

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 081

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.

Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität

Eine empirische Untersuchung am Beispiel der
Klubmarken der Fußball-Bundesliga

Mannheim 2004
ISBN 3-89333-317-7

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kffr. Stefanie Exler

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Dr. Nicola Sauer

ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brüner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Durch die zunehmende Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sportmarktes stehen Teamsport-Klubs, wie etwa die Klubs der Fußball-Bundesliga, nicht mehr nur im sportlichen sondern auch im wirtschaftlichen Wettbewerb miteinander. Den Klubs stellt sich neben der Senkung von Ausgaben die Aufgabe, ihre Einnahmepotenziale besser auszuschöpfen. In diesem Zusammenhang kommt der Klubmarke eine große Bedeutung zu, da sie das Potenzial besitzt, die Loyalität der bestehenden Anhängerschaft zu erhöhen. Der positive Einfluss des Images der Klubmarke auf die Fanloyalität kann durch eine empirische Erhebung eindeutig bestätigt werden. Es wird deutlich, dass sich das Markenimage aus den mit der Klubmarke assoziierten und bewerteten Leistungs- und Nutzenkomponenten zusammensetzt.

Als zentrale Treiber des Markenimages werden hierbei nicht etwa Faktoren wie der Erfolg oder die Mannschaft identifiziert, sondern begleitende Leistungskomponenten wie das Stadion, die Vereinsgeschichte, die Fans und die Vereinsfarben. Ferner ist der Effekt des mit der Klubmarke assoziierten Nutzens auf die Fanloyalität ausgesprochen hoch. Der wahrgenommene Nutzen der Fans ist vielschichtig und setzt sich aus Aspekten wie Identifikation, soziale Anerkennung und Emotionen zusammen. Die Fanloyalität beinhaltet sowohl die innere Verbundenheit der Anhänger sowie das tatsächliche Verhalten der Fans. Aufbauend auf dem theoretischen Teil der Arbeit und den empirischen Ergebnissen empfiehlt sich eine nutzenbezogene Positionierung der Klubmarke, die nicht primär auf Erfolgen und anderen weitgehend unkontrollierbaren Größen basiert. Zu beachten ist jedoch, dass die Fans eine sehr heterogene Gruppe bilden. Für weniger loyale Fans haben beispielsweise die Mannschaft, die Vereinserfolge und der Trainer eine tendenziell größere Bedeutung. Daher muss das Management von Sportteams in einer markenbasierten Fanbindungsstrategie auch immer die unterschiedlichen Interessen und Wünsche der – auch in der Gruppe der Fans unterschiedlichen – Zielgruppen berücksichtigen.

Inhalt

1	Zur wirtschaftlichen Bedeutung loyaler Fans	1
2	Markenloyalität und Kundenbindung als zentrale Erfolgs- größen.....	3
2.1	Konzeptualisierung der Fanloyalität.....	3
2.2	Ansatz zur Messung des Loyalitätskonstrukts	5
2.3	Einflussfaktoren der Fanloyalität.....	7
3	Das Klubimage als Determinante der Fanloyalität im professionellen Teamsport	9
3.1	Markenimage als zentrale Komponente des Markenwertes	9
3.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Image der Klubmarke.....	11
3.2.1	Überblick	11
3.2.2	Relevante Leistungskomponenten der Klubmarke.....	13
3.2.3	Relevante Nutzenkomponenten der Klubmarke.....	14
3.3	Formulierung der Modellstruktur	17
4	Empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells	21
4.1	Untersuchungsdesign und Stichprobe	21
4.2	Analyse der Messmodelle.....	22
4.3	Modellparameter des Strukturgleichungsmodells	23
4.4	Psychologisches Commitment als Moderatorvariable.....	26
5	Implikationen.....	29

1 Zur wirtschaftlichen Bedeutung loyaler Fans

Das Streben nach einem zufriedenen und loyalen Kundenstamm ist für viele Unternehmen zu einer Zielsetzung von höchster Priorität geworden. Im professionellen Teamsport jedoch scheinen sich Kunden- bzw. Fanbindungsaktivitäten noch in einem frühen Entwicklungsstadium zu befinden.¹ Dabei sind auch Teamsport-Klubs Marktentwicklungen ausgesetzt, die eine treue (und zahlende) Fanbasis zu einem überlebenswichtigen Faktor und zugleich zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil werden lassen. Denn loyale Fans und insbesondere Stadionbesucher sorgen nicht nur für einen stabilen Einkommensstrom aus dem Verkauf von Dauer- und Tageskarten, sondern beeinflussen auch maßgeblich die Attraktivität des Klubs aus Sicht der Sponsoren, Medienunternehmen und weiteren kommerziellen Partnern. Nicht zuletzt bleiben loyale Fans auch in sportlich schwierigen Zeiten ihrem Klub treu und sind eine wichtige Zielgruppe für Markenerweiterungen.² Die Bindung von Fans ist somit sowohl auf Klub- als auch auf Liga-Ebene von höchster Relevanz.

Da in der Praxis des Sportmanagements der Gedanke der Kunden- bzw. Fanbindung zunehmend Anklang findet, führen professionelle Teamsport-Klubs bereits verschiedene Maßnahmen zur Fanbindung durch. Dazu gehören bspw. Rabattgewährung für Mitglieder auf Fanartikel und Dauerkarten, Vorverkaufsrechte für besondere Spiele, vereinsbezogene Präsente für Stadionbesucher sowie Direktmarketing-Aktionen. Die Wertschätzung der Fans drückt sich bei einigen Klubs auch durch den Einsatz von regionalen Fanbetreuern und ein zentrales Beschwerdemanagement aus. Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements zu kritisieren sind jedoch die meist fehlende strategische Zielsetzung sowie die mangelnde Erfolgskontrolle. Die meisten Klubs müssen noch die notwendigen organisatorischen und technischen Voraussetzungen für ein systematischeres Vorgehen schaffen.³ Zudem muss sich das Management der meisten Klubs der Wichtigkeit der Marke des Klubs bewusst werden. Die Klubmarke stellt einen zentralen „Driver“ der Loyalität und des wirtschaftlichen Erfolgs von Teamsport-Klubs dar. Starke Marken im Teamsport wie Manchester United oder die Los Angeles Lakers beweisen das.

Es ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, die Bedeutung der Marke im Allgemeinen und des Markenimages im Besonderen für die Loyalität von Fans zu untersuchen. Hierzu findet in

¹ Vgl. Mussler (1999), S. 278.

² Vgl. Gladden/Funk (2001), S. 68.

³ Vgl. Zeltinger/Haas (2002), S. 451.

Abschnitt 2 zuerst eine ausführliche Diskussion der Konzepte der Markenloyalität und Fanbindung als zentrale Erfolgsgrößen von Unternehmen und Teamsport-Klubs statt. Das Markenimage-Konstrukt von Teamsport-Anbietern wird ausführlich in Abschnitt 3 dargestellt und operationalisiert. Anschließend werden die zu untersuchenden Beziehungszusammenhänge in einer Gesamtschau präsentiert. Die Modellstruktur wird in Abschnitt 4 im Rahmen einer empirischen Studie überprüft. Die Arbeit schließt in Abschnitt 5 mit Handlungsimplicationen.

2 Markenloyalität und Kundenbindung als zentrale Erfolgsgrößen

2.1 Konzeptualisierung der Fanloyalität

Aufgrund der begrenzten Aussagekraft von einseitig verhaltens- oder einstellungsbezogenen Loyalitätskonzepten wurden in der Marketing-Forschung zweidimensionale bzw. integrative Konzepte der Markenloyalität entwickelt.⁴ Diese beinhalten neben einer Verhaltensdimension, die typischerweise durch das Wiederkaufverhalten definiert ist, eine Einstellungskomponente, die die Verbundenheit des Konsumenten mit der Marke ausdrückt. Fragt ein Kunde aus eigener Überzeugung eine Marke bewusst wiederholt nach und beabsichtigt dies auch so beizubehalten, ist er also als loyal einzustufen.

In der sportbezogenen Publikationen wurden lange Zeit ausschließlich Zuschauerzahlen als verhaltensorientierte Loyalitätsmaße herangezogen.⁵ Die Einstellungskomponente der Loyalität von Fans blieb weitgehend unberücksichtigt. Erst in der jüngeren Vergangenheit wurden auch in diesem Bereich die Überlegenheit zweidimensionaler Loyalitätskonzepte erkannt und entsprechende Ansätze zur Erfassung der Markenloyalität im Teamsport-Kontext entwickelt.⁶ So weisen bspw. *Mahony*, *Madrigal* und *Howard* darauf hin, dass es rein verhaltensorientierten Loyalitätsmaßen an einer konzeptionellen Basis mangelt, die Rückschlüsse auf die dem Verhalten zugrunde liegenden Faktoren ermöglichen würde: „Although repeat attendance may be the most evident manifestation of a person’s attachment to a team, the strictly behavioural indicator ignores the underlying psychological processes”.⁷

Homburg und *Giering* subsumieren der Verhaltensdimension der Markenloyalität sowohl bisheriges Verhalten als auch zukünftiges Verhalten bzw. die Absicht zu zukünftigem Verhalten (vgl. Abbildung 1).⁸ Damit entspricht die Verhaltensdimension der gängigen Konzeptualisierung der Kundenbindung.⁹ Die Einstellungsdimension als relativ konstante und dauerhafte Bewertung eines Objekts spiegelt nach *Homburg* und *Giering* in erster Linie die Markenzu-

⁴ Vgl. z.B. Day (1969); Chaudhuri/Holbrook (2002); Dick/Basu (1994); Homburg/Giering (1999); Jacoby/Chestnut (1978).

⁵ Vgl. z.B. DeSchraver/Jensen (2002); Funk/Mahony/Ridinger (2002); Greenstein/Marcum (1981); Hansen/Gauthier (1989); Zhang/Pease/Smith (1998).

⁶ Vgl. Gladden/Funk (2001); Hill/Green (2000); Mahony/Madrigal/Howard (2000); Pritchard/Havitz/Howard (1999).

⁷ Mahony/Madrigal/Howard (2000), S. 16.

⁸ Vgl. Homburg/Giering (1999).

⁹ Vgl. z.B. Braunstein (2001), S. 18; Homburg/Fassnacht (1998), S. 415; Homburg/Giering/Hentschel (2000), S. 89.

friedenheit wider.¹⁰ Einige Autoren schlagen jedoch vor, dass das Konstrukt des psychologischen Commitment am besten die Einstellungskomponente der Loyalität im Sportkontext beschreibt,¹¹ weshalb dieses anstelle der Markenzufriedenheit in das Konzept der vorliegenden Arbeit integriert wird. Für diese Konzeptualisierung spricht auch die Tatsache, dass Zufriedenheitsurteile im Zeitablauf stark schwanken können. Im Einklang mit der integrativen Sichtweise der Loyalität verstehen wir folglich das psychologische Commitment als Einstellungs- und die Fanbindung als Verhaltenskomponente der Loyalität (vgl. Abbildung 1).

In Hinblick auf die Fanloyalität kommt der Einstellungsdimension im Sinne der inneren Verbundenheit eine wichtige Bedeutung zu. Im Kontext des Zuschauersports wird häufig unterstellt, dass der Erfolg einer Mannschaft i.d.R. neue Zuschauer anlockt, die im Gegensatz zu „wahren“ Fans keine ausgeprägte innere Verbundenheit und Verpflichtung gegenüber dem entsprechenden Klub verspüren.¹² Durch Einbeziehung des psychologischen Commitment kann folglich zwischen wahrer Loyalität und „Pseudo-Loyalität“ („spurious loyalty“) unterschieden werden. So zeigt ein Zuschauer oberflächliche oder Pseudo-Loyalität, wenn er zwar regelmäßig Spiele besucht (loyales Verhalten), aber keine große innere Verbundenheit zu einem Team verspürt (illoyale Einstellung) (Backmann/Crompton 1991).¹³ Basierend auf diesen Überlegungen wird im Folgenden die Fanloyalität als zweidimensionales Konstrukt konzeptualisiert.

¹⁰ Vgl. Homburg/Giering (1999), S. 1095.

¹¹ Vgl. z.B. Funk/James (2001); Gladden/Funk (2001); Kwon/Trail (2003); Mahony/Madrigal/Howard (2000).

¹² Vgl. Gladden/Funk (2001); James/Kolbe/Trail (2002); Madrigal (1995); Mahony/Madrigal/Howard (2000).

¹³ Vgl. Backmann/Crompton (1991), S. 208 f.

