

BestMasters

RESEARCH

Rainer Fischer

Kulturelle Anforderungen an das Markenmanagement im Profisport

Im Spannungsfeld zwischen
Local Hero und Global Player



Springer Gabler

BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten, anwendungsorientierten Masterarbeiten aus, die im Jahr 2013 an renommierten Wirtschaftslehrstühlen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz entstanden sind.

Die mit Bestnote ausgezeichneten und durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlenen Arbeiten weisen i.d.R. einen deutlichen Anwendungsbezug auf und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Teilgebieten der Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchs-Wissenschaftlern Orientierung geben.

Rainer Fischer

Kulturelle Anforderungen an das Markenmanagement im Profisport

Im Spannungsfeld zwischen
Local Hero und Global Player

Rainer Fischer
SRH Hochschule Heidelberg
Heidelberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-05069-6
DOI 10.1007/978-3-658-05070-2

ISBN 978-3-658-05070-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Mit der Masterthesis „Kulturelle Anforderungen an das Markenmanagement im Profisport – Im Spannungsfeld zwischen Local Hero und Global Player“ hat Herr Fischer eine ausgezeichnete Arbeit vorgelegt, die durch eine stringente Argumentation, hohe Aktualität sowie einen konkreten Anwendungsbezug gleichermaßen gekennzeichnet ist. Ausgangspunkt seiner Analysen bildet die Erkenntnis, dass global agierende Unternehmen im Zuge ihrer markenpolitischen Erwägungen zunehmend kulturelle Besonderheiten der betreffenden Märkte in Betracht ziehen müssen. Die Relevanz einer solchen Betrachtungsweise belegt Herr Fischer in nachvollziehbarer Weise durch die Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands. Hierzu zieht er sowohl Arbeiten aus dem Bereich der Markenforschung im Sport als auch allgemeine Beiträge zum Thema Kulturforschung und Interkulturalität heran. Auf diese Weise identifiziert er auch die zentrale Forschungslücke, welche er mithilfe seiner Arbeit schließen möchte: So ist die Berücksichtigung spezifischer kultureller Merkmale im betreffenden Kontext, sowohl vor dem Hintergrund einer markenorientierten als auch einer interkulturellen Betrachtungsweise, von hoher Bedeutung. Gleichzeitig mangelt es jedoch bislang an entsprechenden theoretisch-konzeptionellen Ansätzen. Zur Beantwortung seiner Forschungsfrage identifiziert Herr Fischer zunächst entscheidende Kulturdimensionen, die es bei einer globalen Markenpositionierung von Sportunternehmen zu berücksichtigen gilt. Einen zentralen Erkenntnisfortschritt leistet er vor allem dadurch, dass er auf Basis qualitativer Interviews mit internationalen Experten der Sport- und Kulturwissenschaft, wie auch mit Vertretern der Sportvermarktung und des Markenmanagements, neue Kulturdimensionen herausarbeitet, um welche er die bestehenden Ansätze und Modelle ergänzt.

Die vorliegende Masterthesis ist in jeder Hinsicht als überdurchschnittlich zu bezeichnen. Sie besticht insbesondere durch ihre theoretische Grundlegung, ihre logisch inhaltliche Stringenz sowie die Tatsache, dass sich aus ihr konkrete Handlungsempfehlungen für ein zukunftsweisendes Markenmanagement von Sportunternehmen im internationalen Kontext ableiten lassen. Sie leistet somit nicht nur einen Beitrag zur theoretisch-wissenschaftlichen Fundierung der Thematik, sondern breitet darüber hinaus ein praktisches Instrumentarium aus, auf Basis dessen der Markenpositionierungsprozess operativ bzw. strategisch umgesetzt werden kann. Die Auf-

nahme der Arbeit in das Gabler BestMasters Programm unterstreicht ihre besondere Qualität.

Ich freue mich, dass sie mit der hier vorliegenden Veröffentlichung nun einem breiten Publikum zugänglich gemacht wird und wünsche ihr die Aufmerksamkeit, die sie verdient.

