bayer 04 mit der Bayer AG, seine historischen Wurzeln sowie die sportlich eher schlechten Ergebnisse in den Anfangsjahrzehnten wurde der Verein außerhalb der eigenen Anhängerschaft sehr geringschätzig wahrgenommen und oft mit den Begriffen "Plastikklub", "Pillenklub" oder "Werksmannschaft" bezeichnet. Dieses Image konnte auch der zunehmende sportliche Erfolg zunächst nicht ändern, denn das Misstrauen der Fußballfans einem Verein gegenüber, der Teil eines multinationalen Großkonzerns ist, war groß. Missgünstig beobachtete man den Verein, der scheinbar ohne eigenes Zutun finanzielle Mittel bereit gestellt bekam, um sich einen Platz unter den traditionsreichen Platzhirschen der Liga zu erarbeiten.

In einem Interview mit dem Fußball Magazin "11 Freunde" erklärt der aktuelle Sportchef Rudi Völler das Image des Vereins wie folgt: "In den 80er und 90er Jahren lag der Werkscharakter wie eine Zentnerlast auf den Schultern des Vereins. Anstatt aber offensiv mit dieser Besonderheit umzugehen, war der Klub inmitten der traditionsreichen "natürlichen" Fußballklubs der Bundesliga mit dieser Bezeichnung unglücklich. Dass wir uns nach außen nun als "Werkself" präsentieren, setzt einen ursprünglich negativ besetzten Charakterzug auf kreative Art in ein positives, strahlendes Licht".¹⁰

¹⁰ Bock, Andreas; Jürgens, Tim | 2008 | S. 42

Heute betrachten einige Fans den Verein immer noch mit der selben Sichtweise. Trotzdem hat der Verein viel an seinem eigenen Image gearbeitet. Dass der Verein mittlerweile wesentlich positiver, nicht nur in den Medien sondern auch bei gegnerischen Fans wahrgenommen wird, liegt zu großen Teilen an der sportlichen Qualität, die sich der Klub in den letzten 10 Jahren erarbeitet hat. Da die großen Fußballklubs heute alle als Marke positioniert sind und professionelle Unternehmen darstellen, sind die Unterschiede zwischen einem Werksverein und einem eigenständigen Fußball-Unternehmen mit Hauptsponsor kaum erkennbar. Dieser Umstand erleichtert die Akzeptanz eines Engagements eines Konzerns im Fußball. Sicher sind hierfür auch die Erfahrungen aus den anderen europäischen Top-Ligen wie z.B. der englischen Premier League verantwortlich. Dort können Investoren die Mehrheit eines Fußball Unternehmens erwerben und im großen Stil den Verein mit finanziellen Mitteln ausstatten, um die besten Spieler zu kaufen.



Fans von Bayer 04

Die Fans

Im Jahr 1976, als Bayer 04 noch in der 2. Bundesliga Nord spielte, gründete sich der erste Fanclub mit dem Namen "1. Fan-Club 1976". Die Anzahl der Fanclubs ist seitdem auf 315 angewachsen. Wie viele andere deutsche Vereine der Bundesliga hat auch Bayer 04 Leverkusen eine sehr aktive "Ultra Fan"-Gruppierung. Die Ultra-Bewegung hat ihr Vorbild im Fan-Geschehen der südeuropäischen Ligen, vor allem der italienischen Serie A. Heute vereinigen sich unter der Dachvereinigung Ultras Leverkusen in verschiedenen Untergruppierungen wie z.B. den "MAD BOYZ", "SUPPORTERS" oder den "YOUNG BOYS" mehrere hundert aktive Fans.

Die aktiven und gemäßigten Fans, neutrale Beobachter sowie Gästefans konnten in der alten BayArena auf 22.500 Sitzplätze dem Spielgeschehen folgen, in der neuen werden es 30.000 Plätze sein. Zuletzt verkaufte der Klub pro Saison 16.000 Dauerkarten. Diese Anzahl wird sich nach Fertigstellung der neuen BayArena auf 20.000 Dauerkarten erhöhen.



A solid red vertical bar runs along the left edge of the page.

Fussball als Marke

Einleitung

Der moderne Fußball Verein entspricht in seiner aktuellen Darstellung und Organisation nicht mehr dem Bild eines Vereins im traditionellen Sinne. Fast alle ehemaligen Fußvereine sind heute auch rein rechtlich längst umstrukturiert in wirtschaftliche Unternehmensformen wie die GmbH oder sogar in Form einer Aktiengesellschaft wie im Beispiel von Borussia Dortmund.

Der Volkssport Fußball ist in der heutigen Ausprägung der europäischen 1. Ligen ein professionalisiertes Milliardengeschäft. Vom reinen Sport ist selbst in den 90 Minuten eines Fußballspiels nicht mehr viel übrig geblieben, denn erfolgreiche Spitzenvereine müssen sich im Fußballgeschäft einer wirtschaftlichen Konkurrenzsituation stellen. Dem Kerngeschäft, also dem sportlichen Geschehen auf dem Platz, sind weitere Bestandteile hinzugefügt worden. Heute kämpfen die Vereine der europäischen Ligen um Anteile der TV-Vermarktung, um Sponsoren und Webpartner, natürlich auch um Fans und deren wirtschaftliches Potenzial. Aus den Vereinen sind längst wirtschaftliche Unternehmen geworden und aus Vereinselementen werden deren Markenzeichen. Diese Entwicklung betrifft auch die einzelnen Akteure selbst. Denn die Fußball-Profis der Neuzeit sind eigene Marken innerhalb der jeweiligen Vereine.

Wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg eines Fußball-Unternehmens sind heute eng miteinander verbunden. Ohne den sportlichen Erfolg einer Mannschaft kann ein Fußball-Unternehmen wirtschaftlich nicht bestehen. Umgekehrt allerdings muss jedes Unternehmen wirtschaftliche Grundlagen setzen, um gute Spieler zu erwerben, mit denen der sportliche Erfolg überhaupt erst möglich wird.

Jörn Littkemann und Sebastian Kleist beschreiben diesen Zusammenhang wie folgt:

" In der Fußball-Bundesliga führt schon ein sportlicher Misserfolg innerhalb einer Spielsaison zu einem (zum Teil schwerwiegenden) wirtschaftlichen Einbruch, wenn nicht in zurückliegenden sportlich erfolgreichen Spielzeiten entsprechende Rücklagen geschaffen wurden. Jedes Wochenende kann sich der "Kunde" (Zuschauer, Sponsor, etc.) direkt oder indirekt über die Medien den momentanen Leistungsstand der Bundesligamannschaften beurteilen, was wiederum einen erheblichen Erfolgsdruck für die Spieler und die Trainer der Teams zur Folge hat. Die in den Spielen erzielten Erfolge haben direkte Auswirkungen auf die Höhe der Einnahmen in Form von Eintritts-, Fernseh- und Sponsorengeldern. Damit wird deutlich, dass auch die von einigen Bundesligisten hervorgerufene Eröffnung neuer Geschäftsfelder in Form begleitender Dienstleistungen, wie z.B. Merchandising oder das Betreiben von Reisebüros, einzig und allein vom Kerngeschäft abhängig ist. Dieses Kerngeschäft ist – trotz der in der jüngsten Vergangenheit vermehrt aufgetretenen Änderungen von jahrelang konstanten Rahmenbedingungen – nach wie vor die Fußball-Bundesliga. Erst der Erfolg in der Bundesliga bedeutet höhere Einnahmen und eröffnet die Chance zur Teilnahme an den

wirtschaftlich sehr lukrativen internationalen Pokalwettbewerben für Vereinsmannschaften".¹¹

Um sportlich erfolgreich zu sein, müssen sich die Fußballklubs der Bundesliga wie oben beschrieben einem wirtschaftlichen Wettbewerb stellen. Um konkurrenzfähig zu sein oder im Idealfall Wettbewerbsvorteile zu generieren, bedarf es einem professionellen Auftritt als erfolgreiches Unternehmen. Der moderne Fußballklub positioniert sich aus diesen Gründen als Marke im Markt.

"Als Marken werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen ein Erfolgsniveau im Markt realisiert."¹²

Diese offizielle Definition der Marke des Deutschen Markenverbandes erscheint erst einmal schwer nachzuvollziehen, will man sie auf eine extrem emotionale Thematik wie den Fußball übertragen. Die emotionale Seite des Fußballs ist jedoch vornehmlich die der Fans und Anhänger eines Vereins. Möglicherweise haben auch Mitarbeiter und Spieler eines Vereins nach Jahren der Vereinszugehörigkeit eine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen, im Allgemeinen sind diese Personen jedoch gezwungen ihre Arbeit rational erfolgreich zu gestalten. Für Fans und Anhänger bietet die Markenstärke eines Fußball-Unternehmens jedoch große Bedeutung, denn die eigene Marke besitzt einen hohen Identifikations-Charakter.

¹¹ Littkemann, Jörn; Kleist, Sebastian | 2002 | S.182

¹² Schmidt, Klaus | 2003 | S. 21

Experten vom Mannheimer Institut für Markenorientierte Unternehmensführung haben in ihrer Studie "Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga" Folgendes festgestellt: "Bedingt durch den zunehmenden Konkurrenzdruck und ein ständig wachsendes Freizeitangebot müssen sich Sportanbieter zu modernen Dienstleistungsunternehmen mit entsprechender Kundenorientierung wandeln. Ein besonders wichtiges Element dieser Entwicklung stellt die Marke dar, die oftmals als wichtigster Vermögensgegenstand eines Klubs bezeichnet wird".¹³

Die Autoren beschreiben in ihrer Publikation, dass eine starke Marke für Fußball-Clubs von erheblicher Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Hierbei ist zu beachten, dass mediale Aktivitäten und die Zusammenarbeit mit Sponsoren höhere Umsätze generieren, andererseits die Basis für den Erfolg einer Marke aber die Stadionbesucher bleiben. Nur wenn diese sich mit der Marke identifizieren und zu einer entsprechenden Stadionatmosphäre beitragen, entsteht das Interesse der weiteren Zielgruppen. Zentrales Erkenntnis der Mannheimer Experten ist, "dass die Marke tatsächlich den wirtschaftlichen Erfolg der Fußball-Bundesligisten signifikant beeinflusst, während der Tabellenplatz, d.h. also der sportliche Erfolg, von untergeordneter Bedeutung ist. Daher ist ein professionelles Markenmanagement der Fußball-Bundesligisten von zentraler Bedeutung. Die Clubs der Teamsportindustrie müssen erkennen, dass die individuellen Zuschauer vor Ort die wichtigste Zielgruppe sind und der Stadionbesuch das wichtigste Produkt darstellt."¹⁴

¹³ Bauer, Hans; Sauer, Nicola; Schmitt, Philipp | 2004 | S. 1

¹⁴ ebd. | S. 26

Diese Feststellung berücksichtigt zwar den hohen Stellenwert der Marke im Fußball, vernachlässigt jedoch, dass Identifikation mit einer Marke, also das Markenimage im emotionalen Umfeld des Fußballs, auch stark abhängig ist von sportlichen Erfolgen einer Mannschaft. Dieser Sachverhalt zeigt sich im Vergleich der wirtschaftlich markenstärksten Fußball-Unternehmen im europäischen Clubfußball. Die stärksten Vereine wie Manchester United, Real Madrid, FC Barcelona oder auch Bayern München haben in den letzten Jahren neben erheblichem wirtschaftlichen Erfolgen auch die sportlichen Erfolge vorzuweisen. Sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg sind grundlegende Faktoren für den Erfolg einer Marke. So beschreiben dann abschließend auch die Autoren in ihrer Studie: "Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga", dass die Markenstärke eines Fußball-Unternehmens ihrem Markenimage entspricht. Die Einzigartigkeit eines Markenimages wird mittels Entwicklung von starken, vorteilhaften und einzigartigen Assoziationen erreicht. Eine solche gezielte Stärkung der Markenstärke darf allerdings bestehende, positive Markenassoziationen nicht zerstören – anderenfalls könnte dies eine Entfremdung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden bewirken. Die Clubs sollten sich soweit wie möglich an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Anhänger orientieren und somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Die Frage ist nun wie Fußball-Vereine es schaffen, sich im modernen Fußball-Geschäft nicht nur als rechtlich organisiertes Unternehmen zu positionieren, sondern vielmehr, welche Prozesse wichtig sind, damit ein Fußball Unternehmen wie Bayer 04 Leverkusen als potente Marke

in der internen und externen Darstellung wahrgenommen wird. Um die Aktivitäten der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH analysieren und nachvollziehen zu können werden im folgenden Teil Begriffe, Definitionen und Prozess-Modelle erläutert, welche für ein modernes Fußball-Unternehmen wichtig sind.

Branding

Marke / Brand / Branding

Im einleitenden Teil dieses Kapitels wurde beschrieben, wie wichtig eine Marke für ein Unternehmen ist. Im folgenden Teil der Arbeit wird der Begriff Marke immer wieder mit Hilfe des aus dem englischen eingebürgerten Begriffs Brand beschrieben. Hierfür gibt es vielfältige Definitionen der Fachleute. Zu unterscheiden sind die beiden bedeutenden Richtungen, "Brand in der speziellen Bedeutung des Wortes für Marketing- und Werbezwecke und Brand in der neuen Bedeutung für Sozialwissenschaftler und Designer".¹⁵

Der Begriff Brand wird heute allgemein für unterschiedliche Sachverhalte verwendet, Brand kann eine Ware, eine Dienstleistung oder sogar ein Mensch sein. Schon die Römer verwendeten Symbole für ihre Produkte, um deren Herkunft zu kennzeichnen. "Genau diese Distinktion macht auch heute noch den Charakter einer Marke aus. Sie dient dazu, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von Waren und Dienstleistungen anderer Unternehmen zu unterscheiden".¹⁶

Starke Marken sind hilfreich. Sie helfen uns – als Verbraucher – bei unseren Entscheidungen: Marken vermitteln Informationen über Produkteigenschaften; sie polarisieren; sie reduzieren das Risiko eines

¹⁵ de Waal Malefyt, Timothy | 2008 | S. 57

¹⁶ Schönwetter, Christian | 2007 | S. 18

Fehlkaufs; sie bieten Orientierung; und sie helfen nicht zuletzt dem Käufer bei der Selbstdarstellung. In einer starken Marke bündeln sich rationale und emotionale Gründe, ein Produkt einem anderen vorzuziehen.¹⁷

Leopold Springinsfeld zufolge ist die einzige und einzig wirkliche Wertschöpfung [...] die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen von Seiten der Kunden. Und der effizienteste Mechanismus zur Formung von Nachfrage, zur Begründung, Entfaltung, Ausgestaltung und langfristigen Erhaltung von Kundschaft, zur periodischen Neubegründung, Neuentfaltung und nachhaltigen Neuschöpfung von Kundschaft heißt Marke. Es gibt keinen besseren und wirkungsvolleren. Es gibt keinen rationelleren und wirtschaftlicheren.¹⁸

Darüber hinaus beschreibt er den Brand als "als kollektive Energien des Humanen, die in Raum und Zeit gewachsen sind, und die dabei die Fähigkeit zur Selbstentfaltung (Autodynamik) und zur Selbstschöpfung (Autopoiese) ausgebildet haben".¹⁹

Ein Brand ist also ein in hohem Maße interaktiver Prozess, niemals statisch und er wird von allen Beteiligten beeinflusst. Brand und Branding sowie die damit verbundene Identitätsentwicklung sind zu einem wichtigen Instrument der Unternehmensführung geworden, denn Menschen identifizieren sich mit Marken, die ihre eigenen Werte widerspiegeln, und Marken adressieren gezielt diese Werte.²⁰

Ergänzt wird der Brand durch die Brand Identity, eine Gesamtheit von

¹⁷ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 17

¹⁸ Springinsfeld, Leopold | 2007 | S. 44

¹⁹ Springinsfeld, Leopold | 2007 | S. 45

²⁰ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 13

Assoziationen, welche den einzelnen Brand repräsentativ darstellen. Die Brand Identity ist die Grundlage der Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinem Kunden. Das daraus resultierende Brand Image eines Produktes oder einer Dienstleistung ergibt für den Verbraucher funktionale und emotionale Vorteile. Ein Brand Name wie z.B. Apple transportiert viel Assoziationen: Computer, nutzbare Lifestyle-Produkte, Musik, schlichtes und funktionales Design, und den Apfel mit Biss der Marke. "Diese Assoziationen bilden zusammen das Brand-Image, und der Brand wiederum verspricht, diese Assoziationen und Erwartungen zu bedienen. Alle Firmen sind also bestrebt, ein starkes und vorteilhaftes Brand-Image für ihre Kunden aufzubauen".²¹

Added Value

Von großer Bedeutung für den Brand ist es, dass an der Brand-Entwicklung beteiligte Personen wie Marketingexperten und Designer verstehen, wie enorm wichtig das "Andersein" für einen Brand ist. Über diesen Eindruck kann man das eigene Produkt oder die Dienstleistung gegenüber Konkurrenten abheben. "Marken [...], helfen also, ein sonst generisches Produkt zu differenzieren und ihm Profil und Wert zu verleihen. Sie geben dem Produkt eine zusätzliche emotionale Ebene, unterstützen den Käufer bei seiner Kaufentscheidung und stellen eine Identifikationsmöglichkeit für ihn dar".²²

Diesen Mehrwert eines Brands erreicht man über die emotionale Dimension eines Brands, allgemein bezeichnet als "Added Value". Er verdeutlicht die Aspekte Kultur, Werte und Haltung von Marke

²¹ de Waal Malefyt, Timothy | 2008 | S. 58

²² Schmidt, Klaus | 2003 | S. 19

und Unternehmen und geht über den funktionalen Grundnutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung sowie die funktionalen Bedürfnisse der Konsumenten hinaus. "Besonders interessant ist dabei, dass der Zusatznutzen eines Produktes latent vorhandene, persönliche Werte der Konsumenten ansprechen kann und so zu gesellschaftlichem Engagement bewegt. In gesättigten Märkten wird der Zusatznutzen für die Produktdifferenzierung und damit die Konsumententscheidung immer wichtiger, denn er sorgt nicht nur für die Bekanntheit einer Marke, sondern erzeugt eine Verbundenheit mit ihr".²³

Jedoch profitieren nicht nur die Verbraucher von starken Marken, für jedes Unternehmen ist es heute von existenzieller Bedeutung, im Bewusstsein der Stakeholder verankert zu sein. Dieser Sachverhalt wird in der Wirtschaftssprache oft als "Unique Selling Proposition" (USP) erklärt und bezeichnet das herausragende Leistungsmerkmal eines Produktes, einer Dienstleistung oder einer Marke, durch das dieses sich deutlich von Konkurrenzangeboten abhebt. Das heraushebende Leistungsmerkmal, so beschreibt Annette Diefenthaler, sind Faktoren wie z.B. ein Service, eine besondere Produkteigenschaft, der Preis oder ein neues Bedienungskonzept einer Benutzeroberfläche. All diese Faktoren werden durch den Gestaltungsprozess beeinflusst und dem Design fällt hierbei die Aufgabe zu, den für den Verbraucher deutlich erkennbaren Produktvorteil zu generieren. Das Alleinstellungsmerkmal eines Produktes oder einer Dienstleistung steht häufig im Mittelpunkt der Werbemaßnahmen eines Unternehmens.²⁴

²³ Spor, Kathrin | 2008 | S.11

²⁴ Diefenthaler, Annette | 2008 | S. 428

Für den Erfolg eines Brand ist gemäß vorstehendem Absatz das Brand-Image und die Identifikation der Kunden mit dem zu konsumierenden Brand extrem wichtig. Moderne Betrachtungen beschreiben Konsum nicht nur als eine Beziehung von Produktion und Verbrauch, sondern als Informationsweg der Verbraucher an die Unternehmen über ihre Wünsche. Die Konsumenten sind aktive Mitspieler im System von Waren und Konsum, und die Hersteller müssen darauf entsprechend reagieren, indem sie gut entworfene Produkte oder Dienstleistungen erzeugen. "Statt also Konsum als das natürliche Ende für Güter und Dienstleistungen zu betrachten, kann man ihn auch als das eigentliche Instrument des Sendens und Empfangens sozialer Botschaften verstehen, als ein Mittel, um Identität zum Ausdruck zu bringen, Beziehungen zu festigen, ja sogar Rituale zu aktualisieren. [...] Konsum erscheint damit nicht als Ergebnis vager und unbestimmbarer Bedürfnisse, sondern als Funktion einer Vielzahl sozialer Praktiken, auf die der Markt und das Design antworten können".²⁵

Image / Identität

Die auf dem heutigen Markt vertretenen großen Unternehmen wissen genau, dass ihre Konsumenten sich mit dem Unternehmens-Brand wesentlich stärker identifizieren, wenn dieser die Werte der Konsumenten widerspiegelt. Das Brand-Image richtet sich also ganz gezielt nach den Bedürfnissen der Konsumenten, Kunden, Menschen. Ohne ein deutliches Markenimage wäre ein Unternehmen heutzutage wirtschaftlich erheblich benachteiligt, denn die Stärken und Qualitäten des eigenen Brands müssen herausgestellt und kommuniziert werden.