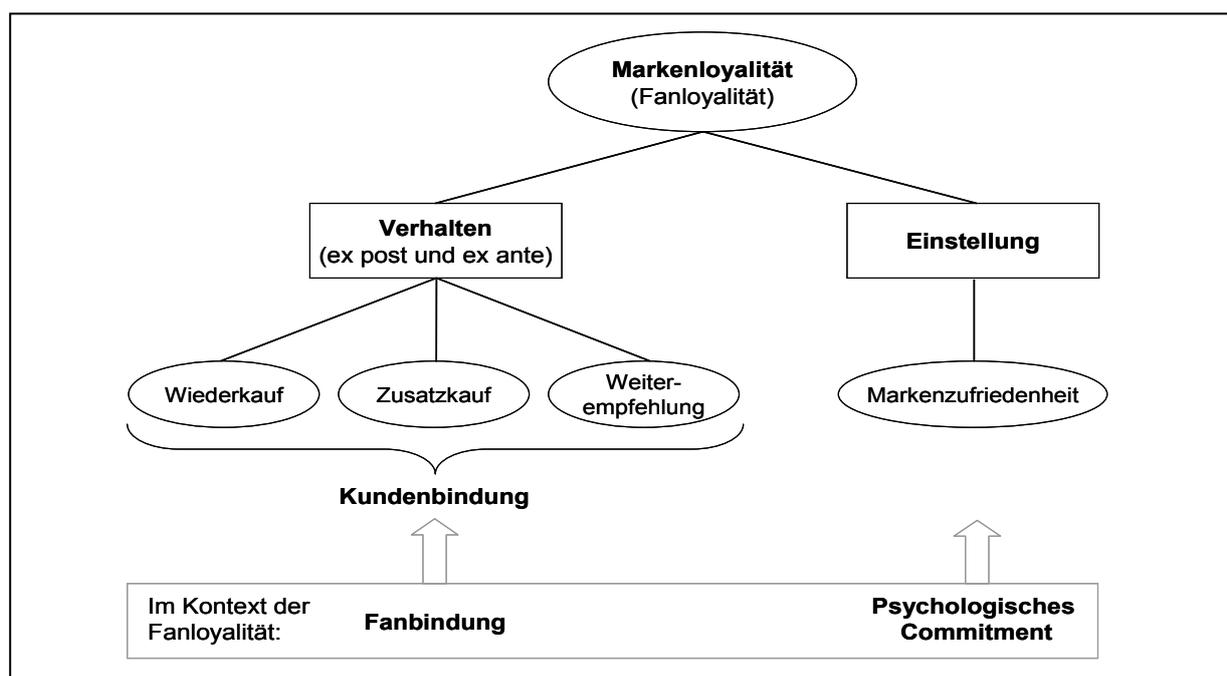


Abbildung 1: Konzeptualisierung der Marken- und Fanloyalität

2.2 Ansatz zur Messung des Loyalitätskonstrukts

Ganz allgemein kann **Commitment** als „the emotional or psychological attachment to a brand“¹⁴ definiert werden. Wir unterstellen, dass ein Sportkonsument dann ein hohes psychologisches Commitment aufweist, wenn er

- eine ausgeprägte Verbundenheit zu seinem Lieblingsklub verspürt,
- die sich über einen längeren Zeitraum erstreckt (Beständigkeit bzw. „persistence“),
- die auch bei negativen oder widersprüchlichen Informationen bestehen bleibt (Widerstandsfähigkeit bzw. „resistance“) und
- die sich in einer Sorge um die Zukunft des betreffenden Klubs ausdrückt.

Im Gegensatz zu einigen Ansätzen¹⁵ wird die Dimension der Verhaltenswirksamkeit hier nicht als Teil des psychologischen Commitment modelliert, da konkretes Verhalten bzw. Verhaltensabsichten im Rahmen des Fanbindungskonstrukts betrachtet werden. Ergänzend wird jedoch der Tatsache Rechnung getragen, dass sehr loyale Fans viel am Wohlergehen bzw. an der Zukunft des favorisierten Klubs liegt. Diese Facette des psychologischen Com-

¹⁴ Beatty/Kahle (1988), S. 4.

¹⁵ Vgl. z.B. Mahony/Madrigal/Howard (2000); Pritchard/Havitz/Howard (1999). Nach dem hier vertretenen Verständnis ist das psychologische Commitment ein sehr abstraktes Konstrukt, welches in konkretem Verhalten münden kann, dieses jedoch nicht beinhaltet.

mitment ist aus Theorien des organisationalen Commitment abgeleitet und wurde bisher nicht in Messungen der Loyalität von Sportkonsumenten integriert.¹⁶

In gängigen Konzeptualisierungen integriert die **Kundenbindung** sowohl bisheriges Verhalten (ex post-Zeitebene) als auch Verhaltensabsichten (ex ante-Zeitebene). Unter das tatsächliche bisherige Verhalten werden sowohl das bisherige Kauf- als auch das bisherige Weiterempfehlungsverhalten subsumiert. Die Absichtsdimension erfasst die Wiederkaufs-, Weiterempfehlungs- und Zusatzkaufabsicht.¹⁷ Die Zusatzkauf- bzw. Cross-Buying-Absicht bezeichnet die Bereitschaft von Kunden, neben den bereits erworbenen Produkten weitere Leistungen des Unternehmens – besonders auch aus anderen Produktkategorien – zu erwerben.¹⁸

Das vorgestellte Kundenbindungskonzept ist in etwas modifizierter Form auf den Zuschauermarkt im professionellen Teamsport übertragbar. Als relevante Elemente loyalen Fanverhaltens im Teamsport-Bereich können folgende Aktivitäten identifiziert werden:

- Besuch von Spielen im Stadion,¹⁹
- Konsum von Spielen über die Medien,²⁰
- Konsum sonstiger Beiträge über den Klub oder dessen Spieler, Trainer etc. über die Medien,²¹
- Kauf von Fan- bzw. Merchandising-Artikeln,²²
- Tragen von Vereinsfarben, z.B. Trikots und Schals²³ und
- Beteiligung an Gesprächen bzw. Diskussionen über den Lieblingsklub²⁴.

Das psychologische Commitment und die Fanbindung werden über die Zustimmung der Probanden bezüglich verschiedener Statements mittels einer Likert-Skala **gemessen**.²⁵ Die For-

¹⁶ Vgl. Garbarino/Johnson (1999), S. 71 f.; O'Reilly/Chatman (1986). Die vorhandenen Skalen zur Messung des psychologischen Commitment bzw. der einstellungsorientierten Loyalität konzentrieren sich auf die Messung der Beständigkeit, Widerstandsfähigkeit und Verhaltenswirksamkeit. Vgl. z.B. Mahony/Madrigal/Howard (2000) bezüglich der Psychological Commitment to Team Scale (PCT). Vgl. auch Funk/Pastore (2000); Gladden/Funk (2001).

¹⁷ Vgl. Homburg/Giering (1999), S. 1095; Homburg/Giering/Hentschel (2000), S. 89; Meyer/Oevermann (1995), Sp. 1341.

¹⁸ Vgl. Foscht (2002), S. 58. Die hohe wirtschaftliche Relevanz der Cross-Buying-Absicht ergibt sich dabei aus der Annahme, dass es für das Unternehmen rentabler ist, bestehende Kunden "abzuschöpfen" als neue Kunden zu gewinnen. Ausführlich zur Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen vgl. Schäfer (2002).

¹⁹ Vgl. u.a. Fink/Trail/Anderson (2002); Funk/Pastore (2000); Gladden/Funk (2001); Shank/Beasley (1998).

²⁰ Vgl. Fink/Trail/Anderson/ (2002); Funk/Pastore (2000); Gladden/Funk (2001); Mahony/Madrigal/Howard (2000); Shank/Beasley (1998).

²¹ Vgl. Fink/Trail/Anderson/ (2002); Gladden/Funk (2001); Shank/Beasley (1998).

²² Vgl. Fink/Trail/Anderson (2002).

²³ Vgl. Fink/Trail/Anderson/ (2002); Funk/Pastore (2000).

²⁴ Vgl. Gladden/Funk (2001); Funk/Pastore (2000).

mulierung der Commitment-Items erfolgte in Anlehnung an die „Psychological Commitment to a Team“-Skala²⁶ sowie Gladden und Funks Messinstrument der „Attitudinal Loyalty“²⁷. Zusätzlich wurden zwei Items in den Fragebogen integriert, die messen, inwieweit sich der Befragte um das zukünftige Wohlergehen des Klubs sorgt.²⁸ Die Konzeptualisierung der **Fanbindung** als verhaltensbezogene Dimension der Fanloyalität erfordert den Einbezug von ex post- und ex-ante Kriterien.²⁹ Zu ihrer Operationalisierung orientieren wir uns sowohl an allgemeinen³⁰ als auch an sportspezifischen³¹ Messansätzen. Auf eine Erfassung des vergangenen Verhaltens mittels objektiver Verfahren verzichten wir aufgrund der Schwierigkeiten, die den Größen der Wiederkaufs-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsrate sowie Marktanteils- und Umsatzveränderungen inhärent sind.³²

2.3 Einflussfaktoren der Fanloyalität

Um ein wirksames Fanbindungsmanagement entwickeln und implementieren zu können, ist ein umfassendes Verständnis der Einflussfaktoren loyalen Fanverhaltens notwendig. Als *die* zentralen Einflussgrößen wurden in zahlreichen Publikationen die Kunden- bzw. **Konsumenzufriedenheit** und der **Markenwert** bzw. Brand Equity identifiziert.³³ Weiterhin dienen Konstrukte wie soziale, psychische und ökonomische Wechselbarrieren,³⁴ das wahrgenommene Risiko,³⁵ Variety Seeking,³⁶ die Qualität der Alternativangebote³⁷ und das Vertrauen³⁸ zur Erklärung der Loyalität.³⁹ Diese Determinanten entspringen jedoch zum Teil theoretischen Ansätzen, die nicht oder nur eingeschränkt auf die besondere Beziehung zwischen Fan und Lieblingsklub übertragbar sind. Beispielsweise gehen alle theoretischen Ansätze von einer bestehenden Geschäftsbeziehung zwischen zwei Parteien aus, was im Falle eines „reinen“ Fernsehzuschauers nicht zutrifft.

²⁵ Für eine Übersicht der möglichen Messansätze der Einstellungsdimension vgl. Homburg/Giering (1999), S. 1098 ff.

²⁶ Vgl. Mahony/Madrigal/Howard (2000) und Kwon/Trail (2003).

²⁷ Vgl. Gladden/Funk (2001), S. 94.

²⁸ Vgl. Garbarino/Johnson (1999), S. 84.

²⁹ Vgl. Klingenberg (2000), S. 110.

³⁰ Vgl. z.B. Homburg/Giering (1999), S. 1098 f.

³¹ Vgl. z.B. Gladden/Funk (2001).

³² Vgl. Esch/Geus/Langner (2002), S. 46; Homburg/Giering (1999), S. 1099.

³³ Bzgl. der Zufriedenheit vgl. z.B. Hirschman (1974); Homburg/Giering/Hentschel (2000); Thibaut/Kelley (1959). Bzgl. des Markenwerts vgl. z.B. Aaker (1992); Esch/Geus/Langner (2002); Keller (1993).

³⁴ Vgl. Peter (1999), S. 118 ff.

³⁵ Vgl. Foscht (2002), S. 23 ff.

³⁶ Vgl. Peter (1999), S. 123 f.

³⁷ Vgl. ebd., S. 123 f.

³⁸ Vgl. Chaudhuri/Holbrook (2001), S. 82; Garbarino/Johnson (1999), S. 71; Morgan/Hunt (1994), S. 23 f.

³⁹ Vgl. Braunstein (2001), S. 19.

Der positive Einfluss der **Zufriedenheit** auf die Loyalität wurde bereits für verschiedene Bereiche und Branchen nachgewiesen.⁴⁰ Im Teamsport schwanken die Leistungen und die Erfolge eines Klubs zum Teil erheblich, so dass angenommen werden kann, dass auch die Zufriedenheitsurteile im Zeitverlauf stark variieren. Dennoch scheint die Loyalität „wahrer“ Fans nicht primär durch ihre Zufriedenheit erklärbar zu sein – vielmehr übersteht diese Loyalität auch Zeiten großer Unzufriedenheit. Die Modellierung der Zufriedenheit als zentrale Determinante der Loyalität ist folglich problematisch.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht basiert der **Markenwert** auf spezifischen, mit den Marken im Gedächtnis gespeicherten Vorstellungen, d.h., Eigenschaften, Nutzen und Einstellungen, die in positiven Konsumentenreaktionen resultieren.⁴¹ Die konzeptionelle Breite des Konstruktes ermöglicht die Modellierung zahlreicher Facetten, die zu einer starken Marke beitragen und damit positiv auf die Fanloyalität wirken.⁴² Durch die Modellierung des Markenwertes finden bspw. auch soziale und psychologische Wechselbarrieren in Form der Nutzen, die mit dem passiven Konsum des Teamsport-Produktes verbundenen sind (wie z.B. soziale Akzeptanz oder Identifikation), Berücksichtigung. In sportspezifischen Beiträgen wurden bisher in erster Linie der Beitrag einzelner Größen, wie des Erfolgs und der Identifikation, auf das Fanverhalten untersucht.⁴³ Das Konzept des Markenwertes bildet jedoch einen ganzheitlicheren Ansatz und ermöglicht die Bestimmung der zentralen Treiber der Fanloyalität.

⁴⁰ Für eine Übersicht vgl. Homburg/Giering/Hentschel (2000), S. 93 ff.

⁴¹ Vgl. Keller (1993), S. 2.

⁴² Vgl. Gladden/Funk (2001); Gladden/Funk (2002); Gladden/Milne/Sutton (1998).

⁴³ Vgl. z.B. Dietz-Uhler et al. (2000); DeSchrive/Jensen (2002); Funk/Mahony/Ridinger (2002); Fink/Trail/Anderson (2002); Macpherson/Garland/Haughey (2000); Mahony/Moormann (2000).

