



Universität Bayreuth  
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Prof. Dr. Herbert Woratschek

## **Masterarbeit**

MBA Sportmanagement

Sommersemester 2015

# **Integration von Fußball-Marken in die Beko Basketball Bundesliga – ein Konzept zur erfolgreichen Kommunikation einer Wachstumsstrategie**

Vorgelegt von:

**Gregor Faßbender-Menzel**

Nußbaumerstraße 74

50823 Köln

Telefon: 0221-168 40 133

E-Mail: [gregor.fassbender@gmx.de](mailto:gregor.fassbender@gmx.de)

MBA 6 Sportmanagement

Matrikelnummer: 1287903

**22. Mai 2015**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Vision 2020: Die Beko Basketball Bundesliga ist beste nationale Basketballliga Europas .....	3
1.2. Zielsetzungen der Arbeit und Forschungsfrage .....	7
1.3. Abgrenzung Kommunikation bzw. Public Relations vs. Marketingkommunikation .....	9
<b>2. Vorgehensweise und Methodik .....</b>	<b>12</b>
2.1. Aufbau eines Kommunikationskonzepts .....	12
2.2. Empirische Untersuchung .....	13
<b>3. Strategische Umfeld-Analyse .....</b>	<b>17</b>
3.1. Organisation der Beko BBL .....	17
3.1.1. Gründung, Entwicklung und Einordnung in das Sportsystem .....	17
3.1.2. Organe, Gremien und Steuerung des operativen Geschäfts .....	19
3.1.3. Steuerung der Kommunikation .....	21
3.2. Wachstumsstrategie 1: Teams in Großstädten .....	22
3.3. Wachstumsstrategie 2: Fußball-Marken in der Beko BBL .....	25
3.3.1. Vorbild Bayern München Basketball .....	28
3.3.2. Zielsetzungen des Projekts FC Bayern Basketball .....	31
3.3.3. Positionierungsmerkmale von FC Bayern München Basketball .....	35
3.3.4. Bewertung FC Bayern Basketball durch Dritte .....	38
3.4. Implikationen aus anderen Sportligen .....	43
3.4.1. Fußball-Marken in europäischen Basketball-Ligen .....	43
3.4.2. Franchise Relocation in den großen US-Profiligen .....	46
3.4.3. Debatte um Retorten-Klubs in der Fußball-Bundesliga ...	50
<b>4. Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor .....</b>	<b>55</b>
4.1. Bisherige Kommunikation der Beko BBL zur Aufnahme weiterer Fußball-Marken .....	57

4.2.	Kommunikation der Beko BBL zur Vertragsverlängerung von Jan Pommer .....	59
4.3.	Stakeholder-Analyse.....	60
4.3.1.	Stakeholder-Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen.....	60
4.3.2.	Stakeholder innerhalb der Basketball-Community .....	62
4.3.3.	Stakeholder der allgemeinen Sportöffentlichkeit .....	69
<b>5.</b>	<b>Wissenschaftliche Bewertungsraster .....</b>	<b>75</b>
5.1.	Excellence-Theory-in-Public-Relations nach Grunig.....	75
5.2.	Exzellenz in der Unternehmenskommunikation: Vergleichsstudie nach Rolke / Forthmann .....	77
5.3.	Acht-Phasen-Modell der Veränderungskommunikation nach Pfannenbergl .....	80
5.4.	Drei Ebenen der Innovationskommunikation nach Ansgar Zerfaß.....	86
5.5.	Theoretische Erkenntnisse für die erfolgreiche Kommunikation des Wachstums über Fußball-Marken.....	89
<b>6.</b>	<b>Integriertes Kommunikationskonzept.....</b>	<b>92</b>
6.1.	Schlussfolgerungen aus Theorie und strategischer Umfeldanalyse für die Kommunikation .....	93
6.2.	Strategische Ziele .....	94
6.2.1.	Kommunikative Zielsetzung .....	94
6.2.2.	Zielgruppen .....	95
6.2.3.	Kernbotschaften und Zielpositionierung .....	96
6.3.	Kommunikative Strategie (Planung) .....	97
6.4.	Taktik (Umsetzung).....	102
6.4.1.	Dramaturgie .....	103
6.4.2.	Konkrete Maßnahmenplanung .....	106
6.4.3.	Kommunikative Erfolgsfaktoren.....	112
6.4.3.1.	CEO-Positionierung .....	112
6.4.3.2.	Storytelling .....	113
6.5.	Evaluation / Kommunikationscontrolling .....	116
<b>7.</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>120</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>VIII</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>XVIII</b>
	<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>XXXVIII</b>

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungen:

Abbildung 1: Struktur der Beko BBL, Quelle: <a href="http://www.beko-bbl.de/inside/struktur.html">http://www.beko-bbl.de/inside/struktur.html</a> .....	19
Abbildung 2: Stakeholder-Relevanz-Matrix, Quelle: Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2011), S. 162.....	61
Abbildung 3: Stakeholder-Relevanz-Matrix zur Wachstumsstrategie der Beko BBL über Fußball-Marken (eigene Darstellung nach Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2011), S. 162) .....	62
Abbildung 4: Das magische Viereck exzellenter Unternehmenskommuni- kation nach Rolke/Forthmann, Quelle: Hartmann (2014), S. 36 .....	79
Abbildung 5: Commitment-Matrix zum erwarteten Verhalten in Veränderungen nach Towers Perrin 2001 und Wippermann 2006; Quelle: Pfannenberg (2013), S. 75 .....	83
Abbildung 6: 3-Phasen-Modell im Change nach Kurt Lewin (eigene Darstellung) .....	91
Abbildung 7: SWOT-Analyse der IST-Situation (eigene Darstellung) .....	93
Abbildung 8: Dramaturgische Phasen der Kommunikation (eigene Darstellung) .....	105
Abbildung 9: Erfolgsnachweis der Kommunikationsleistung auf vier Wirkungsebenen (eigene Darstellung) .....	116

### Tabellen:

Tabelle 1. Abgrenzung Public Relations vs. Werbung, Quelle: Fröhlich (2008), S. 103.....	10
Tabelle 2: Interessen und potenzielle Wertbeiträge der Stakeholder (eigene Darstellung) .....	73
Tabelle 3: Zuordnung der acht Change-Phasen nach Pfannenberg und Kotter zu den drei Change-Phasen nach Lewin (eigene Darstellung). .....	91

---

## Abkürzungsverzeichnis

ACB	Asociación de Clubs de Baloncesto
AFC	Association Football Club
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BC	Basketball Club
Beko BBL	Beko Basketball Bundesliga
BIG	Basketball in Germany
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cystische Fibrose
CVS	Communications Value System
DISM	Deutsches Institut für Sportmarketing
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
DBB	Deutscher Basketball Bund
DEL	Deutsche Eishockey Liga
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DKB HBL	DKB Handball-Bundesliga
DSM	Deutsche Sport Marketing GmbH
EMOI	Expanded model of organizational identification
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FC	Fußball Club bzw. Football Club (engl.)
FCB	FC Bayern
FIBA	Fédération Internationale de Basketball
GFM	Gregor Faßbender-Menzel
ggf.	gegebenenfalls
GPRA	Gesellschaft Public Relations Agenturen

---

IABC	International Association of Business Communications
IHF	International Handball Federation
Kap.	Kapitel
KPI	Key Performance Indicator
Mio.	Million(en)
MLB	Major League Baseball
Mrd.	Milliarde(n)
NBA	National Basketball Association
NBDL	National Basketball Association Development League
NADA	Nationale Anti-Doping-Agentur
NFL	National Football League
p.a.	per anno
PR	Public Relations
RB	RasenBallSport
SSV	Spiel- und Sportverein
SZ	Süddeutsche Zeitung
TBB	Treveri Basketball e.V. (lateinisch für „Stamm der Trierer“)
TSG	Turn- und Sportgemeinschaft
TV	Television
tz	Tageszeitung (Münchner Boulevardzeitung)
u.a.	unter anderem   und andere
ULEB	Union des Ligues Européennes de Basketball
US	United States
USA	United States of America
VfL	Verein für Leibesübungen
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WAZ	Westdeutsche Allgemeine Zeitung
WNBA	Women's National Basketball Association
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

## 1. Einleitung

Es war im Herbst 2012, als eine kleine Zeitungsmeldung mein Interesse weckte: Die Beko Basketball Bundesliga (Beko BBL) habe mit den Fußball-Bundesligisten Borussia Dortmund, Schalke 04 und Hamburger SV über einen möglichen Einstieg in den Basketball gesprochen. Vorbild seien die Basketballer des FC Bayern München, die ein Jahr zuvor in die höchste deutsche Basketball-Liga aufgestiegen waren und seitdem nicht nur erfolgreich oben mitspielten, sondern der Liga auch enorm viel Aufmerksamkeit bescherten.

Das war das eine hochinteressante Neuigkeit, die da eher klein und belanglos daherkam. So unauffällig, dass es für mich als Kommunikationsprofi kaum möglich erschien. Weshalb hatte die Zeitung – an die exakte Quelle kann ich mich leider nicht mehr genau erinnern – nur eine knappe Meldung gebracht? Wieso machte die Beko BBL da nicht mehr draus? Warum entfachte sich nicht zumindest eine ungesteuerte Debatte um diese Idee, wenn schon die Liga selbst nicht dafür sorgte? Wieso äußerte sich niemand positiv oder negativ zum Thema, immerhin wurde zur gleichen Zeit das Fußball-Projekt Red Bull Leipzig schon äußerst hitzig diskutiert? Hatte die Beko BBL dieses strategische Positionierungsthema schlicht plump verstoßert, gab es handwerkliche Schwächen in der Kommunikation oder war die Meldung Folge einer Indiskretion? Antworten auf diese Fragen gibt es übrigens in Kap. 4.1.

Für mich steckte in dieser kleinen Nachricht der Stoff für ein wahres kommunikatives Feuerwerk. Das wäre was: Der große FC Bayern trifft in der Beko BBL auf die leidenschaftliche Borussia aus Dortmund. Oder Schwarz-Gelb bittet Blau-Weiß zum Ruhrderby in die Westfalenhalle. Andererseits ließ sich auch leicht ausmalen, was Basketballfans an traditionellen Standorten wie Tübingen, Ludwigsburg oder Hagen von der Idee halten mochten, über kurz oder lang von gestandenen Fußball-Klubs mit ihren großen finanziellen Möglichkeiten aus der Liga gedrängt zu werden.



Wie auch immer: Wenn es wirklich die Absicht der Beko BBL sein sollte, weitere Fußball-Marken in die Liga aufzunehmen, dann wäre das eine große kommunikative Herausforderung und es bräuchte an dieser Stelle eine durchdachte Strategie, um die kommunikativen Chancen zu ergreifen und die Risiken oder zumindest Erschwernisse so klein wie möglich zu halten.

Bei meinen späteren Recherchen zu insgesamt drei Hausarbeiten für das MBA-Studium, die sich allesamt um die Beko BBL drehten, nahm die im Herbst 2012 so zurückhaltend dahergekommene Absichtserklärung der Liga deutliche Konturen an: Die Aufnahme weiterer namhafter Fußball-Marken galt inzwischen als denkbare Wachstumsoption im Rahmen der „Vision 2020“. Denn bis zum Jahr 2020 will die Beko BBL die beste Basketballliga Europas werden.

„Ich würde mich ganz gerne ... mit Herrn Watzke über Basketball unterhalten. Wenn er mal anfangen würde, da was zu machen. Das würde dem Sport natürlich ungeheuer helfen“, begrüßte etwa Uli Hoeneß im Spätsommer 2013 als Präsident des FC Bayern den Einstieg weiterer etablierter Klubmarken aus der Fußball Bundesliga im Basketball.<sup>1</sup> Doch so leicht dürfte es sicher nicht werden, dass sich mehrere Fußballbosse einfach mit der Beko BBL zusammensetzen und eine fremde Sportart erobern. Erfahrungsgemäß scheitern Neuerungen nicht selten an Widerstand, Protest oder der Ablehnung wichtiger Stakeholder. Viel leichter haben es Veränderungen, wenn sie im Umfeld auf Zustimmung stoßen.<sup>2</sup> Lindlar nennt Widerstand sogar eine ständige Herausforderung für Kommunikatoren.<sup>3</sup>

Ungeachtet einer konkreten Eintrittswahrscheinlichkeit für die Wachstumsoption über Fußball-Marken und eines exakten Zeitplans: Für einen erfahrenen Kommunikationsmanager, der selbst Basketball gespielt hat und leidenschaftlicher Fußballfan ist, bietet die Story, die sich hinter der kleinen

---

<sup>1</sup> Vgl. Kettenburg (2013c).

<sup>2</sup> Vgl. Lindlar (2005), S. 114 f.

<sup>3</sup> ebd., S. 115.

Meldung vom Herbst 2012 verbirgt, die idealen Zutaten für eine anspruchsvolle und motivierende Masterarbeit. Die vorliegende, praxisorientierte These will der Liga (und nicht den in die Beko BBL einsteigenden Fußball-Klubs) eine schlagkräftige Kommunikationsstrategie liefern – für den Fall, dass die Wachstumsoption tatsächlich einmal realisiert wird.

### **1.1. Vision 2020: Die Beko Basketball Bundesliga ist beste nationale Basketballliga Europas**

Treiber für ein mögliches Wachstum über Fußball-Marken ist ein ehrgeiziger Plan, den die Beko BBL verfolgt: „Unser Ziel ist, 2020 die beste Basketballliga in Europa zu sein“, beschreibt Geschäftsführer Jan Pommer im Handelsblatt<sup>4</sup> und nahezu wortgleich im Marketing-Fachblatt HORIZONT<sup>5</sup> die Vision seiner Liga. Als Messgrößen für die Zielerreichung nennt er den Gesamtumsatz, die sportliche Qualität der Liga, die Erfolge deutscher Teams im Europapokal und den Grad der Medienpräsenz, insbesondere im TV<sup>6</sup>.

Im Experteninterview für diese Masterarbeit präzisiert Pommer: „Wir wollen das anhand ... einer Score Card messen, also anhand von Parametern, die nachweisbar und für Dritte nachprüfbar sind, zu denen die Zuschauerzahlen in den Hallen, die Budgetgrößen, die Reichweite, die Erträge aus der Bewegtbildvermarktung und andere Faktoren mehr gehören, natürlich auch der sportliche Erfolg unserer Klubs ... So dass wir dann auf rund ein Dutzend Faktoren kommen, anhand derer wir das dann feststellen wollen.“<sup>7</sup>

Aktuell sieht Pommer die Beko BBL noch hinter der spanischen, französischen, italienischen und türkischen Liga. Allerdings sei man auf einem guten Weg, zumindest Türken und Italiener hinter sich zu lassen.<sup>8</sup> Für Marko Pešić, den Geschäftsführer des FC Bayern München Basketball, ist die

---

<sup>4</sup> Vgl. Mersch (2012)

<sup>5</sup> Vgl. Rentz (2012)

<sup>6</sup> Vgl. Mertens (2011); Rentz (2012)

<sup>7</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Fabig (2015).

Beko BBL bereits heute in einigen Bereichen Spitze in Europa, u.a. in Bezug auf das Event und die Organisation des Spiels: „Wir werden immer Erster sein, wenn es darum geht, dass wir die Gehälter pünktlich zahlen, aber wir werden nicht die Liga sein, die die meisten Stars hat.“<sup>9</sup> Die spielen u.a. in der spanischen „Liga Endesa“, der derzeitigen Nummer eins des Kontinents. Die spanische ACB profitiert insbesondere von den Zahlungen des Liga-Sponsors und Energieversorgers Endesa, der jährlich mehr als fünf Millionen Euro überweist; während der sechsjährigen Vertragslaufzeit sind das alleine 30 Millionen Euro. Zum Vergleich: Hausgerätehersteller Beko zahlt der BBL nur rund eine Million Euro p.a. Das macht bis zum Ende der ebenfalls sechsjährigen Vertragslaufzeit in der Saison 2014/15 eine Differenz von 24 Millionen Euro.<sup>10</sup>

In ihrem Finanzreport deutscher Profiligen 2014 sieht die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche die Beko BBL dennoch auf einem guten Weg: „Dank hoher Standards und zunehmender Professionalisierung ist die Beko BBL ihrem Ziel, bis 2020 zur besten nationalen Liga Europas zu avancieren, aus struktureller Sicht bereits recht nahe gekommen.“<sup>11</sup> Die Einführung eines Financial Fairplays auf europäischer Ebene werde der Liga helfen, weiteren Boden gut zu machen.<sup>12</sup>

Insbesondere in der Publikumsgunst holt die Beko BBL weiter auf: Mit rund 1,6 Millionen Zuschauern in der Spielzeit 2013/2014 stellte sie erneut einen Rekord auf und überschritt erstmals die Marke von 1,5 Millionen Besuchern. Zu den insgesamt 337 Begegnungen (Hauptrunde, Playoffs, Wiederholungsspiel) kamen 1.575.581 Zuschauer. Dies entspricht einem Durchschnitt von 4.675 Zuschauern pro Spiel und einer Steigerung gegenüber der Vorsaison um 5,4 Prozent. Seit der Spielzeit 2001/2002 wurde das zwölfte Mal in Folge eine neue Bestmarke bei den absoluten Zahlen erzielt.

---

<sup>9</sup> Vgl. Pešić (2014), S. 1.

<sup>10</sup> Vgl. Kettenburg (2013b), S. 24.

<sup>11</sup> Vgl. Hollasch / Mazurkiewicz (2014), S. 22.

<sup>12</sup> ebd.

Allein die 31 Playoff-Partien sorgten für 200.402 Besucher. Die Auslastungsquote der Spielstätten lag bei 89,2 Prozent. (+3,6 Prozent). In Summe konnte die Liga bei den Zuschauerzahlen ihren zweiten Platz in Europa festigen.<sup>13</sup> In der Pressemitteilung zeigte sich Geschäftsführer Jan Pommer zufrieden: „Solche Steigerungen..., die in Richtung 90 Prozent geht [sic!], sind hervorragend und unterstreichen die Attraktivität unseres Produkts.“<sup>14</sup> Auch die Saison 2014/2015 entwickelte sich erfreulich. Pünktlich zum Start der Playoffs Anfang Mai 2015 verkündete die Beko BBL einen Rekord-Gesamtumsatz von 95 Millionen Euro.<sup>15</sup>

Den größten Nachholbedarf sieht Beko BBL-Chef Pommer beim sportlichen Erfolg. Noch nie schaffte es ein deutsches Team bis ins Viertelfinale der Euroleague<sup>16</sup>. Auch 2015 kam keine der drei gestarteten deutschen Mannschaften unter die besten Acht. Als letztes Team scheiterte ALBA Berlin im letzten Spiel der Top 16-Runde.<sup>17</sup> Im Jahr 2020 dagegen, so schwebt es Pommer vor, soll mindestens ein deutscher Klub im Final Four stehen.<sup>18</sup>

Zwar ist die Beko BBL in den vergangenen Jahren auf nationaler Ebene stärker gewachsen als die beiden anderen populären deutschen Hallensport-Ligen, die DKB Handball-Bundesliga (DKB HBL) und die Deutsche Eishockey Liga (DEL). Trotzdem lag sie mit 90,8 Mio. Euro **Gesamtumsatz in der Saison 2013/2014** immer noch deutlich hinter den beiden DFL-Ligen Bundesliga und 2. Liga (2,45 Mrd. bzw. 458,0 Mio. Euro), der vom DFB organisierten 3. Fußball-Liga (164,5 Mio. Euro) sowie der DEL (106,1 Mio. Euro). Die HBL (88,9 Mio. Euro) konnte die Beko BBL jedoch zum zweiten Mal in Folge hinter sich lassen:<sup>19</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014b).

<sup>14</sup> ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2015).

<sup>16</sup> Vgl. Rohlfing (2015)

<sup>17</sup> Vgl. SPIEGEL ONLINE (2015).

<sup>18</sup> Vgl. Weible (2015).

<sup>19</sup> Vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (2015), S. 7; Hollasch / Mazurkiewicz (2014), S. 8.

- Bundesliga (DFL): 2,45 Mrd. Euro
- 2. Liga (DFL): 458,0 Mio. Euro
- 3. Liga (DFB): 164,5 Mio. Euro
- DEL: 106,1 Mio. Euro
- **Beko BBL: 90,8 Mio. Euro**
- HBL: 88,9 Mio. Euro

Laut Deloitte & Touche konnte die Beko BBL ihre Erlöse dank stetiger Professionalisierung in den vergangenen fünf Jahren insgesamt um mehr als 50% steigern.<sup>20</sup> Bereits 2013 machte die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für dieses Wachstum auch „das Vorgeben von Standards in Verbindung mit dem FC Bayern München aus“.<sup>21</sup>

Nur um die Relationen und den Abstand zu König Fußball zu verdeutlichen: Der Etat der 18 Beko BBL-Klubs betrug 2013/2014 nicht einmal vier Prozent des Gesamtumsatzes der Fußball-Bundesliga. Für Geschäftsführer Pommer lautet die zentrale Herausforderung der Beko BBL deshalb: „Wie gewinne ich mehr Zuschauer und wie mache ich die 15 Millionen Basketball-Interessierten, die es in Deutschland gibt, zu Basketball-Fans?“<sup>22</sup> Um ihr klares Wachstumsziel zu erreichen, startete die Beko BBL im September 2010 einen Marken-Relaunch. Dieser ist Bestandteil eines Business-Plans<sup>23</sup> samt Dachmarkenstrategie, Leitbild, neuem Logo und dem Claim „Spürst Du das Dribbeln?“<sup>24</sup>. Mit Blick auf weiteres Wachstum plant die Beko BBL, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und sich nicht am übermächtigen Fußball zu orientieren<sup>25</sup>. Liga-Chef Pommer will dazu insbesondere die Attraktivität und Dynamik des Sports in die Waagschale werfen: „Selbst ein schlechtes Basketballspiel, so etwas soll es ja gelegentlich geben, ist immer noch sehr unterhaltsam und interessant.“<sup>26</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Deloitte Deutschland | Sport Business Gruppe (2014).

<sup>21</sup> Vgl. Hollasch / Mazurkiewicz (2013), S. 22.

<sup>22</sup> Vgl. Mersch (2012)

<sup>23</sup> Vgl. Rentz (2012)

<sup>24</sup> Vgl. Beck / Pommer (2011), S. 9 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Mersch (2012)

<sup>26</sup> ebd.

Die Vision 2020 ist also definiert. Ihr ambitioniertes Ziel lautet, die Nummer eins unter den Basketballligen in Europa zu werden. Und die Fußball-Marken könnten hierfür ein möglicher Wachstumstreiber sein. Schon allein die Vision 2020 zu verfolgen, scheint Wirkung zu zeigen. Andrea Trinchieri etwa, neuer Trainer von Spitzenklub Brose Baskets Bamberg seit der Saison 2014/2015, zeigte sich von den Zielen der Beko BBL beeindruckt und deutete in einem seiner ersten Interviews in Deutschland an, auch deswegen von Italien über die Alpen gekommen zu sein: „Womöglich ist der Vergleich weit hergeholt, aber Jan Pommer erinnert mich mit seinen Visionen an Steve Jobs. Niemand hat geglaubt, dass Jobs mit Apple jemals so einen Erfolg haben würde.“<sup>27</sup>

## **1.2. Zielsetzungen der Arbeit und Forschungsfrage**

In einem persönlichen Gespräch mit Jan Pommer am Rande eines Kaminabends an der Universität Bayreuth im Januar 2014 hat mir der Beko BBL-Geschäftsführer bestätigt, dass ein mögliches Wachstum über Fußballklubs bis dahin nicht strategisch durchdacht gewesen sei. Vielmehr habe Pommer seine Idee im Herbst 2012 lediglich über persönliche Kontakte zu Borussia Dortmund, Schalke 04 und zum Hamburger SV getragen sowie gegenüber einigen Medien fallen gelassen. Seitdem ruhten sowohl die Gespräche mit den Klubs als auch die Berichterstattung zum Thema. Für den Fall einer möglichen Umsetzung der Wachstumsstrategie fehle es laut Pommer an einem überzeugenden Konzept, um den Wandel der Liga kommunikativ zu begleiten und zum erhofften Erfolg zu führen. Werde die Wachstumsstrategie tatsächlich realisiert, sei Kommunikation für ihn ein kritischer Erfolgsfaktor.

An diesem Status hatte sich auch bis Ende Juni 2014 nichts geändert, als das Experteninterview für diese Masterarbeit stattfand.

Diese Masterarbeit untersucht ausdrücklich nicht, ob ein Wachstum über Fußball-Marken für die Beko BBL sinnvoll und effektiv ist. Ziel meiner Thesis

---

<sup>27</sup> Vgl. Gruber (2014a).

ist es ausschließlich, ein begleitendes Kommunikationskonzept für den erforderlichen Struktur- und Kulturwandel der Liga zu entwickeln, der mit Aufnahme weiterer Fußball-Marken unweigerlich einhergehen würde – basierend auf den Erkenntnissen des Aufstiegs von Bayern Münchens im Jahr 2011.

Und: Dieses Kommunikationskonzept ist eines für die Beko BBL und nicht für die Fußball-Klubs, die ein Engagement im Basketball anstreben.

Die Forschungsfrage meiner Masterarbeit lautet folglich:

**Wie kann die Beko Basketball Bundesliga die Liga-Aufnahme weiterer namhafter Fußball-Marken im Rahmen ihrer Vision „Beste Basketballliga Europas bis 2020“ erfolgreich kommunizieren – im Sinne exzellenter Public Relations, Veränderungs- und Innovationskommunikation?**

Kap. 3 wird ausführlich auf die drei im Titel genannten wissenschaftlichen Bewertungsdimensionen eingehen: exzellente Public Relations, Veränderungs- und Innovationskommunikation. Deshalb sei an dieser Stelle nur kurz angerissen, welche Kriterien ein Kommunikationskonzept idealerweise erfüllen sollte, um erfolgreich zu sein:

- **Exzellente Public Relations bzw. Unternehmenskommunikation** definiert den idealen Stellenwert strategischer Kommunikation innerhalb einer Organisation und klärt insbesondere die Frage, welche Rolle der leitende Kommunikationsmanager in ihr spielt.
- **Veränderungs- oder Change-Kommunikation** ist die Kommunikation von Wandlungsprozessen. Ihr Ziel liegt darin, kommunikative

Hindernisse für Veränderungen in Unternehmen aus dem Weg zu räumen und nachhaltigen Wandel zu ermöglichen.<sup>28</sup>

- Eigentlich kommt **Innovationskommunikation** bei der Einführung neuer Technologien zum Tragen. Die Regeln und Besonderheiten für diese Disziplin scheinen aber auch für das Beispiel der Dienstleistung Beko BBL geeignet, weil die zu erwartenden Neuerungen sehr tiefgreifend und erklärungsbedürftig wären.

Dass eine durchdachte Kommunikation rund um weitere Fußball-Marken in der Beko BBL Not tut, mag schon die ehrliche Haltung von Marko Pešić belegen. Der Manager des aktuellen Meisters Bayern München, selbst also Ableger einer großen Fußball-Marke, steht einer von der Liga angeregten und gesteuerten Eingliederung von Dortmund, Schalke, Hamburg & Co. skeptisch gegenüber, wie er im Experteninterview zugibt: „Ich glaube nicht daran, dass eine Basketballliga so was initiieren ... oder fördern kann ... Ich meine, was soll denn das?“ Der Antrieb müsse vielmehr aus dem Inneren der Vereine erfolgen: „Entweder, man will es machen, es kommt von innen heraus, als eine Idee, eine weitere Sportart zu etablieren innerhalb eines Vereins, um vielleicht auch am Image zu arbeiten, eine neue Zielgruppe zu erreichen ... Jetzt banal gesagt: ein junges Publikum anzusprechen und so weiter. Oder man macht es nicht.“<sup>29</sup>

### 1.3. Abgrenzung Kommunikation bzw.

#### **Public Relations vs. Marketingkommunikation**

Diese Masterarbeit versteht Kommunikation durchgehend im Sinne von Public Relations (bzw. PR, eingeführt 1882 nach dem amerikanischen PR-Pionier Edward L. Bernays) bzw. im Sinne der bedeutungsgleichen Öffent-

---

<sup>28</sup> Vgl. Pfannenberg (2013b), S. 11.

<sup>29</sup> Vgl. Pešić (2014), S. 37.



lichkeitsarbeit (1917 nach den beiden Deutschen August Hinder und Ferdinand Katsch)<sup>30</sup> – und nicht als Marketingkommunikation im Sinne von Werbung. Für Fröhlich sind Public Relations und Werbung zwei Formen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsmittel.<sup>31</sup> Beide seien persuasiv und zielten darauf ab, Einstellungen oder Verhalten zu ändern.<sup>32</sup> Trotzdem sei PR keine raffinierte Form der Werbung und lasse sich nicht neben Produkt-, Distributions- und Preispolitik dem Marketingmix unterordnen. Vielmehr erwarteten Journalisten als zentrale Zielgruppe der PR „glaubwürdige, sachliche, seriöse und wahrhafte Informationen“. Das bedeute für die Informationsquelle, dass sie "ausdrücklich nicht mit Werbebotschaften 'handelt'".<sup>33</sup>

### Abgrenzung Public Relations vs. Werbung

Public Relations	Werbung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist auf natürliche oder juristische Personen verschiedenster Art ausgerichtet.</li> <li>• soll Verständnis und Vertrauen aufbauen und pflegen; beeinflusst Imagevorstellungen.</li> <li>• wendet sich an die breite Öffentlichkeit oder unterschiedlichste Kreise der Bevölkerung (Zielgruppen).</li> <li>• gehört zu den Führungsfunktionen einer Organisation.</li> <li>• wirkt zweiseitig in Richtung Öffentlichkeit und nach innen.</li> <li>• soll Sympathieanteile gewinnen.</li> <li>• sind in ihrer Wirkung eher langfristig angelegt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist im Wesentlichen produkt- oder dienstleistungsbezogen.</li> <li>• soll verkaufen helfen; beeinflusst das Kaufverhalten.</li> <li>• dient der Information und Koordination des Marktes.</li> <li>• ist eine Funktion des Verkaufs und untersteht meist der Verkaufsleitung eines Unternehmens oder arbeitet eng mit ihr zusammen.</li> <li>• wirkt ganz überwiegend einseitig auf den/die intendierte(n) Käufer(in).</li> <li>• soll Marktanteile gewinnen.</li> <li>• ist in ihrer Wirkung eher kurzfristig angelegt.</li> </ul>

Tabelle 1. Abgrenzung Public Relations vs. Werbung, Quelle: Fröhlich (2008), S. 103.

Bernays definiert Public Relations als "Information given to the public, persuasion directed at the public to modify attitudes and actions, and efforts to integrate attitudes and actions of an institution with its publics and of publics

<sup>30</sup> Vgl. Fröhlich (2008), S. 95.

<sup>31</sup> ebd., S. 105.

<sup>32</sup> Vgl. Fröhlich (2008), S. 96.

<sup>33</sup> ebd., S. 101 ff.

with those of that institution".<sup>34</sup> Auf Hundhausen geht die deutsche Übersetzung aus dem Jahr 1951 zurück: „Public Relations sind der Versuch, durch Information, Überzeugung und Anpassung öffentliche Unterstützung für Tätigkeit, Anschauung, Entwicklungstendenz oder Institution zu verschaffen.“<sup>35</sup>

Doch Public Relations erfüllen im Unternehmen nicht nur eine rein instrumentell-kommunikative Funktion, vielmehr ist PR ein Managementprozess. „Public relations is the management of communication between an organization and its publics“, beschreiben Grunig und Hunt den Management-Anspruch.<sup>36</sup> Sie setzen PR und Kommunikationsmanagement gleich als “overall planning, execution, and evaluation of an organization’s communication with both external and internal publics”.<sup>37</sup> Zerfaß hat diesen Ansatz nahezu wortgleich übernommen und stellt ebenfalls die „Planung, Organisation und Durchführung der Unternehmenskommunikation“ in den Mittelpunkt des Kommunikationsmanagements.<sup>38</sup> Und auch van Riel sieht in Corporate Communication “an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external Communication are harmonized as effectively and efficiently as possible, with overall objective of creating a favourable basis for the relationship with groups upon which the organization is dependant.”<sup>39</sup>

Diese Arbeit sieht Kommunikationsmanagement demnach nicht als hierarchische Eingliederung der PR-Funktion innerhalb der Organisation, sondern als strategisches, gesteuertes Vorgehen der Unternehmensleitung und deren Umsetzung.<sup>40</sup> Public Relations ist folglich ein strategischer Managementprozess mit dem Ziel, Überzeugungskommunikation<sup>41</sup> sowie Aufmerksamkeits- und Zustimmungskommunikation zu leisten.<sup>42</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Bernays (1923), S. 9.

<sup>35</sup> Vgl. Hundhausen (1951), S. 527.

<sup>36</sup> Vgl. Grunig / Hunt (1984), S. 6.

<sup>37</sup> Vgl. Yaxley (2009).

<sup>38</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 59.

<sup>39</sup> Vgl. van Riel (1995), S. 26.

<sup>40</sup> Vgl. Fröhlich (2008), S. 99.

<sup>41</sup> ebd., S. 95.

<sup>42</sup> Vgl. Rademacher (2009), S. 56.

## 2. Vorgehensweise und Methodik

### 2.1. Aufbau eines Kommunikationskonzepts

Vereinfacht dargestellt besteht ein klassisches Kommunikationskonzept aus vier Blöcken: Analyse – Strategie – Umsetzung – Evaluation<sup>43</sup>. Insbesondere der ersten Phase, der Analyse, gilt es größte Aufmerksamkeit zu schenken, denn sie liefert die relevanten Informationen für die Herleitung der Strategie und die Entwicklung der Kommunikationsinstrumente. Wird zu Beginn nicht intensiv und sorgfältig gearbeitet, besteht die Gefahr, dass die Kommunikation nicht ihre volle Kraft entfaltet. Hansen und Bernouilly sind sogar überzeugt: „Die Maßnahmen, die im Konzept am Ende stehen, sind nur so gut wie die Analyse und Problemeingrenzung, die ihnen vorausgeht.“<sup>44</sup>

Deshalb dienen die Kapitel 3 und 4 dieser Masterarbeit insbesondere der ausführlichen Analyse der Aufgabenstellung im Sinne der Forschungsfrage:

**Wie kann die Beko Basketball Bundesliga die Liga-Aufnahme weiterer namhafter Fußball-Marken im Rahmen ihrer Vision „Beste Basketballliga Europas bis 2020“ erfolgreich kommunizieren – im Sinne exzellenter Public Relations, Veränderungs- und Innovationskommunikation?**

Die Masterarbeit gliedert sich in vier zentrale Teile:

- **Kapitel 3** liefert eine ausführliche Analyse zum thematischen, organisatorischen und kommunikativen Umfeld rund um das Thema Fußball-Marken in der Beko BBL. Hierzu gehören eine vereinfachte

---

<sup>43</sup> Vgl. Broom / Sha (2013), S. 240.

<sup>44</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 29.

Organisationsanalyse der Liga sowie die Vorstellung der beiden möglichen Wachstumsstrategien über Teams in Großstädten und/oder über Fußball-Marken. Ausführlich werden an dieser Stelle auch die kommunikativen Aspekte zum Aufstieg des FC Bayern München Basketball in die Beko BBL untersucht.

- **Kapitel 4** beschreibt Kommunikation als strategischen Erfolgsfaktor für die Wachstumsoption der Beko BBL über Fußballklubs, definiert die relevanten Stakeholder und wirft einen Blick auf andere Sportligen und Sportarten, um mögliche Rückschlüsse für die kommunikative Positionierung zu erhalten.
- **Kapitel 5** stellt die wissenschaftlichen Bewertungsraster vor, anhand derer sich das zu erarbeitende Kommunikationskonzept bewerten lassen muss: zwei Modelle für exzellente PR, sowie je eine Theorie zur Kommunikation von Veränderungen und Innovationen.
- **Kapitel 6** schließlich liefert das Herzstück der praxisorientierten Arbeit: ein integriertes Kommunikationskonzept für die Liga, sollte die Option „Wachstum über Fußball-Marken“ tatsächlich realisiert werden – und zwar auf Betreiben der Liga. Denn das Konzept ist ein Konzept für die Beko BBL und nicht für einen jener denkbaren Fußball-Klubs, die möglicherweise in den Basketball einsteigen.

## 2.2. Empirische Untersuchung

Die Recherchen in der Sportmanagement- und Sportmarketing-Literatur zum Case „Bayern München Basketball“ bzw. zu einem Einstieg von Fußball-Marken in andere Sportarten ergaben keine Treffer – nicht im Sommer 2014 und auch nicht bei einem zweiten Desk Research im Frühjahr 2015. Dies sprach schnell für ein exploratives Forschungsdesign. Laut Kuß dienen explorative Untersuchungen dazu, „die für ein Problem überhaupt relevanten Einflussfaktoren zu identifizieren... Es geht weniger um quantifizierende Angaben als darum, möglichst vielfältige und tiefgehende Einsichten in den

Untersuchungsgegenstand zu gewinnen. Die Ergebnisse explorativer Studien haben deswegen meist eher impressionistischen als definitiven Charakter.<sup>45</sup> Kuß empfiehlt für diese Art von Aufgabenstellung qualitative Untersuchungsmethoden.<sup>46</sup>

Weil die von der Beko BBL angedachte Wachstumsoption über Fußball-Marken darüber hinaus eine *Option* ist und nicht bereits beschlossene Sache – weder in der Liga selbst noch bei den in Frage kommenden Fußball-Klubs –, ist das Thema bis heute vertraulich zu behandeln.

Eine breit angelegte quantitative oder qualitative Erhebung, etwa als Online-Befragung bzw. als Fokusgruppen-Interview, würde das Thema dagegen öffentlich machen und kommt deshalb bis auf Weiteres nicht in Frage<sup>47</sup>. Denkbar wären etwa Befragungen von Basketball-Fans oder Interviews mit Journalisten und Experten außerhalb der Beko BBL-Spitze, die das Thema aus sportlicher bzw. aus Marketingsicht verfolgen. Als aufschlussreich hätte sich bestimmt auch der Austausch mit den Geschäftsführern der in Frage kommenden Fußball-Klubs erwiesen. Damit wäre dem Thema allerdings eine Verbindlichkeit zugefallen, die es bis heute bewusst nicht haben soll und hat. Hierin liegen vielmehr zentrale Optionen für die wissenschaftliche Weiterentwicklung des Themas (s. Kap. 7.).

Und so lieferten im Sommer 2014 zwei qualitative Experteninterviews erste empirische Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand:

- **Experteninterview mit Jan Pommer, Geschäftsführer der Beko BBL**, am 30. Juni 2014 in Köln, Dauer: 1:44 h;
- **Experteninterview mit Marko Pešić, Geschäftsführer Bayern München Basketball**, am 5. September 2014 in Köln, Dauer: 1:21 h.

---

<sup>45</sup> Vgl. Kuß (2012), S. 35 ff.

<sup>46</sup> ebd., S. 16.

<sup>47</sup> abgestimmt mit Prof. Woratschek am letzten Präsenz-Wochenende MBA 6, 5.4.2014

Laut Przyborski und Wohlrab-Sahr ist man „Expertin (sic!) ... nicht an sich, sondern im Hinblick auf ein bestimmtes Wissensgebiet.“<sup>48</sup> Jan Pommer und Marko Pešić sind ohne Zweifel als Experten anzuerkennen, denn dank ihrer Positionen bekleiden sie „privilegierte Position(en) ... in einem Funktionskontext.“<sup>49</sup> Auch erfüllen sie die Anforderungen eines „Spezialwissens“, wie sie Gläser und Laudel fordern und gehören folglich einer „Funktionselite“ an.<sup>50</sup>

Angesichts lediglich zweier vertraulich geführter Experteninterviews erscheint eine ausführliche qualitative Inhaltsanalyse, wie sie etwa Mayring in vier Schritten beschreibt – Paraphrasierung, Generalisierung, Reduktion, Bündelung<sup>51</sup> – nicht sinnvoll. Die qualitative Inhaltsanalyse will eine bestimmte Struktur aus dem Datenmaterial herausfiltern. Dies können Inhalte, formale Aspekte oder Typen sein<sup>52</sup>. Der in dieser Masterarbeit angestrebte Erkenntnisgewinn der Experteninterviews liegt allerdings weniger in einer Strukturierung der Inhalte an sich als in ihrer passgenauen Zuordnung zu den Analyseteilen des Kommunikationskonzepts. Deshalb fließen die relevanten Aussagen direkt und laufend als Zitate in die Analyse-Kapitel der Arbeit ein, insbesondere in die Kapitel 3 und 4. Auf diese Weise zahlen am Ende beide Interviews unmittelbar auf das Kommunikationskonzept in Kapitel 6 ein.

Nichtsdestotrotz erfüllen die Experteninterviews mit Jan Pommer und Marko Pešić die formellen qualitativen Anforderungen:

- Die Befragungen erfolgten in **teilstrukturierter Form**, d.h., die Gespräche fanden auf Basis vorbereiteter Fragen statt, wobei die Abfolge der Fragen flexibel blieb.<sup>53</sup> Die Reihenfolge ergab sich aus dem Gesprächsverlauf. Es kamen auch neue Fragen hinzu.

---

<sup>48</sup> Vgl. Przyborski / Wohlrab-Sahr (2009), S. 131.

<sup>49</sup> Vgl. Meuser / Nagel (2011), S. 57.

<sup>50</sup> Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 12 f.

<sup>51</sup> Vgl. Mayring (2010), S. 70.

<sup>52</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 118.

<sup>53</sup> Vgl. Atteslander (2010), S. 135.

- Ein **Gesprächs- bzw. Interview-Leitfaden** (s. Anhang) bildete das Gerüst und ließ dem Interviewer weitgehend die Entscheidungsfreiheit, wann welche Frage eingesetzt wurde.<sup>54</sup> Spontan sich ergebende Themen konnten so aufgenommen und weiterverfolgt werden.<sup>55</sup>
- Das Interview war **halb-standardisiert**. Der Fragewortlaut war zwar weitestgehend vorgegeben, den Interviewpartnern stand es allerdings frei, wie sie die Fragen beantworteten.<sup>56</sup>
- Die Fragen wechselten zwischen **offener und geschlossener Form**. Das hob das narrative Potenzial der Informanten.<sup>57</sup>
- Der Wechsel zwischen **direkten und indirekten Fragen** ließ Raum für gefühls- und wertbeladene Informationen.<sup>58</sup>

Insbesondere der **Interview-Leitfaden** garantierte eine weitgehend offene Gesprächsgestaltung und gab dem Interviewer ein hohes Maß an Freiheitsgraden.<sup>59</sup> Der Leitfaden stellte einen angedachten Gesprächsverlauf dar und diente als Stütze, um bei stockendem Gesprächsfluss den Faden wieder aufzunehmen zu können. Soweit es ging, befolgte der Interviewer dabei das Kriterium der Nicht-Beeinflussung. Die Interview-Partner sollten nicht in eine bestimmte Richtung gelenkt werden (non-direktive Gesprächsführung).<sup>60</sup>

Im Anschluss an die Gespräche wurden die aufgezeichneten Interviews transkribiert. Die CD-ROM auf der dritten Umschlagseite enthält die entsprechenden Word-Dokumente sowie die Audio-Dateien.

---

<sup>54</sup> Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 142.

<sup>55</sup> Vgl. Atteslander (2010), S. 135.

<sup>56</sup> Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 41.

<sup>57</sup> Vgl. Atteslander (2010), S. 146.

<sup>58</sup> ebd., S. 149.

<sup>59</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 66.

<sup>60</sup> Vgl. Nawratil (2009), S. 325 u. 330 ff.

### **3. Strategische Umfeld-Analyse**

#### **3.1. Organisation der Beko BBL**

Die Beko BBL ist die höchste deutsche Spielklasse für Herren. Wesentliche Aufgabe der Profi-Liga ist die „Planung, Organisation und Durchführung des Basketball-Spitzensports ... in Deutschland sowie dessen Spielbetrieb und damit verbundene Veranstaltungen.“<sup>61</sup> Bei den Events handelt es sich um die Deutsche Meisterschaft, den Pokalwettbewerb mit dem TOP FOUR-Wochenende, den ALL STAR Day sowie den Champions Cup, das Duell zwischen Meister und Pokalsieger.

Darüber hinaus ist die Beko BBL für die Vermarktung und Positionierung der Liga verantwortlich. Dazu gehören in erster Linie der Verkauf der Medienrechte sowie die Akquisition von Sponsoren<sup>62</sup>. Mit Blick auf die Positionierungs- und Vermarktungsfunktion ist die Beko BBL Dachmarke der Liga-Gesellschaft BBL GmbH mit Sitz in Köln sowie der 18 Bundesliga-Klubs<sup>63</sup>.

