

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 075

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.

Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga

Mannheim 2004
ISBN 3-89333-312-6

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.

Dr. Nicola E. Sauer, M.B.A.

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

Philipp Schmitt, M.A.

Ist Kundenmanager bei einer deutschen Großbank.

Für die Unterstützung bei der Erhebung der Studie bedanken wir uns bei
Ernst & Young und *sport1.de*.

Abstract

Die vorliegende Studie baut auf der nicht-monetären Markenstärke-Konzeptualisierung von Keller auf und untersucht die Bedeutung der Marke für den wirtschaftlichen Erfolg. Dabei erfolgt eine Weiterentwicklung bestehender Markenstärke-Modelle für den professionellen Mannschaftssport unter spezieller Berücksichtigung der 1. Fußball-Bundesliga. Erstmals wird die Auswirkung der Marke nicht anhand von subjektiven Größen oder qualitativen Einschätzungen der Konsumenten, sondern mittels objektiver Kennzahlen untersucht. Die Ergebnisse verdeutlichen die Wichtigkeit der Marke in der Fußball-Bundesliga. Die durch Konsumentenurteile ermittelte Markenstärke beeinflusst signifikant wirtschaftliche Kennzahlen und ist dementsprechend ein zentraler Erfolgsfaktor für die Klubs des professionellen Mannschaftssports.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
1 Die wachsende Bedeutung der Marke im professionellen Mannschaftssport	1
2 Das Konzept des Markenstärke im professionellen Mannschaftssport	3
2.1 Markenwertforschung.....	3
2.2 Markenstärke im professionellen Mannschaftssport	7
2.2.1 Der professionelle Mannschaftssport am Beispiel der 1. Fußball-Bundesliga	7
2.2.2 Anwendung von Kellers Markenstärkemodell	8
2.3 Empirische Studie und Ergebnisse	12
2.3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe	12
2.3.2 Die Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga	14
2.3.3 Der Zusammenhang zwischen Markenstärke und Fanloyalität.....	19
3 Die Bedeutung der Markenstärke für den ökonomischen Erfolg von Sportmannschaften	20
3.1 Theoretische Fundierung	20
3.2 Untersuchungsdesign	21
3.3 Ergebnisse	23
4 Theoretische und praktische Implikationen	25
Literaturverzeichnis	28

1 Die wachsende Bedeutung der Marke im professionellen Mannschaftssport¹

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports rücken auch in Europa immer stärker Marketing-Gesichtspunkte in den Mittelpunkt der strategischen Überlegungen von Sportklubs.² So spricht Karl-Heinz Rummenigge (Vorstandsvorsitzender der FC Bayern München AG) von riesigen Märkten in Japan und China, der Transfer von David Beckham zu Real Madrid im Juni 2003 wird vor allem mit Markenüberlegungen begründet, in der Bundesliga ist Kundenbindung das neue Zauberwort und Manchester United bietet seinen Fans, die mittlerweile Endkunden heißen, einen eigenen Fernseh- und Radiosender.³ Bedingt durch den zunehmenden Konkurrenzdruck und ein ständig wachsendes Freizeitangebot müssen sich Sportanbieter zu modernen Dienstleistungsunternehmen mit entsprechender Kundenorientierung wandeln.⁴ Ein besonders wichtiges Element dieser Entwicklung stellt die **Marke** dar, die oftmals als wichtigster Vermögensgegenstand eines Klubs bezeichnet wird.⁵ Der Marke wird Wert beigemessen und so erstaunt es nicht, dass der **Markenwert** zunehmend als zentrales Messinstrument der Markenführung fungiert.⁶

In der Teamsportindustrie ist der sportliche Erfolg zwar ein wichtiger Einflussfaktor des Markenwerts, aber keineswegs allein entscheidend. Für den langfristigen Erfolg einer Marke ist eine professionelle und kundenorientierte Markenführung unerlässlich. „While [athletic] success may be fleeting, a focus on commitment to customers is not.“⁷ *Mohr* und *Bohl* identifizierten neben dem sportlichen Erfolg insgesamt zehn weitere Erfolgsfaktoren des Markenmanagements. Diese sind u.a. zielgruppengenaue Kundenansprache, Verstehen der Kundenbedürfnisse, kontrollierte Diversifikation und ein professionelles Management.⁸

¹ Die Begriffe professioneller Mannschaftssport und Teamsport(industrie) – letzterer entstammt der angelsächsischen Literatur – werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

² Vgl. Welling (2003), S. 1.

³ Vgl. Ashelm (2003a), S. 14; Ashelm (2003b), S. 19; Eichler (2003) S. 41; Mohr/Bohl (2001b), S. 148; Reng (2003), S. 17; Welling (2003), S. 1.

⁴ Vgl. Hermanns/Riedmüller (2001a), S. 8.

⁵ Vgl. Mohr/Bohl (2001a), S. 9.

⁶ Vgl. Esch (2003), S. 63.

⁷ Gladden/Irwin/Sutton (2001), S. 301.

⁸ Vgl. Mohr/Bohl (2001a), S. 12 ff.