3 Das Klubimage als Determinante der Fanloyalität im professionellen Teamsport

3.1 Markenimage als zentrale Komponente des Markenwertes

Nach Ansicht von *Hoffmann* wird die professionelle Positionierung und Markenführung zu einer der wichtigsten Aufgaben der Vereinsführung im professionellen Fußball werden.⁴⁴ Insbesondere in Nordamerika werden Klubs und Ligen bereits als Marken verstanden und als solche geführt. Es dominiert die Ansicht, dass eine starke Marke den Klub durch eine treue Anhängerschaft unabhängiger vom sportlichen Erfolg macht⁴⁵, wie z.B. *Rifkin* am Beispiel des US-Baseball-Teams Boston Red Sox zeigt.⁴⁶ In einer ersten empirischen Untersuchung können *Gladden* und *Funk* einen signifikanten Zusammenhang zwischen Markenwert bzw. -image und Loyalität im Teamsport-Kontext nachweisen.⁴⁷

Grundsätzlich dient die Erfassung des Markenwertes der Kontrolle und Messung des Erfolgs der Markenführung.⁴⁸ Das für die Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle des Markenführungsprozesses am besten geeignete Markenbewertungsmodell ist der **konsumentenorientierte, nicht-monetäre Markenwert**⁴⁹. Der konsumentenorientierte Markenwertansatz von *Keller* wurde bereits von *Gladden* und *Funk* erfolgreich empirisch auf den Teamsport-Kontext angewandt.⁵⁰ Zudem ermöglicht er im Vergleich zu anderen bekannten Ansätzen eine verstärkt dimensionsorientierte Betrachtung der dem Markenwert zugrunde liegenden Wissensstrukturen. Daher kommt dieser Ansatz im Rahmen der Modellbildung im empirischen Teil der Arbeit zur Anwendung.

Keller betrachtet das Markenwissen, das durch entsprechende Marketingaktivitäten in den Köpfen der Konsumenten entsteht, als wichtigstes Kapital eines Unternehmens. Seine Grundannahme ist, dass der Markenwert vom **Markenwissen** der Konsumenten abhängt, da es spe-

⁴⁴ Vgl. *Hoffmann* (2001), S. 344.

⁴⁵ Vgl. *Bristow/Sebastian* (2001), S. 257 f.; *Gladden/Funk* (2001), S. 67; *Rifkin* (1999), S. 75.

⁴⁶ Vgl. *Rifkin* (1999), S. 75 f.

⁴⁷ Vgl. *Gladden/Funk* (2001).

⁴⁸ Vgl. *Esch* (2003), S. 467.

⁴⁹ In der relevanten Literatur wird diese Kategorie der Markenbewertungsverfahren nicht einheitlich benannt. So spricht beispielsweise *Keller* von der kundenorientierten Messung des Markenwertes (vgl. *Keller* 1999, S. 989 ff.). In anderen Publikationen hingegen ist von verhaltenswissenschaftlicher/psychographischer (vgl. *Zimmermann et al.* 2001, S. 46 ff.) oder konsumentenorientierter (vgl. *Bekmeier-Feuerhahn* 1998, S. 34 ff.) Markenbewertung die Rede. Im Rahmen dieser Arbeit werden die genannten Ansätze als konsumentenorientiert oder verhaltenswissenschaftlich bezeichnet.

⁵⁰ Vgl. *Gladden/Funk* (2001); *Gladden/Funk* (2002).

zifische Konsumentenreaktionen gegenüber der Marke hervorruft und damit den Erfolg der Marketingaktivitäten im Rahmen der Markenbildung positiv beeinflusst.⁵¹

„Brand Equity is the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand. That is, customer-based brand equity involves consumers’ reactions to an element of the marketing mix for the brand in comparison with their reactions to the same marketing mix element attributed to a fictitiously named or unnamed version of the product or service.“⁵²

Wenn Konsumenten auf ein Produkt und seine Vermarktung auf Grund der Marke positiver reagieren als auf ein unmarkiertes Produkt, besitzt die Marke folglich einen positiven Markenwert. Wie Abbildung 2 zeigt, stellen die Markenbekanntheit und das Markenimage in *Kellers* Modell die grundlegenden Dimensionen des Markenwissens dar.⁵³

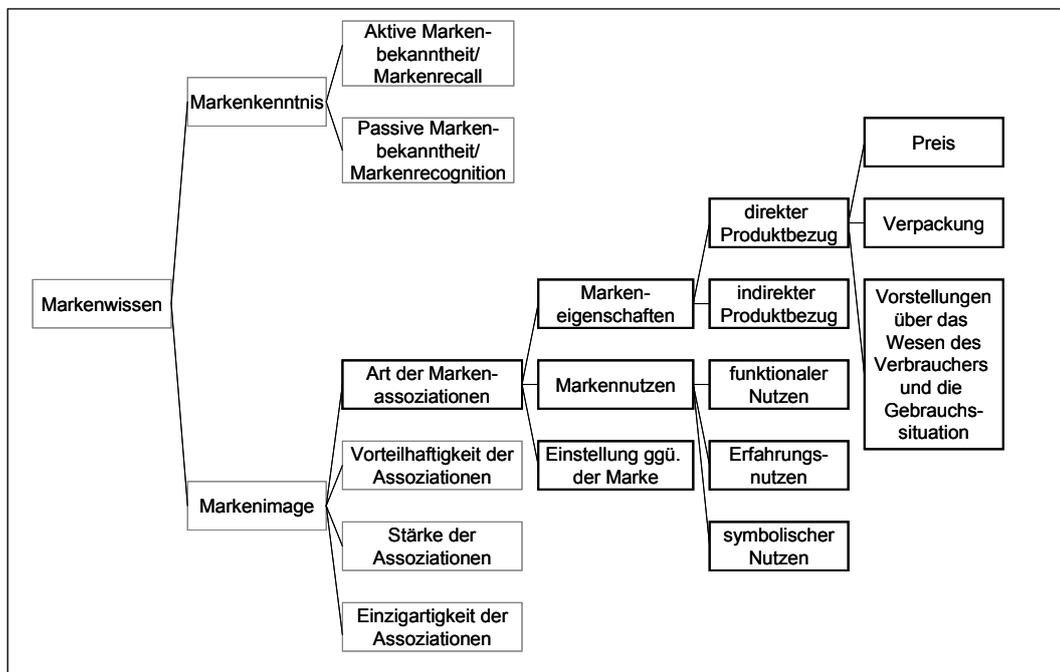


Abbildung 2: Konzeptualisierung des Markenwissens nach Keller

Die **Markenbekanntheit** beschreibt die Fähigkeit von Konsumenten, sich an eine Marke zu erinnern oder diese zu erkennen. Markenbekanntheit muss gegeben sein, damit eine Marke überhaupt für eine Kaufentscheidung berücksichtigt, d.h., Bestandteil des „consideration set“ bzw. „evoked set“⁵⁴ werden kann.⁵⁵ Daneben erzeugt sie Vertrautheit und Zuneigung bei den

⁵¹ Vgl. Keller (2003a), S. 596.

⁵² Keller (1993), S. 2.

⁵³ Vgl. Keller (1993), S. 2.

⁵⁴ Die entscheidungsrelevanten Alternativen bilden das „evoked set“ bzw. das „consideration set“. Bekannte, aber bisher nicht berücksichtigte Alternativen werden im „awareness set“ zusammengefasst. Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 245.

⁵⁵ Vgl. Keller (1993), S. 3.

Konsumenten.⁵⁶ Nicht zuletzt ist sie eine notwendige Bedingung für die Bildung, Entwicklung und Verknüpfung von Markenassoziationen.⁵⁷ Da professionelle Sport-Klubs allgemein hohe Bekanntheitsraten verzeichnen, kommt insbesondere dem Markenimage eine zentrale Bedeutung innerhalb der Markenführung zu.

„Professional sport teams are likely to possess brand equity by virtue of the added meaning sport consumers attach to the names and logos of their favourite team.“⁵⁸ Diese zusätzliche Bedeutung spiegelt sich im **Markenimage** wider, das nach *Esch* die hinreichende Größe für den Markenerfolg ist.⁵⁹ Vor dem Hintergrund der Unvorhersehbarkeit und Unsicherheit des Teamsport-Produkts bildet das Markenimage die konstante Größe in der Wahrnehmung der Fans und der weiteren Bezugsgruppen.⁶⁰ Das Markenimage bietet folglich Teamsport-Klubs eine einzigartige Möglichkeit, Konsistenz und Stabilität in ihr Auftreten zu bringen.

3.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Image der Klubmarke

3.2.1 Überblick

Die Summe aller Markenassoziationen bildet das **Markenimage**. Inhaltlich lassen sich Markenassoziationen als Eigenschaften (attributes), Nutzen (benefits) und Einstellungen (attitudes) beschreiben. Die Produktbestandteile und -funktionen zählen zu den direkt produktbezogenen **Eigenschaften** (product-related attributes). Merkmale, die nicht physisch in das Produkt eingebunden sind, gehören zu den indirekt produktbezogenen Produkteigenschaften (non-product-related attributes). Beispiele dafür sind der Preis, die Verpackung sowie Vorstellungen über den typischen Verbraucher und die Gebrauchssituation.⁶¹

Neben den direkt und indirekt produktbezogenen Attributen werden auch persönliche Nutzensvorstellungen mit der Marke assoziiert.⁶² Der **Nutzen** einer Marke hängt damit von den jeweiligen Bedürfnissen des Konsumenten ab. Funktionale Nutzen bilden den Grundnutzen der Marke und basieren in der Regel auf den direkt produktbezogenen Eigenschaften. Der Erfahrungsnutzen, der in deutschsprachigen Publikationen auch als emotionaler Nutzen bezeichnet wird,⁶³ bezieht sich auf die Gefühle, die sich bei Produktnutzung oder Inanspruch-

⁵⁶ Vgl. Aaker (1992), S. 85.

⁵⁷ Vgl. Esch (1999), S. 966.

⁵⁸ Gladden/Funk (2001), S. 69.

⁵⁹ Vgl. Esch (2003), S. 75.

⁶⁰ Vgl. Ferrand/Pages (1999), S. 388; Freyer (2003), S. 383.

⁶¹ Vgl. Keller (1993), S. 4.

⁶² Keller (1993), S. 4.

⁶³ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 93 ff.; Esch (1999), S. 967 ff.

nahme einer Dienstleistung einstellen. Dazu zählt *Keller* bspw. sinnlichen Genuss, Abwechslung und geistige Anregung. Symbolische Nutzen knüpfen in erster Linie an extrinsischen Aspekten des Konsums an und resultieren in einem Zusatznutzen. Soziale Akzeptanz und Prestige können hier als Beispiele genannt werden.⁶⁴ Als letzte Art der Markenassoziationen spiegelt die **Einstellung** des Konsumenten die allgemeine positive oder negative Haltung gegenüber der Marke wider. Sie kann als die zusammenfassende Bewertung des Einstellungsobjekts oder -subjekts interpretiert werden.

Die Qualität der Markenassoziationen wird durch den Grad ihrer **Vorteilhaftigkeit** (favorability), **Einzigartigkeit** (uniqueness) und **Stärke** (strength) bestimmt. Der konsumentenorientierte Markenwert kommt also dadurch zustande, dass sich der Konsument in hohem Maße der Marke bewusst und mit ihr vertraut ist sowie in seinem Gedächtnis starke, positive und einzigartige Markenassoziationen gespeichert sind. Da im Rahmen dieser Arbeit der Beziehung zwischen Fans und ihren Lieblingsklubs das Erkenntnisinteresse gilt, ist aktive Markenbekanntheit gegeben und wird daher im Folgenden nicht mehr thematisiert. Vereinfachend wird folglich das Markenimage als Indikator der Markenstärke herangezogen, das als das nach Präsenz bzw. Stärke, Differenziertheit und Vorteilhaftigkeit bewertete Vorstellungsbild definiert werden kann.

Markenführung in der Teamsportindustrie hat in der Regel die Gestaltung und das Management einer Unternehmensmarke bzw. Corporate Brand zum Inhalt. Typischerweise wird eine Corporate Brand mit mehreren Produkten aus verschiedenen Produktkategorien assoziiert. Corporate Brands erzeugen also i.d.R. breitere Markenassoziationen erzeugen.⁶⁵ So können neben Produktattributen, -nutzen und -einstellungen, Mitarbeiter, Werte und Kampagnen sowie die Glaubwürdigkeit des Unternehmens Markenassoziationen darstellen.⁶⁶ Im Teamsportkontext ist die Unterscheidung zwischen Produkt- und Unternehmensmarke kompliziert und nicht eindeutig zu treffen, da Klubs häufig nur mit einem Team in Verbindung gebracht werden. Da zudem unsere Definition des Teamsport-Produktes alle Personen und Objekte umfasst, die seine Erstellung bzw. Performance ermöglichen, steuern und begleiten (z.B. Spieler,

⁶⁴ Vgl. Keller (1993), S. 4. Diese Kategorisierung der Nutzen leitet sich von Park, Jaworski und MacInnis' Systematik von funktionalen, symbolischen und „erfahrungsbezogenen“ Motiven bzw. Bedürfnissen ab, die durch entsprechende Nutzen befriedigt werden. Vgl. Park/Jaworski/MacInnis (1986), S. 136.

⁶⁵ Vgl. Keller (2003b), S. 540. Vgl. auch Galli/Wagner/Beiersdorfer (2002), S. 217.

⁶⁶ Vgl. Keller (2003b), S. 544 ff. Im vorliegenden Kontext bedeutet dies, dass Markenimage bzw. Markenwert auch unabhängig von Spielen bzw. dem Kernprodukt entstehen kann. Dies kann z.B. dann der Fall sein, wenn Klubmitglieder etc. in der Öffentlichkeit stehen.