##### **3.1.1. Gründung, Entwicklung und Einordnung in das Sportsystem**

Die Basketball Bundesliga in der Rechtsform einer GmbH wurde am 29. Oktober 1996 gegründet – mit dem Ziel, unabhängig vom Dachverband Deutscher Basketball Bund (DBB) ihre Verfassung regeln zu können<sup>64</sup>. Die Liga ging 1996/1997 unter dem Namen Veltins Basketball Bundesliga mit 14 Mannschaften in die Saison. Erst ein Jahr später, mit dem DBB-Bundestag am 1. Juni 1997 in Bremen, erfolgte die „rechtliche und tatsächliche Ver- selbständigung [sic!] der Basketball Bundesliga (BBL) unter dem Dach des

---

<sup>61</sup> Vgl. Pommer / Kaiser (2008), S. 349.

<sup>62</sup> ebd.

<sup>63</sup> Vgl. Päsche (2011), S. 2.

<sup>64</sup> Vgl. Klein / Kurscheidt (2008), S. 515.



Verbandes.<sup>65</sup> De facto spaltete sich die Liga vom Dachverband ab<sup>66</sup>, im Gegenzug übertrug dieser seine Aufgaben an die BBL.<sup>67</sup> Vorausgegangen waren intensive Verhandlungen zwischen dem DBB und der 1985 als informellem Ligabüro gegründeten Arbeitsgemeinschaft Basketball Bundesliga e.V.<sup>68</sup>

Zur Spielzeit 2003/2004 wurde die Liga auf 16 Mannschaften aufgestockt, seit der Saison 2006/2007 nehmen 18 Teams am Wettbewerb teil.<sup>69</sup> Nach vier Jahren als Veltins Basketball Bundesliga wechselte das Namensrecht für drei Jahre zum Textilunternehmen s.Oliver. In den folgenden fünf Spielzeiten gab es keinen Namens-Sponsor. Zur Saison 2009/2010 erwarb der türkische Hersteller von Haushaltsgeräten und Unterhaltungselektronik Beko das Namensrecht.<sup>70</sup>

Bis zur Gründung der Beko BBL war der DBB für den Ligaspielbetrieb verantwortlich. 1964 hatte er die Basketball-Bundesliga gegründet, die zwei Jahre später zur Saison 1966/67 den Spielbetrieb aufnahm. Ziel war auch damals die Professionalisierung der Sportart.<sup>71</sup>

Wichtigste Schnittstelle der Beko BBL in das nationale System des Sports ist der DBB. Der Dachverband ist zuständig für den Leistungs- und Breitensport und für die Nationalmannschaften.<sup>72</sup> Vom DBB hat die Beko BBL zudem die Anti-Doping-Bestimmungen der Nationalen Anti-Doping-Agentur (NADA) übernommen;<sup>73</sup> sie sind fester Bestandteil der Spielordnung.<sup>74</sup> Darüber hinaus ist die Liga über den DBB in den Deutschen Olympischen

---

<sup>65</sup> Vgl. Pommer / Kaiser (2008), S. 349.

<sup>66</sup> Vgl. Reisner (2006), S. 7.

<sup>67</sup> Vgl. Pommer / Kaiser (2008), S. 349.

<sup>68</sup> Vgl. Reisner (2006), S. 7 f.

<sup>69</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014c).

<sup>70</sup> Vgl. Päschke (2011), S. 36 f.

<sup>71</sup> Vgl. Reisner (2006), S. 7 f.

<sup>72</sup> Vgl. Deutscher Basketball Bund (2014).

<sup>73</sup> Vgl. Pommer / Kaiser (2008), S. 349.

<sup>74</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2013), S. 3.

Sportbund (DOSB) sowie in den Welt-Basketballverband FIBA sowie in dessen Kontinental-Sektion FIBA Europe eingebunden.

### 3.1.2. Organe, Gremien und Steuerung des operativen Geschäfts

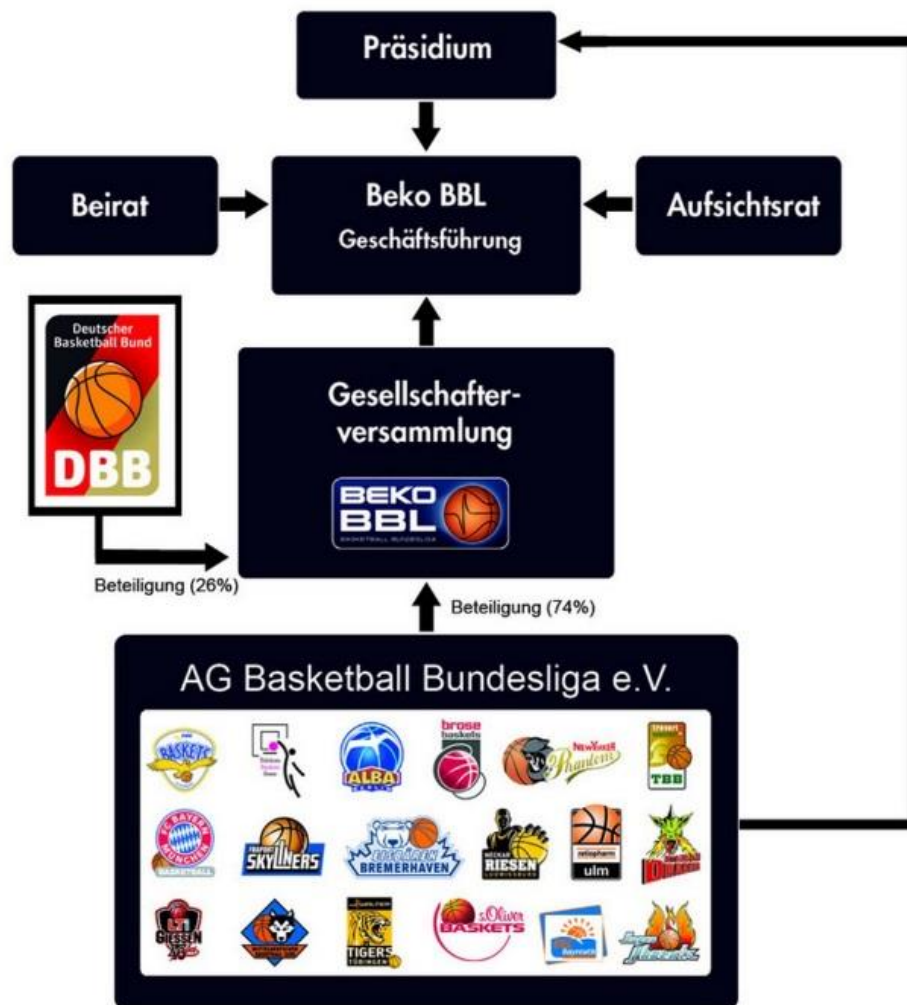


Abbildung 1: Struktur der Beko BBL, Quelle: <http://www.beko-bbl.de/inside/struktur.html>

Zentrales Organ der Beko BBL ist die Gesellschafter-Versammlung. Ihr gehören über die Arbeitsgemeinschaft BBL e.V. die 18 Vereine der Liga an. Sie sind mit 74% an der BBL GmbH beteiligt, die übrigen 26% hält der Dachverband DBB. Ein Grundlagenvertrag zwischen Verband und Liga legt die Aufgaben der Beko BBL fest. Neben der Ermittlung des Deutschen Meisters und des Pokalsiegers sind dies die Entwicklung einer Bundesliga-Spielord-

nung, die Durchführung einer jährlichen Ausschreibung, eigene BBL-Standards, ein Lizenzstatut, Werberichtlinien, ein Strafenkatalog sowie eine Verfahrens- und Schiedsrichterordnung<sup>75</sup>. Überschneidungen zwischen Dachverband und Beko BBL gibt es insbesondere bei der Nachwuchsförderung<sup>76</sup>. Rechte und Pflichten der Vereine gegenüber der BBL GmbH sind darüber hinaus in einem Teilnahmerechtsvertrag geregelt.

Die operative Verantwortung der Beko BBL trägt der Geschäftsführer. In Zusammenarbeit mit dem Präsidium der Arbeitsgemeinschaft, dem aktuell neben dem Vorsitzenden Alexander Reil (seit 1. Dezember 2014) zwei Vize-Präsidenten angehören, legt er die strategische Ausrichtung der Liga fest<sup>77</sup>. Den zweiköpfigen Aufsichtsrat bilden ein Präsidiumsmitglied des DBB sowie ein Wirtschaftsvertreter<sup>78</sup>. Ein neunköpfiger Beirat mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Sport und Gesellschaft, dem u.a. auch Professor Herbert Woratschek angehört, bringt externe Kompetenzen ein<sup>79</sup>.

In der Geschäftsstelle der Beko BBL kümmern sich neben dem Geschäftsführer vierzehn festangestellte Mitarbeiter in vier Organisationseinheiten – Sport, Marketing, Kommunikation / PR sowie TV – um das Tagesgeschäft<sup>80</sup>. Darüber hinaus werden mehrere wichtige Aufgaben durch Freie Mitarbeiter oder mit ehrenamtlicher Unterstützung erbracht. So verantwortet etwa ein Gutachter- und Lizenzligaausschuss die Lizenzierung. Ferner gibt es ein Schiedsgericht, einen unabhängigen Spielleiter, ein Schiedsrichterreferat sowie einen Ombudsmann<sup>81</sup>.

---

<sup>75</sup> Vgl. Pommer / Kaiser (2008), S. 349.

<sup>76</sup> ebd., S. 351.

<sup>77</sup> ebd.

<sup>78</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014c).

<sup>79</sup> ebd.

<sup>80</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014d).

<sup>81</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014c).

### 3.1.3. Steuerung der Kommunikation

Im Experteninterview beschreibt Geschäftsführer Jan Pommer die personelle Ausstattung der Organisationseinheit Kommunikation / PR: Demnach wird der Leiter Kommunikation durch drei Mitarbeiter und drei Langzeitpraktikanten sowie durch eine Assistentin unterstützt.<sup>82</sup> Auch wenn sich das auf der Website nicht 1:1 widerspiegelt<sup>83</sup>, erscheint die Abteilung nicht nur gut besetzt; gemessen an der Gesamtgröße der Geschäftsstelle unterstreicht die Mitarbeiterzahl, dass dem Thema Kommunikation, und hier insbesondere dem Bereich Social Media, hohe Bedeutung beigemessen wird. Insbesondere ist positiv hervorzuheben, dass die Abteilung Kommunikation / PR nicht der Abteilung Marketing untersteht.

Für Pommer bleibt die Verantwortung für Kommunikation nicht auf die organisatorisch hauptamtlich tätigen Kollegen beschränkt. Vielmehr nehmen alle Mitarbeiter der Geschäftsstelle Kommunikationsaufgaben wahr: „Jeder ... muss bedenken, woran der da mitwirkt, ob das unser Spielleiter ist oder unser Verantwortlicher für Schiedsrichter oder derjenige für den Nachwuchs, dass das auch darauf ausgerichtet ist, das sachgerecht darzubieten. Also nicht nur etwas Vernünftiges zu tun ..., sondern auch in der Lage zu sein, das dann den jeweiligen Zielgruppen, den jeweiligen Stakeholdern zu verdeutlichen. Das muss immer von Anfang an mitgedacht werden.“<sup>84</sup> Laut Pommer wird der Leiter Kommunikation rechtzeitig in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Auch der Austausch über noch zu treffende vertrauliche Entscheidungen sei kein Tabu. So könne er „dann eben seine Strategie, von mir aus auch seine Taktik, entwickeln ... und uns dann die Hinweise ...[geben], die für die Entscheidungsarbeit und für die Struktur wichtig sind.“<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 7 f.

<sup>83</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014d).

<sup>84</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 8.

<sup>85</sup> ebd.

### 3.2. Wachstumsstrategie 1: Teams in Großstädten

Neben dem Wachstum über Fußball-Marken strebt die Beko BBL an, dass sich weitere Teams aus Ballungsräumen für die Liga qualifizieren. Für Pommer liegt es im Experteninterview „absolut auf der Hand, dass wir das Wachstum der Liga stark beschleunigen könnten, wenn wir in den Metropolen noch stärker stattfinden. Aktuell sind wir in München, wir sind in Berlin, wir sind in Frankfurt. Was uns definitiv noch fehlt, ist Leipzig. ... Und was uns auch noch fehlt, ist Hamburg. Es ist einfach so, dass dort größere Mengen an Zuschauern zu erwarten sind, eine größere mediale Beobachtung, und dass einfach ein Großstadtklub eine höhere Relevanz in der Sportwelt für sich beanspruchen kann.“<sup>86</sup>

Die Insolvenz von TBB Trier während der laufenden Saison 2014/2015 sowie der im Mai 2015 zur kommenden Saison angekündigte Rückzug der Artland Dragons – immerhin Meisterschaftszweiter 2007 und Pokalsieger 2008 – scheinen dem Beko BBL-Geschäftsführer Recht zu geben. Als Grund für die überraschende Rückgabe der Lizenz nannte das Team aus Quakenbrück den Standortnachteil in der niedersächsischen Tiefebene sowie die zu kleine Halle mit nur 3.000 Plätzen. Die Bundesliga habe sich enorm weiterentwickelt, „die Gesamttats der Konkurrenten [sind] gestiegen, so dass es für die Dragons nicht mehr möglich ist, den gewachsenen Ansprüchen gerecht zu werden“, hieß es in einer Pressemitteilung des Klubs.<sup>87</sup> In ihrer Analyse kommt die Frankfurter Allgemeine Zeitung zum Schluss: „Basketball profitiert in der Region zwar durch seine Präsenz in der ersten Liga und hat anders als in Ballungsräumen wie Frankfurt, München oder Berlin kaum Konkurrenz durch den Profifußball, tut sich aber schwer, in dieser Randlage Sponsoren zu gewinnen.“<sup>88</sup> Für die Frankfurter Rundschau zeigt der überraschende Rückzug des langjährigen Mäzens Günter

---

<sup>86</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 2.

<sup>87</sup> Vgl. Kazda (2015).

<sup>88</sup> ebd.

Kollmann, „wie gefährlich es ist, wenn Wohl und Wehe eines Klubs von einer Person allein abhängen.“<sup>89</sup> Mit dem Aus der Dragons habe der schleichende Veränderungsprozess der kleinen Standorte noch schneller Fahrt aufgenommen.<sup>90</sup>

Bereits mehrfach drängte die Basketball Bundesliga in die Metropolen. 1999 übernahmen die Frankfurt Skyliners die Bundesligalizenz von TV Tatami Rhöndorf, 2001 startete RheinEnergy Cologne mit einer Wildcard statt der sportlich qualifizierten SER Rhöndorf in der BBL, der Kölner Klub wechselte direkt aus der seinerzeit drittklassigen Regionalliga ins Oberhaus. Der SPIEGEL vermutete einen rein kommerziellen Grund: „Das Team kann für seine Heimspiele Europas modernste Halle nutzen, die Kölnarena.“<sup>91</sup> Wolfgang Kram, damals Präsident der Basketball Bundesliga, argumentierte: Man wolle weg vom „Turnhallen-Mief“. In Ballungsräumen sei das Interesse an Basketball größer als auf dem platten Land.<sup>92</sup>

Im Jahr 2015 gibt es zwei ambitionierte Basketball-Projekte – eins in Hamburg und eins in Köln –, die kurz- bzw. mittelfristig den Aufstieg in die Beko BBL anstreben. In beiden Städten wurde lange Jahre Erstligabasketball gespielt; in Hamburg zuletzt 2011 mit dem BC Johanneum Hamburg, in Köln zuletzt 2009 mit den Köln 99ers. Pommer versteht das Streben in die Großstädte übrigens nicht als Entweder-Oder-Alternative zum Wachstum über Fußball-Marken: „Ich glaube, man muss das eine tun, ohne das andere zu lassen.“<sup>93</sup>

### **3.2.1. Hamburg Towers**

Am 12. Juni 2014 haben die Hamburg Towers eine Wildcard für die 2. Basketball-Bundesliga (ProA) erhalten.<sup>94</sup> Seine erste ProA-Saison schloss der

---

<sup>89</sup> Vgl. Tinç (2015).

<sup>90</sup> ebd.

<sup>91</sup> Vgl. Großekathöfer (2001), S. 224.

<sup>92</sup> ebd.

<sup>93</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 2.

<sup>94</sup> Vgl. Hamburg Towers GmbH (2014).

Klub als Tabellen-Achter ab.<sup>95</sup> Die Towers gingen nicht aus einem bereits bestehenden Hamburger Klub hervor, sondern sind ein Basketball-Projekt, das erst 2013 startete. Ursprünglich hatte Sportdirektor Pascal Roller, ein ehemaliger Nationalspieler, sogar eine Lizenz für die erste Liga angestrebt.<sup>96</sup> Hamburg stünde der Beko BBL auch gut zu Gesicht, findet Liga-Chef Pommer, doch den Start in Liga 2 hält er mit Blick auf einen behutsamen Aufbau des Projekts für eine gute Option. Das Ziel Beko BBL werde so zwar später erreicht, der Klub könne in der ProA aber Erfahrungen sammeln.<sup>97</sup> Im Februar 2013 hatte Pommer gegenüber Medien geäußert: „Hamburg interessiert mehr Menschen, bei allem Respekt vor den Kollegen vor Ort, als wenn wir ein weiteres Crailsheim oder Kirchheim haben.“ Bei Roller kam der Vertrauensvorschuss gut an, befand darauf die Süddeutsche Zeitung. In der zweiten Liga in Crailsheim oder Kirchheim eher weniger.<sup>98</sup>

### 3.2.2. Köln RheinStars

Die RheinStars sind 2013 als Basketball-Gemeinschaft zweier großer etablierter Kölner Klubs in der 2. Regionalliga gestartet, der fünfthöchsten deutschen Spielklasse. Einer der Gründungsklubs der Basketball-Gemeinschaft war der ehemalige Bundesligist Köln 99ers. 2014 stiegen die RheinStars in die 1. Regionalliga auf, Ende März 2015 gelang der Sprung in die dritthöchste Spielklasse, die 2. Basketball-Bundesliga (ProB).<sup>99</sup> Mittelfristig peilt Geschäftsführer und Gesellschafter Stephan Baeck den Aufstieg in die Beko BBL an.<sup>100</sup> Für den Europameister von 1993 steht dabei Nachhaltigkeit im Vordergrund. In erster Linie gehe es darum, die Mannschaft bei den

---

<sup>95</sup> Vgl. <http://www.zweite-basketball-bundesliga.de/tabelle-proa/>

<sup>96</sup> Vgl. Grünberg (2014).

<sup>97</sup> Vgl. Gruber (2014b).

<sup>98</sup> Vgl. Eberts (2013).

<sup>99</sup> Vgl. Richter (2015).

<sup>100</sup> Vgl. Sport-Informations-Dienst (2014).

Fans zu etablieren und Sponsoren zu finden, um das Projekt finanziell abzusichern.<sup>101</sup> Auch die Entwicklung der RheinStars verfolgt Pommer mit großem Interesse: „Köln ist eine Millionenstadt mit großer Basketball-Historie, der ein Profibasketball-Klub sehr gut zu Gesicht stünde. Die entsprechende Strategie, aktive Sponsoren und einen langen Atem vorausgesetzt, ist es vorstellbar, dass Köln in den nächsten Jahren wieder auf der Erstliga-Landkarte auftaucht.“<sup>102</sup>

### **3.3. Wachstumsstrategie 2:**

#### **Fußball-Marken in der Beko BBL**

Beko BBL-Chef Pommer stellt im Experteninterview mit Blick auf Fußball-Marken, die Basketballableger gründen, die Winwin-Situation für Klubs und Liga heraus. „Schlicht deshalb, weil das sehr gut eingeführte, etablierte, jahrzehntelang am Markt aktive Marken sind, deren Strahlkraft uns auch beim Basketball helfen [könnte]... und für die es teilweise aus unterschiedlichen Gründen attraktiv sein könnte. Bei Schalke 04 beispielsweise der Umstand, dass man schon seit Jahrzehnten Basketball teilweise auch im professionellen Bereich betrieben hat, bei Borussia Dortmund, dass man quasi komplett ausvermarktet ist in den Möglichkeiten innerhalb des Stadions und Umfeld, das heißt, seine Kommunikationsplattform da auch verlängern könnte. Beim 1. FC Köln könnte ich mir das auch vorstellen, denn der ist auch durchaus schon sehr gut vermarktet.“<sup>103</sup>

Die Verlängerung der Marketing- und Kommunikationsplattform ermöglicht den Fußball-Klubs laut Pommer die Einbindung und Neugewinnung von abgelehnten oder neu gewonnenen Sponsoren. Zudem schaffe Basketball eine andere Marken- und Kommunikationswelt, über die sich eine neue Zielgruppe erschließen lasse: „Beim Basketball kann man sich eben wesentlich

---

<sup>101</sup> Vgl. Richter (2013).

<sup>102</sup> Vgl. Gruber (2014b).

<sup>103</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 2 f.



lockerer geben. Das ist ein Sport, der irgendwie auch eine gewisse größere Grundcoolness hat als ... Fußball ...“<sup>104</sup>

Die Beko BBL verspricht sich ihrerseits von den Fußball-Marken mehr Glamour, der Aufstieg des FC Bayern im Jahr 2011 hat es vorgemacht: „Der Klub bewegt die Massen und kann eine zusätzliche Gruppe für die Liga begeistern, außerhalb der Nische“, zitierte seinerzeit die Frankfurter Allgemeine Zeitung BBL-Chef Jan Pommer.<sup>105</sup> Die Tageszeitung DIE WELT bescheinigte der Beko BBL durch den Aufstieg der Bayern „mehr bundesweite Aufmerksamkeit ..., vor allem in Städten und Regionen ohne eigenen Standort.“<sup>106</sup> Gleich in der Aufstiegssaison der Bayern trug die Attraktivität des Neulings zu höheren Etats der Vereine bei, sie stiegen im Durchschnitt auf 3,5 Mio. Euro.<sup>107</sup> Auch die Zuschauerzahl legte in der Startsjaison der Bayern deutlich zu, alle wollten die Münchner sehen. Die Eisbären Bremerhaven etwa zogen für die Partie gegen die Bayern nach Bremen um, wo 10.000 statt der sonst üblichen 4.000 Tickets verkauft werden konnten. Und auch die Zuschauerzahlen der vom damaligen TV-Partner Sport 1 übertragenen Live-Spiele stiegen.<sup>108</sup> In der Halbfinalserie 2013 etwa, die die Bayern gegen den späteren Titelträger Bamberg verloren, erzielte Sport 1 in drei der fünf Begegnungen Rekordquoten für Übertragungen der Beko BBL.<sup>109</sup>

Insbesondere dank des gestiegenen Zuschauerinteresses konnte die Beko BBL am 16. Juni 2014 einen neuen Bewegtbildvertrag mit der Deutschen Telekom abschließen. Gezeigt wurden bzw. werden in der Saison 2014/2015 alle 306 Begegnungen der Hauptrunde, alle Playoff-Spiele, das Beko BBL TOP FOUR (Pokal-Endrunde), der Beko BBL ALLSTAR Day, der Beko BBL Champions Cup (Meister gegen Pokalsieger) sowie die Pokal-

---

<sup>104</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 20.

<sup>105</sup> Vgl. Eichler (2011b), S. 27.

<sup>106</sup> Vgl. Rößner (2012).

<sup>107</sup> Vgl. Hecker / Kazda (2011), S. 30.

<sup>108</sup> Vgl. Wenck (2011).

<sup>109</sup> Vgl. Kettenburg (2013b).

Qualifikation, und zwar live und in HD-Qualität. Kunden der Telekom mit Laufzeitvertrag und einer Internet-Flatrate erhalten das Angebot kostenfrei und können alle Begegnungen über die TV-Plattform Entertain, über PC, Tablet oder Smartphone verfolgen. Basketball-Fans ohne Telekom-Vertrag erhalten für 9,95 Euro monatlich im Jahres-Abo den Online-Zugriff auf alle Spiele.<sup>110</sup>

Am 15. Oktober 2014 schlossen Beko BBL und Deutsche Telekom zudem eine Vereinbarung mit Sport A, der Sportrechte-Agentur von ARD und ZDF, über die reichweitenstarke Zweitvermarktung. Die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten zeigen in den Spielzeiten 2014/2015 und 2015/2016 Zusammenfassungen der Beko BBL-Begegnungen in den Sport- und Nachrichtensendungen von ARD, ZDF und den Dritten Programmen. Das Pokalfinale wird live übertragen „Die Basketball-Bundesliga hat in den letzten Jahren an Attraktivität gewonnen. Dem wird das ZDF auch in Zukunft mit Berichten in seinen verschiedenen Sendeformaten Rechnung tragen und damit die Vielfalt seines Sportangebots dokumentieren“, begründete ZDF-Sportchef Dieter Gruschwitz das Engagement seines Senders.<sup>111</sup>

Und nicht zuletzt brachte der Aufschwung der vergangenen Jahre auch sportliche Qualität mit. Dank des Aufstiegs der Bayern und der einhergehenden Entwicklung der Liga konnten die Klubs Spieler aus den europäischen Spitzenligen verpflichten, die früher um die Beko BBL voraussichtlich einen Bogen gemacht hätten.<sup>112</sup>

Genau wegen dieser Positiveffekte nach dem Aufstieg der Münchner Basketballer suchte Pommer im Herbst 2012 das Gespräch zu Schalke, Borussia Dortmund sowie dem HSV und informierte die Fußball-Klubs über die Rahmenbedingungen der Liga<sup>113</sup> sowie darüber, „wie das Projekt FC Bayern funktioniert.“ Bisher haben die Fußball-Marken höflich abgesagt. Laut

---

<sup>110</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014a).

<sup>111</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014g).

<sup>112</sup> Vgl. Solde (2012).

<sup>113</sup> Vgl. Kettenburg (2013c).

der Wochenzeitung DIE ZEIT konnten (oder wollten) sich die Presseabteilungen in den Vereinen nicht einmal mehr an die Gespräche erinnern<sup>114</sup>. Selbst Schalke 04, das auf eine lange Basketball-Tradition zurückblicken kann – in der Saison 1988/89 spielten die blau-weißen Korbjäger noch in der Bundesliga, heute tritt das Team in der viertklassigen 1. Regionalliga an<sup>115</sup> – schob das Thema zur Seite: „Aktuell ist so etwas erst einmal nicht denkbar“, zitiert derwesten.de, das Online-Portal der WAZ-Gruppe, Sportvorstand Horst Heldt. „Wir haben weder die Infrastruktur noch die finanziellen Mittel, um so etwas auszurichten.“<sup>116</sup>

### **3.3.1. Vorbild Bayern München Basketball**

Der Aufstieg des FC Bayern München in die Beko Basketball Bundesliga zur Saison 2011/2012 gilt als eines der spannendsten deutschen Sportprojekte jüngerer Zeit. „Es ist ein Projekt, das die Verhältnisse in diesem Sport komplett auf den Kopf stellen könnte. Aber auch eines, das den deutschen Basketball auf eine neue Stufe hieven könnte“, schrieb DIE ZEIT im August 2010, als die Bayern ihre Zweitligasaison angingen.<sup>117</sup> Zwei Jahre später war dann klar, dass sich die Vorhersagen bewahrheitet hatten. Der sonst eher stiefmütterlich behandelte deutsche Basketball, der in der Gunst um Aufmerksamkeit oft genug hinter Handball und Eishockey zurückstecken musste, fand dank der Bayern plötzlich auch in den großen überregionalen Tageszeitungen Beachtung.<sup>118</sup> Meldungen bei SPIEGEL ONLINE wie im September 2012 – „FC Bayern trennt sich von Trainer Bauermann“ – ließen den Leser förmlich zusammensucken.<sup>119</sup> Für einen kurzen Moment glaubten nicht wenige, die Bayern hätten überraschend ihren Fußball-Coach entlassen. Das war zu der Zeit der überaus erfolgreiche Jupp Heynckes.

---

<sup>114</sup> Vgl. Fritsch (2013).

<sup>115</sup> Vgl. Stelmaszyk (2012).

<sup>116</sup> Vgl. Müller (2012).

<sup>117</sup> Vgl. Spiller (2010).

<sup>118</sup> Vgl. Solde (2012).

<sup>119</sup> Vgl. SPIEGEL ONLINE (2012).

Mitte der 2000er Jahre hatte sich Uli Hoeneß als Manager des Gesamtvereins dazu entschlossen, ein Engagement der Bayern im Basketball zu prüfen. Im Experteninterview berichtete Jan Pommer, die Liga habe in der Vergangenheit mehrfach mit dem FC Bayern gesprochen und dargelegt, wie attraktiv das für die Marke sein könne: „Aber am Ende hat ... den Ausschlag gegeben, dass Herr Hoeneß für sich die Entscheidung getroffen hat...“<sup>120</sup> Entscheidend für die aus Sicht einer Sportmarke sinnvolle Verbindung von Fußball und Basketball zur Verbreiterung der Kommunikationsplattform ist auch für Pommer, dass die Initiative vom Klub ausgeht.<sup>121</sup>

In seiner Jugend hatte Hoeneß in Ulm selbst Basketball gespielt, von daher war eine persönliche Affinität für den Sport vorhanden. Zudem gibt es seit 1946 eine Basketball-Abteilung beim FC Bayern. 1954 und 1955 waren Bayerns Basketballer sogar Deutscher Meister und 1966 gehörte man zu den ersten Teams der neu gegründeten Basketball Bundesliga. Ihren dritten Titel gewannen die Bayern 1968 im Pokal. Mehrfach spielten sie in den 80ern, 90ern und zuletzt in der Saison 2004/2005 in der zweiten Liga.<sup>122</sup>

Nach Jahren in der Regionalliga starteten die Bayern zur Saison 2008/2009 mit einer von den Düsseldorf Magics übertragenen Lizenz in der zweitklassigen ProA und übersprangen damit die neu eingezogene drittklassige ProB.<sup>123</sup> Doch erst mit seinem Wechsel vom Management in das Präsidentenamt der Bayern im November 2009 fand Hoeneß die Zeit, sich um die Entwicklung des Projekts zu kümmern. Im Frühjahr 2010 befragte er die damals rund 150.000 Mitglieder des Klubs und bat um Unterstützung für sein Basketball-Projekt. 20.000 Mitglieder antworteten, von ihnen stimmten 70 Prozent zu.<sup>124</sup> Und dann legten die Bayern richtig los. Für die Spielzeit 2010/2011 verpflichteten sie Bundestrainer Dirk Bauermann, der Etat kletterte auf 1,5 Millionen Euro. Das entsprach dem Dreifachen dessen, was

---

<sup>120</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 3.

<sup>121</sup> Vgl. Kettenburg (2013a).

<sup>122</sup> Vgl. FC Bayern Basketball (2014).

<sup>123</sup> Vgl. Wikipedia (2014).

<sup>124</sup> Vgl. Breiding (2010a).

einem durchschnittlichen Zweitligisten zur Verfügung stand. Das Geld stammte aus den ausgeschütteten Dividenden der aus dem Gesamtverein ausgegliederten FC Bayern AG. Eigentlich hätte es allen Sparten des FC Bayern München e.V. zugestanden, nun aber floss es auf Basis des Mitgliedervotums konzentriert der Basketballabteilung zu.<sup>125</sup> Zum Vergleich: Drei Jahre später, in der Saison 2013/2014, betrug der Etat laut SPONSORS bereits 12 Mio. Euro.<sup>126</sup> In der gerade auslaufenden Saison 2014/2015 sind es laut Kicker.de bereits 15 Mio. Euro.<sup>127</sup>

Spätestens mit dem Aufstieg 2011 wollten die Klubs und die Beko BBL im Sog des FC Bayern mitschwimmen und von der Strahlkraft von „Deutschlands stärkste(r) Sportmarke“ – so Liga-Chef Pommer<sup>128</sup> – profitieren. Laut Süddeutscher Zeitung sah die Liga das Engagement des Neulings als „Versprechen auf eine bessere Zukunft, in welcher der FCB gegen ALBA Berlin oder die Baskets Bamberg spielt, die Hallen füllt und die Sponsoren anlockt.“<sup>129</sup> Liga-Chef Pommer begrüßte den bayrischen Premium-Aufsteiger freudig. Das werde der Liga einen Schub geben<sup>130</sup>, war er sich sicher, in der DNA von Bayern München sei Erfolg ein zentraler Bestandteil.<sup>131</sup> Und auch die Wettbewerber waren zunächst Feuer und Flamme. „Ein Klub als Star für eine Liga, die sich immer Stars gewünscht hat“, schrieb die Wochenzeitung WELT am SONNTAG.

In der Tat füllen die Bayern seitdem bei Auswärtsspielen die Hallen ihrer Gastgeber, dies allerdings auch aus einem bestens bekannten Grund: Sie polarisieren. Nur allzu gerne übernehmen die Anhänger der Basketball-Konkurrenz das aus dem Fußball bekannte Feindbild. Wie auch immer: Innerhalb eines Jahres stiegen die Zuschauerzahlen der Beko BBL um neun

---

<sup>125</sup> Vgl. Reister (2010).

<sup>126</sup> Vgl. Kettenburg (2014), S. 25.

<sup>127</sup> Vgl. Holzmann (2015).

<sup>128</sup> Vgl. Kölker (2011).

<sup>129</sup> Vgl. Heckenberger (2010).

<sup>130</sup> Vgl. Kuske (2010).

<sup>131</sup> Vgl. Arlt (2011).

Prozent.<sup>132</sup> Inzwischen ist die Markenstärke der Bayern-Basketballer auch wissenschaftlich bestätigt. Die Studie „Marken im deutschen Profisport“ des Deutschen Instituts für Sportmarketing (DISM) bescheinigt den Bayern den Status als „echte Marke“ bzw. als „Championsmarke“. Aber auch als Retortenmarke. Nur die Brose Baskets Bamberg sowie ALBA Berlin erreichen in der Beko BBL ebenfalls eine positive Markenstärke.<sup>133</sup>

Pommer wertet im Experteninterview den Bundesligaaufstieg des FC Bayern als beispielhaft für andere Fußball-Marken, die in die Beko BBL kommen wollen. Für den Liga-Chef lauten die Erfolgsfaktoren, an denen sich Nachahmer orientieren sollten:

„Einmal solide Finanzierung mit Überschuss, [zweitens, GFM] klare Strukturierung innerhalb des gesamten Vereins, drittens kommunikativer Auftritt aus einem Guss... Viertens natürlich das ganze Leitbild des FC Bayern, das eben auch auf die Basketballer zu transportieren, also zum Beispiel zu sagen, absolute Erfolgsorientierung. Nicht zu sagen, wir explorieren jetzt erst mal ein paar Jahre in der Liga, sondern zu sagen, wenn der Anspruch des FC Bayern ist, überall Spitze zu sein, dann muss er das auch sehr zügig im Basketball werden. Und dann natürlich auch da der Austausch zwischen dem spielenden und trainierenden Personal [der Fußballer, GFM], dass man sich gegenseitig besucht, sich offenbar auch Tipps gibt, da Freundschaften entstehen ...“<sup>134</sup>

Nicht zu vergessen natürlich der sportliche Erfolg: Am 18. Juni 2014 gewannen die Basketballer des FC Bayern München im vierten Finalspiel gegen ALBA Berlin die deutsche Meisterschaft. Ihre dritte insgesamt, die erste seit 1955.

### **3.3.2. Zielsetzungen des Projekts FC Bayern Basketball**

Warum investieren die Bayern eigentlich in Basketball? Ein Blick nach Spanien | die Antwort. Bayerns ehemaliger Präsident Uli Hoeneß unterstrich von Anfang an, dass ihm Vereine wie Real Madrid oder der FC Barcelona als

---

<sup>132</sup> Vgl. Solde (2012).

<sup>133</sup> Vgl. Oedinger / Giersch (2013).

<sup>134</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 6.

Vorbilder dienen. Beide Klubs unterhalten nicht nur im Fußball, sondern auch im Handball und Basketball Spitzenteams. Pasi Lankinen, Marketing- und Business Intelligence-Manager des FC Barcelona, berichtet in SPIEGEL ONLINE von positiven Effekten für die Markenbildung des spanischen Traditionsvereins durch die Basketball- und Handball-Ableger. Die verschwisterten Topteams der Hallen-Sportarten sorgten dafür, dass die Marke "Barça" einem größeren und vielfältigeren Publikum nähergebracht werden könne. Dies gelingt gemäß SPIEGEL ONLINE sogar mit messbarem Erfolg: „Der FC Barcelona ist laut einer Sport+Markt-Studie der Klub mit dem größten Fanpotential [sic!] aller europäischen Vereine.“<sup>135</sup>

Auch der FC Bayern hofft durch seine Basketballer auf einen Imagetransfer. 2010, also noch zu Zweitligazeiten, beschrieb der damalige Geschäftsführer der Bayern-Basketballer, Thomas Oehler, wie ein junges Team die „Marke FC Bayern“ sympathischer und volksnäher erscheinen lassen könne. Indem es nämlich in engem Kontakt zu den Fans stehe – so, wie es im Fußball nicht mehr möglich sei. Diese Strategie solle neue Fans und Mitglieder bringen.<sup>136</sup>

Neben dem schwer zu greifenden Imagefaktor sieht Barça-Marketingmanager Lankinen auch harte Argumente, die für ein verbreitertes Profisport-Angebot unter einer Marke sprechen. So ließen sich neue, potenzielle Sponsoren an den FC Barcelona binden, insbesondere Unternehmen, für die aus Kostengründen ein Engagement in der Fußballabteilung nicht infrage komme. Spätere Wechsel etwa vom Basketball zum Fußball seien durchaus üblich. Innerhalb des Vereins verschiedene Zielgruppen ansprechen zu können, liefere ein zusätzliches Verkaufsargument gegenüber interessierten Sponsoren, so Lankinen. In Griechenland etwa unterstützte der nationale Telekommunikations-Dienstleister Cosmote zeitweise parallel die Fußballer (2006-2011) und Basketballer (2009-2011) von Panathinaikos Athen.<sup>137</sup> Auch die Basketballer des FC Bayern nutzen im Sponsoring die

---

<sup>135</sup> Vgl. Reister (2010).

<sup>136</sup> ebd.

<sup>137</sup> ebd.

Synergien mit der Fußball-AG. Von den elf Sponsoren im April 2014 waren sechs zuvor schon Partner der FC Bayern München Fußball AG. Im Interview mit SPONSORs schränkt Geschäftsführer Marko Pešić allerdings ein: „Es ist nicht so, dass die Sponsoren des FC Bayern im Fußball einfach so bei uns Schlange stehen. Wir müssen mit unserem Produkt schon überzeugen, um Partner zu gewinnen.“<sup>138</sup>

Neben den positiven Effekten weist Lankinen auch auf Risiken eines solchen Modells hin. So arbeiteten außer dem Fußballbereich sämtliche Sportabteilungen des FC Barcelona defizitär. Daniel Schlösser, ehemaliger Chief Marketing Officer der Katalanen und heute bei der Vermarktungs- und Beratungsagentur Triumph Media Group tätig, begründet die mangelnde Wirtschaftlichkeit von Barcelonas Hand- und Basketballern mit einem markentechnischen Dilemma. Von diesem könne sich auch der FC Bayern München nicht befreien: „Erfolg von Beginn an ist Pflicht“. Der von den Fußballern bekannte und die Marke prägende Erfolgsanspruch der Bayern müsse für alle professionellen Sportabteilungen gelten, also auch für die Basketballer. Ansonsten könnte die "Gesamtmarke FC Bayern" ihren „Leader-Status“ verlieren.<sup>139</sup>

Wie sehr das eigene Selbstverständnis des FC Bayern die sportlichen Ziele tatsächlich prägt, wurde dem neuen Trainer Svetislav Pešić nach seinem Dienstantritt im November 2012 schnell deutlich: „Ich bin es gewohnt, dass man von mir immer Titel erwartet. Hier ist es aber etwas anders: Hier erwartet man Titel, weil Bayern München eine Marke ist. Das ist für mich neu.“<sup>140</sup> Immerhin hatte Pešić von 2002 bis 2004 auch schon den FC Barcelona trainiert. Uli Hoeneß hatte für seine Bayern-Basketballer folglich beides im Sinn, als er das Projekt anging: Erfolg und Markenbildung. Im Juli 2010 sagte er der Tageszeitung DIE WELT: „Natürlich hoffe ich, dass wir aufsteigen, aber darum geht es mir im Kern erst mal nicht. Steigen wir nicht

---

<sup>138</sup> Vgl. Kettenburg (2014), S. 25.

<sup>139</sup> Vgl. Reister (2010).

<sup>140</sup> Vgl. Eberhardt (2013).



auf, und es kommen 4.000 Zuschauer zu jedem Spiel und die Mannschaft hat eine Identität, fände ich das besser als den Aufstieg mit 1.500 Zuschauern in der Halle, die einfach mal vorbeischauen.“<sup>141</sup>

Sportteams werden zunehmend wie Marken gemanagt – mit dem Ziel, Markenwerte zu schaffen.<sup>142</sup> Aus der Perspektive des Marken-Managements ist das Basketball-Engagement von Bayern München deshalb als horizontale Markenerweiterung zu verstehen. Cambell und Kent beziehen sich auf Aakers und definieren „Brand Extensions“ im Sport als „attempts by companies to leverage consumer recognition into successful new product and service offerings.“<sup>143</sup> Das neue Produktangebot der Bayern heißt demnach Basketball (neben Fußball). Horizontal ist die Markenerweiterung deshalb, weil das Basketball-Team auf einem vergleichbar hohen Preis- und insbesondere Qualitätslevel positioniert ist wie die Fußball-Marke.

Markenerweiterungen dienen im Sport wie in anderen Dienstleistungen dazu, Wachstum zu kreieren: Es wird eine neue Produktkategorie angeboten (in unserem Beispiel Basketball neben Fußball), während die positiven Werte und Assoziationen der bereits existierenden Marke (in unserem Fall: FC Bayern München Fußball) auf das neue Produkt übertragen werden.<sup>144</sup> Allerdings besteht auch das Risiko, den positiv besetzten Markennamen durch negative Wechselwirkungen zu beschädigen oder zu verwässern.<sup>145</sup>

Lange Zeit beschränkten sich Markenerweiterungen im Sport auf physische Produkte insbesondere auf Merchandising-Artikel wie Bekleidung.<sup>146</sup> In den Neunzigerjahren aber begannen ganze US-Sportligen, auch ihre primäre Produktkategorie „Sports and Entertainment“ zu übertragen und so neue Märkte zu erschließen, auch außerhalb der USA. 1991 etwa startete die

---

<sup>141</sup> Vgl. Breiding (2010b).

<sup>142</sup> Vgl. Gladden u.a. (2001), S. 301.

<sup>143</sup> Vgl. Campbell / Kent (2002), S. 117.

<sup>144</sup> Vgl. Apostolopoulou (2005), S. 58.

<sup>145</sup> Vgl. Walsh / Ross (2010), S. 196 f; Campbell / Kent (2002), S. 117.

<sup>146</sup> Vgl. Campbell / Kent (2002), S. 117.

National Football League (NFL) die World League of Football, die 1998 in die NFL Europe übergang (bis 2007). Die National Basketball Association (NBA) gründete gleich zwei Ableger zur Verlängerung ihrer erfolgreichen Marke: die Women's National Basketball Association (WNBA, seit 1996) für professionellen Frauen-Basketball sowie die NBA Development League (oder D-League, seit 2001) für männliche Nachwuchsspieler.<sup>147</sup> WNBA und D-League gelten als Beispiele für vertikale Brand Extensions, weil zwar das Produkt identisch ist (Basketball), die neuen Ligen aber auf einem niedrigeren Preis- und Qualitätslevel eingeführt wurden.<sup>148</sup>

Um die Jahrtausendwende folgten dann Kooperationen und sogar Zusammenschlüsse einzelner US-Sportmarken. 1999 etwa fusionierten die Baseballer der New York Yankees mit den Basketballern der New Jersey Nets. 2001 erwarb YankeeNets darüber hinaus Anteile am Eishockey-Team der New Jersey Devils und schloss eine Sportarten und Kontinente übergreifende Allianz mit Manchester United.<sup>149</sup> Gladden, Irwin und Sutton sehen darin eine „Intensivierung strategischen Marken-Managements“.<sup>150</sup> Übrigens haben die Basketballer des FC Bayern im April 2014 zumindest schon eine Kooperation angekündigt. Partner ist der NBA-Klub Oklahoma City Thunder.<sup>151</sup>

### **3.3.3. Positionierungsmerkmale von FC Bayern München Basketball**

Im Juli 2010 lud der damalige Zweitligist FC Bayern zu einer viel beachteten Pressekonferenz, in der er seine Ziele für die ProA-Saison 2010/2011 absteckte. Als Trainer war mit Dirk Bauermann kein geringerer verpflichtet worden als der Coach der deutschen Basketball-Nationalmannschaft. Und

---

<sup>147</sup> Vgl. Campbell / Kent (2002), S. 117.

<sup>148</sup> Vgl. Apostolopoulou (2005), S. 57.