Dennoch ist unverkennbar, dass die stärksten Sportmarken in Europa die sportlich erfolgreichsten sind, wie eine Studie von FutureBrand zeigt. Die dieser Analyse zufolge wertvollsten Marken, Manchester United (\$259 Millionen Markenwert), Real Madrid (\$155 Millionen) und Bayern München (\$150 Millionen), feierten allesamt in den vergangenen Jahren nationale und internationale Meisterschaften.⁹ Boone, Kochunny und Wilkins gelang es allerdings zu zeigen, dass sportlicher Erfolg nicht immer mit einer starken Marke im professionellen Mannschaftssport gekoppelt zu sein scheint. Die Autoren verglichen die Unternehmenswerte der einzelnen Klubs der MLB Mitte der neunziger Jahre mit denen zweier Expansion Teams, die aufgrund ihrer vorherigen Nicht-Existenz als unmarkierte „Produkte“ in die Analyse eingingen. Lediglich sieben der bestehenden 28 Klubs verfügten dabei über einen positiven Markenwert (definiert als Differenz von Unternehmenswert und Kaufpreis der Expansion-Klubs). Interessanterweise konnte von diesen sieben Klubs nur einer in den vorangegangenen fünf Jahren die Endspielserie erreichen.¹⁰ Eine Entkopplung der ökonomischen Zielgröße Unternehmenswert vom sportlichen Erfolg scheint also tatsächlich möglich zu sein. Dies bestätigt auch die bereits erwähnte nordamerikanische Studie von FutureBrand, bei der die Dallas Cowboys (\$274 Millionen Markenwert), Washington Redskins (\$211 Millionen), New York Yankees (\$180 Millionen) und New York Knicks (\$171 Millionen) als die wertvollsten Sportmarken ermittelt wurden.¹¹ Von diesen vier Klubs konnten lediglich die Yankees in den letzten drei Jahren die jeweilige Endspielserie erreichen; die anderen Teams erreichten in den letzten beiden Jahren nicht einmal die Playoffs.

Während die Marke in der Praxis als zentraler Erfolgsfaktor in der Teamsportindustrie wahrgenommen wird,¹² wurde sie in der deutschen **Forschung** eher stiefmütterlich behandelt. So finden sich nur wenige Arbeiten, die sich direkt mit diesem Thema beschäftigen. Die bedeutendsten sind eine empirische Studie über die Marketing-Erfolgsfaktoren aus Management-sicht und daraus abgeleitete Praxisempfehlungen von *Mohr* und *Bohl* und eine theoretische Abhandlung von *Welling*.¹³ Allgemein ist der Bereich der Sportökonomie in Deutschland durch eine erstaunliche „Marketingferne“¹⁴ gekennzeichnet, auch wenn in den letzten Jahren

⁹ Vgl. FutureBrand (2001).

¹⁰ Vgl. Boone/Kochunny/Wilkins (1995).

¹¹ Vgl. FutureBrand (2001).

¹² Vgl. Mohr/Bohl (2001b), S.142.

¹³ Vgl. Mohr/Bohl (2001a); Mohr/Bohl (2001b); Welling (2003).

¹⁴ Hermanns/Riedmüller (2001b), S. 61.

einige Aufsätze erschienen sind, die dieses Manko zu beheben versuchten.¹⁵ Wesentlich weiter fortgeschritten ist die Sportmarketing-Forschung in den USA.¹⁶ Allein zum Thema Marke in der Teamsportindustrie gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen, in denen teilweise auch ihre Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg untersucht wurde.¹⁷

Das **Ziel der vorliegenden Arbeit** besteht erstens darin, ein Modell zur Messung der kundenbasierten Markenstärke in der Teamsportindustrie zu entwickeln und zweitens die Relevanz der Markenstärke für den ökonomischen Erfolg von Sportklubs darzulegen. Zur Entwicklung eines Instruments zur Messung der Markenstärke wird in Kapitel 2 auf das theoretische Modell der customer-based brand equity von *Keller* zurückgegriffen.¹⁸ Nachdem *Chaudhuri* und *Holbrook* in 41 verschiedenen Produktkategorien einen Zusammenhang zwischen verhaltenswissenschaftlichen Größen der Marke und deren wirtschaftlichem Erfolg nachgewiesen haben, sollen in Kapitel 3 derartige Beziehungen anhand des Beispiels der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga in der Teamsportindustrie untersucht werden.¹⁹ Die Arbeit schließt in Kapitel 4 mit Implikationen für die zukünftige Marketingforschung und Empfehlungen für ein erfolgreiches Markenmanagement in der Teamsportindustrie.

2 Das Konzept der Markenstärke im professionellen Mannschaftssport

2.1 Markenwertforschung

Zur Messung des Werts einer Marke und deren bilanzieller Verwendbarkeit wurden Verfahren entwickelt, die im Englischen überwiegend **Brand Equity**²⁰ und im Deutschen zumeist Markenwert genannt werden. Der Markenwert kann aus finanzorientierter und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive gemessen werden. Im Rahmen des letzteren finden sich für den Begriff des Markenwerts auch Bezeichnungen wie Markenstärke, Markenkraft, Markenvitalität oder Markenstatus.²¹ Für unseren Messansatz wird der Begriff **Markenstärke** verwendet, da der Markenwert in Deutschland oftmals mit einer monetären Größe assoziiert wird.

¹⁵ Vgl. für einen Überblick Hermanns/Riedmüller (2001b), S.62.

¹⁶ Vgl. z. B. für einen Literaturüberblick der Nachfragefaktoren Heinemann (1995), S. 178 ff.

¹⁷ Vgl. Gladden/Milne (1999); Robinson/Miller (2003). Vgl. auch Boone/Kochunny/Wilkins (1995).

¹⁸ Vgl. Keller (1993).

¹⁹ Vgl. Chaudhuri/Holbrook (2001).

²⁰ Vgl. z. B. Aaker (1991); Farquhar (1989); Keller (1993).