Vereinsleitung, Fans, Stadion), setzen wir in unserer Untersuchung im Teamsport-Kontext Produktmarke und Unternehmens- bzw. Klubmarke gleich. **Corporate Brand Equity** ist folglich als „the differential response by consumers, customers, employees, other firms, or any relevant constituency to the words, actions, communications, products or services provided by an identified corporate brand entity“⁶⁷ zu verstehen. Diese Definition lässt sich auf den Markenwert eines Teamsport-Klubs übertragen, der sich in einer vergleichsweise positiveren Reaktion aller Stakeholder auf Unternehmenskommunikation, Kampagnen, Produkte, Dienstleistungen etc. niederschlägt.

3.2.2 Relevante Leistungskomponenten der Klubmarke

In Rahmen ihrer Studie identifizierten *Gladden* und *Funk* sechzehn Dimensionen des konsumentenorientierten Markenwertes im professionellen Teamsport.⁶⁸ Zur Ebene der direkt produktbezogenen Attribute zählen sie Erfolg, Star-Spieler, den Trainer bzw. Head Coach und das Management. Logo, Stadion/Arena, „product delivery“⁶⁹ und Tradition bilden die indirekt produkt-bezogenen Attribute.⁷⁰ Die Produkteigenschaften drücken dabei aus, was ein Produkt ist oder hat.⁷¹ Da das Teamsport-Produkt ein Bündel von Leistungen integriert, ist es passender, im Zusammenhang mit dem Markenimage von Leistungskomponenten anstatt von Eigenschaften oder Attributen zu sprechen. Wir unterscheiden daher zwischen Leistungskomponenten des Kernprodukts und begleitenden Leistungskomponenten. Auch die von *Gladden* und *Funk* vorgeschlagenen Dimensionen und ihre Zuordnung zu den Kategorien erfahren kleinere Modifikationen und Ergänzungen. Da die Grenzen zwischen den Kategorien nicht trennscharf sind, können sie lediglich als Orientierungsrahmen verstanden werden.

Das Kernprodukt im Teamsport definieren wir als die Teilnahme eines Klubs an Meisterschaften bzw. Wettbewerben. Entsprechend sind die Leistungskomponenten des Kernproduktes diejenigen Komponenten, die direkt mit der Leistungserstellung im Rahmen der Spiele verknüpft sind sowie diese charakterisieren und prägen. Dazu gehören:

⁶⁷ Keller (2003b), S. 539.

⁶⁸ Gladden und Funk identifizierten zunächst potenzielle Dimensionen anhand eines umfassenden Literatur-Review. Basierend auf diesen entwickelten sie eine Skala, die sie zunächst einem Pre-Test unterzogen und nach der Modifikation an einer größeren Stichprobe testeten. Die anschließende konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigte sechzehn Dimensionen der Markenassoziationen im Teamsport. Vgl. Gladden/Funk (2002), S. 57 ff.

⁶⁹ Zur „product delivery“ zählen Gladden und Funk die spielerische Leistung des Teams sowie das Rahmenprogramm für die Zuschauer im Stadion. Vgl. Gladden/Funk (2002), S. 58.

⁷⁰ Vgl. Gladden/Funk (2001), S. 72 f.; Gladden/Funk (2002) S. 57 ff.

⁷¹ Vgl. Keller (1999), S. 991.

- Mannschaft,
- Trainer,
- Erfolg,
- Star-Spieler und
- die allgemeine spielerische Leistung des Teams.

Die **begleitenden Leistungskomponenten** schaffen die Voraussetzungen für die Teilnahme am Ligawettbewerb, bilden also den Rahmen für die eigentliche Leistungserstellung und komplettieren das Leistungsangebot. Dazu zählen:

- Logo und Vereinsfarben,
- Vereinsgeschichte und Tradition,
- Management und Vereinsleitung,
- Stadion,
- Vereinspolitik und -kultur,
- Fans,
- Hauptsponsor oder Eigentümer und
- regionale Herkunft.⁷²

3.2.3 Relevante Nutzenkomponenten der Klubmarke

In der Marketingliteratur herrscht Konsens darüber, dass Kunden keine Eigenschaften, sondern Nutzen kaufen.⁷³ Nutzen kann als die Einschätzung des Konsumenten bezüglich der Fähigkeit des Produkts zur Bedürfnisbefriedigung definiert werden.⁷⁴ Zuschauer von Sportveranstaltungen befriedigen dabei symbolische sowie emotionale und sinnliche („experiential“) Bedürfnisse. Funktionale Bedürfnisse sind im vorliegenden Kontext von geringer Bedeutung. Sie werden daher nicht berücksichtigt. Als **symbolische Nutzenkomponenten** wurden

- Identifikation,
- Stolz auf die Region und
- Anerkennung des relevanten Umfelds

⁷² Die letzten vier Komponenten sind kein Bestandteil von Gladden und Funks Team Association Model. Vgl. Gladden/Funk (2002). S. 58 f. Die Ergebnisse des Pretests sowie eigene Überlegungen führten jedoch zum Einbezug dieser Komponenten.

⁷³ Dieser Gedanke geht auf Lancaster zurück. Vgl. Lancaster (1966), S. 132 ff.; vgl. auch Bauer (1989), S. 120 ff.; Esch (2003), S. 102; Herrmann (1992), S. 43 ff.

⁷⁴ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 15.

in die Untersuchung integriert.

Als weitere Nutzendimension wurde der **Erfahrungsnutzen** identifiziert. „Experiential benefits relate to what it feels like to use the product or service.“⁷⁵ Im behandelten Kontext wurden die Erfahrungsnutzenkomponenten

- Ablenkung vom Alltag,
- soziale Kontakte bzw. Gemeinschaftserlebnis,
- Emotionen,
- Erweckung angenehmer Erinnerungen und
- Unterhaltung

als relevante Markenassoziationen identifiziert.

Abbildung 3 zeigt die identifizierten Nutzendimensionen in Kombination mit den Leistungskomponenten. Wie bereits angesprochen entspringt eine derartige Kategorisierung theoretischen Überlegungen und ist daher nicht als „starr“ aufzufassen. Die Pfeile in der Abbildung deuten auf einen Zusammenhang zwischen den Leistungs- und den Nutzenkomponenten hin.

⁷⁵ Keller (1993), S. 4.

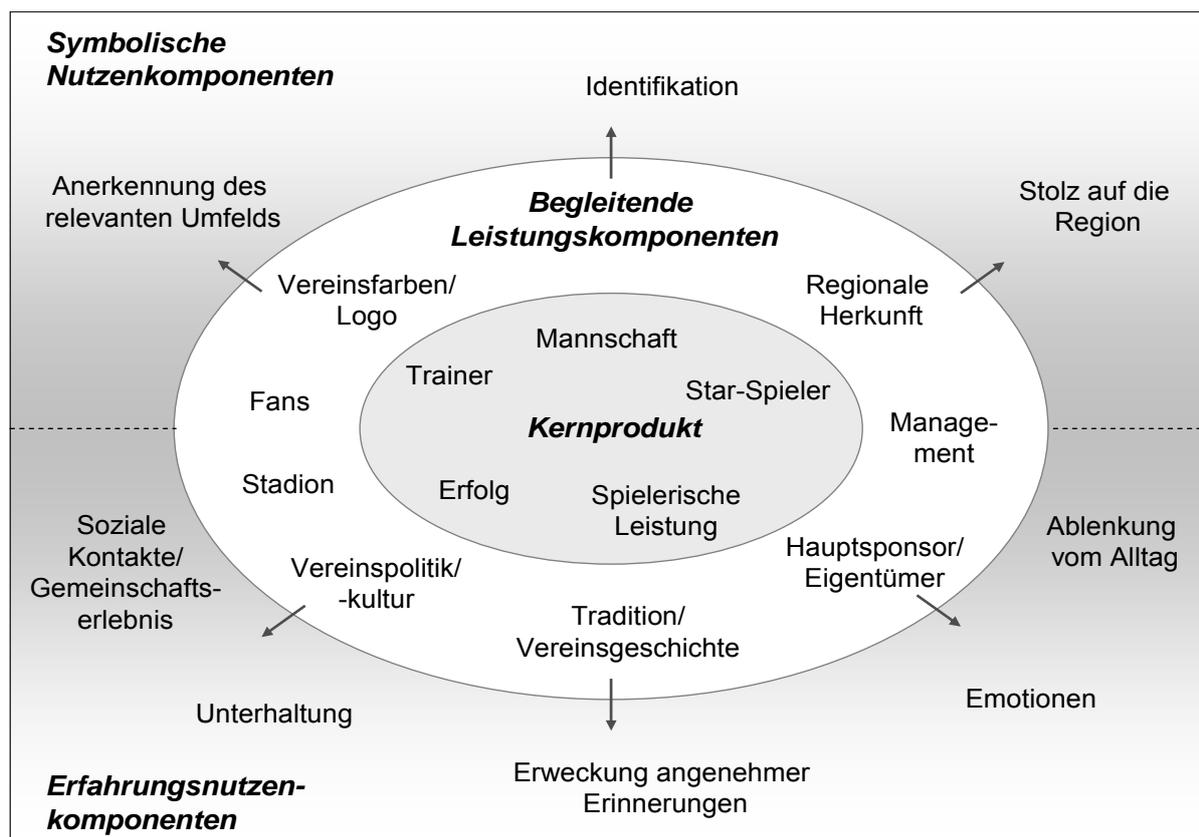


Abbildung 3: Leistungs- und Nutzenkomponenten der Klubmarke

In *Kellers* Markenwertmodell stellen die Einstellungen von Fans gegenüber ihrem favorisierten Klub die letzte Art der Markenassoziationen dar.⁷⁶ *Eagly* und *Chaiken* verstehen Einstellungen als „a psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor and disfavor“⁷⁷. Es fällt auf, dass das Einstellungskonstrukt als Teil des Markenimage Ähnlichkeiten mit dem Konstrukt des psychologischen Commitment aufweist. Gemeinsamkeiten ergeben sich schlicht aus der Tatsache, dass beide Konstrukte Einstellungen darstellen. Obwohl kleinere inhaltliche Differenzen ausgemacht werden könnten – die Markeneinstellung bezieht sich direkt auf den Klub bzw. die Klubmarke, während das psychologische Commitment die Einstellung eines Fans gegenüber seiner Beziehung zu einem Klub widerspiegelt⁷⁸ – eliminieren wir die Einstellungskomponente zur Gewährleistung von Diskrimanzvalidität aus der Markenimagebetrachtung. Die Entscheidung wird zudem durch

⁷⁶ In einigen Publikationen wird die Definition des Images auf die Einstellungskomponente beschränkt. Vgl. z.B. Sommer (1998), S. 149 ff.; Trommsdorff (1990), S. 117 ff.

⁷⁷ Eagly/Chaiken (1993), S. 1.

⁷⁸ Morgan und Hunt betonen den Beziehungsaspekt des Commitment besonders und nennen das Konstrukt entsprechend „Relationship Commitment“. Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 23. Eine ähnliche Sichtweise vertreten auch Moormann, Zaltman und Deshpandé: „Commitment to the relationship is defined as an enduring desire to maintain a valued relationship.“ Vgl. Moormann/Zaltman/Deshpandé (1992), S. 316.

die Definition der Einstellungskomponente von *Keller* unterstützt. „Brand attitudes are defined in terms of consumers’ overall evaluation of a brand“.⁷⁹ Während also Leistungs- und Nutzenkomponenten spezifische Assoziationen mit der Marke darstellen, befindet sich die Einstellung auf einer hierarchisch höheren Ebene, die im vorliegenden Untersuchungskontext mit den beiden anderen Komponenten nicht vereinbar erscheint.

3.3 Formulierung der Modellstruktur

Der positive Zusammenhang zwischen Markenimage oder Markenwert und Markenloyalität ist in der Literatur unumstritten. Dennoch gibt es bisher nur wenige empirische Untersuchungen dieses Zusammenhangs. Insbesondere die Beziehungen zwischen den verschiedenen Dimensionen des Markenimage wurden bisher nur selten untersucht.⁸⁰ Dass die Markenassoziationen nicht unabhängig voneinander sind, führt auch Keller an.⁸¹

Die **Means-End-Theorie** kann als Erklärungsansatz für die Verknüpfung der verschiedenen Arten von Markenassoziationen herangezogen werden. Sie postuliert eine hierarchische Beziehung zwischen den Eigenschaften des Produkts, den Konsequenzen und der Nutzenstiftung für den Verbraucher sowie den persönlichen Werten des Konsumenten.⁸² Die zentrale Hypothese der Means-End-Theorie besagt, dass Konsumenten Leistungsbündel als Mittel („means“) betrachten, um wünschenswerte Ziele („ends“) bzw. Werte zu realisieren.⁸³ Den konkreten Produkteigenschaften wird dabei die niedrigste Abstraktionsebene zugeschrieben.

Der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Arten von Markenassoziationen wird hier auf aggregierter Ebene betrachtet, d.h., es erfolgt keine detaillierte Analyse der Verknüpfungen zwischen einzelnen, spezifischen Markenassoziationen. Wir unterstellen, dass die zwei Kategorien der Leistungskomponenten jeweils auf beide Nutzenkategorien wirken. Als Qualität einer Markenassoziation wird im Folgenden die Zusammenfassung der Facetten Stärke, Einzigartigkeit und Vorteilhaftigkeit bezeichnet. Diese Überlegungen lassen sich anhand folgender Hypothesen festhalten:

⁷⁹ Keller (1993), S. 4.