Beim Begriff der "Identität" geht es sowohl um die Eigenwahrnehmung als auch die Fremdwahrnehmung. Plausibel ist, dass es für den Unternehmenserfolg sehr wichtig ist, Eigen- und Fremdwahrnehmung möglichst zur Deckung zu bringen.²⁶

Seit Mitte der 90er Jahre begannen Marken-Experten den Gedanken des Brands weiter zu entwickeln und auszubauen. Unter der Brand-Identity verstanden sie die in sich widerspruchsfreie Summe aller Merkmale eines Brands. Diese sollen den Brand langfristig von der Konkurrenz unterscheiden und so seine ganz eigene "Persönlichkeit" ausbilden. Wichtig für die Entwicklung der Brand-Identity und des Brand-Images ist eine inhaltlich begründete Entwicklung des Brands und nicht eine Entwicklung angepasst an zeitgeistige Modeattribute, also der Entwicklung zuliebe. Unternehmen sollten bei der Entwicklung des eigenen Brand-Images immer den Blick für die zeitliche Entwicklung des Unternehmens haben, der eigene Brand ist in den meisten Fällen über Jahre gewachsen und nicht aus dem Nichts erzeugt.²⁷

Bei einer produktgesteuerten Marke steht natürlich die Funktion – nicht nur wie, sondern auch wie gut ein Produkt funktioniert – im Vordergrund, die vom Produktdesign Verstärkung erhält.

Seit Beginn der 70er Jahre kennt man in der Marketingtheorie den Begriff der "Brand Experiences". Die Umgebungsfaktoren eines Brands sind von entscheidender Bedeutung für das vom Unternehmen versprochene Konsumerlebnis. Der Einzelhandel, vor allem aber die großen Kaufhäuser mit ihren perfekt konzipierten Erlebniswelten sind typische Vertreter von umgebungsgesteuerten Brands.

²⁶ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 24

²⁷ Uphaus, Nicolas | 2007 | S. 30

Konsumgüter sind zu großen Teilen kommunikationsgesteuert. Diese Brands werden von ihren Konsumenten weniger über kommunikative Elemente wie Farbe oder Logo beurteilt. Viel bedeutender ist, wie die emotionale Haltung des Brands in seiner Kommunikation zum Tragen kommt. Hierin wird ersichtlich, dass die Entscheidung für einen Brand oftmals mehr in der Überzeugungshaltung der Konsumenten wurzelt, der Brand also mit kommunikativen Mitteln die Werte seiner Bezugsgruppen adressieren muss. Dies ist mit Sicherheit einer der Gründe dafür, dass einige Menschen große Abneigungen gegenüber Branding-Konzepten und den daraus resultierenden Brands haben. Manipulation und Täuschung sind nach Meinung dieser Personen gezielt in den Kommunikationsfaktoren implementiert. Wally Olins zufolge vergessen diese Personen mitunter, dass wir uns als mündige Personen über die kommunikativen, Manipulationsstrategien bewusst sind und uns somit ganz bewusst zum Konsum eines Brands verleiten lassen.

Die meisten Brands besitzen eine Verhaltenskomponente. Man kann diese zwar nicht sehen oder anfassen, man bekommt sie aber in der Interaktion mit einem Brand zu spüren oder zu hören. Auf dieses Verhalten können Designer jedoch nur eingeschränkt Einfluss nehmen, da das Verhalten von allen am Brand beteiligten Personen beeinflusst wird. Die Verhaltenskomponente eines Unternehmens, auch Corporate Identity genannt, wurzelt in der Koordination aller visuellen Elemente des Unternehmensauftrittes und konzentrierte sich lange vornehmlich auf den Bereich des "Corporate Designs". Mit zunehmender Komplexität der Unternehmenskommunikation gewann jedoch ein weiterer Aspekt an Bedeutung: Die jeweils

spezifische Unternehmenskultur ist heute zentraler Bestandteil der Identitätsentwicklung eines Unternehmens.²⁸

Unter dem Stichwort "Corporate Behaviour" entwickelten Unternehmen Leitbilder und diskutierten Fragen der internen und externen Wertorientierung. Ziel aller Bemühungen: Das Unternehmen mit einer eindeutigen, differenzierenden und in sich stimmigen "Identität" zu versehen.²⁹

Für "Corporate Identity" wurde immer mehr der Begriff "Corporate Branding" verwendet.³⁰

Fast alle modernen Brands beinhalten eine Kombination aus den vier beschriebenen Faktoren. Die Unternehmen sind auf Grund von zunehmendem Wettbewerb untereinander und stärkerer medialer Präsenz gezwungen, die vier Faktoren zu bündeln und den Brand mittels der vier Aspekte bestmöglich im Markt zu positionieren.

²⁸ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 24

²⁹ ebd. | S. 14

³⁰ ebd. | S. 30

Unternehmens-Persönlichkeit

Dieter Herbst beschreibt in seinem Buch "Corporate Identity" die Unternehmens-Persönlichkeit als das Merkmal, welches das Unternehmen im Markt von anderen unterscheidet. Jedes Unternehmen hat diese, sei sie stark oder schwach. Die Unternehmens-Persönlichkeit und die Persönlichkeit eines Menschen weisen große Gemeinsamkeiten auf. Unternehmen bestehen aus sozialen, rechtlichen und organisatorischen Verbindungen von Menschen. Diese Menschen gestalten und lenken das Unternehmen, sie geben ihm ihre Persönlichkeit, sie beleben die Kommunikation mit dem Verbraucher und gehen so Beziehungen mit den Bezugsgruppen ein. Der große Unterschied besteht darin, dass die Unternehmens-Persönlichkeit nicht zwangsläufig altern muss. Ein Unternehmen kann auch über Jahrzehnte Attribute wie "jung", "dynamisch", "cool" oder "unkonventionell" verkörpern.

Anhand der Unternehmens-Persönlichkeit können die Bezugsgruppen das Unternehmen klar identifizieren und ihm bestimmte Eigenschaften zuordnen. Darüber hinaus ermöglicht sie der Zielgruppe mittels Differenzierung das Unternehmen eindeutig von anderen zu unterscheiden. Wichtig sind für alle Bezugsgruppen die profilierten Eigenschaften eines Unternehmens, denn diese befriedigen die Bedürfnisse der Konsumenten. Diese Eigenschaften vermitteln



Unternehmens-Persönlichkeit nach Dieter Herbst

zusätzlich eine Kompetenz, die das Unternehmen auf einzigartige Weise leisten kann.³¹

Merkmale

Die Merkmale der Unternehmens-Persönlichkeit geben dem Unternehmen die Möglichkeit, den internen als auch den externen Bezugsgruppen die Ausrichtung des Unternehmens zu zeigen. Diese Orientierung vermittelt z.B. Stabilität oder Veränderung eines Unternehmens. Mittels einer klar profilierten Unternehmens-Persönlichkeit kann eine eindeutige Identitätsvermittlung erreicht werden. Für jedes Unternehmen ist es wichtig, die eigenen Merkmale der Unternehmens-Persönlichkeit zu kennen und Entstehung sowie Entwicklung dieser Merkmale verantwortlich steuern zu können. Diese Merkmale können z.B. hohe technische Qualität, das visuelle Erscheinungsbild, die geographische Verankerung, die kulturelle Verankerung, die Unternehmens-Geschichte oder die Branchenzugehörigkeit sein.

³¹ Herbst, Dieter | 2006 | S. 23

Eigenschaften

Die Unternehmens-Persönlichkeit entwickelt sich durch einen konstanten Austauschprozess mit seinem Umfeld. Durch diesen bestimmt das Unternehmen die Bedürfnisse und Wünsche seiner Bezugsgruppen und diese erfahren im Gegenzug durch Partizipation den einzigartigen Stellenwert des Unternehmens. Ziel dieses Austauschprozesses ist eine möglichst präzise Übereinstimmung des Selbst- und Fremdbildes der Unternehmens-Persönlichkeit. Gleichzeitig, so beschreibt Dieter Herbst (Quellenangabe), steigt in diesem Zusammenhang das dem Unternehmen entgegen gebrachte Vertrauen. Um Interesse und Erwartung der Konsumenten zu erfüllen, müssen die Unternehmen die Unternehmenspersönlichkeit stetig wandeln. Sie sollten diesen Wandel jedoch unter Bewahrung der Eigenständigkeit vollziehen, nur so können glaubwürdige Wurzeln erkennbar erhalten werden. Der stetige Wandel einer widerspruchsfreien Unternehmenspersönlichkeit ermöglicht dem Kunden, das Unternehmen ständig neu zu erleben, ohne die Identifikation mit diesem zu verlieren. Es bleibt lebendig und interessant.³²

Identifikation

Die Unternehmens-Persönlichkeit ist - wie im vorangehenden Teil beschrieben - Grundvoraussetzung für eine starke Bindung und Identifikation seitens der Konsumenten mit einem Unternehmen oder einem Brand. Identifikation ist der Faktor, welcher eine langfristige Bindung an das Unternehmen am stärksten beeinflusst. Diese kann

nur dann dauerhaft bestehen, wenn die Unternehmens-Persönlichkeit möglichst mit dem Selbstimage der Bezugsgruppen oder deren gewünschtem Image übereinstimmt.

Vertrauen

Das Schlüsselwort für eine langfristige Kundenbindung über eine starke Identifikation der Konsumenten mit einem Brand lautet "Vertrauen". Vertrauen ist in wirtschaftlichen Austauschprozessen deshalb so wichtig, weil es aus Sicht der Konsumenten das "für sie wahrgenommene Risiko verringert, vom Unternehmen und seinen Leistungen enttäuscht zu werden".³³

Vertrauen kann ein Unternehmen über die glaubwürdige Vermittlung seines Selbstbildes erlangen. Auch hier gilt, je stärker sich Unternehmen und Konsumenten austauschen, desto stärker ist das entgegengebrachte Vertrauen, theoretisch stimmen im Idealfall Selbstbild des Unternehmens mit dem Fremdbild des Konsumenten überein. Problematisch ist nur, dass die Konsumenten trotz entgegengebrachtem Vertrauen dem Unternehmen, seinem Produkt, der Dienstleistung oder dem Brand den Rücken kehren können. Dies geschieht, wenn der Kunde Abwechslung für sein Konsumverhalten wünscht. Die Unternehmen sind also gezwungen, sich stetig neu darzustellen, um Langeweile zu vermeiden. Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich stetig zu wandeln und dabei den Kern der eigene Unternehmens-Persönlichkeit nicht zu verletzen, ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensdarstellung hinsichtlich Corporate

³³ Herbst, Dieter | 2006 | S. 36

Identity und Corporate Image. Hinzu kommt, dass die Konsumenten die unternehmerische Kompetenz, die Leistung des Brands in der externen Darstellung konstant wahrnehmen können müssen. Das Leistungsversprechen hinsichtlich des Brands muss für den Konsumenten kontinuierlich erfahrbar und überprüfbar sein.

Struktur der Corporate Identity

"Als spezieller Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung entwickelte sich die Unternehmens-Identität, die in der wirtschaftlichen Praxis als Problem der Unternehmensführung und Unternehmenskommunikation immer stärkere Bedeutung gewann. Praktische Lösungsansätze entstanden hier bereits lange vor der wissenschaftlichen Akzeptanz als Forschungsgegenstand".³⁴

Die Corporate Identity eines Unternehmens ist fortschreitend, dynamisch und verändert sich permanent oder aber muss gezielt verändert werden, ohne dass sie in ihrer Ganzheit den eigenständigen Charakter des Unternehmens verliert. "Dies aufzubauen und zu steuern, ist die Arbeit an der Corporate Identity, dies sichtbar zu machen, ist die Aufgabe des Corporate Designs, dies zu kommunizieren, ist die Aufgabe der Corporate Communication".³⁵

An einer genauen Definition des Begriffs Corporate Identity haben sich viele Autoren versucht und je nach deren Herkunft fällt die Gewichtung unterschiedlicher Aspekte innerhalb des Begriffsfeldes verschieden aus.

Die Autoren Birkigt, Stadler und Funck beschreiben in ihrem Buch "Corporate Identity" den Begriff der Corporate Identity als das

³⁴ Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | 1993 | S. 15

³⁵ ebd. | S. 18

manifestierte Selbstverständnis eines Unternehmens. In Parallele zur Ich-Identität sehen sie dieses Selbstverständnis als den logischen, schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem "Wesen". Hiermit beschreiben sie die drei Faktoren: Unternehmens-Verhalten, Unternehmens-Erscheinungsbild und Unternehmens-Kommunikation.

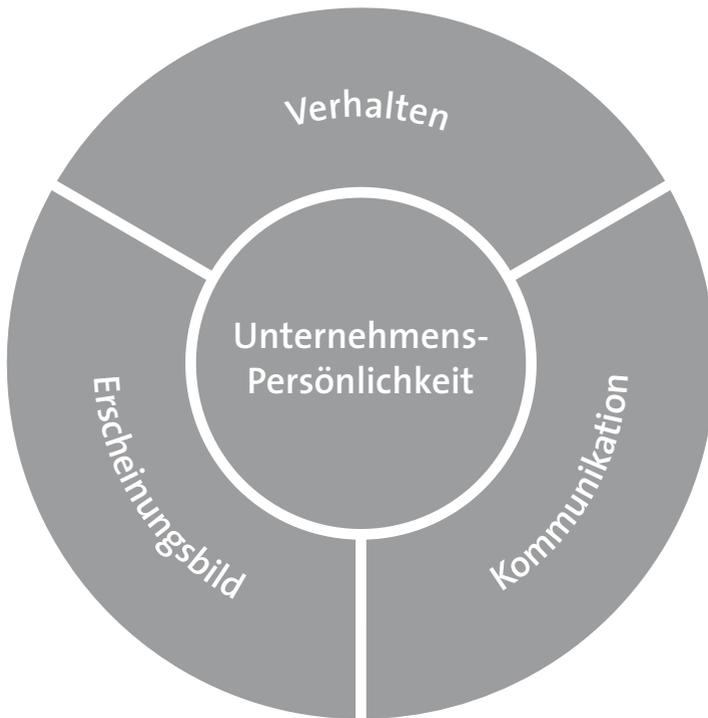
"In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach die Corporate Identity die strategisch geplante und operative eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen".³⁶

Die Autoren beschreiben die Struktur der Corporate Identity als einen "Identitäts-Mix", in dessen Zentrum die Unternehmens-Persönlichkeit steht. Sie bildet den Kern und ist Ausgangspunkt der strategischen Unternehmensdarstellung nach innen und außen mit den dazugehörigen Elementen wie Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation. Der Horizont der Unternehmenspersönlichkeit also das Betätigungsfeld oder der Markt, in dem ein Unternehmen agiert, wird durch die Umwelt ausgebildet.³⁷

Anhand des im vorherigen Teil dieser Arbeit formulierten Sachverhaltes besitzt jedes Unternehmen, ob bewusst aufgebaut oder nicht, eine eigene, spezifische Unternehmens-Persönlichkeit.

³⁶ Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | 1993 | S. 18

³⁷ ebd. | S. 19



Schematische Darstellung der Corporate Identity nach Birkigt, Stadler, Funck

Diese kann auch als das manifestierte Selbstverständnis beschrieben werden. Hierfür ist wesentliche Voraussetzung, dass ein Unternehmen sich selbst versteht, also zur Selbstanalyse, Reflektion und Evaluation des eigenen unternehmerischen Handelns fähig ist. Dies betrifft den (makroökonomischen) Bestand, die Ziele und Zwecke eines Unternehmens als auch die mikroökonomische Funktion und die soziale Rolle des Unternehmens.

Definiert ein Unternehmen seinen aktuellen Ist-Status, so ermittelt es die Summe aller bisher erreichten Zielsetzungen aus der Vergangenheit bis zum Zeitpunkt der Situationsbestimmung. Ziel dieses Prozesses ist es, anhand des bisherigen Handelns eine beschreibbare Identität zu ermitteln. Dieser manifeste Ist-Status ist die Basis für alle zukünftigen Überlegungen zur Entwicklung der Unternehmens eigenen Corporate Identity.

Mit der Analyse dieses Ist-Status werden weitestgehend schon die Zwecke eines Unternehmens beschrieben. Diese sind kontinuierlich zu erbringende Leistungen des Unternehmens wie z.B. die Vermarktung bestimmter Produkte und Dienstleistungen, Gewinnerzielung oder infrastrukturelles Gleichgewicht. Die unternehmerischen Ziele entwickeln sich aus den Zwecken, sie sind Willenserklärungen des Unternehmens, wie, wann, womit und mit welchem Ergebnis diese Zwecke erreicht werden. Zwecke und Ziele sind Spiegel der makroökonomischen Struktur und Konzeption eines Unternehmens. Verpflichtende Beispiele für die mikroökonomische Funktion und die soziale Rolle, die in das Selbstverständnis eines Unternehmens mit einfließen müssen, sind z.B. die Sicherstellung der Marktversorgung (in Mangelsituationen), die Aufrechterhaltung des Wettbewerbs, der Beitrag des Unternehmens im internationalen Geschäft und die zunehmende Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt. Diese interagieren mit den Zwecken des Unternehmens.

Das Unternehmens-Verhalten

"Das weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity ist das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen."³⁸

Jedes Unternehmen positioniert sich deutlich über sein Handeln im Markt. Den Autoren zufolge werden allen Marktteilnehmern die unternehmerischen Werte wesentlich stärker anhand des Verhaltens ersichtlich als durch Taten oder Worte. Angebots-, Preisverhalten,

Vertriebs-, Kommunikations- und Sozialverhalten prägen die interne wie externe Einschätzung eines Unternehmens. In diesen Verhaltensweisen spiegeln sich auch die Zwecke und Ziele, die ein Unternehmen im Markt verfolgt, wider. Niklas Luhmann schreibt dazu in seinem Buch "Zweckbegriff und Systemrationalität": " dass auch die Verfolgung eines Zweckes unvermeidlich über den etwas aussagt, der den Zweck verfolgt, seine Identität also mitbestimmt. Spontanes, intensives Zweckstreben ohne Rücksicht auf den Eindruck, den dies macht, ist nur unter besonderen, [...] Voraussetzungen sozial möglich. [...] Wer seine Zwecke – und durch die sich selbst – in idealer Reinheit präsentieren will, [...] muss die Mittelwahl mit seiner Selbstdarstellung und ihrer Geschichte ausbalancieren, um seine Persönlichkeit bzw. das Sozialsystem, das er in seinem Handeln präsentiert, als Identität zu erhalten."³⁹

Konkludierend gilt also, dass schlüssiges, nachhaltiges und ganzheitliches Handeln von Unternehmen zu einer einzigartigen Identität führt. Eng verbunden mit dem unternehmerischen Verhalten und den sich daraus ergebenden Konsequenzen sind bei genauer Betrachtung auch die Bereiche der Corporate Communication und des Corporate Design. Auch sie sind Ausdruck des gesamten Verhalten. Sie müssen auf Grund Ihrer eigenständigen Bedeutung separiert dargestellt werden. Dies liegt auch an der Tatsache, dass in Unternehmen sowie in der öffentlichen Wahrnehmung Corporate Identity fälschlicherweise oft mit Corporate Design und Corporate Communication gleichgesetzt wurde.