<sup>149</sup> Vgl. Gladden u.a. (2001), S. 306.

<sup>150</sup> ebd., S. 298.

<sup>151</sup> Vgl. SPORT1.de (2014).

mit Steffen Hamann hatte auch der Kapitän der deutschen Basketball-Auswahl bei den Bayern unterschrieben.<sup>152</sup> Präsident Uli Hoeneß positionierte sich als starker Treiber des Projekts: „Die Bayern greifen an. Mit viel Geld und mit Uli Hoeneß. Die neu entdeckte Liebe des FC Bayern zur Sportart mit dem etwas größeren Ball ist vor allem ihm zu verdanken“, urteilte DIE ZEIT.<sup>153</sup>

In ihrer Kommunikation machten die Bayern deutlich, dass sie sich mit Mittelmaß nicht zufrieden geben würden. „Präsident Hoeneß outet sich als Fan der Sportart und lässt keinen Zweifel daran, dass er den Klub zur Großmacht aufbauen will“, schrieb die Süddeutsche Zeitung und weiter: „Es war die Regierungserklärung des FC Bayern in Sachen Basketball, und es ging nicht nur um die Ambitionen des deutschen Fußball-Rekordmeisters, mit seiner Korb-Abteilung in einem Jahr in die Bundesliga aufzusteigen. Es ging nebenbei um die Zukunft einer ganzen Sportart.“<sup>154</sup> Laut FAZ will Hoeneß „Basketball neben Fußball als ‚zweite starke Sportart‘ bei den Bayern etablieren: ‚Das geht bei Real Madrid und beim FC Barcelona. Und das geht auch beim FC Bayern.‘“ Zunächst sei das Projekt auf ein Jahr ausgelegt. „Das muss in dieser Zeit fliegen, deshalb wird nicht gekleckert, sondern geklotzt“, so Hoeneß in der FAZ.<sup>155</sup> Im SPIEGEL äußerte sich Hoeneß noch deutlicher: „Mittelmäßigkeit wird bei den Bayern nicht akzeptiert. Sollten wir den Aufstieg nicht innerhalb eines Jahres schaffen, wird das Projekt wieder beerdigt.“<sup>156</sup>

Starke Signale waren das. Und starke Worte: „Großmacht, ... Regierungserklärung, ... Zukunft einer ganzen Sportart, ... Nicht Kleckern, sondern Klotzen.“ Das klang mächtig nach dem bekannten „Mia san Mia“, auch wenn Geschäftsführer Marko Pešić vier Jahre später im Interview mit SPONSORS erklärt, dass sich die Corporate Identity der Bayern-Basketballer gerade erst

---

<sup>152</sup> Vgl. Spiller (2010).

<sup>153</sup> ebd.

<sup>154</sup> Vgl. Heckenberger (2010).

<sup>155</sup> Vgl. FAZ.NET (2010).

<sup>156</sup> Vgl. Gilbert (2010), S. 104.

entwickle. Gleichwohl orientiere man sich am Leitmotiv der Fußballer.<sup>157</sup> Dazu passt auch die anhaltende Diskussion über die Transferpolitik der Bayern-Basketballer, über die DIE ZEIT im August 2013 urteilte: „Die halbe Liga leer kaufen, die Konkurrenz schwächen, eben weil man es kann.“<sup>158</sup>

Die regelmäßig angeführte Vorbildfunktion der spanischen Spitzenmannschaften Real Madrid und FC Barcelona gilt allerdings mit einer ganz entscheidenden Ausnahme. Eine Alimentierung und Querfinanzierung der Basketballer durch die Fußballer kam für die Bayern von Anfang an nicht in Frage. Laut Hoeneß und Pešić fließt kein Euro aus der Fußball AG an die Basketballer.<sup>159</sup> Die Korbjäger gehörten zunächst zum gemeinnützigen FC Bayern e.V., per 1. Oktober 2014 wurden sie in eine eigene GmbH ausgegliedert.<sup>160</sup>

Seine Strategie weiß der FC Bayern durchaus flexibel anzupassen, wenn der Erfolg in Gefahr gerät. Nur sechs Tage vor dem Auftakt zur zweiten Bundesligasaison 2012/13 erfolgte die überraschende Trennung von Trainer Dirk Bauermann. Die Entscheidung löste in der deutschen Basketballwelt ein mittelschweres Beben aus. Bereits in der Saisonvorbereitung war das Konzept verworfen worden, in erster Linie auf einheimische Profis zu vertrauen. Der Kader wurde mit hochkarätigen, international erfahrenen Stars und deutschen Nationalspielern nachgerüstet.<sup>161</sup> „Das Signal ist klar: Der Meistertitel in der neuen Saison geht – ein Jahr nach dem Aufstieg – nur über die Bayern: Mia san mia jetzt auch im Basketball“, schrieb daraufhin DIE WELT.<sup>162</sup> Bereits zur Saison 2011/2012, als die NBA ihre Spieler wegen eines Gehaltskonflikts ausgesperrt hatte, deutete Hoeneß in der Berliner Morgenpost an, über welche Ambitionen und Möglichkeiten die Bayern verfügen: "In dem Moment, wo Dirk Nowitzki sagt, dass er in Deutschland

---

<sup>157</sup> Vgl. Kettenburg (2014), S. 25.

<sup>158</sup> Vgl. Reith (2013).

<sup>159</sup> Vgl. Kettenburg (2014), S. 25; Eichler (2013).

<sup>160</sup> Vgl. SPIEGEL ONLINE (2014).

<sup>161</sup> Vgl. Solde (2012).

<sup>162</sup> Vgl. Rößner (2012).

spielen will, dann denke ich, dass wir der Verein sind, der so etwas hinkriegen kann. ... Ich denke, dass ich dafür nicht länger als drei Tage brauche."<sup>163</sup> Dabei hatte Hoeneß 2010 noch in der FAZ erklärt: "Wir wollen keinen Retortenklub aufbauen, der fünf Amerikaner einfliegt, sondern der deutsche Basketball soll gefördert werden."<sup>164</sup>

Auch deshalb hatten die Bayern auf eine Wild Card für die erste Liga verzichtet, wie Trainer Dirk Bauermann im Interview mit dem SPIEGEL erklärte: „Mit den Mitteln, die der Verein bislang bereit ist auszugeben, wären wir in der ersten Liga keine Top-Mannschaft. Außerdem wollen wir nichts geschenkt bekommen. Unser Ziel ist es, eine Begeisterung zu entfachen, eine größere gesellschaftliche Akzeptanz für den Basketballsport zu erreichen. Das funktioniert nicht, wenn man sich einen Aufstieg kauft. Das geht nur, wenn sich das Team sportlich für die Bundesliga qualifiziert, die Fans sich mit der Mannschaft identifizieren.“<sup>165</sup> Der Verzicht auf eine Wild Card imponierte auch Experten wie etwa Michael Koch, 1993 Europameister mit der deutschen Nationalmannschaft und aktuell Trainer des Bundesligisten Medi Bayreuth.<sup>166</sup>

#### **3.3.4. Bewertung FC Bayern Basketball durch Dritte**

Das Engagement des FC Bayern im deutschen Basketball löste in der Basketball- und Sportöffentlichkeit eine Debatte aus. Insbesondere zwei Aspekte wurden breit diskutiert:

- der Einstieg einer Fußball-Marke in den Basketballsport als solcher;
- das offensive Transferverhalten des Liga-Neulings.

---

<sup>163</sup> Vgl. Arlt (2011).

<sup>164</sup> Vgl. Schlammerl (2010), S. 29.

<sup>165</sup> Vgl. Gilbert (2010), S. 104.

<sup>166</sup> Vgl. Wenck (2011).

### **Kommentare zum Einstieg des FC Bayern in den Basketball:**

Es ist wenig verwunderlich: Die Beko BBL war über den Einstieg der Bayern nahezu verzückt: Eine Sportmarke mit allergrößter Strahlkraft half der Liga von nun an, schneller zu wachsen. Beko BBL-Chef Jan Pommer unterstrich auf SPONSORS.de die zu erwartende Schubwirkung der Bayern: „Ich finde das großartig! Eines der größten Sportunternehmen in Europa hat sich dazu entschieden, im Basketball aktiv zu werden ... Und ein Verein wie der FC Bayern München löst bei jedem Emotionen aus. Das gibt auch den anderen Clubs [sic!] einen zusätzlichen Schub, wenn die hören, dass ein Club [sic!] das Feld von hinten kraftvoll aufrollen will.“<sup>167</sup> Auch Marco Baldi, Geschäftsführer von Spitzenklub ALBA Berlin und zugleich Präsidiumsmitglied der Liga, freute sich in der Tageszeitung DIE WELT: "Ich sehe das als Geschenk."<sup>168</sup>

Doch es gab und gibt auch heute noch kritische Stimmen zur grundsätzlichen Strategie, Fußball-Marken in die Beko BBL aufzunehmen. Sie kreisen um das Selbstverständnis des Basketballs, sich freiwillig von einer prominenteren, reicheren Sportart abhängig zu machen. Ganz in diesem Sinne zitiert ZEIT ONLINE den ehemaligen Nationalspieler Johannes Herber (2004-2011): „Mir gefällt es nicht, sich zum Anhängsel des Fußballs zu machen.“<sup>169</sup>

Die Resonanz unter den Beko BBL-Klubs war gemischt. Klubs aus dem Tabellen-Mittelfeld sahen in den Bayern weniger einen Konkurrenten, sondern das erhoffte Zugpferd für den Sport und die Liga. Bei Vereinen mit Titelambitionen überwogen die Befürchtungen, dass man insbesondere im Werben um die besten deutschen Spieler Nachteile erleiden könnte, wenn der Bundestrainer gleichzeitig die Bayern trainiert. Angesichts der von der Liga vorgeschriebenen Quote an deutschen Spielern im Kader könne sich das als entscheidender Faktor erweisen.<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Kuske (2010).

<sup>168</sup> Vgl. Wenck (2011).

<sup>169</sup> Vgl. Fritsch (2013).

<sup>170</sup> Vgl. Kölker (2011).

Wie im Fußball polarisieren die Bayern auch im Basketball. Das war vorhersehbar. Und doch ist die Abneigung gegen die Bayern selbst für einen weltweit erfolgreichen Coach wie Svetislav Pešić von einer neuen Art, wie er in der Süddeutschen Zeitung berichtet: „Der größte Unterschied zwischen dem FC Barcelona und dem FC Bayern München ist: Wenn Du mit dem FC Barcelona irgendwo auswärts in Spanien spielst, siehst Du, dass alle Fans für ihren eigenen Klub sind. Die wollen, dass Ihr Verein gewinnt. Wenn Du in Deutschland spielst, kommen alle, um zu sehen, wie Bayern München verliert.“<sup>171</sup>

Der FC Bayern war sich von Anfang an seiner Sonderrolle bewusst. Der Klub hatte die Mittel und Möglichkeiten und er hatte das Personal und die Marke, etwas Großes zu schaffen. Gleichzeitig sollte er auch die Lokomotive für die Liga sein. Es sind folglich das Selbstverständnis der Bayern und ihre Ambitionen, die sie immer wieder anecken lassen. Das Basketball-Magazin BIG sieht die Gefahr, dass diese beiden Merkmale auch als „Hochmut und Arroganz“ ausgelegt werden können.<sup>172</sup> Das wurde nirgendwo deutlicher als in der Transferpolitik.

### **Kommentare zur Transferpolitik des FC Bayern:**

Als Steffen Hamann, damals Kapitän der DBB-Auswahl, zur Saison 2010/2011 vom Erstligisten ALBA Berlin zum Zweitligisten Bayern München wechselte, quollen die Internetforen der deutschen Basketball-Gemeinde über. „Die Nachricht an die Konkurrenz war unmissverständlich: ‚Der FC Bayern Basketball macht ernst‘“, schrieb SPIEGEL ONLINE.<sup>173</sup> Inzwischen wird die Personalpolitik der Bayern regelmäßig und offen kritisiert, etwa von Sebastian Machowski, bis März 2015 Trainer der EWE Baskets Oldenburg, im Basketball-Magazin BIG: „Ein Klub kauft alles auf, kann aber nicht jeder

---

<sup>171</sup> Vgl. Kleffmann u.a. (2014), S. 42.

<sup>172</sup> Vgl. Galanski (2014), S. 29.

<sup>173</sup> Vgl. Kölker (2011).

Neuverpflichtung Spielzeit bieten und leiht die Spieler dann wieder an andere aus ... Es ist nun einmal eine Tatsache, dass auf einmal sehr viel mehr Geld im Spiel ist und Preise, speziell für deutsche Spieler, bezahlt werden, die nicht mehr realistisch sind. Das kann den Markt ganz schnell kaputt machen. Hier ist die Liga gefordert."<sup>174</sup> Auch ALBA-Geschäftsführer Marco Baldi, der die Bayern zunächst als „Geschenk“ gepriesen hatte, weist inzwischen auf die Schattenseiten hin und spricht im Juni 2014 in der Süddeutschen Zeitung von „Scouting mit dem Geldbeutel“.<sup>175</sup> ALBA Berlin war gleich mehrfach Ziel bayerischer Abwerbversuche. Allein zur Saison 2013/2014 wechselten vier Top-Spieler von der Spree an die Isar.<sup>176</sup>

Sogar Bambergers neuer Trainer Andrea Trinchieri, erst im Sommer 2014 von Italien nach Deutschland gewechselt, blies schnell ins gleiche Horn. Im Interview mit SPOX.com beklagte er sich: „Die Bayern fragen selbst bei LeBron James an, ob er nicht kommen will. Ich sage es, wie ich es empfinde: Die Bayern gehen mir auf die Nerven. Jedes Mal, wenn man mit einem möglichen Neuzugang spricht und die Verhandlungen weit gediehen sind, tauchen sie auf und versuchen, alles zu vermässeln.“<sup>177</sup>

In München weisen sie Kritik an und insbesondere Unwahrheiten zu ihrer Einkaufspolitik energisch zurück.<sup>178</sup> Gleich mehrfach unterstreicht Geschäftsführer Marco Pešić die sportliche und finanzielle Unabhängigkeit des FC Bayern. Man werde sich nicht von der Liga oder von den Klubs der Beko BBL in die Kaderplanung reinreden lassen. Im Experteninterview sagt er: „Wenn wir eine Lizenz für die erste Liga haben, dann spiele ich nicht, um Achter zu werden, ich spiele, um Erster zu werden. Und dann können Sie mir keine Vorgabe geben, ob ich einen jungen oder alten Spieler verpflichten soll. Ich habe meine Möglichkeiten, die ich mir erarbeitet habe, und die gebe ich aus ...“<sup>179</sup>

---

<sup>174</sup> Vgl. Finken (2014), S. 40 f.

<sup>175</sup> Vgl. Kleffmann (2014b), S. 35.

<sup>176</sup> Vgl. Tögel (2014), S. 38.

<sup>177</sup> Vgl. Gruber (2014a).

<sup>178</sup> Vgl. Galanski (2014), S. 28.

<sup>179</sup> Vgl. Pešić (2014), S. 36.



Im Interview mit SPONSORs lehnt es Pešić konsequenterweise ebenso ab, sich an den Budgets der Spitzenklubs in der Euroleague messen zu wollen: „Wir sind ... nicht auf Real Madrid neidisch, weil sie pro Saison doppelt oder dreifach so viel Geld zur Verfügung haben wie wir. Man sollte sich daran orientieren, was ein Club [sic!] aus dem Geld macht, das ihm zur Verfügung steht, und daran arbeiten, sein eigenes Potenzial voll auszuschöpfen ... Ich spreche sehr ungern von Vorbildern, weil wir unseren eigenen Weg finden müssen.“<sup>180</sup>

Im Experteninterview für diese Thesis bekräftigt Pešić diese Einstellung: „Ich überlege mir jetzt, wie schlage ich Barcelona oder Real Madrid, und ich sage nicht: Scheiß-Barcelona oder Scheiß-Real Madrid, dann verliere ich Zeit!“<sup>181</sup> In der Beko BBL weiß Pešić um die Sonderstellung der Bayern, in Europa sieht er sich im Vergleich zu den spanischen, griechischen oder russischen Klubs eher als kleinen Verein: „Ich werde, solange ich in diesem Job und in dieser Funktion bin, nie sagen: Guck mal, was der macht, und was der macht, und der hat so viel mehr Kohle als ich.“<sup>182</sup>

### **Zwischenfazit: Implikationen des Projekts FC Bayern Basketball für das Kommunikationskonzept der Beko BBL**

Für das Kommunikationskonzept zur Aufnahme weiterer Fußball-Marken in die Beko BBL (s. Kap. 6.) lassen sich aus der Analyse des Projekts Bayern München Basketball drei erfolgskritische Faktoren herausfiltern:

- der Selbstverzicht auf eine Wild Card für die Beko BBL, einhergehend mit der sportlichen Qualifikation über die zweitklassige Pro A;
- der Selbstverzicht auf eine Quersubventionierung durch die Fußballer;

---

<sup>180</sup> Vgl. Kettenburg (2014), S. 25.

<sup>181</sup> Vgl. Pešić (2014), S. 28.

<sup>182</sup> ebd., S. 3.

- die Positionierung des Projekts über eine starke Persönlichkeit, im Falle des FC Bayern über Präsident Uli Hoeneß.

### **3.4. Implikationen aus anderen Sportligen**

Sportteams werden zunehmend als Marken geführt – mit dem Ziel, Markenwerte zu schaffen.<sup>183</sup> Deshalb erscheint inzwischen auch in der Welt des Sports jede Form der Kooperation oder des Zusammenschlusses denkbar. Gegenüber den beschriebenen Aktivitäten der New York Yankees und der New Jersey Nets (s. Kap. 3.3.2.) machen sich die möglichen Basketball-Ableger deutscher Fußball-Marken regelrecht harmlos aus. Und trotzdem lohnt es sich, einen Blick über die Grenzen der Märkte und Sportarten zu werfen, um ggf. für die Kommunikation wertvolle Rückschlüsse zu ziehen.

#### **3.4.1. Fußball-Marken in europäischen Basketball-Ligen**

Bleiben wir zunächst beim Basketball. In Spanien, Griechenland, der Türkei, Russland und in Serbien sind Basketballteams namhafter Fußball-Klubs ein bekanntes Bild.

- In Spaniens Endesa spielen mit Real Madrid und dem FC Barcelona keine geringeren als die Top-Klubs der Primera División.
- Auch in der ersten türkischen Basketballliga gehen mit Galatasaray Istanbul, Fenerbahçe Istanbul und Beşiktaş Istanbul die populärsten Fußballmarken des Landes auf Korbjagd.
- In der griechischen A1 Ethniki finden sich mit Aris Saloniki, Olympiakos Piräus, Panathinaikos Athen und Panionios Athen ebenfalls Namen bekannter Fußballteams.
- Partizan Belgrad, Roter Stern Belgrad, Radnički Kragujevac und Sloboda Užice spielen sowohl in der ersten Basketball- wie Fußball-Liga Serbiens.

---

<sup>183</sup> Vgl. Gladden u.a. (2001), S. 301.

- Aus Russlands höchster Basketball-Spielklasse sind die Namen ZSKA Moskau und Dynamo Moskau vertraut.
- Und in Israel, das sich aus politischen Gründen den europäischen Sportverbänden angeschlossen hat, gehen mit Maccabi Tel Aviv und Maccabi Haifa ebenfalls Teams im Basketball wie im Fußball an den Start.

Vor allem in der Euroleague spielen die Basketball-Teams der Fußball-Marken eine dominierende Rolle. Die Münchner tz spitzt zu: „Europas Topklubs im Basketball sind fast ausnahmslos prominente Fußball-Marken.“<sup>184</sup> Zwar nannte Uli Hoeneß Real und Barça mehrfach als Vorbilder<sup>185</sup>, einer Quersubventionierung nach spanischem oder auch türkischem Vorbild<sup>186</sup> erteilte er aber ebenso oft und deutlich eine Absage. Das sei nicht das Ziel des FC Bayern, die Basketball-Abteilung dürfe kein Appendix der Fußballer sein.<sup>187</sup> Auch Beko BBL-Chef Pommer blickt im Experten-Interview kritisch nach Spanien: „Vom Marketing- oder Kommunikationsansatz ist das, was Barcelona und Madrid machen, schon sehr positiv zu sehen. Vom ökonomischen Ansatz her, glaube ich, muss man seinen eigenen Weg finden. Denn in beiden Klubs ... ist es so, dass der Basketball selbst defizitär ist – ein Millionenzuschussgeschäft jedes Jahr – und man auch nicht die gleiche Energie in die Kommerzialisierung des Basketballs legt, wie man das beim Fußball tut. Sondern: Das Budget wird da zugeteilt.“<sup>188</sup> Von den Marketingplattformen Reals und Barças könne man sich in Deutschland dagegen Eines abschauen, davon ist Pommer überzeugt: „Vielleicht in kommunikativen Fragen ..., ja, dass der Anspruch von Real Madrid ..., ein absoluter europäischer Spitzenklub zu sein, mit einem soliden, feinsinnigen Auftreten und so weiter [sic!]... Oder dieser Kommunikationsansatz des FC Bar-

---

<sup>184</sup> Vgl. Vilia / Reichelt (2013).

<sup>185</sup> Vgl. Heckenberger (2010).

<sup>186</sup> Vgl. Voigt / Spannagel (2015).

<sup>187</sup> Vgl. Eichler (2013); Kettenburg (2013d).

<sup>188</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 4.

çelona, mehr als ein Klub, das sozusagen zu einem Way of Life umzustilisieren...“<sup>189</sup> Allerdings besteht auch die Gefahr, dass sich Emotionen und Rivalitäten aus dem Fußball-Stadion 1:1 in die Basketball-Halle übertragen – mit allen negativen Begleiterscheinungen. Im Dezember 2012 kam es in Istanbul sogar im Derby der Rollstuhl-Basketball-Teams von Galatasaray und Beşiktaş zu handgreiflichen Ausschreitungen der Zuschauer.<sup>190</sup>

Bei einem Einstieg in die Beko BBL sollte auch das griechische oder russische Modell des Mäzenatentums für deutsche Teams keine Option darstellen. Panathinaikos Athen etwa liegt im Besitz einer milliardenschweren Familiendynastie von Pharma-Unternehmern. Erzfeind Olympiakos Piräus gehört einer Familie von Reedern und Stahlmagnaten. In Russland nutzen nicht selten Lokalgouverneure den Basketballsport, um ihre Regionen bekannt zu machen; dafür geben sie Millionen aus. ZSKA Moskau, mit einem Etat von rund 37 Mio. Euro finanzstärkstes Euroleague-Team, kann sogar auf enge Verbindungen zur Staatsführung bauen.<sup>191</sup>

Derartige Finanzierungswege verstoßen gegen das Financial Fairplay, das die ULEB, die Vereinigung europäischer Basketballligen, zur Saison 2015/2016 einführen will. "Viele Klubs halten sich habituell nicht an die Maßgabe, nicht mehr auszugeben als einzunehmen", beklagt sich Pommer im Januar 2015 auf Kicker.de.<sup>192</sup> Transparente, solide Finanzen hält Pommer, der die Euroleague-Arbeitsgruppe Financial Fair Play leitet<sup>193</sup>, schlicht für „unverzichtbar“: "Wenn es Klubs gibt, die nur zwei Prozent des Budgets mit ihren Ticketeinnahmen bestreiten, dann weiß man, dass man da ansetzen

---

<sup>189</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 5.

<sup>190</sup> Vgl. Sport-Informationen-Dienst (2012).

<sup>191</sup> Vgl. Voigt / Spannagel (2015).

<sup>192</sup> Vgl. Holzmann (2015).

<sup>193</sup> Vgl. Arlt (2015).

muss."<sup>194</sup> Er respektiere durchaus Mäzenatentum, aber es sei kein Geschäftsmodell: „Je mehr sich am Markt orientiert wird, desto größer ist die Chance, dass die Vereine langfristig im Wettbewerb dabei sind.“<sup>195</sup>

Als Musterschüler in Sachen Financial Fairplay gilt den Euroleague-Machern ALBA Berlin. Der Klub erziele seine Einnahmen am Markt, und zwar aus den Quellen Ticketing, Hospitality und Sponsoring. Einnahmen und Ausgaben stünden sich "mit einer schwarzen Null" gegenüber, so ALBA-Geschäftsführer Marco Baldi.<sup>196</sup> Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche rechnet übrigens damit, dass die Beko BBL mit der geplanten Einführung des Financial Fairplay auf europäischer Ebene an Boden gewinnen wird.<sup>197</sup>

Für die Beko BBL und ihre möglichen Pläne zur Aufnahme weiterer Fußball-Marken bedeutet das: Die Finanzierung der Basketball-Projekte erfüllt idealerweise die Anforderungen an ein Financial Fairplay, d.h.: keine Quersubventionierung aus dem Fußball, kein Mäzenatentum. In Sachen Finanzierung ist es deshalb vorrangige kommunikative Aufgabe von Liga und Klubs, Transparenz zu schaffen.

### **3.4.2. Franchise Relocation in den großen US-Profiligen**

Sollten in naher Zukunft tatsächlich weitere Fußball-Marken in die Beko BBL einziehen, würde das den Charakter der Liga grundlegend ändern: hin zu mehr jungen urbanen Basketball-Standorten anstelle von traditionsreichen Mannschaften aus der Provinz. Neben dem Einstieg des FC Bayern München als Fußball-Ableger hat die Liga bis heute Erfahrungen bei drei Lizenz-Umzügen gesammelt: 1999 übernahmen die heutigen Fraport Skyliners Frankfurt die Lizenz von TV Tatami Rhöndorf. Zwei Jahre später startete Rhein Energy Cologne mit einer Wild Card in der Beko BBL, die Lizenz kam

---

<sup>194</sup> Vgl. Holzmann (2015).

<sup>195</sup> Vgl. Arit (2015).

<sup>196</sup> ebd.

<sup>197</sup> Vgl. Hollasch / Mazurkiewicz (2014), S. 22.

ebenfalls aus Rhöndorf. Schließlich gingen 2008 die Düsseldorf Giants anstelle des mehrfachen Deutschen Meisters Bayer Giants Leverkusen an den Start.

Weitaus erprobter und auch leidensfähiger mit tiefgreifenden Eingriffen in die Struktur von Profisportligen ist dagegen der amerikanische Sportfan. Denn die Umsiedlung eines Sportteams von einer Stadt in eine andere gehört in den USA geradezu zum (sportlichen) Alltag. Wikipedia zählt für die vier US Major Leagues seit 1902 rund 70 so genannte Relocations.<sup>198</sup> Während Anhänger deutscher Sportligen den Abstieg ihrer favorisierten Teams fürchten, haben Sportfans in den USA eher Angst vor einem unerwarteten Umzug ihrer Lieblingsmannschaft in einen anderen Bundesstaat. Allerdings stellen amerikanische Sportfans nicht die grundsätzliche Sinnfrage, das Franchise-System gilt jenseits des Atlantiks als gelernt und verinnerlicht.

2001 untersuchte Michael Lewis anhand von 181 Online-Kommentaren die Loyalität der Fans von vier US-Mannschaften, die in eine neue Stadt gezogen waren<sup>199</sup>:

- 1995 siedelten die Quebec Nordiques innerhalb der NHL nach Denver, wo sie seitdem als Colorado Avalanche spielen.
- 1996 zog das NFL-Team der Houston Oilers nach Nashville um. Dort firmierten sie zunächst als Tennessee Oilers, seit 1999 spielen sie als Tennessee Titans.
- 1997 wechselten die Hartford Whalers aus Connecticut nach Raleigh, North Carolina und starten seitdem in der NHL als Carolina Hurricanes.
- Die Winnipeg Jets aus der kanadischen Provinz Manitoba machten es noch komplizierter: 1996 siedelte das Team aufgrund anhaltender finanzieller Probleme nach Phoenix in den US-Bundesstaat Arizona

---

<sup>198</sup> Vgl. Wikipedia (2015)

<sup>199</sup> Vgl. Lewis (2001), S. 6.

um und änderte seinen Namen in Phoenix Coyotes. Seit 2014 nennt sich das Team Arizona Coyotes. Seit Sommer 2011 gibt es oben drein wieder eine NHL-Franchise namens Winnipeg Jets, die aber lediglich denselben Beinamen trägt und sonst in keinerlei Verbindung mit den damaligen Jets steht.

Lewis identifizierte zwei unterschiedliche Typen von Sportfans<sup>200</sup>:

- Die erste Gruppe jubelt ihren Lieblingsteams auch in der neuen Heimat zu, sofern nur der ursprüngliche Team-Name sowie das traditionelle Logo beibehalten werden. Hier überwiegt die symbolische Treue: „Ich bin ein Fan der Oilers.“ (symbolic allegiance).
- Die zweite Gruppe zeigt eine eher lokalpatriotische Loyalität und unterstützt die umgesiedelte Franchise deshalb nicht: „Ich bin Fan des Football-Teams aus Houston.“ (civic allegiance).

2007 ermittelten Foster und Hyatt auf Basis eines erweiterten Modells zur organisatorischen Identifikation (EMOI) am Beispiel der Hartford Whalers sogar fünf verschiedene Ausprägungen, wie sich die vom Umzug betroffenen Fans mit dem neuen Team der Carolina Hurricanes weiter identifizierten oder eben nicht<sup>201</sup>:

- Identifikation: Die Fans lieben ihr Team weiterhin, auch unter neuem Namen.
- Disidentifikation: Die Fans hassen ihr altes Team. Mitrano ermittelte sogar, dass die am häufigsten verwendeten Vokabeln im Zusammenhang mit dem Umzug der Whalers-Franchise „Loss“, „Divorce“ und „Death“ waren.<sup>202</sup>
- Schizo-Identifikation: Die Fans zeigen gemischte Gefühle.

---

<sup>200</sup> Vgl. Lewis (2001), S. 10.

<sup>201</sup> Vgl. Foster / Hyatt (2007), S. 194 f.

<sup>202</sup> Vgl. Mitrano (1999), S. 137 ff.

- Neutrale Identifikation: Die Fans haben weder positive noch negative Gefühle.
- Nicht-Identifikation: Die Fans reagieren geradezu apathisch auf ihre ehemalige Lieblingsmannschaft.

**Insbesondere die Ergebnisse von Lewis erscheinen für eine zielgerichtete Kommunikation wertvoll. Denn sie zeigen, dass sich die Begeisterung für ein neues Basketballteam, das aus einer etablierten Fußball-Marke hervorgeht, gleich auf zwei Wegen aufbauen lässt:**

- über die Identifikation mit der Marke, also etwa Schalke 04 oder Borussia Dortmund;
- und über die Identifikation mit der Stadt, also etwa Gelsenkirchen und Dortmund. Für das Kommunikationskonzept ergeben sich hieraus die beiden separaten Zielgruppen „Fans der Fußball-Marke“ und „Sportfans der Stadt“.

In meiner Heimatstadt Köln kenne ich übrigens nicht wenige Sportfans, die jedes Sportteam der Stadt unterstützen oder sich zumindest dafür interessieren – egal ob es sich um die Fußballer von FC, Fortuna und Viktoria, die Eishockeymannschaft der Haie oder – zu Erstligazeiten – um die Basketballer von Rheinenergie Köln handelt.

Doch auch Sportfans der ersten Gruppe habe ich schon kennen gelernt: Im Dezember 1992 leitete ich als Schiedsrichter ein Basketballspiel in Herford. Es spielten die Landesliga-Damen, Gegner war der FC Schalke 04. Vor der Schalker Bank waren mehrere Schals ausgebreitet, hinter der Bank standen drei junge Männer und feuerten die blau-weiße Mannschaft unentwegt an. In der Halbzeit kam ich mit ihnen ins Gespräch und ging natürlich davon aus, sie seien Freunde der Schalker Spielerinnen und deshalb mit nach Ostwestfalen gereist. Dem war überhaupt nicht so. Die drei Schalke-Fans mit Fahne interessierten sich eigentlich nur für Fußball, hatten aber morgens im Lokalradio vom Auftritt der Basketballerinnen ihres Lieblingsteams in ihrer Heimatstadt gehört. Für die Drei war es absolute Ehrensache, sich



das erste Basketballspiel in ihrem Leben anzuschauen. Und selbstverständlich waren sie es auch, die die Schals vor die Bank der Spielerinnen gelegt hatten. Lewis hätte seine helle Freude an so viel „symbolic allegiance“ gehabt.

Grundsätzlich aber glaubt Beko BBL-Chef Pommer im Experten-Interview nicht, dass man die Pläne seiner Liga „gleichsetzen kann mit dem, was in der NBA geschieht. Das ist vielleicht sogar eine große Hilfe, weil man da ja tatsächlich merkt, dass das komplett durchkommerzialisiert ist, wenn Teams einfach mir nichts, dir nichts von A nach B verlegt werden oder die dann eher fast so Steuersparspielzeuge von Milliardären sind. So ist das ja hier in Deutschland nach meinem Dafürhalten nicht so stark ausgeprägt.“<sup>203</sup>

### **3.4.3. Debatte um Retorten-Klubs in der Fußball-Bundesliga**

Wer sich Gedanken über die Kommunikation zu möglichen weiteren Fußball-Marken in der Beko BBL macht, kommt nicht umhin, sich auch mit der intensiv geführten Debatte um so genannte Retorten-Klubs in der Fußball-Bundesliga zu beschäftigen.

Tatsächlich etablieren sich im Deutschen Fußball zunehmend Werksklubs wie Bayer Leverkusen, VfL Wolfsburg oder der FC Ingolstadt, durch Mäzene unterstützte Teams wie die TSG Hoffenheim 1999 sowie Marketing-Plattformen wie RB Leipzig. Im Gegenzug bleiben so genannte Traditionsklubs wie Rot-Weiß Essen, Alemannia Aachen oder der VfL Osnabrück auf der Strecke. Aktive Fan-Netzwerke und Ultra-Gruppierungen fordern deshalb starke Mitbestimmungsrechte in ihren Vereinen und beziehen klar Stellung gegen eine weitere Kommerzialisierung des Fußballs, etwa bei Pay-TV-Verträgen und Liga-Anstoßzeiten.

Insbesondere der aktuelle Fußball-Zweitligist RB Leipzig sieht sich in der deutschen Fußball-Szene heftigen Anfeindungen ausgesetzt. Der Verein

---

<sup>203</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 21.

gründete sich 2009 auf Initiative des österreichischen Getränkekonzerns Red Bull und nutzte dazu das Startrecht des SSV Markranstädt in der fünftklassigen Oberliga Nordost. Seitdem tritt RedBull als dominierender Sponsor auf. Laut Expertenschätzungen hat der Getränkekonzern allein bis zum Zweitligaaufstieg im Sommer 2014 rund 100 Mio. Euro investiert.<sup>204</sup>

Im Mai 2014 forderte die DFL RB Leipzig auf, das Vereinslogo zu verändern, weil es sich zu stark an das Unternehmenslogo anlehne.<sup>205</sup> Zwar erfüllte der Verein die Auflage, doch auch heute noch weist das Vereinswappen große Ähnlichkeit mit dem Markenlogo auf. Die Fans der Traditionsvereine nennen RB Leipzig schlicht „Das Produkt“.<sup>206</sup> Die Ablehnung geht so weit, dass etwa der 1. FC Saarbrücken im Mai 2014 für sein Drittligaspiel in Leipzig aus Protest auf das ihm zustehende Kontingent an Auswärtstickets verzichtete.<sup>207</sup> Im Zweitliga-Match bei Union Berlin begrüßten die Heimfans den ungeliebten Gast aus Leipzig mit 15-minütigem Schweigen.<sup>208</sup>

Doch auch auf höchster Vereinsebene sehen sich die so genannten Retorten-Klubs Anfeindungen ausgesetzt. Kritikpunkt ist u.a. das geringe Fanpotenzial, zu beobachten insbesondere bei Auswärtsspielen. Hans-Joachim Watzke, Vorsitzender der Geschäftsführung der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, macht sich zur Unterstützung der Traditionsvereine deshalb für eine Verteilung der TV-Gelder stark. Diese sollten je zur Hälfte nach dem Erfolgsprinzip und nach Kriterien wie Beliebtheit und Fan-Unterstützung vergeben werden.<sup>209</sup> Damit greift er indirekt Teams wie RB Leipzig an. Auch beim 1. FC Köln sieht man RedBull als „Bedrohung“. So sorgte sich Sportdirektor Jörg Jakobs im Mai 2014 im Kölner EXPRESS: „Und wenn sie erst mal in der Bundesliga sind, dann können sie einen ähnlichen Weg wie Hoffenheim gehen. Das heißt im Umkehrschluss: Die Anzahl der

---

<sup>204</sup> Vgl. dpa (2014).

<sup>205</sup> ebd.

<sup>206</sup> Vgl. Ruf (2013).

<sup>207</sup> Vgl. dpa (2014).

<sup>208</sup> Vgl. Uersfeld (2014).

<sup>209</sup> Vgl. Bild.de (2010).

Vereine, die um das sportliche Überleben kämpfen, wird größer.“<sup>210</sup> Axel Hellmann, Finanzvorstand von Eintracht Frankfurt, erging sich im August 2014 bei einer Gastvorlesung vor Studenten der Hochschule Niederrhein sogar in konspirativen Andeutungen. Die Rheinische Post berichtete: „Langfristig werde man sich etwas einfallen lassen, um gegen den RB Leipzig vorzugehen. Unter den 36 Profivereinen gebe es bereits Ideen, den Aufstieg der Leipziger zu verhindern: ‚Welche Ideen das konkret sind, werde ich noch nicht verraten‘, erklärte er im Audimax...“<sup>211</sup>

Dortmund-Boss Watzke zeigt sich auch in Richtung Wolfsburg streitlustig. So hinterfragte er im Sommer 2014, ob auch die Profifußballer des VfL ihren Beitrag zum angekündigten Sparprogramm des Volkswagen Konzerns leisten müssten.<sup>212</sup> Bei bild.de wurde er bereits 2010 deutlich: „Man muss sich doch fragen, von welchen Klubs die Bundesliga nachhaltig profitiert: Da gehören nicht unbedingt Wolfsburg, Leverkusen und Hoffenheim dazu. Das sind die Bayern, Schalke, Dortmund und Hamburg, aber auch Köln, Gladbach und Frankfurt. Die müssen aus meiner Sicht für das, was sie an Input in die Liga geben, mehr belohnt werden als die Klubs, die durch einen Konzern oder eine Privatperson groß gemacht werden. (...) Schalke bewegt die Bundesliga mehr als Hoffenheim.“<sup>213</sup> Apropos Schalke: Auf dem offiziellen Spielankündigungsplakat für das Auswärtsspiel der TSG Hoffenheim beim Revierklub im März 2015 provozierten die Gastgeber bewusst doppeldeutig mit der Überschrift: „In Sinsheim wie auf Schalke: Alles begann mit Kohle.“<sup>214</sup>

Auch der VfL Wolfsburg sieht sich regelmäßig Anfeindungen als Werksklub gegenüber. Florian Haupt von der Tageszeitung DIE WELT wertet das Modell Wolfsburg etwa „als Lebenslüge der Bundesliga“ und sieht es im Sinne eines Financial Fairplays gegenüber Teams wie FC Chelsea, Manchester

---

<sup>210</sup> Vgl. Lempe (2014).

<sup>211</sup> Vgl. Lingen (2013).

<sup>212</sup> Vgl. Hoeltzenbein / Kneer (2014).

<sup>213</sup> Vgl. Bild.de (2010).

<sup>214</sup> Vgl. Die Welt Online (2015).

City oder Paris Saint Germain keineswegs im moralischen Vorteil. Die überlegene Finanzkraft des VfL Wolfsburg resultiere nicht aus besserer Arbeit, mehr Fans oder tollerem Fußball, sondern einzig daher, „dass der VW-Konzern jedes Jahr viele Millionen Euro in einen Klub pulvert, der von seiner natürlichen Anziehungskraft her wohl maximal in der Zweiten Liga spielen würde.“ Haupt nennt dieses Vorgehen "‘Finanzdoping‘, wie es im Buche steht. Mit dem einzigen Unterschied, dass es sich in diesem Fall nicht um russische Oligarchen oder arabische Geschäftsleute handelt.“<sup>215</sup>

Auch in den anderen europäischen Fußball-Ligen gibt es Anfeindungen gegen finanziell stark geförderte und gezielt aufgebaute Fußball-Marken. In England etwa gilt der Drittligist Milton Keynes Dons als meistgehasster Klub des Landes.<sup>216</sup> 2003 zog das Team mit der Lizenz des FA-Cup-Siegers von 1988, des FC Wimbledon, vom Londoner Süden in die moderne Vorstadt nördlich der Metropole. Die ehemaligen Anhänger des FC Wimbledon gründeten daraufhin ihren eigenen Verein, den AFC Wimbledon, der aktuell in der vierthöchsten Liga spielt. Die AFC-Fans haben für die Milton Keynes Dons selbstredend nur Hohn und Spott übrig und sprechen schlicht vom „Club that doesn’t exist“ oder vom „FC Franchise“.<sup>217</sup>

**Für das Konzept zur Kommunikation weiterer Fußball-Marken in der Beko BBL liefert dieses (sport-)gesellschaftliche Stimmungsbild wichtige Implikationen:**

- Im Kontext der Diskussion um Financial Fairplay und Tradition im Sport ist mit starkem Widerstand nicht nur aus der aktiven Fanszene, sondern auch aus der Gruppe der Sport- und Basketball-Funktionäre zu rechnen.
- Die Beobachtungen im Fußball unterstreichen zudem die bereits am Beispiel Bayern München Basketball erarbeiteten Erkenntnisse,

---

<sup>215</sup> Vgl. Haupt (2012).

<sup>216</sup> Vgl. Bock / Kirschnek (2011).

<sup>217</sup> Vgl. Bock / Kirschnek (2011).

dass der transparenten Kommunikation zur Finanzierung des Basketball-Engagements höchste Aufmerksamkeit zu schenken ist. Gleiches gilt für die möglichen Angriffspunkte Transferpolitik sowie Herleitung der Basketball-Wurzeln.

- Und auch die vereinsrechtliche Legitimierung eines Engagements im Basketball rückt angesichts der Angriffe gegen Mäzene (Dietmar Hopp in Hoffenheim) oder Großsponsoren (RedBull) in den Vordergrund. Im Experten-Interview hat Beko BBL-Chef Pommer hierzu bereits Position bezogen: „Retorte meint ja eigentlich: Da setzt sich meistens ... eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe von Leuten in den Kopf, wir machen das jetzt mal so ... So wäre das ja hier nicht. Man würde ja wahrscheinlich die Mitglieder befragen. Oder man würde Gruppen von Fans des Vereins finden, die sagen, das finden wir eine tolle Sache, dass wir da jetzt auch Basketball spielen, das macht uns Spaß, da werden wir jetzt hingehen ... Die [Fußball-Klubs] machen halt auch andere Dinge ... Schalke macht auch Events, bei Borussia Dortmund kann man auch Logen mieten, um da seine Betriebsfeier zu machen, und bei Schalke können Sie, glaube ich, heiraten, im Stadion. Auch andere Dinge, die jetzt nicht direkt mit Fußball zu tun haben, die erfreulich sind, die Geld einbringen, die anständig durchkalkuliert sind.“<sup>218</sup>

---

<sup>218</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 23 f.

## 4. Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor

Welche Bedeutung dem Thema Kommunikation für die Weiterentwicklung der Beko BBL zufällt, hat Geschäftsführer Jan Pommer im Januar 2013 schmerzlich erfahren müssen, als er im Anschluss an einen Unterstützungstermin für das Basketballprojekt der Hamburg Towers in den Medien freimütig zitiert wurde: "Hamburg fänden wir besser als ein weiteres Crailsheim oder Kirchheim." Damit meinte Pommer die beiden damaligen Spitzenreiter der zweitklassigen Pro A und damit potenziellen Aufsteiger in die Beko BBL, die Crailsheim Merlins und Kirchheim Knights aus Baden-Württemberg. Ein Satz, der in den beiden Klubs verärgert aufgenommen wurde. So äußerte sich stellvertretend Siegfried Meissner, Geschäftsführer der Kirchheim Knights, auf ZEIT ONLINE: "Damit stößt er [Jan Pommer, GFM] viele, die seit Jahrzehnten ehrenamtlich für den Basketball arbeiten, vor den Kopf."<sup>219</sup>

Pommer beteuert im Experteninterview für diese Masterarbeit, er sei damals falsch zitiert worden. Erst zwei Tage später habe die Primärquelle Sport 1 die Aussage richtig gestellt. Allerdings bleibt der Beko BBL-Chef in der Sache hart: "Das, was damit inhaltlich verbunden ist, ist genau richtig ... Ich sage jetzt genau das Gleiche, sage aber immer: Ein Standort wie Hamburg stünde uns wesentlich besser zu Gesicht und würde uns als Liga viel besser und stärker voranbringen als ein Provinzstandort."<sup>220</sup> Der Basketball-Blog „Marvins Match-Up“ registrierte viele empörte Fans, insbesondere solche kleinerer Vereine. Dabei räumte der Blogger sogar ein, „die Aussage von Pommer ... [ist] aus dem Kontext gerissen [worden].“<sup>221</sup>

Das Beispiel zeigt deutlich: Es geht in der Kommunikation nicht allein darum, was gesagt wird. Es geht auch darum, wie es gesagt wird.