⁸⁰ Ausnahmen stellen dabei Esch (2003), Esch/Geus/Langner (2002) und Chaudhuri/Holbrook (2001) dar.

⁸¹ Vgl. Keller (1993), S. 5.

⁸² Vgl. z.B. Bauer/Huber (1997), S. 5; Herrmann (1996), S. 7 ff.; Herrmann/Huber/Braunstein (1999), S. 117 f.

⁸³ Dabei besteht die Grundstruktur einer Means-End-Kette aus konkreten und abstrakten Eigenschaften, funktionalem und sozialem/psychischem Nutzen sowie instrumentellen und terminalen Werten. Vgl. z.B. Bauer/Huber (1997), S. 6; Herrmann (1996), S. 74 f.; Herrmann/Huber/Braunstein (1999), S. 118. Hier erfolgt jedoch eine Anpassung der Means-End-Elemente an Kellers Kategorien der Markenassoziationen.

H₁: Je höher die Qualität der Assoziationen ist, die ein passiver Sportkonsument bezüglich des Kernproduktes hat, desto größer ist der mit der Klubmarke assoziierte Nutzen (symbolischer und Erfahrungsnutzen).

H₂: Je höher die Qualität der Assoziationen ist, die ein passiver Sportkonsument bezüglich der begleitenden Leistungskomponenten hat, desto größer ist der mit der Klubmarke assoziierte Nutzen (symbolischer und Erfahrungsnutzen).

Die hypothetische Kausalkette wird durch das psychologische Commitment als Einstellungsdimension der Fanloyalität fortgesetzt. Der Zusammenhang zwischen Markennutzen und psychologischem Commitment bildet die Schnittstelle zwischen den beiden übergeordneten Konstrukten Klubimage und Fanloyalität. Auf Basis der theoretischen Überlegungen lässt sich die folgende Hypothese formulieren:

H₃: Je größer der Nutzen ist, den ein passiver Sport-Konsument mit der Klubmarke assoziiert, desto höher ist sein psychologisches Commitment.

Dass loyales Verhalten auf einer positiven Einstellung basiert, wird in zahlreichen Publikationen anerkannt.⁸⁴ Daraus folgt die abschließende Hypothese:

H₄: Je größer das psychologische Commitment eines passiven Sport-Konsumenten ist, desto größer ist seine Fanbindung.

Das psychologische Commitment fungiert als **Mediatorvariable**: Es vermittelt den Einfluss der Nutzenwahrnehmung auf die Fanbindung.⁸⁵

Ergänzend wird untersucht, inwieweit der Grad des psychologischen Commitment die Stärke des Einflusses der beiden Kategorien der Leistungskomponenten auf die Nutzenkonstrukte beeinflusst. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Kernprodukt denjenigen Fans einen höheren Nutzenbeitrag liefert, die im Vergleich zu den „Vollblut-Fans“ ein geringeres psychologisches Commitment aufweisen. Diese Vermutung leitet sich aus den entsprechenden Beiträgen zur „spurious loyalty“ im Sportbereich ab.⁸⁶ Oftmals werden „oberflächlich loyale“ Fans, d.h., Fans mit geringem psychologischem Commitment, dadurch beschrieben, dass sie nur solange einen Klub unterstützen, wie dieser erfolgreich ist oder einen charismatischen

⁸⁴ Vgl. z.B. Esch/Langner/Geus (2002), S. 46 f.; Homburg/Giering (1999), S. 124 ff.; Kroeber-Riel (1999), S. 141 ff.; Mahony/Madrigal/Howard (2000), S. 15 ff.

⁸⁵ Zum Mediatoreffekt vgl. z.B. Baron/Kenny (1986); Sauer (2003), S. 203 ff.

⁸⁶ Vgl. Backmann/Crompton (1991), S. 208 f.; Mahony/Madrigal/Howard (2000), S. 16 f.; Park/Kim (2000).

Star-Spieler im Aufgebot hat.⁸⁷ Diese Aspekte sind Teil des Kernprodukts. Umgekehrt kann angenommen werden, dass die Nutzenwahrnehmung eines Fans, dessen loyale Einstellung vergleichsweise stark ausgeprägt ist, stärker von den begleitenden Leistungskomponenten geprägt wird. Dies kann schon alleine aus der Tatsache folgen, dass der loyale Fan regelmäßig vor Ort Spiele verfolgt und dadurch andere Fans und das Stadion besser kennt und mehr wertschätzt. Ebenso ist die Annahme, dass „wahre“ Fans der Tradition und den Vereinsfarben mehr Bedeutung zumessen, plausibel. Daher werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H₅: Je größer das psychologische Commitment eines passiven Sport-Konsumenten ist, desto schwächer ist der Zusammenhang zwischen dem mit der Klubmarke assoziierten Kernprodukt und dem Nutzen (symbolischer und Erfahrungsnutzen).

H₆: Je größer das psychologische Commitment eines passiven Sportkonsumenten ist, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen den mit der Klubmarke assoziierten begleitenden Leistungskomponenten und dem Nutzen (symbolischer und Erfahrungsnutzen).

Aus theoretischer Sicht fungiert das Commitment-Konstrukt als **Moderator**, d.h., die Beziehung zwischen den exogenen Variablen Kernprodukt und begleitenden Leistungskomponenten und den endogenen Nutzenvariablen hängt vom Wert bzw. der Höhe des psychologischen Commitment ab.⁸⁸ Die Hypothese H₅ erfasst den negativ moderierenden Effekt des psychologischen Commitment, wohingegen H₆ die positive Moderation umschreibt.⁸⁹ Das Hypothesensystem ist grafisch in Abbildung 4 veranschaulicht. Es gilt anzumerken, dass der Moderatoreffekt entgegengesetzt dieser Grafik in einem separaten Modell getestet wird.

⁸⁷ Vgl. z.B. Sutton et al. (1997), S. 17. Die Autoren sprechen in dem Zusammenhang von Fans, die nur ein mittleres Maß an Fan Identifikation aufweisen. Sie definieren dieses Konstrukt jedoch ähnlich wie das hier konzeptualisierte Commitment-Konstrukt. Vgl. ebd., S. 15.

⁸⁸ Vgl. Sauer (2003), S. 204. Für ausführliche Darstellungen der Moderator-Effekte vgl. auch Sauer/Dick (1993); Sharma/Durand/Gur-Arie (1981).

⁸⁹ Positive Moderation liegt vor, wenn bei hohen Werten der moderierenden Variable der Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable stärker ist als bei niedrigeren Werten. Umgekehrt verhält es sich bei der negativen Moderation, bei der hohe Werte der Moderatorvariable einen geringeren Zusammenhang zwischen exogener und endogener Variable nach sich ziehen als bei niedrigen Werten. Vgl. Sauer (2003), S. 204.

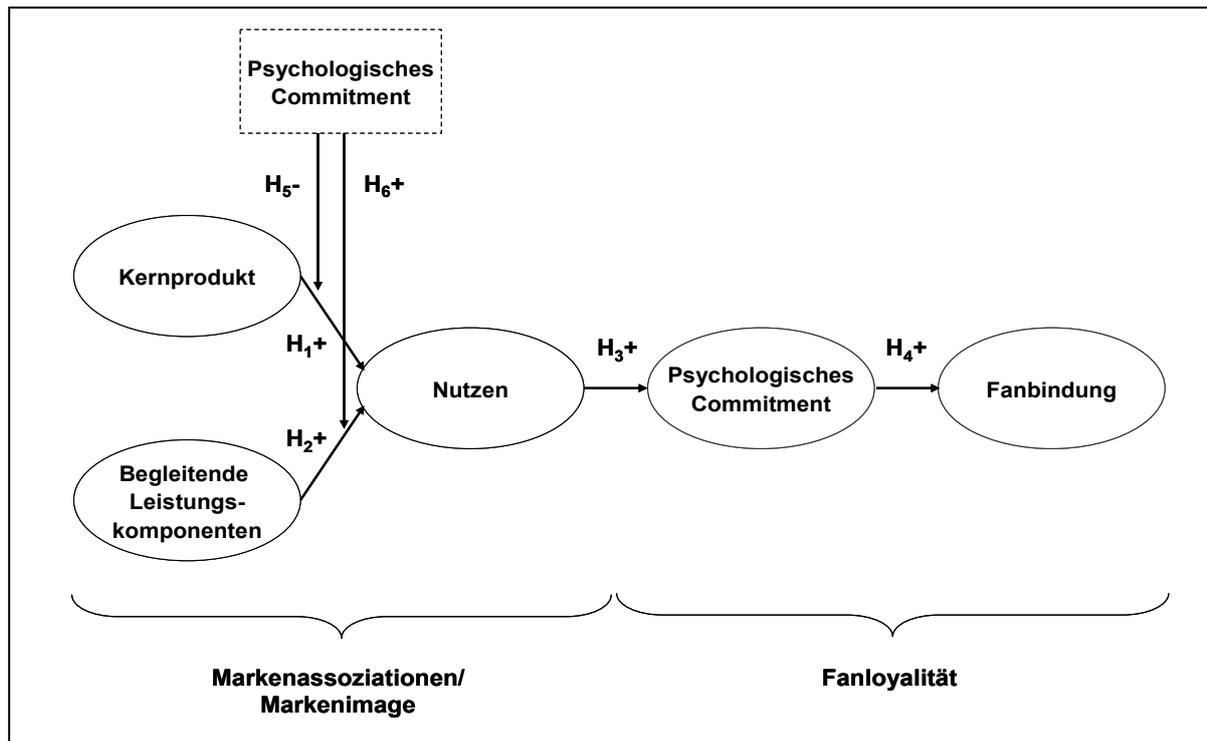


Abbildung 4: Untersuchungsmodell

4 Empirische Überprüfung des Untersuchungsmodells

4.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Die Datenerhebung zur Überprüfung der postulierten Zusammenhänge wurde in Form einer **Online-Befragung** durchgeführt,⁹⁰ da sie trotz einiger Nachteile – insbesondere stichprobentheoretischer Natur – als beste Option betrachtet wird, möglichst viele Fans von verschiedenen Klubs in einem relativ kurzen Zeitraum zu befragen.⁹¹ In die quantitative Auswertung flossen nur vollständig ausgefüllte Fragebögen ein, so dass 1298 Fragebögen in der Hauptuntersuchung berücksichtigt werden konnten. Um eine Vielzahl von fußballinteressierten Probanden zu erreichen, wurden Beiträge in die Online-Diskussionsforen der Fußball-Erstligisten gestellt, in denen auf die Befragung hingewiesen wurde.

Mit über 85% ist die große Mehrheit der Befragten männlich. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 26,6 Jahre, wobei der jüngste Befragte 12 Jahre und der älteste 79 Jahre alt ist. Bildungsstand und Berufsverteilung weisen darauf hin, dass die Befragten im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überdurchschnittlich hoch gebildet sind. Auffällig ist der hohe Anteil an Studenten. Insgesamt scheinen jedoch die verschiedenen Berufsgruppen und sozialen Schichten in der Stichprobe ausreichend vertreten zu sein.

Zur Überprüfung der postulierten Beziehungen zwischen den Konstrukten ist es notwendig, die Datenbasis in einem ersten Schritt einer explorativen Faktorenanalyse zu unterziehen. Anschließend wird die sich ergebende Struktur mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse unter Zuhilfenahme von LISREL 8.53 verifiziert, bevor auf der dritten Untersuchungsebene die Hypothesen in einem Gesamtmodell betrachtet werden. Die Analyse des Datenmaterials erfolgt damit in Anlehnung an die in der Literatur vorgeschlagene und anerkannte Vorgehensweise von Churchill sowie Homburg und Giering.⁹² Die gängigen Gütekriterien erster und zweiter Generation finden Anwendung.⁹³ Auf eine nähere Beschreibung der einzelnen Analyseschritte wird im Folgenden zugunsten der ausführlicheren Darstellung der theoretischen Grundlagen und der empirischen Ergebnisse verzichtet.

⁹⁰ Zur Erhebungsform der Online-Befragung vgl. z.B. Bauer/Wölfer (2001); Theobald (2001).

⁹¹ Da Fans häufig aus der selben Region wie ihr Lieblingsklub stammen und dementsprechend geographisch über ganz Deutschland verstreut sind, ist die Online-Befragung die einzig praktikable Erhebungsmethode, um Fans aller Bundesligisten zu befragen.

⁹² Vgl. Churchill (1979); Homburg/Giering (1996).

⁹³ Vgl. z.B. Bollen (1989); Homburg/Giering (1996); Jöreskog/Sörbom (1993).

4.2 Analyse der Messmodelle

Die Indikatoren für die einzelnen Leistungskomponenten stellen eine Verdichtung von drei Subindikatoren dar, in denen die Probanden jeweils nach der Stärke, Einzigartigkeit und Vorteilhaftigkeit einer Leistungskomponente gefragt wurden. Der entsprechend gebündelte Indikator für die Qualität einer Markenassoziation wird als Durchschnittswert dieser Subindikatoren gebildet. Das Konstrukt „**Kernprodukt**“ ergibt sich aus der Summe seiner Leistungskomponenten und wurde dementsprechend über die folgenden fünf verdichteten Indikatoren erfasst: Mannschaft, Trainer, Spielerische Leistung, Star-Spieler und Erfolg. Zur Messung des Konstrukts „**begleitende Leistungskomponenten**“ wurden im Fragebogen die folgenden Indikatoren abgefragt: Stadion, Tradition/Vereinsgeschichte, Vereinsfarben/Logo, Fans, Regionale Herkunft, Vereinsleitung/Management, Hauptsponsor/Eigentümer und Vereinskultur/-politik. Die **Nutzenkomponenten** werden durch folgende acht Indikatoren operationalisiert: Identifikation, Annerkennung des relevanten Umfelds, Stolz auf die Region, Ablenkung vom Alltag, Soziale Kontakte/Gemeinschaftserlebnis, Emotionen, Erweckung angenehmer Erinnerungen und Unterhaltung.

