

2 Erläuterungen zu den zentralen Begrifflichkeiten

Nach der Einführung in die Thematik und dem Aufzeigen des dazugehörigen theoretischen Hintergrundes thematisiert das zweite Kapitel die begriffliche Einordnung der beiden zentralen Termini Marke und Kultur. Das Entwickeln entsprechender definitorischer Ansätze basiert auf der dazu existierenden Literatur und ist für den weiteren Verlauf der Arbeit von großer Bedeutung. Wie angedeutet ist es nicht Zielsetzung, allgemeingültige und zeitlose Definitionen für solch komplexe Begriffe zu schaffen, sondern einen validen Ausgangspunkt für die darauf aufbauenden Gedanken dieser Arbeit zu entwerfen. Parallel dazu soll theoriegeleitet überprüft werden, ob Menschen im Allgemeinen und Sportler im Speziellen, sich überhaupt zu Marken entwickeln lassen und wie ein Sportler als Marke zu definieren ist. Erste Ausführungen zu dieser Thematik sind zwar in der Aufarbeitung des Forschungsstands bereits angeklungen, dennoch soll diese Fragestellung in diesem Kapitel nochmals vertiefend behandelt werden. Falls Sportler nicht als Marken fungieren können, bestünde keine Rechtfertigung weiter über die globale Markenpositionierung von Sportlern und Sportteams nachzudenken.

2.1 Einordnung der Marke und weiterführender Termini

Das Verständnis für den Begriff Marke unterliegt einem ständigen Wandlungsprozess, da sich Markt- und Umweltbedingungen kontinuierlich verändern (vgl. Huber & Meyer, 2008). Dieser Wandlungsprozess führte von der engen Produktbindung einer Marke und einer ursprünglich merkmals- bzw. objektbezogenen Perspektive, zu einer Sichtweise, die die Marke als ein Vorstellungsbild versteht, das primär in den Köpfen der Konsumenten existiert (vgl. Kaiser & Müller, 2013). Als ersten definitorischen Ansatz, um sich dem Begriff der Marke zu nähern, kann die Definition von Bruhn, als einem der führenden Marketingprofessoren in Deutschland, herangezogen werden. Bruhn (2009, S.144) definiert Marken branchenübergreifend als „Leistungen, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt (...) und einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“ Marken bieten also Differenzierungsmöglichkeiten zwischen vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen. Zudem repräsentiert eine Marke eine konstante Qualität, die den Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe entsprechen sollte. Einen vergleichbaren Ansatz schlagen Burmann, Blinda und Nitsche (2003,

S.3) vor, die in Anlehnung an Keller (1993, S.2)¹ eine Marke als ein „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen definieren, welches sich gegenüber anderen Nutzenbündeln mit vergleichbaren Basiseigenschaften differenziert“. Durch diese Differenzierung der Produkte und Leistungen gegenüber dem Wettbewerb kann langfristig das Kaufverhalten der Konsumenten beeinflusst werden (vgl. Kiendl, 2007). Das Merkmal der Differenzierung ist gerade im Sport von großer Bedeutung, da sich Marken im Sport nicht nur branchenintern, sondern auch extern gegenüber anderen Freizeitangeboten, wie Kino- und Restaurantbesuchen oder Reisen, positionieren und behaupten müssen (vgl. Burton & Howard, 1999). Die übergeordnete Bedeutung der Differenzierungsfunktion lässt sich durch ein Zitat von Roberto Goizueta, einem früheren Vorstandsvorsitzenden von Coca-Cola, nochmals unterstreichen. Goizueta kann in diesem Zusammenhang folgendermaßen zitiert werden: „Zur Errichtung einer Marke gibt es drei Regeln: differenzieren, differenzieren, differenzieren!“ (vgl. Milligan, 2006, S.25).