---

<sup>219</sup> Vgl. Fritsch (2013).

<sup>220</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 9.

<sup>221</sup> Vgl. Marvin (2013).

Kommunikation gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für umfassende Veränderungsprozesse. Manager und Mitarbeiter von Organisationen nennen fehlende oder mangelhafte Kommunikation in Befragungen regelmäßig als Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungen.<sup>222</sup> Und das, obwohl – oder gerade weil – Manager die meiste Zeit des Tages mit Kommunikation verbringen<sup>223</sup>. Vor allem in besonderen Situationen, etwa bei einem Börsengang, bei Unternehmenszusammenschlüssen, bei Unternehmenskäufen und -verkäufen, bei Existenzkrisen oder dem Eintritt in neue Märkte entscheidet laut Zerfaß und Piwinger neben der Qualität der Produkte und der Effizienz der Prozesse die Kommunikation über den Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens.<sup>224</sup> In einer solchen Change-Situation falle der Unternehmenskommunikation die Rolle als „Katalysator“ zu<sup>225</sup>. Auch Deutinger sieht eine „transparente und nachvollziehbare Kommunikation als unabdingbaren Erfolgsfaktor im Change“.<sup>226</sup>

Für die Beko BBL bedeutet das:

- Die mögliche Aufnahme weiterer Fußball-Marken in die Liga stellt einen maßgeblichen Wandel dar und ist als ein Change-Projekt zu verstehen.
- Neben dem Produkt (=Liga), das über die Hinzunahme von Fußball-Marken eine qualitative Aufwertung erleben soll, und den Prozessen, etwa den Statuten der Liga, die dies ermöglichen, wird Kommunikation in diesem Change zu einer erfolgskritischen Größe.
- Kommunikation ist als unabdingbarer Wertschöpfungsfaktor zu begreifen.

---

<sup>222</sup> Vgl. Pfannenberg (2007), S. 819; Deekeling (2009), S. 20.

<sup>223</sup> Vgl. Zerfaß / Piwinger (2014), S. 2.

<sup>224</sup> ebd., S. 13.

<sup>225</sup> ebd., S. 14.

<sup>226</sup> Vgl. Deutinger (2013), S. XIX.

- Liga-Strategie und -Kommunikation sind eng miteinander zu verzahnen. Aus beiläufiger Kommunikation muss strategisches Kommunikationsmanagement werden, um so das Wachstumsvorhaben der Beko BBL wirksam unterstützen zu können. Das gilt umso mehr, als die Anforderungen an das Kommunikationsmanagement in den vergangenen Jahren im Kontext Sozialer Medien und ihrer verkürzten Reaktionszeiten drastisch gestiegen sind.<sup>227</sup>

Als (strategische) Unternehmenskommunikation definiert Zerfaß ...

„alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen. Man spricht von strategischer Kommunikation, wenn auf diese Weise übergeordnete Organisationsziele unterstützt werden, entweder durch die Unterstützung der laufenden Leistungserstellung (Erfolg) oder durch die Schaffung und Erhaltung immaterieller Werte (Erfolgspotenziale).“<sup>228</sup>

Die ambitionierte Strategie der Beko BBL, über Fußball-Marken in der Liga weiteres Wachstum erzeugen zu wollen, ist in diesem Sinne eindeutig als ein übergeordnetes Organisationsziel zu verstehen. Strategische Unternehmenskommunikation soll dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen.

#### **4.1. Bisherige Kommunikation der Beko BBL zur Aufnahme weiterer Fußball-Marken**

Wie in Kapitel 1 beschrieben, hat es im Herbst 2012 nur eine knappe, wenig aufmerksamkeitsstarke Kommunikation zum möglichen Einstieg weiterer Fußball-Marken in die Beko BBL gegeben. Im Februar 2013 brachte ZEIT ONLINE den kommunikativen Status auf den Punkt: „Pommer hätte gerne mehr Bayern Münchens. Deshalb fährt er durchs Land und wirbt für seinen Sport. In Hamburg verhandelt er derzeit mit einem neuen Team, im vorigen

---

<sup>227</sup> Vgl. Zerfaß / Piwinger (2014), S. 6.

<sup>228</sup> Vgl. Zerfaß (2014), S. 23.



Jahr wurde er nach eigenen Angaben bei den Bayern-Konkurrenten Borussia Dortmund, Schalke 04 und Hamburger SV vorstellig. ‚Wir haben informiert, wie das Projekt FC Bayern funktioniert‘, sagt Pommer.<sup>229</sup>

Mit anderen Worten: Das überaus spannende Thema „Fußball-Marken in die Beko BBL“ ist bisher kein großes Thema in der Öffentlichkeit. Doch die geringe Intensität der Kommunikation war kein Zufall, wie Beko BBL-Geschäftsführer Jan Pommer im Experteninterview bestätigt:

„Nein, das war schon überlegt...Und deswegen habe ich mich da sehr zurückgehalten. Wollte zwar, dass das platziert wird, dass darüber geredet wird, dass Leute darauf auch aufmerksam werden, aber gar nicht so sehr ... in der allgemeinen Bevölkerung. Das war mir komplett wurscht, sondern eher so in den anderen Ligen, bei den Sponsoren, in den Gremien. Dass die bemerken, Mensch, da scheint sich ja was zu tun, die sind da auch aktiv, ist ja interessant ... Wir wollten es sozusagen gesagt haben, wir wollten es platziert haben und waren völlig damit einverstanden, dass das nur sehr sachte und knapp bemerkt wurde.

Und jetzt ist das ja seitdem immer mal wieder in der Sportbild oder in anderen Publikationen hier und da angesprochen worden. Genauso finde ich das gut, weil es das Thema sozusagen lebendig hält und in Erinnerung ruft und auch sozusagen unsere strategische Dynamik unterstreicht: Wir machen uns über so was Gedanken, wir lassen es nicht einfach laufen und gucken mal, was passiert. Vielleicht passiert auch gar nichts, sondern dass wir uns damit weiter beschäftigen, aber eben niemanden sozusagen öffentlich zu seinem Glück zwingen.“<sup>230</sup>

Ohne an dieser Stelle darüber urteilen zu wollen, ob das gewählte Vorgehen der beste Weg war, lässt sich aus Pommers ausführlicher Erklärung eine wichtige Erkenntnis ziehen: Die Beko BBL hat sich in der Frage der kommunikativen Platzierung ihrer Wachstumsidee „Fußball-Marken“ intensive Gedanken gemacht – ganz im Sinne eines strategischen Kommunikationsmanagements. Das spricht für ein grundlegendes Verständnis von Kommunikation als wertschöpfendem Faktor.

---

<sup>229</sup> Vgl. Fritsch (2013).

<sup>230</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 14 ff.

## 4.2. Kommunikation der Beko BBL zur Vertragsverlängerung von Jan Pommer

Ein weiteres Beispiel soll zeigen, wie die Beko BBL die Kommunikation sensibler Themen handhabt. Diesmal allerdings vermittelt die Liga einen weniger professionellen Eindruck ihres Kommunikationsmanagements. Es geht um die Vertragsverlängerung von Geschäftsführer Jan Pommer. Hierzu verschickte die Liga am 10. März 2014 eine Pressemitteilung mit dem Titel „Vorzeitige Vertragsverlängerung: Jan Pommer bleibt bis 2018 Geschäftsführer der Beko BBL.“<sup>231</sup> Das Problem war nur: Die Klubs waren in diese Entscheidung nicht eingebunden und erfuhren zudem erst zeitgleich mit den Medien davon. Die Süddeutsche Zeitung witterte „Alleingänge, Unwahrheiten und Klüngerlei“ sowie „generell eine Intransparenz des Ligaverbandes gegenüber den 18 Klubs, deren Interessenvertretung die Liga sein müsste.“<sup>232</sup> Im Mittelpunkt der Kritik stand der damalige Liga-Präsident Thomas Braumann. Der gestand einen „Kommunikationsfehler“ ein und bedauerte, die Klubs nicht rechtzeitig vor Versand der Pressemitteilung informiert zu haben. Unklar blieb jedoch, ob der rechtlich erforderliche Gesellschafterbeschluss zur Vertragsverlängerung vorgelegen hatte oder nicht.<sup>233</sup> Im Juni 2014 stellte Braumann sein Amt zur Verfügung.<sup>234</sup>

Im Experteninterview nahm Jan Pommer das Kommunikationsteam und die Geschäftsstelle ausdrücklich in Schutz: „Das ist ein handwerklicher Fehler, der aber nicht hier [in der Beko BBL-Geschäftsstelle, GFM] geschehen ist, sondern einem Präsidenten, der uns gesagt hat, er hätte das alles erledigt.“<sup>235</sup> Ein knappes Jahr später, Anfang April 2015, kündigte Pommer seinen Abschied von der Beko BBL zu Ende Juli 2015 an.<sup>236</sup> Nach Informationen

---

<sup>231</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014e).

<sup>232</sup> Vgl. Kleffmann (2014a), S. 35.

<sup>233</sup> ebd.

<sup>234</sup> Vgl. Beko Basketball Bundesliga (2014f).

<sup>235</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 10.

<sup>236</sup> Vgl. Spandern (2015).

der Frankfurter Allgemeinen Zeitung wechselt er zur Deutschen Sport Marketing GmbH.<sup>237</sup>

### **4.3. Stakeholder-Analyse**

Von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung eines schlagkräftigen Kommunikationskonzepts und somit für die erfolgreiche Kommunikation selbst ist es, Klarheit über die Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder sowie über ihre Erwartungshaltungen zu erhalten.

Für Rolke zeichnen sich Stakeholder dadurch aus, „dass ihre Entscheidungen und ihr Verhalten direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben und dass sie umgekehrt direkt oder indirekt von den Folgen der Unternehmenstätigkeit betroffen sind.“<sup>238</sup> Aufgrund ihrer spezifischen Beziehung zur Organisation begreift Rolke Stakeholder zugleich als monetär relevante Marktrepräsentanten wie als Kommunikationspartner.<sup>239</sup>

Zerfaß orientiert sich an Freeman, der als Vater der Stakeholder-Theorie gilt, und kommt zu einer ähnlichen Definition: “Stakeholders are individuals, groups, and organizations which are affected by a company’s goals and decisions or which are able to have an impact on them.”<sup>240</sup>

#### **4.3.1. Stakeholder-Relevanz-Matrix der Anspruchsgruppen**

Die Rollen der Stakeholder und ihre unterschiedlichen Positionen im Kommunikationskontext lassen sich mit Hilfe der Stakeholder-Relevanz-Matrix

---

<sup>237</sup> Vgl. Hecker (2015).

<sup>238</sup> Vgl. Rolke (2011), S. 109.

<sup>239</sup> ebd., S. 108.

<sup>240</sup> Vgl. Zerfaß (2005a), S. 240, nach Freeman, R. Edward: Strategic Management. A Stakeholder Approach, New York 1984.

nach Müller-Stewens und Lechner anschaulich darstellen und analysieren.<sup>241</sup> Dabei erfasst die X-Achse den Einfluss des Stakeholders *auf* die Organisation, auf der Y-Achse wird seine Beeinflussbarkeit *durch* die Organisation bewertet. Um diese Koordinaten sicher bestimmen zu können, sind für jeden Stakeholder die jeweilige Interessenlage und der potenzielle Wertbeitrag zu erfassen.

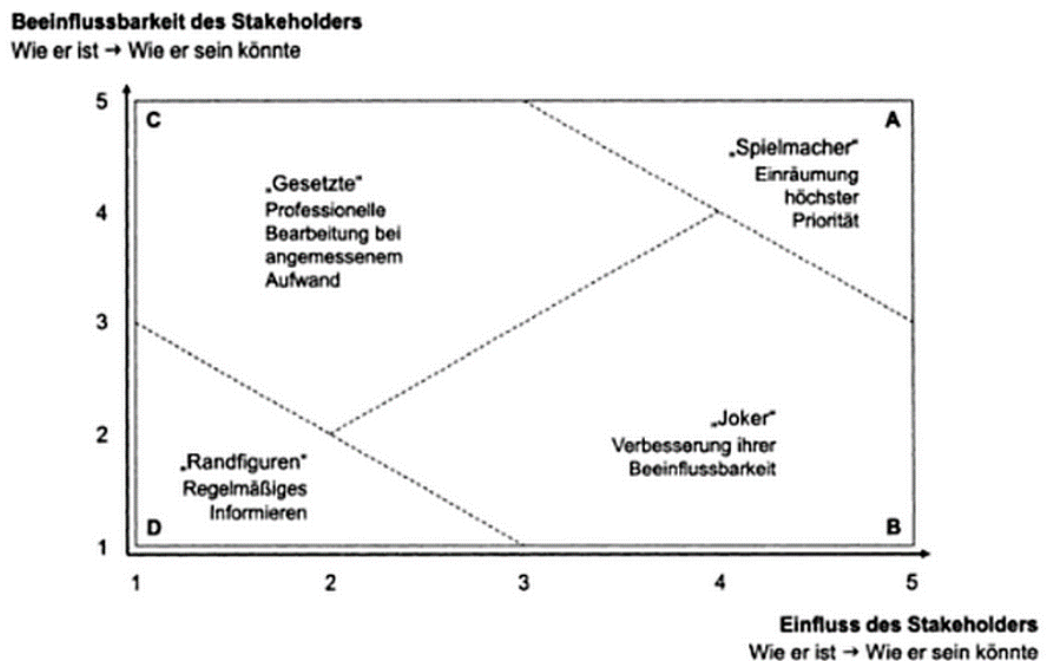


Abbildung 2: Stakeholder-Relevanz-Matrix,  
Quelle: Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2011), S. 162

Am sichersten ließen sich die Erwartungshaltungen der Stakeholder durch Befragungen ermitteln. Mit Blick auf die Sensibilität der allenfalls semi-öffentlichen Wachstumsalternative „Fußball-Marken“ fällt diese Möglichkeit für die vorliegende Thesis allerdings aus (s. Kap. 1.). Stattdessen lassen sich die Stakeholder-Erwartungen gut auf Basis der umfassenden Recherchen analysieren und interpretieren. Gleiches gilt für die erhofften Wertbeiträge durch die Stakeholder, etwa in Form zu erwartender Umsätze durch neue Zuschauergruppen etc.<sup>242</sup>

<sup>241</sup> Vgl. Müller-Stewens / Lechner (2011), S. 162.

<sup>242</sup> Vgl. Rolke (2011), S. 112.

Die Zuordnung der Stakeholder zu den vier Gruppen bzw. Klassen

- **Randfiguren** (geringer Einfluss, geringe Beeinflussbarkeit),
- **Gesetzte** (geringer Einfluss, hohe Beeinflussbarkeit),
- **Joker** (großer Einfluss, geringe Beeinflussbarkeit) und
- **Spielmacher** (großer Einfluss, hohe Beeinflussbarkeit)

dient der Steuerung der Kommunikationsressourcen: Mit wie viel Intensität muss eine Stakeholder-Gruppe „bespielt“ werden, damit ein kommunikatives Ziel und / oder ein erwünschtes Verhalten erreicht wird?

Grob lassen sich die Stakeholder in zwei große Anspruchsgruppen unterteilen: in solche, die der Basketball-Community angehören, und in solche, die eher der allgemeinen (Sport-)Öffentlichkeit zuzurechnen sind.

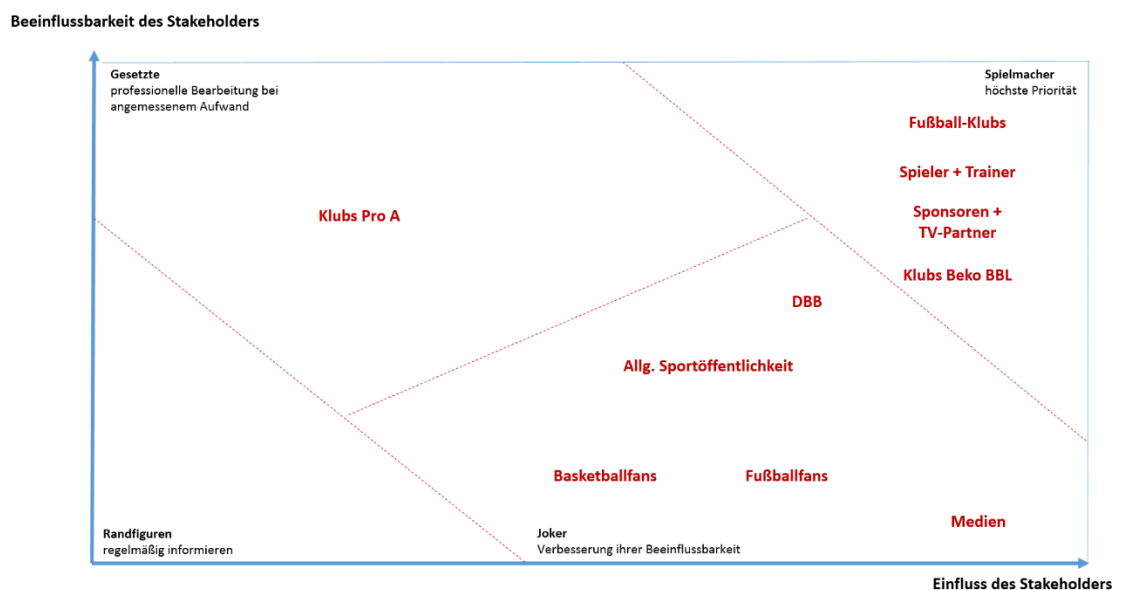


Abbildung 3: Stakeholder-Relevanz-Matrix zur Wachstumsstrategie der Beko BBL über Fußball-Marken (eigene Darstellung nach Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2011), S. 162)

#### 4.3.2. Stakeholder innerhalb der Basketball-Community

Change-Kommunikation will laut Pfannenbergs die Veränderungsbereitschaft stärken (Readiness for Change) und die Veränderungsnotwendigkeit

verdeutlichen (Sense of Urgency). Dies tut sie insbesondere nach innen gerichtet. Im Fall des Wachstums über Fußball-Marken ist dies also vor allem in Richtung der Basketball-Community zu tun. Als wesentliche Erfolgsfaktoren zählt Pfannenberg für die nach innen gerichtete Change-Kommunikation folgende Faktoren auf: Motivation, Vertrauen in die Führung – also in unserem Fall in die Geschäftsführung der Beko BBL – sowie Wissen über Strategien, Ziele und Maßnahmen des Change-Prozesses.<sup>243</sup>

### **Klubs Beko Basketball Bundesliga**

Die Beko BBL-Führung weiß, dass sie viel Überzeugungsarbeit in der Liga leisten muss, um alle Vereine für eine mögliche Aufnahme weiterer Fußball-Marken zu gewinnen. Im Experteninterview äußert sich Jan Pommer realistisch:

„Ich glaube, abstrakt finden das alle positiv. Natürlich beschäftigt gerade die kleineren Klubs die Frage, wie können wir hier ausreichend Lebensraum ... erhalten, wenn die Wachstumsdynamik weiter so groß ist, und natürlich stellen die sich die Frage: Wenn jetzt ein Borussia Dortmund oder ein Schalke 04 dazukäme, dann wollen die ja bestimmt nicht Siebzehnter oder Sechzehnter werden, sondern eher so Dritter oder Vierter...“<sup>244</sup>

Im Februar 2013 sagte ZEIT ONLINE mit Blick auf die Wachstumspläne der Beko BBL Widerstände innerhalb der Liga voraus: „Dabei entsteht der klassische Konflikt, der unvermeidbar scheint, wenn eine Sportart professionalisiert wird. Es ist der Konflikt zwischen Geld und Tradition. Wie kann man die Großen umgarnen, ohne die Kleinen zu vernachlässigen? Wofür darf man den Erfolg opfern? Und wie geht man mit jenen um, die auf der Strecke bleiben?“<sup>245</sup> Nach der Rückzugsankündigung der Artland Dragons zur Saison 2015/2016 urteilte das Portal sogar: „Der Basketball vergisst die Kleinen.“<sup>246</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. Pfannenberg (2013b), S. 13 f.

<sup>244</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 16.

<sup>245</sup> Vgl. Fritsch (2013).

<sup>246</sup> Vgl. Rohlfig (2015).

Für die Mehrzahl der Beko BBL-Klubs dürften deshalb zwei Erwartungen miteinander konkurrieren. Auf der einen Seite wollen die Vereine von einer wachsenden Liga profitieren, auf der anderen Seite streben sie nach der Sicherheit, Teil dieser wachsenden Liga zu bleiben. Wenn neben dem üblichen Abstiegsrisiko die neue, große Unsicherheit hinzukäme, sich nicht gegen einen gewöhnlichen Aufsteiger mit überschaubaren Möglichkeiten behaupten zu müssen, sondern von finanziell potenten Basketball-Vertretungen bekannter Fußball-Marken verdrängt zu werden – entweder in untere Tabellenregionen oder sogar ganz aus der Liga –, dürften sich nicht wenige von ihnen gegen die Aufnahme von BVB, Schalke & Co. in die Beko BBL stellen.

Denn ein grundlegender Wandel der Ligastruktur könnte insbesondere zu Lasten kleinerer traditionsreicher Basketballstandorte gehen, etwa in Göttingen oder Bayreuth. Pommer will trotz der Wachstumspläne an einer gesunden Mischung innerhalb der Liga festhalten: „Wir wären ja mit dem Klammerbeutel gepudert, wenn wir Vereine wie Tübingen und Quakenbrück herausdrängen würden“, sagte er dazu im Mai 2013 im SPONSORs-Interview.<sup>247</sup> Für Pommer fällt dem Instrument Wild Card dabei eine Schlüsselrolle zu:

„Erst mal muss man ganz deutlich vor Augen führen, dass das ja nicht so funktionieren würde, dass wir einen raussetzen und einen dazu nehmen, sondern dass die [Fußball-Marken, GFM] sich auch einem normalen sportlichen Wettbewerb stellen müssen oder ... über eine Wild Card hineinkommen. Also nicht etwa da aufgedrückt oder hineinmanövriert werden, sondern dass das nach den von uns allen gemeinsam verabschiedeten Prozessen abläuft,... Das muss man ganz klar verdeutlichen, dass die ja sozusagen involviert sind in diesen Prozess auch als kleinere Klubs. Und dann finde ich ...: Das ist der Gang der Dinge, dass man halt selbst so gut, wie es eben geht, daran arbeitet, dass man selbst wächst.“<sup>248</sup>

Spitzenklubs wie ALBA Berlin oder die Brose Baskets Bamberg und erst recht der FC Bayern dürften weiteren Fußball-Marken dagegen offen gegenüberstehen. Beiden Teilgruppen gemein wird mit großer Sicherheit das

---

<sup>247</sup> Vgl. Kettenburg (2013a).

<sup>248</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 17.

Interesse an einer transparenten und soliden Finanzierung der Fußball-Marken sein. Das Beispiel Bayern München hat gezeigt, dass im Sinne eines Financial Fairplays für die Liga vor allem ein Verzicht auf Quersubventionierung durch den Fußball gefordert werden könnte.

Der potenzielle Wertbeitrag der Klubs in der Beko BBL ist somit ein doppelter: Zum einen sind sie als Gesellschafter des Ligaverbands maßgeblich an der Öffnung in Richtung Fußball-Marken beteiligt. Ohne Gremienbeschluss wird die Liga-Geschäftsführung nicht ernsthaft mit Fußball-Klubs verhandeln dürfen. Zum anderen wird eine befürwortende oder ablehnende Haltung großen Einfluss auf die übrigen Stakeholder haben.

Aufgrund der organisatorisch geregelten engen Verbindungen der Liga zu den Klubs sowie der persönlichen Beziehungen zwischen den Spitzenfunktionären sind die Beko BBL-Vereine deshalb als **Spielmacher** einzuordnen. Der Kommunikation und Überzeugungsarbeit mit ihnen gilt höchste Aufmerksamkeit.

### **Klubs Pro A**

Hohe Anforderungen bei Budget, Sicherheit der Sponsoring-Zusagen, Hallengröße oder Professionalität des Managements stellen hohe Einstiegschancen für die Klubs der 2. Liga dar. In keiner anderen deutschen Sportart gilt der Abstand zwischen 1. und 2. Liga als so deutlich.<sup>249</sup> Die Folge: Nicht alle aufstiegswilligen Zweitligisten können die Lizenzvorgaben der Beko BBL erfüllen.<sup>250</sup> Auf Jahre hinaus wäre die Durchlässigkeit in die Liga blockiert, wenn Fußball-Marken zwar auf eine Wild Card für die Beko BBL verzichteten, sie diese aber für die Pro A annähmen, um sich anschließend sportlich für die Beko BBL zu qualifizieren. So würden die Aufstiegschancen der arrivierten Zweitligisten deutlich sinken. Trotz der Aussicht auf mehr Strahlkraft auch für die Pro A und trotz steigender Umsätze dank der Fußball-Marken zumindest für eine Spielzeit oder auch zwei: Die Klubs aus der

---

<sup>249</sup> Vgl. Rohlfig (2015).

<sup>250</sup> Vgl. Fritsch (2013).



zweiten Liga dürften harten Widerstand gegen die Aufnahme von Fußballmarken in die Beko BBL leisten. Manche in der Pro A sorgen sich laut ZEIT ONLINE schon heute und ganz grundsätzlich um den Kurs der Beko BBL und befürchten, die Liga könnte ein geschlossenes System ohne Auf- und Abstieg nach Vorbild des US-Sports anstreben.<sup>251</sup>

Analog zu den Erstligisten liegt der potenzielle Wertbeitrag der Pro A-Klubs in der ideellen und verbandsrechtlichen Unterstützung der Wachstumsstrategie. Der Einfluss der Zweitligisten ist allerdings geringer als jener der Beko BBL-Teams. Deshalb sind sie **Gesetzte**.

### **Deutscher Basketball Bund**

Eine Sonderrolle fällt dem DBB zu. Auf der einen Seite hat der Dachverband ein Interesse an einer Profi-Liga mit wachsender Strahlkraft. Auf der anderen Seite fühlt er sich dem Breitensport verpflichtet und will deshalb auch die Interessen der kleineren Vereine in erster und zweiter Liga wahren. Der DBB wird das Ziel zwar unterstützen, dabei mit großer Wahrscheinlichkeit aber eine hohe Durchlässigkeit zwischen den Spielklassen einfordern.

Der potenzielle Wertbeitrag des DBB als Unterstützer des Vorhabens ist aber immens: Positioniert als Interessenvertreter des traditionellen Basketballs, könnte er zögernde oder zweifelnde Klubs in allen Ligen überzeugen helfen. Zugleich wird er seine Unabhängigkeit gegenüber der Liga wahren wollen, deren Auftraggeber er ist. Dem DBB fällt deshalb die Rolle des **Jo-  
kers** zu.

### **Spieler und Trainer**

Spielern und Trainern fällt ebenfalls eine **Spielmacher**-Rolle zu. Denn über neue Fußball-Marken kommt mehr Geld ins System, wovon insbesondere das sportliche Top-Personal profitieren wird. Bereits heute stehen deutsche

---

<sup>251</sup> Vgl. Fritsch (2013).

Klubs für Seriosität und Bonität<sup>252</sup>. Insbesondere die Zahlungsmoral sowie die Sozialversicherungssysteme hierzulande kommen bei internationalen Spielern gut an. Trotz niedrigerer Gehälter verbucht die Beko BBL in diesem Punkt einen Standortvorteil gegenüber finanzstärkeren südeuropäischen Ligen – auch solchen in Nicht-EU-Ländern wie Serbien, die von Steuervorteilen profitieren: „Das ist für viele Spieler inzwischen ... ein Argument, vermeintlich lukrativere Angebote auszuschlagen und in unsere Liga zu wechseln“, zitiert SPOX.com Jan Pommer im März 2014.<sup>253</sup> Wenn dann noch weitere Fußball-Marken mit hohen Etats in der Beko BBL starten, wird die Liga für nationale und internationale Stars auch in diesem Punkt attraktiv.

Darüber hinaus erscheinen Paarungen wie ALBA gegen Bayern oder Bamberg gegen Schalke für die Aktiven auch auf dem Papier attraktiver als Phoenix Hagen gegen den Mitteldeutschen BC. Ihr Einfluss ist folglich groß, bekannte Namen ziehen weitere starke Spieler an. Die Beeinflussbarkeit der Profisportler dürften allein schon die besser dotierten Verträge regeln. Skeptisch werden der Idee voraussichtlich deutsche Nachwuchsspieler gegenüberstehen; ihre Aussicht auf Spielzeit könnte schrumpfen.

### **Basketballfans**

Die Fans der Beko BBL sind weitere **Joker**. Wie sie die Wachstumsstrategie bewerten und diskutieren – quasi als moralische Instanz –, wird in einer Zeit, in der Fußballfans mit Inbrunst darum streiten, wem ihre Sportart und wem ihre favorisierten Teams gehören, ganz entscheidend sein für den kommunikativen Gesamterfolg. Denn Ihr Einfluss insbesondere in den sozialen Netzwerken ist immens. Allerdings sind sie schwer zu beeinflussen. Zum einen sind sie nicht zentral organisiert, zum anderen werden sie als Anhänger verschiedener Klubs nicht immer die gleichen Interessen verfolgen. Analog zu ihren Teams selbst dürften sich Fans etablierter Beko BBL-Vereine aus einer starken Position heraus eher offen zeigen für Fußball-Marken

---

<sup>252</sup> Vgl. Eichler (2011a), S. 26.

<sup>253</sup> Vgl. Gruber (2014b).

in der Liga, während Fans kleinerer Klubs voraussichtlich einen Verdrängungswettbewerb fürchten werden.

Unabhängig von den Klubfarben werden eingefleischte Basketballfans voraussichtlich zwei zentrale Themen intensiv besetzen: Basketball-Tradition und Wild Card. Einen Mangel an Basketball-Tradition, den die Fußball-Marken überwiegend mitbringen, merkt etwa der Basketball-Blog Marvins Match-Up an:

„Im Falle von Teams wie Bayern München, Bayer Leverkusen oder Schalke mag die Idee noch zutreffen, schließlich gibt es an diesen Standorten schon seit geraumer Zeit Basketballabteilungen, die vermutlich nur einen entsprechenden Anschub bräuchten (oder wie im Falle des FC Bayern schon erhalten haben). Ein Verein sollte eine gewisse Basketball-Tradition mit sich bringen, um ein festes Fundament zu haben, auf dem man aufbauen kann und das Rückhalt bietet, wenn es sportlich sowie finanziell mal nicht so gut laufen sollte. Können Basketballteams, die aus dem Boden gestampft werden, so etwas vorweisen? Selbst wenn sie einen Fußballverein haben, der Ihnen den Rücken stärkt?“<sup>254</sup>

Deshalb müssen nach Ansicht von Beko BBL-Chef Pommer Sinn, Zweck und Vergabekriterien einer möglichen Wild Card-Lösung besser erläutert werden, als dies in der Vergangenheit geschehen ist.<sup>255</sup> Im Experteninterview umreißt er die kommunikative Herausforderung, die Wild Card als „klar vorgezeichnetes Verfahren“ und als „richtigen Beauty Contest“ vorzustellen: „Ich glaube, was unsere Aufgabe ist: Wir müssen halt gut erklären, was diese Wild Card soll, wie der Prozess ist. Denn das wird immer wieder ... bewusst falsch – vielleicht auch unbewusst – falsch dargestellt.“<sup>256</sup>

---

<sup>254</sup> Vgl. Marvin (2012).

<sup>255</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 26.

<sup>256</sup> ebd., S. 24 f.

### 4.3.3. Stakeholder der allgemeinen Sportöffentlichkeit

#### Breite Sportöffentlichkeit

Der breiten Sportöffentlichkeit wird eine zentrale Rolle zufallen, um die Vision 2020 der Beko BBL zu realisieren. Liga-Chef Jan Pommer ist überzeugt: „Dafür müssen wir mehr Menschen erreichen, allgemein am Sport Interessierte.“ Und dies könne man eben sehr gut mit einem Vehikel wie dem FC Bayern München. Denn „der genießt natürliche Aufmerksamkeit für alles, was er tut.“<sup>257</sup> Das Beispiel Bayern habe zudem gezeigt, dass die Kommunikation einer aufmerksamkeitsstarken Marke durch einen meinungsstarken Absender zusätzlich befruchtet werden kann: „Den Uli Hoeneß und den FC Bayern München“, spitzt Pommer zu, „den kennt sogar die Oma in Uelzen.“<sup>258</sup>

Darüber hinaus belegt die breite Debatte um Retortenklubs, allen voran um den aktuellen Fußball-Drittligisten Red Bull Leipzig (s. Kap. 3.4.3.), wie sehr die Reputation einzelner Sportmarken jenseits der eigentlich diskutierten Sportart geprägt wird. Denn auch Nicht-Fußballfans, aber generell Sportinteressierte haben eine Meinung zum Engagement von Red Bull im deutschen Profi-Fußball.

Genau hier wird die nach außen gerichtete Change-Kommunikation ansetzen müssen, denn sie zielt insbesondere auf die Legitimierung der Veränderungsprozesse ab.<sup>259</sup> Da Sport in Deutschland als allgemeines Kulturgut verstanden wird, wie die regelmäßigen Diskussionen um die Vermarktung der TV-Rechte für die Fußball-Bundesliga zeigen (Stichwort Free-TV), werden weitere Fußball-Marken in der Beko BBL mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit ein breite (sport-)gesellschaftliche Debatte auslösen. Auch die breite Sportöffentlichkeit ist somit ein **Joker** mit hohem Einfluss auf den kommunikativen Erfolg bei eingeschränkter Beeinflussbarkeit.

---

<sup>257</sup> Vgl. Wenck (2011).

<sup>258</sup> ebd.

<sup>259</sup> Vgl. Pfannenbergs (2013b), S. 14.

## Sponsoren und TV-Partner

Sponsoren und TV-Partner verfolgen vergleichbare Ziele: mehr Aufmerksamkeit und mehr Reichweite, insbesondere bei der attraktiven jungen Zielgruppe. Beide Stakeholder haben deshalb großes Interesse an weiteren Fußball-Marken in der Beko BBL.

Dass Fußball-Marken im Basketball tatsächlich positiv auf das Sponsoringpotenzial der gesamten Liga wirken können, bestätigt u.a. Wolfgang Heyder, ehemaliger Geschäftsführer der Brose Baskets Bamberg. Im Oktober 2013 berichtete er über die positive Wirkung von Bayern Münchens Basketballern auf die Vermarktung seines Vereins: „Unser Hauptsponsor hat sich sehr vom Einstieg der Bayern motivieren lassen.“<sup>260</sup> Rückenwind kommt zudem von der Studie "Sponsor Visions 2012" im Auftrag des Fachverbands Sponsoring. Sie sieht den deutschen Basketball hinter Fußball als zweitbeliebteste Sportart unter Sportsponsoren.<sup>261</sup> In die gleiche Richtung geht die Einschätzung des Unternehmers Thorsten Fischer, Geschäftsführer des Bayern-Sponsors Flyeralarm. Für ihn hat Basketball „ganz klar das Potenzial..., in Deutschland zum beliebtesten Sport nach Basketball zu werden“.<sup>262</sup>

Auch der neue Bewegtbild-Partner Telekom hätte wohl nichts gegen noch mehr Fußball-Marken in der Beko BBL. Vermutlich träumt er schon von einem zweiten Revier-Derby: Schalke gegen Dortmund, jetzt auch im Basketball. Beko BBL-Geschäftsführer Pommer weiß um die Zugkraft der Fußballmarken für die TV-Vermarktung und spitzt bei WELT Online zu: „Wenn am Mannschaftsbus des FC Bayern ein Reifen gewechselt wird und man das live überträgt, da schauen schon mal 50 000 Leute a priori zu.“<sup>263</sup>

---

<sup>260</sup> Vgl. Steinkogler (2013).

<sup>261</sup> Vgl. Rentz (2012).

<sup>262</sup> Vgl. Weber (2011).

<sup>263</sup> Vgl. Wenck (2011).

Sponsoren und TV-Partnern fällt deshalb eine Rolle als **Spielmacher** zu. Mit der Aussicht auf mehr Reichweite könnten sie zu überzeugenden Treibern der Wachstumsidee werden.

### **Fußballfans**

Das Beispiel Bayern München zeigt: Auch Sportfans ohne bisher ausgeprägte Vorliebe für Basketball dürften die mögliche sportliche Aufwertung der Beko BBL aufmerksam und interessiert verfolgen. Insbesondere dann, wenn sie Fußballfans sind und namhafte Klubs vom Kaliber Schalke, BVB oder HSV in die Liga auf- bzw. einsteigen. Dafür müssen sie gar nicht deren unmittelbare Anhänger sein.

Eingefleischte Schalke-, Dortmund- und HSV-Fans bzw. Dortmunder, Gelsenkirchener und Hamburger erwarten darüber hinaus den emotionalen Transfer vom Fußball in die neue Sportart sowie die Vermittlung, dass es sich beim vielleicht bisher wenig vertrauten Basketball um eine attraktive, schnelle und coole Sportart handelt. So ließe sich die persönliche Fußball-Love-Story auf der Basis der von Lewis beschriebenen symbolischen bzw. lokalpatriotischen Loyalität leicht in den Basketball verlängern (s. Kap. 3.4.2).

Gerade die Fans der im Basketball aktiven Fußball-Marken stellen als „Neukunden“ neben Sponsoren, TV-Partnern und den alten, erfahrenen Basketball-Fans das konkrete wirtschaftliche Potenzial für weiteres Wachstum dar: entweder als neue Besucher in den Hallen oder als Nutzer der Bewegtbild-Angebote. Ihr Einfluss auf die Umsatzentwicklung ist groß. Allerdings sind sie mit Ausnahme der Anhänger der in die Liga aufsteigenden Fußball-Marken effizient nur über die Medien zu erreichen. In der Gesamtheit sind auch sie deshalb **Joker**.

### Medien

Den Medien fällt die Königsrolle zu. Sie sind nicht nur ein prominenter und starker Stakeholder in eigener Sache, sie sind zugleich unverzichtbare Mittler und Multiplikatoren. Allen voran in Richtung jener Stakeholder, die nicht oder nur mit viel Aufwand direkt anzusprechen sind, etwa Fußball- und Sportfans. Ihr potenzieller Wertschöpfungsbeitrag ist mit Blick auf die Überzeugungskommunikation immens, allerdings sind sie nur bedingt beeinflussbar. Zwar werden sich die Medien bei nutzwertigen, transparenten Informationen, pointierten Botschaften sowie meinungsfreudigen Protagonisten offen zeigen für ein derart spannendes Thema. Allerdings sind sie frei in Ihrer Darstellung. Es ist also damit zu rechnen, dass die Medien differenziert und kritisch berichten. Schließlich ist das genau jene Aufgabe, die wir in einer demokratischen Gesellschaft von unabhängigen Medien erwarten, auch bei einem unpolitischen Thema. Die Medien sind deshalb **Joker**.

### Fußballklubs

Die Fußballklubs, gemeint sind hier die potenziellen Kandidaten für einen Einstieg im Basketball, sind **Spielmacher** par Excellence. Die individuellen Positionierungs- und Markenziele der Vereine, vor allem die Verbreiterung der Marketing-Plattform, werden im Einklang mit den Kernbotschaften der Liga stehen. Denn auch die Fußball-Marken werden daran interessiert sein, dass die Veränderungen in der Beko BBL und ihr Einstieg in die Liga in einer breiten gesellschaftlichen Diskussion positiv wahrgenommen werden. Insbesondere aber wird ihnen im Kommunikationskonzept die Rolle als starkes Zugpferd der Kampagne zufallen. Denn im Gegensatz zur Institution Beko BBL weisen Marken wie Schalke, Borussia Dortmund oder der HSV die weitaus größere emotionale Strahlkraft auf. Das stärkere öffentliche Interesse wird den Fußball-Marken gelten und nicht der Beko BBL. Das will sich das Kommunikationskonzept zu Nutze machen (s. Kap. 6.).

Stakeholder	Interessenlage	Potenzieller Wertbeitrag	Relevanz
<b>innerhalb der Basketball-Community</b>			
<b>Klubs Beko BBL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Regulierung</li> <li>• Financial Fair Play</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zustimmung zu Strategie</li> <li>• Ideelle und regulatorische Unterstützung der Wachstumsstrategie</li> <li>• Multiplikatorwirkung auf übrige Stakeholder</li> </ul>	<b>Spielmacher</b>
<b>Klubs Pro A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt der Aufstiegschancen</li> <li>• Durchlässigkeit zur Beko BBL</li> <li>• Wachstum für Pro A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideelle und regulatorische Unterstützung der Wachstumsstrategie</li> </ul>	<b>Gesetzte</b>
<b>DBB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Strahlkraft für Beko BBL</li> <li>• Durchlässigkeit zwischen den Ligen muss sichergestellt sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideelle und regulatorische Unterstützung der Wachstumsstrategie</li> <li>• Multiplikatorwirkung auf übrige Stakeholder: „Anwalt der Kleinen“</li> </ul>	<b>Joker</b>
<b>Spieler + Trainer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Gehälter</li> <li>• Seriöse Klubs mit pünktlichen Gehaltszahlungen</li> <li>• Mehr sportliche Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplikatorwirkung gegenüber anderen Spielern + Trainern</li> <li>• Attraktion für Zuschauer, TV und Sponsoren</li> </ul>	<b>Spielmacher</b>
<b>Basketballfans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktive, aber faire Liga</li> <li>• Bewahrung der Tradition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetärer Treiber (Umsatz)</li> <li>• „Moralische Instanz“</li> </ul>	<b>Joker</b>
<b>Innerhalb der allgemeinen Sportöffentlichkeit</b>			
<b>Breite Sportöffentlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktives Sportangebot</li> <li>• Emotionalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetärer Treiber als „Neukunden“ (Umsatz)</li> </ul>	<b>Joker</b>
<b>Sponsoren + TV-Partner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Reichweite und Aufmerksamkeit</li> <li>• Junge, attraktive Zielgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetärer Treiber (Umsatz)</li> </ul>	<b>Spielmacher</b>
<b>Fußballfans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionalisierung</li> <li>• Attraktive Spiele in starker Liga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetärer Treiber als „Neukunden“ (Umsatz)</li> </ul>	<b>Joker</b>



<b>Medien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spannendes Thema</li> <li>• Transparenz der Informationen</li> <li>• Pointierte Botschaften</li> <li>• Meinungsfreudige Protagonisten</li> <li>• Kritische Bewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplikatoren-Funktion gegenüber allen anderen Stakeholdern</li> <li>• Zugangskanal insbesondere zu Fußballfans und Sportöffentlichkeit</li> </ul>	<b>Joker</b>
<b>Fußball-Klubs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbreiterung der Marketingplattform</li> <li>• Erschließen neuer, junger Zielgruppen</li> <li>• Positives Stimmungsbild für Einstieg in Basketball</li> <li>• Synchronisierung der kommunikativen Ziele mit Beko BBL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emotionale Strahlkraft</li> <li>• Treiber der Kampagne</li> </ul>	<b>Spielmacher</b>

Tabelle 2: Interessen und potenzielle Wertbeiträge der Stakeholder (eigene Darstellung)

## 5. Wissenschaftliche Bewertungsraster

### 5.1. Excellence-Theory-in-Public-Relations nach Grunig

1990 startete der US-amerikanische PR-Wissenschaftler James E. Grunig eine am Ende auf 15 Jahre angelegte Untersuchung zu wesentlichen, weltweit gültigen Faktoren für exzellente Kommunikation. Die Studie schloss 327 Organisationen aus Kanada, den Vereinigten Staaten und Großbritannien ein und wurde durch die International Association of Business Communications (IABC) Research Foundation gefördert. Kernstück der Studie waren qualitative Interviews mit PR-Chefs, PR-Mitarbeitern und CEOs in jeweils 25 Organisationen mit den höchsten und niedrigsten Werten der „Scale of Excellence“.<sup>264</sup> Die Studie unterstellt die 1984 von Grunig selbst sowie Todd T. Hunt eingeführte Definition von PR als “management of communication between an organization and its publics”.<sup>265</sup> Dabei setzt Grunig PR und Kommunikationsmanagement gleich als “the overall planning, execution, and evaluation of an organization’s communication with both external and internal publics” (vgl. Kap. 1.3).<sup>266</sup>

Grunigs Exzellenz-Theorie erklärt den Wert von PR für Organisationen und die Gesellschaft, basierend auf der sozialen Verantwortung von Managemententscheidungen sowie der Beziehungsqualität gegenüber Anspruchsgruppen.<sup>267</sup> Grunig stellt vier Prinzipien heraus, wie eine Organisation ihren Wertbeitrag im kommunikativen Spannungsfeld zwischen Management und Stakeholdern maximieren kann:

---

<sup>264</sup> Vgl. Grunig (2008), S. 1620.