Die Bewertung der Messmodelle mittels der Verfahren der ersten Generation fallen größtenteils positiv aus. Es muss allerdings festgestellt werden, dass die Indikatoren aller Konstrukte stark von der Normalverteilung abweichen. Folglich werden alle Parameter im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse und der Strukturgleichungsmodelle mit dem ULS-Verfahren geschätzt. Die Gütekriterien, die auf der Annahme einer Normalverteilung basieren, also der RMSEA und der χ^2 -Wert, dienen daher nur zur groben Orientierung.

Aufgrund der Unterschreitung der geforderten Werte der ITTC (Item-to-Total-Korrelation) und der Indikatorreliabilität werden die Indikatoren „Star-Spieler“, „Regionale Herkunft“, „Vereinsleitung/Management“, „Hauptsponsor/Eigentümer“, „Vereinskultur/-politik“ und „Stolz auf die Region“ aus den Messmodellen eliminiert. Die Streichung der „Star-Spieler“ erscheint plausibel, da nur wenige deutsche Bundesligisten Star-Spieler von dem Rang eines Oliver Kahn oder Michael Ballack aufweisen. Auch die Bedeutung der Indikatoren, die letztlich die begleitenden Leistungskomponenten ausmachen, ist logisch eindeutig nachvollziehbar. Dass also bspw. Indikatoren, wie die Vereinsleitung/Management oder aber der Hauptsponsor/Eigentümer für die Operationalisierung von untergeordneter Relevanz sind, lässt sich gut nachvollziehen. Die endgültigen Messmodelle erfüllen nun, wie Tabelle 1 zeigt, die geforderten Anspruchskriterien.

Zur Messung des Konstrukts „**psychologisches Commitment**“ wurden im Fragebogen vier Items abgefragt. Die folgenden Aspekte des Commitment-Konstrukts wurden hierbei integriert: Stärke der Verbundenheit zu dem Lieblingsklub, Beständigkeit bzw. „persistence“ der Verbundenheit, Widerstandsfähigkeit bzw. „resistance“ der Verbundenheit sowie Sorge um die Zukunft des Lieblingsklubs. Wie im theoretischen Teil erarbeitet, ist die **Fanbindung** über die Dimensionen des bisherigen Verhaltens und der Verhaltensabsichten erfassbar. Die in die Analysen eingehenden Indikatoren wurden also durch zwei Subindikatoren verdichtet. Das Konstrukt wird über die folgenden Indikatoren erfasst: Besuchshäufigkeit von Spielen im Stadion, Konsumhäufigkeit von Spielen über die Medien, Konsumhäufigkeit sonstiger Beiträge über den Klub oder dessen Spieler, Trainer etc. in den Medien, Häufigkeit des Tragens bzw. der Zurschaustellung von Vereinsfarben, z.B. von Trikots und Schals, sowie Kaufhäufigkeit von Fan- bzw. Merchandising-Artikeln. Auch beim Konstrukt der Fanloyalität unterschreiten einige Indikatoren die geforderten Mindestwerte. Es sind dies die beiden Indikatoren des Aspekts „Sorge um die Zukunft des Lieblingsklubs“ und die „Konsumhäufigkeit von Spielen über die Medien“. Offensichtlich ist die Sorge um die Zukunft nicht Bestandteil des Commitment der Fans. Weiterhin kann angenommen werden, dass der Indikator „Konsum der Spiele über die Medien“ statistisch nicht dem Konstrukt „Fanbindung“ zugeordnet werden kann, da seine Beziehung zum Indikator der Stadionbesuche tendenziell substitutiver Natur ist, d.h., ein Fan ein Spiel entweder live im Stadion oder im Fernsehen verfolgt. Dieser Zusammenhang widerspricht der Logik der Faktorenanalyse. Nach der Elimination dieser Items werden alle geforderten Gütekriterien erfüllt (vgl. Tabelle 1).

Faktor	Items	Alpha	Erkl. Varianz	GFI	AGFI	RMR	KR
Kernprodukt	4	0,846	69,25%	0,997	0,984	0,036	0,855
Bgl. Leistungsk.	4	0,814	64,24%	0,997	0,983	0,035	0,817
Nutzen	7	0,929	70,15%	0,996	0,993	0,039	0,929
Commitment	6	0,920	72,10%	0,997	0,993	0,040	0,924
Fanbindung	4	0,827	65,09%	1,000	1,000	0,015	0,880

Anmerkung: Alpha=Cronbach Alpha, GFI=Goodness of Fit-Index, AGFI=Adjusted Goodness of Fit-Index, RMR=Root Mean Square Residual, KR=Konstruktrelabilität.

Tabelle 1: Gütekriterien der Faktoren des Markenimage und der Fanloyalität

4.3 Modellparameter des Strukturgleichungsmodells

Zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten erfolgt zunächst die Bestimmung des Strukturmodells mittels des ULS-Schätzverfahrens, das durch die Hypothesen

H₁ bis H₄ definiert ist. Zur Beurteilung von Gesamtmodellen kommen prinzipiell die gleichen Anpassungsmaße zur Anwendung wie bei der Überprüfung der Messmodelle mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Zusätzlich werden die γ -Werte betrachtet, die den Zusammenhang zwischen exogenen und endogenen Variablen ausdrücken – also zwischen Kernprodukt sowie begleitenden Leistungskomponenten und Nutzen – und die β -Werte, die den Zusammenhang zwischen den endogenen Variablen erfassen. Wie aus Tabelle 2 ersichtlich ist, erfüllen die globalen Gütekriterien die geforderten Anspruchsniveaus in ausreichendem Maße. Alle unterstellten Beziehungen sind auf unter 1% signifikant. Lediglich die verteilungsabhängigen Gütekriterien RMSEA und der χ^2 -Wert fallen zu hoch aus. Wie bereits dargelegt (vgl. 4.2), dienen diese aufgrund der starken Abweichung des Datensatzes von der Normalverteilung nur zur Orientierung. Auch die partiellen Gütekriterien weisen angesichts des komplexen Modells eine gute Anpassung auf. Dies führt zur **Annahme des getesteten Modells**.

Beziehungszusammenhänge		γ/β	t-Wert	SMC	
Kernprodukt → Nutzen		0,24	32,62	0,06	
Begleitende Leistungskomponenten → Nutzen		0,70	95,58	0,49	
Nutzen → Psychologisches Commitment		0,90	111,66	0,82	
Psychologisches Commitment → Fanbindung		0,85	140,10	0,72	
χ^2	df	RMSEA	RMR	GFI	AGFI
3625,58	270	0,098	0,060	0,987	0,984

Anmerkung: γ/β =Pfadkoeffizienten, t-Wert=t-Wert der Faktorladung, SMC=Squared Multiple Correlation, df=Degrees of Freedom (Freiheitsgrade), RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation, RMR=Root Mean Square Residual, GFI=Goodness of Fit-Index, AGFI=Adjusted Goodness of Fit-Index.

Tabelle 2: Gütekriterien des Strukturgleichungsmodells

Nach der Beurteilung der Modellgüter gilt es nun die Modellparameter zu interpretieren. Es zeigt sich, dass die Hypothesen H₁ bis H₄ bestätigt werden. Der γ -Wert, der den Einfluss des Kernproduktes auf den Nutzen erfasst (**H₁**), liegt bei 0,24. Mit einem γ -Wert von 0,7 übersteigt jedoch der Einfluss der begleitenden Leistungskomponenten (**H₂**) den des Kernproduktes auf die Nutzenwahrnehmung deutlich. Es mag auf den ersten Blick erstaunen, dass das Kernprodukt im Teamsport, d.h., die Mannschaft, der Trainer, die spielerische Leistung und der Erfolg, eine vergleichsweise geringe Bedeutung für das Nutzenempfinden der Fans haben. Möglicherweise kann dieses Ergebnis z.T. durch die Stichprobenszusammensetzung erklärt werden, da „Vollblut-Fans“ deutlich überrepräsentiert sind. Geht man davon aus, dass die

meisten Probanden der Stichprobe schon länger Fans des betreffenden Klubs sind,⁹⁴ haben diese schon häufig Spieler- und Trainerwechsel sowie Höhen und Tiefen erlebt. Es ist logisch nachvollziehbar, dass diese – auch aufgrund ihrer persönlichen Geschichte und Erfahrung als Fan – einen größeren Nutzen aus den Kontextfaktoren des Sporterlebnis ziehen. In diesem Fall stehen also für die Nutzenstiftung anscheinend die begleitenden Faktoren, d.h., die anderen Fans, das Heimstadion, die Vereinsgeschichte sowie Vereinsfarben und Logos, im Vordergrund. Ob das gleiche Ergebnis auch für „gemäßigtere“ Fans gewonnen werden kann, wird im Folgenden untersucht (vgl. 4.4). Zunächst ist jedoch die wichtige Erkenntnis festzuhalten, dass nicht etwa der Erfolg oder eine hochkarätige Mannschaft den zentralen Nutzenbeitrag für den Zuschauer oder Fan liefern. Dass bei 58,3% der erklärten Varianz des Nutzens durch die unabhängigen Variablen noch ein gewisser Spielraum verbleibt, weist darauf hin, dass noch weitere Aspekte einen Nutzenbeitrag liefern, die durch die Konstrukte nicht erfasst wurden.

Auch für die Zusammenhänge zwischen den endogenen Variablen lassen sich die Hypothesen sehr gut bestätigen. Insbesondere **H₃**, die den Effekt von dem Nutzenkonstrukt auf das psychologische Commitment beinhaltet, erfährt mit einem β -Wert von 0,90 eine außerordentlich gute Bestätigung. Der Nutzen erklärt damit 81,6% des psychologischen Commitment⁹⁵, also der Einstellungsdimension der Fanloyalität. Da das Nutzenkonstrukt inhaltlich sehr breit konzeptualisiert ist, d.h., zahlreiche Nutzenaspekte vereint, ist dies ein plausibles Ergebnis. Interessant ist, dass der Unterhaltungsaspekt den geringsten Nutzen stiftet, wohingegen die Identifikation sowie die Emotionen die größten Nutzenbeiträge liefern. Im Unterschied zu *Gladden* und *Funks* Untersuchung stellt im Rahmen dieser Erhebung auch die Anerkennung des relevanten Umfelds eine zentrale Komponente des Gesamtnutzens dar.⁹⁶ Zuletzt kann auch **H₄** eindeutig bestätigt werden, die den Einfluss des Commitment auf die Fanbindung zum Inhalt hat. Der β -Wert von 0,85 weist auf eine starke Verhaltenswirksamkeit des psychologischen Commitment hin. Insgesamt werden 71,5% der Varianz der Fanbindung durch das psychologische Commitment erklärt. Dies ist sehr plausibel, da beide Konstrukte als Komponenten des übergeordneten Konstrukts Fanloyalität interpretiert werden können (vgl. 2.1). Insgesamt kann festgehalten werden, dass alle Hypothesen und damit die theoretischen Überlegungen

⁹⁴ Darauf deutet beispielsweise der durchschnittliche Wert des psychologischen Commitment hin, der bei ca. 6,67 liegt.

⁹⁵ Vgl. hierzu die Squared Multiple Correlation (SMC) in Tabelle 2. Der SMC ist vergleichbar mit dem aus der Regressionsanalyse bekannten R^2 .

⁹⁶ Vgl. Gladden/Funk (2002), S. 66.

dieser Arbeit bestätigt werden. Der Nachweis des Beitrags des Markenimage als Indikator des Markenwertes auf die Fanloyalität ist somit erbracht.

4.4 Psychologisches Commitment als Moderatorvariable

Abschließend soll geprüft werden, ob und inwieweit das psychologischen Commitment den Einfluss des Kernprodukts und der begleitenden Leistungskomponenten auf den Nutzen **moderiert**. Der Grad des Commitment dient hierbei zur Unterscheidung der „Vollblut-Fans“ von gemäßigten und oberflächlichen Fans. Hierzu wurde in Abschnitt 3.3 unterstellt, dass das Kernprodukt tendenziell einen geringeren Nutzen stiftet, je höher das Commitment ist (**H₅**). Umgekehrt wird von einer geringeren Nutzenstiftung der begleitenden Leistungskomponenten für gemäßigte Fans ausgegangen (**H₆**), d.h., wenn das psychologische Commitment geringe bis mittlere Werte aufweist.