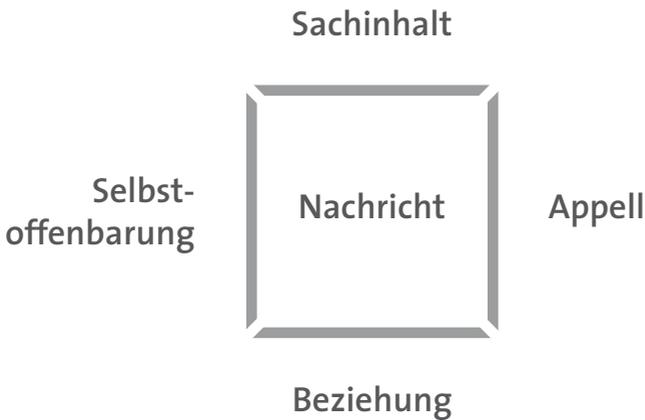
³⁹ Luhmann, Niklas | 1968 | S. 150

Das Unternehmens-Erscheinungsbild

Das Erscheinungsbild eines Unternehmens ist die visuelle Darstellung der Unternehmens-Persönlichkeit in all seinen Bestandteilen. Eine ganzheitliche, konzeptionelle Darstellung von z.B. Marken-, Graphik- und Architektur-Design bezeichnet man als das Corporate Design eines Unternehmens.

Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines kontinuierlichen Wandels, synchron mit einer sich wandelnden Identity. "Zentrale Aufgabe des Managements ist es daher, den Wandel zu managen: Trend und Marktentwicklung zu erahnen und so gut wie möglich vorauszusagen – um dann die Angebote und den Markenauftritt des Unternehmens dem Wandel entsprechend auszurichten. Denn Marken reagieren auf Veränderungen aller Art besonders sensibel – im Positiven wie im Negativen".⁴⁰

Das Erscheinungsbild eines Unternehmens sollte einer konstanten Fortführung des Unternehmens-Verhalten entsprechen. Es nützt dem Unternehmen wenig, wenn ein eigenständiges Corporate Design nicht die Werte der Unternehmens-Identität für alle beteiligten Bezugsgruppen transportiert.



Die vier Seiten der Nachricht nach Friedmann Schulz von Thun

Die Unternehmens-Kommunikation

Neben dem Einzelelement Unternehmens-Kommunikation aus einem Identitäts-Mix sind auch die beiden anderen Elemente Verhalten und Erscheinungsbild Träger der kommunikativen Darstellung einer Unternehmens-Identität. Gemeinsam bilden sie mediengebundene Botschaften eines Senders an einen Empfänger. In der Analyse als Einzelelement des Identitäts-Mix beinhaltet die Kommunikation Inhalte verbalvisueller Botschaften.

Das bekannteste Kommunikationsmodell, das Verständigung sehr gut und umfassend erklären kann, stammt vom Hamburger Psychologen Friedmann Schulz von Thun. Er geht davon aus, dass eine Nachricht vier Seiten hat: Sachebene, Selbstoffenbarung, Beziehungsebene und Appell.

Beim Aspekt der "Sachebene" geht es um die kommunikative Mitteilung von Sachinhalten. Diese sollten nach Möglichkeit in Einfachheit, Gliederung, Kürze und Klarheit formuliert werden. Zusätzlich sollen Nachrichten für den Empfänger anregend, abwechslungsreich und persönlich adressiert sein, so dass der Kommunikationspartner zum Dialog aktiviert wird. Der Aspekt der "Selbstoffenbarung" betrifft die Selbstdarstellung in der Kommunikation. Laut von Thun müssen Aussagen so formuliert werden, dass sie im Idealfall ein bestimmtes Bild vom Unternehmen oder dem Brand vermitteln, denn die Kommunikationspartner werden

die getroffenen Aussagen analysieren und hinterfragen, welche Beweggründe dahinter stecken. Der Aspekt der "Beziehung" betrifft folgerichtig die konkrete Beziehung zum Kommunikationspartner. Unternehmen vermitteln anhand ihrer Kommunikationsstrategien, welches Bild sie von ihren Partnern haben und wie sie dieses sehen. Den nonverbalen Kommunikationswegen kommt dabei besondere Bedeutung zu. Über diese Methoden sollte auf Seite der Nachrichtensender absolute Klarheit bestehen, um Missverständnisse zu vermeiden. Jede Aussage zwischen den Kommunikationspartnern beinhaltet einen gewissen "Appell". Diese Appelle aktivieren den Adressaten zu einer Haltung zur vermittelten Aussage.⁴¹

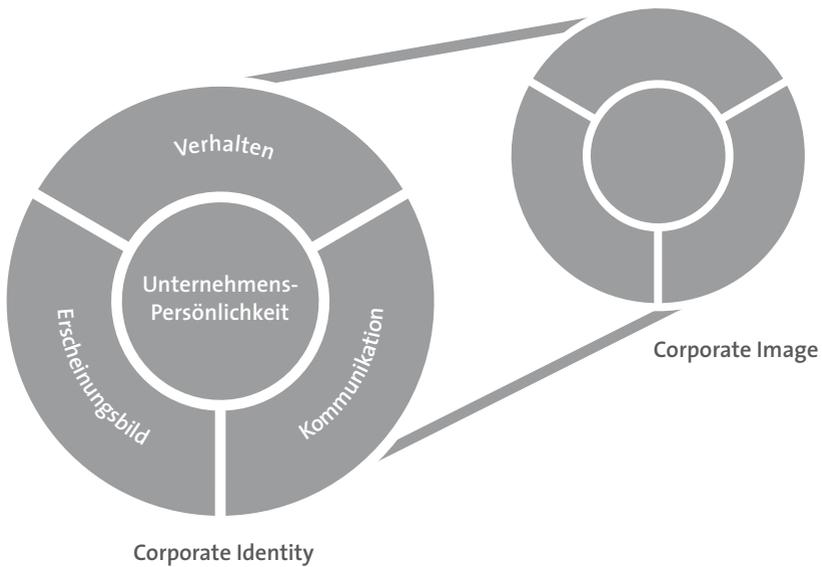
Die Kommunikation ist das Element aus dem Identitäts-Mix mit dem höchsten Grad an Flexibilität. Sowohl der planungsgesteuerte, langfristig strategische Einsatz als auch situationsbedingter, kurzfristiger, taktischer Einsatz von kommunikativen Mitteln ist möglich.

Die tragende Rolle der Unternehmens-Kommunikation für die Corporate Identity beinhaltet jedoch ein gewisses Gefahrenpotenzial. Oft richten sich Kommunikationsstrategien mehr trendabhängig auf die Ansprache aktueller Zielgruppen aus und vernachlässigen damit einen konzeptionstreuen, ganzheitlichen Ansatz der Corporate Identity. Wenn solche Strategien auch noch erfolgreich sind, dann werden sie nachträglich bestätigt, da sie ihre Wirkung erzielt haben. Wichtiger ist aber eine konsequent identitätsorientierte Kommunikation, anderenfalls werden Entwicklung und Erhalt einer ganzheitlichen Corporate Identity nachhaltig negativ beeinflusst, da diese an Glaubwürdigkeit einbüßt.

Die demonstrative Geschlossenheit im Sinne der Identity bildet eine klare Anforderung an die Unternehmens-Kommunikation im Bezug auf die internen Prozesse. Alle internen Beteiligten, jeder Mitarbeiter, ist Teilnehmer am Kommunikationsnetzwerk des Unternehmens und entwickelt seine ganz persönlichen Empfindungen und Vorstellungen von der Ganzheit seines Unternehmens. Je klarer diese Vorstellung über die Gestalt des Unternehmens für den Einzelnen sind, je klarer begreifbare und akzeptable Zwecke und die damit verbundenen Ziele eines Unternehmens sind, desto deutlicher wird eine "Mission", mit der sich alle am Unternehmen Beteiligten identifizieren können. Diese Tatsache vermeidet eine innerliche Ungewissheit über die Funktion des Unternehmens bei allen Mitarbeitern, darüber hinaus werden Reaktionen auf die gelieferten Entscheidungen für ein Unternehmen besser kalkulierbar. Das Instrument der Unternehmens-Kommunikation ist jedoch nicht allein in der Lage, diese Prozesse zu steuern, sondern hierfür ist eine Kombination aus allen Faktoren des Identitäts-Mix notwendig.

Corporate Identity & Corporate Image

Anfänglich wurden die Sachverhalte der Unternehmens-Identität und des Unternehmens-Image nicht klar voneinander getrennt. In der wissenschaftlichen und publizistischen Diskussion gibt es seit einiger Zeit jedoch eine klare, strukturelle Unterscheidung der beiden Begriffe. Corporate Identity bezeichnet - wie oben beschrieben - das Selbstbild eines Unternehmens, während der Begriff Corporate Image das Fremdbild eines Unternehmens beschreibt. Das Image eines Unternehmens ist die Projektion der Corporate Identity im sozialen Umfeld des Unternehmens.



Der Identitäts-Mix bestehend aus den drei Faktoren Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation ist als medialer Informationskanal für die Vermittlung der Unternehmens-Persönlichkeit gegenüber seinem spezifischen sozialen Umfeld zu sehen. Die Empfänger im sozialen Umfeld sind sowohl interne wie externe Zielgruppen. Ziel des Prozesses ist die Verankerung des Corporate Images eines Unternehmens als Spiegelbild der Corporate Identity in den Köpfen der Bezugsgruppen. Das Image entsteht sowohl durch die Vermittlung als ganzheitliches Konzept als auch mittels der drei einzelnen Faktoren des Identitäts-Mix.

Image-Forschung

Die ersten wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema "Image" kamen von der absatzwirtschaftlichen Image-Forschung. Die grundlegende Darstellung dieser Forschungen fasste Uwe Johannsen 1968 in seiner Dissertation "Das Marken- und Firmen-Image" zusammen und kam zu folgender Feststellung: "Auf Grund aller Forschungsbefunde bleibt:

- Das Image ist ein sehr wichtiges Ziel und Resultat werblicher, marktpsychologischer und absatzwirtschaftlicher Bemühungen.
- Der Image-Begriff eine neue Konzeption der Orientierung und Kommunikation ist.
- Das Image für Produzent und Konsument ein wesentlicher Komplex ist, stellt es doch eine große Hilfe zur Orientierung, Umweltbewältigung, Anonymitätsbeseitigung, Individualisierung, Bedürfnisbefriedigung und Absatzförderung dar".⁴²

Die wissenschaftliche Diskussion und Forschung richtete sich demnach auf die Frage, wodurch sich das Image eines Unternehmens aufbaut. Dem Image zu Grunde liegende Prozesse generieren über Kommunikationsmethoden ein Abbild des Images im Bewusstsein der internen und externen Stakeholder.

Im Erkenntnisinteresse der Wirtschaft lag die Frage, inwieweit und wodurch sich das Unternehmens-Image im Sinne seiner Zwecke und Ziele steuern lässt. Kann ein Unternehmens-Image durch ein bestimmtes Unternehmens-Verhalten und dessen Darstellung mittels Erscheinungsbild und Kommunikation so verändert werden, dass das Image einen idealen, geplanten Soll-Wert erreicht? Von bedeutendem Interesse für die Image-Forschung war die Frage, welche Einflussgröße eigenständige Nebenimages, die ohne kontrollierte Verbindung mit dem Unternehmens-Image im Markt positioniert sind. Diese Nebenimages können durch ihre Bindung an konkrete Produkte oder Dienstleistungen einen höheren Wert für die

Bezugsgruppen haben als eine teilweise diffuse Vorstellung eines Gesamtimages eines Unternehmens. Weiterhin wurde die Frage zum Forschungsgegenstand, in welchem Verhältnis Marken-Images und Unternehmens-Images (Dachmarke) zueinander gebracht werden müssen, um sich optimal zu ergänzen, um so einen Gesamtwert zu erzielen, der höher ist als die Einzeldarstellung der verschiedenen Bereiche.

Wie stark alle diese Fragestellungen der Image-Forschung in die theoretischen Überlegungen zur Corporate Identity eingeflossen sind, zeigt die folgende Aussage: "Obwohl es möglich ist, Brand- und Unternehmens-Image zum Zweck der Analyse zu trennen, stehen diese beiden in enger, gegenseitiger Beziehung zueinander. Einerseits steht das Image für ein Unternehmen oder für ein von ihm produziertes Produkt oder eine Dienstleistung, anderenfalls muss das Brand-Image als Unternehmenskomponente gesehen werden".⁴³

Image

Ein unverwechselbares und charakteristisches Image ermöglicht einem Unternehmen, erkennbar zu werden und sich aus der Masse der Marktteilnehmer abzuheben. Erkennbarkeit, Sympathie und Vertrauen sind wichtige Faktoren für das Verhältnis zwischen einem Brand und seinen Bezugsgruppen. Images im Allgemeinen sind Vorstellungsbilder, welche von Einzelpersonen oder einer Gruppe auf einen bestimmten Meinungsgegenstand projiziert werden. Meinungsgegenstände können "Personen", "Objekte" oder "Ideen" wie der Umweltschutz sein.

⁴³ Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | 1993 | S. 28

Für Menschen sind Images wichtig, weil sie ihnen Orientierung ermöglichen. Images leiten die Bezugsgruppen, indem sie die Komplexität der Marktpositionierung verringern, und mit einem bestimmten Vorstellungsbild von einem Unternehmen ist es den Bezugsgruppen möglich, sich für oder gegen das Unternehmen zu entscheiden.

Für Unternehmen sind Images wichtig, weil diese die Wahrnehmung eines Unternehmens beeinflussen, und so das Verhalten der Bezugsgruppen steuern können. Ziel der Unternehmen ist die systematische, kontinuierliche Entwicklung eines einzigartigen Images, mit dem sich die Konsumenten identifizieren.

Image-Entstehung

Die Entstehung eines Images beginnt auf Seiten der Bezugsgruppen, diese schätzen auf Grund ihres Wissens oder der Erfahrung mit dem Unternehmen die erbrachten Leistungen ein und bewerten, inwieweit das Unternehmen über für sie wichtige Eigenschaften verfügt, die ein anderer Wettbewerber nicht oder nur unvollständig befriedigen kann. Hieraus entstehen Wünsche, Meinungen und Erwartungen, die das Image eines Brands prägen. Unternehmen versuchen also zu erreichen, dass ihre Bezugsgruppen das eigene Unternehmen mit bestimmten Eigenschaften assoziieren und diese positiv bewerten. Diese Eigenschaften können sowohl sachliche als auch emotionale Aspekte beinhalten. Wichtig zu beachten ist, dass Images sehr subjektiv sind, jede Bezugsgruppe hat ihr eigenes Vorstellungsbild. Das heißt, nur diese Bezugsgruppen können beantworten, welches Bild sie von einem Unternehmen haben.

Heutzutage sind Produkte und Dienstleistungen relativ

austauschbar geworden, die Entscheidung für eine Marke erfolgt nur noch selten über die eigentliche Produktcharakteristik. Heute werden Gefühlswelten mehr und mehr zu den eigentlichen Entscheidungsträgern. Diese emotionale Komponente muss ein Image deutlich ansprechen, um sich von der Konkurrenz abheben zu können.

Images besitzen also zwei Ebenen, die Sachebene, welche Informationen über das Unternehmen, den Brand und die Konkurrenten vermitteln, sowie die Beziehungsebene. In ihr geht es um die Mitteilung von Gefühlen wie Vertrauen, Verständnis, Glaubwürdigkeit und Sympathie.

Eigenschaft

Die Entwicklung eines Unternehmens-Image ist ein komplexer Prozess, wichtig ist vor allem die Menge an Informationen, die vermittelt werden sollen. Je mehr Informationen gesendet werden, desto breiter und zuverlässiger ist das Image. Möglichst viele Informationen sind hierbei jedoch nicht so wichtig wie nachhaltig widerspruchsfreie Informationen. Images entstehen generell relativ schnell, schon eine einzige Information über ein neues Unternehmen reicht aus, um diesem ein Image zu verleihen. Um dieses Image langfristig positiv zu gestalten, müssen ganzheitliche Konzepte gezielt entwickelt werden. Images sind flexible Gebilde, sie sind mitunter über Jahre konstant in Ihrer Wahrnehmung, können jedoch durch nur eine stark negative Eigenschaft umkippen. Ein positiv bewertetes Unternehmen kann durch das Bekanntwerden von unsozialen Arbeitsbedingungen wie im Fall von LIDL (das Unternehmen überwachte seine Angestellten mit überzogenen Maßnahmen) schnell im Ansehen der Bezugsgruppen

abfallen. Bestimmte negative Merkmale eines Images können in bestimmten Situationen von den Bezugsgruppen jedoch auch selektiert und für unwichtig bewertet werden, wenn die anderen deutlich wichtiger sind.

Images sind das Resultat aus Informationsübertragungen und Eindrücken, die aus der Wahrnehmung von Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour entstehen. Nehmen die Konsumenten die Elemente nicht als geschlossenes, widerspruchsfreies Ganzes wahr, kann die Unternehmens-Persönlichkeit nicht eindeutig vermittelt werden.

Kann ein Unternehmen die Erwartungen der Bezugsgruppen erfüllen, wird es mit hoher Kundenloyalität und Erfolg belohnt. Anderenfalls scheitern Unternehmen im marktwirtschaftlichen Konkurrenzkampf. Das Umfeld, in dem sich Marken heute bewähren müssen, ist dabei ebenso fordernd wie gnadenlos, und die Herausforderungen müssen von jeder Marke individuell gelöst werden.⁴⁴

Image & Verhalten

Haben die Bezugsgruppen ein positives Image von einem Unternehmen oder einem Brand, nehmen sie Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens an, im Gegensatz dazu reagieren die Bezugsgruppen bei einem negativ belasteten Image mit Ablehnung auf die Leistungen des Unternehmens. Aus dem Zusammenhang von Image und Unternehmen ergibt sich folgende Wirkungsreihe: Bekanntheit, Sympathie, Handlungsbereitschaft, Handeln.

Damit ein Image entsteht, muss jedes Unternehmen in das

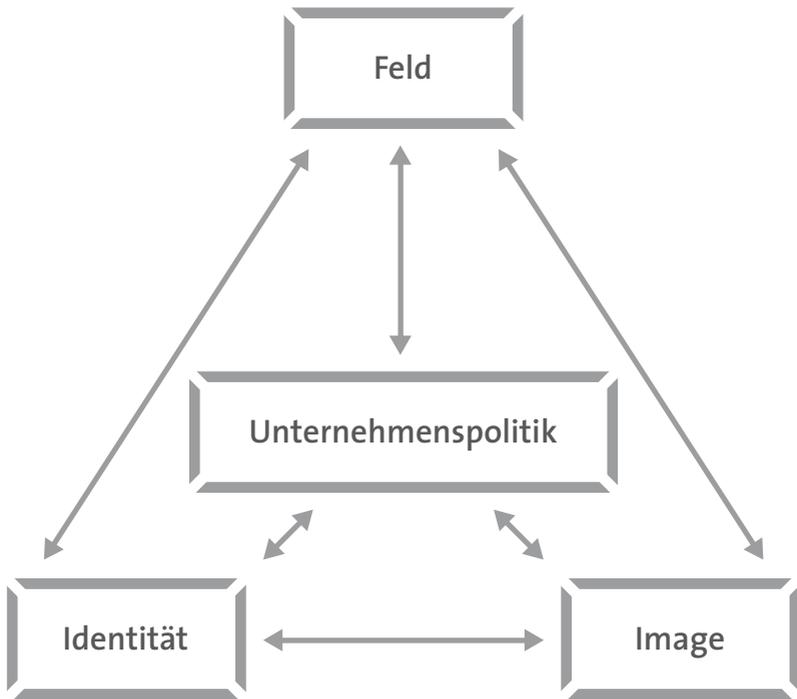
Bewusstsein seiner Bezugsgruppen eindringen, es muss bekannt sein. Finden die Bezugsgruppen das Unternehmen sympathisch und begehrenswert, entsteht ein positives Image. Von diesem Zeitpunkt fangen die Konsumenten an, ihre Handlungsbereitschaft gegenüber einem Unternehmen oder einer Marke zu überprüfen. Hier entscheidet sich also, ob die Bezugsgruppen bereit sind, Produkte oder Dienstleistungen nicht nur positiv zu bewerten, sondern diese auch tatsächlich zu konsumieren. Die Phase des Handelns zeigt, ob die Bezugsgruppen ihre Handlungsbereitschaft realisiert haben. Das Unternehmen bekommt ein Feedback auf sein eigenes Handeln.