Prof. Dr. Sebastian Kaiser
Heidelberg im Dezember 2013

Vorwort

Für Einzelsportler und professionelle Sportteams geht es heutzutage um weit mehr als das Erzielen sportlicher Erfolge. Vielmehr sind die Entwicklung und das Positionieren einer persönlichen Marke auf lokalen und internationalen Märkten eine primäre Zielsetzung, da aus einer starken Marke auf unterschiedlichen Wegen Kapital zu schlagen ist. Dabei kann bei einer global ausgerichteten Markenstrategie die Kenntnis über und das Verständnis für die jeweilige Kultur eines Marktes den Erfolg der Markenpositionierung entscheidend beeinflussen. Dementsprechend erscheinen die Berücksichtigung spezifischer kultureller Gegebenheiten eines Zielmarktes und eine kulturadäquate Markenpositionierung als eine zentrale und gleichzeitig komplexe Anforderung an das Markenmanagement im Sport. Neben einem kulturell angepassten und damit lokal differenzierten Markenauftritt muss eine Marke jedoch zusätzlich über eine globale Authentizität verfügen, um langfristig auf globaler Ebene erfolgreich zu sein. Die hier angedeuteten Problemstellungen führen zu den forschungsleitenden Fragen der vorliegenden Arbeit: nämlich den Fragen danach, welches die entscheidenden kulturellen Merkmale sind, die es bei einer globalen Markenpositionierung im Sport zu berücksichtigen gilt, wie diese zielführend systematisiert werden können und wie sich der Prozess der kulturadäquaten Markenpositionierung strategisch ausrichten lässt. Darauf aufbauend wird die Frage thematisiert, wie der Kompromiss aus globaler Authentizität und lokaler Differenzierung ausgestaltet werden kann.

Durch die Analyse bestehender sowie die Entwicklung weiterführender Kulturdimensionen identifiziert die Arbeit relevante kulturelle Anhaltspunkte, die es im Rahmen einer Markenpositionierung im Sport zu berücksichtigen gilt. Anhand der Gegenüberstellung des kulturellen Profils eines Marktes mit einer bestehenden Markenidentität wird in Form eines eigens entwickelten Portfolio-Ansatzes aufgezeigt, wie der Prozess der Markenpositionierung kultursensibel ausgestaltet werden kann. Das Portfolio impliziert zudem die Systematisierung der als relevant befundenen Kulturdimensionen. In Ergänzung werden die Marken Roger Federer und FC Barcelona umfänglich analysiert. Auf Basis der gewählten Beispiele wird illustriert, wie der Kompromiss aus lokaler Differenzierung und globaler Authentizität strategisch umgesetzt werden kann und wie sich somit eine Marke im global-lokalen Spannungsfeld positionieren lässt. Eine kritische Würdigung der Ergebnisse und erste Ansatzpunkte für mögliche Folgearbeiten runden die Arbeit ab.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
1 Einführung und theoretischer Zugang zur gewählten Thematik	1
1.1 Problem- und Zielstellung der Arbeit	1
1.2 Relevanz der Thematik	4
1.2.1 Relevanz unter einer markenorientierten Betrachtungsweise	5
1.2.2 Relevanz unter einer interkulturellen Betrachtungsweise	6
1.3 Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes	8
1.3.1 Forschungsstand im Bereich Markenforschung im Sport	8
1.3.1 Forschungsstand im Bereich Kulturforschung und Interkulturalität	10
1.4 Methodische Vorgehensweise	11
2 Erläuterungen zu den zentralen Begrifflichkeiten	15
2.1 Einordnung der Marke und weiterführender Termini	15
2.2 Menschen als Marke	18
2.3 Annäherung an den Begriff Kultur	21
2.4 Zwischenfazit	23
3 Entwicklung einer kulturadäquaten Markenpositionierung	25
3.1 Übertragbarkeitsanalyse bestehender Kulturdimensionen auf den Sport	27
3.1.1 Theoretische Grundlagen der Analyse	27