<sup>265</sup> Vgl. Grunig / Hunt (1984), S. 6.

<sup>266</sup> Vgl. Yaxley (2009).

<sup>267</sup> Vgl. Grunig (2008), S. 1620.

1. Von entscheidender Bedeutung ist der **unmittelbare Zugang** der Kommunikatoren zu den **Entscheidern der Organisation**, also zum Top-Management. Idealerweise sind PR-Manager Teil des strategischen Managements.<sup>268</sup>
2. Public Relations können ihre besondere Rolle innerhalb des strategischen Managements dann nicht zur vollen Entfaltung bringen, wenn sie **dem Marketing** oder anderen Managementfunktionen **untergeordnet** sind.<sup>269</sup>
3. **Symmetrisch gesteuerte Kommunikation** führt zu nachhaltigen und belastbaren Beziehungen mit den verschiedenen Stakeholdern.<sup>270</sup> Dazu darf sich die Kommunikation der Organisation nicht nur als Einbahnstraße von oben nach unten oder von innen nach außen verstehen. Vielmehr ist sie dialogisch geprägt und somit durchlässig auch von unten nach oben und von außen nach innen.
4. Grunig plädiert für **Vielfalt** innerhalb der PR-Abteilungen, die Public Relations der Organisation sollen von Männern und Frauen gleichermaßen getragen werden. Denn trotz ihrer hohen Anzahl in den PR-Berufen drangen Frauen zumindest bis in die 90er-Jahre nur schwer in Managementpositionen vor.<sup>271</sup>

Insbesondere aus den Prinzipien eins und drei lässt sich eine **Definition für kommunikative Exzellenz** ableiten. Demnach ist sie das **Ideal, in dem kompetente Kommunikatoren das strategische Management von Organisationen unmittelbar unterstützen, indem sie zu den wichtigsten Öffentlichkeiten symmetrisch geprägte Beziehungen aufbauen und unterhalten.**<sup>272</sup>

---

<sup>268</sup> Vgl. Grunig (2008), S. 1620; Grunig u.a. (2006), S. 38.

<sup>269</sup> Vgl. Grunig (2008), S. 1621.

<sup>270</sup> ebd.

<sup>271</sup> Vgl. Grunig u.a. (2006), S. 38.

<sup>272</sup> Vgl. Yaxley (2009).

Auch Zerfaß sieht in seinem „European Communication Monitor“ die strategische Beraterrolle des PR-Managers sowie seinen unmittelbaren Zugang zu den Entscheidern innerhalb der Organisation als erfolgskritisch: „75 Prozent der PR-Verantwortlichen werden mit Ihren Empfehlungen vom Top-Management ernst genommen und übernehmen somit eine Beratungsfunktion (Advisory Influence). Doch nur 64 Prozent werden auch in Entscheidungen und Planungsprozesse eingebunden (Executive Influence).“<sup>273</sup>

Bei der Beko BBL wird der Leiter Kommunikation des Ligaverbands laut Geschäftsführer Jan Pommer rechtzeitig in die Entscheidungsprozesse eingebunden, auch in vertrauliche wie die Verhandlungen um den neuen TV-Vertrag<sup>274</sup> (vgl. Kap. 2.1.3). Damit wäre eine erste Voraussetzung für exzellente Kommunikation gegeben.

## **5.2. Exzellenz in der Unternehmenskommunikation: Vergleichsstudie nach Rolke / Forthmann**

2014 veröffentlichten der Mainzer Kommunikationswissenschaftler Lothar Rolke und der Hamburger Kommunikationsberater Jörg Forthmann ihre Vergleichsstudie „Exzellenz in der Unternehmenskommunikation – Was die Kommunikationselite von den PR-Basisexperten unterscheidet“. Fach- und Führungskräfte aus 288 deutschen Unternehmen hatten rund 50 Fragen zum Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Journalisten und Bloggern beantwortet.<sup>275</sup> Dabei sollten sich die Befragten an zwei Stellen auch zur Qualität und Wirksamkeit ihrer Arbeit im Branchenvergleich äußern. Im Interview mit dem Fachmedium „Kommunikationsmanager“ begründet Rolke den Benchmark-Fokus: „Diejenigen, die sich bei beiden Fragen mit ‚gut‘ oder ‚sehr gut‘ eingeschätzt haben (= Kommunikationselite), wurden dann mit denjenigen verglichen, die sich nur ein ‚befriedigend‘ oder ein ‚ausreichend‘ gegeben

---

<sup>273</sup> Vgl. Zerfaß (2009), S. 56.

<sup>274</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 8.

<sup>275</sup> Vgl. Rolke / Forthmann (2014b), S. 4.

haben (= PR-Basisexperten). Im nächsten Schritt haben wir dann nach statistisch signifikanten Unterschieden gesucht, sie aufbereitet und von Experten aus Wissenschaft und Praxis kommentieren lassen. Auf diese Weise haben wir belastbare Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung der Kommunikationsfunktion in Unternehmen erhalten.“<sup>276</sup>

Das wichtigste Ergebnis der Studie bestätigt Grunigs Excellence Theory: „Die Kommunikationselite versteht sich doppelt so häufig als Business Partner des Vorstands wie die PR-Basisexperten. Und sie leitet ihre Ziele signifikant öfter aus der Unternehmensstrategie ab. Demgegenüber setzen die PR-Basisexperten überwiegend selber die Ziele, um sich erst dann das ‚OK‘ vom Vorstand zu holen.“<sup>277</sup> Auch für Deekeling und Arndt ist die Nähe des Kommunikationschefs zum CEO von entscheidender Bedeutung, sie sehen ihn als „Coach“ und „kommunikativen Sparringspartner“ des Unternehmenslenkers.<sup>278</sup>

Weitere relevante Erkenntnisse in der Untersuchung von Rolke und Forthmann: „Die Kommunikationselite nimmt alle Stakeholder ernster als die mittelmäßigen PR-Experten dieses tun – besonders aber fällt der Unterschied bei der Kommunikation mit den Journalisten, Mitarbeitern und auf einem insgesamt niedrigeren Niveau [auch] bei den Bloggern auf. Ihr jeweiliger Einfluss auf den Unternehmenserfolg wird von der Kommunikationselite auch deutlich als stärker [sic!] erachtet.“<sup>279</sup> Zudem beschreiben Rolke und Forthmann, dass Unternehmen, die hervorragend mit ihren Stakeholdern kommunizieren, Produkt- und Firmenimage wichtiger nehmen als kurzfristige Umsatzerfolge oder Gewinnzuwächse.<sup>280</sup> Und auch beim Kommunikationscontrolling beobachten Rolke und Forthmann bei der Kommunikationselite ein höheres Niveau: „Sie setzen mehr Instrumente ... ein und messen häufiger. Sie bleiben in ihrem methodisch gestützten Beobachten nicht bei

---

<sup>276</sup> Vgl. Hartmann (2014), S. 34 f.

<sup>277</sup> Vgl. Rolke / Forthmann (2014b), S. 11.

<sup>278</sup> Vgl. Deekeling / Arndt (2014), S. 1243.

<sup>279</sup> Vgl. Rolke / Forthmann (2014b), S. 15.

<sup>280</sup> ebd., S. 12.

den Output-Effekten stehen (z.B. Medienresonanz- oder Webmonitoring-Analysen), sondern betreiben fast doppelt so häufig regelmäßige Image- und Reputationsmessungen (Outcome-Effekte) wie PR-Abteilungen mit durchschnittlicher Professionalität.<sup>281</sup>, (s. Kap. 6.5, GFM). Und schließlich ist in Unternehmen mit exzellent orchestrierter Kommunikation eine „vernetztere und stärker auf Gegenseitigkeit beruhende interne Kommunikationskultur“ zu beobachten.<sup>282</sup>

Für die beiden Autoren ist kommunikative Exzellenz folglich keine singuläre Handlung, sondern eine „strukturell verankerte Haltung“<sup>283</sup>, die ein magisches Viereck exzellenter Unternehmenskommunikation“ aufspannt:<sup>284</sup>

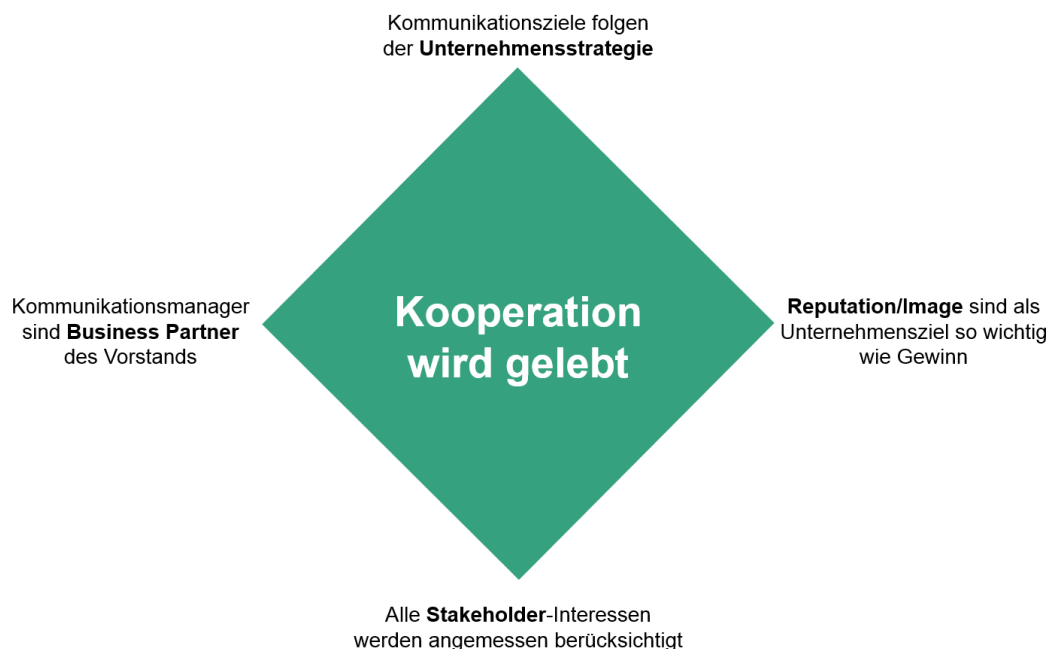


Abbildung 4: Das magische Viereck exzellenter Unternehmenskommunikation nach Rolke / Forthmann, Quelle: Hartmann (2014), S. 36

---

<sup>281</sup> Vgl. Hartmann (2014), S. 36.

<sup>282</sup> Vgl. Rolke / Forthmann (2014b).

<sup>283</sup> Vgl. Rolke / Forthmann (2014a), S. 10.

<sup>284</sup> ebd., S. 10 ff.

### 5.3. Acht-Phasen-Modell der Veränderungskommunikation nach Pfannenberg

In Befragungen von Managern und Mitarbeitern wird fehlende oder mangelhafte Kommunikation regelmäßig als Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsprozessen genannt.<sup>285</sup> Laut Thiele erreichen mehr als die Hälfte aller Veränderungsprozesse nicht die angestrebten Ziele. Erfolgreiche Change-Prozesse dagegen zeichnen sich insbesondere durch eine glaubwürdige und wertschätzende Überzeugungsarbeit der Führung aus.<sup>286</sup> Auch Deutinger sieht in einer „transparente(n) und nachvollziehbare(n) Kommunikation ... ein(en) unabdingbaren Erfolgsfaktor im Change“<sup>287</sup> und definiert Change Kommunikation als „geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses. Ihre Kernaufgabe ist der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten – sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb.“<sup>288</sup>

Für den Düsseldorfer Kommunikationsberater Jörg Pfannenberg verfolgt die synonym verwendete Veränderungskommunikation fünf Ziele<sup>289</sup>:

- den Wandel aktivieren;
- in Umbruchsituationen Loyalität aufrecht halten;
- Unterstützung für neue Strategien sichern;
- um Akzeptanz und Unterstützung werben;
- Veränderung von Verhalten anstreben.

---

<sup>285</sup> Vgl. Pfannenberg (2007), S. 819.

<sup>286</sup> Vgl. Thiele (2009), S. 52.

<sup>287</sup> Vgl. Deutinger (2013), S. XIX.

<sup>288</sup> ebd., S. 3.

<sup>289</sup> Vgl. Pfannenberg (2007), S. 819 f.

Dabei soll Veränderungskommunikation alle wichtigen Stakeholder der Organisation einschließen. Hierzu müssen interne und externe Kommunikation – also die Kommunikation mit den Klubs der Beko BBL und den Medien – eine Einheit bilden. Zwar sind die Kernbotschaften laut Pfannenbergs für alle Empfänger identisch, je nach Zielgruppe müssen sie jedoch variiert und ergänzt werden: „Der Ablauf der Veränderungskommunikation folgt den Prinzipien ‚Top-down‘ und ‚von innen nach außen‘, beide mit abnehmender Informationsdichte und -tiefe...“<sup>290</sup>

Das 2007 veröffentlichte Acht-Phasen-Modell für Veränderungskommunikation versteht Kommunikation als unverzichtbaren Bestandteil von Change-Prozessen<sup>291</sup>. Pfannenberg orientiert sich dabei stark an John P. Kotters Acht-Stufen-Prozess im Change<sup>292</sup>. Auf der Basis des organisatorischen Ablaufs von Veränderungsprojekten hatte Kotter 1996 in seinem Buch „Leading Change“ die Blocker und Treiber erfolgreicher Veränderungsprozesse untersucht und sein Augenmerk dabei auf die Führungsaufgaben des Managements gerichtet.<sup>293</sup> Pfannenberg stellt in seinem Modell dagegen die Rolle der Kommunikation und der Kommunikatoren in den Mittelpunkt, kommt letztlich aber zu den gleichen Phasen bzw. Stufen wie Kotter:<sup>294</sup>

Sowohl Kotters als auch Pfannenbergs Darstellung der Change-Phasen folgen dabei im Wesentlichen der durch den Sozialpsychologen Kurt Lewin definierten Abfolge Unfreeze – Move – Freeze: „Verhärtete Strukturen und Prozesse werden in Bewegung gebracht, neue Verhaltensweisen werden eingeführt. Sind die Veränderungsziele erreicht, müssen die neuen Strukturen und Prozesse stabilisiert werden.“<sup>295</sup>

---

<sup>290</sup> Vgl. Pfannenberg (2007), S. 822.

<sup>291</sup> ebd., S. 820.

<sup>292</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 31 ff.

<sup>293</sup> Vgl. Kotter (1996), S. 38 ff.

<sup>294</sup> Vgl. Pfannenberg (2007), S. 820.

<sup>295</sup> ebd., S. 823.



### **Phase 1: Gefühl für Dringlichkeit erzeugen**

Für Kotter ist eine sichtbare Krise oder Bedrohung förderlich für den Wandel.<sup>296</sup> Zumindest aber sei es notwendig, dass sich die Stakeholder aktiv mit dem Problem des Wandels auseinandersetzen.<sup>297</sup> Um die Veränderungsnotwendigkeit deutlich zu machen und die Stakeholder zu mobilisieren, gilt es, die Entwicklungen im Umfeld (etwa die Dominanz spanischer, griechischer oder russischer Klubs in der Euroleague) aufzuzeigen.<sup>298</sup> So werden die Risiken einer möglichen Nicht-Veränderung aufgezeigt<sup>299</sup>, etwa der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit unter den europäischen Basketball-Ligen sowie unter den deutschen Teamsportarten. Auch Thiele rät, die Konsequenzen aufzuzeigen, „die ohne Change-Prozess zu erwarten sind“. Dabei seien die Ängste und Bedenken der Stakeholder ernst zu nehmen.<sup>300</sup>

### **Phase 2: Führungskoalition aufbauen**

In Schritt zwei müssen die Schlüsselpersonen des Change-Prozesses (s. Stakeholder-Analyse, Kap. 4.3.) anhand einer Commitment-Matrix identifiziert werden. Wer ist Treiber oder zumindest Unterstützer, wer Skeptiker oder gar Blockierer?<sup>301</sup> Die Kommunikation ist so zu planen, dass zunächst die Treiber als wichtigste Multiplikatoren angesprochen, überzeugt und gewonnen werden. In unserem Fall sind das voraussichtlich die Spitzenklubs Bayern München, ALBA Berlin und die Brose Baskets Bamberg. Nach und nach zielt die Kommunikation auch auf Unterstützer, Skeptiker und Gegenspieler.<sup>302</sup> Nach innen will Veränderungskommunikation laut Pfannenberger die

---

<sup>296</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 34.

<sup>297</sup> ebd., S. 31.

<sup>298</sup> Vgl. Thiele (2009), S. 52 f.

<sup>299</sup> Vgl. Pfannenberger (2007), S. 823.

<sup>300</sup> Vgl. Thiele (2009), S. 52 ff.

<sup>301</sup> Vgl. Pfannenberger (2013a), S. 22 f.

<sup>302</sup> ebd., S. 75.

Veränderungsbereitschaft stärken, nach außen zielt sie vor allem auf die Legitimität der Veränderungsziele ab.<sup>303</sup>

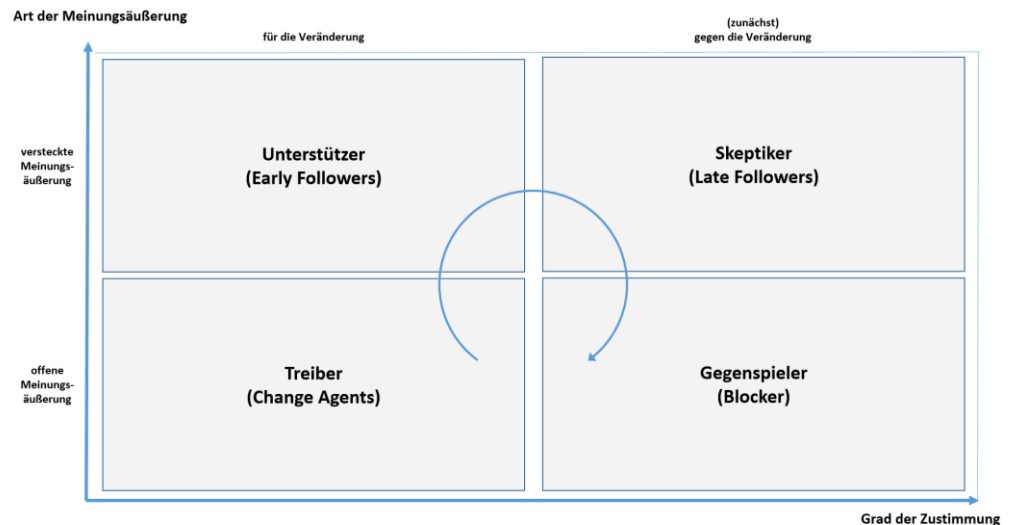


Abbildung 5: Commitment-Matrix zum erwarteten Verhalten in Veränderungen nach Towers Perrin 2001 und Wippermann 2006; Quelle: Pfannenber (2013), S. 75

### Phase 3: Realistische Vision und Strategie definieren

Die Vision spielt eine Schlüsselrolle im Change<sup>304</sup>, in unserem Fall ist es eine Beko BBL mit mehreren Fußball-Marken, deren Teams perspektivisch in der Euroleague eine starke Rolle spielen. Die Vision muss attraktiv wirken – und zwar für möglichst viele der Stakeholder. Gleichzeitig soll sie realistisch und erreichbar sein, also keine Utopie darstellen. Und auch für die erweiterte (Sport-)Gesellschaft sollen die Ziele zumindest legitim, wenn nicht sogar wünschenswert sein. Idealerweise werden die wichtigsten internen und externen Stakeholder, mindestens also die Beko BBL-Klubs und der Deutsche Basketball Bund, bei der Entwicklung der Veränderungsstrategie eng mit eingebunden.<sup>305</sup> Kotter bringt es auf den Punkt: „Entwickle ein gemeinsames Ziel für das Herz und für den Verstand.“<sup>306</sup>

<sup>303</sup> Vgl. Pfannenber (2013b), S. 14.

<sup>304</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 3 ff.

<sup>305</sup> Vgl. Pfannenber (2013a), S. 23 f.

<sup>306</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 57.

#### **Phase 4: Vision des Wandels kommunizieren**

Die relevanten Stakeholder müssen intensiv über die Vision und die Veränderungsstrategie informiert und gleichzeitig emotionalisiert werden.<sup>307</sup> Dazu „gießen“ Kommunikationsexperten die erarbeitete Vision in eine „kommunikationsfähige sprachliche Form“.<sup>308</sup> Rein strategisch-rationale Argumente dürften allerdings nicht reichen, um Unterstützung und Begeisterung zu erzeugen.<sup>309</sup> Vielmehr ist eine emotionale Veränderungsstory notwendig. Kotter empfiehlt „fokussierte Information ohne Fachjargon“, „Bilder, Analogien und Beispiele“ sowie „Wiederholen, wiederholen, wiederholen“.<sup>310</sup> Pfannenberger rät u.a. zu Foren, um eine aktive Teilnahme der Zielgruppen zu ermöglichen.<sup>311</sup>

#### **Phase 5: Stakeholder befähigen**

Treiber und Unterstützer gilt es in dieser Phase zu befähigen, indem ihnen mobilisierende Rollen zugewiesen werden. Diese müssen sie aktiv wahrnehmen können, etwa im Rahmen der Verbands- und Gremienarbeit. Auf diese Weise können die potenziellen Gewinner des Veränderungsprozesses aktiviert werden.<sup>312</sup> Der Einfluss der Skeptiker und Gegenspieler ist dagegen so weit wie möglich zu neutralisieren.<sup>313</sup>

---

<sup>307</sup> Vgl. Pfannenberger (2013a), S. 24 f.

<sup>308</sup> Vgl. Pfannenberger (2007), S. 825.

<sup>309</sup> Vgl. Thiele (2009), S. 52.

<sup>310</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 73 ff.

<sup>311</sup> Vgl. Pfannenberger (2007), S. 825.

<sup>312</sup> ebd., S. 826.

<sup>313</sup> Vgl. Pfannenberger (2013a), S. 25 f.

### **Phase 6: Kurzfristige Erfolge zur Motivation realisieren**

Laut Kotter sind schnelle Erfolge sichtbar zu machen und klar auf den Wandel zurückzuführen.<sup>314</sup> So fühlen sich die Unterstützer des Wandels belohnt, während die Blockierer ausgebremst werden. Zudem dienen die schnellen Erfolge der Führungskoalition als Realitätstest der Vision. In Summe entsteht Dynamik: Skeptiker und Beobachter werden zu aktiven Unterstützern.<sup>315</sup> Der Erfolg von Bayern München Basketball ist weit mehr als ein solcher Quick Win, er ist eine Blaupause und muss folglich als solche herausgestellt werden. Die sich einstellenden Erfolge werden offensiv verbreitet, insbesondere um mögliche Gegenspieler abzuwehren. Dies kann etwa ein besserer TV-Vertrag für die Beko BBL sein oder spektakuläre Transfers ausländischer Spieler. Die Erfolge werden als Ergebnis der gewachsenen Attraktivität der Liga kommuniziert.<sup>316</sup>

### **Phase 7: Ergebnisse konsolidieren**

Trotz der Kommunikation erster Erfolge (Phase 6), dürfen die Change-Manager und -Kommunikatoren den Sieg nicht zu früh erklären.<sup>317</sup> Vielmehr muss der „Sense of Urgency“ aus Phase 1 wach gehalten werden. Dazu werden wiederkehrend Herausforderungen und Bedrohungen transportiert.<sup>318</sup>

### **Phase 8: Veränderungsbereitschaft in der Kultur verankern**

Ist der Change abgeschlossen, hat also die Beko BBL weitere Fußball-Marken erfolgreich in die Liga integriert, gilt es, die erlebte Veränderungskultur nachhaltig in der Organisation zu etablieren.<sup>319</sup>

---

<sup>314</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 102.

<sup>315</sup> ebd., S. 103.

<sup>316</sup> Vgl. Pfannenberg (2013a), S. 26 ff.

<sup>317</sup> Vgl. Kotter (2011), S. 3 ff.

<sup>318</sup> Vgl. Pfannenberg (2013a), S. 28 f.

<sup>319</sup> ebd., S. 29 f.

## 5.4. Drei Ebenen der Innovationskommunikation nach Ansgar Zerfaß

Innovationskommunikation spielt vorrangig bei der Vermittlung und Positionierung technischer Innovationen eine entscheidende Rolle. Als Musterbeispiele technischer Innovationen gelten Produkte mit starker Bedeutung für das tägliche Leben wie das Telefon (Alexander Graham Bell), das Automobil (Carl Benz und Gottfried Daimler) oder der Personal Computer (IBM).<sup>320</sup> Doch auch Dienstleistungen und folglich auch Dienstleistungen im Sport können Innovationen darstellen und so durch Innovationskommunikation unterstützt werden. Wie bei technischen Innovationen sei es entscheidend, dass auch Dienstleistungsinnovationen „in den Markt eingeführt, wirtschaftlich genutzt und sozial akzeptiert sind.“<sup>321</sup> Als Beispiel für eine erfolgreiche Dienstleistungsinnovation nennen Zerfaß und Huck Online-Banking.<sup>322</sup>

Es erscheint deshalb lohnenswert zu prüfen, inwieweit auch eine mögliche strukturelle Ligaveränderung der Beko BBL durch Erkenntnisse und Empfehlungen der Innovationskommunikation gewinnen kann.

Laut dem Leipziger Kommunikations- und Medienwissenschaftler Ansgar Zerfaß verpuffen die meisten Innovationsoffensiven – zugegeben: in der Regel solche für neue Produkte, Prozesse und Technologien – wegen mangelnder Professionalität bei der Kommunikation.<sup>323</sup> Innerhalb einer Organisation, in unserem Fall innerhalb der Beko BBL, sieht Zerfaß Innovationskommunikation deshalb unter Professionalisierungsdruck: „Denn die brillantesten Ideen helfen wenig, wenn verunsicherte Mitarbeiter den Fortschritt blockieren, potenzielle Kunden den Mehrwert nicht erkennen oder Journalisten sie nicht mediengerecht an ihre Leser bzw. Zuschauer vermitteln können.“<sup>324</sup>

---

<sup>320</sup> Vgl. Zerfaß / Huck (2007), S. 108.

<sup>321</sup> Vgl. Huck-Sandhu (2009), S. 195.

<sup>322</sup> Vgl. Zerfaß / Huck (2007), S. 109.

<sup>323</sup> Vgl. Zerfaß (2006), S. 18; Zerfaß (2005a), S. 232.

<sup>324</sup> Vgl. Mast / Zerfaß (2005), S. 16.

Wie schnell Innovationskommunikation misslingen oder sogar nach hinten losgehen kann, belegt die Debatte um das Klonschaf Dolly. 1996 war es dem schottischen Roslin-Institut gelungen, ein Schaf zu klonen. Die internationalen Medien griffen das Thema breit auf, berichteten jedoch in der Mehrzahl negativ. DER SPIEGEL etwa titelte: „Der Sündenfall“. Die schottischen Forscher konnten zunächst nicht überzeugend vermitteln, wozu Dolly gut war: nämlich ein lebenswichtiges Eiweiß zu produzieren, mit dessen Hilfe die Stoffwechselkrankheit Cystische Fibrose (CF) behandelt werden kann. Erst später ließ die Pressestelle des Roslin-Instituts das Klonschaf Dolly mit zwei an CF erkrankten Kindern fotografieren. Zudem wurde aus Dollys Wolle ein Pullover gestrickt, den eine CF-krankte Schauspielerin medienwirksam dem London Science Museum übergab. Die ebenso aufklärenden wie menschen- und sympathischen Bilder gingen allerdings erst um die Welt, als der internationale Medientenor in Kritik zementiert war.<sup>325</sup>

Zerfaß plädiert für eine intensive Kommunikation mit allen relevanten Bezugsgruppen. Neben dem „Spirit of Innovation“ gelte es, „konkrete Vorstellungen über den praktischen Nutzen neuer Prozesse, Anwendungen und Produkte zu vermitteln.“<sup>326</sup> Innovationskommunikation stellt für ihn den „Missing Link zwischen Idee und Markterfolg [dar], der zur Profilierung im Wettbewerb dient.“<sup>327</sup> Ihre Aufgabe sei es, „eine systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Neuerungen zu betreiben mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu entwickeln sowie die dahinterstehende Organisation als Innovator zu positionieren.“<sup>328</sup> Auch für Huck-Sandhu dient Innovationskommunikation als Teildisziplin der Unternehmenskommunikation der „verständlichen, nachvollziehbaren und differenzierten Vermittlung von Innovationen an ausgewählte Stakeholder.“<sup>329</sup>

---

<sup>325</sup> Vgl. Zerfaß u.a. (2004), S. 56.

<sup>326</sup> Vgl. Zerfaß (2006), S. 18.

<sup>327</sup> ebd., S. 19.

<sup>328</sup> Vgl. Zerfaß u.a. (2004), S. 56; Zerfaß (2006), S. 19.

<sup>329</sup> Vgl. Huck-Sandhu (2009), S. 195.

Zerfaß sieht die zentrale Herausforderung der Innovationskommunikation im Management der Chancen und Risiken:<sup>330</sup>

**Chancen:**

- Veröffentlichungschance: Neuigkeitscharakter der Innovation als Nachrichtenwert;
- Positionierungschance: Innovation gilt als zukunftssträchtiger Weg aus der Krise;
- Kommunikationsanlass: Innovation als positiver Anlass, von sich Reden zu machen.

**Risiken:**

- Angst vor Neuem: Zurückhaltung vor Neuem bis hin zu Ängsten;
- mangelnde Anschlussfähigkeit: kein Referenzrahmen, fehlende Nähe zu Leitthemen;
- hoher Abstraktionsgrad: Komplexität, verständliche Beispiele und Bilder fehlen häufig.

Für Zerfaß kann strategische Kommunikation auf drei verschiedenen Ebenen ihre Kraft als Unterstützer der Innovationsbereitschaft entfalten:<sup>331</sup>

- Auf der **Makroebene** stehen globale Veränderungen und die Wettbewerbsfähigkeit im Fokus. Im Fall der Beko BBL geht es um Fortschritt und Professionalisierung der Sportwelt und um Ligen, die im internationalen Wettbewerb stehen. Strategische Kommunikation stößt auf der Makroebene eine breite gesellschaftliche Debatte um die Innovation an und versucht, die öffentliche Meinungsbildung zu lenken.
- Auf der **Mesoebene** liefern die interne Kommunikation und die Markt-Kommunikation über Kampagnen relevante Informationen und sorgen bei den Stakeholdern für das nötige Fakten-Wissen.

---

<sup>330</sup> Vgl. Zerfaß u.a. (2004), S. 56.

<sup>331</sup> Vgl. Zerfaß (2005a), S. 239 f; Zerfaß / Huck (2007), S. 111.

- Auf der **Mikroebene** leistet jeder Manager bzw. Multiplikator Überzeugungsarbeit in persönlichen Gesprächen.

Die kommunikativen Erfolgsfaktoren liegen auf der Hand: Reduktion von Komplexität und Herausstellen der Vorteile.<sup>332</sup> Positive Nachrichtenwerte werden in den Vordergrund gerückt, negative im Gegenzug abgeschwächt.<sup>333</sup> Gleichzeitig orientiert sich Innovationskommunikation an Nachrichtenfaktoren wie Aktualität und Personalisierung, liefert Hintergrundinformationen und schafft Gefühlswelten.<sup>334</sup> Dies geschieht insbesondere mit Elementen des Storytellings, also der narrativen metaphorischen Vermittlung von Informationen (s. Kap. 6.4.3.2.).<sup>335</sup>

Die Innovation „Fußball-Marken in die Beko BBL“ stellt zwar eine politisch sensible und anspruchsvolle Aufgabenstellung dar, auch ist das Thema hoch emotional und kontrovers. Dafür ist es im Gegenzug keineswegs komplex oder schwer zu verstehen.

## **5.5. Theoretische Erkenntnisse für die erfolgreiche Kommunikation des Wachstums über Fußball-Marken**

Welche zentralen Erkenntnisse für das Kommunikationskonzept lassen sich aus den vier oben vorgestellten Kommunikationstheorien mitnehmen? Welche wertvollen Hinweise fließen in die Antworten auf die zentrale Fragestellung dieser Masterthesis ein:

**Wie kann die Beko Basketball Bundesliga die Liga-Aufnahme weiterer namhafter Fußball-Marken im Rahmen ihrer Vision „Beste Basketballliga Europas bis 2020“ erfolgreich kommunizieren – im Sinne exzellenter Public Relations, Veränderungs- und Innovationskommunikation?**

---

<sup>332</sup> Vgl. Mast u.a. (2005), S. 173.

<sup>333</sup> Vgl. Zerfaß (2005b), S. 35 ff.

<sup>334</sup> Vgl. Mast / Zerfaß (2005), S. 16.

<sup>335</sup> Vgl. Mast u.a. (2005), S. 176.



### **Exzellente Public Relations:**

Grunig (Kapitel 5.1) liefert insbesondere Antworten auf die Frage, wie der Kommunikationsmanager organisatorisch eingebunden werden muss, damit er seine beratende, strategische Rolle effektiv ausfüllen kann. Demnach ist er nicht dem Marketing untergeordnet, hat unmittelbaren Zugang zum Top-Management und ist idealerweise selbst Teil dessen. Kommunikation versteht Grunig symmetrisch bzw. dialogisch, also nicht als Einbahnstraße.

Auch für Rolke und Forthmann (Kapitel 5.2) ist die Nähe zum Top-Management entscheidend für kommunikative Exzellenz. Die Kommunikations-Elite versteht sich als Business-Partner des Vorstands. So wird sichergestellt, dass die Kommunikationsziele unmittelbar aus der Geschäftsstrategie hervorgehen. Zudem werden alle Stakeholder-Interessen gleichermaßen berücksichtigt.

### **Veränderungskommunikation:**

Die kleinteiligen acht Phasen der Veränderungskommunikation nach Pfannenbergs bzw. des Change-Prozesses nach Kotter (Kapitel 5.3) bleiben im Detail erhalten, jedoch empfiehlt es sich, sie mit Blick auf das Kommunikationskonzept zum praktikableren und ohnehin als Ursprung dienenden 3-Phasen-Modell nach Lewin zu verdichten.<sup>336</sup>

- Dabei gehen Pfannenbergs Phasen 1-3 in Lewins „Unfreeze-Phase“ auf: In ihr werden die Stakeholder auf die Veränderung vorbereitet.
- Die Phasen 4-6 nach Pfannenbergs werden zu Lewins „Change-“ bzw. „Move-Phase“, in der die Veränderungen tatsächlich durchgeführt werden.
- Und Pfannenbergs Phasen 7-8 entsprechen Lewins Phase „Freeze“: Sie dient der Stabilisierung und soll einen Rückfall in die Zeit vor der Veränderung verhindern.

---

<sup>336</sup> Vgl. Lewin (1963), S. 262 f.; Lewin (1951), S. 228 f.

8-Phasen-Modell nach Pfannenbergl / Kotter	3-Phasen-Modell nach Lewin
Gefühl für Dringlichkeit erzeugen	<b>Unfreeze</b>
Führungskoalition aufbauen	
Realistische Vision und Strategie definieren	
Vision des Wandels kommunizieren	<b>Change / Moove</b>
Stakeholder befähigen	
Kurzfristige Erfolge zur Motivation realisieren	
Ergebnisse konsolidieren	<b>Freeze</b>
Veränderungsbereitschaft in der Kultur verankern	

Tabelle 3: Zuordnung der acht Change-Phasen nach Pfannenbergl und Kotter zu den drei Change-Phasen nach Lewin (eigene Darstellung).

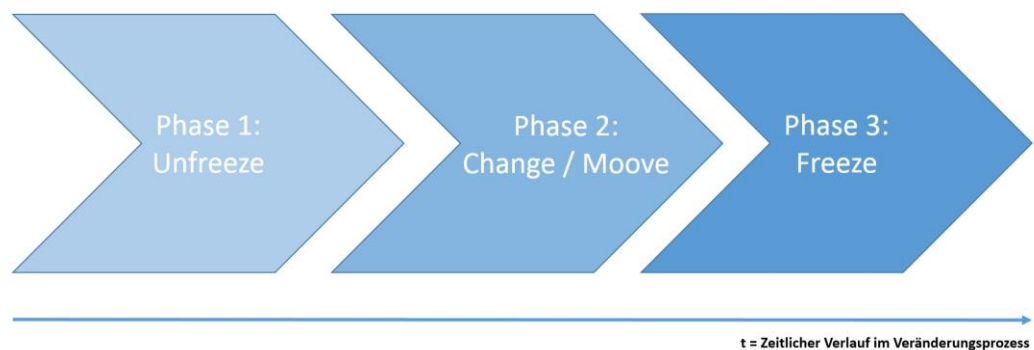


Abbildung 6: 3-Phasen-Modell im Change nach Kurt Lewin (eigene Darstellung)

### Innovationskommunikation:

Aus der Innovationskommunikation nach Zerfaß (Kapitel 5.4) nehmen wir schließlich drei zentrale Zielsetzungen für unser Kommunikationskonzept mit:

- Verständnis und Vertrauen herstellen;
- Komplexität reduzieren;
- Vorteilsargumente sorgfältig herausarbeiten.

## 6. Integriertes Kommunikationskonzept

Als zielorientierter Kommunikationsplan und Steuerungsinstrument will das Kommunikationskonzept eine maßgeschneiderte Lösung für eine anspruchsvolle Kommunikationsaufgabe liefern.<sup>337</sup> Es ist damit weder ein Detailkonzept, das eher als Organisationspapier einer kleinteiligen Maßnahme zu verstehen ist; noch ist es ein konkreter Maßnahmenplan, der als Bestandteil des Kommunikationskonzepts detaillierte Informationen zum zeitlichen Ablauf sowie zum Budget- und Ressourceneinsatz der eingesetzten Instrumente liefert.<sup>338</sup>

Integriert ist das Kommunikationskonzept dann, wenn es interne und externe Kommunikation miteinander verknüpft, alle Kommunikationsinstrumente und -disziplinen abbildet und alle zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle nutzt.<sup>339</sup> Gleichwohl gibt auch das Kommunikationskonzept Empfehlungen zu Instrumenten. Denn wie in Kapitel 2.1 dargestellt, besteht das es aus vier Blöcken: Analyse (What's happening now?) – Strategie (What should we do and say, and why?) – Umsetzung (How and when we do and say it?) – Evaluation (How did we do?).<sup>340</sup> Dabei verfolgt das Kommunikationskonzept immer zwei Ziele. Zunächst einmal das kommunikative Ziel selbst. Dessen Erreichen zahlt auf ein zweites, vor- oder übergeordnetes Ziel ein – in unserem Fall auf das Ziel, das strategisch geplante Wachstum der Beko BBL über Fußball-Marken zu ermöglichen. Kommunikation ist also Mittel zum Zweck.<sup>341</sup>

Für das Kapitel zum Kommunikationskonzept dieser Masterthesis verlasse ich übrigens bewusst den objektiven, wissenschaftlichen Sprachstil und wechsele an der ein oder anderen Stelle in die subjektive Ich-Form. Dieser Teil der Arbeit setzt nämlich auf klare Empfehlungen zur Kommunikation.

---

<sup>337</sup> Vgl. Hansen / Bernoully (2009), S. 176.

<sup>338</sup> ebd., S. 36.

<sup>339</sup> ebd., S. 126.

<sup>340</sup> Vgl. Broom / Sha (2013), S. 240.

<sup>341</sup> Vgl. Merten / Künneth (2011), S. 66.

Hierfür erscheint die Ich-Form deutlich besser geeignet als umständliche Passiv-Formulierungen à la „In diesem Zusammenhang muss noch darauf eingegangen werden..." oder "Es sei darauf hingewiesen, dass..."

## 6.1. Schlussfolgerungen aus Theorie und strategischer Umfeldanalyse für die Kommunikation

Die aus den theoretischen Modellen und in der strategischen Umfeld-Analyse gewonnenen Erkenntnisse lassen sich anschaulich in einer SWOT-Analyse zur IST-Situation zusammenfassen. Dabei wird strikt die Perspektive der kommunikativen Aufgabenstellung beibehalten, die der Forschungsfrage der Masterthesis entspricht.

**Stärken (Strength):** Welche Stärken bringt die Beko BBL in Bezug auf die geplante Kommunikation zur Erweiterung der Liga um Fußball-Marken mit?

**Schwächen (Weakness):** Mit welchen Schwächen muss die Beko BBL in Bezug auf die geplante Kommunikation umgehen?

**Chancen (Opportunities):** Welche Entwicklungen im thematischen Umfeld können der Beko BBL perspektivisch helfen?

**Risiken (Threats):** Welche Entwicklungen im thematischen Umfeld können die kommunikativen Ziele der Beko BBL perspektivisch erschweren oder gefährden?

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vision 2020:</b> plakativ, verständlich, kommuniziert.</li> <li>• <b>Best Practice:</b> Bayern München Basketball ist etabliert und anerkannt, sowohl sportlich als auch wirtschaftlich.</li> <li>• <b>Business-Partnerschaft:</b> Kommunikationsabteilung der Beko BBL ist personell gut ausgestattet, unabhängig vom Marketing und unterstützt Geschäftsführung strategisch.</li> <li>• <b>Financial Fairplay:</b> Beko BBL positioniert sich als Vorreiter bei der Etablierung in der Euroleague.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konfliktpotenzial:</b> Weitere Fußball-Marken in der Beko BBL führen zwangsläufig zu Verdrängung etablierter Traditionsvereine.</li> <li>• <b>Pommer weg:</b> Der Geschäftsführer verlässt die Beko BBL. Damit geht der rhetorisch starke Treiber der Vision 2020 und Initiator der Idee, über Fußball-Marken zu wachsen, von Bord.</li> <li>• <b>Ulli Hoeneß fraglich:</b> Auch der zweite meinungsfreudige Themen-Treiber und Initiator der Story „Bayern München Basketball“ steht als Kommunikator ggf. nicht zur Verfügung.</li> <li>• <b>Kommunikatives Verbesserungspotenzial:</b> In der Vergangenheit hat die Beko BBL kritische Themen nicht immer souverän moderiert.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Legitimierung:</b> Beko BBL-Klubs legitimieren als Gesellschafter die Wachstumsstrategie der Liga und legen relevante Prozesse selbst fest, z.B. Wild Cards etc.</li> <li>• <b>Aufmerksamkeit:</b> Engagement weiter Fußball-Marken im Basketball wird mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit große mediale Präsenz erzeugen.</li> <li>• <b>Glamour:</b> Beispiele in Europa wie Real Madrid, FC Barcelona sowie perspektivische Basketball-Derbys wie Schalke gegen Dortmund bringen alle Zutaten für spannende PR-Themen mit.</li> <li>• <b>Doppelchance:</b> Thema wird Fußball- und Basketballfans interessieren, Fanloyalität mit Marke und Region über Sportarten hinweg ist wahrscheinlich.</li> <li>• <b>Erreichbarkeit:</b> Leichter Zugang zu der sehr online-affinen jungen Basketball-Community.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erschwertes Kommunikationsmanagement:</b> Viele Stakeholder und Akteure neben Beko BBL (Fußball-Klubs, Basketball-Klubs).</li> <li>• <b>Desinteresse:</b> Fußball-Klubs dürfen/können/wollen nicht mitmachen.</li> <li>• <b>Widerstand:</b> Innerhalb der Beko BBL ist heterogene Interessenlage zu befürchten bis hin zu ablehnender Haltung kleinerer Klubs.</li> <li>• <b>Fehlende Wurzeln:</b> Viele Fußball-Marken ohne Basketball-Abteilung.</li> <li>• <b>Retorten-Klubs:</b> Breite gesellschaftliche Debatte um Kommerz im Fußball könnte auf Basketball übergehen und Ablehnung der Basketballfans erzeugen.</li> <li>• <b>Shit Storms:</b> Sehr online-affine junge Basketball-Community kann sehr leicht Gegenkampagnen organisieren.</li> <li>• <b>Gewalt:</b> Könnte von Fußballstadien in Basketballhallen schwappen.</li> </ul>

Abbildung 7: SWOT-Analyse der IST-Situation (eigene Darstellung)

## 6.2. Strategische Ziele

Aus den Schlussfolgerungen für die Kommunikation sowie aus den kommunikationstheoretischen Modellen gelangen wir zur Ableitung der strategischen Ziele als wichtigem erstem Teil des konzeptionellen Kerns. Es geht darum, den Endzustand zu definieren, der nach erfolgreicher Umsetzung des Konzepts erreicht sein soll.

