

Marketing

Feuer und Flamme

Borussia Dortmund hat viel Geld in seine Marke investiert - und ein glückliches Händchen bewiesen.

Leonidas Exuzidis Dortmund

Als Jürgen Klopp am 15. April 2015 vor die Presse trat und seinen vorzeitigen Abschied als Trainer von Borussia Dortmund verkündete, sprach er mit ruhiger, gefasster Stimme. Der Zeitpunkt sei gekommen, sagte der Coach damals. Die Fans waren fassungslos. Borussia Dortmund nach sieben Jahren ohne Klopp an der Seitenlinie? Kaum vorstellbar. Der Klub, so die Befürchtung, müsse sich gänzlich neu erfinden. „Der Verein ist größer als wir alle“, beschwor die Klopp.

Anderthalb Jahre später sind seine Worte präsent denn je. Im Spielerkader gibt es viele neue Gesichter, denn in den vergangenen Transferperioden herrschte in Dortmund Hochbetrieb. Neben Klopp verließen Mats Hummels, Jakub Blaszczykowski, Kevin Großkreutz und Sebastian Kehl einige Identifikationsfiguren den Verein. Andere Publikumsliebhaber wie Neven Subotic und Nuri Sahin werden am Spielfeld nicht mehr berücksichtigt und sitzen auf der Tribüne. Allein in diesem Sommer verzeichnete der BVB fünf Abgänge und loste in der Folge acht neue Spieler für über 100 Millionen Euro Ablöse in den Ruhrpott.

Was bleibt also von der Marke Borussia Dortmund, die sich mit dem Werbeslogan „Echte Liebe“ einst eine deutliche Positionierung im Markt verpasste? Braucht der BVB einen neuen Anstrich?

Mitnichten. Die Marke ist so stark, dass sie sich unabhängig vom handelnden Personal weiterentwickelt. Das meinen zumindest Markenexperten. „Das Konzept ist viel wichtiger als die Gesichter“, sagt Oliver Drost, Vorstand der Hamburger Kreativagentur Deep-Blue Networks. „Die Spielidee ist gleich geblieben. Der BVB im Jahr 2016 erinnert stark an den BVB vor zwei Jahren.“ Das Grundkonzept orientiere sich nach wie vor an der Dortmund-Identität, meint Markenexperte Christopher Spall, und wirke daher authentisch.

Neuer Trainer, neues Spiel
Das dürfte Carsten Cramer gerne hören. Der Marketingvorstand des BVB muss Jahr für Jahr dafür sorgen, dass die proklamierte „Echte Liebe“ sich im Milliardengeschäft Fußball durchsetzt. „Jeder ist ersetzbar“, sagt Cramer. „Spieler geben Borussia Dortmund eine Ausprägung, aber sie verändern weder Werte noch Haltung dieses Klubs. Unsere Strahlkraft ist ausgesprochen stark.“

Das war so nicht unbedingt zu erwarten. Schließlich war der personelle Aderlass zuletzt deutlich größer als erwartet. Allen voran den Wechsel auf dem Trainerposten, den Thomas Tuchel von Klopp



Heißluftballon mit dem Logo von Borussia Dortmund: Acht neue Spieler für über 100 Millionen Euro.

übernahm, beugte das sensible Dortmund Umfeld zunächst kritisch. Mit seinem überfallartigen Konterfußball war Klopp der ideale Botschafter der Dortmunder Marke, mit seinem Stil verkörperte er das Vereinskonzept wie kein Zweiter. Abgesehen von seiner letzten Saison als Trainer mit Erfolg.

Tuchel hingegen lässt anders spielen: ruhiger, besonnener, durchdachter. Die Marke BVB hat er dadurch nicht verändert. Mit seiner zurückhaltenden, aber akribischen Art gewann Tuchel in nur einem Jahr viele Sympathiepunkte. Hinzu kommt der sportliche Erfolg: Die historische Bestmarke von 81 Punkten in einer Saison verpasste der BVB in der vergangenen Spielzeit nur um drei Zähler.

Tuchel kommt das Gesamtkonzept des Vereins entgegen. Auch in kritischen Situationen, etwa als der BVB im Februar 2015 auf den letzten Tabellenplatz abrutschte, demonstriert die BVB-Führung Ruhe und Vertrauen. Das wirke sich positiv auf die Marke aus, sagt Jan Dreisbach, Co-Autor der jährlichen „Fußballstudie“, die die Markenbildung der Bundesligisten analysiert und bewertet. Das sei nicht überall so.

Neue Botschafter
„Bei Schalke 04 und dem Hamburger SV etwa führten sportliche Misserfolge und die öffentliche Austragung von internen Meinungsverschiedenheiten in der Vergangenheit zu einer erkennbaren Verschlechterung der Markenwahrnehmung“, meint Dreisbach. In seiner Studie erreicht der BVB seit 2012 den ersten Platz.