²¹ Vgl. vor allem Bekmeier-Feuerhahn (1998), S. 37 ff. Vgl. auch Bauer/Mäder/Valtin (2004), S. 63; Esch (2003), S. 514.

Finanzorientierte Verfahren kommen vor allem im Rahmen der Bilanzierung des Markenwerts, der Lizenzierung oder Akquisition einer Marke, der Schadensbemessung bei missbräuchlicher Nutzung der Marke sowie der Markensteuerung und -kontrolle zum Einsatz. Ihnen ist gemeinsam, dass Sie einen in Geldeinheiten ausgedrückten Markenwert liefern und dementsprechend von Erträgen oder ähnlichen Ergebnisgrößen ausgehen.²² Es ist offensichtlich, dass solche Messungen aufgrund der Komplexität der Ergebnisgrößen immer nur Näherungswerte liefern und verschiedene Ansätze zu grundlegend verschiedenen Ergebnissen gelangen können.²³ *Bekmeier-Feuerhahn* unterteilt die finanzorientierten Ansätze in **kompositionelle Verfahren**, bei denen markenrelevante Einzelaspekte zu einem Gesamturteil, d.h. dem Markenwert, aggregiert werden, und **dekompositionelle Verfahren**, die von einer ganzheitlichen Markenbetrachtung ausgehen und aus dieser den Beitrag der einzelnen Eigenschaften ermitteln.²⁴

Während die finanzorientierten Verfahren vor allem der Evaluation von Marken dienen, erlauben **verhaltenswissenschaftliche Ansätze** auch Rückschlüsse auf die „dahinterliegenden“ Gründe für eine hohe bzw. niedrige Markenstärke und identifizieren damit die Werttreiber der Marke.²⁵ Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive erscheint deshalb für marketingorientierte Untersuchungen besser geeignet. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Markenstärke aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht vom Grundgedanken her eine relative Messeinheit und somit vor allem für Vergleiche geeignet ist.²⁶ Dennoch ist auch eine gewichtete Zusammenfassung der Faktoren möglich, um Kennzahlen für die Markenstärke zu erhalten. Dies kommt vor allem bei den pragmatisch-quantitativen Ansätzen, wie bspw. dem Brand Asset Valuator von *Young & Rubicam* oder dem Markeneisberg von *Icon Brand Navigation* zum Tragen, ist aber ebenso bei den theoretisch-konzeptionellen Ansätzen möglich. Der neben dem Modell von *Keller* bekannteste theoretisch-konzeptionelle Ansatz stammt von *Aaker*.²⁷ Die Markenstärke wird hier als eine Zusammenfassung von Vor- und Nachteilen, die mit einer Marke, ihrem Namen oder Symbol in Zusammenhang stehen und den Wert eines Produkts für ein

²² Vgl. *Bekmeier-Feuerhahn* (1998), S. 31 ff.; *Esch* (2003), S. 516 f.

²³ Vgl. *Bekmeier-Feuerhahn* (1998), S. 61 f.; *Esch* (2003), S. 529.

²⁴ Vgl. *Bekmeier-Feuerhahn* (1998), S. 68.

²⁵ Vgl. *Esch* (2003), S. 516.

²⁶ Vgl. *Bekmeier-Feuerhahn* (1998), S.37.

²⁷ Vgl. *Aaker* (1991).

Unternehmen oder seine Kunden mehr oder mindern, angesehen.²⁸ *Aaker* stellte bei seinen Ausführungen erstmals den Kunden in das Zentrum der Betrachtung und identifizierte fünf markenstärkebestimmende Dimensionen (Markentreue, Markenbekanntheit, wahrgenommene Qualität, Markenassoziationen und andere Markenvorzüge).

Aufbauend auf diesen Überlegungen entwickelte *Keller* einen Ansatz zur **customer-based brand equity**, der im Folgenden als kundenbasierte bzw. kundengestützte Markenstärke bezeichnet wird.²⁹ *Keller* betrachtet das **Markenwissen** des Konsumenten als die zentrale Einflussgröße der Markenstärke und definiert diese als Ergebnis unterschiedlicher Verbraucherreaktionen auf Marketingmaßnahmen einer Marke, verglichen mit identischen Maßnahmen eines unmarkierten Produkts: „Customer-Based Brand Equity is defined as the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand. A brand is said to have positive (negative) customer-based brand equity when consumers react more (less) favorably to an element of the marketing mix for the brand than they do to the same marketing mix element when it is attributed to a fictitiously named or unnamed version of the product or service.”³⁰ Eine kundengestützte Markenstärke liegt vor, wenn der Konsument mit der Marke vertraut ist und starke, vorteilhafte und einzigartige Assoziationen zur Marke hat. Demnach ist das Markenwissen der zentrale Faktor für die Bildung der Markenstärke und kann in die beiden Dimensionen Markenbekanntheit und Markenimage unterschieden werden.³¹

Keller unterscheidet zwischen aktiver und passiver Markenbekanntheit.³² **Aktive Markenbekanntheit** (brand recall) liegt vor, wenn der Konsument bereits bei der Erwähnung eines bestimmten Begriffs, beispielsweise der Produktgruppe, die betreffende Marke nennt. Von **passiver Markenbekanntheit** (brand recognition) wird gesprochen, wenn der Verbraucher die Marke als bekannt identifiziert, nachdem er mit einem oder mehreren Markenelementen (z. B. Markenname) konfrontiert wurde. Die **Bedeutung der Markenbekanntheit** für den Wert der Marke und das Verhalten der Konsumenten gegenüber der Marke beruht vor allem auf drei

²⁸ Vgl. Aaker (1991), S. 22.