Bezugsrahmen Identität, Image & Feld

Aufgabe und Zielsetzung der Unternehmenspolitik muss laut den Autoren K. Birkigt, M.M. Stadler und H.J. Funck sein, Identität und Image eines Unternehmens möglichst deckungsgleich darzustellen, das Image wird dann zu einem nützlichen Instrument der Unternehmenspolitik.⁴⁵

Neben der Vermeidung von Störungseinflüssen zwischen Identität und Image muss die Unternehmenspolitik dafür sorgen, dass die beiden Bereiche Identität und Image zu den allgemeinen Rahmenbedingungen des sozioökonomischen Feldes passen, in dem das Unternehmen tätig ist.

⁴⁵ Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | 1993 | S. 71 ff



Bezugsrahmen nach Birkigt, Stadler, Funck

Aus diesem Schaubild lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- ❑ Die Unternehmens-Identität und -Politik werden von der öffentlichen Meinung über Images beeinflusst.
- ❑ Die Unternehmenspolitik muss sich sowohl der öffentlichen Meinung und den dort möglicherweise vorhandenen Vorurteilen (bspw. in der Thematik der Kernenergie oder dem Umweltschutz) stellen als auch an der Unternehmensidentität orientieren.
- ❑ Umgekehrt muss es Bestandteil der Unternehmenspolitik sein, sowohl die eigene Identität als auch die öffentliche Meinung den strategischen Zwecken und Zielen des Unternehmens entsprechend zu beeinflussen.

- Um Identität und Image möglichst widerspruchsfrei darstellen zu können, muss sich die Unternehmenspolitik an den wichtigsten Impulsen und Strömungen des sozioökonomischen Feldes orientieren.

Unter der Voraussetzung dieses Modells ergeben sich Wechselwirkungen, denen bestimmte Faktoren zugewiesen werden können. Die Verbindung zwischen Identität und Image basiert auf Informationen zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Aspekte dieses Informationsflusses sind z.B. die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen, Betriebsklima, Medien, Kaufentscheide und die Kooperation, also die Summe aller Aktionen und Reaktionen im Verhalten des Unternehmens seinen Bezugsgruppen gegenüber. Neben den Aspekten Publikationen, Umfragen und Werbung für die Beziehung zwischen Unternehmenspolitik und Image ist vor allem der Aspekt der Erscheinung zu erwähnen. Hierunter verstehen die Autoren die physische Außendarstellung von Unternehmen wie z.B. Produktionsanlagen oder Verkaufsräume. Die Allianz Arena, das Fußball-Stadion des FC Bayern München, ist ein solches Beispiel für architektonisches Branding.

Branding Modelle

In wirtschafts- und marketing-theoretischen Publikationen findet man eine Vielzahl an Modellen und Strategien zur Markenführung von Unternehmen. In diesen Publikationen steht häufig der Aufbau einer geschlossenen, widerspruchsfreien Unternehmens-Identität im Mittelpunkt des Interesses. Die verschiedenen Modelle weisen daher nur minimale Unterschiede auf. Die folgenden Aspekte sind in den für diese Arbeit untersuchten Büchern als grundlegende Gemeinsamkeit eines Branding-Prozesses beschrieben:

Ziel der Stärkung einer Marke mittels strategischer Prozesse ist es, ein ansonsten generisches Produkt oder eine Dienstleistung für die Bezugsgruppen zu differenzieren sowie diesem/ dieser Profil und Wert zu verleihen. Gezielt aufgebaute Emotionen sollen einem Produkt oder einer Dienstleistung eine zusätzliche Ebene verleihen. Diese unterstützt den Käufer bei seiner Konsumententscheidung und bietet einen deutlichen Rahmen zur Identifikation.⁴⁶

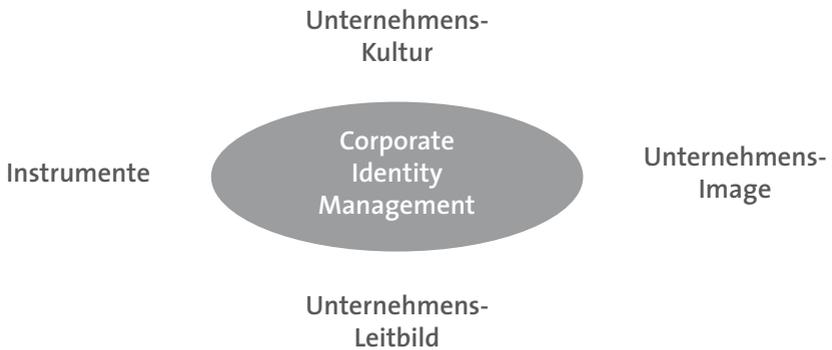
Thematische Schwerpunkte der Branding Strategien sind demnach:

- Die gezielte Identifikation der Bezugsgruppen mit Marken, die die Werte dieser Menschen adressieren.
- Brands sollen gezielt Informationen über Produkteigenschaften

vermitteln, so das Risiko eines Fehlkaufs reduzieren und gleichzeitig Orientierung bieten.

- ❑ Der Brand wird so aufgebaut, dass er für den Käufer zur Selbstdarstellung dient. Rationale und emotionale Gründe, die in einem Brand gebündelt werden, bewirken, dass die Bezugsgruppen den Brand einem anderen vorziehen. Eine langfristige Kundenbindung ist hierbei das Ziel.
- ❑ Doch nicht nur die Verbraucher profitieren von starken Brands. Als Unternehmensmarke im Bewusstsein der Stakeholder verankert zu sein, erhöht den Wert eines Unternehmens.
- ❑ Brands müssen von den Bezugsgruppen als Leistungen eines Unternehmens wahrgenommen werden, die neben einer eindeutigen Markierung mittels eines systematischen Absatzkonzeptes im Markt ein bestimmtes Qualitätsversprechen geben.
- ❑ Dauerhaft werthaltiger Nutzen erzielt bei der relevanten Zielgruppe eine Erfüllung der Kundenerwartungen.

Dieter Herbst beschreibt in seinem Buch "Corporate Identity", die Umsetzung der oben beschriebenen Ziele sei mittels eines Corporate Identity Managements möglich. Bestandteile seines Corporate Identity Managements sind die Kultur, das Leitbild, die Instrumente und das Image eines Unternehmens. Diese Elemente sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig.⁴⁷



Die vier Elemente der Corporate Identity



Der Organismus Unternehmen

Dieter Heinrich erklärt in seinem Buch "Profit durch Profil", wie dieses Identitäts-Management mit dem Aufbau einer starken, zentralen Unternehmensidee einhergeht. Er beschreibt das Unternehmen als Organismus mit den sechs Elementen Politik, Organisation, Leistung, Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild im Identitäts-Prozess eines Unternehmens. Diese Elemente werden mit den sechs Funktionen harmonisieren, integrieren, differenzieren, legitimieren, innovieren und kultivieren zum eigentlichen Prozessmodell verknüpft.⁴⁸

Die Autoren Birkigt, Stadler und Funck beschreiben in ihrem Buch "Corporate Identity" den Begriff der Corporate Identity als das Selbstverständnis eines Unternehmens. Die Struktur der Corporate Identity ergibt sich aus den drei Faktoren Unternehmens-Verhalten, Unternehmens-Erscheinungsbild und Unternehmens-Kommunikation. Diese Faktoren sind nach deren Ansicht Ausgangspunkt für jeden Branding-Prozess.

⁴⁸ Heinrich, Dieter | 1990 | S. 56

Klaus Schmidt zufolge wurzelt Corporate Identity in der Koordination visueller Elemente des Unternehmensauftrittes und konzentrierte sich lange vornehmlich auf den Bereich des "Corporate Designs". Mit den komplexer werdenden Aufgaben der Unternehmenskommunikation traten jedoch weitere Aspekte hinzu. Für ihn ist die jeweils spezifische Unternehmenskultur zentraler Bestandteil der Identitätsentwicklung geworden.⁴⁹

Je nach Buch und Autor sind in den verschiedenen Publikationen unterschiedliche inhaltliche Ausgangspunkte für den Aufbau eines Branding-Prozesses zu finden. Gemeinsamer Tenor in der Marketingtheorie ist jedoch, dass eine glaubwürdige, widerspruchsfreie Darstellung der Unternehmens- oder Brand-Identity Ziel aller Modelle im Branding-Prozess ist. Die eingesetzten Mittel und Wege unterscheiden sich dabei von Fall zu Fall. Den in seiner Gesamtheit und Komplexität umfassendsten, gleichzeitig aber auch den übersichtlichsten und logisch strukturiertesten Ansatz für einen interaktiven Branding-Prozess beschreibt Klaus Schmidt in seinem Buch "Inclusive Branding". Dieser Ansatz wird daher exemplarisch für die diversen Methoden und Konzepte zum Entwickeln eines Brands im folgenden Teil der Arbeit veranschaulicht.

Das Branding-Modell: "Holistic Solutions"

Klaus Schmidt beschreibt in seinem Buch "Inclusive Branding" eine Methode für integrierte, praxisnahe und umsetzungsorientierte Beratung von Unternehmen für "Corporate Identity" und "Branding" Prozesse. Seine Gründe für die Entwicklung des Branding-Modells "Holistic Solutions" sind nachfolgend noch einmal zusammengefasst:

- ❑ Im Zuge der zunehmenden Informationsüberflutung und der Wissensexpllosion sind Marken für alle Stakeholder wichtige rationale und emotionale Orientierungshilfen.
- ❑ Produkte und Dienstleistungen werden sich immer ähnlicher und bieten kaum noch Möglichkeiten für eine Differenzierung.
- ❑ Kunden wollen alles über eine Marke wissen – in jeder Hinsicht: Wo kommt sie her, wer steht dahinter, was tun die Einzelnen und wie verhält die Marke sich gegenüber der Gesellschaft? Bei den Themen Markenführung und Corporate Identity geht es um interne wie um externe Aspekte; der Auftritt nach außen und nach innen muss eng aufeinander abgestimmt sein.
- ❑ Der Markenerfolg – und damit der Erfolg des Unternehmens – hängt entscheidend davon ab, dass das gesamte Markenerlebnis an einer motivierenden und visionären Zielsetzung ausgerichtet wird.⁵⁰

"Holistic Solutions" ist eine umfassende, pragmatische Methode für ganzheitliches bzw. holistisches Marken- und Identitätsmanagement.

⁵⁰ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 49 f.

Sie wurde auf der Grundlage der Erkenntnisse der Studienreihe "Corporate Identity in einem multikulturellen Markt" [...] von Henrion Ludlow Schmidt entwickelt. Erstmals im Jahr 1994 publiziert, stellt "Holistic Solutions" eine vielfach in der Praxis erprobte, weiterentwickelte und ergänzte Methode dar.⁵¹

Der Ansatz für ganzheitliche Markenführung besteht aus einem Struktur- und einem Prozessmodell. Ausgehend von der holistischen Positionierung soll im folgenden Teil der Arbeit das Strukturmodell mit seinen sechs Identitätsdimensionen beschrieben werden. "Holistic Solutions" ist somit ein Konzept, das für die Praxis der Markenführung drei Funktionen erfüllt: Es ist ein Denkansatz, der dem Anwender die systemischen Zusammenhänge erschließt. Es ist ein Strukturmodell, das dem Praktiker hilft, und abschließend ist es ein Umsetzungsinstrument.⁵²

Der Denkansatz

Die Methode der "Holistic Solutions" geht von einem Gesamtverständnis eines ganzheitlichen Markenbildes aus. Vor diesem Hintergrund werden Branding und Identitätsaufgaben grundsätzlich und umfassend betrachtet. Bei diesem ganzheitlichen, methodischen Denkansatz werden alle Aspekte und Dimensionen der Marke berücksichtigt. Die Betrachtungen beim Anwenden dieser Methoden sollen Disziplinen übergreifend erfolgen.⁵³

⁵¹ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 51

⁵² ebd. | S. 51

⁵³ ebd. | S. 52



Das Strukturmodell

Das holistische Markenmodell zeigt alle Dimensionen, es umfasst die Bereiche Kultur, Verhalten, Produkte & Dienstleistungen, Märkte & Kunden, Design und Kommunikation. Aus diesen besteht die Unternehmens-Identität und sie ermöglichen die Identifizierung und Steuerung von Wechselwirkungen der Marke. "Marken- und Unternehmens-Identitäten lassen sich in sechs Dimensionen strukturieren, die in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen und in ihrer Gesamtheit die Identität ausmachen. Sie stellen sowohl die Erkenntnisbereiche für die Wahrnehmung und die Analyse als auch die Wirkungsbereiche für die Steuerung von Marken und Unternehmensidentitäten dar. [...] Die Positionierung bildet dabei die Basis für die ganzheitliche Konzeption und Steuerung einer Marken- und Unternehmensidentität."⁵⁴

⁵⁴ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 52 f.



Die Positionierung

Für die Steuerung von Marken ist es laut Klaus Schmidt notwendig, ihre Identität zu definieren und die Aspekte zu benennen, die ihren Charakter ausmachen. In der holistischen Positionierung wird genau das gewährleistet. "In ihr werden die Vision, also das Ziel, die Mission als der markenspezifische Weg zur Zielerreichung und die Werte, die als Haltung bei der Zielerreichung zu Grunde gelegt werde, definiert."⁵⁵

Die Differenzierungsfaktoren bilden den Kern der holistischen Positionierung. Unterschieden werden die Faktoren nach emotionalen und rationalen Differenzierungsaspekten. Substanz und Ausdruck sind als Merkmale bzw. Eigenarten einer Marke zu verstehen, aus ihnen lassen sich der Kundennutzen sowie das Leistungsversprechen eines Unternehmens an den Kunden ableiten. Der Aspekt "Vision" betrifft zukunftsgerichtete Aussagen seitens des Unternehmens zu seinen eigenen Zielen oder den Zielen der Marke. Die "Mission" betrifft sämtliche Aktivitäten zum Erreichen dieser selbstgesetzten Ziele. Die "Werte" bezeichnen alle Einstellungen und das Verhalten aller am Unternehmen oder einer Marke Beteiligten. Sie orientieren sich an der Vision und prägen das operative Handeln eines Unternehmens. Für ein ganzheitliches Markenbild müssen die Aspekte Vision, Mission und Werte kontinuierlich auf ihre Relevanz und Zielerreichung überprüft werden.

Die emotionalen und rationalen Differenzierungsfaktoren definieren Unterscheidungsmerkmale, welche wichtig für den Erfolg einer Marke oder eines Unternehmens im Markt sind. Die rationalen Elemente beziehen sich auf physische und organisatorische Punkte einer Marke wie z.B. Produkt, Produktion, interne Strukturen und Prozesse. Die emotionalen Elemente beziehen sich auf subjektiv erfahrbare Aspekte, welche mit dem Charakter einer Marke verbunden sind. Diese sind z.B. der visuelle Auftritt und die Kommunikation einer Marke.

Die sechs Marken-Dimensionen

Die Identität einer Marke oder eines Unternehmens wird nach "Holistic Solutions" über sechs Dimensionen vermittelt und wahrgenommen. Die verschiedenen Dimensionen sind als Teil eines Ganzen wahrzunehmen, sie stehen in ständiger Wechselwirkung. Im konkreten Anwendungsfall eines Branding-Prozesses werden verschiedene Teilbereiche mal mehr und mal weniger stark gewichtig.⁵⁶

Kultur

Substanz: Geschichte, Werte, Prinzipien, Einstellung
Ausdruck: Atmosphäre, Flexibilität, Offenheit, Kooperationsbereitschaft, Kundenorientierung, Produktivität

In der Dimension Kultur werden die rationalen Faktoren und

⁵⁶ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 57

emotionalen Faktoren analysiert, um so die ureigene Identität einer Marke oder eines Unternehmens zu erkennen. Das nationale oder regionale kulturelle Umfeld, in der eine Marke positioniert ist, wird dabei als gegebene Rahmengröße, auf die nur schwer Einfluss genommen werden kann, gesehen. Es gilt: soviel Anpassung der Marke wie nötig, so viel Betonung der Marken-Identität wie möglich.

"Die Kultur eines Unternehmens ist unter allen Dimensionen diejenige, die am tiefsten wurzelt und sich am langfristigen auswirkt. Sie ist gleichzeitig die Dimension, die am häufigsten vernachlässigt und unterschätzt wird."⁵⁷

Verhalten

Substanz: Beschäftigungspolitik, Belohnungen und Sanktionen, Aus- und Weiterbildung, Operative Standards, Umweltpolitik
Ausdruck: Professionalität, Effizienz, Verantwortlichkeit, Unternehmergeist, soziale Verantwortung

In der "Holistic Solutions" Methode wird zwischen individuellem und kollektivem Verhalten unterschieden. Diese Unterscheidung ist insbesondere im Bereich der Dienstleistungen wichtig, da gerade dort das spezifische Verhalten einzelner Mitarbeiter ausschlaggebend für die Zufriedenheit eines Kunden beim Erlebnis der Marke sein kann. Oft ist dieser Faktor wichtiger als das kommunikative Verhalten einer Marke im Bereich der Werbung.

"Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen und Goodwill ist zu allererst, dass es keine Widersprüche gibt zwischen dem konkreten Verhalten eines Unternehmens, seiner Mitarbeiter und den via

Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verbreiteten, anderweitigen Botschaften. Erkennt die Öffentlichkeit solche Widersprüche, ist die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und seiner Markenbotschaften dahin."⁵⁸

Produkte & Dienstleistungen

Substanz: Qualität, Servicestandards, Leistungsstärke, Forschung und Entwicklung, Angebot

Ausdruck: Anmutung, Aktualität, Individualität, Differenzierung, Benutzerfreundlichkeit

In dieser Dimension werden Strategien, Aspekte und Nutzerfreundlichkeit der Unternehmens-Leistungen untersucht. Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist in der Regel eng mit den Visionen und Werten von Marke und Unternehmen verbunden. In einigen Fällen ist schwer zu erkennen, ob sich die Produkte und Dienstleistungen an der Marke orientieren oder ob sich Vision und Werte einer Marke im Lauf der Zeit parallel zum Erfolg entwickelt haben.

Produkte und Dienstleistungen sind auch Medien. Durch sie werden die Inhalte der Markenpositionierung bzw. das Markenversprechen erlebbar und überprüfbar. Ein Produkt oder eine Dienstleistung muss daher den Aussagen der Markenpositionierung und den Markenwerten entsprechen und kohärent mit dem Verhalten und der Kultur, dem Design und der Kommunikation sein.⁵⁹

⁵⁸ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 61

⁵⁹ ebd. | S. 64

Märkte & Kunden

Substanz: Marktpositionierung, Segmentierung, Marketingstrategien, Kundenprofile, Wettbewerber

Ausdruck: Wettbewerbsfähigkeit, Aktualität der Leistungen, Ausstrahlung, Verständnis, Dynamik

Zielmärkte und Kundenverhalten besitzen umfassenden Einfluss auf eine Marke. Sich verändernde Marktbedingungen müssen von den am Branding-Prozess beteiligten Personen antizipiert werden, um so die Marke entsprechend weiterzuentwickeln. Daher wird der komplexesten der sechs Dimensionen eine zentrale Rolle im Branding-Prozess eingeräumt. Kennen Unternehmen die Konkurrenz, ihre Produkte, Dienstleistungen und Marken, kann das eigene Angebot angemessen differenziert werden. Die eigenen Kunden und Märkte wirklich zu kennen ist Voraussetzung, um nachhaltig erfolgreich zu sein.⁶⁰

Ergebnis einer ganzheitlichen Analyse von Marktbedingungen und Kundenverhalten kann sein, dass die Marketingstrategien eines Brands verändert werden müssen. Die Repositionierung einer Marke auf Grund sich verändernder Anforderungen muss von einer dementsprechend angepassten Marken-Kommunikation begleitet werden, damit die Veränderungen des Brands ersichtlich werden und das Markenversprechen glaubwürdig bleibt. Anhand dieses Sachverhaltes wird die Wechselwirkung mit anderen Dimensionen der Marke deutlich.