Die „Echte Liebe“ entfacht sich folglich auch in diesem Jahr wie von selbst. „Das haben die Verantwortlichen sehr souverän gelöst. Ein ruhiges Umfeld, clevere Transfers und eine langfristige Strategie – das alles macht die Marke nur noch stärker“, erklärt Drost. Au-

ßerdem seien mit Marco Reus, Marcel Schmelzer, Sven Bender und Roman Weidenfeller noch genug verdiente und langjährige Spieler im Kader. Ähnliches gilt für die Neuzugänge: Ein ehemaliger Fanbeauftragter des Vereins soll ihnen künftig die Dortmunder DNA einimpfen und dabei helfen, Stadt und Verein besser kennen zu lernen. Nach Klopp, Großkreutz und Co. werden neue Identitätsbotschafter gesucht.

Nachhaltiges Markenmanagement soll auch in den kommenden Jahren die Klubkasse füllen. Rechnet man das Transfergeschäft heraus, machten die Konzernbereiche Werbung, Merchandising und TV-Vermarktung bereits im abgelaufenen Geschäftsjahr circa 73 Prozent des Umsatzes aus (siehe Grafik). Marketingchef Cramer sieht weiteres Potenzial bei den Medienerlösen sowie im digitalen und internationalen Geschäft.

”

Der Verein ist größer als wir alle.

Jürgen Klopp
BVB-Trainer von 2008 bis 2015

Daher treibt der Verein die Internationalisierung weiter voran. Im Sommer 2015 reiste der BVB nach Japan, Singapur und Malaysia, in der diesjährigen Sommervorbereitung dann nach China. Nächstes Jahr will der BVB erneut nach Asien – dann womöglich erstmals nach Thailand. Der gesamte asiatische Raum sei „sehr interessant“, erklärt Cramer. „Die Begehrtheit dort am BVB ist sehr dynamisch geworden. Wir müssen nachhaltig Präsenz zeigen.“ In naher Zukunft soll auch der Zielmarkt USA erstmals bedient werden.

Das freut Sponsoren wie den Trikotsponsor Evonik oder den Ausrüster Puma. Schließlich profitieren sie von der großen Reichweite der Marke BVB in Asien. „Die über den BVB transportierte Bekanntheit und Sympathie sind gerade in diesem Teil der Welt besonders wichtig“, sagte Evonik-Vize Christian Kullmann kürzlich im Handelsblatt-Interview.

Die Verantwortlichen müssen in dieser Hinsicht einen Spagat meistern. Der Verein will seinen wirtschaftlichen Ambitionen folgen, um sportlich konkurrenzfähig zu bleiben, trotz der Marketingreisen jedoch die eigene Identität wahren und seine Marke hierzulande glaubwürdig halten. Ein schmaler Grat. „Wenn der Verein seinen Weg konsequent weitergeht, tut Reichweite in Asien der Marke keinen Abbruch“, glaubt Experte Spall. Borussia Dortmund vertraut also weiter auf die Worte von Jürgen Klopp.

Fluggesellschaften

Air Berlin schrumpft drastisch

Die Fluggesellschaft zieht die Notbremse: Sie baut rund 1200 Jobs ab und will ihre Flotte in etwa halbieren.

Die angeschlagene Fluggesellschaft Air Berlin streicht im Zuge eines umfassenden Konzernumbaus 1200 Stellen. Die Flotte soll auf 75 Flugzeuge in etwa halbiert werden, und der Konkurrent Lufthansa soll per Leasing bis zu 40 Maschinen übernehmen, wie Air Berlin am Mittwochabend mitteilte. Ferner soll das Touristikgeschäft mit 35 Flugzeugen in einen eigenständigen Bereich

verlagert werden. Hierfür würden „strategische Optionen“ geprüft. „Die neue Air Berlin wird von einer schlankeren Unternehmensstruktur profitieren“, sagte Konzernchef Stefan Pichler. Zudem werde man sich konzentrieren auf „das Langstreckengeschäft und die ertragsstärkeren Verbindungen ab unseren beiden großen Einzugsgebieten Düsseldorf und Berlin“.

Air Berlin hat in den vergangenen acht Jahren nur einmal einen Nettogewinn eingeflogen. Auch unter Pichler gelang keine Wende. Der Nettoverlust wuchs trotz rapide gefallener Öl- und damit Kerosinpreise 2015 auf den Rekord von 447 Millionen Euro. Das

Unternehmen hängt am Tropf von Großaktionär Etihad, der schon mehr als eine Milliarde Euro in Air Berlin gesteckt hat.