²⁹ Es handelt sich hierbei um die sinngemäße Übersetzung des englischen Begriffs, da sich noch keine eigenständige deutsche Bezeichnung eingebürgert hat.

³⁰ Keller (1993), S. 1.

³¹ Vgl. auch Keller (2003), S. 64.

³² Vgl. Keller (1993), S. 3.

Gründen: (1) Es ist wichtig, dass Konsumenten an die betreffende Marke denken, wenn sie die jeweilige Produktkategorie hören, und durch eine hohe Bekanntheit ist die Marke eher im consideration set des Konsumenten³³, (2) die unterschiedliche Bekanntheit der Marken im consideration set kann die Kaufentscheidung vor allem in low-involvement Situationen beeinflussen³⁴, und (3) die Markenbekanntheit beeinflusst die Bildung und Stärke der Assoziationen beim Markenimage. Folglich lässt sich festhalten: „Die Markenbekanntheit gilt als notwendige Bedingung für einen Markenerfolg, das Markenimage hingegen als hinreichende Bedingung.“³⁵

Keller definiert das **Markenimage** als subjektive Wahrnehmungen über die Marke, die als Markenassoziationen im Gedächtnis des Konsumenten vorhanden sind.³⁶ Die einzelnen Assoziationen können inhaltlich anhand ihrer Abstraktion in drei verschiedene Arten eingeteilt werden:³⁷ (1) **Eigenschaften** (Attributes) sind bestimmte Merkmale des Produkts, die der Konsument dem Produkt zuschreibt und die beim Kauf oder Gebrauch wahrnehmbar sind. Es lassen sich **produktbezogene** und **nicht-produktbezogene** Eigenschaften unterscheiden. Erstere sind notwendige Bestandteile des Produkts, letztere beziehen sich auf den Kauf oder Gebrauch der Ware bzw. Dienstleistung. (2) Der **Nutzen** (Benefits) ist der persönliche Wert einer Marke für den Konsumenten und beinhaltet all das, was das Produkt bieten kann. Der Nutzen kann **funktionaler**, **emotionaler** oder **symbolischer Natur** sein. (3) **Einstellungen** (Attitudes) gegenüber der Marke umfassen die Gesamtbewertung durch den Konsumenten und sind abhängig von den mit der Marke verbundenen Eigenschaften und Nutzentreibern.

Des Weiteren lassen sich die Assoziationen hinsichtlich ihrer Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit unterscheiden.³⁸ (1) Die **Stärke** einer Assoziation ist abhängig von der Quantität und Qualität der Informationsaufnahme und -verarbeitung, d.h., wie viel und in welcher Weise der Konsument über die aufgenommene Information nachdenkt. Je mehr sich der Konsument mit der Information beschäftigt, desto stärker wird die entsprechende Assoziation

³³ Vgl. Nedungadi (1990).

³⁴ Vgl. Jacoby/Syzabillo/Busato-Schach (1977), S. 210 ff.; Roselius (1971), S. 57 ff.

³⁵ Esch (2003), S. 73.

³⁶ Vgl. Keller (1993), S. 3.

³⁷ Vgl. Keller (1993), S. 3 ff.

³⁸ Vgl. Keller (1993), S. 5 f.

sein.³⁹ Ob sich der Konsument an eine Information erinnert, ist auch situationsabhängig, aber je stärker die Assoziation ist, desto eher wird dies der Fall sein. (2) Die **Vorteilhaftigkeit** einer Assoziation bedeutet, dass der Konsument diese als positiv wahrnimmt. Dementsprechend zeichnen sich erfolgreiche Marketingprogramme durch die Schaffung vorteilhafter Assoziationen aus. In engem Zusammenhang mit der Vorteilhaftigkeit einer Assoziation steht deren Wichtigkeit, da Konsumenten im Allgemeinen nur wichtige Eigenschaften oder Nutzenkomponenten als vorteilhaft betrachten.⁴⁰ (3) Die **Einzigartigkeit** einer Assoziation gibt Auskunft darüber, ob diese mit anderen Marken geteilt wird oder einmalig ist. Letzteres ist das Ziel jeder Markenpositionierung und erlaubt bei gegebener Relevanz einen Wettbewerbsvorteil.

2.2 Markenstärke im professionellen Mannschaftssport

2.2.1 Der professionelle Mannschaftssport am Beispiel der 1. Fußball-Bundesliga

Das konstitutive Merkmal des Teamsports ist dessen **mehrstufige Produktionsstruktur**. In einer ersten Stufe bedarf es der Inputs mehrerer Teammitglieder. „Diese Mannschaftsproduktion entfällt im Einzelsport“.⁴¹ Doch auch die Mannschaft kann einen sportlichen Wettkampf nicht allein erstellen, dafür bedarf es in der zweiten Stufe eines Wettkampfpartners, d.h., einer weiteren Mannschaft. Neale spricht deshalb von einer invertierten Kuppelproduktion.⁴² Der moderne Teamsport zeichnet sich des Weiteren durch die dritte Stufe, das Meisterschaftsrennen, aus.⁴³ Die Spiele der einzelnen Mannschaften finden dadurch nicht mehr isoliert voneinander statt, sondern sind miteinander verbunden. Für den passiven Konsumenten (z.B. den Zuschauer) des sportlichen Wettkampfs gewinnt das einzelne Spiel durch seine Konsequenzen für das übergeordnete Meisterschaftsrennen eine höhere Bedeutung, d.h., es entsteht eine zusätzliche Unterhaltungsdimension.⁴⁴

Das Meisterschaftsrennen ist im Teamsport durch **Ligen** organisiert, in denen in einem definierten Zeitraum (Saison) nach festgelegten Regeln um bestmögliche Platzierungen, die sich aus der aggregierten Wertung der einzelnen Spiele ergeben, gekämpft wird. Im Fußball grün-

³⁹ Vgl. Craik/Lockhart (1972), S. 675 ff.; Craik/Tulving (1975), S. 268 ff.