### 6.2.1. Kommunikative Zielsetzung

Hansen und Bernouilly betonen ausdrücklich, wie wichtig die Zieldefinition für die Strategieentwicklung ist. Als Beispiel dient ihnen dabei der karthagische Heerführer Hannibal. Dieser hatte das Ziel, Rom zu erobern. Seine Kampfstrategie war es, dies mit nordafrikanischen Kampfelefanten zu tun. Da diese aber zu schwer für eine Schiffspassage über das Mittelmeer waren, entschied er sich, mit den Elefanten von Spanien bzw. Frankreich kommend die Alpen zu überqueren: „...erst Ziel, dann Strategie, dann Maßnahmen.“<sup>342</sup>

Unsere kommunikative Zielsetzung lautet: Zum Ende unserer Kommunikationskampagne wollen wir erreicht haben, ...

- ... dass eine breite Sport-, Basketball- und Fußballöffentlichkeit die Vision 2020 der Beko BBL kennt (übergreifendes Ziel);
- ... dass eine breite Sport-, Basketball- und Fußballöffentlichkeit um die Bedeutung der „Wachstumsstrategie Fußball-Marken“ für das Erreichen der Vision weiß (übergreifendes Ziel);
- ... dass eine breite Sport-, Basketball- und Fußballöffentlichkeit die Integration weiterer Fußball-Marken in die Beko BBL attraktiv und spannend findet (strategisches Ziel);

---

<sup>342</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 71.

- ... dass sich eine breite Sport-, Basketball- und Fußballöffentlichkeit für eine professionelle, emotionale und im europäischen Vergleich nachhaltig erfolgreiche Beko BBL begeistert, die Spiele besucht bzw. sie im TV bzw. im Internet verfolgt (strategisches Ziel);
- ... dass das Thema „Integration von Fußball-Marken in die Beko BBL“ eine hohe mediale Präsenz in Print, TV und sozialen Medien hat (taktisches Ziel).

Die Unterscheidung zwischen generellen / übergeordneten, strategischen und taktischen Zielen führt zu einer Rangordnung unter den Zielen. Gleichzeitig wird ein Bedingungsverhältnis hergestellt; dies wird insbesondere an den taktischen Zielen als „auf den Mitteleinsatz bezogenen Subziele(n)“ deutlich.<sup>343</sup> Während die beiden übergreifenden Ziele vorrangig Fakten liefern, also den Kopf ansprechen, wollen die beiden strategischen Ziele vor allem eine Meinungs- und Einstellungsänderung<sup>344</sup> bewirken, um Kaufanreize auszulösen.

### 6.2.2. Zielgruppen

Die Zielgruppen des Kommunikationskonzepts ergeben sich im Wesentlichen aus der Stakeholder-Analyse (s. Kap. 4.3.):

- **Spielmacher:** Klubs Beko BBL, Fußball-Klubs, Sponsoren und TV-Partner, Spieler und Trainer;
- **Joker:** Breite Sportöffentlichkeit, Basketball-Fans, Fußball-Fans, Medien, Deutscher Basketball Bund. Bei den Fans wird zwischen den Teil-Zielgruppen „Fans der Fußball-Marke“ und „Sportfans der Stadt“ unterschieden (vgl. Kap. 3.4.2).
- **Gesetzte:** Klubs Pro A.

---

<sup>343</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 76.

<sup>344</sup> ebd., S. 110.

Die wichtigsten Zielgruppen sind die Klubs der Beko BBL, die Fußball-Klubs, die Basketball- und Fußball-Fans sowie die Medien. Ihnen gilt der höchste Ressourceneinsatz. Es ist davon auszugehen, dass die Sponsoren und TV-Partner im Rahmen ihrer laufenden Analysearbeit geradezu zwangsläufig auf die Entwicklung der Beko BBL aufmerksam werden.

Eine Sonderrolle nehmen dabei die Medien ein, denn sie sind Mittler zur Erreichung der anderen Zielgruppen. Dies gilt umso mehr, als eine direkte Ansprache der Basketball- und Fußballfans selbst bei Nutzung der Sozialen Medien hohen Ressourceneinsatz erfordert. Doch selbst, wenn eine Zielgruppe unmittelbar angesprochen werden kann, dienen die Medien ebenso wie Testimonials zur Verstärkung von Information und Meinungsbildung. Hansen und Bernouilly sprechen in diesem Zusammenhang von einer zweistufigen Kommunikation<sup>345</sup>.

### 6.2.3. Kernbotschaften und Zielpositionierung

Welche Botschaften wollen wir mit unserer Kommunikation setzen? Und vor allem: Welches Gesamtbild der um weitere Fußball-Marken wachsenden Beko BBL sollen sich aus den zu setzenden Botschaften ableiten? Wie will die Beko BBL wahrgenommen werden?

**Botschaft 1:** „Die Beko BBL will über die Integration weiterer Fußball-Marken wachsen. Das Beispiel Bayern München hat gezeigt, wie sehr Liga und Klubs von einem solchen Schritt profitieren können – sportlich ebenso wie wirtschaftlich.“

**Botschaft 2:** „Eine Basketball-Liga mit vielen großen Fußball-Marken sowie etablierten, traditionsreichen Basketball-Standorten hebt die Attraktivität der Sportart in Deutschland. So kann auch ein Gegengewicht zum dominierenden Fußball geschaffen werden.“

---

<sup>345</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 93 ff.

**Botschaft 3:** „Die Beko BBL geht bei der Entwicklung der Liga umsichtig vor und knüpft den Eintritt weiterer Fußball-Marken an sportliche und wirtschaftliche Bedingungen.“

Aus den drei Kernbotschaften ergibt sich für die Beko BBL und das Thema „Wachstum über Fußball-Marken“ die folgende **Positionierung** im Sinne einer inhaltlichen Präzisierung und Verdichtung<sup>346</sup>:

**„Die Beko BBL ist eine ambitionierte, weitsichtige Organisation. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Liga in Deutschland und in Europa zu erhalten bzw. auszubauen, geht sie ungewöhnliche, innovative Wege. Sie will weitere Fußball-Marken in die Liga integrieren.“**

### 6.3. Kommunikative Strategie (Planung)

Der zweite Teil des konzeptionellen Kerns ist die kommunikative Strategie. Hansen und Bernouilly sehen in ihr den zentralen „Wirkungshebel“, mit dessen Hilfe die kommunikative Herausforderung gelöst werden soll.<sup>347</sup> Dieser Lösungsweg legt fest,

- wie die kommunikativen Ziele (s. Kap. 6.2.1.) erreicht werden sollen;
- wie die Zielgruppen (s. Kap. 6.2.2.) angesprochen werden sollen;
- wie die Kommunikationsinhalte, sprich: die angestrebten Botschaften und die Positionierung (s. Kap. 6.2.3.), transportiert werden sollen.<sup>348</sup>

Um die Wachstumsstrategie über Fußball-Marken zu kommunizieren, empfehle ich eine **kombinierte Kooperations- und Testimonial-Strategie**<sup>349</sup>. Als weitere strategische Elemente sollen ähnlich der bekannten **Corporate**

---

<sup>346</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 99 f.

<sup>347</sup> ebd., S. 109 f.

<sup>348</sup> ebd., S. 110.

<sup>349</sup> ebd., S. 113.



**Governance** eine **League Governance** sowie **Financial Fairplay**-Elemente zum Kommunikationserfolg beitragen. Diese gilt es zu definieren und anschließend offensiv zu kommunizieren:

- 1. Fußball-Marken in den Vordergrund (Kooperationsstrategie):** Auch wenn die Beko BBL der Treiber des Wachstums über Fußball-Marken ist und auch wenn es sich bei dieser Masterthesis um ein Kommunikationskonzept *für die Beko BBL* handelt und nicht um ein Konzept für eine oder mehrere der in Frage kommenden Fußball-Marken: Die kommunikative Wucht und somit die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der Medien wird um ein Vielfaches höher ausfallen, wenn die schillernen Fußball-Marken kommunizieren – nicht *anstelle* des in der breiten Öffentlichkeit eher unbekanntes Ligaverbands, sondern *gemeinsam mit ihm*.

Die Kooperation mit den Fußball-Marken wird eine Fülle aufmerksamsstarker Bilder liefern. Damit fällt ihr die Rolle als Leitidee zu, die Kooperationsstrategie bildet die kreative Mechanik der gesamten Konzeption.<sup>350</sup> Selbstverständlich sind die Kommunikationsaktivitäten der Beko BBL eng mit jenen der Fußball-Marken zu synchronisieren. Im Experteninterview betonte Jan Pommer u.a. die enge Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten mit Bayern München zum Aufstieg der Basketballer.<sup>351</sup>

Zwar wird die Beko BBL damit in gewisser Weise zu einer Art kommunikativem Trittbrettfahrer ihrer künftigen neuen Klubs. Zugleich aber profitiert die Liga von der Bekanntheit und Medienpräsenz der Fußball-Marken und ihrer führenden Köpfe, insbesondere der Manager. Das Beispiel Uli Hoeneß hat es vorgemacht.

- 2. Personalisierung (Testimonialstrategie):** Die Wachstumsstory über Fußball-Marken braucht meinungsstarke Repräsentanten. Streitbare Köpfe, die für das Thema brennen. Die nicht nur Fakten liefern, sondern

---

<sup>350</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 116.

<sup>351</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 11 f.

Skeptiker mitreißen und die Öffentlichkeit für ihre Sache begeistern. Beko BBL-Geschäftsführer Jan Pommer wäre ein solcher Charakterkopf gewesen. Uli Hoeneß auch. Wenn Borussia Dortmund den Schritt in die Beko BBL wagen sollte, könnte auch BVB-Chef Hans-Joachim Watzke das Thema als starker Multiplikator positionieren. Durch die Identifikation und Einbindung von Schlüsselfiguren außerhalb der Liga, baut die Beko BBL eine schlagkräftige Führungskoalition im Sinne der Commitment-Matrix auf (s. Kap 5.3.).<sup>352</sup>

Nach dem angekündigten Rücktritt Pommers wird zunächst zu prüfen sein, wie begeisterungsfähig und von der Sache überzeugt sein Nachfolger ist. Gemeinsam mit den Vertretern der ersten Fußball-Marken, die Bayern München in die Beko BBL folgen wollen, wird er das Gesicht der Kampagne bilden.

Zudem ist Uli Hoeneß seit seiner Entlassung aus der Haft noch nicht wieder nennenswert in der Öffentlichkeit aufgetreten. Es bleibt abzuwarten, ob er wieder seinen alten Platz als einer der maßgeblichen Meinungsführer im deutschen Sport einnehmen wird. Falls er in die Medien zurückkehrt, wäre er selbstverständlich ein idealer Treiber des Themas.

- 3. Corporate / League Governance und Financial Fairplay:** Das Best-Practice-Beispiel Bayern München Basketball liefert wertvolle Argumente für eine Reihe nicht-kommunikativer, aber erfolgskritischer Faktoren zur Integration von Fußball-Marken in die Beko BBL. Diese Maßnahmen könnten einen wichtigen Beitrag leisten, die Kommunikation positiv zu unterstützen und die Wachstumsstrategie so zum Erfolg zu führen.

Die Berücksichtigung derartiger kommunikativer Hygienefaktoren im Sinne einer Beko BBL eigenen (League) Governance bzw. eines über die allgemein gültigen Lizenzierungsstatuten hinaus definierten Financial Fairplays hätte großen Einfluss auf den Kommunikationserfolg – und

---

<sup>352</sup> Vgl. Pfannenberg (2013a), S. 22 f.

würde die strategische Rolle des Kommunikationsmanagers innerhalb der Liga kräftig unterstreichen (s. Kap. 5.1., 5.2.). Werden die Rahmenbedingungen des Einstiegs von Fußball-Marken in die Beko BBL nämlich rechtzeitig auch unter kommunikativen Aspekten diskutiert und werden Governance-Aspekte definiert und berücksichtigt, entfaltet das Kommunikationsmanagement seine volle wertschöpfende Kraft.

Zu den nicht-kommunikativen Erfolgsfaktoren zählen:

- die **Legitimierung** des Einstiegs in den Basketball durch eine **ordentliche Mitgliederversammlung** – so wie der FC Bayern es im Frühjahr 2010 getan hat.<sup>353</sup> Auf diese Weise signalisiert der Fußballverein, dass sein Engagement nicht bloß die fixe Idee einiger weniger mächtiger Klubgrößen ist. Beko BBL-Chef Pommer hält die Mitglieder-Legitimierung im Experteninterview für „äußerst wünschenswert“.<sup>354</sup>
- der **Verzicht auf eine Wildcard** und somit die sportliche Qualifikation über ggf. mehrere Aufstiege aus den unteren Ligen. Diese „Ochsentour“ signalisiert die Ernsthaftigkeit und Seriosität des Basketball-Engagements. Beko BBL-Chef Pommer sieht eine solche Vorgabe allerdings als nicht zwingend an: „Natürlich ist es wünschenswert, vielleicht sogar sehr wünschenswert, aber dass das eine ganz wesentliche Rahmenbedingung für den Erfolg ist, ich würde sagen: Nein. Schön, wenn es da ist, hilft bestimmt, ist kommunikativ gut zu erzählen, sehr wünschenswert. Aber ist das notwendig im engeren Sinne? Würde ich verneinen.“<sup>355</sup>

Wie negativ Wildcard-Lösungen diskutiert werden können, mag ein aktuelles Beispiel aus dem Handball belegen. Im August 2014 erteilte die International Handball Federation (IHF) der

---

<sup>353</sup> Vgl. Breiding (2010a).

<sup>354</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 30.

<sup>355</sup> ebd., S. 28 f.

deutschen Nationalmannschaft einen Startplatz für die Weltmeisterschaft 2015 in Katar, obwohl sich das Team sportlich nicht qualifiziert hatte. Unter fadenscheinigen Begründungen wurde stattdessen das sportlich qualifizierte Team des Handballzwergs Australien eingeladen. Das internationale Medienecho war katastrophal.<sup>356</sup>

- der **Verzicht auf Quersubventionierung** der Basketball-Aktivitäten durch die Fußball-Abteilung: Die Basketball-Sparte soll sich idealerweise selbst tragen. Da Bayern München Basketball jedoch freiwillig auf eine Alimentierung durch die Profi-Fußballer verzichtet hat<sup>357</sup>, dürfte dies für andere Fußball-Marken in der Beko BBL nahezu präjudizierende Wirkung haben.
- die **Offenlegung der Finanzen** schafft Transparenz, belegt die Solidität und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells Basketball und unterstreicht die Souveränität der handelnden Personen. Auch Pommer empfiehlt einen offenen Umgang mit dem Thema Finanzen<sup>358</sup> und rät zu einem Fünfjahresplan: „Eine klare Struktur, wie will man wirtschaften, welche sportlichen Motive ..., welche ökonomischen Ziele will man erreichen, und auch mit welchem Management will man das erreichen.“<sup>359</sup>
- Eine **Selbstverpflichtung zu einer moderaten Transferpolitik** dürfte sicherlich am schwersten zu realisieren sein, zumal die Ambitionen von Fußball-Marken, die in den Basketball expandieren, eher hoch als niedrig einzuschätzen sind. Das Beispiel Bayern München Basketball hat gezeigt, dass hier ein großes Konfliktpotenzial liegt, das die Akzeptanz bei Liga-Gegnern und bei der Basketball-Community erschwert. Im Umkehrschluss könnte

---

<sup>356</sup> Vgl. Hamann (2014).

<sup>357</sup> Vgl. Kettenburg (2014), S. 25; Breiding (2010a)

<sup>358</sup> Vgl. Pommer (2014), S. 13.

<sup>359</sup> ebd., S. 27, 34 ff.

eine moderate Transferpolitik die kommunikativen Chancen erhöhen. Zwingend erforderlich erscheint auf alle Fälle ein überzeugendes Konzept für die Nachwuchsarbeit. Auch Pommer rät zu einem verstärkten Engagement in der Jugendarbeit.<sup>360</sup>

Ob die erarbeitete Kommunikationsstrategie schließlich zielführend sein wird und Aussicht auf Erfolg hat, soll eine rückwirkende Betrachtung der Ziele zeigen (s. Kap 6.2.1.)<sup>361</sup>. Die kombinierte Kooperations- und Testimonial-Strategie, angereichert um eine League Governance inkl. Liga-interne Financial Fairplay, dürfte gute Chancen haben, die kommunikativen Ziele zu unterstützen:

- **Übergreifende Ziele:** Kenntnis der Vision 2020 in der breiten Sport- und Basketballöffentlichkeit; Kenntnis der Bedeutung der „Wachstumsstrategie Fußball-Marken“ für das Erreichen der Vision;
- **Strategische Ziele:** Hohe Akzeptanz der Wachstumsstrategie über Fußball-Marken in der breiten Sport- und Basketballöffentlichkeit; Begeisterung für eine professionelle, emotionale und im europäischen Vergleich nachhaltig erfolgreiche Beko BBL (messbar durch Besuch der Spiele, Konsum der Bewegtbild-Angebote);
- **Taktisches Ziel:** Hohe mediale Präsenz des Themas „Integration von Fußball-Marken in die Beko BBL“ in Print, TV und sozialen Medien.

### 6.4. Taktik (Umsetzung)

Im taktischen Teil des Konzepts werden die Dramaturgie und die Maßnahmen festgelegt. Die Maßnahmenplanung folgt dabei der Dramaturgie und ist als Sammlung von Handlungsanweisungen zu verstehen.<sup>362</sup> Bernouilly und

---

<sup>360</sup> Vgl. Pommer (2014).

<sup>361</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 115.

<sup>362</sup> ebd., S. 117.

Hansen verstehen Taktik als „Maßnahmen planen im Wortsinne. Ihre Vorgabe ist die Strategie.“<sup>363</sup> Während die Strategie festlegt, das Richtige zu tun, strebt der taktische Teil des Kommunikationskonzepts danach, die zur Strategieerfüllung notwendigen Maßnahmen richtig ein- und umzusetzen.<sup>364</sup>

### 6.4.1. Dramaturgie

Zunächst sind die dramaturgischen Phasen des Kommunikationsprozesses zu definieren. Röttger hält dramaturgische, kampagnenförmige Inszenierungen in der modernen Medienwelt für zunehmend nötig, um „angesichts des Überangebots an Informationen öffentliche Aufmerksamkeit zu erhalten.“<sup>365</sup> Die Chance der massenmedialen Berichterstattung steige, „je ereignisbezogener, spektakulärer bzw. überraschender, gegenständlicher und anschaulicher die Kampagnenbotschaft oder einzelne Kampagnenereignisse sind.“<sup>366</sup> Ziel der dramaturgischen Kampagnenkommunikation sei es, die öffentliche Themenagenda und Meinung zu steuern, sie soweit wie möglich zu kontrollieren und den Verlauf des Themas zu beeinflussen.<sup>367</sup>



Abbildung 8: Dramaturgische Phasen der Kommunikation (eigene Darstellung)

<sup>363</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 133.

<sup>364</sup> Vgl. Bentele / Nothhaft (2014), S. 615 f.

<sup>365</sup> Vgl. Röttger (2014), S. 633.

<sup>366</sup> ebd., S. 640.

<sup>367</sup> ebd., S. 639.

Für Hansen und Bernouilly bildet die Dramaturgie das Scharnier zwischen Strategie und Maßnahmenplan.<sup>368</sup> In unserem Fall orientieren wir uns an der kommunikativen Systematik nach Lewin mit ihren Phasen „Unfreeze – Move – Freeze“ (s. Kap. 5.3.).

**Unfreeze-Phase:** Für die Unfreeze-Phase ist ein besonderes Timing zu beachten: Denn die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit, also mit der Basketball- und Fußball-Community sowie mit den Medien als Mittler, kann erst beginnen, sobald sich innerhalb der Gremien der Beko BBL eine Mehrheit gebildet hat – sowohl für das grundsätzliche Wachstum über Fußball-Marken als auch für konkrete Rahmenbedingungen wie Anzahl, zeitlicher Ablauf, Qualifikation, Finanzierung etc. Und auch die ersten Fußball-Klubs müssen zunächst ihr Interesse bekundet haben, bevor das Thema erstmals gegenüber der Öffentlichkeit kommuniziert werden kann. Jetzt erst, in Teil 2 der Unfreeze-Phase also, kann auch die Basketball-Community aktiv angesprochen, also „aufgetaut“, werden.

Dies mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen. Doch das zeitversetzte Vorgehen deckt sich mit dem üblichen Ablauf klassischer Veränderungsprozesse in Unternehmen. Auch dort werden in der Regel zunächst die Mitarbeiter informiert, bevor zeitnah die Kommunikation mit der Öffentlichkeit startet. Eine Ausnahme bilden lediglich Unternehmensübernahmen oder -zusammenschlüsse. Hier sind aus rechtlichen Gründen die Kapitalmärkte vor oder zeitgleich mit den Mitarbeitern zu informieren.

- **Unfreeze-Phase (Phase 1a):** Dies ist die Phase der (liga-)internen Kommunikation sowie der diskreten, nicht-öffentlichen Ansprache der Fußball-Klubs. In den Gremien der Beko BBL wird insbesondere die Veränderungsnotwendigkeit für die Liga herausgestellt. Die Liga-Leitung muss darlegen, warum die Beko BBL wachsen muss, um sich sowohl im Wettbewerb der europäischen Basketball-Ligen als auch mit den deutschen Profisport-Ligen behaupten zu können.

---

<sup>368</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 118 f.

Dazu zeigt der Pommer-Nachfolger die Grenzen des Wachstums an den traditionellen Basketball-Standorten mit den oftmals zu kleinen Hallen auf. Demgegenüber stehen die Chancen, die sich aus der Integration der Fußball-Klubs ergeben. Parallel zur zunächst nicht-öffentlichen Chancen-Kommunikation startet auch die Ansprache der Fußball-Klubs. Allerdings liegt der Schwerpunkt der Argumente hier verstärkt auf den Vorteilen für die Fußball-Marken (Stichworte: Markenerweiterung, Verlängerung der Sponsoring-Plattform).

- **Unfreeze-Phase (Phase 1b):** Erst in der zweiten Phase des Unfreeze gelangt die Kommunikation in die breite Sport-Öffentlichkeit. Behutsam werden in Leitmedien wie der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Süddeutschen Zeitung sowie in Basketball- und Fußballmedien die Veränderungsnotwendigkeit und die Wachstumsstrategie über Fußball-Marken platziert. Dies geschieht zunächst noch abstrakt, also ohne konkrete Nennung in Frage kommender Fußball-Klubs. Der Weg wird geebnet, nicht mehr. In kleinem Rahmen und mit großem zeitlichem Vorlauf hat die Beko BBL dies bereits mit der ersten Meldung im Herbst 2012 getan.

**Move-Phase (Phase 2):** In der Move-Phase bläst die Beko BBL zum kommunikativen Angriff. Sie stellt ihre Vision 2020 und ihren mutigen Weg, über Fußball-Marken zu wachsen, in der breiten Öffentlichkeit vor. Durch große Interviews in meinungsbildenden Medien wie FAZ oder SZ, in Wochenzeitschriften wie DIE ZEIT, Frankfurter Allgemeiner Sonntagszeitung oder Welt am Sonntag, mit Beiträgen in Basketball-, Fußball- und allgemeinen Sportmedien sowie mit Auftritten in TV-Talk-Shows betreibt sie Agendasetting und löst so eine breite (sport-gesellschaftliche) Debatte aus.

Anders als in der Unfreeze-Phase tut sie dies aber nicht alleine, sondern bindet ganz im Sinne der gewählten Kommunikationsstrategie der Kooperation und Personalisierung die Protagonisten der interessierten Fußball-



Klubs mit ein. Damit sichert sich die Beko BBL die Unterstützung ihrer Verbündeten und der Treiber gemäß der Commitment-Matrix (s. Kap. 5.3.).<sup>369</sup>

Die Moove-Phase beginnt mit einem kommunikativen Paukenschlag, einem Kick-off. Hier rate ich zu einem aufmerksamkeitsstarken Flash Mob-Event an einem zentralen öffentlichen Platz (s. Kap. 6.4.2.).

**Freeze-Phase:** In der Freeze-Phase werden die Erfolge der neuen Beko BBL gefeiert. Berichte von stimmungswaltigen Duellen zwischen Fußball-Marken im deutschen Basketball, über mögliche Basketball-Derbys zwischen Schalke und Dortmund, sorgen für Schlagzeilen. Dass sie von nun an einen festen Platz im Terminkalender des deutschen Sports haben, ist als Beleg für die erfolgreiche Vision 2020 der Beko BBL und des Kommunikationskonzepts zu werten.

#### **6.4.2. Konkrete Maßnahmenplanung**

Herzstück des Maßnahmenplans sind die Gremienarbeit innerhalb der Beko BBL, des DBB und der ProA sowie die Medienarbeit. Die zentralen Botschaften der Kampagne gilt es zuzuspitzen und auf die einzelnen Zielgruppen herunterzubrechen.<sup>370</sup>

##### **Unfreeze-Phase 1a**

**Maßnahme: Roadshow bei allen Klubs und Gremien,  
ggf. mit Vertretern der interessierten Fußball-Marken**

**Ziel:** Zustimmung der Basketball-Gremien und -Klubs für die Wachstumsstrategie

**Zielgruppen:** Beko BBL-Klubs, Klubs Pro A, DBB

**Umsetzung:** Der Beko BBL-Chef liefert Facts & Figures zu Bedrohungspotenzial, Veränderungsnotwendigkeit und Wachstumschancen. Mit den Fakten erreicht er den Kopf der Zielgruppen,

---

<sup>369</sup> Vgl. Pfannenberg (2013a), S. 75.

<sup>370</sup> Vgl. Röttger (2014), S. 642.

Ausblicke auf Paarungen der Fußball-Marken untereinander sollen emotionalisieren.

**Maßnahme: Roadshow bei Fußball-Marken, ggf. mit Vertretern von Bayern München Basketball**

Ziel: Gewinnung weiterer Fußball-Marken für die Wachstumsstrategie

Zielgruppen: Klubs der DFL

Umsetzung: Der Beko BBL-Chef liefert Facts & Figures zu den Chancen einer Markenerweiterung und zur Verlängerung der Sponsoringplattform. Mit den Fakten erreicht er den Kopf der Zielgruppen, der Ausblick auf Paarungen der Fußball-Marken untereinander sollen emotionalisieren.

**Unfreeze-Phase 1b**

**Maßnahme: Behutsame Medienarbeit**

Ziel: Interesse wecken für Wachstumsstrategie in der breiten Sportöffentlichkeit

Zielgruppen: Medien als Mittler, breite Sportöffentlichkeit, Basketballfans, Fußballfans, Beko BBL-Klubs, Klubs Pro A, DBB

Umsetzung: Interviews und Beiträge in Leit-, Sport- und Marketingmedien wie Werben & Verkaufen oder HORIZONT mit selbstbewusstem, aber noch zurückhaltendem Tenor: „Die Beko BBL will mit Hilfe namhafter Fußball-Klubs Europas attraktivste Basketball-Liga werden.“

**Maßnahme: Microsite „Die neue Beko BBL“ und Social Media**

Ziel: Interesse wecken für Wachstumsstrategie in der Basketball-Community

Zielgruppen: Basketballfans und andere Sportbegeisterte

Umsetzung: Um die besonders junge und online-affine Zielgruppe der Basketball-Fans zu erreichen, schafft die Beko BBL Raum für einen aktiven Dialog und liefert alle relevanten Informatio-

nen. Die Microsite auf beko-bbl.de bietet ein moderiertes Forum mit Chatfunktion und wird flankiert von Social Media-Aktivitäten bei **Facebook**, **Twitter** und **Instagram**. Unerlässlich für die Online-Kommunikation sind auch **virale Elemente** im Sinne einer elektronisch verbreiteten Mund-zu-Mund-Propaganda.<sup>371</sup> Abgerundet werden die Web-Aktivitäten durch **Wikis** und **Podcasts**.<sup>372</sup>

**Maßnahme: Roadshow Fantreffen der Beko BBL-Klubs**

Ziel: Interesse und Verständnis wecken für Wachstumsstrategie in der Basketball-Community

Zielgruppen: Basketballfans, Medien als Mittler

Umsetzung: Die Liga tritt in den persönlichen Dialog mit den Fans der Beko BBL-Klubs und informiert ausführlich über die vereinbarte League Governance (s. Kap. 6.3.). Insbesondere gibt sie Antworten auf Fragen zur sportlichen Qualifikation (Stichwort: Verzicht auf Wild Card) sowie zur Finanzierung der Basketball-Projekte (Stichwort: Verzicht auf Quersubventionierung).

**Maßnahme: Blog des Beko BBL-Geschäftsführers**

Ziel: Interesse und Verständnis wecken für Wachstumsstrategie in der Sportöffentlichkeit, insbesondere in der Basketball-Community

Zielgruppen: Medien als Mittler, breite Sportöffentlichkeit, Basketballfans, Fußballfans, Beko BBL-Klubs, Klubs Pro A, DBB

Umsetzung: Der Beko BBL-Chef kommentiert aktuelle Entwicklungen der Wachstumsstrategie durch Storytelling (s. Kap. 6.4.3.2.). Damit erreicht er die junge und besonders online-affine Zielgruppe der Basketball-Fans und speist gleichzeitig die Medien.

---

<sup>371</sup> Vgl. Röttger (2014), S. 646.

<sup>372</sup> Vgl. Huck-Sandhu (2009), S. 197.

## **Moove-Phase**

### **Maßnahme: Flash-Mob mit Bayern München Basketball**

**Ziel:** Aufmerksamkeitsstarker Startschuss der offensiven Kommunikation; Launch der ersten Fußball-Marke(n), die nach Bayern München in die Beko BBL einsteigen wird/werden

**Zielgruppen:** Medien als Mittler, breite Sportöffentlichkeit, Basketballfans, Fußballfans

**Umsetzung:** An einem stark frequentierten öffentlichen Platz, z.B. Berliner Hauptbahnhof, Domplatte in Köln, Marienplatz in München, stecken wie aus heiterem Himmel Spieler der Bayern sowie Basketballer in Trikots der neuen Fußball-Marke(n) ein Basketball-Feld ab, stellen Körbe auf und beginnen ein Einlage-spiel. Idealerweise spielen auch prominente Profi-Fußballer der neuen Fußball-Marken mit.

Vorbild für diese Aktion sind Flash-Mobs des Berliner Staatsballetts im Berliner Hauptbahnhof im März 2011<sup>373</sup> und der Volksoper Wien, die im Juni 2012 im Wiener Westbahnhof Carl Orffs Carmina Burana aufführte: Plötzlich wurden aus Zuschaffnern, Blumenverkäufern und Reisenden Tänzer, Sänger und Musiker.<sup>374</sup>

Diese Maßnahme liefert überraschendes, spektakuläres (Bewegt-)Bildmaterial für die Verbreitung in TV und Internet. Von der starken Visualisierung wird nicht nur die Folgeberichterstattung, sondern die gesamte Kampagne nachhaltig profitieren.<sup>375</sup>

### **Maßnahme: Offensive Medienarbeit**

**Ziel:** Wachstumsstrategie der Beko BBL und Launch der neuen Fußball-Marke(n) in der breiten Sportöffentlichkeit verankern

**Zielgruppen:** Medien als Mittler, breite Sportöffentlichkeit, Basketballfans, Fußballfans, Beko BBL-Klubs, Klubs Pro A, DBB

---

<sup>373</sup> Vgl. SPIEGEL ONLINE (2011).

<sup>374</sup> Vgl. MEEDIA.de (2012).

<sup>375</sup> Vgl. Röttger (2014), S. 642 f.

Umsetzung: Beiträge und Interviews in Leit-, Sport- und Marketingmedien wie Werben & Verkaufen oder HORIZONT sowie Auftritte in TV-Talk-Shows wie „Aktuelles Sportstudio“, „Markus Lanz“ oder „TV total“ mit selbstbewusstem, offensivem Tenor. Ganz im Sinne der Kooperations- und Testimonialstrategie tritt die Beko BBL dabei gemeinsam mit führenden Köpfen der neuen Fußball-Marken bzw. mit Vertretern von Bayern München auf. Auch von der Idee begeisterte Prominente können als Testimonials unterstützen, etwa Marketing-Experten, Sportgrößen wie Rainer Calmund oder Fußball-Profis mit hoher Affinität für Basketball. Die Nationalspieler Toni Kroos oder Lukas Podolski etwa gelten als begeisterte Basketball-Fans.<sup>376</sup>

Weil Aktualität alleine nicht ausreicht, um mit einem Thema Karriere zu machen, entwickeln wir die Storys im Spannungsfeld von vier gegensätzlichen Dimensionen:

- **Zukunft vs. Tradition:**

„Die Beko BBL will mit Hilfe der Fußball-Marken X und Y die attraktivste Basketball-Liga Europas werden“;

„Der Einstieg der Fußball-Klubs X und Y bringt mehr Kommerz – der Geist des Spiels bleibt trotzdem erhalten.“

- **Einzigkeit vs. Vertrautheit:**

„Keine Profi-Liga in Deutschland geht mutigere Wege als die Beko BBL, um aus dem Schatten von König Fußball zu treten“;

„Für Basketball-Bundesligist Medi Bayreuth bleibt in Franken trotz der neuen Fußball-Marken (fast) alles beim Alten.“

- **Gesellschaft vs. Individuum:**

„Die Beko BBL will sich als Nr. 2 unter Deutschlands Profiligen etablieren und so die Vielfalt in der TV-Berichterstattung sichern“;

- „Schalke-Fan Ralf Kutowski hat zwei Dauerkarten seines Klubs: eine für die Fußballer und neuerdings eine für die Basketballer“.

- **Harmonie vs. Konfrontation:**

„Trotz des Einstiegs namhafter Fußball-Bundesligisten pflegt die Beko BBL die traditionsreichen Vereine in der Provinz“;

„Schalke statt Kirchheim oder Crailsheim: Warum die Beko BBL auf Fußball-Klubs statt auf Zweitligisten aus der Provinz setzt“.

---

<sup>376</sup> Vgl. Bild.de (2015); n-tv.de (2014).

**Maßnahme: Ticket-Gewinnspiele**

Ziel: Fans der Fußball-Marke(n) bzw. Sportfans in der Stadt sollen für das neue Basketball-Angebot begeistert werden

Zielgruppen: Sportfans der Stadt, Basketballfans, Fußballfans

Umsetzung: Medienkooperation mit Lokalradios und Regionalzeitungen bzw. Wettbewerb in den Sozialen Medien: Die Tickets werden an die leidenschaftlichsten Fans der Fußball-Marke(n) verlost.

**Freeze-Phase**

**Maßnahme: Offensive Medienarbeit**

Ziel: Verstetigung der Strategiekommunikation und laufender Nachweis der erfolgreichen Liga-Entwicklung

Zielgruppen: Medien als Mittler, breite Sportöffentlichkeit, Basketballfans, Fußballfans, Beko BBL-Klubs, Klubs Pro A, DBB

Umsetzung: Fortführung der laufenden Medienarbeit zur Moove-Phase, ergänzt um belegte Erfolgsmeldungen zur wirtschaftlichen Entwicklung, etwa zu neuen Verträgen mit TV- oder Bewegtbild-Partnern, Sponsoren, Trainern und Spielern, die aus dem Ausland in die Beko BBL wechseln.

Beiträge und Interviews in Leit-, Sport- und Marketingmedien wie Werben & Verkaufen oder HORIZONT.

Generierung einer breiten, emotionalen Berichterstattung zu den Spielen zwischen Fußball-Marken in der Beko BBL.

Der Kooperations- und Testimonialstrategie folgend, rückt die Beko BBL in der Kommunikation die Fußball-Marken in den Vordergrund und profitiert von deren medialer Strahlkraft.

### 6.4.3. Kommunikative Erfolgsfaktoren

Zwei Techniken der Kommunikationsarbeit ziehen sich über alle Phasen der Kampagne und prägen die Einzelmaßnahmen. Sie bilden den kommunikativen Kitt der angedachten Instrumente: CEO-Positionierung und Storytelling.

#### 6.4.3.1. CEO-Positionierung

Es wird der Beko BBL-Geschäftsführer sein, der die skeptischen Anhänger und Vertreter traditioneller Basketballstandorte in der Provinz für die Wachstumsstrategie zu gewinnen versucht – ebenso wie die Gegner zunehmender Kommerzialisierung des Sports. „Der CEO ist oberster Kommunikator“, legt sich Griepentrog fest. Der Kommunikationsauftrag sei „teilbar, aber nicht delegierbar.“<sup>377</sup>

Bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen Vorstandsvorsitzende börsennotierter Gesellschaften laut einer gemeinsamen Studie der Personalberatung Egon Zehnder und der Universität St. Gallen mit Kommunikationsarbeit.<sup>378</sup> Ebenso wird für den Beko BBL-Geschäftsführer die Hälfte seiner Arbeitszeit auf Kommunikationszeit entfallen, wenn er die Entwicklung seiner Liga erfolgreich moderieren will. Auch die Autoren dieser Studie heben die bereits in den Kap. 5.1 und 5.2 diskutierte Bedeutung des leitenden Kommunikationsmanagers für die strategische Managementarbeit sowie das enge Vertrauensverhältnis zwischen Kommunikationschef und CEO hervor.<sup>379</sup>

Natürlich sind Jan Pommer bzw. sein Nachfolger keine CEOs börsennotierter Gesellschaften. Und doch fällt ihnen in unserem Konzept eine herausragende Bedeutung für den Kommunikationserfolg zu. Denn der Geschäftsführer der Beko BBL wird in der öffentlichen Wahrnehmung die sichtbarste

---

<sup>377</sup> Vgl. Griepentrog (2011), S. 38.

<sup>378</sup> Vgl. Will u.a. (2011), S. 35.

<sup>379</sup> ebd.

Person der Kampagne sein, er wird zum Gesicht der Marke Beko BBL.<sup>380</sup> Geissbühler sieht im CEO den perfekten Markenbotschafter, sofern es ihm gelingt, als authentischer Vertreter wahrgenommen zu werden und zwischen Marke und Stakeholdern zu vermitteln.<sup>381</sup> Laut einer Untersuchung der Kommunikationsberatung Burson-Marsteller basiert rund die Hälfte der Unternehmensreputation – in unserem Fall: der Reputation der Beko BBL – auf Ruf und Ansehen des CEO.<sup>382</sup>

Der CEO-Positionierung und folglich der persönlichen Vorbereitung des CEO durch den Kommunikationschef fällt deshalb so große Bedeutung zu, weil Persönlichkeit und Verhalten des CEOs laut Thiele überzeugender wirken können als die Sachargumente, die er anbringt. Dies gelte erst recht im Umgang mit Kritik am Change-Prozess.<sup>383</sup> Auch für Deekeling und Arndt werden Organisationen zunehmend mit dem CEO identifiziert: „Der CEO ist die Projektionsfläche für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.“<sup>384</sup> Das bedeutet aber auch: CEO-Kommunikation erhöht die Anforderungen an den Kommunikationschef. Die Nähe zum CEO wird zum erfolgskritischen Faktor.<sup>385</sup>

### 6.4.3.2. Storytelling

Sowohl für die interne Kommunikation im Ligaverband wie für die externe Kommunikation mit den übrigen Stakeholdern empfiehlt sich mit Storytelling eine besondere Erzähltechnik, die gleichzeitig Hirn und Herz ansprechen will.<sup>386</sup> „Storytelling soll Menschen behutsam auf eine Veränderung vorbereiten, sie dabei mitnehmen und vor allem ernst nehmen“, beschreibt die Wirtschaftswoche die narrative Wirkungsweise.<sup>387</sup> Auf nahezu elegante Art

---

<sup>380</sup> Vgl. Hamprecht (2014), S. 27.

<sup>381</sup> Vgl. Geissbühler (2012), S. 66.

<sup>382</sup> ebd.

<sup>383</sup> Vgl. Thiele (2009), S. 53.

<sup>384</sup> Vgl. Deekeling / Arndt (2014), S. 1238 f.

<sup>385</sup> ebd., S. 1243.

<sup>386</sup> Vgl. Lampert / Wespe (2013), S. 11.

<sup>387</sup> Vgl. Hildebrandt-Woeckel (2015), S. 72.



unterstützt Storytelling damit die Zielsetzungen der Change Kommunikation (s. Kap. 5.3.). Geissbühler stellt Storytelling sogar in die Nähe von Helden-geschichten: „Ob in der Antike oder in aktuellen Hollywood-Verfilmungen: Gute Geschichten handeln von Menschen – oft sind es Helden –, die in einen Konflikt geraten und eine Herausforderung meistern müssen. [...] Sehr oft spielen Unternehmensgründer darin eine zentrale Rolle, sie sind die Helden in der Geschichte, so wie Steve Jobs bei Apple oder Ingvar Kamprad bei IKEA.“<sup>388</sup> Die Story grenzt laut Geissbühler die Marke (in unserem Fall: die Marke Beko BBL) von den Mitbewerbern ab, gewinnt die Aufmerksamkeit der Zuhörer sowie Kunden und liefert den „emotionalen Stoff zur Identifikation“.<sup>389</sup> Der Held unserer Story soll demnach der Beko BBL-Geschäftsführer sein. Zwar ist er kein Unternehmensgründer, sehr wohl aber ein Ideestifter.

Auch Zerfaß unterstreicht das Potenzial gut erzählter Geschichten für die Entfaltung einer überzeugenden Innovationskommunikation (s. Kap. 5.4.): „Die Führungskraft muss zum Impressionisten und Erzähler werden. Es geht darum, die Perspektiven neuer Ideen, Produkte und Prozesse in die Lebenswelt der Betroffenen zu übersetzen und die Bilder in den Köpfen der Menschen aktiv mitzugestalten. Das gelingt nur durch authentische Sprache, das Einbringen persönlicher Erfahrungen und die Bereitschaft, auf die möglicherweise ungewohnte Vorstellungswelt des Gegenübers einzugehen.“<sup>390</sup> Gemeinsam mit Mast und Huck betont Zerfaß an anderer Stelle die Bedeutung emotionaler Elemente für die Vermittlung von Innovationen, u.a. durch „telling an amusing story“.<sup>391</sup> Als guter Storyteller gilt u.a. US-Präsident Barak Obama, über dessen Schreibstil Bob Dylan sagte: „It makes you feel and think at the same time.“<sup>392</sup>

---

<sup>388</sup> Vgl. Geissbühler (2014), S. 46 f.

<sup>389</sup> ebd., S. 46.

<sup>390</sup> Vgl. Zerfaß (2006), S. 19.

<sup>391</sup> Vgl. Mast u.a. (2005), S. 176.

<sup>392</sup> Vgl. Lampert / Wespe (2013), S. 11.

Die Technik des Storytellings folgt der Überzeugung, dass der Erzähler erst die Aufmerksamkeit des Publikums wecken muss, bevor er eine Botschaft in die Welt setzen kann.<sup>393</sup> Die Journalisten-Ausbilder Marie Lampert und Rolf Wespe mahnen jedoch: „Das Thema ist nicht die Story.“<sup>394</sup> Stattdessen zeichnen sie die ideale Story-Kurve: „Mit einem Höhepunkt einsteigen und gleich von Beginn an hohe Emotion erzeugen. Erst dann werden die Informationen geliefert, die es zum Verständnis des Themas braucht. Anschließend steigern wir die Geschichte auf einen zweiten Höhepunkt hin.“<sup>395</sup> Insbesondere der Suche nach dem so genannten Storypunkt, dem Einstieg, gilt es laut Lampert und Wespe höchste Aufmerksamkeit zu schenken: „Am Anfang mit der Tür ins Haus fallen, in medias res gehen, mit einem Appell an...das emotionale Zentrum im Hirn.“<sup>396</sup>

Für unsere Wachstumsstory über Fußball-Marken könnte der Storypunkt die Zuspitzung der Vision 2020 sein. Indem etwa das Bild eines erfolgreichen deutschen Teams im Final Four der Euroleague projiziert wird, begleitet vom Vergleich der Beko BBL-Marktposition mit jener von DFL und DKB HBL: „Im Fußball und Handball sind wir es gewohnt, dass deutsche Mannschaften regelmäßig ins Halbfinale oder gar Finale der europäischen Pokalwettbewerbe einziehen. Da wollen wir im Basketball auch hin. Und dazu brauchen wir Ligaduelle zwischen den Bayern und Borussia Dortmund.“ Diese Analogiebildung entspricht dem so genannten Framing in der Innovationskommunikation, bei dem das neue Produkt in einen bereits bestehenden „Frame of Reference“ eingebettet wird.<sup>397</sup>

---

<sup>393</sup> Vgl. Lampert / Wespe (2013), S. 21.

<sup>394</sup> ebd., S. 43 f.

<sup>395</sup> ebd., S. 19 ff.

<sup>396</sup> ebd., S. 233.

<sup>397</sup> Vgl. Huck-Sandhu (2009), S. 200 f.

## 6.5. Evaluation / Kommunikationscontrolling

Die Evaluationsplanung soll dazu beitragen, die kommunikative Wirkung des Konzepts und des gesamten Kommunikationsprozesses zu bewerten – und zwar quantitativ wie qualitativ. Im Vordergrund steht die Frage, wie erfolgreich die Kommunikation war.<sup>398</sup>

- Sind die Botschaften zu den definierten Zielgruppen durchgedrungen?
- Fanden die Zielgruppen das Thema überzeugend oder gar attraktiv?
- Gaben die Maßnahmen genügend Handlungsanreize?