Design

Substanz: Designmanagement, Designelemente, Prozesse, Ressourcen, Richtlinien

Ausdruck: Charakter, Stil, Stimmigkeit, Ordnung, Aussage, Aktualität

Die Dimension Design umfasst alle visuellen und audiovisuellen Ausdrucks- und Erscheinungsformen einer Marke. Vom Produkt- und Kommunikationsdesign bis hin zum architectural Design werden alle Aspekte berücksichtigt. "Design im holistischen Sinne ist der umfassende und in sich im abgestimmtem Zusammenwirken aller Elemente verstärkende Gesamtausdruck eines Unternehmens oder einer Marke."⁶¹

Die Dimension Design bekommt vor allem beim Aufbau der Kundenbindung einen besonderen Stellenwert, da das Design einer Marke oft den ersten Kontakt mit der Zielgruppe ausmacht. Markenlogos wie z.B. der Nike "Swoosh" sind Symbole, deren Bedeutung für jede Marke extrem wichtig ist. Sie lösen Emotionen bei der Zielgruppe aus und steuern mitunter nicht weiter hinterfragte Kaufimpulse. All dies vorausgesetzt wird deutlich, dass die Elemente "Wiedererkennbarkeit" und "Erinnerungswert" zu den wichtigsten Zielen des Marken- und Identitätsmanagements zählen. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, eine gewisse Balance aus Konsistenz und Flexibilität in der Gestaltung der Markendarstellung zu erreichen.⁶²

Marken sind heute auf Grund kurzlebiger Modetrends sich häufig verändernden Publikumsgeschmäckern ausgesetzt. Erfolgreiche Marken demonstrieren trotzdem, dass das Festhalten an einigen zentralen Designelementen die Kontinuität eines Markenauftritts

⁶¹ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 69

⁶² ebd. | S. 70

sicherstellen kann. Die Dimension Design kann einer Marke oder einem Unternehmen jedoch nur dann hilfreich sein und sich als wichtiges Instrument beweisen, wenn sie mit den anderen Dimensionen der Marke in einem ganzheitlichen Kontext gesehen wird. Anderenfalls verkommt diese Dimension zum oft zitierten Vorurteil, Design sei lediglich eine "Styling"-Disziplin.

Kommunikation

Substanz: Interne / externe Strategien, Medien, Botschaften und Inhalte, Zielgruppen, Planung und Budgets

Ausdruck: Relevanz, Aktualität, Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft, Ausdrucksstärke

Die Dimension Kommunikation im holistischen Sinne konzentriert sich auf die gesteuerte interne und externe Kommunikation, die über bestimmte Medien gezielte Botschaften vermittelt. Ob von Unternehmenskultur die Rede ist oder dem Marktverhalten eines Unternehmens, von den Produkten und Dienstleistungen, den Märkten und den Kunden oder Design: Über und durch alle diese Faktoren kommuniziert eine Marke mit ihrem Umfeld.⁶³

In vielen Fällen wird die Kommunikation einer Marke von unterschiedlichen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens geprägt. Ist diese Fragmentierung der Kommunikation zu groß, leiden glaubwürdige Äußerungen in der externen Darstellung der Marke. "Oberste Ziele der internen wie der externen Kommunikation müssen Eindeutigkeit, Konsistenz, Kontinuität und Effizienz sein. [...] Sie muss mit den anderen Dimensionen systematisch vernetzt werden, um ein stimmiges Gesamtbild zu erreichen".⁶⁴

⁶³ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 75

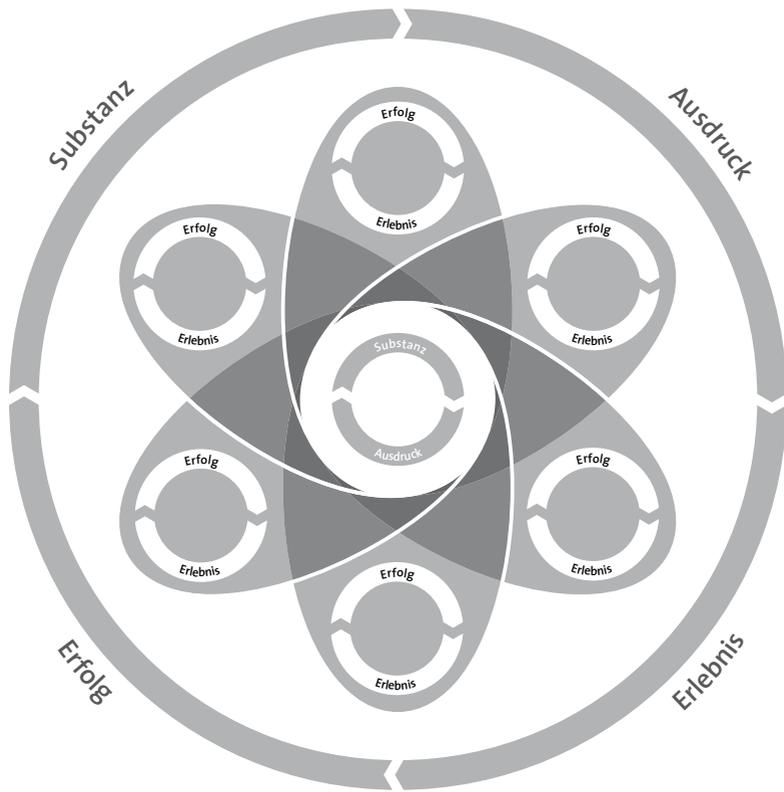
⁶⁴ ebd. | S. 78

Das "Holistic Solutions" - Prozessmodell

Mit dem Modell der "Holistic Solutions" beschreibt Klaus Schmidt eine klare gegenseitige Abhängigkeit von Corporate Identity und Brand-Identity. Um diesem Grundverständnis zu entsprechen, erweitert der Autor das Strukturmodell um ein Prozessmodell für die Marken- und Identitätsentwicklung. Dieses kann je nach Schwerpunkt der Aufgabe angepasst und variiert werden.

Das Prozessmodell sieht vor, den Branding-Prozess unter Berücksichtigung der folgenden Prozessphasen zu durchlaufen.

- ❑ Recherchen und Analysen
- ❑ Positionierungsstrategie
- ❑ Definition des Handlungsbedarfs
- ❑ Maßnahmen- und Mittelplanung
- ❑ Implementierung und Kontrolle



Holistic Markenmanagement

Um im Verlauf oder nach einem Branding-Prozess die Entwicklung der Marke dokumentieren und überprüfen zu können, beschreibt Klaus Schmidt eine weitere Methode. Das oben beschriebene Strukturmodell der Marke wird hierfür erweitert. Die rationalen und emotionalen Differenzierungsaspekte der Positionierung, "Substanz" und "Ausdruck" beschreiben die absenderorientierten Perspektiven eines Markenbildes. Soll jedoch erfasst werden, was den Erfolg oder den Misserfolg einer Marke letztendlich ausmacht, muss sie natürlich auch aus der Wahrnehmungsperspektive betrachtet werden.⁶⁵

In die Analyse werden zwei weitere Perspektiven mit einbezogen. Diese stehen in engem Zusammenhang mit der Substanz und dem Ausdruck einer Marke: das "Erlebnis" und der "Erfolg".

Die Perspektive Erfolg definiert die Erreichung von Zielvorgaben einer Marke oder eines Unternehmens wie z.B. den Marktanteil oder die Steigerung der Absatzzahlen. Das Erlebnis einer Marke umfasst die verschiedenen Aspekte der internen und externen Markenwahrnehmung wie z.B. die Bekanntheit, die Loyalität, das Vertrauen und die Zufriedenheit der Marke. Die vier Perspektiven Substanz, Ausdruck, Erlebnis und Erfolg bilden einen Wirkungskreis in der holistischen Markenpositionierung. Werden diese Marken-Indikatoren auf Grundlage ihrer Beziehung zu den sechs Dimensionen einer Marke evaluiert, ergibt sich ein aussagekräftiges Abbild der Marke.





Corporate Design

Einleitung

Die im vorangegangenen Teil der Arbeit beschriebenen Strategien, Methoden und Modelle beschreiben den idealen Verlauf in der Entwicklung einer bestehenden Marke oder einer neu im Markt zu platzierenden Marke. Die Übertragung des Branding Modells Holistic Solutions oder eines anderen Modells auf den Entwicklungsprozess der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH ist nicht uneingeschränkt möglich. Das liegt an der Tatsache, dass keins der beschriebenen Modelle explizit für die Entwicklung der Marke Bayer 04 verwendet wurde. Darüber hinaus stellt die visuelle und kommunikative Entwicklung von Bayer 04 einen über einen langen Zeitraum fortlaufenden Prozess dar, dessen Ursprung nicht mit dem Ziel einer ganzheitlichen Markendarstellung begann. Dieses Ziel entwickelten die am Branding-Prozess beteiligten Personen erst im Verlauf des Projektes. Dennoch können die oben beschriebenen theoretischen Methoden zur Erläuterung des Branding-Prozesses der Bayer 04 Fußball GmbH herangezogen werden, um so die Entwicklung des Markenbildes zu veranschaulichen.

Im folgenden Teil der Arbeit werden Aspekte aus den Bereichen Corporate Design, Corporate Identity und Corporate Image der Marke Bayer 04 analysiert und untersucht, ob die Marke Bayer 04 einer ganzheitlichen Darstellung einer Marke gerecht wird. Die

einzelnen Merkmale des visuellen Auftritts der Marke werden jedoch exemplarisch immer wieder mit den sechs Dimensionen einer Marke nach dem holistischen Branding-Modell von Klaus Schmidt verknüpft.

Zur Analyse der Unternehmensdarstellung der Bayer 04 Fußball GmbH werden Inneneinsichten der mit dem Corporate Design beauftragten Agentur 804©, der Bayer 04 Marketing GmbH sowie eigenständige Ergebnisse präsentiert.



Bayer 04 Emblem

Ausgangspunkt für den visuellen Entwicklungsprozess der Marke Bayer 04 waren zwei ganz unterschiedliche Faktoren. Zum einen wurde aus dem damaligen Verein TSV Bayer 04 Leverkusen e.V. zu Anfang des neuen Jahrtausend die Bayer 04 Fußball GmbH gegründet. Dieser Schritt eröffnete dem neuen Unternehmen neben umfangreichen wirtschaftlichen Möglichkeiten zusätzlich mehr Freiheiten in Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung, da es nicht mehr so stark an die Bayer AG gebunden war. Wichtig zu beachten ist hierbei aber, dass es weder ratsam noch gewünscht gewesen wäre, dem Verein ein vollständig neues Gesicht zu geben. Tradierte Erscheinungsbilder erfordern eine gewisse Konstanz in ihrer Entwicklung und so stellt auch die enge Beziehung zur Bayer AG einen Eckfeiler in der Darstellung der Marke Bayer 04 dar.

Der zweite Faktor für den Entwicklungsprozess der Marke Bayer 04 ist der eigentliche Ursprung für die visuelle Wandlung der Marke. Im Jahr 2002 wurde das Redesign des Bayer-Kreuzes von Claus Koch fertig gestellt. Von Unternehmensseite bekam die Agentur 804© den Auftrag, das neue Bayer-Kreuz in das Emblem von Bayer 04 zu implementieren. Nach Sichtung und Analyse der neuen Bayer-Marke, dem bekannten Bayer Kreuz, sowie dem Vereins Emblem des Fußball Clubs Bayer 04 wurde schnell klar, dass eine einfache Implementierung



Bayer Kreuz, redesigned von Claus Koch

des neuen Bayer Kreuzes in das Emblem nicht funktionieren würde. Zu unterschiedlich waren formaler Aufbau, Strichstärken, Typographie, etc. Von diesem Zeitpunkt an haben die Projektbeteiligten in Kooperation mit dem Fußball-Unternehmen entschieden, zusätzlich zum Redesign des Emblems ein ganzheitliches Corporate Design zu erarbeiten. Der zeitliche Rahmen für dieses Projekt erstreckte sich über etwas mehr als 4 Jahre, in dem kontinuierlich das Corporate Design erarbeitet und auf weitere Bereiche erweitert wurde.

Helge Rieder und Oliver Henn äußerten sich in einem Interview hierzu wie folgt: "Wie bei jedem anderen Corporate Design Prozess ist es ein langer Weg bis zum fertigen Resultat. Auch dann verändern sich die Bedingungen laufend, denn die Märkte, in denen sich die Marken heute präsentieren, unterliegen extremen Wandlungen. Wir entwickeln also ein Rahmengerüst, mit dem das Unternehmen ab diesem Zeitpunkt arbeiten kann."

Ausgangsbasis für den Beginn des Corporate Design Prozesses war also die Implementierung der neuen Bayer-Kreuzes in das Emblem des Vereins. Um ein stimmiges Gesamtbild zu schaffen, mussten sämtliche Strichstärken überarbeitet werden. Die Linien der Löwen waren im Vergleich zum Kreuz viel zu dünn, zusätzlich waren sie z.B. auf große Entfernungen fast nicht zu erkennen. Der Schriftzug "1904" sowie "Leverkusen" im Logo waren in der Schrift Helvetica gesetzt. Diese wurde im Rahmen des Corporate Designs durch die Schrift Myriad ersetzt. Die alte Schrift hatte zu wenig Raum in den Punzen und



passte nicht mehr zum Bayer Schriftzug. Die beiden Löwen im Emblem wurden sehr gründlich in Form und Linienstärken überarbeitet. Sie hatten vorher einige Blitzer an Stellen an denen keine sein dürfen, die Augen hingegen hatten keine. Die Form der Mähne wurde angepasst. Final wurden die Farben im Emblem den im Corporate Design definierten Farben angepasst. Das bisherige Logo wurde teilweise mit falschen, nicht definierten Farbwerten gedruckt.

Warum aber wird im Rahmen eines Redesign das Emblem nicht radikaler verändert? Diese Frage lässt sich ganz einfach beantworten. Eine Marke, die über einen langen zeitlichen Raum besteht, ist ein von seiner Zielgruppe erlerntes Zeichen. Es muss also vermieden werden, die bestehenden Bezugsgruppen im Rahmen einer optischen Veränderung des bereits erlernten Emblems mit einem hohen Bekanntheitsgrad zu verärgern. Der Extremfall wäre ein Hardcore-Fan des Clubs, der sich das Emblem als Zeichen seiner Zugehörigkeit tätowiert hat. Würde sich das Emblem radikal verändern, bräche die Identifikation dieses Fans mit dem Zeichen zusammen.

Das Emblem von Bayer 04 scheint ein heraldisch anmutendes Zeichen zu sein. Dieser Tatbestand ist jedoch nicht gegeben, da das Emblem eigentlich ein rein konstruiertes und eben kein heraldisches Zeichen ist. Der Aufbau des Emblems suggeriert durch die Jahreszahl der Gründung, dem Stadtnamen auf dem Grund einer Wappen ähnlichen Banderole und den beiden rechts und links stehenden Löwen eine traditionelle Herkunft. Die Löwen stehen symbolhaft

für den Bergischen Löwen. Dieser war jedoch nie in der doppelten Darstellung vertreten. Die frühen Betriebssportmannschaften hatten noch eine Beziehung zur Region des Bergischen Landes, da Mitarbeiter des Bayer-Werks dort lebten. Schon seit Jahrzehnten existiert dieser geographische Bezug nicht mehr und somit bekommen die Löwen eine übergeordnete Bedeutung von Stärke und Kraft. Die lange Tradition des Club-Emblems wird visuell durch die beschriebenen Elemente angedeutet, es wurde im Verlauf der Geschichte jedoch immer wieder stark verändert und umkonstruiert. In seiner jetzigen Form besteht das Emblem erst seit 1994. Das Redesign des Emblems sollte also den bestehenden Aufbau aufgreifen und lediglich in seiner formalen Sprache modernisiert werden. Die bestehenden, äußerst wertvollen Markeneigenschaften sollten erhalten bleiben, um somit eine die Jahrzehnte überdauernde und ihre Relevanz behaltende starke Marke zu schaffen.

Klaus Schmidt schreibt hierzu folgendes: "Marken reagieren auf Veränderungen aller Art besonders sensibel – im Positiven wie im Negativen. [...] Wer all diese Erwartungen erfüllen kann, der wird mit hoher Kundenloyalität belohnt und Erfolg haben. Wer die Erwartungen nicht erfüllt, der wird letztendlich scheitern."⁶⁶



Emblem Manchester United, links: alte Version | rechts: redesigntes Emblem

Betrachtet man das Logo Redesign von Manchester United fallen Gemeinsamkeiten auf, in beiden Fällen fällt die Veränderung des Emblems eher geringfügig aus. Im Fall von Manchester erfolgte neben der Optimierung von Strichstärken und einer allgemeinen Reduzierung des Logos eine Entfernung des augenscheinlich so wichtigen Zusatzes „football club“. Die für das Logo-Redesign Verantwortlichen sahen diesen Zusatz als ebenso überflüssig an wie den Zusatz "Getränk" für die Marke "Pepsi-Cola".⁶⁷

Da die Bekanntheit des englischen Fußball Clubs weltweit gegeben ist, konnte man auf den textlichen Hinweis und Bezug zum Fußball problemlos verzichten. Hinzu kommt, dass der Clubs sich zunehmend als international operierende Freizeitmarke positionieren will. Das Ergebnis ist eine einfache, stärkere und intensivere Markenaussage, die das Selbstbewusstsein einer Organisation von internationalem Rang ausstrahlt. Ziel war es, den Charakter der Marke stärker zu betonen.

Generell lässt sich resümieren, dass das Logo eines Vereins mit Sicherheit in vielfältiger Hinsicht wichtig für die emotionale Bindung zum Fußball-Verein, -Club, -Unternehmen ist. Für Fans ist es das Wappen ihres Vereins, ein fast heraldisches Zeichen. Für den Verein dient es als rationales Markenzeichen, das sich in seiner Klarheit potenziellen Geschäftskunden einprägen soll. Es ist extrem wichtig, dass eine Marke ein starkes Zeichen hat. Da ein Vereins-Emblem ein erlerntes Zeichens ist, kann man dies im Rahmen eines

⁶⁷ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 184



Corporate Branding Prozesses nicht einfach verändern oder sogar austauschen. Die Weiterentwicklung eines solchen Zeichen im Sinne eines ganzheitliches Corporate Designs ist hier die Lösung. Das Emblem von Manchester United beispielsweise ist unübertroffen. Es ist überall auf der Welt bekannt und in jedem Kontinent gibt es Menschen, die ein Trikot mit dem Emblem tragen wollen, um Teil dieses Vereins zu sein. Die Marke ist wesentlicher Bestandteil der Identifikation.

In Deutschland erreicht diesen Status von allen in der Bundesliga aktiven Clubs der FC Bayern München am deutlichsten. Es ist der mit Abstand im Ausland bekannteste und erfolgreich wahrgenommene deutsche Verein. Auch dieses Emblem wollen viele Kinder, Anhänger und Fans tragen, obwohl sie eigentlich keinen Bezug zur Stadt München oder der Region haben. Für diese Bezugsgruppen besticht das Image und die dadurch transportierte Identifikationsmöglichkeit mit einer erfolgreichen Fußball-Marke.