Zur Unterscheidung der „Vollblut-Fans“ von den übrigen Anhängern wurde der verdichtete Wert des psychologischen Commitment als Mittelwert über die Werte der ihm zugeordneten Items berechnet. Zunächst erfolgt eine Zweiteilung des Datensatzes auf Basis eines ausgewählten Wertes der Moderatorvariable. Ein Wert von 5,17 dient dazu, die Stichprobe in jeweils einen Teildatensatz mit niedrigem bis mittlerem ($\leq 5,17$) sowie einen Teildatensatz mit hohem psychologischen Commitment ($> 5,17$) zu unterteilen.⁹⁷

Zur Untersuchung des moderierenden Effekts wird die Mehrgruppen-Kausalanalyse als Untersuchungsmethode gewählt.⁹⁸ Im ersten Schritt wird für beide Teildatensätze separat das Teilmodell berechnet, das ausschließlich die Wirkung der endogenen Variablen auf den Nutzen betrachtet. Es erfolgt somit eine freie Schätzung aller Parameter der Gruppen in einem **unrestringierten Modell** (M_1). Anschließend werden für beide Pfadkoeffizienten Identitätsrestriktionen eingeführt. Modell 2 (M_2) unterliegt demnach der Restriktion der **Invarianz der Strukturgleichungskoeffizienten**. Wird durch Gleichsetzung der beiden γ -Parameter zwischen den beiden Teildatensätzen die Modellanpassung signifikant verschlechtert, so ist der moderierende Effekt auf diese speziellen Zusammenhänge nachgewiesen.⁹⁹ Tabelle 3 fasst die Anpassungswerte beider Modelle zusammen. Bei dem unrestringierten Modell beziehen sich

⁹⁷ Üblicherweise erfolgt die Unterteilung auf Basis des Medianwertes. Vgl. Sauer (2003), S. 252. Dieser liegt in der Stichprobe jedoch bei 7 und würde daher zu einer weniger aussagekräftigen Lösung führen. Es wurde also der niedrigst mögliche Wert ausgewählt, bei dem die Stichprobengröße der Gruppe mit niedrigerem Commitment noch ausreichend groß für eine Kausalanalyse ist.

⁹⁸ Eine alternative Möglichkeit wäre die Durchführung einer moderierten Regressionsanalyse. Vgl. Sauer (2003), S. 208ff.

⁹⁹ Vgl. Sauer (2003), S. 169.

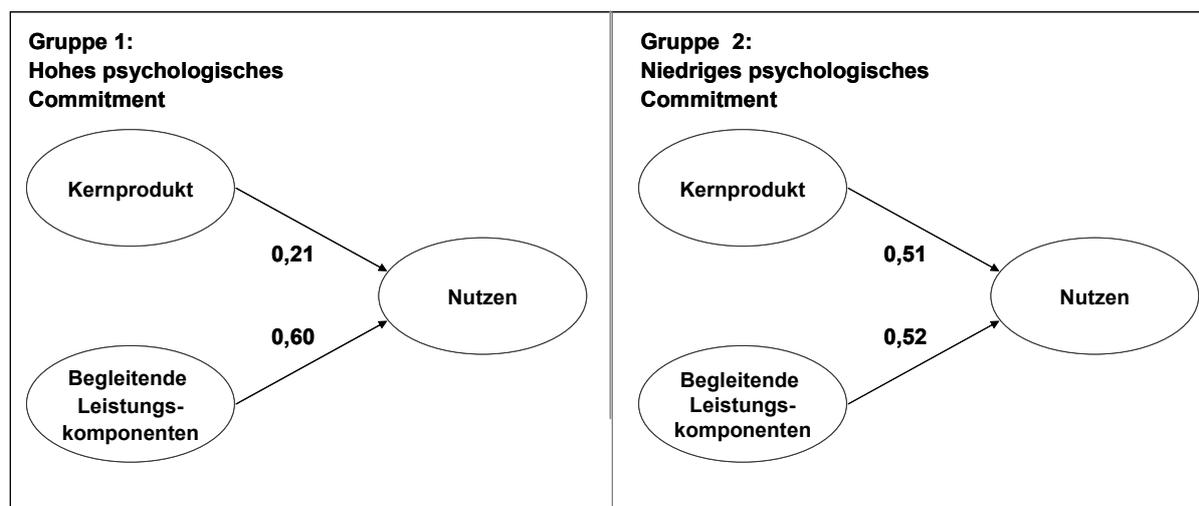
die oberen γ -Werte ($\gamma_1=0,21$ und $\gamma_2=0,60$) auf die Gruppe mit dem stärker ausgeprägten psychologischen Commitment, wohingegen die unteren γ -Werte ($\gamma_1=0,51$ und $\gamma_2=0,52$) die Pfadkoeffizienten der weniger loyalen Gruppe bezeichnen.¹⁰⁰

Modell	Zusammenhang Kernprodukt → Nutzen			Zusammenhang Begleitende Leistungskomponenten → Nutzen		
	γ_1	t-Wert	SMC	γ_2	t-Wert	SMC
	0,21	21,01	0,04	0,60	40,41	0,36
Modell 1 (M1): Unrestringiertes Modell	0,51	30,44	0,26	0,52	28,83	0,27
	χ^2	df	RMSEA	RMR	GFI	
	1188,82	189	0,090	0,106	0,961	
	γ_1	t-Wert	SMC	γ_2	t-Wert	SMC
Modell 2 (M2): Invarianz der Strukturgleichungskoeffizienten	0,32	36,65	0,10	0,57	62,70	0,33
	χ^2	df	RMSEA	RMR	GFI	
	1227,46	191	0,092	0,113	0,950	
$\Delta M2 - M1$	38,64	2	⇒ bei < 1% signifikant			

Anmerkung: γ =Pfadkoeffizient, t-Wert=t-Wert der Faktorladung, SMC=Squared Multiple Correlation, df=Degrees of Freedom (Freiheitsgrade), RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation, RMR=Root Mean Square Residual, GFI=Goodness of Fit-Index.

Tabelle 3: Multigruppenanalyse zur Analyse des moderierenden Effekts des psychologischen Commitment

Das Ergebnis der Mehrgruppen-Kausalanalyse zeigt, dass sich der Modellfit bei Einführung der Restriktion der Invarianz der Strukturgleichungsmodelle signifikant verschlechtert. Der moderierende Effekt des psychologischen Commitment auf den untersuchten Zusammenhang und die Hypothesen H_5 und H_6 sind somit empirisch bewiesen. Abbildung 5 stellt die Pfaddiagramme der betrachteten Teilmodelle der beiden Gruppen gegenüber.



¹⁰⁰ Zu den theoretischen Grundlagen dieses Vorgehens vgl. auch Steenkamp/Baumgartner (1998).

Abbildung 5: Pfadkoeffizienten im unrestringierten Modell (M1)

5 Implikationen

Ziel dieser Untersuchung war die Ermittlung des Zusammenhangs zwischen dem Image einer Klubmarke, d.h., ihrer aus Sicht eines Fans wahrgenommenen Eigenschaften und Nutzen, und der Fanloyalität. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen den großen Einfluss des konsumentenorientierten Markenwertes bzw. des Markenimage auf die Fanloyalität. Vor der Prüfung des Zusammenhangs erfolgte zunächst die theoriegeleitete Konzeptualisierung der hypothetischen Konstrukte. Die Konzeptualisierung und empirische Überprüfung liefern folgende Erkenntnisbeiträge:

- Das Image einer Klubmarke setzt sich aus den Leistungskomponenten des Kernproduktes, den begleitenden Leistungskomponenten und den Nutzenkomponenten zusammen. Erstere bilden das eigentliche Kernprodukt eines Teamsport-Klubs bestehend aus den Elementen Mannschaft, Trainer, Erfolg und spielerische Leistung. Die begleitenden Leistungskomponenten definieren sich über die Tradition, die Vereinsfarben und das Logo, die Fans sowie das Stadion. Der mit der Klubmarke assoziierte Nutzen ist äußerst facettenreich und konkretisiert sich in den Komponenten Identifikation, soziale Anerkennung, Ablenkung vom Alltag, soziale Kontakte und Gemeinschaftserlebnis, Emotionen, Erweckung angenehmer Erinnerungen sowie Unterhaltung.
- Die Fanloyalität ist ein zweidimensionales Konstrukt. Zum einen beinhaltet sie eine Einstellungsdimension, das psychologische Commitment, das die beständige innere Verbundenheit von Fans erfasst. Zum anderen umfasst die Loyalität eine Verhaltensdimension, die Fanbindung. Diese Dimension umfasst Stadionbesuche, den Konsum von Beiträgen über den Lieblingsklub oder dessen Repräsentanten über die Medien, das Tragen von Vereinsfarben und den Kauf von Fanartikeln.

Die Untersuchung der Kausalbeziehungen zwischen den einzelnen Konstrukten ergab folgende Ergebnisse:

- Der durch die Klubmarke vermittelte Nutzen wird positiv von den Leistungskomponenten beeinflusst. Dabei ist der Einfluss der begleitenden Leistungskomponenten auf den Nutzen deutlich größer als der des Kernproduktes. Vergleicht man die Fans, die nur ein gemäßigt bis geringes psychologisches Commitment gegenüber dem Klub fühlen, mit den

„Vollblut-Fans“, kommt man zu dem Schluss, dass erstere deutlich mehr Wert auf das Kernprodukt legen.

- Der mit der Klubmarke assoziierte Nutzen erklärt das psychologische Commitment nahezu vollständig. Dies bedeutet, dass das in der Arbeit konzeptualisierte Nutzenkonstrukt fast alle relevanten Facetten abdeckt, die in einem hohen psychologischen Commitment resultieren.
- Zuletzt wird die Fanbindung in hohem Maße durch das Commitment bestimmt. Das psychologische Commitment ist folglich hochgradig verhaltenswirksam.

Daraus ergeben sich folgende Implikationen für ein markenbasiertes Fanbindungsmanagement:

- Die Markenidentität sollte zu einem großen Anteil über die begleitenden Leistungskomponenten definiert werden. Ihre Relevanz für die Nutzenwahrnehmung lässt sich vermutlich auf ihre relative Konstanz zurückführen. Während das Kernprodukt im Laufe der Zeit Schwankungen bzgl. Zusammensetzung und Qualität ausgesetzt ist, sorgen die Kontextfaktoren für Stabilität und Kontinuität. Der Vergleich unterschiedlich loyaler Fans zeigt jedoch, dass das Kernprodukt für die Nutzenwahrnehmung weniger loyaler Fans sehr wichtig ist. Besteht das Ziel der Vereinsführung in der Loyalitätssteigerung dieser Fans – auch vor dem Hintergrund aus diesen „zahlende“ Kunden zu machen – ist eine spezifische Zielgruppenansprache unabdingbar.
- Die herausragende Bedeutung der Nutzen für das psychologische Commitment belegt die Sinnhaftigkeit und das Potenzial einer nutzenbezogenen Positionierung der Klubmarke.
- Die große innere Verbundenheit der Fans und deren relativ ausgeprägte Loyalitätsneigung ist das kostbarste Gut eines Teamsport-Klubs. Diese gilt es durch Interaktion und differenziertes Marketing zu konservieren, auszubauen und ultimativ zu kapitalisieren. Zu diesem Zweck scheinen auch Cross-Selling-Aktivitäten als erfolgsversprechende Strategie, solange die neuen Leistungen auf der Klubmarke basieren und entsprechend vermarktet werden.

Restriktionen der vorliegenden Studie ergeben sich in erster Linie aus der nicht-repräsentativen Stichprobe. Allgemein ist die Stichprobe hin zu ausgesprochen loyalen Fans verzerrt. Zudem wurden noch nicht alle Determinanten der mit der Klubmarke assoziierten

Nutzen identifiziert. In dieser Hinsicht besteht also noch Forschungsbedarf. Daneben gilt es, tiefere Einblicke in die Nutzenstruktur verschiedener Fantypen zu erhalten, da hier ausschließlich die aggregierte Ebene betrachtet wurde. Auch die Abgrenzung der Markeneinstellung vom psychologischen Commitment ist noch nicht eindeutig geklärt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich Teamsport-Klubs in einer guten Ausgangsposition für ein erfolgreiches, markenbasiertes Fanbindungsmanagement befinden, da sie i.d.R. über ein positives Image, hohe Bekanntheitsgrade und loyale Konsumenten verfügen. Innovative Markenpositionierungs- und Fanbindungsstrategien müssen jedoch langfristig und behutsam durchgeführt werden, denn: „Das ‚Produkt Fußball‘ lebt und profitiert vor allem von Emotionen. Es stellt sich deshalb für alle Beteiligte die Aufgabe schonend mit diesen Stimmungen umzugehen und das darin verkörperte Wertschöpfungspotenzial zu erhalten.“¹⁰¹

¹⁰¹ Müller (2000), S 224.

- Aaker, David A.* (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt/Main u.a. 1992.
- Backman, Sheila J. / Crompton, John L.* (1991): Using loyalty matrix to differentiate between high, spurious, latent and loyal participants in two leisure services. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9. Jg. (1991), Nr. 2, 1-17.
- Baron, Reuben M. / Kenny, David A.* (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51. Jg. (1986), Nr. 6, S. 1173-1182.
- Bauer, Hans* (1989): *Marktabgrenzung: Konzeption und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung von marketingtheoretischen Verfahren*, Berlin 1989.
- Bauer, Hans / Huber, Frank* (1997): *Der Wert der Marke*, Arbeitspapier M 31, Institut für Marketing, Mannheim 1997.
- Bauer, Hans / Wölfer, Hannes* (2001): *Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung*, Arbeitspapier M58, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2001.
- Beatty, Sharon E. / Kahle, Lynn R.* (1988): Alternative Hierarchies of the Attitude Behaviour Relationship: The Impact of Brand Commitment and Habit, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16. Jg. (1988), Nr. 2, S. 1-10.
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid* (1998): *Marktorientierte Markenbewertung: eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Wiesbaden 1998.
- Bollen, Kenneth A.* (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, New York 1989.
- Braunstein, Christine* (2001): *Einstellungsforschung und Kundenbindung: Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten*, Wiesbaden 2001.
- Bristow, Dennis N. / Sebastian, Richard J.* (2001): Holy Cow! Wait 'til next Year! A Closer Look at the Brand Loyalty of Chicago Cubs Baseball Fans, in: *The Journal of Consumer Marketing*, 18. Jg. (2001), Nr. 3, S. 256-273.
- Chaudhuri, Arjun / Holbrook, Morris B.* (2001): The Chain Effects from Brand Trust and Brand Effect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65. Jg. (2001), Nr. 2, S. 81-93.
- Chaudhuri, Arjun / Holbrook, Morris B.* (2002): Product-class Effects on Brand Commitment and Brand Outcomes, in: *Brand Management*, 10. Jg. (2002), Nr. 1, S. 33-58.
- Churchill, Gilbert A.* (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg. (1979), Nr. 1, S. 64-73.