Aus dem hier verwendeten Zitat geht neben dem offensichtlichen Differenzierungsaspekt ein weiteres Markenattribut hervor. Die Verwendung des Begriffs Errichtung weist darauf hin, dass eine Marke nicht ungeplant und willkürlich entsteht, sondern unter einem strategischen Blickwinkel entwickelt und geführt werden muss. Die Markenentwicklung ist ein mehrstufiger Prozess mit der Zielsetzung, eine sogenannte Markenidentität zu kreieren (vgl. Milligan, 2006). Diese Identität setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2011; Nufer & Fischer, 2010) und zählt auf eine nachhaltige Differenzierung der Marke ein (vgl. Burmann, Blinda & Nitsche, 2003). Zu nennen sind dabei die Markenherkunft, die Markenvision und die Markenkompetenzen. Als Resultat dieser verschiedenen Bestandteile entstehen Markenwerte, die festlegen wofür eine Marke steht und was sie repräsentiert (vgl. Nufer & Fischer, 2010). Die Markenwerte sind von großer Bedeutung, da sie die Basis für alle weiterführenden Marketingaktivitäten darstellen. Durch diesen definitorischen Ansatz plausibilisiert sich nun die in Kapitel 1.4 beschriebene Vorgehensweise, in Form einer Gegenüberstellung des kulturellen Profils eines Marktes und den einzelnen Markenwerten als Ausgangspunkt einer kulturadäquaten Markenpositionierung.

¹ Aufgrund der Tatsache, dass die Originalquelle (Keller, 1993) in englischer Sprache verfasst ist, wurde sich an dieser Stelle für das Sekundärzitat nach Burmann, Blinda und Nitsche (2003) entschieden.

Durch den Einsatz kommunikativer Instrumente kommt es zu einer externen Markenwahrnehmung. Erfolgreiche Marken zeichnen sich durch eine Kongruenz zwischen der zuvor definierten Identität und der nur indirekt zu kontrollierenden Wahrnehmung aus. Die erstrebenswerte Kongruenz kann realisiert werden, indem eine Marke glaubhaft und authentisch definiert und kommuniziert wird. Nur wenn Authentizität, in Form von gleichartigem Auftritt und gleichbleibender Qualität, gewährleistet ist, können sich Zielgruppen mit einer Marke identifizieren (vgl. Schilhaneck, 2006). Damit eine Marke langfristig erfolgreich sein kann, bedarf es neben der Entwicklung einer authentischen Identität einer kontinuierlichen Markenführung, also dem permanenten und fortwährenden partiellen Anpassen und Weiterentwickeln einer Marke. Hierbei können zum einen einzelne Markenwerte in Abhängigkeit der strategischen Anforderungen eines bestimmten Marktes unterschiedlich betont und kommuniziert werden. Zum anderen impliziert Markenführung jedoch ebenso die bedarfsgerechte und unter entsprechenden Umständen notwendige Modifikation im Sinne einer Weiterentwicklung der einmal konzipierten Markenidentität. Durch Substitution bestehender und/oder Integration neuer Markenwerte auf Basis strategischer Anforderungen der Zielmärkte unterliegt die Marke im Rahmen der Markenführung damit einer geplanten Evolution. Die Wissenschaft unterscheidet zwischen verschiedenen Markenführungskonzepten, wobei das Identitätskonzept, wie bereits erwähnt, als bestes und zeitgemäßes Konzept erscheint (vgl. Nufer & Fischer, 2010; Herbst, 2003). Dieses sieht die Markenführung als einen umfassenden nach innen- und außen gerichteten Managementprozess an, in dessen Kern die Marke als eine starke und einzigartige Persönlichkeit steht.

Die verschiedenen hier aufgeführten Begrifflichkeiten und die damit einhergehenden Funktionen einer Marke lassen sich im Kontext dieser Arbeit unter dem Begriff Markenpositionierung zusammenfassen. Somit kann Markenpositionierung als ein Prozess des Entwickelns einer individuellen Markenidentität und der kontinuierlichen Modifikation und Weiterentwicklung, also der Führung einer Marke, aufgefasst werden. Grundlage für mögliche Modifikations- oder Weiterentwicklungsmaßnahmen stellen im Rahmen dieser Arbeit die kulturellen Merkmale und Anforderungen eines spezifischen geographischen Marktes dar (vgl. Kapitel 1.1). Allerdings könnten strategische Anforderungen an die Markenführung auch anderweitigen Ursprungs sein. Globale Markenpositionierung kann also im Verständnis dieser Arbeit als eine kontinuierliche Erschließung neuer Märkte sowie einer kulturadäquaten Führung der ei-