3.1.1.1	Begriffsdefinition und Entwicklung einer Vorgehensweise	27
3.1.1.2	Skizzierung des Untersuchungsgegenstandes Profisport	28
3.1.2	Übertragbarkeitsanalyse der Kulturdimensionen nach Hofstede	34
3.1.2.1	Machtdistanz	34
3.1.2.2	Individualismus vs. Kollektivismus	35
3.1.2.3	Maskulinität vs. Feminität	37
3.1.2.4	Unsicherheitsvermeidung	39
3.1.2.5	Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung	41
3.1.3	Übertragbarkeitsanalyse der Kulturdimensionen nach Trompenaars	43
3.1.3.1	Universalismus vs. Partikularismus	43
3.1.3.2	Individualismus vs. Kollektivismus	44
3.1.3.3	Neutralität vs. Emotionalität	45
3.1.3.4	Spezifität vs. Diffusität	46
3.1.3.5	Leistung vs. Status	48
3.1.3.6	Interne vs. Externe Kontrolle	49
3.1.3.7	Zeitorientierung: Serialität oder Parallelität	51
3.1.4	Übertragbarkeitsanalyse der Kulturdimensionen nach Hall	51
3.1.4.1	Das Verhältnis gegenüber der Zeit	51
3.1.4.2	Raumverständnis	51
3.1.4.3	Arten der Kommunikation: High-context vs. low-context	53
3.1.4.4	Die Geschwindigkeit der Information: schnell vs. langsam	54
3.1.5	Erste Erkenntnisse aus der Übertragbarkeitsanalyse	55
3.2	Entwicklung weiterführender Kulturdimensionen	56
3.2.1	Einstellung gegenüber Erfolg	58
3.2.2	Unterhaltung vs. Sportlicher Wettkampf	60
3.2.3	Zwischenfazit	62
3.3	Ausgestaltung der kulturadäquaten Markenpositionierung	63

4 Das global-lokale Spannungsfeld	71
4.1 Die Marke Roger Federer	72
4.1.1 Entwicklung einer global authentischen Markenidentität	72
4.1.2 Die Markenpositionierung im global-lokalen Spannungsfeld	73
4.2 Die Marke FC Barcelona	75
4.2.1 Entwicklung einer global authentischen Markenidentität	75
4.2.2 Die Markenpositionierung im global-lokalen Spannungsfeld	77
4.3 Erkenntnisse zum global-lokalen Positionierungsprozess	79
5 Fazit und Ausblick	83
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und kritische Würdigung	83
5.2 Ausblick und Ansätze für mögliche Folgearbeiten	85
Anhang	89
Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung der Interviews	89
Prozessuale Entwicklung neuer Kulturdimensionen	90
Transkripte der durchgeführten Interviews	92
Literaturverzeichnis	109

Abkürzungsverzeichnis

ATP	Association of Tennis Professionals
BEVA	Brand Equity Valuation for Accounting
bzw.	beziehungsweise
CBA	Chinese Basketball Association
DFL	Deutsche Fußball Liga
d.h.	das heißt
et al.	et alii/und andere
etc.	et cetera/und so weiter
e.V.	eingetragener Verein
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FC	Fußballclub
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
ggf.	gegebenenfalls
IMG	International Management Group
MAZ	Münchener Abendzeitung
MBE	Most Excellent Order of the British Empire
NBA	National Basketball Association
NBPA	National Basketball Players Association
NFL	National Football League
o.ä.	oder ähnliche(s)
PGA	Professional Golfer's Association
u.a.	unter anderem
UEFA	Union of European Football Associations
UNICEF	United Nations Children's Emergency Fund
vgl.	vergleiche

vs.	versus
WTA	Women's Tennis Association
WWE	World Wrestling Entertainment
z.B.	zum Beispiel