Der Deal mit der Lufthansa umfasst das Cockpit- und Kabinpersonal, die technische Wartung, die Versicherung und die Betriebskosten. Das Abkommen ermögliche es, überschüssige Kapazitäten zu reduzieren und die Restrukturierungskosten zu reduzieren, erklärte Air Berlin. Die Vereinbarung soll sechs Jahre laufen und mit dem Sommerflugplan am 26. März 2017 beginnen.

Für die Lufthansa ist es ein wichtiger Schritt zum Ausbau seiner Billigflughochter Euro-

wings. Der Neueinsteiger mit 90 Flugzeugen soll rund 40 Prozent günstiger fliegen als die Lufthansa und so im Wettbewerb mit den Billig-Airlines Ryanair und Easyjet bestehen können. Die Lufthansa betonte denn auch, Eurowings werde mit dem Air-Berlin-Deal die „Kapazitäten erheblich ausbauen“. Kurz zuvor hatte die Lufthansa angekündigt, die übrigen 55 Prozent an Brussels Airlines zu übernehmen. Die Frankfurter zogen damit eine Option und stockten ihren Anteil von 45 auf 100 Prozent auf. Wie die belgische Fluggesellschaft in den Konzern eingegliedert wird, ist laut Lufthansa noch nicht ganz klar. Reuters

ANZEIGE

Gründer im Visier

Metro AG: Der Konzern forciert seine Digitalstrategie für die Restaurant- und Hotelbranche. Dabei fördert er gezielt Start-ups, die vielversprechende digitale Gastronomie-Lösungen entwickeln. Das Potenzial in diesem noch wenig erschlossenen Gründer-Segment ist gewaltig.

Ein Artikel der Metro AG

Die Digitalisierung verändert die Wirtschaft im hohen Tempo. Die ganze Wirtschaft? Mitnichten. In der Gastronomie verläuft der technologische Wandel in kleinen Schritten. „Wo die Industrie bei 4.0 angekommen ist, steht dieser Bereich noch bei 1.1“, sagte Olaf Koch, Vorstandsvorsitzender der Metro AG, auf dem Innovationsforum 2016 von Goethe-Universität und Handelsblatt. Dort diskutierte er mit Topmanagern aus Industrie, Finanzwirtschaft und Wirtschaftsprüfung, welche Trends die Zukunft bestimmen und wie deutsche Unternehmen das hohe Innovationstempo mitgehen können.

Seit 2012 hat sich Metro als Handelskonzern, zu dessen Kunden auch Hotels, Restaurants, Cafés und Kioske gehören, neu definiert. Das Thema Digitalisierung der Gastronomie steht dabei ganz oben auf der Agenda. Keine leichte Aufgabe, halten viele Gastronomen oft an traditionellen Abläufen in ihren Betrieben fest. Bei der Heranführung an die Digitalisierung bedarf es ein Stück weit Überzeugungsarbeit – und innovativer Lösungen für die Wertschöpfungskette in der Gastronomie. „Wir sehen unsere Rolle darin, den kleinen und mittleren Unternehmen nicht bloß Produkte zu verkaufen, sondern sie mit digitalen Lösungen erfolgreicher zu machen“, beschrieb Koch die Strategie.

Um diesen Ansatz voranzutreiben, kooperiert Metro seit 2015 mit Techstars, einem Unternehmen aus Colorado, das Start-ups mit Know-how, finanzieller Unterstützung und Kontakten weiterentwickelt. Gemeinsam haben sie das Metro Accelerator-Programm initiiert (siehe Kasten rechts). Mit diesem hält Metro Ausschau nach Unternehmensgründern, die digitale Lösungen für Hotels und Restaurants anbieten. Gefragt sind Ideen, durch die Betriebe ihre Produktivität, Effektivität und Kundenzufriedenheit steigern.

Kunde als Innovationstreiber

Von der Dreier-Konstellation profitieren alle Beteiligten. Techstars ist global für die Realisierung internationaler Accelerator-Programme bekannt und in der Szene fest verankert. Metro fungiert



Innovationsforum 2016: Olaf Koch, Vorstandsvorsitzender der Metro AG (mit Postbank-Chef Frank Strauß und Handelsblatt-Herausgeber Gabor Steingart, von links), erläuterte das Accelerator-Programm

als Brückenbauer zwischen den Start-ups und der Gastronomie. Damit unterstreicht der Konzern seine Gastronomiekompetenz im digitalen Bereich. Zugleich stärkt er als Ansprechpartner für digitale Services den Kontakt zu seinen Kunden. „Die persönliche Kundenbeziehung ist in Zeiten des Online-Handels unser großer Vorteil“, so Koch. Und die Start-ups erhalten direkten Zugang zur Expertise der Metro mit ihren 7000 Außendienstmitarbeitern.