genen Marke bei gleichzeitiger Wahrung einer internationalen/globalen Markenauthentizität beschrieben werden. Dadurch wird bereits an dieser Stelle klar, dass eine kulturelle Differenzierung, also ein unterschiedliches Ausspielen und Vermitteln einzelner Markenwerte auf lokal-regionalen Märkten oder gar eine partielle Adaptierung der Markenidentität mit einer globalen Authentizität in einem teilweise antagonistischen Verhältnis stehen kann.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass ohne den Anspruch auf eine finale Definition für den Markenbegriff zu erheben, eine Marke als Instrument der Produkt- oder Leistungsdifferenzierung verstanden werden kann. Darüber hinaus erfüllt eine Marke noch weitere Funktionen auf Angebots- und Nachfrageseite (vgl. Esch, 2012). Für den nachhaltigen Erfolg einer Marke ist entscheidend, dass trotz notwendiger kultureller Differenzierung die definierte Identität als authentisch und konsistent aufgefasst wird. Dies gilt insbesondere für globale Marken, die über die größte Reichweite verfügen und somit eine hohe Bedeutung für Menschen in verschiedenen Märkten aufweisen (vgl. Hofbauer & Schmidt, 2007; Schlösser, 2011). Die hier beschriebenen Eigenschaften werden erneut im vierten Kapitel dieser Arbeit aufgegriffen, wenn der Prozess der globalen Markenpositionierung und der Kompromiss aus einer globalen Authentizität und einer lokalen Differenzierung vertiefend thematisiert werden.

2.2 Menschen als Marke

An dieser Stelle wird nun das Phänomen der menschlichen Marke vertiefend erläutert, da sich diese Arbeit mit der Markenpositionierung von Sportlern und Sportteams, also in anderen Worten Menschen und dem Zusammenschluss von Menschen, auseinandersetzt. Der Ausdruck wurde zwar bereits mehrfach verwendet, doch nur wenn sich das in Kapitel 2.1 entwickelte definitorische Konzept auf den Menschen übertragen lässt, kann weiterhin von Menschen als Marke gesprochen werden.

Eine wesentliche Zielsetzung der Markenentwicklung ist es, Marken zu individuellen Markenpersönlichkeiten mit einzigartigen Merkmalen zu formen (vgl. Mährlein, 2004). Der Begriff Markenpersönlichkeit ist auf Aaker (1997) zurückzuführen und kann als erste Annäherung an die Individualität des Menschen gesehen werden, da jeder Mensch über eine eigene Persönlichkeit verfügt. Basierend auf diesem Gedanken gehen Milligan (2006) und andere Forscher davon aus, dass Prominente und somit auch Sportstars, Marken sein können. Eine vorgelagerte Eigenschaft ist dabei der Bekanntheitsgrad (vgl. Schierl & Schaaf, 2007), der allerdings in der Verwendung des Ausdrucks Prominente impliziert ist. Unabhängig voneinander führen Herbst

(2003) und Schierl (2011) den Gedanken der menschlichen Marke weiter. Sie postulieren, dass Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen, sogar zu Marken werden müssen, da sie ihre Leistungen auf Märkten anbieten, die durch zunehmende Sättigung und Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet sind. Menschen verfügen somit von Natur aus über Eigenschaften und Merkmale, die für Marken erstrebenswert sind. Daher können Menschen nicht nur zu Marken entwickelt und als solche geführt werden, sondern sie sind geradezu prädestiniert dafür. Fungiert ein Mensch als Marke, entsteht Individualität und damit eine Differenzierung schon aufgrund vorhandener Merkmale, wie dem Charakter, dem Namen (möglicherweise Phantasie- oder Künstlernamen) oder dem optischen Erscheinungsbild (vgl. Huber & Meyer, 2008). Auf der Kehrseite birgt die menschliche Marke diverse Risiken und Problemstellungen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Produkten, die passiv und damit steuerbar sind, gestaltet ein Mensch sein Leben pro aktiv. Dies impliziert aus Sicht des Markenmanagements das Risiko oder gar die Gefahr, dass ein Mensch Fehler macht, die die Markenentwicklung beeinträchtigen oder sogar unmöglich werden lassen (vgl. Mährlein, 2004). Der Ausdruck Fehler ist in diesem Zusammenhang ein vielschichtiger Begriff. Dabei kann es sich beispielsweise um Dinge wie Dopingskandale, Steuerverhinterziehung oder Gewaltdelikte handeln. Des Weiteren unterscheiden sich menschliche Marken von herkömmlichen Markenprodukten dadurch, dass ihre Kernleistungen immateriell sind. Insgesamt weisen menschliche Marken und ihre Leistungen vergleichbare Eigenschaften zu Marken aus dem Dienstleistungssektor auf. Die damit einhergehenden Problemstellungen und Besonderheiten sollen an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft werden, da sie im Kontext dieser Arbeit nicht zielführend erscheinen. Ferner lassen sich menschliche Marken exemplarisch belegen. Herbst (2003) nennt verschiedene Beispiele, real und unreal, die die Vermenschlichung von Marken illustrieren. Zu erwähnen sind unter anderem der Marlboro-Mann, Herr Kaiser von der Hamburg-Mannheimer, Meister Proper, das Michelin Männchen oder Thomas Gottschalk für Haribo sowie Frau Sommer für Jacobs.