- Day, George S.* (1969): A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: *Journal of Advertising Research*, 9. Jg. (1969), Nr. 3, S. 29-35.
- DeSchraver, Timothy D. / Jensen, Paul D.* (2002): Determinants of Spectator Attendance at NCAA Division II Football Contests, in: *Journal of Sport Management*, 2002, 16. Jg. (2002), Nr. 4, S. 311-330.
- Dick, Alan S. / Basu, Kunal* (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22. Jg. (1994), Nr. 2, S. 99-113.
- Dietz-Uhler, Beth / Harrick, Elizabeth A. / End, Christian / Jaquemotte, Lindy* (2000): Sex Differences in Sport Fan Behavior and Reasons for Being a Sport Fan, in: *Journal of Sport Behaviour*, 23. Jg. (2000), Nr. 3, S. 219-232.
- Eagly, Alice H. / Chaiken, Shelley* (1993): *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth 1992.
- Esch, Franz-Rudolf* (1999): Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 1999, S. 959-988.
- Esch, Franz-Rudolf* (2003): *Strategie und Technik der Markenführung*, München 2003.
- Esch, Franz-Rudolf / Geus, Patrick / Langner, Tobias* (2002): Brand Performance Measurement zur wirksamen Markennavigation, in: *Controlling*, 14. Jg. (2002), Nr. 8 / 9, S. 473-481.
- Ferrand, Alain / Pages, Monique* (1999): Image Management in Sport Organisations: The Creation of Value, in: *European Journal of Marketing*, 33. Jg. (1999), Nr. 3/4, S. 387-401.
- Fink, Janet S. / Trail, Galen T. / Anderson, Dean F.* (2002): Environmental Factors Associated with Spectator Attendance and Sport Consumption Behaviour: Gender and Team Differences, in: *Sport Marketing Quarterly*, 11. Jg. (2002), Nr. 1, S. 8-19.
- Foscht, Thomas* (2002): *Kundenloyalität: Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen*, Wiesbaden 2002.
- Freyer, Walter* (2003): *Sport-Marketing – Handbuch für marktorientiertes Management im Sport*, 3. Aufl.; Dresden 2003.
- Funk, Daniel C. / James, Jeff* (2001): The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport, in: *Sport Management Review*, 4. Jg. (2001), Nr. 2, S. 119-150.
- Funk, Daniel C. / Mahony, Daniel F. / Ridinger, Lynn L.* (2002): Characterizing Consumer Motivation as Individual Difference Factors: Augmenting the Sport Interest Inventory (SII) to Explain Level of Spectator Support, in: *Sport Marketing Quarterly*, 11. Jg. (2002), Nr. 1, S. 33-43.

- Funk, Daniel C. / Pastore, Donna L.* (2000): Equating Attitudes to Allegiance: The Usefulness of Selected Attitudinal Information in Segmenting Loyalty to Professional Sports Teams, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 9 (2000), No. 4, S. 175-184.
- Galli, Albert / Wagner, Marc / Beiersdorfer, Dietmar* (2002): Strategische Vereinsführung und Balanced Scorecard, in: *Galli, Albert / Gömmel, Rainer / Holzhäuser, Wolfgang / Straub, Wielfried* (Hrsg.): *Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager*, München 2002, S. 209-228.
- Garbarino, Ellen / Johnson, Mark S.* (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: *Journal of Marketing*, S. 63 (1999), Nr. 2, S. 70-87.
- Gladden, James M. / Funk, Daniel C.* (2001): Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty, in: *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3. Jg. (2001), Nr. 2, S. 67-91.
- Gladden, James M. / Funk, Daniel C.* (2002): Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport, in: *Journal of Sport Management*, 16. Jg. (2002), Nr. 1, S. 54-81.
- Gladden, James M. / Milne, George R. / Sutton, William A.* (1998): A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division I College Athletics, in: *Journal of Sport Management*, 12. Jg. (1998), Nr. 1, S. 1-19.
- Greenstein, Theodore / Marcum, John* (1981): Factors Affecting Attendance of Major League Baseball: Team Performance, in: *Review of Sport & Leisure*, 6. Jg. (1981), Nr. 2, S. 21-34.
- Hansen, Hal / Gauthier, Roger* (1989): Factors Affecting Attendance at Professional Sports Events, in: *Journal of Sport Management*, 3. Jg. (1989), Nr. 1, S. 15-32.
- Herrmann, Andreas* (1992): *Produktwahlverhalten: Erläuterung und Weiterentwicklung von Modellen zur Analyse des Produktwahlverhaltens aus marketingtheoretischer Sicht*, Stuttgart 1992.
- Herrmann, Andreas* (1996): *Nachfragerorientierte Produktgestaltung: ein Ansatz auf Basis der „means end“-Theorie*, Wiesbaden 1996.
- Herrmann, Andreas / Huber, Frank / Braunstein, Christine* (1999): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie, in: *Esch, Franz-Rudolf* (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 1999, S. 103-134.
- Hill, Brad / Green, Christine B.* (2000): Repeat Attendance as a Function of Involvement, Loyalty, and the Sportscape across Three Football Contexts, in: *Sport Management Review*, 3. Jg. (2000), Nr. 2, S. 145-162.

- Hirschman, Albert O.* (1974): Abwanderung und Widerspruch, Tübingen 1974.
- Hoffmann, Bernd* (2001): Die Vermarktung von Rechten im Sport: Dargestellt am Beispiel des Fußballs, in: Hermanns, Arnold (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 333-348.
- Homburg, Christian / Faßnacht, Martin* (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 405-428.
- Homburg, Christian / Giering, Annette* (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg. (1996), Nr. 1, S. 5-24.
- Homburg, Christian / Giering, Annette* (1999): Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen, Wiesbaden 1999, S. 1089-1100.
- Homburg, Christian / Giering, Annette / Hentschel, Frederike* (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 81-114.
- Jacoby, Jacob / Chestnut, Robert W.* (1978): Brand Loyalty Measurement and Management, New York 1978.
- James, Jeffrey D. / Kolbe, Richard D. / Trail, Galen T.* (2002): Psychological Connection to a New Sport Team: Building or Maintaining the Consumer Base?, Sport Marketing Quarterly, 11. Jg. (2002), Nr. 4, S. 215-225.
- Jöreskog, Karl / Sörbom, Dag* (1993): LISREL 8 User's Reference Guide, 2. Aufl., Chicago 1996.
- Keller, Kevin Lane* (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg. (1993), Nr. 1, S. 1-22.
- Keller, Kevin Lane* (1999): Kundenorientierte Messung des Markenwerts, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen, Wiesbaden 1999, S. 989-1010.
- Keller, Kevin Lane (2003a)*: Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge, in: Journal of Consumer Research, 29. Jg. (2003), Nr. 2, S. 595-600.
- Keller, Kevin Lane (2003b)*: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Upper Saddle River 2003.
- Klingenberg, Beate* (2000): Kundennutzen und Kundentreue: Eine Untersuchung zum Treuenutzen aus Konsumentensicht, München 2000.

- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm* (2001): Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.
- Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter* (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München 1996.
- Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter* (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003.
- Kwon, Harry H. / Trail, Galen T.* (2003): A Reexamination of the Construct and Concurrent Validity of the Psychological Commitment to Team Scale, in: Sport Marketing Quarterly, 12. Jg. (2003), Nr. 2, S. 88-93.
- Lancaster, Kelvin J.* (1966): A New Approach to Consumer Theory, in: Journal of Political Economy, 74. Jg. (1966), Nr. 2, S. 132-157.
- Macpherson, Terry / Garland, Ron / Haughey, Kay* (2000): Attracting Fans to the Game, ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, S. 745-749.
- Madrigal, Robert* (1995): Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance, in: Journal of Leisure Research, 27. Jg. (1995), Nr. 3, S. 205-227.
- Mahony, Daniel F. / Madrigal, Robert / Howard, Dennis* (2000): Using the Psychological Commitment to a Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumer Based on Loyalty, in: Sport Marketing Quarterly, 9. Jg. (2000), Nr. 1, S. 15-25.
- Mahony, Daniel F. / Moormann, Anita M.* (2000): The Relationship Between the Attitudes of Professional Sport Fans and Their Intentions to Watch Televised Games, in: Sport Marketing Quarterly, 9. Jg. (2000), Nr. 3, S. 131-139.
- Meyer, Anton / Oevermann, Dirk* (1995): Kundenbindung, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing (HWM), 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351.
- Moorman, Christine / Zaltman, Gerald / Deshpandé, Robit* / (1992): Relationship between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: Journal of Marketing Research, 29. Jg. (1992), Nr. 3, S. 314-328.
- Morgan, Robert M. / Hunt, Shelby D.* (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg. (1994), Nr. 2, S. 20-38.
- Müller, Michael* (2000): Der deutsche Berufsfußball – vom Idealverein zur Kapitalgesellschaft, Berlin 2000.
- Mussler, Dieter* (1999): Relationship Marketing im Sport, in: Horch, Heinz-Dieter (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement: Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 278-286.

- O'Reilly, Charles / Chatman, Jennifer* (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, Internalization and on Prosocial Behaviours, in: *Journal of Applied Psychology*, 71. Jg. (1986), Nr. 3, S. 492-499.
- Park, Se-Hyuk / Kim, Yong-Man* (2000): Conceptualizing and Measuring the Attitudinal Loyalty Construct in Recreational Sport Contexts, in: *Journal of Sports Management*, 14. Jg. (2000), Nr. 3, S. 197-207.
- Park, C. Whan / Jaworski, Bernard J. / MacInnis, Deborah J.* (1986): Strategic Brand Concept-Image Management, in: *Journal of Marketing*, 50. Jg. (1986), Nr. 5, S. 135-145.
- Peter, Sibylle Isabelle* (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Pritchard, Mark P. / Havitz, Mark E. / Howard, Dennis R.* (1999): Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27. Jg. (1999), Nr. 2, S. 333-348.
- Rifkin, Glenn* (1999): How the Red Sox Touch all the Branding Bases, in: *Strategy & Business*, 5. Jg. (1999), Nr. 4, S. 75-83.
- Sauer, Nicola* (2003): Consumer Sophistication: Messung, Determinanten und Wirkungen auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden 2003.
- Sauer, Paul L. / Dick, Alan* (1993): Using Moderator Variables in Structural Equation Models, in: *Advances in Consumer Research*, 20. Jg. (1993), Nr. 1, S. 637-640.
- Schäfer, Heiko* (2002): Zur Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling: Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement, Wiesbaden 2002.
- Shank, M. D. / Beasley, F. M.* (1998): Fan or fanatic: Refining a measure of sports involvement, in: *Journal of Sport Behaviour*, 21. Jg. (1998), Nr. 4, S. 435-443.
- Sharma, Subash / Durand, Richard M. / Gur-Arie, Oded* (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, in: *Journal of Marketing*, 18. Jg. (1981), Nr. 3, S. 291-300.
- Sommer, Rudolf* (1998): Psychologie der Marke aus der Sicht des Verbrauchers, Frankfurt 1998.
- Steenkamp, Jan-Benedict / Baumgartner, Hans* (1998): Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, 25. Jg. (1998), Nr. 2, S. 78-90.
- Sutton, William A. / McDonald, Mark A. / Milne, George R. / Cimperman, John* (1997): Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports, in: *Sport Marketing Quarterly*, 6. Jg. (1997), Nr. 1, S. 15-22.
- Theobald, Axel* (Hrsg., 2001): Online-Marktforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden 2001.

- Thibaut, John / Kelley, Harold* (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York etc. 1959.
- Trommsdorff, Volker* (1990): Image als Einstellung zum Angebot, in: Hoyos, Carl Graf / Kroeber-Riel, Werner / Rosenstiel, Lutz von / Strümpel, Burkhard (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft Markt – Organisation – Arbeit*, 2. Aufl., München 1990, S. 117-128.
- Zeltinger, Julian / Haas, Oliver* (2002): Customer Relationship Management, in: Galli, Albert / Gömmel, Rainer / Holzhäuser, Wolfgang / Straub, Wielfried (Hrsg.): *Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager*, München 2002, S. 451-480.
- Zimmermann, Rainer / Klein-Bölting, Udo / Sander, Björn / Murad-Aga, Tharek* (2001): Brand Equity Review, in: BBDO Group Germany (Hrsg.): *Brand Equity Excellence*, Bd. 1, Düsseldorf 2001.
- Zhang, James J. / Pease, Dale G. / Smith, Dennis W.* (1998): Relationship Between Broadcasting Media and Minor League Hockey Game Attendance, in: *Journal of Sport Management*, 12. Jg. (1998), Nr. 2, S. 103-122.