⁴⁰ Vgl. MacKenzie (1986), S. 174 ff.

⁴¹ Franck (1995), S. 8.

⁴² Vgl. Neale (1964), S. 2 ff.

⁴³ Vgl. Franck (1995), S. 8.

⁴⁴ Vgl. Franck (1995), S. 8 f.

deten die Klubs der beiden obersten Spielklassen, die seitdem unter DFL firmieren, im Jahr 2000 einen eigenständigen Ligaverband.⁴⁵

Die Ligen bilden den organisatorischen Rahmen und sind für die Teamsportindustrie essenziell, da erst durch sie ein Meisterschaftsrennen angeboten werden kann. Strategische Entscheidungen werden aber im Allgemeinen von den Klubs allein oder in Abstimmung mit anderen Klubs getroffen. Beispielhaft sei hier die TV-Vermarktung genannt, bei der die grundlegenden Entscheidungen von den Klubs getroffen und die Verhandlungen vom Ligaverband geführt werden.⁴⁶ Deshalb stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit die **Klubs**. Wirtschaftlich betrachtet haben sich die Klubs der DFL längst zu Groß-Unternehmen entwickelt. Der Gesamtumsatz aller 36 Klubs erreichte in der Saison 2001/02 eine Rekordhöhe von 1,31 Milliarden Euro, Spitzenklubs wie Bayern München (176 Millionen €) und Borussia Dortmund (150 Millionen €) haben allein Umsätze in dreistelliger Millionenhöhe. Übertroffen werden diese Zahlen noch durch andere europäische Spitzenklubs, beispielsweise Manchester United (213 Millionen €) oder Real Madrid (252 Millionen €).⁴⁷

Die Klubs der Teamsportindustrie „produzieren“ einen sportlichen Wettkampf. Aus der Vermarktung dieses Wettkampfs in all seinen unterschiedlichen Formen entstehen die verschiedenen **Produkte der Teamsportindustrie**. Es lassen sich vier Hauptgruppen identifizieren: Stadionbesuch (Umsatzanteil in der Fußball-Bundesliga 1999/00: 25,4 %), Medieninhalte (31,5 %), Leistungen für Sponsoren (24,2 %) und Merchandise-Artikel (7,0 %). Den größten Kostenblock stellen in fast allen professionellen Teamsportligen die Personalkosten dar. In der Fußball-Bundesliga wurden in der Saison 1999/00 beispielsweise knapp 67 % des Gesamtumsatzes für Spielergehälter und Ablösesummen ausgegeben.⁴⁸

2.2.2 Anwendung von Kellers Markenstärkemodell

Aufgrund seiner theoretischen Konsistenz, intuitiven Verständlichkeit und konsumentenorientierten Sichtweise gilt *Keller's* Ansatz zur **customer-based brand equity** mittlerweile als eine der bedeutendsten Markenstärke-Konzeptualisierungen und wird deshalb für die empiri-

⁴⁵ Vgl. Swieter (2002), S. 24 f.

⁴⁶ Vgl. Elter (2002), S. 80 f.

⁴⁷ Die Zahlen beziehen sich auf die Saison 2001/02. Vgl. auch o.V. (2003b) S. 20.

⁴⁸ Vgl. Swieter (2002), S. 44 und S. 48. Vgl. für nordamerikanische Ligen Bell (1995), S. 28 ff.

sche Studie der vorliegenden Arbeit genutzt.⁴⁹ In Anlehnung an *Keller* verstehen wir die Markenstärke als zweidimensionales Konstrukt mit den Dimensionen **Markenbekanntheit** und **Markenimage**. Die erste Dimension wird hierbei unterteilt in die Faktoren **aktive** und **passive Markenbekanntheit**. Des Weiteren können die verschiedenen Arten von Assoziationen, die *Keller* in Eigenschaften, Nutzen und Einstellungen unterteilt, als Faktoren der Dimension Markenimage verstanden werden. *Gladden* und *Funk* folgend soll aber auf die Verwendung der Einstellungen als Faktor verzichtet werden, da diese auf den beiden erstgenannten Komponenten Eigenschaften und Nutzen basieren, ein Aspekt, der auch von *Keller* selbst erwähnt wird.⁵⁰ Ferner lassen sich analog zu den Ausführungen von *Keller* **produktbezogene Markeneigenschaften** und **nicht-produktbezogene Markeneigenschaften** unterscheiden. Beim **Markennutzen** soll auf eine weitere Untergliederung in funktionalen, emotionalen und symbolischen Nutzen verzichtet werden, da eine solche im Bereich des professionellen Mannschaftssports nicht eindeutig möglich ist.⁵¹ Dementsprechend führt die Grobkonzeptualisierung der Markenstärke zu zwei Dimensionen mit insgesamt fünf Faktoren.