Die letzte Frage, die in diesem Kontext noch zu klären ist, ist die Frage, was einen Sportler als Marke ausmacht und was ihn von anderen menschlichen Marken, wie z.B. Schauspielern oder Musikern unterscheidet. Grundsätzlich benötigt ein Sportler sportliche sowie menschliche Eigenschaften, um als Marke akzeptiert zu werden. Die sportliche Leistung gilt als die Basis der Markenbildung. Athleten wie Michael Edwards alias „Eddie the Eagle“ oder Anna Kournikova, die durch sportlich negative

Leistungen auffielen und trotzdem den Markenstatus erreichten, stellen hier Ausnahmen dar. Ein aktuelles Beispiel, welches zeigt, dass ein Sportler bzw. ein Sportteam seinen Markenstatus aufgrund anhaltendem sportlichen Misserfolg verlieren kann sind die Dallas Cowboys. Waren die Texaner Mitte der 1990er Jahre durch ihre Markenidentität „Americas Team“ eines der erfolgreichsten und wertvollsten Sportteams der Welt, findet gegenwärtig in den USA eine öffentliche Debatte darüber statt, ob sie diesem Status und ihrer Identität noch gerecht werden (vgl. Myers, 2011). Über die Bedeutung der sportlichen Leistung und des sportlichen Erfolges ist sich die Wissenschaft nicht einig, denn letztlich entscheidet der Rezipient, also der Fan, ob ein Sportler bzw. ein Star zur Marke wird (vgl. Mährlein, 2004). Die weiteren Merkmale, welche als menschliche Eigenschaften tituiert wurden, wie die Persönlichkeit und das visuelle Erscheinungsbild (Kleidung, Frisur, Markenzeichen, Logo etc.) ergänzen oder substituieren stellenweise die sportliche Leistung und komplettieren dadurch die Marke. Die finalen Zusammenhänge und das genaue Verhältnis zwischen sportlicher Leistung und persönlichen Eigenschaften sind abschließend nicht zu bestimmen. Es ist jedoch entscheidend zu verstehen, dass die reine Leistungsfähigkeit nicht ausreichend für die erfolgreiche Entwicklung und Positionierung einer Personenmarke ist (vgl. Schierl, 2011). Marken basieren nicht mehr nur auf reiner Qualität im Sinne der Erbringung ihrer Basisleistung, sondern der emotionale Zusatznutzen ist ebenfalls eine wesentliche Determinante der Markenstärke (vgl. Burmann, Blinda & Nitsche, 2003; Esch, 2012). Parallel dazu muss die jeweilige Sportart, die ein Sportler ausübt, berücksichtigt werden, da diese ebenfalls die Markenentwicklung katalysieren oder ggf. hemmen kann.

Sportstars verfügen über ein relativ hohes Markenpotenzial, was bedeutet, dass sie einen psychisch-ideellen, als auch einen ökonomischen Wert besitzen (vgl. Schierl, 2011). Der besondere Vorteil von Sportlern gegenüber anderen menschlichen Marken liegt in der Authentizität ihrer Leistung und ihrem Auftreten. Wenn ein Sportler seinen Sport ausübt, unabhängig ob Sieg oder Niederlage, geschieht dies live, real und damit unverstellt. Dies führt zu einem klaren Authentizitätsvorteil von Sportlern und Teams im Prozess der Markenentwicklung und -führung. Hieraus resultiert eine hohe Akzeptanz beim Zuschauer und damit ein enormes Identifikationspotenzial für die jeweilige Zielgruppe (vgl. Mährlein, 2004). Diese Komponente menschlicher Marken im Sport macht allerdings deutlich, wie wichtig die konsequente Einhaltung und Aufrechterhaltung der Markenauthentizität bei einer globalen Markenpositionierung

ist. Geht die Authentizität verloren, ist dadurch das weitere Bestehen der Marke in Frage zu stellen. Als aktuelles Beispiel für diesen Authentizitätsverlust und dem damit einhergehenden Verfall der eigenen Marke, ist an dieser Stelle auf den gefallenen (Rad-)Superstar Lance Armstrong zu verweisen (vgl. Brandter, 2012; Oldörp, 2012).