Intelligente Lösungen fürs Geschäft

Das gilt etwa für das Start-up Group Raise. Die Gründer haben eine Plattform entwickelt, mit der Gastronomen an ausgesuchten Tagen oder Zeiten Veranstaltungen anbieten können, bei denen sie 20 Prozent der Einnahmen für einen sozialen Zweck spenden. Dadurch lässt sich die Auslastungsquote zu umsatzschwächeren Zeiten steigern. „Das ist in Amerika sehr gut angelaufen und hat sicher auch in Europa große Chancen“, sagt Koch. Digitale Services werden nicht nur von Wirten stark gefragt sein. Gerade junge Gäste wünschen sich mehr Angebote, um Reservierungen und Zahlungen per Smartphone erledigen zu können. Das belegt die Metro Gründerstudie, die ein Schlaglicht auf die Hotel- und Gaststättenbranche im Hinblick

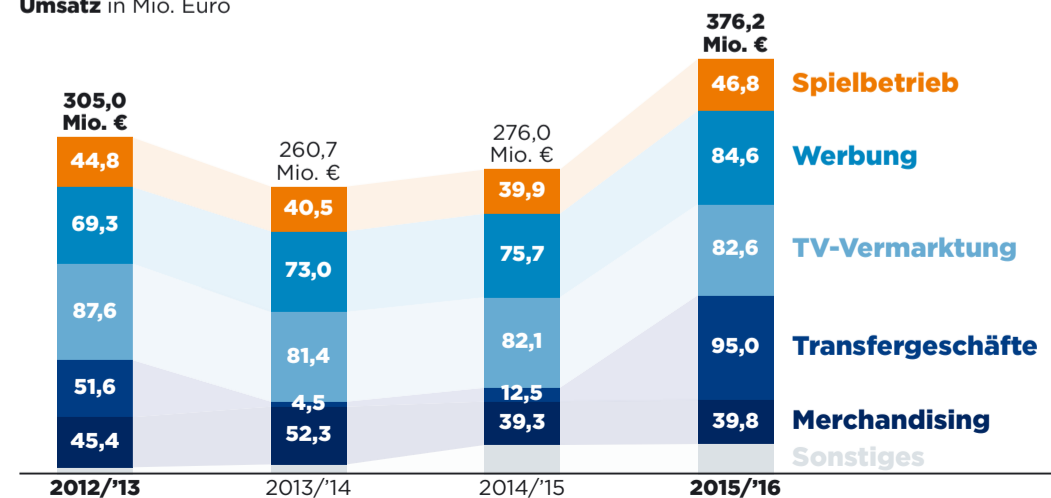
auf den Einsatz digitaler Werkzeuge wirft. So kann sich jeder vierte Deutsche vorstellen, einen Tisch per Internet oder App zu reservieren. Auf der anderen Seite erkennen auch immer mehr Gastronomen und Hotelbetreiber die Potenziale digitaler Lösungen, obschon deren Nutzung noch moderat ausfällt. Denn laut Studie fehlt ihnen vor allem die Zeit, um sich mit der Digitalisierung zu beschäftigen. Hilfestellung leistet Metro. „Wir werden unsere Kunden künftig bei der Wahl der passenden digitalen Angebote unterstützen“, verspricht Koch.

START-UP-SCHMIEDE

Der Metro Accelerator fördert Start-ups, die mit ihren digitalen Diensten und Modellen den wirtschaftlichen Erfolg von Restaurants, Hotels und Cateringbetrieben steigern können. Er bietet Gründern eine effiziente Möglichkeit, mithilfe der internationalen Expertise von Metro ihre Projekte im Großhandels- und Food-Bereich zu testen und am Markt weiterzuentwickeln. Mehr über das Programm und die aktuellen Projekte unter www.metroaccelerator.com und im Blog unter <http://blog.metroaccelerator.com/de/>

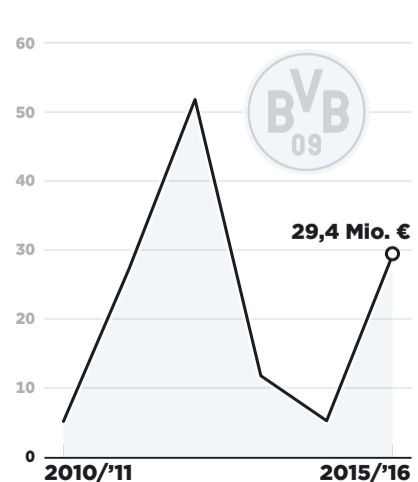
Borussia Dortmund

Umsatz in Mio. Euro



HANDELSBLATT // Bis 2013/14 zählten Conference und Catering zu Merchandising, seit 2014/15 zu „Sonstiges“

Jahresüberschuss in Mio. Euro



Quellen: BVB-Geschäftsberichte, Bloomberg