Zur Überprüfung dieser Struktur bedarf es der Ermittlung einer Ausgangsmenge von **Indikatoren** für die vermuteten Faktoren. Die **Markenbekanntheit** lässt sich durch eine Aufzählung von bekannten Markennamen einer Produktkategorie (aktive Markenbekanntheit), hier der Fußball-Bundesliga, bzw. der Wiedererkennung des Markennamens und der Vertrautheit mit der Marke (passive Markenbekanntheit) erfassen.⁵² Die aktive Markenbekanntheit wird somit nur durch den Indikator Erinnerung an den Namen (im Rahmen der Aufzählung der Fußball-Bundesligisten) beschrieben; ein Vorgehen, das mit einer gewissen Vorsicht zu begleiten ist, bei einer direkten Messbarkeit der Faktoren aber durchaus vertretbar erscheint.⁵³

Hinsichtlich der Indikatoren für die zweite Dimension **Markenimage** kann auf die Ergebnisse von zwei empirischen Studien von *Gladden* und *Funk* in Nordamerika zurückgegriffen wer-

⁴⁹ Die Bedeutung dieses Modells wird durch die Verleihung des 2002 Sheth Foundation/Journal of Marketing Award für den zugrunde liegenden Artikel unterstrichen. Vgl. o.V. (2003a), S. iii. Vgl. auch Esch (2003), S. 65 ff.

⁵⁰ Vgl. Gladden/Funk (2001), S. 75; Keller (1993), S. 4. Vgl. auch Gladden/Funk (2002), S. 63 ff.; Keller (2003), S. 131.

⁵¹ Vgl. Gladden/Funk (2002), S. 60.

⁵² Vgl. Aaker (1991), S. 64; Keller (1993), S. 12 und S. 14; Keller (2003), S. 453 ff. Vgl. zur Messung der Markenbekanntheit über den Markennamen (anstelle z.B. des Logos) Keller (1993), S. 3.

⁵³ Vgl. Churchill (1979), S. 66; Jacoby (1978), S. 93. Vgl. zur Identität von latenter Variable und Indikator Homburg (2000) S. 128.

den. Ihre Operationalisierung umfasst die in der Teamsportindustrie relevantesten Indikatoren. Zudem wurde ihr Inventar bereits ersten Reliabilitäts- und Validitätsprüfungen unterzogen.⁵⁴ *Gladden* und *Funk* identifizierten, ausgehend von *Kellers* Konzeptualisierung, für die Faktoren produktbezogene Markeneigenschaften, nicht-produktbezogene Markeneigenschaften und Markennutzen insgesamt 13 Indikatoren, welche gegebenenfalls verbessert bzw. an die deutschen Rahmenfaktoren angepasst werden. So wird die Erlebnisqualität anstelle der in Nordamerika wichtigeren Unterhaltungselemente durch die Stadionatmosphäre gemessen. Tabelle 1 bietet einen Überblick über die einzelnen Indikatoren. Die vorläufige Zuordnung der Indikatoren zu den einzelnen Faktoren des Markenimages orientiert sich ebenfalls an *Gladden* und *Funk*. Die produktbezogenen Eigenschaften beziehen sich dabei direkt auf die Primärleistung sportlicher Wettkampf, während die nicht-produktbezogenen Eigenschaften die Sekundärleistungen des Stadionbesuchs und weitere Charakteristika der Marke umfassen.⁵⁵ Der Indikator Management wird als produktbezogene Eigenschaft verstanden, da das Management die Primärleistung des sportlichen Wettkampfs direkt beeinflusst.⁵⁶ Die Zuordnung der weiteren Indikatoren erscheint unter logischen Gesichtspunkten intuitiv nachvollziehbar.

⁵⁴ Vgl. *Gladden/Funk* (2001); *Gladden/Funk* (2002). Allerdings sei auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Untersuchungen hingewiesen. Neben einer Konzentration auf Sportfans in den USA besteht ein weiterer Unterschied dieser Studien im Vergleich zu unserer darin, dass die Probanden über ihr Lieblingsteam befragt wurden. Die Autoren verweisen aber selbst auf die Anwendbarkeit ihres Modells in anderen Kontexten. Vgl. *Gladden/Funk* (2001), S. 82 f.

⁵⁵ Dementsprechend wäre streng genommen die Bezeichnung primärleistungsbezogene bzw. nicht-primärleistungsbezogene Markeneigenschaften genauer. Um aber in der Terminologie der Markenstärke von Keller zu bleiben, werden im Folgenden weiterhin die Begriffe produktbezogene und nicht-produktbezogene Markeneigenschaften genutzt.

⁵⁶ Vgl. *Gladden/Funk* (2002), S. 58.