2.3 Annäherung an den Begriff Kultur

Der Ausdruck Kultur ist ein so vielschichtiger und umfassender Begriff, dass es kaum möglich erscheint ihn im Rahmen dieser Arbeit entsprechend den Gütekriterien des wissenschaftlichen Arbeitens zu definieren. In der Aufarbeitung des Forschungsstandes wurde bereits angedeutet, dass kaum ein Ausdruck so generisch und weitläufig eingesetzt wird wie der Kulturbegriff. Konsequenterweise wurde daher in der Überschrift dieses Kapitels die Formulierung Annäherung anstatt Definition oder Begriffsbestimmung gewählt. Kultur und die damit einhergehenden Ausdrücke der kulturellen Differenzierung und der Interkulturalität stellen, neben dem Markenbegriff, die entscheidenden Termini dieser Arbeit dar. Daher muss zumindest versucht werden ein grundlegendes Verständnis für diese Begrifflichkeiten zu schaffen.

Etymologisch betrachtet stammt der Begriff von der lateinischen Bezeichnung cultura ab, welche die Pflege des Bodens beschreibt. In Fortführung dieser agrarwissenschaftlichen Definition entwickelten Römer und Griechen in der Antike verschiedene Ausdrücke, wie z.B. cultura animi, Ethos, Nomos oder Tropos, die frei übersetzt so viel wie Pflege des Geistes bedeuten (vgl. Hagedorn, 2007). Heute wird unter Kultur vereinfacht die Gesamtheit von Grundannahmen, Normen, Werten und Einstellungen einer sozialen Einheit verstanden, welche sich durch entsprechende Verhaltensweisen und Artefakte ausdrückt (vgl. Hermann, 2004). Gerhards (2005) versteht unter Kultur ein System von relativ stabilen Werten, wobei er selbst diesen Definitionsversuch einschränkt, da Werte ähnlich komplex zu definieren sind wie der Ausdruck der Kultur selbst. Trotz vieler weiterer definitorischer Ansätze lassen sich, basierend auf diesen Ausführungen, Eigenschaften des Kulturbegriffs ableiten, die für diese Arbeit von Bedeutung sind. Zum einen beinhaltet Kultur eine Summe von Annahmen, Einstellungen und Paradigmen, die in einer sozialen Einheit verankert sind. Zum anderen ist es beachtenswert, dass kulturelle Elemente konstant aufrechterhalten und entsprechend ausgelebt werden. Dies stellt die definitorische Grundlage des Kulturbegriffs für die weitere Vorgehensweise dieser Arbeit dar. Eine soziale Einheit ist dabei als ein Zusammenschluss von Personen anzusehen, z.B. in Form von Organisa-

tionen und Familien oder in Form von geografischer Nähe, wodurch regionale und nationale Kulturen entstehen. Die angesprochene kulturelle Differenzierung bezieht sich im Rahmen dieser Arbeit auf verschiedene geografische Räume, könnte grundsätzlich aber ebenso anderweitig umgesetzt werden, wie beispielsweise in der Analyse unterschiedlicher Unternehmens- oder Organisationskulturen.