Doch beim Kommunikationscontrolling steht mehr als die bloße Kontrolle von Prozessen und Wirkungen im Zentrum des Interesses. Analog zum allgemeinen betriebswirtschaftlichen Controlling geht es um die zielgerichtete Steuerung der Kommunikationsaktivitäten.<sup>399</sup>

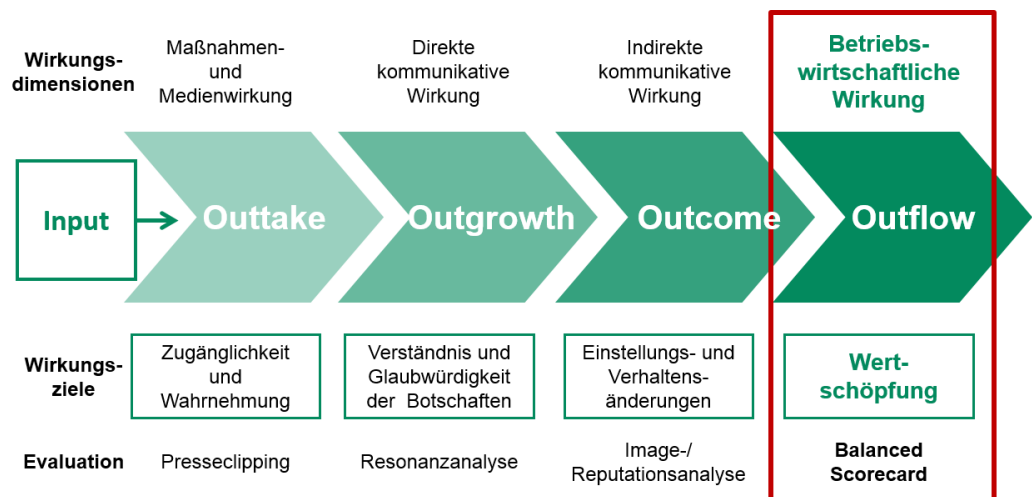


Abbildung 9: Nachweis der Kommunikationsleistung auf vier Wirkungsebenen (eigene Darstellung)

<sup>398</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 129.

<sup>399</sup> Vgl. Zerfaß / Pfannenbergl (2005), S. 17.

Entscheidend für die Erfolgsmessung ist die Qualität der Zieldefinition. Denn ohne saubere Ziele ist ein aussagefähiges Kommunikationscontrolling nicht möglich. So wie die Ziele in übergeordnete, strategische und taktische Ziele unterteilt wurden (s. Kap. 6.2.1.), so empfiehlt es sich, auch den Kommunikationserfolg auf verschiedenen Ebenen zu messen:<sup>400</sup>

**Input:** Den Input zu messen bedeutet nicht nur, die durchgeführten Maßnahmen zu dokumentieren. Insbesondere mit Blick auf die Dimension Outflow gilt es, den gesamten **Ressourceneinsatz** der Kommunikatoren inkl. Personal, Prozesse und Kosten für Dienstleister, eingesetztem Material etc. zu erfassen. „Den Input zu überprüfen heißt, die Leistung der Kommunikationsabteilung oder Agentur zu überprüfen“, fassen Bernouilly und Hansen zusammen.<sup>401</sup>

**Outtake:** Die Dimension Outtake misst rein quantitativ den **Kommunikationskontakt**<sup>402</sup>, die **Wahrnehmung** der Maßnahmen und die **Reichweite** des Medieneinsatzes. Sind die Kommunikationsangebote bis zu den Zielgruppen vorgedrungen?<sup>403</sup> Wie viele Journalisten sind zur Pressekonferenz gekommen? Wie viele Empfänger hat die Pressemitteilung erreicht? Wie viele Veröffentlichungen bzw. Abdrucke weist das Presseclipping aus? In wie vielen Sendeminuten auf welchen Sendern wurde über unser Thema berichtet? Wie viele Zuschauer haben insgesamt zugesehen? Wie viele von ihnen gehörten den definierten Zielgruppen an? Wie viele Anhänger kamen zu den Fantreffen? Wie viele Zugriffe hatten die Angebote in Internet und Sozialen Medien?

**Outgrowth:** Die Dimension Outgrowth zielt auf die **kumulierte kommunikative Wirkung** ab. Haben die Zielgruppen die gesendeten Botschaften verstanden und verinnerlicht, insbesondere die Kernbotschaften? Halten sie die Position der Beko BBL für glaubwürdig? Der Outgrowth wird qualita-

---

<sup>400</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 129.

<sup>401</sup> ebd.

<sup>402</sup> Vgl. Bürker (2012), S. 63.

<sup>403</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 129.

tiv gemessen. Dazu gehört etwa die Analyse, welche der gesendeten Informationen die Medien tatsächlich aufgegriffen haben und welche nicht. Klassische Instrumente sind die Medienresonanzanalyse oder Feedback-Bögen bei Veranstaltungen.<sup>404</sup> An anderer Stelle, z.B. bei Mast<sup>405</sup> oder bei Pfannenberg und Zerfaß<sup>406</sup>, werden Outtake und Outgrowth auch zur Dimension Output zusammengefasst.

**Outcome:** Die Dimension Outcome erfasst qualitativ, ob die eingesetzten Maßnahmen letztlich zu **Einstellungs- und Verhaltensänderungen** der Zielgruppen geführt haben und ob die **Handlungsbereitschaft** gesteigert werden konnte.<sup>407</sup> Auf der Outcome-Ebene werden Vertrauen, Emotionen und Reputation gemessen.<sup>408</sup> Reichen die Kommunikationsangebote aus, um bisher skeptische Medien zumindest zu einer ausgewogenen Berichterstattung zu bewegen? Erkennen kritische Fangruppen und Blogger von Traditionsvereinen die Vision 2020 der Beko BBL als beste Basketballliga Europas an? Um zu erfahren, was genau in den Köpfen der definierten Zielgruppen vorgeht, bieten sich die Methoden der empirischen Sozialforschung an, etwa Onlinebefragungen, Fokusgruppeninterviews oder Expertengespräche mit Meinungsbildnern.<sup>409</sup> Für das Kommunikationskonzept der Beko BBL rate ich zu einer umfassenden Reputations- und Imageanalyse.

**Outflow:** Die Dimension Outflow misst schließlich die **monetären und betriebswirtschaftlichen Wirkungen**.<sup>410</sup> Hat die Kommunikation einen harten Wertschöpfungsbeitrag erzielt, der sich an mehr verkauften Tickets, gesteigerter TV-Reichweite, höher dotierten Sponsoringverträgen etc. ablesen lässt? Bernouilly und Hansen betonen, dass in der Dimension Outflow nicht

---

<sup>404</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 130.

<sup>405</sup> Vgl. Mast (2005), S. 31.

<sup>406</sup> Vgl. Zerfaß / Pfannenberg (2005), S. 16.

<sup>407</sup> Vgl. Bürker (2012), S. 60.

<sup>408</sup> Vgl. Zerfaß / Pfannenberg (2005), S. 18 f.

<sup>409</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 130.

<sup>410</sup> Vgl. Zerfaß / Pfannenberg (2005), S. 19 ff.

mehr nur der Erfolg des Kommunikationsprogramms bewertet wird, sondern die Qualität von Managementprozessen. Dazu werden auch die übergeordneten und strategischen Ziele des Kommunikationskonzepts überprüft.<sup>411</sup>

Eines der gesetzten strategischen Ziele für die Beko BBL lautet: „... dass sich eine breite Sport-, Basketball- und Fußballöffentlichkeit für eine professionelle, emotionale und im europäischen Vergleich nachhaltig erfolgreiche Beko BBL begeistert, die Spiele besucht bzw. sie im TV bzw. im Internet verfolgt“ (s. Kap. 6.2.1.). Hier werden gleichermaßen weiche wie harte Erfolgsindikatoren gemessen, die im Konzept als Key Performance Indicators (KPI) definiert werden müssen.

Als Instrumente für die Messung des Outflows kann u.a. die Corporate Communications Scorecard eingesetzt werden, ein an die Balanced Score Card angelehntes Steuerungsmodell mit fünf Perspektiven: Finanzen, Prozesse, Gesellschaftspolitik, Potenziale und Kunden.<sup>412</sup> Alternativen sind das Communications Value System (CVS), das von der Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) entwickelt wurde<sup>413</sup>, sowie die Communication Scorecard nach Schuppener.<sup>414</sup>

---

<sup>411</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 130.

<sup>412</sup> Vgl. Zerfaß (2005c), S. 105.

<sup>413</sup> Vgl. Hansen / Bernouilly (2009), S. 131.

<sup>414</sup> Vgl. Pfannenbergl / Zerfaß (2005), S. 113 ff.

## 7. Fazit und Ausblick

Wenn die Beko BBL ihre Wachstumsoption über Fußballmarken realisieren wird, steht sie ohne Zweifel vor einer anspruchsvollen strategischen Herausforderung. Mindestens genauso herausfordernd wird es sein, die Kommunikation für dieses Vorhaben zu planen und zu steuern. Denn Kommunikation im Sinne von strategischer Kommunikationsarbeit wird erfolgskritisch für das Gelingen der gesamten Wachstumsstrategie sein.

Einen ersten Vorgeschmack auf den kommunikativen Gegenwind, den die Liga zu erwarten hätte, mögen zwei Leserkommentare zum Beitrag „Der Basketball vergisst die Kleinen“ geben, der am 11. Mai 2015 auf ZEIT ONLINE erschien. Dort stellt der User „Infamia“ den Rückzug der Artland Dragons in den größeren Kontext eines möglichen Liga-Umbaus: „Andererseits tut sich bei mir gähnende Langeweile auf, wenn die BBL aus Bayern München, Borussia Dortmund, Schalke 04 und Co. bestehen würde. Mehr Langeweile ging [sic!] ja kaum noch, wenn demnächst auch in anderen Ligen die üblichen Verdächtigen das Rennen unter sich aufmachen [sic!] würden.“<sup>415</sup> User „Schlossherr“ ergänzt bestimmt: „Ich halte die Strategie von Herrn Pommer für völlig falsch. Die wachsende Beliebtheit der Basketball Bundesliga liegt nicht an der Beteiligung eines FC Bayern Basketball, sondern insbesondere an der langen Jugend- und Werbearbeit von Vereinen wie Alba Berlin und den Telekom Baskets Bonn, die diese Liga schon seit Jahrzehnten ausmachen... Der FC Bayern Basketball ist in der Liga und vor allen Dingen bei den Fans der übrigen Vereine so gut gelitten wie Rasen-Ballsport Leipzig in der zweiten Fußballbundesliga.“<sup>416</sup>

Das war deutlich. Gleichwohl lassen die Kommentare erkennen, wo kommunikativ angesetzt werden muss. Denn der User „Schlossherr“ unterstellt den Bayern obendrein eine Quersubventionierung durch die Fußballer: „Der

---

<sup>415</sup> Vgl. Infamia (2015).

<sup>416</sup> Vgl. Schlossherr (2015).

Verein ist nämlich nicht durch eigene Leistung so schnell so weit aufgestiegen, sondern lediglich, weil der Verein der Basketball Abteilung entsprechende Finanzspritzen verabreicht hat.<sup>417</sup> Vermutlich gäbe sich „Schlossherr“ schon versöhnlicher, wenn er wüsste, dass zwar dem Gesamtverein FC Bayern e.V. zustehende Dividendenzahlungen in die aufstrebende Abteilung Basketball gelenkt wurden, nicht aber die Profi-Fußballer für eine Alimentierung sorgen (s. Kap. 3.3.1.). Um diesen Irrtum argumentativ aus der Welt zu räumen, bräuchte es übrigens keinen großen Aufwand seitens der Liga oder der Bayern. Dafür reichen schon eine durchdachte PR-Strategie und solide kommunikative Kärnerarbeit.

Es wird für die Beko BBL unerlässlich sein, Zeit und Energie auf das Kommunikationskonzept zu verwenden. Mit **fünf Antworten auf das einleitende „Wie“ der Forschungsfrage** will diese Masterthesis einen ersten wertvollen Beitrag leisten:

**Wie kann die Beko Basketball Bundesliga die Liga-Aufnahme weiterer namhafter Fußball-Marken im Rahmen ihrer Vision „Beste Basketballliga Europas bis 2020“ erfolgreich kommunizieren – im Sinne exzellenter Public Relations, Veränderungs- und Innovationskommunikation?**

### **Antwort 1: durch strategisches Kommunikationsmanagement**

Erfolgskritisch für eine gelungene Kommunikation der Wachstumsstrategie werden der **Stellenwert der Kommunikationsabteilung** innerhalb der Organisation Beko BBL und die **Rolle des leitenden Kommunikationsmanagers** sein. Denn Voraussetzung für exzellente Public Relations ist, dass Kommunikation als wertschöpfender Faktor verstanden wird. Idealerweise ist der leitende Kommunikationsmanager deshalb ein echter Profi und Kommunikationsstrategie, der rechtzeitig in alle relevanten Entscheidungs- und

---

<sup>417</sup> Vgl. Schlossherr (2015).



Planungsprozesse der Beko BBL eingebunden ist und der auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung agiert. Dann besteht sogar die Möglichkeit, dass kommunikative Überlegungen und Argumente die Inhalte der Gesamtstrategie mitprägen – etwa in Form einer League Governance (s. Kap. 6.3).

### **Antwort 2: durch eine Kooperations- und Testimonialstrategie**

Die Beko BBL ist eine Ligaorganisation und wird zwangsläufig nicht so viel Aufmerksamkeit generieren wie die Fußball-Marken, die in den Basketball einsteigen wollen. Die Beko BBL macht aus der Not eine Tugend und rückt die **Fußball-Klubs in den kommunikativen Vordergrund**. So profitiert sie von der Strahlkraft der etablierten Marken. **Kluge, meinungsfreudige Vertreter** der Liga selbst wie der Fußball-Klubs bilden die Gesichter der Kampagne.

### **Antwort 3: durch eine kampagnenhafte Dramaturgie**

Das Wachstum über weitere Fußball-Marken stellt einen strukturellen, wenn nicht sogar einen kulturellen Umbruch dar und ist deshalb als Change zu begreifen. Für das Management des Wandels und die Steuerung der begleitenden Kommunikationskampagne empfiehlt sich deshalb die Ausrichtung an den drei Change-Phasen nach Lewin: **Unfreeze – Move – Freeze** (s. Kap 5.3., 5.5.). Das kommunikative Augenmerk muss insbesondere auf der Unfreeze-Phase liegen, in der **Veränderungsnotwendigkeit** aufgezeigt und **Veränderungsbereitschaft** hergestellt werden.

### **Antwort 4: durch begeisternde Geschichten und Geschichtenerzähler**

Ohne Zweifel: Die angedachte Entwicklung der Beko BBL hin zu einer Liga mit mehreren großen Fußball-Marken wäre eine Innovation. Insofern kann sich die Beko BBL an den Merkmalen erfolgreicher **Innovationskommunikation** orientieren. Und die heißen: **Verständnis und Vertrauen herstellen, Komplexität reduzieren** sowie **Vorteile aufzeigen** – und zwar ziel-

gruppengerecht für jeden der identifizierten Stakeholder. Für die erforderlichen Emotionen sorgen die Kommunikationstechniken **Storytelling** und **Personalisierung**. Mit ihrer Hilfe kreiert die Beko BBL bunte **Gefühlswelten** als Ergänzung zu den harten Fakten des angestrebten Wandels. Dazu braucht es echte Typen, d.h. kluge und eloquente Charakterköpfe, bei Liga und Fußball-Marke(n).

### **Antwort 5: durch eine freiwillige League Governance**

Professionelle Kommunikation kann eine Menge leisten und die Überzeugungsarbeit maßgeblich vorantreiben. Sehr viel leichter fällt Kommunikation jedoch dann, wenn die Inhalte, die es zu transportieren gilt, so wenig Angriffspunkte bieten wie möglich.

Für die Beko BBL heißt das: Die voraussichtlichen Vorbehalte und Kritikpunkte der Skeptiker oder gar Gegner von Klubs wie Schalke, Borussia Dortmund oder dem HSV in der höchsten deutschen Basketball-Spielklasse werden sich um die zunehmende Kommerzialisierung des Sports drehen – zu Lasten der Traditionsklubs aus der Provinz. Um eine Neid-Debatte bereits im Keim zu ersticken, sind die Rahmenbedingungen des Fußball-Einstiegs bei den Verhandlungen in den Liga-Gremien so zu gestalten, dass sie von Verantwortungsbewusstsein und Fairness getragen werden. Eine League Governance mit Elementen eines freiwilligen Financial Fairplays würde nicht nur Raum für eine überzeugende Chancen-Kommunikation schaffen. Sie vermiede vor allem ein Agieren aus der Defensive heraus. Und zwar vom Start weg. Das Beispiel Red Bull Leipzig lässt grüßen.

Elemente einer solchen League Governance könnten sein:

- Die Legitimierung durch die Mitgliederversammlung des Gesamtvereins;
- der freiwillige Verzicht auf eine Wild Card und somit die sportliche Qualifikation;

- der Verzicht auf Quersubventionierung aus dem Fußball-Betrieb, begleitet von der Offenlegung der Finanzen;
- eine moderate Transferpolitik oder zumindest ein überzeugendes Konzept für die Jugendarbeit.

### **Empirische Untersuchungen vertiefen**

Im Zentrum des Ausblicks steht die vertiefende empirische Forschung. Denn aufgrund der erforderlichen Vertraulichkeit des Themas steht die Empirie bislang mit nur zwei Experteninterviews noch auf recht dünnen Beinen (s. Kap. 2.2.). Diese selbst auferlegte „Quiet Period“ endet jedoch mit der Unfreeze-Phase 1a, sobald die Gespräche und Verhandlungen in den Gremien der Beko BBL sowie mit den interessierten Fußball-Marken abgeschlossen sind. Mit Start der Unfreeze-Phase 1b, in der behutsam die Kommunikation mit den Medien eingeleitet wird (s. Kap. 6.4.1.), stehen alle Möglichkeiten für breiter angelegte quantitative und qualitative Untersuchungen offen.

Vor allem wird von Interesse sein, die Erwartungshaltungen und Einstellungen wichtiger Stakeholder tiefer und genauer zu ergründen. Dazu zählen:

- die Klubs der Beko BBL,
- die Fußball-Marken,
- die Klubs der Pro A,
- die Basketball-Fans,
- die Fußball-Fans.

Die Erkenntnisse der weitergehenden Untersuchungen sollen dazu dienen, das vorliegende Kommunikationskonzept zu verfeinern und zu optimieren. Denkbar sind etwa Online-Befragungen von Basketball-Fans, Fokusgruppen-Interviews mit Fans-Klubs, eine netnographische Analyse relevanter

Online-Foren insbesondere der Basketball-Community, Experteninterviews mit den Geschäftsführern kleinerer Beko BBL-Klubs sowie interessierter Fußball-Marken. Eine gänzlich andere Perspektive auf das Thema versprechen darüber hinaus Interviews mit Marketing-Experten und Journalisten – sowohl mit Sportjournalisten als auch mit Vertretern von Marketingmedien wie Werben & Verkaufen oder HORIZONT.

Mit Blick auf die empfohlene Image- und Reputationsanalyse zur Messung der Outcome-Effekte des Kommunikationskonzepts (s. Kap. 6.5.) stellen diese weiterführenden Erhebungen gleichzeitig als Null-Messung dar.

### **Red Bull in die Beko BBL?**

Zum Schluss des Ausblicks darf dieses interessante Gerücht nicht fehlen: Das Sport-Nachrichtenportal SPOX.com will im März 2014 erfahren haben, dass Red Bull den Einstieg in den deutschen Basketball prüft, angeblich habe man sogar schon Gespräche mit einem Top-Klub der Beko BBL geführt. Geschäftsführer Jan Pommer wollte davon zwar offiziell nichts wissen, grundsätzlich aber hält der Beko BBL-Chef ein mögliches Engagement des Brausekonzerns in seiner Liga für „sehr stimmig“: „Red Bull versteht es hervorragend, authentische Marketingkommunikation auf der Plattform Sport zu betreiben. Dazu würde die Beko BBL gut passen. Wir sind locker, cool und vertreten eine junge, dynamische und aufstrebende Sportart.“<sup>418</sup>

Sollte es tatsächlich so kommen und Red Bull stiege in die Beko BBL ein, würde die kommunikative Herausforderung sicherlich nicht kleiner. Im Gegenteil. Die Karten für eine schlagkräftige Kampagne müssten neu gemischt werden, schließlich ist Red Bull ein besonderer Getränkekonzern und eine gigantische Marketingmaschine, auf alle Fälle aber ist Red Bull keine Fußball-Marke.

Und doch: Die Leitgedanken dieses Kommunikationskonzepts behielten ihre Gültigkeit.

---

<sup>418</sup> Vgl. Gruber (2014b).

## Anhang

### Experteninterview mit Jan Pommer, Geschäftsführer Beko Basketball Bundesliga, am 30. Juni 2014 um 9:45 h in Köln:

Interview-Leitfaden:

[https://www.dropbox.com/s/xkk4ovimm3e1s5f/Jan%20Pommer\\_Leitfaden\\_dropbox.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/xkk4ovimm3e1s5f/Jan%20Pommer_Leitfaden_dropbox.pdf?dl=0)

Aufzeichnung / Audio-Datei:

[https://www.dropbox.com/s/ui34qfmeepg1d3q/Experten-Interview%20Jan%20Pommer\\_30.6.2014.m4a?dl=0](https://www.dropbox.com/s/ui34qfmeepg1d3q/Experten-Interview%20Jan%20Pommer_30.6.2014.m4a?dl=0)

Transkribiertes Interview:

[https://www.dropbox.com/s/x9gcgx94fwro3mx/2014-06-30\\_Jan%20Pommer\\_GFM\\_Dropbox.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/x9gcgx94fwro3mx/2014-06-30_Jan%20Pommer_GFM_Dropbox.pdf?dl=0)

#### Interview-Leitfaden:

##### Allgemeine Informationen:

- **Vorstellen, Einordnen und Abgrenzen des Themas**
- **Zusichern von Vertraulichkeit**
- **Analogie zu Briefing eines Kommunikationsberaters**
- Datum und Zeit: 30. Juni 2014, 10:00 Uhr, Dauer: 1:44 h
- Ort: Geschäftsstelle Beko BBL, Köln
- Atmosphäre: Ruhig, ungestört, aber der Experte scheint leicht gestresst

##### Angaben zum Interview-Partner:

- Name: Jan Pommer
- Funktion: Geschäftsführer Beko BBL, 2005-2015
- Alter: 44

##### Charakter des Interviews:

- **Leitfaden:**  
Es gibt einen Leitfaden mit einem angedachten Gesprächsverlauf. Er stellt sicher, dass bestimmte Themenbereiche angesprochen werden.

- **Teilstrukturiert:**  
Es gibt keine feste Abfolge der angedachten Fragen, diese ergibt sich aus dem Gesprächsverlauf. Die Gesprächsführung bleibt so immer flexibel: Die jeweils nächste Frage ergibt sich aus den Aussagen des Interviewten. Es können deshalb auch neue Fragen hinzukommen.
- **Offen:**  
Die Fragen sind offen formuliert, so dass der Interviewte hohe Freiheitsgrade in seinen Antworten ist. Das hebt die narrativen Potenziale des Informanten.
- **Qualitativ:**  
Die Auswertung erfolgt über qualitativ-interpretative Techniken.

### **Vision und Strategie**

- Welche sind die Kernelemente Ihrer Vision „Beste Basketballliga Europas bis 2020“?
- Welche strategischen Optionen sehen Sie, um dorthin zu kommen?
- Was war zuerst da: die Absicht Bayern Münchens, in die Bundesliga aufsteigen zu wollen, oder die Idee, dass Fußball-Marken eine interessante Wachstumsoption sein könnten?
- Alternativ: Wie sind Sie auf die Idee gekommen?

### **Fußball-Marken im Basketball**

- Fußball-Marken im Basketball gibt es auch in Spanien, der Türkei, Griechenland, Russland, Serbien und Israel. Inwieweit sind die dortigen Ligen für die Beko BBL Vorbilder?
- Was können deutsche Fußball-Marken, die sich in der Beko BBL engagieren wollen, von den ausländischen Fußball-Marken im Basketball lernen?

### **Relevanz und Prozesse der Kommunikation in der Beko BBL**

- Welche strategische Bedeutung und welche Möglichkeiten sehen Sie grundsätzlich in Kommunikation (im Sinne von Unternehmenskommunikation)?
- Wie ist die (Unternehmens-)Kommunikation innerhalb der Liga organisiert?
- Wie ist die Kommunikation in wichtige Prozesse der Liga eingebunden?
- Gibt es einen Austausch mit den Klubs zu kommunikativen Themen, insbesondere mit Bayern München vor und nach dem Aufstieg?
- Sport 1, Januar 2013: „Viel lieber spricht Pommer derweil über die Bestrebungen,

in Hamburg einen Beko-BBL-Standort aufzubauen. ‚Das fänden wir gut – besser als ein weiteres Crailsheim oder Kirchheim‘, erlaubt er sich eine Spitze in die ProA-Provinz. Bewusste Spitze oder einfach so rausgerutscht?

- Ganz ehrlich: Was ist schief gelaufen bei der Kommunikation Ihrer Vertragsverlängerung?

### **Kommunikation des Projekts Bayern München Basketball**

- Wie hat die Beko BBL 2011 den Aufstieg Bayern Münchens in die Basketball-Bundesliga bzw. die Absichtserklärung zuvor kommunikativ begleitet?
- Wie haben Sie die kommunikativen Aktivitäten Bayern Münchens im Zusammenhang mit dem geplanten Projekt / Aufstieg wahrgenommen?
- Was war generell an der Kommunikation gut, was verbesserungsfähig?
- Gab es eine Koordinierung oder gemeinsame Planung der kommunikativen Aktivitäten?

### **Kommunikation der Vision**

- Im Herbst 2012 haben Sie erstmals öffentlich gemacht, weitere Fußball-Bundesligisten wie Borussia Dortmund, Schalke oder Hamburg auf ein Basketball-Projekt zumindest angesprochen zu haben. Wie genau sind diese Gespräche gelaufen? Inwieweit war der Vorstoß Teil einer kommunikativen Strategie?
- Wie haben die angesprochenen Klubs im Gespräch mit Ihnen reagiert?
- Welche Signale nehmen Sie bei TV-Partnern oder Sponsoren auf?

### **Kommunikation gegenüber Fußball-Marken**

- Mit welchen Vorteilsargumenten versuchen Sie, Fußball-Marken von einem eigenen Basketball-Projekt zu überzeugen?
- Was können andere Fußball-Marken in diesem Zusammenhang von Bayern München lernen?

### **Kommunikation gegenüber der Basketball-Community**

- Was entgegnen Sie Skeptikern einer Wachstumsstrategie über Fußball-Marken?

- Wie versuchen Sie, kleinere Erstligastandorte, die wegen des Auf- und Einstiegs von Fußball-Marken ggf. schlechtere Chancen für sich sehen oder gar die Liga verlassen müssen, von der Idee zu überzeugen?
- Wie versuchen Sie Pro A-Teams für die Idee zu gewinnen, die Zweifel an der Durchlässigkeit zwischen zweiter Liga und Beko BBL haben könnten?

**Kommerzialisierung von Sport und Sportligen**

- Im Zusammenhang mit dem Umzug von Franchises im US-Sport wird häufig Kritik laut. Inwieweit sehen Sie in einer bewussten Weiterentwicklung der Beko BBL in Richtung Metropolregionen und Fußball-Marken eine vergleichbare Angriffsfläche?
- Sowohl im europäischen Fußball als auch im Basketball soll ein Financial Fair-play die Wettbewerbsgerechtigkeit sicherstellen. Und trotzdem haben viele Sportfans das Gefühl, dass die Verbände sich nicht trauen, bei Missbrauch auch gegen die wirklich großen Namen unvoreingenommen vorzugehen. Inwieweit kann dieses Misstrauen den Einstieg von Fußball-Marken in die Beko BBL belasten?
- Insbesondere in Deutschland werden Fußball-Bundesligisten wie Wolfsburg, Hoffenheim und Leverkusen, perspektivisch auch Leipzig, als Retortenklubs verschrien. Inwieweit kann die Diskussion um Tradition vs. Marketingplattform den Einstieg von Fußball-Marken in die Beko BBL belasten?
- Lernen aus der Vergangenheit: 1999 übernahmen die Frankfurt Skyliners die Bundesligalizenz von TV Tatami Rhöndorf, 2001 startete RheinEnergy Cologne mit einer Wildcard statt der sportlich qualifizierten SER Rhöndorf in der BBL. Inwieweit könnten sich solche Entscheidungen der Vergangenheit als belastend erweisen?
- Ganz konkret: Wie sähen Sie vor diesem Hintergrund ein Engagement von Red Bull bei einem Klub der Beko BBL?

**Sportliche und finanzielle Erfolgsfaktoren:**

- Worin sehen Sie über die Kommunikation im engeren Sinne hinaus mögliche Faktoren, die die Akzeptanz der Fußball-Marken, erhöhen könnten?
- Falls nicht bereits genannt, hier ein paar Stichworte: Was halten Sie von...

Liga-Vorgaben	Freiwillige Maßnahme des Klubs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportliche Qualifikation, Wildcard nur für Pro A oder B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basketball-Tradition/-Abteilung</li> <li>• Legitimation durch Mitgliederversammlung (Bayern 2009/2010?)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• langsame, nachhaltige Entwicklung: Bayern München sechs Jahre bis zum ersten BBL-Spiel (2005-2011)</li><li>• keine Quersubventionierung durch Fußball-Abteilung</li><li>• separater Trikotsponsor</li><li>• Transferpolitik: kein aggressives Abwerben / Kaufen von Topspielern der Wettbewerber (z.B. Bayern – ALBA)</li><li>• verstärkte Integration deutscher Spieler (ursprüngliches Konzept Bayern?)</li><li>• Verpflichtung zur Förderung des Breitensports: Engagements im Jugend- und Damenbereich etc.</li></ul>
--	---

### **Kommunikative Erfolgsfaktoren**

- Initiative muss von Fußball-Marken ausgehen. → Kommunikation durch Beko BBL könnte sich kontraproduktiv auswirken...
- Promi-Faktor: Fußball-Profis als Zuschauer (wichtig für zusätzliche Aktivierung von Fußballfans)
- Zielgerichtete Separierung von Hooligans etc.

**Experteninterview mit Marko Pešić, Geschäftsführer Bayern München Basketball, am 5. September 2014 um 16:45 h in Köln:**

Interview-Leitfaden:

[https://www.dropbox.com/s/ly35rrg3u4wrl6o/Marko%20Pestic\\_Leitfaden\\_dropbox.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/ly35rrg3u4wrl6o/Marko%20Pestic_Leitfaden_dropbox.pdf?dl=0)

Aufzeichnung:

<https://www.dropbox.com/s/k3vqosytvdpie0u/Experten-Interview%20Marko%20Pestic%2C%205.9.2014.m4a?dl=0>

Transkribiertes Interview:

[https://www.dropbox.com/s/f9mzqneywhxwp7g/2014-09-05%20Marco%20Pestic\\_GFM.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/f9mzqneywhxwp7g/2014-09-05%20Marco%20Pestic_GFM.pdf?dl=0)

**Interview-Leitfaden:**

**Allgemeine Informationen:**

- **Vorstellen, Einordnen und Abgrenzen des Themas**
- **Zusichern von Vertraulichkeit**
- **Analogie zu Briefing eines Kommunikationsberaters**
- Datum und Zeit: 5. September 2014, 16:45 Uhr, Dauer: 1:21 h
- Ort: Hyatt, Köln
- Atmosphäre: unruhig (Bar), Experte schaut häufig auf sein Handy

**Angaben zum Interview-Partner:**

- Name: Marko Pešić
- Funktion: Geschäftsführer Bayern München Basketball seit 2012
- Alter: 38

**Charakter des Interviews:**

- **Leitfaden:**  
Es gibt einen Leitfaden mit einem angedachten Gesprächsverlauf. Er stellt sicher, dass bestimmte Themenbereiche angesprochen werden.

- **Teilstrukturiert:**  
Es gibt keine feste Abfolge der angedachten Fragen, diese ergibt sich aus dem Gesprächsverlauf. Die Gesprächsführung bleibt so immer flexibel: Die jeweils nächste Frage ergibt sich aus den Aussagen des Interviewten. Es können deshalb auch neue Fragen hinzukommen.
- **Offen:**  
Die Fragen sind offen formuliert, so dass der Interviewte hohe Freiheitsgrade in seinen Antworten ist. Das hebt die narrativen Potenziale des Informanten.
- **Qualitativ:**  
Die Auswertung erfolgt über qualitativ-interpretative Techniken.

### **Vision und Strategie der Beko BBL**

- Die Beko BBL will bis 2020 die „beste Basketballliga Europas“ werden. Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, dass diese ambitionierte Vision Wirklichkeit wird?
- Jan Pommer hat mindestens zwei strategische Optionen: Wachsen in Großstädten und Wachsen über Fußball-Marken. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit diese beiden Optionen erfolgreich sind?
- Bayern München selbst fällt ja in die Rubrik Fußball-Marken. Wie ist seinerzeit die Idee im Verein entstanden, auch im Basketball den Angriff zu wagen?

### **Fußball-Marken im Basketball**

- Fußball-Marken im Basketball gibt es auch in Spanien, der Türkei, Griechenland, Russland, Serbien und Israel. Inwieweit sind die dortigen Ligen für die Beko BBL Vorbilder?
- Was können deutsche Fußball-Marken, die sich in der Beko BBL engagieren wollen, von den ausländischen Fußball-Marken im Basketball lernen?

### **Relevanz und Prozesse der Kommunikation bei Bayern München Basketball**

- Welche strategische Bedeutung und welche Möglichkeiten sehen Sie grundsätzlich in Kommunikation (im Sinne von Unternehmenskommunikation)?
- Wie ist die (Unternehmens-)Kommunikation innerhalb der Basketballabteilung organisiert?
- Wie ist die Kommunikation in wichtige Themen und Prozesse eingebunden?

- Gibt oder gab es einen Austausch mit der Liga oder anderen Klubs zu kommunikativen Themen, insbesondere mit der Beko BBL vor und nach dem Aufstieg?

#### **Kommunikation des Projekts Bayern München Basketball**

- Wie hat Bayern München den Aufstieg in die Basketball-Bundesliga bzw. die Absichtserklärung zuvor kommunikativ gesteuert? Gab es einen Plan?
- Wie haben Sie die kommunikativen Aktivitäten der Liga im Zusammenhang mit dem geplanten Projekt / Aufstieg wahrgenommen?
- Gab es eine Koordinierung oder gemeinsame Planung der kommunikativen Aktivitäten zwischen Klub und Liga?
- Was war rückblickend betrachtet generell an der Kommunikation gut, was verbesserungsfähig?

#### **Kommunikation der Vision gegenüber Fußball-Marken**

- Im Herbst 2012 hat Jan Pommer erstmals öffentlich gemacht, weitere Fußball-Bundesligisten wie Borussia Dortmund, Schalke oder Hamburg auf ein Basketball-Projekt zumindest angesprochen zu haben. Wie haben Sie die Berichterstattung bzw. die sich anschließende Diskussion wahrgenommen?
- Falls Sie selbst auf Manager von Klubs der Fußball-Bundesliga treffen oder treffen: Wie versuchen Sie, ein Engagement in der Beko BBL schmackhaft zu machen? Bzw. was könnten mögliche Vorteilsargumente sein?
- Welche Signale nehmen Sie mit Blick auf weitere Fußball-Klubs bei TV-Partnern oder Sponsoren auf?
- Was können andere Fußball-Marken in diesem Zusammenhang von Bayern München lernen?

#### **Kommunikation gegenüber der Basketball-Community**

- Was entgegnen Sie Skeptikern einer Wachstumsstrategie über Fußball-Marken?
- Wie könnten Sie ggf. versuchen, kleinere Erstligastandorte, die wegen des Auf- und Einstiegs von Fußball-Marken ggf. schlechtere Chancen für sich sehen oder gar die Liga verlassen müssen, von der Idee zu überzeugen?
- Sport 1, Januar 2013: „Viel lieber spricht Pommer derweil über die Bestrebungen, in Hamburg einen Beko-BBL-Standort aufzubauen. ‚Das fänden wir gut – besser als ein weiteres Crailsheim oder Kirchheim‘, erlaubt er sich eine Spitze in die ProA-Provinz. Wie schätzen Sie die kommunikative Herausforderung ein, eine mögliche starke Veränderung der Liga moderieren zu müssen?

- Wie versuchen Sie, Pro A-Teams für die Vision zu gewinnen, die Zweifel an der Durchlässigkeit zwischen zweiter Liga und Beko BBL haben könnten?

### **Kommerzialisierung von Sport und Sportligen**

- Im Zusammenhang mit dem Umzug von Franchises im US-Sport wird häufig Kritik laut. Inwieweit sehen Sie in einer bewussten Weiterentwicklung der Beko BBL in Richtung Metropolregionen und Fußball-Marken eine vergleichbare Angriffsfläche?
- Sowohl im europäischen Fußball als auch im Basketball soll ein Financial Fairplay die Wettbewerbsgerechtigkeit sicherstellen. Und trotzdem haben viele Sportfans das Gefühl, dass die Verbände sich nicht trauen, bei Missbrauch auch gegen die wirklich großen Namen unvoreingenommen vorzugehen. Inwieweit kann dieses Misstrauen den Einstieg von Fußball-Marken in die Beko BBL belasten?
- Insbesondere in Deutschland werden Fußball-Bundesligisten wie Wolfsburg, Hoffenheim und Leverkusen, perspektivisch auch Leipzig, als Retortenklubs verschrien. Inwieweit kann die Diskussion um Tradition vs. Marketingplattform den Einstieg von Fußball-Marken in die Beko BBL belasten?
- Lernen aus der Vergangenheit: 1999 übernahmen die Frankfurt Skyliners die Bundesligalizenz von TV Tatami Rhöndorf, 2001 startete RheinEnergy Cologne mit einer Wildcard statt der sportlich qualifizierten SER Rhöndorf in der BBL. Inwieweit könnten sich solche Entscheidungen der Vergangenheit als belastend oder auch als nützlich erweisen?
- Ganz konkret: Wie sähen Sie vor diesem Hintergrund ein Engagement von Red Bull bei einem Klub der Beko BBL?

### **Sportliche und finanzielle Erfolgsfaktoren:**

- Worin sehen Sie über die Kommunikation im engeren Sinne hinaus mögliche Faktoren, die die Akzeptanz der Fußball-Marken, erhöhen könnten?
- Das Beispiel Bayern München weist eine Reihe von nicht-kommunikativen Merkmalen auf, die sich in meinen Augen als förderlich erweisen. Falls nicht bereits genannt, hier ein paar Stichworte: Was halten Sie von...

<b>Liga-Vorgaben</b>	<b>Freiwillige Maßnahme des Klubs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportliche Qualifikation, Wildcard nur für Pro A oder B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basketball-Tradition/-Abteilung</li> <li>• Legitimation durch MV (Bayern 2009/2010?)</li> <li>• langsame, nachhaltige Entwicklung: Bayern München sechs Jahre bis zum ersten BBL-Spiel</li> </ul>

	<p>(2005-2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Quersubventionierung durch Fußball-Abteilung</li> <li>• separater Trikotsponsor</li> <li>• Transferpolitik: kein aggressives Abwerben/Kaufen von Topspielern der Wettbewerber (z.B. Bayern – ALBA)</li> <li>• verstärkte Integration deutscher Spieler (ursprüngliches Konzept Bayern?)</li> <li>• Verpflichtung zur Förderung des Breitensports: Engagements im Jugend- und Damenbereich etc.</li> </ul>
--	---

- Welche dieser nicht-kommunikativen Kriterien könnten Sie sich auch als Vorgabe der Liga vorstellen?

#### **Kommunikative Erfolgsfaktoren**

- Wie schätzen Sie die kommunikative Wirkung eines starken Ideengebers analog Uli Hoeneß ein?
- Inwiefern ist es von Bedeutung, dass im Fall von Bayern München die Initiative zum Einstieg in den Basketball ergriffen hat und sie nicht von der Liga ausging?
- Welche Bedeutung hat der Promi-Faktor: Fußball-Profis als Zuschauer (wichtig für zusätzliche Aktivierung von Fußballfans)?
- Was müssten Klubs unternehmen und wie müssten sie glaubhaft kommunizieren, um gewaltbereite Fußball-Fans auszuschließen?

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- [1] **Apostolopoulou, Artemisia (2005):** Vertical Extension of Sport Organizations: The Case of the National Basketball Development League (NBDL), in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 14, No. 1, pp. 57-61.
- [2] **Arlt, Sebastian (2011):** Jetzt macht Uli Hoeneß auch im Basketball Ernst, Berliner Morgenpost Online, URL: <http://www.morgenpost.de/sport/article1709741/Jetzt-macht-Uli-Hoeness-auch-im-Basketball-Ernst.html>, veröffentlicht am 22.07.2011, Zugriff v. 07.08.2014.
- [3] **Arlt, Sebastian (2015):** Berlin gegen Athen als ein Duell der großen Gegensätze, Berliner Morgenpost Online, URL: <http://www.morgenpost.de/sport/alba/article137174658/Berlin-gegen-Athen-als-ein-Duell-der-grossen-Gegensaetze.html>, veröffentlicht am 06.02.2015, Zugriff v. 16.02.2015.
- [4] **Atteslander, Peter (2010):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin: Schmidt.
- [5] **Beck, René / Pommer, Jan (2011):** „Relaunch einer Marke“. Präsentation zur 5. Deutschen Sportökonomie Arena vom 06.07.2011, URL: [http://www.ds-arena.de/images/Rueckblick-PDF/Rene\\_Beck\\_Jan\\_Pommer\\_Beko\\_Relaunch.pdf](http://www.ds-arena.de/images/Rueckblick-PDF/Rene_Beck_Jan_Pommer_Beko_Relaunch.pdf), Zugriff v. 03.08.2014.
- [6] **Beko Basketball Bundesliga (2013):** Spielordnung Saison 2013-2014, URL: <http://www.beko-bbl.de/regelwerk-pdfs/beko-bbl-spielordnung-2013-2014.pdf>, Zugriff v. 23.09.2014.
- [7] **Beko Basketball Bundesliga (2014a):** Langfristige Partnerschaft: Deutsche Telekom sichert sich Medienrechte an der Beko Basketball Bundesliga bis zur Saison 2017 / 2018, Pressemitteilung, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/n/newsarchiv/2014/langfristige-partnerschaft--deutsche-telekom-sichert-medienrechte-bis-2018/>, veröffentlicht am 16.06.2014.
- [8] **Beko Basketball Bundesliga (2014b):** Mehr als 1,5 Millionen Besucher: Rekord festigt zweiten Platz in Europa, Pressemitteilung, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/n/newsarchiv/2014/mehr-als-1-5-millionen-besucher--rekord-festigt-zweiten-platz-in-europa/>, veröffentlicht am 20.06.2014.
- [9] **Beko Basketball Bundesliga (2014c):** Struktur, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/beko-bbl/ueber-uns/struktur/>, Zugriff v. 23.09.2014.

- [10] **Beko Basketball Bundesliga (2014d):** Team, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/beko-bbl/ueber-uns/team/>, Zugriff v. 23.09.2014.
- [11] **Beko Basketball Bundesliga (2014e):** Vorzeitige Vertragsverlängerung: Jan Pommer bleibt bis 2018 Geschäftsführer der Beko BBL, Pressemitteilung, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/n/newsarchiv/2014/vorzeitige-vertragsverlaengerung--jan-pommer-bleibt-bis-2018-geschaeftsfuehrer-der-beko-bbl/>, veröffentlicht am 10.03.2014, Zugriff v. 10.05.2015.
- [12] **Beko Basketball Bundesliga (2014f):** Wechsel an der Spitze des Präsidiums der AG Basketball Bundesliga, Pressemitteilung, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/n/newsarchiv/2014/wechsel-an-der-spitze-des-praesidiiums-der-ag-basketball-bundesliga/>, veröffentlicht am 26.06.2014, Zugriff v. 10.05.2015.
- [13] **Beko Basketball Bundesliga (2014g):** Deutsche Telekom und öffentlich-rechtliche Sender verständigen sich über Basketball-Rechtepaket. Pokal-Finale 2015 live im ZDF / Berichterstattung in den Sport- und Nachrichtensendungen von ARD, ZDF und den Dritten Programmen / Telekom zeigt erstmalig alle Begegnungen der Beko BBL live und in HD, Pressemitteilung, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/n/news/2014/oktober/sporta-und-telekom/>, veröffentlicht am 15.10.2014, Zugriff v. 10.05.2015.
- [14] **Beko Basketball Bundesliga (2015):** Lizenzierungsverfahren für die Saison 2015/16: Rekord-Gesamtumsatz und optimistische Aussichten, Pressemitteilung, URL: <http://www.beko-bbl.de/de/n/news/2015/5-mai/lizenzierung/>, veröffentlicht am 07.05.2015, Zugriff v. 10.05.2015.
- [15] **Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.) (2008):** Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon, 2. Auflage, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- [16] **Bentele, Günter / Nothhaft, Howard (2014):** Konzeption von Kommunikationsprogrammen, in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 607-632.
- [17] **Bernays, Edward L. (1923):** Crystallizing Public Opinion, New York: Boni & Liveright.