Faktor	Indikator	Beschreibung
Aktive Markenbekanntheit	Erinnerung an den Namen	Anker für Markenassoziationen
Passive Markenbekanntheit	Erkennung des Namens	Anker für Markenassoziationen
	Vertrautheit	Vertrautheit erleichtert positive Markenassoziationen.
Produktbezogene Markeneigenschaften	Derzeitiger sportlicher Erfolg	Beeinflusst Markenpositionierung und Markenerweiterungen; ermöglicht Attraktivitätssteigerung aufgrund BIRGING Phänomens; nur beschränkt steuerbar
	Star (s)	Beeinflusst Qualität des sportlichen Wettkampfs; Übertragung von Assoziationen auf die Marke
	Trainer	Beeinflusst Qualität des sportlichen Wettkampfs; Übertragung von Assoziationen auf die Marke
	Management	Beeinflusst Qualität des sportlichen Wettkampfs; Übertragung von Assoziationen auf die Marke
Nicht-produktbezogene Markeneigenschaften	Logo	Anker für Markenassoziationen; ermöglicht sportunabhängige Assoziationen
	Stadion	Indikator für Dienstleistungsqualität; beeinflusst Stadionatmosphäre
	Stadionatmosphäre	Beeinflusst Erlebniswert und damit wahrgenommene Produktqualität
	Sportliche Vergangenheit	Beeinflusst Markenpositionierung und Nostalgie-Gefühl
Markennutzen	Regionale Bedeutung	Beeinflusst Markenpositionierung; ermöglicht Erhöhung des Gemeinschaftsgefühls
	Verbundenheit	Ermöglicht Erhöhung des Selbstwertgefühls
	Interesse von Freunden und Familie	Ermöglicht Stärkung des Familienlebens; ermöglicht Erhöhung der sozialen Akzeptanz und des Gemeinschaftsgefühls
	Nostalgie	Ermöglicht Aktivierung von angenehmen Erinnerungen
	Ablenkung vom Alltag	Ermöglicht positive Assoziationen durch Flucht vom Alltag

Tab. 1: Synopse der einzelnen Indikatoren der Markenstärke in der Teamsportindustrie

Quelle: In Anlehnung an Gladden/Funk (2001), S. 73.

2.3 Empirische Studie und Ergebnisse

2.3.1 Untersuchungsdesign und Stichprobe

Die generierte theoretische Struktur der Markenstärke in der Teamsportindustrie soll im Folgenden durch eine empirische Untersuchung überprüft werden. Der entwickelte Fragebogen wurde einem formlosen Pretest (n=14) unterzogen. Als Verfahren der Haupterhebung wurde eine Online-Befragung gewählt, da diese kostengünstig eine große Reichweite innerhalb des deutschsprachigen Raums und einen schnellen Rücklauf ermöglichte. Die Verbreitung des Fragebogens geschah hauptsächlich durch eine Kooperation mit dem Internetportal Sport1.de, welches eine dreiwöchige Bannerwerbung auf seinen Internetseiten mit direkter Verknüpfung zum Online-Fragebogen schaltete. Darüber hinaus wurde in verschiedenen Internet-Foren zur Fußball-Bundesliga auf die Studie hingewiesen. Die Datenerhebung begann Anfang Juli 2003 und endete am Tag des Saisonstarts der Fußball-Bundesliga Anfang August 2003. Die Bundesliga-Sommerpause wurde bewusst als Erhebungszeitraum gewählt, um eventuelle kurzfristige Auswirkungen einzelner Spiele auf die Beurteilung der Marke zu vermeiden. Des Weiteren sind, um die zentrale Relevanz der individuellen Zuschauer vor Ort zu berücksichtigen, die Besucher eines Spiels der deutschen Fußball-Bundesliga in den vergangenen zwei Jahren die Grundgesamtheit der Studie. Die bei der Online-Befragung eingesetzte Software ordnete dem Probanden zufällig einen der 18 Fußball-Bundesligisten der Saison 2003/04 zu und beachtete dabei eine gleichmäßige Berücksichtigung der einzelnen Klubs, so dass für alle Marken am Ende der Datenerhebung eine annähernd gleich große Menge an vollständig ausgefüllten Fragebogen vorlag.

Insgesamt wurde der webbasierte Fragebogen von 3392 Personen begonnen und von 1856 Personen komplett ausgefüllt. Eine **formale** und **inhaltlichen Überprüfung** folgte. Ein Ausschluss aus formalen Gründen wurde durchgeführt, wenn sämtliche Fragen durchgehend gleich bzw. offensichtlich sinnlos beantwortet wurden. Hinsichtlich der inhaltlichen Betrachtung wurde zum einen überprüft, ob der Befragte in den beiden vergangenen Saisons mindestens ein Spiel der Fußball-Bundesliga besucht hatte. War dies nicht der Fall, gehörte der Proband nicht zur Grundgesamtheit, und es erfolgte eine Entfernung des Fragebogens aus der Analyse. Zum anderen fand eine Untersuchung bezüglich des Regionalitätsfaktors statt. Es ist anzunehmen, dass der Befragte Klubs aus seiner Region aufgrund einer gewissen Heimatverbundenheit positiver wahrnimmt als andere Klubs. Da die Repräsentativität der gewählten

Online-Befragung aber nicht vollständig gewährleistet ist, soll eine Verzerrung des Markenstärke-Konstrukts durch eine möglicherweise nicht repräsentative regionale Verteilung der Befragten ausgeschlossen werden. Es wurden nur Befragte berücksichtigt, die mindestens 50 Kilometer entfernt vom jeweiligen Klub wohnen. Nach dieser Datenbereinigung verblieben **1236 vollständig ausgefüllte Fragebogen** für die Analyse.

In Bezug auf die **demografische Verteilung** der Stichprobe kann Folgendes festgehalten werden. Ein Vergleich mit den repräsentativen Daten der *Sportfive*-Studie zeigt bezüglich der wichtigsten Merkmale Geschlecht und Alter eine gewisse Diskrepanz.⁵⁷ Während in der vorliegenden Studie nur 5,6 % aller auswertbaren Fragebogen von Frauen komplettiert wurden, beträgt deren Anteil an Stadionbesuchern über 14 Jahren laut *Sportfive* 27,2 %. Allerdings besuchen Frauen eine wesentlich geringere Anzahl von Spielen. Des Weiteren nahmen an der vorliegenden Studie hauptsächlich Personen unter 37 Jahren teil. *Sportfive* geht dagegen davon aus, dass 15,7 % aller Stadionbesucher über 50 Jahre alt sind. Zusammenfassend kann die vorliegende Stichprobe damit nicht als repräsentativ angesehen werden. Es ist jedoch zu bedenken, dass die Vergleichsdaten von *Sportfive* ebenfalls Schätzungen sind und die Verteilung der hier vorliegenden Stichprobe zumindest tendenziell mit der Grundgesamtheit übereinzustimmen scheint. Somit kann die gegebene Datengrundlage durchaus als dem Untersuchungszweck angemessen betrachtet werden.