Eine häufig verwendete Metapher, die das Phänomen Kultur anschaulich beschreibt, ist das Eisbergmodell nach Brake, Walker und Walker (1995). Dieses steht vor allem exemplarisch für die kulturelle Unterscheidung von Oberflächen- und Tiefenstrukturen einer sozialen Einheit, also sichtbaren und unsichtbaren Kulturaspekten (vgl. Öztürk, 2008). Sichtbare Aspekte sind beispielsweise Begrüßungsrituale, Gesetze und Gebräuche, Sprache oder Musik. Unsichtbare Aspekte, die ebenso wie beim Eisberg überwiegen, sind u.a. Einstellungen zur Erziehung, Religion und Philosophie, Individualität oder das Verständnis für Leistung. Die Metapher des Eisbergs veranschaulicht die Komplexität, die sich hinter dem Kulturbegriff verbirgt. Dadurch, dass die Vielzahl kultureller Elemente im Verborgenen bleibt, ist es oftmals schwierig, Handlungsweisen und Entscheidungen verschiedener Akteure aus unterschiedlichen kulturellen Räumen nachzuvollziehen. Gerade in der Entwicklung des Verständnisses und der Akzeptanz für die unsichtbaren Elemente fremder Kulturen liegt die Kunst der interkulturellen Kompetenz, die in einer globalisierten Welt mehr denn je benötigt wird. Um ein solches interkulturelles Verständnis zu entwickeln, müssen die verschiedenen Kulturen analysiert und systematisiert werden. Erst durch die Systematisierung einzelner Kulturen werden diese greifbar. Studien dieser Art basieren oftmals auf den im Forschungsstand angesprochenen Kulturdimensionen nach Hofstede, Trompenaars und Hall. Kulturen lassen sich dadurch nicht nur beschreiben, sondern ebenfalls voneinander abgrenzen. Selbst wenn sich der Kulturbegriff also nicht einheitlich definieren lässt, ist es möglich auf deskriptivem Wege verschiedene Kulturen zu systematisieren. In dieser Arbeit wird es in den folgenden Kapiteln darum gehen, herauszuarbeiten welche kulturellen Elemente, sichtbar oder unsichtbar, für eine globale Markenpositionierung im Sport bedeutsam sind und wie eine Marke bzw. die Markenführung ausgestaltet und modifiziert werden kann. Die verschiedenen Kulturdimensionen der genannten Autoren sind dabei ein erster Ausgangspunkt (vgl. Kapitel 1.4). Kultur kann somit als die Summe der Ausprägungen der diversen, aber vor allem der für das kulturelle Feld relevanten, Kulturdimensionen angesehen werden.

2.4 Zwischenfazit

An dieser Stelle der Arbeit soll ein erstes Zwischenfazit gezogen werden, da wesentliche Erkenntnisse bereits deutlich geworden sind. Zunächst wurden einleitend die Problemstellung und die dazugehörigen Forschungsfragen dargelegt. Es wurde dahingehend argumentiert, dass die gewählte Themenstellung sowohl unter einer markenorientierten als auch unter einer interkulturellen Betrachtungsweise von großer Relevanz ist. Modernes Markenmanagement im Sport wird gegenwärtig als ein wichtiger Aspekt der Vermarktungspraxis angesehen. Sportler und Sportmannschaften entwickeln sich zunehmend zu eigenständigen Marken und durch die fortschreitende Globalisierung erscheint eine globale Markterschließung als eine realistische und eventuell sogar nicht länger zu umgehende Möglichkeit, langfristig weitere monetäre Einnahmen zu generieren.

Trotz der hohen Relevanz der Thematik konnten Lücken, im Sinne einer nicht ausreichenden theoretischen und definitorischen Fundierung, in beiden Forschungsständen aufgezeigt werden. Da die eigene Arbeit an der Schnittstelle der beiden wissenschaftlichen Zweige ansetzt, ist darin eine zusätzliche Legitimation zu sehen. Gleichzeitig unterstreicht dies jedoch die Komplexität der gewählten Thematik. Da keine wissenschaftliche Einigkeit über die Definition und die Verwendung der Begrifflichkeiten Marke und Kultur besteht, konnte im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls keine umfassende und valide Definition für diese beiden Begriffe entwickelt werden. Trotzdem konnte sich den Begriffen in so weit angenähert werden, dass eine Basis für die weitere Vorgehensweise der Arbeit geschaffen wurde: Eine Marke ist ein Instrument der Differenzierung. Sie setzt sich aus verschiedenen Werten zusammen, die festlegen wofür die Marke steht. Kultur im Sinne geographischer Räume stellt eine externe Grundlage für strategische Modifikations- und Weiterentwicklungsmaßnahmen einer Marke dar. Die in diesem Zusammenhang ebenfalls bedeutsame Frage, ob Menschen und, im Falle von Sportteams der Zusammenschluss von Menschen, als Marken fungieren und geführt werden können, wurde literaturgestützt bejaht. Menschen verfügen über spezifische Merkmale, z.B. in Form einer individuellen Persönlichkeit, die die These von menschlichen Marken bestätigen. Vergleichbares trifft ebenfalls für professionelle Sportteams zu. Darauf aufbauend wurde die methodische Vorgehensweise für die folgenden Kapitel der Arbeit festgelegt. Insgesamt konnte somit ein umfassender theoretischer Bezugsrahmen erarbeitet werden, auf welchen sich alle weiteren Gedanken der Arbeit zurückführen lassen.

Kulturelle Anforderungen an das Markenmanagement
im Profisport

Im Spannungsfeld zwischen Local Hero und Global
Player

Fischer, R.

2014, XV, 117 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05069-6