Bayer 04 Corporate Design

Mit dem Auftrag der Implementierung des neuen Bayer-Kreuzes in das Club-Emblem begann für die Agentur ein ursprünglich gar nicht geplanter Corporate Design Prozess für die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH. Das Unternehmen Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH hat eine lange Tradition, die bekanntermaßen und sichtbar deutlich eng mit der Bayer AG verknüpft ist. Mit der Analyse des bestehenden Emblems wurde der Bedarf eines noch nicht vorhandenen Corporate Designs deutlich. Zu unterschiedlich war die visuelle Gestaltung der kommunikativen Elemente des Clubs. Die Arbeit umfasst die folgenden Bereiche:

- ❑ Redesign und Optimierung des Bayer 04-Emblems
- ❑ Dachmarkenkonzept und Aufbau der Markenarchitektur
- ❑ Produkt- und Medien-Brandings
- ❑ Farbstandardisierung und Corporate Typography
 - Definition von allgemein gültigen Gestaltungsparametern für alle
- ❑ Kommunikationsmedien und -mittel
- ❑ Entwicklung von Designguidelines/ CD-Manuals

- Entwurf und Gestaltung unterschiedlichster Kommunikationsmittel und -medien.

Helge Rieder und Oliver Henn von 804© beschreiben den Beginn des Projektes wie folgt: "Als wir anfangen neben dem Redesign des Vereins-Emblems ein ganzheitliches Corporate Design zu erstellen haben wir wie bei allen anderen Corporate Design Projekten, die wir durchführen, mit einer umfassenden Analyse und Recherche zum Thema begonnen. Von Vorteil war aus unserer Sicht, dass wir mit dem Thema Fußball als eher Fußball uninteressierte Menschen nicht viel zu tun haben. Dies gab uns die Möglichkeit völlig unvoreingenommen und unerschrocken an das Thema zu gehen. Wir konnten den Club und die Marke Bayer 04 rational betrachten, die in einem extrem emotional geprägten Umfeld bestehen müssen. In der Anfangsphase unserer Arbeit schauten wir genau auf die Marke und den Verein Manchester United. Dieser Club ist ein perfektes Beispiel wie man eine Marke im Fußball präsentiert ohne Tradition und Glaubwürdigkeit einzubüßen. Wie sich der Verein im Bereich Branding, Corporate Design, Marketing, Merchandising und vor allem im Sponsoring aufgestellt hat ist weltweit einzigartig."

Weiter beschreiben die beiden, dass es im ganzheitlichen Corporate Design-Prozess für einen Fußball-Verein keine außergewöhnlichen Unterschiede oder Besonderheiten gibt. Der einzige Unterschied in der Arbeit für einen Fußball-Unternehmen besteht darin, dass sich der Verein in der Außendarstellung in einem extrem emotionalen Umfeld bewegt. Die Fans und Zuschauer interessieren letzten Endes nicht, wie das Logo aussieht, es ist ein Teil des Vereins und dient natürlich als Identifikationsmerkmal, aber das Wesentliche für diese Zielgruppen

ist und bleibt das Geschehen auf dem Rasen. Trotzdem nehmen auch diese Personengruppen Veränderungen im Verein wahr und reagieren teilweise sehr sensibel auf diese Veränderungen. Neben den bereits erwähnten Beispielen Manchester United und FC Bayern München waren auch die Arbeiten der Fußball Clubs VFL Bochum und FC St. Pauli Vorbilder für das Projekt. In diesen Vereinen besteht bereits ein sehr gutes Verständnis für die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Markenbildes mit dem Ziel einer starken Marken-Identität und einem positiven Gesamtimage.

Wichtiger Aspekt für den Gestaltungsprozess war die Sicht der Fans. Im Verlauf und in der Anfangsphase wurde immer wieder auch die Sicht der Fans eingenommen. Das fertige Corporate Design muss auch bei diesen Zielgruppen ankommen und funktionieren. Die Gestalter begaben sich einige Male in die aktive Position der Fans und haben die Sichtweise der Fans in der Fan-Kurve eingenommen. Gerade bei formalen Dingen wie der Lesbarkeit des Logos im Stadion, welches auf Grund falscher Strichstärken und Platzierung schlecht zu erkennen war, konnten sie viel aus der Sicht des Fans lernen. Darüber hinaus wurde aus diversen Perspektiven im Stadion schnell deutlich, dass auch im Innenbereich ein stringentes Konzept für ein gesamtheitliches Corporate Design benötigt wurde. Zur damaligen Zeit dominierte das Logo des Sponsors RWE im Stadion, die eigene Marke ging völlig unter. Die eigene Marke im Stadion musste gestärkt werden und gleichzeitig ein Rahmen geschaffen werden, in dem sich Sponsoren deutlich präsentiert fühlen, gleichzeitig aber integriert und nicht überpräsent sind.

Inhalte bereits entwickelter Corporate Identity-Richtlinien auf denen der Design-Prozess aufbauen sollte, wurden weder von Unternehmensseite geliefert, noch arbeitet die Agentur an solch speziellen Richtlinien. Im Projekt-Prozess wurde der Verein immer wieder für gewisse Defizite sensibilisiert. Auf die Frage, ob die Bearbeitung der Markenentwicklung und des Corporate Designs durch die Agentur 804© anhand eines bestehenden Branding-Modells erfolgt, erklärten die Projektbeteiligten: "Es gibt natürlich diverse Modelle von verschiedenen großen Agenturen. Diese dienen aber eher einem Marketing der eigenen Agentur für die Außendarstellung. Dann gibt es diverse wissenschaftliche Methoden, die alle ähnlich sind und in Feinheiten divergieren.

Wir arbeiten nach keiner bestimmten Methode. Eines ist aber bei allen Branding Projekten gleich. Wir haben ein Vier-Stufen-Modell, welches in jedem Projekt wieder zu finden ist:

- ❑ 1. Analyse / Recherche-Phase - Sensibilisierung des Kunden
- ❑ 2. Umsetzung
- ❑ 3. Implementierung des Corporate Design
- ❑ 4. Evaluation / Überprüfung auf Funktionalität."



4C - Farbumsetzung des Emblems

Das Bayer 04 Emblem

Um eine Marke ganzheitlich zu entwickeln, muss das Logo mediengerecht aufbereitet werden. Das heißt das Logo muss für die Verwendung in verschiedenen Medien konzipiert werden. Dies ist wichtig damit das Logo in jeder Verwendung für den Betrachter gleich wirkt und immer die gleiche Aussage und Identität vermitteln kann.



S/W - Strichumsetzung

Das Logo existiert in einer Printversion, einer Screenversion und einer speziellen dreidimensionalen Umsetzung. Für jeden Verwendungszweck liegt das Logo in den einzelnen Varianten vor. Zusätzlich wurde das Logo in einer gesonderten Variante für extreme Kleindarstellungen unter 8mm Breite umgesetzt. In dieser Version sind die Strichstärken der Verwendung entsprechend angepasst.



2C - Farbumsetzung, nur für den Zeitungsdruck



Das Logo ist nur unter Verwendung bestimmter Regeln anzuwenden. Für die Verwendung des Bayer 04 Emblems gilt, dass um das Logo herum immer ein fest definierter Abstand eingehalten werden muss. Die Abstände ergeben sich aus der Proportion des Zeichens. Allgemein gilt die folgende Regel:

Ein Zeichen wirkt besonders dann, wenn es nicht in direkter Konkurrenz zu anderen Zeichen steht und genügend Freiraum hat. Deshalb ist es für die Vollständigkeit und Erkennbarkeit des Emblems wichtig, ausreichend Platz für die Positionierung bereitzuhalten.

Solche Regeln sind typische Elemente von Corporate Design Guidelines. Sie dienen dazu den Personenkreisen, die mit dem Logo arbeiten müssen, allgemein gültige Standards zu definieren. Nur so können in der alltäglichen Arbeit mit dem Logo Falschdarstellungen vermieden werden die einen ganzheitlichen Eindruck der Markenkommunikation verhindern.

Das Emblem von Bayer 04 wird in der Verwendung immer oben rechts oder unten rechts positioniert. Nur in bestimmten Fällen sind Ausnahmen erlaubt. Diese müssen jedoch gestalterisch begründet sein, ansonsten droht Willkür in der Verwendung des Logos.



Richtige (links) und falsche (rechts) Verwendung des Logos

Alle Emblemvarianten sind so konstruiert, dass sie immer von einer weißen Fläche unterlegt sind. Diese Fläche wird als so genannte "Hoheitszone" bezeichnet. Sie gewährleistet, dass das Emblem auf allen farblichen Hintergründen gleich aussieht und sich von diesen Hintergründen optisch absetzen kann.

Eine farbige Darstellung des Emblems ohne Hoheitszone, Darstellungen der Strichzeichnung auf uneinheitlichem Hintergrund, sowie Aussparungen innerhalb des Emblems sind grundsätzlich nicht zulässig.



Bayer 04 Farbwelt

Neben dem Eblem bilden die Farben in der Markendarstellung eine bedeutende Komponente in der visuellen Darstellung der Marken-Identität. Ein stimmungsvolles Farbklima wirkt offensichtlich und direkt und kann somit den Wiedererkennungswert der Marke deutlich steigern. In fast allen Farbwelten der in der Bundesliga vertretenen Vereine dominieren gesättigte Farben, wie Rot, Blau und Grün die jeweils mit Schwarz oder Weiß kombiniert werden. Nur äußerst selten findet man außergewöhnliche Farbdarstellungen. Werder Bremen kombinierte vor einigen Jahren das traditionelle Vereins-Grün mit einem grellen Orange. Die Akzeptanz der Bezugsgruppen für solche Farben scheint jedoch eher gering. Die Wahrnehmung der tradierten Farben und Farbwelten ist offensichtlich in den Köpfen der Zielgruppen verankert. Inhaltlich wird diesen Farben vor allem ein gewisser Traditionsaspekt zugeschrieben, der für die Fans sehr wichtig ist.

Die primären Farben von Bayer 04 sind Rot und Schwarz, sie entstammen aus der historischen Entwicklung des Vereinseblems. Diese werden in Kombination mit den weiteren Sekundärfarben verwendet. Diese Zusatzfarben werden teilweise bestimmten Verwendungsgebieten zugeordnet. Nicht alle Farben findet man in jedem Bereich der kommunikativen Darstellung der Marke Bayer 04. Vor allem die VIP Bereiche haben ihre eigene Farbkodierung um diesen Exklusivkunden ein eigenes Erlebnis der Marke zu ermöglichen. Der Farbton Silber wird ausschließlich für kommunikative Implementierungen der Sponsoren verwendet. Diesen Premium-Geschäftspartnern soll hierdurch eine eigene Identität in der Markenwelt von Bayer 04 gewährleistet.

Heimspiel

Bayer 04 Typographie

Die Schrift ist das dritte tragende Element im visuellen Erscheinungsbild einer Marke. Im Corporate Design werden Schriften festgelegt, die dann in sämtlichen kommunikativen Medien einer Marke zum Einsatz kommen. Für den Gesamteindruck einer Marke oder eines Unternehmens ist es enorm wichtig, Konstanz in der visuellen Kommunikation zu zeigen. Werden keine einheitlichen Schriftstandards definiert führt das zu verwirrenden Eindrücken für die Bezugsgruppen einer Marke.

Hauptbestandteile des Bayer 04 Leverkusen Corporate Designs, die charakteristische Hausschrift AG BOOK STENCIL.

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNPNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

Durch ihre schablonenartige Anmutung und den fetten Schriftschnitt wird ein hoher Wiedererkennungswert und ein unverkennbares Auftreten im Bereich der deutschen Fußballclubs erzielt. Es besteht jedoch die Gefahr, dass der Schriftcharakter langfristig gesehen zu stark gewissen Modetendenzen unterliegt. Schablonen-Schriften können schnell uninteressant werden, wenn ihr Einsatz überdosiert wirkt.



Die Schrift Myriad Pro ist die Hausschrift von Bayer 04 und wird in sämtlichen Kommunikationsmitteln eingesetzt. Sie wird in den Schriftschnitten Myriad Pro Regular und zu Auszeichnungszwecken wichtiger Textpassagen in den Schnitten Semibold und Bold verwendet.

Der Schriftschnitt Bold wird jedoch ausschließlich für gesonderte Auszeichnungen und plakative Darstellungen eingesetzt. Aufgrund ihrer wenig besonderen Charakteristik wird die Schriftfamilie der Myriad in keinem Fall für Headlines eingesetzt und ist ausschließlich dem Einsatz bei Copytexten vorbehalten.

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

Bayer 04 Implementierung Design

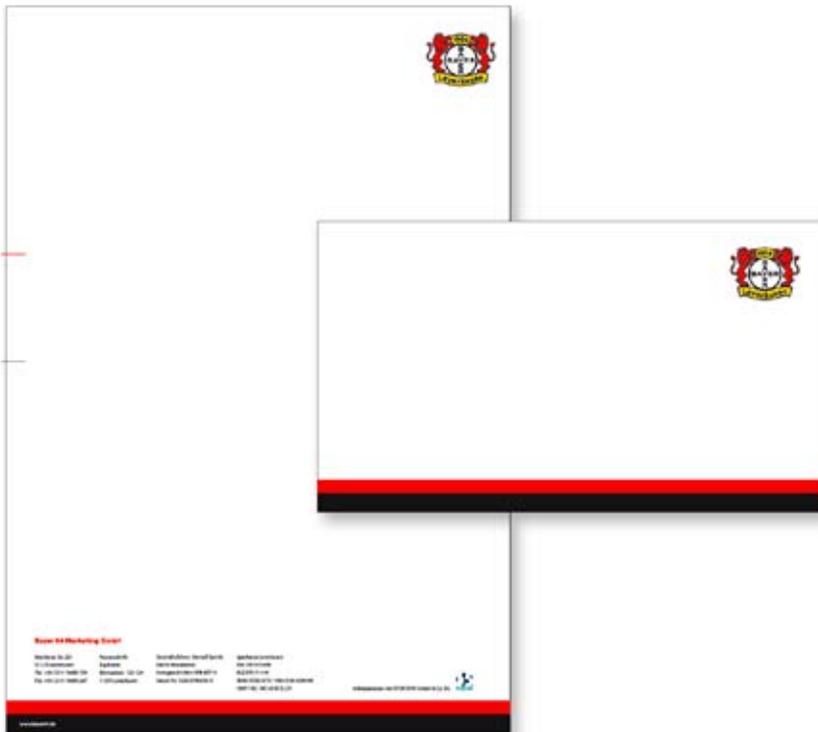
Die von 804© erarbeiteten und definierten Gestaltungsrichtlinien wurden nahezu vollständig umgesetzt. Sämtliche Kommunikationsmedien wie Formulare, Brief- und Faxvorlagen von Bayer 04 wurden überarbeitet, sie wurden in ihrer Effizienz überprüft und angepasst. Darüber hinaus wurden auch Werbemittel und Give Aways, Einladungskarten, Plakate, Flyer, Informationsbroschüren, Tickets, Mitgliederausweise, die Gestaltung von Stadionbanden und Werbeflächen, die Kennzeichnung und Beschriftung aller Fahrzeuge inklusive des Mannschaftsbusses, sowie die Raumgestaltung des Foyers in der Geschäftsführungsetage der BayArena optimiert und neugestaltet.

Klaus Schmidt formuliert in seinem Buch „Inclusive Branding“ seine Gedanken zur Markenidentität im Bezug auf den Club Manchester United, diese können natürlich auf jeden anderen Fußball-Club übertragen werden: "Wir glauben, dass eine erfolgreiche Markenidentität die Summe ihrer Teile darstellt und auf Markenwerten und einer eindeutigen Positionierung aufbaut. Die Marke drückt sich in jedem Kontakt mit dem Zielpublikum aus, aber auch durch Aspekte wie die Teamleistung, die schließlich die Basis für das erfolgreiche Markenmanagement eines Fußballclubs darstellt. Wie bei jeder anderen Marke ist die Qualität des Produktes Voraussetzung

für den Erfolg. Das gilt auch für die Geschichte und die Kultur des Clubs, die, wie anfangs erklärt, einzigartig sind. Man könnte diese Markengrundlagen für selbstverständlich halten, doch ohne sie gäbe es keine Marke Manchester United! Diejenigen Marken Aspekte, die wir aktiv managen können, also in diesem Fall die visuellen Elemente, müssen mit Bedacht und den jeweiligen Bedingungen entsprechend auf allen Plattformen angewandt werden."⁶⁸

Einige aus den Design Guidelines resultierende Implementierungen wurzeln im direkten Fan Umfeld. Dort erfährt man Dinge über den Verein, die man aus der Marketing-Abteilung oder der Vorstandsetage nicht bekommt. Für die Supporters des Vereins, also die heutigen Ultras, war es kein Problem, den Club mit dem Schlachtruf Bo4 anzufeuern. Sie trugen teilweise auch eigenproduzierte T-Shirts mit dem Aufdruck Bo4. Für die Strategen im Verein war der Begriff Bo4 damals undenkbar, weil man sich der eigenen Identität nicht bewusst war und so selbstbewusst mit dieser experimentieren konnte. Bayer durfte aus dem Wort nicht verschwinden, obwohl die Assoziation für jeden sofort erkennbar ist. Im Verlauf des Projektes führten die am Branding-Prozess beteiligten Personen den Begriff "Bo4" im Verein ein. Heute ist es ein exklusives Label für den VIP-Bereich.

⁶⁸ Schmidt, Klaus | 2003 | S. 191 f.



Bayer 04 Geschäftspapier

Die Implementierung der Corporate Design Richtlinien reicht von der Neugestaltung der Bayer 04 Geschäftspapiere, sämtliche Kommunikationsmedien über den gesamten Fanartikelbereich bis hin zu werbewirksamen Kommunikationsmedien wie der Umsetzung mehrerer Busse des öffentlichen Nahverkehrs im Bayer 04 Erscheinungsbild.

Eines der prägenden Merkmale im Erscheinungsbild von Bayer 04 sind zwei im Corporate Design Manual als so genannte "Bühne" bezeichnete, horizontale Balken. Die Bühne, bestehend aus den gleich hohen Balken im markentypischen Rot und Schwarz, soll durch ihre durchgehende, stringente Verwendung in allen Kommunikationsmedien die unverwechselbare Darstellung in der internen als auch externen Wahrnehmung garantieren.



Bus im Bayer 04 Erscheinungsbild

Aus diesem Grund wurde bei der Entwicklung darauf geachtet, dass die Bühne für die Verwendung in allen Medien im jeweils entsprechenden Format vorliegt. Dies ist wichtig, da nur eine konstante Einhaltung der Proportionen einen ganzheitlichen visuellen Markeneindruck gewährleisten kann.

Im Beispiel des Geschäftspapiers erkennt man dazu noch den Einsatz des Bayer 04 Emblems, wie schon beschrieben sitzt es in fast allen Anwendungen oben oder unten rechts. Dazu garantiert der aus den Emblem-Proportionen abgeleitete Abstand zu allen Seiten die Eigenständigkeit der Marke.

Das öffentliche Stadtbild in Leverkusen wird immer wieder geprägt von umherfahrenden Bussen im Bayer 04 Erscheinungsbild. Für die Bezugsgruppen der Marke sind solche Engagements von großer Bedeutung, schließlich demonstriert der Club mit solchen Kommunikationsmaßnahmen eine gewisse Präsenz in der Stadt.

Bayer 04 "Die Werkself"

Werkself - Eine "neue" Identität

Die wohl auffälligste und bedeutendste Wandlung der Marke Bayer 04 entsteht erst gegen Ende des Branding-Prozesses und ist wohl auch noch immer nicht vollständig abgeschlossen. An ihr wird aber deutlich sichtbar, dass das Unternehmen bereit ist, sich verändernden Marktbedingungen und Bedürfnissen seiner Zielgruppen anzupassen. Die Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung der Marke Bayer 04 haben sich in den letzten 15 Jahren deutlich entwickelt. Sowohl Fans als auch die Verantwortlichen des Clubs gehen deutlich selbstbewusster mit dem Image und der Identität des Clubs um. Das war die Grundlage für eine mutige Entwicklung in der visuellen, kommunikativen Selbstdarstellung des Clubs.