- [18] **Bild.de (2010):** Dortmund-Boss Hans-Joachim Watzke fordert mehr TV-Gelder für Traditionsvereine, Bild.de, URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/fordert-mehr-tv-gelder-fuer-traditionsvereine-14334310.bild.html>, veröffentlicht am 18.10.2010, Zugriff v. 12.08.2014.
- [19] **Bild.de (2015):** "Für Dirk Nowitzki und die Mavericks stehe ich auch nachts auf", URL: <http://www.bild.de/sport/fussball/toni-kroos/im-sms-interview-39866504.bild.html>, veröffentlicht am 22.02.2015, Zugriff v. 18.04.2015.
- [20] **Bock, Andreas / Kirschnek, Jens (2011):** Didi im Wunderland - Mit Dietmar Hamann in Milton Keynes, 11 Freunde, URL: <http://www.11freunde.de/artikel/didi-im-wunderland-bildergalerie>, veröffentlicht am 23.01.2011, Zugriff v. 12.08.2014.
- [21] **Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.) (2011):** Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, 3. Auflage, Opladen [u.a.]: Budrich.
- [22] **Botan, Carl H. / Hazleton, Vincent (eds.) (2006):** Public relations theory II, New York [u.a.]: Lawrence Erlbaum.
- [23] **Breiding, Theo (2010a):** Die Bayern wollen auch unterm Korb hoch hinaus, Die Welt Online, URL: [http://www.welt.de/welt\\_print/sport/article8590986/Die-Bayern-wollen-auch-unterm-Korb-hoch-hinaus.html](http://www.welt.de/welt_print/sport/article8590986/Die-Bayern-wollen-auch-unterm-Korb-hoch-hinaus.html), veröffentlicht am 23.07.2010, Zugriff v. 07.08.2014.
- [24] **Breiding, Theo (2010b):** Warum der FC Bayern jetzt auch auf Basketball setzt, Die Welt Online, URL: <http://www.welt.de/sport/article8506902/Warum-der-FC-Bayern-jetzt-auch-auf-Basketball-setzt.html>, veröffentlicht am 22.07.2010, Zugriff v. 09.08.2014.
- [25] **Broom, Glen M. / Sha, Bey-Ling (2013):** Cutlip and Center's effective public relations, 11th. ed., Boston: Pearson.
- [26] **Bürker, Michael (2012):** Die unsichtbaren Dritten. Ein neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement, in: PR Magazin, 43. Jahrgang, Nr. 10, S. 58-65.
- [27] **Campbell, Richard M. / Kent, Aubrey (2002):** Brand Extension Evaluation. The Case of NFL Europe, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 11, No. 2, pp. 117-120.
- [28] **Deekeling, Egbert (2009):** Zielbestimmung Change-Kommunikation. Vom journalistischen Verständnis zur Gestaltung von Kommunikation, in: Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hrsg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 19-22.

- [29] **Deekeling, Egbert / Arndt, Olaf (2014):** CEO-Kommunikation: Aufgaben und Strategien für Vorstände und Geschäftsführer, in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1237-1251.
- [30] **Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hrsg.) (2009):** Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- [31] **Deloitte Deutschland | Sport Business Gruppe (2014):** Steigende Umsätze sorgen für Rekordgewinne. „Finanzreport deutscher Profisportligen“ von Deloitte analysiert BBL, DEL, HBL und 3. Fußball-Liga, Pressemitteilung, URL: <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/presse/contents/finanzreport-deutscher-profiligen-2014.html>, veröffentlicht am 01.12.2014.
- [32] **Deutinger, Gerhild (2013):** Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, Berlin: Springer.
- [33] **Deutscher Basketball Bund (2014):** Über uns: Der Deutsche Basketball Bund, URL: <http://www.basketball-bund.de/dbb/ueber-uns>, Zugriff v. 23.09.2014.
- [34] **DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (2015):** Report 2015. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, URL: [http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt\\_DFL\\_BL\\_Report\\_2015\\_150dpi.pdf](http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Report_2015_150dpi.pdf).
- [35] **Die Welt Online (2015):** Schalke 04 provoziert Hoffenheim mit Spielplakat, URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/fc-schalke-04/article138163559/Schalke-04-provoziert-Hoffenheim-mit-Spielplakat.html>, veröffentlicht am 07.03.2015, Zugriff v. 07.03.2015.
- [36] **Donsbach, Wolfgang (ed.) (2008):** The international encyclopedia of communication, 1st. ed., Oxford, UK and Malden, MA: Blackwell.
- [37] **dpa (2014):** Beckenbauer adelt die Bullen aus Leipzig, Handelsblatt Online, URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/der-bundesliga-traum-lebt-konkurrenten-sprechen-vom-retortenclub/9844386-3.html>, veröffentlicht am 06.05.2014, Zugriff v. 12.08.2014.

- [38] **Eberhardt, Henning (2013)**: FC Bayern wird weltweit „große Basketball-Marke“, SPONSORS.de, URL: [http://www.sponsors.de/no\\_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/bayern-werden-grosse-basketball-marke-in-der-welt/72/878012f536922a639c979a9e7568ab1e/?bis=02.06.14&tx\\_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/bayern-werden-grosse-basketball-marke-in-der-welt/72/878012f536922a639c979a9e7568ab1e/?bis=02.06.14&tx_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball), veröffentlicht am 25.10.2013, Zugriff v. 09.08.2014.
- [39] **Eberts, Carsten (2013)**: Basketball wie in München - nur anders, Süddeutsche.de, URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/moegliches-bbl-team-in-hamburg-basketball-wie-in-muenchen-nur-anders-1.1591915>, veröffentlicht am 05.02.2013, Zugriff v. 10.08.2014.
- [40] **Eichler, Christian (2011a)**: Demut, Bonität, Wagemut, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 173 vom 28.07.2011, S. 26.
- [41] **Eichler, Christian (2011b)**: Die Last, ein Münchner zu sein – Das Bayern-Gen hat gegriffen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 268 vom 17.11.2011, S. 27.
- [42] **Eichler, Christian (2013)**: Bayern-Basketball: Der Traum des Uli Hoeneß, FAZ.NET, URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/mehrsport/bayern-basketball-der-traum-des-uli-hoeness-12589967.html>, veröffentlicht am 24.09.2013, Zugriff v. 07.08.2014.
- [43] **Fabig, Rupert (2015)**: Basketball-Bundesligachef Pommer: „Wir müssen uns weiter kasteien“, Göttinger Tageblatt Online, URL: <http://www.goettinger-tageblatt.de/Nachrichten/Sport/Sport-vor-Ort/Basketball-Bundesligachef-Pommer-Wir-muessen-uns-weiter-kasteien>, veröffentlicht am 16.01.2015, Zugriff v. 29.01.2015.
- [44] **FAZ.NET (2010)**: Bayern München: Hoeneß will keine großen Sprüche machen, FAZ.NET, URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/mehrsport/bayern-muenchen-hoeness-will-keine-grossen-sprueche-machen-11014227.html>, veröffentlicht am 23.07.2010, Zugriff v. 07.08.2014.
- [45] **FC Bayern Basketball (2014)**: Historie, URL: <http://www.fcb-basketball.de/de/verein/historie/uebersicht/>, Zugriff v. 27.09.2014.
- [46] **Finken, Jan (2014)**: "Für deutsche Spieler werden Preise bezahlt, die nicht mehr realistisch sind". Oldenburgs Trainer Sebastian Machowski im Interview, in: BIG – Basketball in Deutschland, Nr. 32, S. 38-41.
- [47] **Foster, William M. / Hyatt, Craig (2007)**: I Despise Them! I Detest Them! Franchise Relocation and the Expanded Model of Organizational Identification. Fan Identification After Team Relocation, in: Journal of Sport Management, Vol. 21, No. 2, pp. 194-212.

- [48] **Fritsch, Oliver (2013)**: Der Basketball sucht ein zweites Bayern München, Zeit Online, URL: <http://www.zeit.de/sport/2013-02/bayern-muenchen-basketball-bbl-pommer>, veröffentlicht am 28.02.2013, Zugriff v. 07.08.2014.
- [49] **Fröhlich, Romy (2008)**: Die Problematik der PR-Definition(en), in: Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln; mit Lexikon, 2. Auflage, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., S. 95-109.
- [50] **Galanski, Julian (2014)**: Das Prinzip Pesic, in: BIG – Basketball in Deutschland, Nr. 32, S. 26-29.
- [51] **Geissbühler, Pascal (2012)**: CEO-Branding. Der Chef als Markenbotschafter und Identifikationsfigur, in: Kommunikationsmanager, 8. Jahrgang, Nr. 4, S. 66-68.
- [52] **Geissbühler, Pascal (2014)**: "Ich bekenne, ich brauche Geschichten, um die Welt zu verstehen". Storytelling in der Markenführung, in: Kommunikationsmanager, 10. Jahrgang, Nr. 1, S. 46-49.
- [53] **Gilbert, Cathrin (2010)**: "Es darf nicht scheitern", in: Der Spiegel, 67. Jahrgang, 30/2010, S. 104.
- [54] **Gladden, James M. / Irwin, Richard L. / Sutton, William A. (2001)**: Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity., in: Journal of Sport Management, Vol. 15, No. 4, pp. 297-317.
- [55] **Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010)**: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.
- [56] **Griepentrog, Wolfgang (2011)**: Der CEO und sein Kommunikationschef. Typologie einer besonderen Partnerschaft, in: Kommunikationsmanager, 8. Jahrgang, Nr. 4, S. 38-41.
- [57] **Großekathöfer, Maik (2001)**: Rein in die Großstadt, in: Der Spiegel, 58. Jahrgang, 39/2001, S. 224.
- [58] **Gruber, Haruka (2014a)**: Die Bayern gehen auf die Nerven, SPOX.com, URL: <http://www.spoX.com/de/sport/mehrsport/basketball/1406/Artikel/interview-andrea-trinchieri-trainer-brose-basket-bamberg-bayern-muenchen-wolfgang-heyder-nba-bbl-jan-pommer.html>, veröffentlicht am 25.06.2014, Zugriff v. 09.08.2014.

- [59] **Gruber, Haruka (2014b)**: Sehen großen Verbesserungsbedarf, SPOX.com, URL: <http://www.spoX.com/de/sport/olympia/basketball/1403/Artikel/jan-pommer-im-interview-verbesserungen-bbl-hamburg-koeln-top-liga-europas,seite=2.html>, veröffentlicht am 07.03.2014, Zugriff v. 09.08.2014.
- [60] **Grünberg, Rainer (2014)**: Towers bewerben sich zunächst für Basketballliga zwei, Hamburger Abendblatt Online, URL: <http://www.abendblatt.de/sport/article124797244/Towers-bewerben-sich-zunaechst-fuer-Basketballliga-zwei.html>, veröffentlicht am 13.02.1014, Zugriff v. 10.08.2014.
- [61] **Grunig, James E. (2008)**: Excellence Theory in Public Relations, in: Donsbach, Wolfgang (ed.): The international encyclopedia of communication, 1st. ed., Oxford, UK and Malden, MA, pp. 1620-1622.
- [62] **Grunig, James E. / Grunig, Larissa A. / Dozier, David M. (2006)**: The excellence theory, in: Botan, Carl H./ Hazleton, Vincent (eds.): Public relations theory II, New York [u.a.], pp. 21-55.
- [63] **Grunig, James E. / Hunt, Todd T. (1984)**: Managing Public Relations, New Jersey: Holt, Rinehart and Winston.
- [64] **Hamann, Birger (2014)**: WM 2015: Großer Ärger um Wildcard für Deutschlands Handballer - SPIEGEL ONLINE, SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/handball-wm-2015-aerger-um-wildcard-fuer-deutschland-a-980496.html>, veröffentlicht am 11.07.2014, Zugriff v. 13.08.2014.
- [65] **Hamburg Towers GmbH (2014)**: Erster Sieg für Hamburg Towers: 2. Basketball-Bundesliga vergibt ProA Wildcard an Hamburg, Pressemitteilung, veröffentlicht am 12.06.2014.
- [66] **Hamprecht, Harald (2014)**: Der CEO als Chief Reputation Manager. CEO-Positionierung via Social Media am Beispiel des Opel-Vorstandsvorsitzenden, in: Kommunikationsmanager, 10. Jahrgang, Nr. 1, S. 26-29.
- [67] **Hansen, Renée / Bernouilly, Stephanie (2009)**: Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute; mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenzwerg, 4. Auflage, Frankfurt am Main: FAZ-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- [68] **Hartmann, Thomas (2014)**: Was exzellente Unternehmenskommunikation ausmacht. Gespräch mit Prof. Dr. Lothar Rolke, FH Mainz – University of Applied Sciences, in: Kommunikationsmanager, 10. Jahrgang, Nr. 1, S. 34-36.

- [69] **Haupt, Florian (2012):** Wolfsburg ist eine Lebenslüge der Bundesliga, Die Welt Online, URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/vfl-wolfsburg/article112199952/Wolfsburg-ist-eine-Lebensluege-der-Bundesliga.html>, veröffentlicht am 22.12.2012, Zugriff v. 12.08.2014.
- [70] **Heckenberger, Fabian (2010):** Hoeneß: Nächte mit Michael Jordan, Süddeutsche.de, URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/basketball-fc-bayern-hoeness-naechte-mit-pippen-und-jordan-1.979021>, veröffentlicht am 24.07.2010, Zugriff v. 07.08.2014.
- [71] **Hecker, Anno (2015):** Pommer geht zur DSM, FAZ.NET, URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/mehr-sport/sport-kompakt/sport-kompakt-williams-stoppt-lisicki-13517320/pommer-geht-zur-dsm-13517932.html>, veröffentlicht am 01.04.2015, Zugriff v. 11.04.2015.
- [72] **Hecker, Anno / Kazda, Leonhard (2011):** Das große Aufrüsten unterm Korb, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 229 vom 02.10.2011, S. 30.
- [73] **Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2008):** Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München: Vahlen.
- [74] **Hildebrandt-Woeckel, Sabine (2015):** Mehr als Fakten. Storytelling | Durch die Technik des Erzählens forcieren Unternehmen Innovationen und bewältigen den Generationenwechsel, in: Wirtschaftswoche, 45. Jahrgang, Nr. 19 vom 04.05.2015, S. 72-73.
- [75] **Hoeltzenbein, Klaus / Kneer, Christof (2014):** "Wenn die Bayern mal straucheln, müssen wir da sein", in: Süddeutsche Zeitung, 70. Jahrgang, Nr. 176 vom 02.08.2014, S. 33.
- [76] **Hollasch, Karsten / Mazurkiewicz, Dirk (2013):** Finanzreport deutscher Profisportligen 2013: Kreatives Wachstum, München / Koblenz: Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | Sport Business Gruppe.
- [77] **Hollasch, Karsten / Mazurkiewicz, Dirk (2014):** Finanzreport deutscher Profisportligen 2014: Kampf um Reichweite, München / Koblenz: Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | Sport Business Gruppe.
- [78] **Holzmann, Andreas (2015):** Euroleague treibt Financial Fair Play voran, Kicker.de, URL: [http://www.kicker.de/news/basketball/startseite/620166/artikel\\_euroleague-treibt-financial-fair-play-voran.html](http://www.kicker.de/news/basketball/startseite/620166/artikel_euroleague-treibt-financial-fair-play-voran.html), veröffentlicht am 30.01.2015.

- [79] **Huck-Sandhu, Simone (2009)**: Innovationskommunikation in den Arenen der Medien. Campaigning, Framing und Storytelling, in: Zerfaß, Ansgar / Möslein, Kathrin M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 195-208.
- [80] **Hundhausen, Carl (1951)**: Werbung um öffentliches Vertrauen, Essen: Girardet.
- [81] **Infamia (2015)**: Zwiegespalten - Leserkommentar zum Beitrag "Der Basketball vergisst die Kleinen", Zeit Online, URL: <http://www.zeit.de/sport/2015-05/basketball-bbl-quakenbrueck-bayern-artland-dragons>, veröffentlicht am 11.05.2015, Zugriff v. 19.05.2015.
- [82] **Kazda, Leonhard (2015)**: Keine Chance für Basketball, FAZ.NET, URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/mehr-sport/basketball-klub-artland-dragons-verlaesst-die-bbl-13572566.html>, veröffentlicht am 04.05.2015, Zugriff v. 09.05.2015.
- [83] **Kettenburg, Matthias (2013a)**: BBL setzt auf Fußball-Kooperationen, SPONSORs.de, URL: [http://www.sponsors.de/no\\_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/bbl-setzt-auf-fussball-kooperationen/72/1484d25dc50ca5ebc30551035b15a3f6/?bis=02.06.14&tx\\_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=2](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/bbl-setzt-auf-fussball-kooperationen/72/1484d25dc50ca5ebc30551035b15a3f6/?bis=02.06.14&tx_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx_ttnews%5Bpointer%5D=2), veröffentlicht am 14.05.2013, Zugriff v. 10.08.2014.
- [84] **Kettenburg, Matthias (2013b)**: Der weite Weg an Europas Spitze, in: SPONSORs, 18. Jahrgang, 7/2013, S. 24.
- [85] **Kettenburg, Matthias (2013c)**: Hoeneß will BVB und Watzke in der BBL sehen, SPONSORs.de, URL: [http://www.sponsors.de/no\\_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/hoeness-will-bvb-und-watzke-in-der-bbl-sehen/72/7089e8ee5c8584a73a7d3f1666bc7599/?bis=02.06.14&tx\\_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=1](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/hoeness-will-bvb-und-watzke-in-der-bbl-sehen/72/7089e8ee5c8584a73a7d3f1666bc7599/?bis=02.06.14&tx_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx_ttnews%5Bpointer%5D=1), veröffentlicht am 25.09.2013, Zugriff v. 10.08.2014.

- [86] **Kettenburg, Matthias (2013d)**: Hoeneß: „Barça und Real können nicht Vorbild sein“, SPONSORs.de, URL: [http://www.sponsors.de/no\\_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/hoeness-barca-und-real-koennen-nicht-unser-vorbild-sein/72/96e0c3713b9e08d7e1e3f14e90bf477f/?bis=02.06.14&tx\\_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=1](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/hoeness-barca-und-real-koennen-nicht-unser-vorbild-sein/72/96e0c3713b9e08d7e1e3f14e90bf477f/?bis=02.06.14&tx_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx_ttnews%5Bpointer%5D=1), veröffentlicht am 30.09.2013, Zugriff v. 09.08.2014.
- [87] **Kettenburg, Matthias (2014)**: "Man muss Basketball besser vermitteln". Bayern Münchens Geschäftsführer Marko Pesic im Interview, in: SPONSORs, 19. Jahrgang, 4/2014, S. 24-26.
- [88] **Kleffmann, Gerald (2014a)**: Massive Vorwürfe an die Spitze, in: Süddeutsche Zeitung, 70. Jahrgang, Nr. 68 vom 22.03.2014, S. 35.
- [89] **Kleffmann, Gerald (2014b)**: Auf der nächsten Eskalationsstufe, in: Süddeutsche Zeitung, 70. Jahrgang, Nr. 137 vom 17.06.2014, S. 35.
- [90] **Kleffmann, Gerald / Mölter, Joachim / Tögel, Ralf (2014)**: "Du siehst diese Begeisterung", in: Süddeutsche Zeitung, 70. Jahrgang, Nr. 142 vom 27.06.2014, S. 42.
- [91] **Klein, Marie-Luise / Kurscheidt, Markus (2008)**: Bessere Vermarktung von Sportangeboten in ressourcenschwachen Umfeldern, in: Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München: Vahlen, S. 509-526.
- [92] **Kölker, David (2011)**: Basketball beim FC Bayern: Ungewissheit nach der Jubel-Saison, SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/basketball-beim-fc-bayern-ungewissheit-nach-der-jubel-saison-a-753377.html>, veröffentlicht am 04.04.2011, Zugriff v. 05.08.2014.
- [93] **Kotter, John P. (1996)**: Leading change, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [94] **Kotter, John P. (2011)**: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, 1. Auflage, München: Vahlen.
- [95] **Kuske, Tobias (2010)**: Pommer: „Herr Hoeneß ist nicht richtig informiert“, SPONSORs.de, URL: [http://www.sponsors.de/no\\_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/pommer-da-ist-herr-hoeness-nicht-richtig-informiert/72/e5d50521a607b11573ee9695cebef994/?bis=02.06.14&tx\\_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=5](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/pommer-da-ist-herr-hoeness-nicht-richtig-informiert/72/e5d50521a607b11573ee9695cebef994/?bis=02.06.14&tx_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx_ttnews%5Bpointer%5D=5), veröffentlicht am 01.09.2010, Zugriff v. 10.08.2014.



- [96] **Kuß, Alfred (2012):** Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [97] **Lampert, Marie / Wespe, Rolf (2013):** Storytelling für Journalisten, 3. Auflage, Konstanz und München: UVK.
- [98] **Lempe, Tobias (2014):** FC-Fußballchef in Sorge - Jörg Jakobs: "Red Bull Leipzig ist eine Bedrohung für uns", Express.de, URL: <http://www.express.de/fc-koeln/fc-fussballchef-in-sorge--joerg-jakobs--red-bull-leipzig-ist-eine-bedrohung-fuer-uns-,3192,27201118.html>, veröffentlicht am 21.05.2014, Zugriff v. 12.08.2014.
- [99] **Lewin, Kurt (1951):** Field Theory in Social Science – Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright, New York: Harper & Brothers Publishers.
- [100] **Lewin, Kurt (1963):** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: ausgewählte theoretische Schriften. Herausgegeben von Dorwin Cartwright, Bern: Verlag Hans Huber.
- [101] **Lewis, Michael (2001):** Franchise Relocation and Fan Allegiance, in: Journal of Sport & Social Issues, Vol. 25, No. 1, pp. 6-19.
- [102] **Lindlar, Harald (2005):** Innovationen in der Öffentlichkeit: Die Bedeutung der Kommunikation für die Akzeptanz, in: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation, Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch, S. 114-120.
- [103] **Lingen, Christian (2013):** Hochschule: Fussball-Boss kritisiert Retortenclubs, Rheinische Post Online, URL: <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/moenchengladbach/hochschule-fussball-boss-kritisiert-retortenclubs-aid-1.3418685>, veröffentlicht am 24.05.2013, Zugriff v. 12.08.2014.
- [104] **Marvin (2012):** Wie viel Fußball braucht der deutsche Basketball?, Marvins Match-Up [Blog], URL: <https://www.big-basketball.de/index.php/blog/243-fussball-bball>, veröffentlicht am 19.11.2012, Zugriff v. 10.08.2014.
- [105] **Marvin (2013):** Retorte, Tradition, Großstadt oder Dorfverein: Was braucht die BBL eigentlich?, Marvins Match-Up [Blog], URL: <https://www.big-basketball.de/index.php/blog/265-retorte-tradition>, veröffentlicht am 04.04.2013, Zugriff v. 10.08.2014.
- [106] **Mast, Claudia (2005):** Werte schaffen durch Kommunikation: Was von Kommunikationsmanagern erwartet wird, in: Pfannenber, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 27-35.

- [107] **Mast, Claudia / Huck, Simone / Zerfaß, Ansgar (2005):** Innovation Communication. Outline of the Concept and Empirical Findings from Germany, in: Innovation Journalism, Vol. 2, No. 4, pp. 165-180.
- [108] **Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (2005):** Mehr Innovation durch Kommunikation. Herausforderung für Unternehmen und Medien, in: Kommunikationsmanager, 2. Jahrgang, Nr. 5, S. 16.
- [109] **Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2005):** Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation, Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch.
- [110] **Mayring, Philipp (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim: Beltz.
- [111] **Mayring, Philipp (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz.
- [112] **MEEDIA.de (2012):** Flashmob macht Wiener Bahnhof zur Oper, URL: <http://meedia.de/2012/06/04/flashmob-macht-wiener-bahnhof-zur-oper/>, veröffentlicht am 04.06.2012, Zugriff v. 26.04.2015.
- [113] **Mersch, Thomas (2012):** „Wir wollen 2020 Europas Nummer eins sein“, Handelsblatt Online, URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/sonstige-sportarten/bbl-chef-pommer-wir-wollen-2020-europas-nummer-eins-sein/7369112.html>, veröffentlicht am 11.11.2012, Zugriff v. 03.08.2014.
- [114] **Merten, Klaus / Künneth, Christina (2011):** Konzeption von PR-Konzeptionen. Versuch einer Strukturierung, in: PR Magazin, 42. Jahrgang, Nr. 9, S. 64-69.
- [115] **Mertens, Gerhard von (2011):** BBL will 2020 Europas stärkste Liga sein, Bonner General-Anzeiger Online, URL: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/sport/basketball/region/BBL-will-2020-Europas-staerkste-Liga-sein-article35281.html>, veröffentlicht am 24.01.2011, Zugriff v. 03.08.2014.
- [116] **Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2011):** Experteninterview, in: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, 3. Auflage, Opladen [u.a.]: Budrich, S. 57-58.
- [117] **Mitrano, John R. (1999):** The 'Sudden Death' of Hockey in Hartford: Sports Fans and Franchise Relocation, in: Sociology of Sport Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 134-154.

- [118] **Müller, Peter (2012)**: Schalke will Basketball-Projekt der Bayern nicht kopieren, WAZ.de, URL: <http://www.derwesten.de/sport/fussball/s04/schalke-will-basketball-projekt-der-bayern-nicht-kopieren-id7300899.html>, veröffentlicht am 16.11.2012, Zugriff v. 10.08.2014.
- [119] **Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2011)**: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St. Galler General Management Navigator, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [120] **Nawratil, Ute (2009)**: Das qualitative Interview: Die Darstellung von Erfahrungen, in: Wagner, Hans (Hrsg.): Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft, 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 319-332.
- [121] **n-tv.de (2014)**: Podolski steigt bei den Rheinstars Köln ein, URL: <http://www.n-tv.de/sport/Podolski-steigt-bei-den-Rheinstars-Koeln-ein-article13394246.html>, veröffentlicht am 09.08.2014, Zugriff v. 18.04.2015.
- [122] **Oedinger, Florian / Giersch, Timo (2013)**: Nur drei „echte Marken“ in BBL, HBL und DEL, SPONSORS.de, URL: [http://www.sponsors.de/no\\_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/nur-drei-echte-marken-in-bbl-hbl-und-del/72/4076c4375b9e08015ab48b75379aa10d/?bis=02.06.14&tx\\_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=2](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/nur-drei-echte-marken-in-bbl-hbl-und-del/72/4076c4375b9e08015ab48b75379aa10d/?bis=02.06.14&tx_ttnews%5Bsword%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx_ttnews%5Bpointer%5D=2), veröffentlicht am 28.01.2013, Zugriff v. 13.08.2014.
- [123] **Päschke, Julia (2011)**: Markenführung im professionellen Liga-Sport. Dargestellt am Beispiel des Markenführungskonzepts der Beko Basketball Bundesliga, Saarbrücken: VDM Verl. Müller.
- [124] **Paul, Herbert / Wollny, Volrad (Hrsg.) (2011)**: Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung, München: Oldenbourg.
- [125] **Pešić, Marko (2014)**: Geschäftsführer FC Bayern München Basketball, persönliches Experteninterview (s. Anhang) mit Gregor Faßbender-Menzel zum Thema "Integration von Fußballmarken in die Beko Basketball Bundesliga", Köln, 05.09.2014.
- [126] **Pfannenber, Jörg (2007)**: Veränderungskommunikation: Unterstützung von Change-Prozessen, in: Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 819-832.

- [127] **Pfannenber, Jörg (2013a)**: Phasen der Veränderungskommunikation, in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll: mit Web 2.0 und neuen Fallstudien, 3. Auflage, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 21-30.
- [128] **Pfannenber, Jörg (2013b)**: Strategien der Veränderungskommunikation, in: Pfannenber, Jörg (Hrsg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll: mit Web 2.0 und neuen Fallstudien, 3. Auflage, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 11-20.
- [129] **Pfannenber, Jörg (Hrsg.) (2013)**: Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll: mit Web 2.0 und neuen Fallstudien, 3. Auflage, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- [130] **Pfannenber, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2005)**: Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- [131] **Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007)**: Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler.
- [132] **Pommer, Jan (2014)**: Geschäftsführer Beko Basketball Bundesliga, persönliches Experteninterview (s. Anhang) mit Gregor Faßbender-Menzel zum Thema "Integration von Fußballmarken in die Beko Basketball Bundesliga", Köln, 30.06.2014.
- [133] **Pommer, Jan / Kaiser, Dirk (2008)**: Vermarktung von Sportligen – Das Beispiel Deutsche Basketball Bundesliga, in: Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München: Vahlen, S. 347-359.
- [134] **Przyborski, Aglaja / Wohlrab-Sahr, Monika (2009)**: Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, München: Oldenbourg.
- [135] **Rademacher, Lars (2009)**: PR als "Literatur der Gesellschaft". Die poetische Potenz des Kommunikationsmanagements, in: PR Magazin, 40. Jahrgang, Nr. 3, S. 55-60.
- [136] **Reisner, Dino (2006)**: 40 Jahre Basketball-Bundesliga, Erfurt: Sutton.
- [137] **Reister, Benjamin (2010)**: Basketball beim FC Bayern: Zum Erfolg verdammt, SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/a-721405.html>, veröffentlicht am 06.10.2010, Zugriff v. 05.08.2014.

- [138] **Reith, Victoria (2013)**: Die Basketball-Bayern machen sich den Korb voll, Zeit Online, URL: <http://www.zeit.de/sport/2013-08/bayern-basketball-transfers-bundesliga-alba>, veröffentlicht am 21.08.2013, Zugriff v. 05.08.2014.
- [139] **Rentz, Ingo (2012)**: BBL-Geschäftsführer Jan Pommer: "Wir wollen die stärkste Liga Europas werden", HORIZONT.NET, URL: [http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/BBL-Geschaeftsfuehrer-Jan-Pommer-Wir-wollen-die-staerkste-Liga-Europas-werden\\_108165.html](http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/BBL-Geschaeftsfuehrer-Jan-Pommer-Wir-wollen-die-staerkste-Liga-Europas-werden_108165.html), veröffentlicht am 15.06.2012, Zugriff v. 03.08.2014.
- [140] **Richter, Lars (2013)**: RheinStars haben eine große Vision, Kölner Stadt-Anzeiger Online, URL: <http://www.ksta.de/lokalsport-/basketball-rheinstars-haben-eine-grosse-vision,15187752,23314760.html>, veröffentlicht am 14.06.2013, Zugriff v. 10.08.2014.
- [141] **Richter, Lars (2015)**: RheinStars Köln feiern Aufstieg in die Dritte Liga, Kölner Stadt-Anzeiger Online, URL: <http://www.ksta.de/mix/basketball-rheinstars-koeln-feiern-aufstieg-in-die-dritte-liga,15189382,30251574.html>, veröffentlicht am 29.03.2015, Zugriff v. 11.04.2015.
- [142] **Rohlfing, Arndt-Fabian (2015)**: Der Basketball vergisst die Kleinen, Zeit Online, URL: <http://www.zeit.de/sport/2015-05/basketball-bbl-quakenbrueck-bayern-artland-dragons>, veröffentlicht am 11.05.2015, Zugriff v. 15.05.2015.
- [143] **Rolke, Lothar (2011)**: Der Stakeholder-Kompass, in: Paul, Herbert / Wollny, Volrad (Hrsg.): Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung, München: Oldenbourg, S. 108-118.
- [144] **Rolke, Lothar / Forthmann, Jörg (2014a)**: Das magische Viereck exzellenter Unternehmenskommunikation. Wie die Exzellenz-Studie 2014 den Unterschied zwischen durchschnittlicher und exzellenter Kommunikation sichtbar macht, in: presssprecher – Magazin für Kommunikation, 11. Jahrgang, Nr. 6, S. 10-12.
- [145] **Rolke, Lothar / Forthmann, Jörg (2014b)**: Exzellenz in der Unternehmenskommunikation – Was die Kommunikationselite von den PR-Basisexperten unterscheidet [Studie], Fachhochschule Mainz | Faktenkontor GmbH.
- [146] **Rößner, Jörg (2012)**: Uli Hoeneß infiziert von der "Droge Basketball", Die Welt Online, URL: <http://www.welt.de/sport/article109581464/Uli-Hoeness-infiziert-von-der-Droge-Basketball.html>, veröffentlicht am 02.10.2012, Zugriff v. 07.08.2014.

- [147] **Röttger, Ulrike (2014):** Kommunikationskampagnen planen und steuern: Thematisierungsstrategien in der Öffentlichkeit, in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 633-650.
- [148] **Ruf, Christoph (2013):** Drittligist RB Leipzig: Fußball-Party beim Retortenclub, SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/drittligist-rb-leipzig-party-beim-retortenclub-a-920334.html>, veröffentlicht am 04.09.2013, Zugriff v. 12.08.2014.
- [149] **Schlammerl, Elisabeth (2010):** Nur die Bayern können neben den Bayern bestehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 169 vom 24.07.2010, S. 29.
- [150] **Schlossherr (2015):** Falsche Strategie - Leserkommentar zu "Der Basketball vergisst die Kleinen", URL: <http://www.zeit.de/sport/2015-05/basketball-bbl-quakenbrueck-bayern-artland-dragons>, veröffentlicht am 11.5.15, Zugriff v. 19.05.2015.
- [151] **Solde, Manuel (2012):** Von Uli Hoeneß profitiert eine ganze Sportart, Zeit Online, URL: <http://www.zeit.de/sport/2012-10/basketball-fcbayern-hoeness-bauermann>, veröffentlicht am 04.10.2012, Zugriff v. 07.08.2014.
- [152] **Spandern, Michael (2015):** BBL-Chef Pommer will zurücktreten, SPORT1.de, URL: <http://www.sport1.de/basketball/beko-bbl/2015/03/jan-pommer-tritt-ueberraschend-als-geschaeftsfuehrer-der-beko-bbl-zurueck>, veröffentlicht am 01.04.2015, Zugriff v. 11.04.2015.
- [153] **SPIEGEL ONLINE (2011):** Flashmob in Berlin: Bahnhofsballett, URL: <http://www.spiegel.de/video/flashmob-in-berlin-bahnhofsballett-video-1114077.html>, veröffentlicht am 09.03.2011, Zugriff v. 26.04.2015.
- [154] **SPIEGEL ONLINE (2012):** Basketball: FC Bayern trennt sich von Trainer Bauermann, URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/fc-bayern-trennt-sich-von-trainer-bauermann-a-858408.html>, veröffentlicht am 27.09.2012, Zugriff v. 09.08.2014.
- [155] **SPIEGEL ONLINE (2014):** Bayern München: Basketball-Profiabteilung wird ausgegliedert, URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/bayern-muenchen-basketball-profiabteilung-wird-ausgegliedert-a-995622.html#ref=plista>, veröffentlicht am 06.10.2014, Zugriff v. 17.10.2014.

- [156] **SPIEGEL ONLINE (2015)**: Basketball: Alba scheitert in der Euroleague, SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/sonst/basketball-alba-berlin-scheidet-in-europaleague-aus-a-1027848.html>, veröffentlicht am 10.04.2015, Zugriff v. 11.04.2015.
- [157] **Spiller, Christian (2010)**: Der große Wurf, Zeit Online, URL: <http://www.zeit.de/sport/2010-08/bayern-basketball-hoeness-hammann>, veröffentlicht am 13.08.2010, Zugriff v. 09.08.2014.
- [158] **SPORT1.de (2014)**: Bayern und Oklahoma kooperieren, SPORT1.de, URL: [http://www.sport1.de/de/basketball/basketball\\_bundesliga/newspage\\_872068.html](http://www.sport1.de/de/basketball/basketball_bundesliga/newspage_872068.html), veröffentlicht am 08.04.2014, Zugriff v. 07.08.2014.
- [159] **Sport-Informationen-Dienst (2012)**: Behindertensport – Ausschreitungen beim Rollstuhlbasketball in der Türkei, Süddeutsche.de, URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/behindertensport-ausschreitungen-beim-rollstuhl-basketball-in-tuerkei-1.1547250>, veröffentlicht am 11.12.2012, Zugriff v. 12.08.2014.
- [160] **Sport-Informationen-Dienst (2014)**: RheinStars Köln wollen in die Bundesliga, Handelsblatt Online, URL: <http://www.handelsblatt.com/basketball-bundesliga-rheinstars-koeln-wollen-in-die-bundesliga/8336840.html>, veröffentlicht am 12.06.2013, Zugriff v. 10.08.2014.
- [161] **Steinkogler, Simon (2013)**: FC Bayern München: Dominanz auch im Basketball, WEB.DE, URL: <http://web.de/magazine/sport/sportmix/18143098-fc-bayern-muenchen-dominanz-basketball.html>, veröffentlicht am 31.10.2013, Zugriff v. 09.08.2014.
- [162] **Stelmaszyk, Lukas (2012)**: Bundesligisten vorerst ohne Interesse an Beitritt in BBL, SPONSORS.de, URL: [http://www.sponsors.de/no\\_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/fussballbundesligisten-ohne-interesse-an-bbl/72/747db50f54e33192d04af99bab9c7a13/?bis=02.06.14&tx\\_ttnews%5Bswords%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=2](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/fussballbundesligisten-ohne-interesse-an-bbl/72/747db50f54e33192d04af99bab9c7a13/?bis=02.06.14&tx_ttnews%5Bswords%5D=bayern%20m%C3%BCnchen%20basketball&tx_ttnews%5Bpointer%5D=2), veröffentlicht am 15.11.2012, Zugriff v. 07.08.2014.
- [163] **Thiele, Albert (2009)**: "Wer sich am besten verändert, gewinnt!". Sieben Regeln zur Optimierung Ihrer Überzeugungsarbeit, in: Kommunikationsmanager, 6. Jahrgang, Nr. 4, S. 52-54.
- [164] **Tinç, Timur (2015)**: Gefährliche Abhängigkeit, Frankfurter Rundschau Online, URL: <http://www.fr-online.de/sport/kommentar-basketball-gefaehrliche-abhaengigkeit,1472784,30618756.html>, veröffentlicht am 05.05.2015, Zugriff v. 09.05.2015.

- [165] **Tögel, Ralf (2014)**: Gift und Pfeile, in: Süddeutsche Zeitung, 70. Jahrgang, Nr. 130 vom 07.06.2014, S. 38.
- [166] **Uersfeld, Stephan (2014)**: Union-Protest gegen RB Leipzig: Ganz in Schwarz gegen den Brausekommerz, SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/2-bundesliga-union-berlin-schlaegt-red-bull-leipzig-nach-fanprotest-a-992916.html>, veröffentlicht am 22.09.2014, Zugriff v. 23.09.2014.
- [167] **van Riel, Cees (1995)**: Principles of corporate communication, London / New York: Prentice Hall.
- [168] **Vilia, Heidi / Reichelt, Patrick (2013)**: "Der FC Bayern strotzt vor Enthusiasmus", tz.de, URL: <http://www.tz.de/sport/fcb-basketball/der-bayern-strotzt-enthusiasmus-3194836.html>, veröffentlicht am 31.10.2013, Zugriff v. 12.08.2014.
- [169] **Voigt, Benedikt / Spannagel, Lars (2015)**: Die wirtschaftliche Unvernunft der Großklubs, Der Tagesspiegel Online, URL: <http://www.tagesspiegel.de/sport/basketball-barca-real-und-co-die-wirtschaftliche-unvernunft-der-grossklubs/11230512.html>, veröffentlicht am 15.01.2015, Zugriff v. 29.01.2015.
- [170] **Wagner, Hans (Hrsg.) (2009)**: Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft, 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- [171] **Walsh, Patrick / Ross, Stephen D. (2010)**: Examining Brand Extensions and Their Potential to Dilute Team Brand Associations, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 19, No. 4, pp. 196-206.
- [172] **Weber, Markus (2011)**: Werbe-Dienstleister Flyeralarm wird Hauptsponsor der FC Bayern-Basketballer, W&V Online, URL: [http://www.wuv.de/agenturen/werbe\\_dienstleister\\_flyeralarm\\_wird\\_hauptsponsor\\_der\\_fc\\_bayern\\_basketballer](http://www.wuv.de/agenturen/werbe_dienstleister_flyeralarm_wird_hauptsponsor_der_fc_bayern_basketballer), veröffentlicht am 21.07.2011, Zugriff v. 09.08.2014.
- [173] **Weible, Helen (2015)**: Deutscher Basketball will hoch hinaus, Südwest Presse Online, URL: [http://www.swp.de/ulm/sport/basketball/ueberregional/bayern\\_muenchen-Basketball-Spitzenliga-Strang-Klub;art4317,2988261](http://www.swp.de/ulm/sport/basketball/ueberregional/bayern_muenchen-Basketball-Spitzenliga-Strang-Klub;art4317,2988261), veröffentlicht am 12.01.2015, Zugriff v. 29.01.2015.
- [174] **Wenck, Dietmar (2011)**: Glamour für die graue Liga, Die Welt Online, URL: <http://www.welt.de/print/wams/sport/article13637688/Glamour-fuer-die-graue-Liga-W.html>, veröffentlicht am 02.10.2011, Zugriff v. 09.08.2014.



- [175] **Wikipedia (2014)**: FC Bayern München (Basketball), URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=134115471>, Zugriff v. 27.09.2014.
- [176] **Wikipedia (2015)**: Relocation of professional sports teams, Wikipedia, URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Relocation\\_of\\_professional\\_sports\\_teams#Germany](http://en.wikipedia.org/wiki/Relocation_of_professional_sports_teams#Germany), Zugriff v. 02.02.2015.
- [177] **Will, Markus / Fritton, Matthias / Fleischmann, Philipp J. (2011)**: Den CEO erleben. Kommunikation aus Sicht des Vorstandsvorsitzenden - Ergebnisse einer Studie der Egon Zehnder International und der Universität St. Gallen (HSG), in: Kommunikationsmanager, 8. Jahrgang, Nr. 4, S. 34-36.
- [178] **Yaxley, Heather (2009)**: The PR Model of Excellence: a Greenbanana guide in 500 words, Green Banana [PR-Blog], URL: <http://greenbanana.wordpress.com/2009/05/05/the-pr-model-of-excellence-a-greenbanana-guide-in-500-words/>, veröffentlicht am 05.05.2009, Zugriff v. 23.08.2014.
- [179] **Zerfaß, Ansgar (2005a)**: Innovation Readiness. A Framework for Enhancing Corporations and Regions by Innovation Communication, in: Innovation Journalism, Vol. 2, No. 4, pp. 229-255.
- [180] **Zerfaß, Ansgar (2005b)**: Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region, in: Mast, Claudia / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation, Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch, S. 16-42.
- [181] **Zerfaß, Ansgar (2005c)**: Integration von Unternehmenszielen und Kommunikation: Die Corporate Communications Scorecard, in: Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 102-112.
- [182] **Zerfaß, Ansgar (2006)**: Der Missing Link zum Erfolg. Innovationskommunikation: Neue Ideen öffentlich und verständlich machen, in: RKW Magazin – RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft, 57. Jahrgang, Nr. 1, S. 18-19.
- [183] **Zerfaß, Ansgar (2009)**: Fluch oder Segen? Institutionen und Institutionalisierung im Kommunikationsmanagement, in: presssprecher – Magazin für Kommunikation, 6. Jahrgang, Nr. 1, S. 54-57.

- [184] **Zerfaß, Ansgar (2014)**: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21-79.
- [185] **Zerfaß, Ansgar / Huck, Simone (2007)**: Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication, in: International Journal of Strategic Communication, Vol. 1, No. 2, pp. 107-122.
- [186] **Zerfaß, Ansgar / Möslein, Kathrin M. (Hrsg.) (2009)**: Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- [187] **Zerfaß, Ansgar / Pfannenberger, Jörg (2005)**: Kommunikations-Controlling: Neue Herausforderungen für das Management, in: Pfannenberger, Jörg / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 14-26.
- [188] **Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014)**: Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- [189] **Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (2014)**: Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor, in: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-18.
- [190] **Zerfaß, Ansgar / Sandhu, Swaran / Huck, Simone (2004)**: Kommunikation von Innovationen. Neue Ideen und Projekte erfolgreich positionieren, in: Kommunikationsmanager, 1. Jahrgang, Nr. 2, S. 56-58.

## Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Köln, 22. Mai 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Greg + Bloh'.