Lange Jahre hatte der Club ein extrem negativ geprägtes Image, vor allem in der Fremdwahrnehmung durch Fan-Gruppierungen konkurrierender Vereine und den Medien. Das Image des Vereins hat den Design Prozess immer wieder stark beeinflusst. Anfänglich war das Image des Vereins trotz guter sportlicher Leistungen in der Liga und im internationalen Wettbewerb immer noch sehr schlecht. Vor allem von Konkurrenten wurde der Verein immer wieder mit Begriffen wie "Pillenclub", "Plastikclub", "Loserkusen", "Werksmannschaft" oder "Vizekusen" belegt.

werkself®

Da auch die Presse vor solchen Begriffen nicht Halt macht, ist ein solches Image natürlich nicht besonders förderlich für die Zusammenarbeit mit wirtschaftlich starken Partnern als Sponsoren. Denn auch diese benutzen das positive Image eines Vereins, um ihre eigenen Produkte zu vermarkten. Für den Design-Prozess war also wichtig, das visuelle Bild in der Öffentlichkeit deutlich aufgeräumter darzustellen. Erst dadurch bekam der Verein die Möglichkeit, selbstbewusst mit seinem Image zu spielen und sich stärker zu vermarkten.

Mit Abschluss der fertigen Corporate Design Guidelines wechselte die mit der kommunikativen Weiterentwicklung des Markenbildes beauftragte Agentur. Die fortlaufende Arbeit übernahm die auf Markenkommunikation spezialisierte Kölner Werbeagentur Milk. Die Grundlagen für die Arbeit von Milk wurde schon in der Endphase des Corporate Design Prozesses gelegt. 804© hatte die Verantwortlichen von Bayer 04 schon früher für seine ureigenen Wurzeln sensibilisiert. Zu dieser Zeit wurde der Begriff der "Werkself" jedoch als zu negativ belastet angesehen und aus diesem Grund abgelehnt. Die Fans des Fußball-Clubs hatten sich, vielleicht aus Trotz zur Ablehnung und Akzeptanz der gegnerischen Fans, schon wesentlich früher selbst mit dem Begriff der "Werkself" identifiziert. Heute hat sich der Verein auf Grund seiner ganzheitlichen Darstellung zu einer wesentlich mutigeren Darstellungen bekannt.

Dieses neue visuelle Selbstverständnis mit der Bezeichnung "Werkself" ist ein spielerischer Verweis auf die Wurzeln des Unternehmens. Lange Zeit galt es als unschick, als Fußball-Verein Teil eines Großkonzerns zu sein und letzten Endes vorurteilsbehaftet nichts anderes als eine Werbemaßnahme zu sein. Mit diesem Image war der Club Jahrzehnte lang konfrontiert, ehe diverse sportliche Erfolge mit jungen, aufstrebenden Talenten wenigsten zu sportlicher Akzeptanz in der Welt des Fußballs führten. Der Vorwurf, der Bayer Konzern profitiere ausschließlich von der Unterstützung des Fußball-Clubs, ist natürlich auf den ersten Blick nachvollziehbar. Die Vorteile für die Bayer AG, einen Fußballverein als Tochtergesellschaft zu unterhalten, bringt der Sportbeauftragte der Bayer AG, Meinolf Sprink, auf den Punkt: „Es gibt exakte Berechnungen, wonach ein Unternehmen jährlich etwa 80 Millionen Euro investieren müsste, um national und international den gleichen Werbeeffect zu erzielen wie wir mit unseren Fußballern. Gemessen daran, sind unsere Aufwendungen um ein Vielfaches geringer.“⁶⁹

Da die Bayer AG aber seit mehr als 100 Jahren neben dem Fußball auch den Breitensport fördert und so vielen Menschen den aktiven Sport erst ermöglicht, kann man hier nicht von einer einseitig profitierenden Situation sprechen, sondern vielmehr von einer symbiotischen Kooperation im Sportsponsoring wie sie letzten Endes auch bei anderen Clubs existiert.

werkself®



Im Rahmen der Markenentwicklung wurde also der Begriff der "Werkself" in einer Art Sub-Marke in den visuellen Auftritt integriert. Neben dem Namen wurde ein Icon geschaffen, welches den Charakter der Werkself transportieren soll. Der Umsetzung zeigt die reduzierte Darstellung von Personen, Spielern und Fans. Stilisiert dargestellt werden also Menschen, die am Fußball teilnehmen und Teil einer Gemeinschaft sein wollen. Die Silhouetten beinhalten ein gewisses Konfliktpotenzial. Ist der Abstraktionsgrad in der Darstellung der einzelnen Figuren nicht groß genug, besteht die Gefahr der Identifizierung einzelner Figuren mit bestimmten Spielern im Verein. Da Spieler heutzutage häufig den Verein wechseln und dann bei anderen Vereinen möglicherweise sogar direktem Liga-Konkurrenten spielen, stehen diese danach nicht mehr zur Identifikation mit der Werkself zur Verfügung. Das Zeichen der Werkself benötigte in der Darstellung der einzelnen Figuren eine gewisse Beliebigkeit um den Zugehörigkeits-Charakter und den Identifikationsrahmen aufrecht halten zu können. Ziel dieser Bildmarke ist ein starkes "Wir-Gefühl".



Mannschaftsbus Bayer 04 im Werksself Design

Gleichzeitig sollte ganz bewusst das "Andersartige" des Clubs hervorgehoben werden, um so Image und Identifikation mit der Marke bei allen Bezugsgruppen zu stärken.

Solche Methoden ermöglichen selbstverständlich eine starke Abgrenzung gegenüber Konkurrenten im Markt. Vorsichtig sollte man solche Prozesse dennoch gestalten, damit sie nachvollziehbar und glaubwürdig bleiben. Sie dürfen nicht einfach Modetendenzen folgen, sondern müssen substantiell überprüfbar sein.

Zu diesem Thema befragt antworten Helge Rieder und Oliver Henn: "Glaubwürdige Wurzeln sind für jedes Unternehmen wichtig. Gerade für einen Fußball-Verein ist dieser Faktor von großer Bedeutung da die Zielgruppe einen hohen Grad an emotionaler Bindung zum Verein aufbaut. Zusätzlich lassen sich in der heutigen Medienlandschaft Herkunft und Entwicklung nicht verstecken. Man muss versuchen, diese Prozesse positiv zu gestalten und zu kommunizieren. Bei Bayer 04 Leverkusen lässt sich die Verbindung zum Konzern schon allein durch den Namen gar nicht verstecken. Das will der Konzern ja auch gar nicht, denn der Fußball dient der Bayer AG schließlich als Außendarstellung. Wir mussten den Verein nur ein wenig sensibilisieren mit seinen eigenen Wurzeln selbstbewusst umzugehen. Das Image des Vereins hat deutlich gewonnen seit der Verein sich zum Image der "Werksself" bekennt. Interessanter Weise ist ja auch Manchester United ein Werksverein."

Werkself Kampagne

In der Bundesliga-Spielzeit 2008/ 2009 werden die Veränderungen deutlich sichtbar. Vor dem Beginn der Saison beginnt der Club sein Stadion, die BayArena, umzubauen. Zwangsläufige Konsequenz dieser Modernisierung ist, dass das Stadion in der Hinrunde eher einer Großbaustelle gleicht denn einem modernen europäischen Fußball-Tempel. Dazu kommt, dass in der Rückrunde der Saison ein Umzug in die Nachbarstadt Düsseldorf vollzogen werden muss, da sich Spiel- und Baubetrieb nicht miteinander vereinen lassen. Um dem drohenden Identitätsverlust entgegen zu wirken und die Fans für die notwendigen Schritte zu sensibilisieren wurde speziell für diese Phase eine umfassende Marketingkampagne umgesetzt.

Den Anfang machte man während der Hinrunde mit der "Wir04" Kampagne. Diese sollte die Fans auf die bevorstehenden Ereignisse einstimmen und über die Vermittlung eines Zusammengehörigkeits-Gefühls in den unliebsamen aber notwendigen Prozess integrieren. Die gezielte Stärkung des benötigten Zusammenhalts ist ein klassisches Element in allen Mannschaftssportarten. Nur über den Teamgeist lassen sich größere Aufgaben bewerkstelligen. Solche kommunikativen Aussagen kennt man im deutschen Fußball spätestens seit der Fußball Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land. Damals wurde das gemeinsame Ziel aller Deutschen, den Weltmeistertitel im eigenen Land zu holen, mediengerecht aufbereitet. Die Vermittlung des Teamgeist stand auch hier im Fokus der Kampagnen, so als ob die Fans tatsächlich Teil des Teams wären und mit ihrem persönlichen Engagement der Mannschaft zu Sieg verhelfen können.

WIRO4
FÜR LEVERKUSEN.



Die Kampagne Wir04 besteht zum einen aus Printmotiven die in den unterschiedlichen Medien eingesetzt wurden. Die Motive der Kampagne zeigen die einzelnen Spieler leicht verdreht aber in entspannten Posen mit Werkzeugen in der Hand, den klassischen Attributen eines Bauarbeiters. Jedes der Motive wurde mit eigenen Satz ausgestattet, dieser sollten den persönlichen Charakter der Kampagne unterstreichen.

Mit der Kampagne konnte Bayer seine Zielgruppen vermutlich gut erreichen, schließlich träumen diese seit Jahren von einem neuen Stadion mit einer größeren Kapazität.

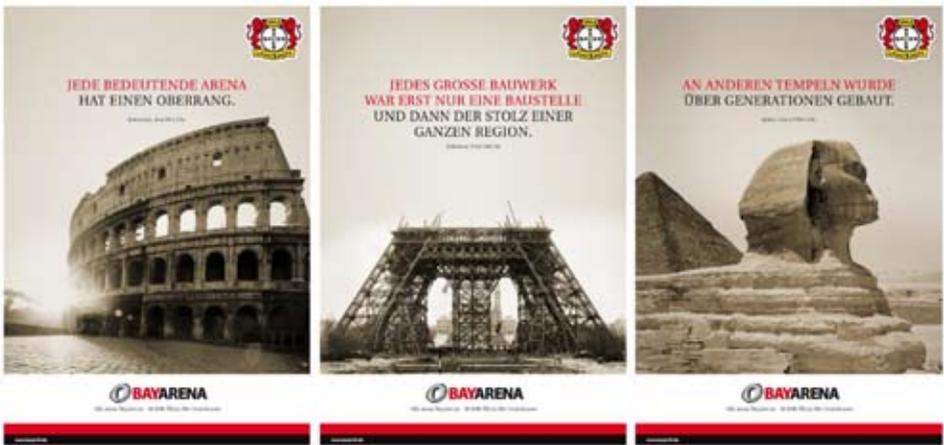
Zum anderen wurde parallel ein Kinospot gedreht der in den Leverkusener Kinos gezeigt wurde. Dieser soll die Anhänger der Werkself noch direkter und persönlicher ansprechen. An Hand der im Kinospot vermittelten Botschaften lässt sich der Grundgedanke der Kampagne schnell verstehen, Teamgeist, Einheit, Wille, Sieg sind die Attribute mit denen das Unternehmen um Akzeptanz bei den Fans wirbt.



Bilder aus dem Kinospot der Wiro4-Kampagne

- Wir wollen immer zu null spielen, immer den entscheidenden Treffer erzielen.
- Wir respektieren unsere Gegner, wollen aber als Sieger vom Platz gehen.
- Wir fordern uns täglich, um immer besser zu werden.
- Wir glauben an unsere Ziele und kämpfen Gemeinsam dafür.
- Wir sind eine Elf, die Werkself

Im Anschluss an die Wir04 Kampagne folgte eine speziell auf den neuen Heimspielort Düsseldorf bezogene "Werkself in Düsseldorf" Kampagne, die zum Ziel hatte den Club in der neuen "Heimat" zu präsentieren und im Idealfall neue Bezugsgruppen zu gewinnen die man in der nachfolgenden Saison mit nach Leverkusen nehmen kann.



Bauwerke Kampagne zum Bau der neuen BayArena

Mit einer Kampagne die den Neubau der BayArena adressiert vollendet das Unternehmen Bayer 04 seine 3-stufige Kampagnenphase die der Öffentlichkeit die Veränderungen der Marke Bayer 04 deutlich sichtbar machen soll. In Analogie zu bedeutenden Bauwerken der Weltgeschichte werden die emotionalen Bindungen gegenüber dem Verein und seinem Stadion angesprochen. Den eigenen Stadionausbau kommuniziert das Unternehmen als geschichtlichen Meilenstein.

Für die Einführung der Werksself wurden die folgenden Ziele definiert: Es ging den Vereinsverantwortlichen um eine deutliche Schärfung des Unternehmensprofils gegenüber den Liga-Konkurrenten VfL Wolfsburg und TSG Hoffenheim. Diese beiden Vereine werden mit den gleichen negativen Attributen wahrgenommen, mit denen auch Bayer 04 konfrontiert ist. Diese Clubs sind entweder wie im Fall von VfL Wolfsburg Werksverein (VW ist Sponsor des ortsansässigen Clubs) oder aber durch das Engagement eines einzelnen Mäzen künstlich aufstrebende Fußball-Unternehmen. Da Bayer 04 aus sportlicher Sicht in unmittelbarer Konkurrenz zu diesen Vereinen steht, jedoch wesentlich länger in der 1. Fußball Bundesliga vertreten ist als die beiden Konkurrenten, konnte das Unternehmen den Status einer künstlich erzeugten Werbemaßnahme schon deutlicher entkräften. Ziel in dieser Situation muss die deutliche visuelle Abgrenzung von der öffentlichen Wahrnehmung dieser Konkurrenzvereine bei

gleichzeitiger Stärkung des eigenen Images sein. Dieser Aspekt ist durch die deutliche Betonung der Vereinswurzeln und die spielerische, ironische Kommunikation erreicht worden. Die anderen Fußball Unternehmen befinden sich nicht in der Position, selbstbewusst ein solches Image aufzubauen. Vor allem der Liga-Neuling Hoffenheim steht unter großem öffentlichem Druck, nicht mehr als das Privatvergnügen eines einzelnen zu sein. Dem Verein steht eine klare Positionierung seiner Unternehmens-Kommunikation noch bevor. Ein weiteres Ziel, welches mit der Einführung der Werkself erreicht werden sollte, war die Positionierung als professioneller, international erfolgreicher, aber sehr persönlicher Fußballverein. Vor allem der Aspekt der "Persönlichkeit" scheint hierbei von übergeordneter Rolle, denn die beiden anderen Elemente sind verstärkt von den sportlichen Erfolgen abhängig. Wer einmal ein Spiel der "Werkself" besucht hat, versteht, warum dieser Aspekt für den Club so wichtig ist. Das kleine Stadion produziert ein recht private, authentische Atmosphäre, das gesamte Umfeld des Vereins wirkt überschaulich. Diesen Aspekt in der visuellen Kommunikation zu transportieren, ist intelligent und wird bei den eigenen Anhängern mit großer Sicherheit auch erreicht. Die öffentliche Darstellung in den Medien wurde mit Einführung auch deutlich verbessert. Ob das mittels der Kampagne "Werkself" transportierte Gemeinschaftsgefühl bei konkurrierenden Anhängern anderer Vereine eine positivere Wahrnehmung erzielt, ist zu bestreiten. Dafür ist Fußball deutlich zu stark emotionalisiert, um soviel Respekt zu erwarten. Für die Ansprache neuer Zielgruppen erfüllt das Werkelf Logo einen guten Zweck. Potentiellen Anhängern von Bayer 04 wird vermittelt, direkt Teil eines großen Ganzen zu sein. Die Bindung an einen Verein sollte, wenn möglich frühzeitig erfolgen. Da das Umfeld

eines Fußball Vereins - wie bereits beschrieben - extrem emotionale Beweggründe aufweist, bleibt eine Vereinsidentifikation eines einzelnen Anhängers oft ein ganzes Leben lang bestehen. Um diese potentiellen Konsumenten muss jede Marke im Fußball kämpfen, denn mit ihnen verbindet sich auch der wirtschaftliche Erfolg. Wenngleich im Fußball heute wesentlich mehr Einnahmen durch Sponsoring, Fernsehgelder und Merchandising als mit den Einnahmen aus Stadionbesuchen erzielt werden, so sind seelenlose Fußball-Clubs ohne deutliches Markenbild und Anhängerschaft für potentielle wirtschaftliche Partner wesentlich uninteressanter.

Bayer 04 die neue BayArena

Die Markenentwicklung von Bayer 04 wird mit dem Bau des neuen Stadions fortgesetzt. Die BayArena, welche sich seit der Spielzeit 2008/ 2009 im Umbau befindet, verdeutlicht die Überlegungen zur Markenkommunikation, welche im Sinne eines ganzheitlichen Corporate Branding entwickelt wurden. Diese im folgenden Teil der Arbeit beschriebenen Elemente sind unter dem Aspektes des sog. Architectural Branding zu betrachten. Hierunter versteht man die Transformation der visuellen Gestaltungselemente auf Gebäude wie z.B. Produktionseinrichtungen eines Unternehmens. Schon früh wurde von einigen Unternehmen wie z.B. der Firma Braun erkannt, dass die Eigenständigkeit eines Unternehmens in Form seiner Gebäude fortgesetzt werden sollte, um den Gesamteindruck einer Marke deutlich zu kommunizieren.

Von den Verantwortlichen der Bayer 04 Fußball GmbH wurden die Elemente aus dem entwickelten Corporate Design nicht umfassend auf das alte Stadion übertragen. Anzeichen für eine stringente Fortführung der visuellen Darstellung in Form eines Wegeleit- und Orientierungssystems sind in der alten BayArena nicht zu erkennen. Gerade für den Bereich der Orientierungssysteme gibt es in vielen Fußballstadien großen Nachholbedarf. Die meisten Architekten setzten Zeichen im Sinne einer Brand-Identity im Bereich der



BayArena, Dachkonstruktion ohne Bayer Kreuz

architektonischen Ausprägungen eines Stadions, wie z.B. der Allianz Arena in München. Was die meisten Architekten jedoch vergessen, ist die Implementierung des Corporate Design in die Architektur. Es reicht eben nicht aus, Schilder mit der passenden Typo und Farbe aufzustellen, die den Weg anzeigen. Die Architektur muss das Design hier schon unterstützen und Brücken bauen. Für das neue Stadion muss dieser Aspekt deutlicher betrachtet werden, leider gibt es zum Zeitpunkt dieser Arbeit noch keine detaillierten Informationen.

Zentrales Element der Implementierung der Marken-Identität in die Architektur bildet die Dachkonstruktion der neuen BayArena mit seinem überdimensionalen Bayer-Kreuz mit einem Durchmesser von 200 m. Auch wenn es zum gegenwärtigen Zeitpunkt auf Grund explodierender Stahlpreise nicht gebaut werden kann, so bleibt es im Entwurf enthalten und kann möglicher Weise zu einem



späteren Zeitpunkt nachgerüstet werden. Das riesige Bayer-Kreuz im Zentrum des Stadions würde zum leuchtenden Wahrzeichen der Stadt. Möglicherweise ist einer der Gedanken für den Bau eines solch aufwendigen Zeichens, dass Bilder dieses Zeichen in vielfältiger Weise publiziert werden und so ein Millionenpublikum erreichen wird. Seit Google mit seiner Software Google Earth ermöglicht, die Welt detailgetreu von oben zu betrachten, werden solche Branding-Konzepte zunehmend attraktiver.

Als herausragendes Beispiel für erfolgreiche Markenimplementierung unter Berücksichtigung einer ganzheitlichen Markenkommunikation lässt sich die Allianz Arena des FC Bayern München anführen. Hier ist es den Architekten gelungen, die Identität, wenn auch mit hohem finanziellen Aufwand, funktional in Szene zu setzen. Die Außenhülle des futuristisch anmutenden Stadions kann an Spieltagen des Clubs in den Vereinsfarben illuminiert werden und wird so zum leuchtenden Wahrzeichen des Vereins.



Fazit

Fazit

Im Rahmen des 12. ISPO Sportsponsoring-Kongresses in München wurde der Bayer 04 Fußball GmbH für die Werksself-Kampagne der Marketingpreis des Sports 2008 verliehen. Für den Marketingpreis des Sports 2008 wurden insgesamt 28 Projekte eingereicht, aus denen die Jury letztendlich elf Kandidaten für die Wahl nominierte.

Die Jury über die Werksself-Kampagne: "Das siegreiche Projekt ist Teil eines umfangreichen Prozesses der Markenbildung und intensiven Auseinandersetzung mit der Positionierung der Marke Bayer 04 Leverkusen. Der Klub entwickelte dabei eine Kampagne, mit der die Werksself selbstkritisch und witzig inszeniert wird."

Wolfgang Holzhäuser über den Gewinn des ersten Platz: "Ich bin überglücklich, dass wir diesen Preis gewonnen haben [...]. Wir haben immer die Vision gehabt, dass wir unser Image positiv für uns nutzen können, mit der Werksself-Kampagne ist sie wahr geworden."⁷⁰

Der verliehene Preis zeigt die Akzeptanz des Fachleute (der Preis wurde per Online-Voting von 2000 in der Sportbusinessbranche tätigen Personen entschieden) hinsichtlich des geleisteten Design-Prozesses. Wirkliche Aussagekraft über die Erreichung der Zielgruppe und die Akzeptanz des mit der Werksself-Kampagne selbstbewusst vermittelten Images bekommt man hierdurch nicht. Die Anhänger von Bayer 04 äußerten sich in diversen Online-Medien zwar überwiegend



Mannschaft des FC Barcelona

positiv zum visuellen Auftreten des eigenen Vereins. Die Frage, ob die Akzeptanz für Bayer 04 außerhalb der eigenen Anhängerschaft größer geworden ist, bleibt jedoch erhalten. Zumindest die Wahrnehmung des Clubs ist durch die sowohl selbstbewusste als auch ironische Inszenierung gesteigert worden. Die Wahrnehmung des Unternehmens-Image kann mit Sicherheit kontrovers diskutiert werden, immerhin erreichte der visuelle Imagewandel die Öffentlichkeit, es besteht also die Möglichkeit, dass zumindest ein Teil dieses Images positiv bewertet und sich dem Club und seinen Leistungen öffnet.

Unter den Nominierten für den Marketingpreis des Sports 2008 war auch der Fußball-Club FC Barcelona mit seinem sozialen Engagement für das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen "UNICEF". Um Kindern in Not zu helfen, hat der Champions League-Sieger FC Barcelona nach 107 Jahren mit einer eisernen Tradition gebrochen.

Erstmals in der Geschichte des Vereins ist auf den Trikots des FC Barcelona ein fremdes Logo zu sehen: das Logo von UNICEF. Die Verantwortlichen des Fußball-Clubs unterschrieben eine Vereinbarung mit der UNICEF, wonach der FC Barcelona UNICEF fünf Jahre lang unterstützen wird. Der Vertrag steht unter dem Motto: „Mehr als ein Klub: eine neue Hoffnung für Kinder weltweit“. Nicht nur, dass der spanische Meister die Werbefläche auf seinen Trikots UNICEF kostenfrei zur Verfügung stellt – der Verein wird in den nächsten fünf



FC Barcelona - Mehr als nur ein Club

Jahren jährlich 1,5 Millionen Euro für UNICEF-Hilfsprojekte auf der ganzen Welt spenden. Gefördert werden insbesondere Projekte gegen HIV/AIDS.⁷¹

Der FC Barcelona war bis vor einigen Jahren der einzige europäische Top-Club der aus Überzeugung ohne Trikotsponsor gearbeitet hat. Lediglich der Ausrüster Nike hatte einen Exklusivvertrag mit dem Verein. Natürlich bieten sich dem Verein andere wirtschaftliche Möglichkeiten als Bayer 04. Schon allein das Stadion "Camp Nou" bietet dem Club mit 98.600 Zuschauern eine wesentlich höhere Einnahmequelle, darüber hinaus ist der Club weltweit bekannt und extrem beliebt, hat in seinem Team einige der weltbesten Spieler und kann auf Grund dieser Tatsache deutlich mehr Geld mit Merchandising Produkten verdienen. Ein Besuch im Stadion verdeutlicht diesen Eindruck. Auch an spielfreien Tagen drängen unzählige Besucher auf das Gelände des Vereins, nur um in dem Museum, dem Stadion und dem Fan-Shop etwas von der Identität des Clubs aufnehmen zu können. Die Identifikation der Bezugsgruppen mit diesem Club ist absolut einzigartig.

Warum aber ist der Vergleich des FC Barcelona mit Bayer 04 trotz so gravierend unterschiedlicher Voraussetzungen dennoch interessant. Beide Unternehmen versuchen deutlich glaubhaft ihre Wurzeln in Form ihres Images zu kommunizieren. Der Fußball-Club Bayer 04 könnte dort nach weiteren Entwicklungspotentialen für sein eigenes

Engagement suchen. Üblicherweise benötigen die Fußball-Clubs der Bundesliga wie auch der anderen europäischen Ligen durchweg die finanzielle Unterstützung eines Trikotsponsors (Hauptsponsor), eines Ausrüsters (im Beispiel von Bayer 04 Adidas) sowie diverser Exklusivpartner, um sowohl wirtschaftlich als auch sportlich bestehen zu können. Mit Sicherheit bildet der FC Barcelona nach wie vor eine Ausnahmeerscheinung im internationalen Fußballgeschäft. Dennoch wird deutlich, wie wichtig ein glaubwürdiges Image für einen Club ist. Die Anhänger der einzelnen Clubs betrachten noch heute das Engagement eines Hauptsponsors in einem Fußball Club sehr kritisch. Der Großzahl der Sponsoren unterstellt man ein Engagement im Verein als zweckgebundenes Eigeninteresse, die Sponsoren wollen den Stellenwert der jeweiligen Clubs aufgreifen, um ihre eigenen Produkte werbewirksam zu vermarkten. Aus Sicht der Sponsoren ist es natürlich nachvollziehbar, sich in besonders populären Clubs zu beteiligen. Neben einem wirtschaftlichen Gewinn kann jedoch bezweifelt werden, ob ein Fußball Club dadurch an Glaubwürdigkeit gewinnt. Das Beispiel Bayern München zeigt, dass immer wieder große, finanzkräftige Unternehmen als Sponsor dieses Vereins auftauchen. Die Deutsche Telekom, der aktuelle Sponsor des Clubs, profitiert selbstverständlich vom konstanten Erfolg des Teams, kann medial wirksam auf seine eigenen Leistungen aufmerksam machen und bedient sich einer der größten Bezugsgruppen im Fußball. Die Schwächen des eigenen Unternehmens werden mittels eines solchen Engagements abgemildert.

Aus der Sicht eines Designers wäre es im Fall des Bundesligisten Bayer 04 Leverkusen mit Sicherheit wünschenswert, wenn die Bayer AG

ihr finanzielles Engagement im Unternehmen Bayer 04 ausweiten würde. Die Folge wäre, dass man nach dem Vorbild des FC Barcelona eine gemeinnützige Organisation unterstützen und als Werbepartner auf dem Trikot präsentieren könnte. Ein solches soziales Engagement vermittelt wesentlich mehr Glaubwürdigkeit, als ein wie im Fall von Bayer 04 fast beliebig wirkender Sponsor "Tel Da Fax - Energy". Da das Unternehmen Bayer 04 ohnehin immer noch als Teil der Bayer AG wahrgenommen wird, diese Verbindung in seinem visuellen Auftreten seit einiger Zeit auch deutlich kommuniziert, wäre ein ausgeweitetes soziales Engagement besonders für die Bayer AG von Nutzen. Da das Unternehmen ohnehin sowohl den Breiten- und Spitzensport fördert, wäre dies eine logische Fortsetzung der Sportförderung diverser Olympiateilnehmer. Für die kommunikative Entwicklung ergeben sich aus einer solchen Positionierung weit mehr Spielräume, da man ein solches Engagement in sein eigenes Image mit einfließen lassen und sich so glaubwürdig präsentieren kann.

Die in dieser Arbeit vorgestellten Ergebnisse verfolgen die Fragestellung, ob es Strategien gibt, mit denen man auf ein negatives Image einwirken kann, um dieses positiv zu gestalten. Die Entwicklung der kommunikativen Elemente von Bayer 04 wie z.B. die Implementierung der "Werkself" zeigen, dass es zumindest möglich ist und darüber hinaus durchaus nützlich sein kann, sich seiner Wurzeln, seiner Unternehmens-Identität und seinem Unternehmens-Image bewusst zu werden, und dieses in visueller Form deutlich darzustellen. Der Aspekt der Glaubwürdigkeit der Unternehmens eigenen Wurzeln bedarf für die Verwendung im Design-Prozess ausführlicher Betrachtung. Manipuliert man das eigene Image in eine Richtung, die

mit der spezifischen Unternehmens-Persönlichkeit wenig zu tun hat, läuft man Gefahr, die Glaubwürdigkeit der eigenen Botschaften zu verfehlen.

In diesem Fall werden die kommunizierten Ziele und Aussagen eines Fußball Clubs nicht entsprechend ernst genommen. Am Beispiel des Fußball Bundesliga-Aufsteigers TSG Hoffenheim bemerkt man deutlich diesen Umstand. Ein Club, der mit viel Engagement und finanziellen Mitteln in kürzest möglicher Zeit vom Fußball-Nobody zum Ligaspitzenreiter aufsteigt und ein Gesamtpaket im sowohl wirtschaftlichen, sportlichen und infrastrukturellen Bereich zur Verfügung gestellt bekommt, wirkt in der öffentlichen Wahrnehmung schnell als künstliches Produkt. Da helfen auch keine Verweise auf die bereits seit langem bestehende Existenz des Vereins von 1899. Diese Zahl verblasst im Vergleich zu den tatsächlichen Traditionsvereinen wie z.B. dem 1. FC Köln, welcher seit vielen Jahren in der Bundesliga beheimatet ist. Besonders die Fußball interessierten Anhänger der vielen Vereine reagieren empfindlich auf das Auftauchen eines solchen Vereins. Der Verein TSG Hoffenheim hat also ungeachtet seines sportlichen Erfolgs noch eine Menge Arbeit im Bezug zu Markenentwicklung vor sich.

In der heutigen kommerzialisierten Fußballwelt, in der Vereine eher als Marken wahrgenommen werden, ist es zunehmend schwieriger, Wurzeln glaubwürdig zu kommunizieren. Die Wurzeln der meisten Vereine liegen oft in der Vergangenheit und sind damit ohnehin vorhanden. Die Fußball-Unternehmen müssen versuchen sich möglichst modern und komplett darzustellen, um im Wettbewerb zu



bestehen. Dies geht häufig zu Lasten einer gewissen Individualität und Vielfalt. Wie in allen gesellschaftlichen Bereichen wirkt heute alles gleich und glatt. Einzige wirkliche Ausnahme ist hier der FC St. Pauli. Das Problem ist für diesen Verein, auf Grund seines anarchistischen Images, welches im sozialen Umfeld des Kiez wurzelt, finanzkräftige Investoren zu finden. In kommunikativer Hinsicht bieten sich dem Verein jedoch wesentlich mehr Freiheiten, sein visuelles Konzept imagegerecht zu entwickeln.

Mit dem gezielten Hervorheben des "Andersartigen" seines eigenen Images erreicht Bayer 04 in jedem Fall eine verstärkte Identifikation der Fans mit ihrem Verein. Viel zu lange mussten diese sich im Dialog mit anderen Fans für das Image ihres Vereins rechtfertigen, weil dieser das Potenzial seiner Wurzeln weder erkannte noch strategisch umgesetzt hat. Steht der Club zu seiner speziellen Eigenständigkeit, erhöht sich auch die Akzeptanz in seinem Umfeld.

Abschließend bleibt die Frage, ob es über die Entwicklung des eigenen Images und die Darstellung dieser Entwicklung in einer neu gestalteten Kommunikation hinaus möglich ist, das Image eines Konkurrenten zu "hacken"? Gibt es Strategien mit denen man auf ein fremdes, positives Image einwirken kann, um dieses negative zu beeinflussen? Eine Antwort auf diese Fragestellung erscheint mir abschließend nicht vollständig möglich. Vergleichende Werbung ist nach der Übertragung der EU-Richtlinien zu diesem Thema

in Deutschland im Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb verankert. Demnach ist vergleichende Werbung zwar generell erlaubt, die getätigten Aussagen müssen jedoch objektiv überprüfbar sein. Solche Werbemaßnahmen bieten sich für einen Fußball-Verein eigentlich nicht an, da sie zum einen schnell zu juristischen Auseinandersetzungen führen, zum anderen konkurrieren die Vereine ohnehin Woche für Woche in der Liga und sprechen damit für sich selbst. Vergleichende Werbung eignet sich am ehesten in Märkten, in denen nur wenige miteinander konkurrierende große Marktteilnehmer vorhanden sind.

Das Image eines Marktkonkurrenten auf andere Weise zu hacken ist schwer möglich. Letzten Endes wird der beste Weg sein, sein eigenes Marken-Image so zu stärken, dass Konkurrenzmarken profillos erscheinen.

Quellen

Literatur

Bauer, Hans; Sauer, Nicola; Schmitt, Philipp | Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga | Mannheim | 2004

Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | Corporate Identity - Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele | 5. völlig überarb. Aufl. | Landsberg, Lech | Verlag Moderne Industrie | 1993

Diefenthaler, Annette | USP | In: Erlhoff, Michael; Marshall, Tim (Hg.) | Design Wörterbuch | Basel | Birkhauser | 2008

Heinrich, Dieter | Identitäts-Management - Profit durch Profil | Stuttgart | Schäffer-Verlag | 1990

Herbst, Dieter | Corporate Identity | Berlin | Cornelsen | 2006

Herbst, Dieter | Praxishandbuch Unternehmenskommunikation | Berlin | Cornelsen | 2003

Johannsen, Uwe | Das Marken- und Firmen-Image - Theorie, Methodik, Praxis | Berlin | Duncker & Humblot | 1971

Littkemann, Jörn; Kleist, Sebastian | Sportlicher Erfolg in der Fußball-Bundesliga: Eine Frage der Auf- oder Einstellung? | In: Albach, Horst; Frick, Bernd (Hg.) | ZfB - Sportökonomie | Wiesbaden | Gabler Verlag | 2002

Luhmann, Niklas | Zweckbegriff und Systemrationalität - über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen | Tübingen | Mohr | 1968

Olins, Wally | Marke, Marke, Marke - Den Brand stärken | Frankfurt am Main | Campus | 2004

Schmidt, Klaus | Inclusive Branding - Methoden, Statistiken und Prozesse ganzheitlicher Markenführung | München | Luchterhand | 2003

Spor, Kathrin | Added Value | In: Erlhoff, Michael; Marshall, Tim (Hg.) | Design Wörterbuch | Basel | Birkhauser | 2008

Springinsfeld, Leopold | Die Kultur der Marke - verstehen beurteilen entwickeln | Frankfurt am Main | Deutscher Fachverlag | 2007

de Waal Malefyt, Timothy | Brand | In: Erlhoff, Michael; Marshall, Tim (Hg.) | Design Wörterbuch | Basel | Birkhauser | 2008

de Waal Malefyt, Timothy | Konsum | In: Erlhoff, Michael; Marshall, Tim (Hg.) | Design Wörterbuch | Basel | Birkhauser | 2008

Zeitschriften & Studien

Bock, Andreas; Jürgens, Tim | "Ich wollte nie Trainer werden" | In: 11 Freunde - Magazin für Fußball-Kultur | 2008 | # 83 | S. 42

Gieske Clamor, Forato Marco | The most valuable football brands in Europe - The 2004 report | FutureBrand | 2004

Schönwetter, Christian | Marken | In: design report | 2007 | # 10 | S. 18 f

Uphaus, Nicolas | Beliebige Botschaften | In: design report | 2007 | # 10 | S. 30

Internet

www.bayero4.de 1:

www.bayero4.de/bo4/de/947.aspx?guid=947-608E8C06-7342-4758-B050-F1580CBE7150 | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 2:

www.bayero4.de/bo4/de/948.aspx?guid=948-4F8242A1-2758-4868-A3AD-9A6488623398 | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 3:

www.bayero4.de/bo4/de/949.aspx?guid=949-D363552B-E523-41F4-824E-6816BF5BC575 | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 4:
www.bayero4.de/bo4/de/950.aspx?guid=950-9991C5C7-E1AF-4DB9-AA26-C7D4B3C6F489 | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 5:
www.bayero4.de/bo4/de/952.aspx?guid=952-CB903C05-D198-4190-BCF3-CD9F449AA075 | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 6:
www.bayero4.de/bo4/de/953.aspx?guid=953-40B72921-EBB3-4483-AEAD-35DB3165A047 | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 7:
www.bayero4.de/bo4/de/954.aspx?guid=954-6AA43C99-A61B-4C45-BB42-D75044DDE4FF | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 8:
www.bayero4.de/bo4/de/955.aspx?guid=955-1D9FB368-AA26-4D80-8985-8D5DB5BCE913 | Stand: 01.09.2007

www.bayero4.de 9:
<http://www.bayero4.de/bo4//de/1047.aspx?guid=1047-5822DEFE-3A33-4361-800F-EECE10821A8D> | Stand: 23.01.2009

<http://www.p2news.com/messages/bayer-o4-leverkusen-gewinnt-marketingpreis-des-sports-2008/>

<http://www.unicef.de/3886.html>

Graphiken

Modell der Unternehmens-Persönlichkeit

Herbst, Dieter | 2006 | S. 23

Schematische Darstellung der Corporate Identity nach Birkigt, Stadler, Funck

Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | 1993 | S. 19

Die vier Seiten der Nachricht nach Friedmann Schulz von Thun

Herbst, Dieter | 2003 | S. 39

Corporate Identity und Corporate Image

Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | 1993 | S. 23

Bezugsrahmen nach Birkigt, Stadler, Funck

Birkigt, K. - Stadler, M.M. - Funck, H.J. | 1993 | S. 73

Die vier Elemente der Corporate Identity nach Dieter Herbst

Herbst, Dieter | 2006 | S. 46

Der Organismus Unternehmen nach Dieter Heinrich

Heinrich, Dieter | 1990 | S. 56

Das Strukturmodell nach Klaus Schmidt

Schmidt, Klaus | 2003 | S. 52

Die Markenpositionierung nach Klaus Schmidt

Schmidt, Klaus | 2003 | S. 54

Holistisches Markenmanagement
Schmidt, Klaus | 2003 | S. 86

Bilder

Rasen, Eckfahne:

http://www.flickr.com/photos/flash_lev/2149720157/sizes/o/

Einleitung_Bayerwerk

<http://www.flickr.com/photos/30810202@No2/2887433110/sizes/l/>

alte BayArena, Luftaufnahme

<http://www.flickr.com/photos/rake7e/2355138481/sizes/o/>

Teamfoto Bayer 04 Leverkusen

<http://www.sport.bayer.de/de/fussball-desktop-motive.aspx>

Bayer Fans

http://www.flickr.com/photos/flash_lev/2322308148/sizes/o/

Barcelona Teamfoto

[http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/sala_prensa/fotos/
FUTBOL_Foto_oficial_temporada_2006-07.jpg](http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/sala_prensa/fotos/FUTBOL_Foto_oficial_temporada_2006-07.jpg)

Versicherung

Hiermit versichere ich,
dass ich die Arbeit selbstständig angefertigt habe und keine anderen
als die angegebenen und bei Zitaten kenntlich gemachten Quellen und
Hilfsmittel benutzt habe.

Köln, 02.04.2009

Timo Schwertle