Ausgangspunkt der multivariaten Analyse ist die in Abschnitt 2.2.2 dargestellte Struktur der Markenstärke. Hierzu werden die Markenbekanntheit des jeweiligen Klubs sowie das Markenimage ermittelt. *Keller* unterscheidet die einzelnen Markenassoziationen hinsichtlich ihrer Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit.⁵⁸ Für die 13 Indikatoren des Markenimages wird diesem Vorgehen gefolgt. Den Antworten wurde eine siebenstufige Likert-Skala mit den Polen „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme voll zu“ zugrunde gelegt. Das in Anlehnung an *Keller* sowie *Gladden* und *Funk* generierte Markenstärkemodel der Teamsportindustrie wird unter Reliabilitäts- und Validitätsgesichtspunkten mit Hilfe der **explorativen (EFA)** und **konfirmatorischen Faktorenanalyse (KFA)** überprüft und gegebenenfalls optimiert. Die gängigen Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten (Cronbach Alpha und Item-to-Total-

⁵⁷ Vgl. *Sportfive* (2002), S. 128 und S. 137.

⁵⁸ Vgl. zu deren Messung *Keller* (1993), S. 12 ff.

Korrelationen) und zweiten Generation (Indikator- und Faktorreliabilität, DEV, GFI, AGFI, SRMR) finden entsprechend Anwendung. In Bezug auf die Globalmaße der KFA ist anzumerken, dass der Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test) zwar prinzipiell eine inferenzstatistische Beurteilung des Gesamtmodells erlaubt, aber nur dann aussagefähig ist, wenn die Daten normalverteilt sind. Da die zu untersuchende Stichprobe nicht durch Normalverteilung gekennzeichnet ist, wird dieses Kriterium im Folgenden nur aus Gründen der Vollständigkeit angegeben.⁵⁹

2.3.2 Die Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga

Die auf theoretischen Überlegungen basierte kundenorientierte Markenstärke in der Team-sportindustrie umfasst 16 Indikatoren: drei Indikatoren messen die Markenbekanntheit (hier-von einer die aktive und zwei die passive Markenbekanntheit) und 13 das Markenimage (hiervon vier die produktbezogenen, vier die nicht-produktbezogenen Markeneigenschaften und fünf den Markennutzen). Durch eine Vielzahl iterativer Untersuchungsschritte unter An-wendung der EFA und KFA muss in Bezug auf die Dimension der **Markenbekanntheit** ein-geräumt werden, dass ihre Messung in der Teamsportindustrie durch die ursprünglich postu-lierte zweifaktorielle Struktur nicht aufrecht erhalten werden kann. Der Faktor der passiven Markenbekanntheit hat in dieser Industrie keinerlei Bestand, da alle Untersuchungsobjekte, d.h., alle Marken bzw. Klubs der DFL, von allen Probanden erkannt wurden. Ferner betont *Keller*, dass die Bedeutung der Markenbekanntheit von der Kaufsituation abhängt; die Erinne-rung an die Marke ist vor allem für Dienstleistungen und Kaufentscheidungen, die nicht vor Ort geschehen, ausschlaggebend.⁶⁰ Da die Entscheidung für oder gegen den Stadionbesuch wohl in den allerwenigsten Fällen vor Ort, d.h., am Stadion, geschieht und der Stadionbesuch als Dienstleistung gilt, erscheint die aktive Markenbekanntheit für die Teamsportindustrie wichtiger. Deshalb soll die Dimension Markenbekanntheit im Folgenden durch den Indikator der aktiven Markenbekanntheit „Erinnerung an den Namen“ direkt gemessen werden.

Das **Markenimage** umfasst nach der qualitativen Analyse die Faktoren produktbezogene und nicht-produktbezogene Markeneigenschaften sowie Markennutzen. Alle 13 Indikatoren dieser Faktoren werden anhand ihrer Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit gemessen. Der

⁵⁹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 491; Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 398; Homburg (2000), S. 93.

⁶⁰ Vgl. Keller (1993), S. 3; Keller (2003), S. 68. Vgl. auch Bettman (1979), S. 35 ff.

einzelne Indikator wird als Durchschnittswert dieser drei Größen gebildet.⁶¹ Die multivariate Datenanalyse unter Anwendung der EFA und KFA zeigt für alle Faktoren sehr gute Werte. Es wird jedoch deutlich, dass der Indikator **regionale Bedeutung** dem Faktor nicht-produktbezogene Markeneigenschaften zugeordnet und folglich aus der Indikatorenmenge des Faktors Markennutzen entfernt werden sollte. Die regionale Bedeutung der Fußball-Marken wird also im Rahmen der vorliegenden Studie von den Konsumenten als Eigenschaft des Klubs und nicht als Nutzen aufgefasst. Dieses Ergebnis lässt sich wohl auf die Vorgehensweise bei der Datenerhebung zurückführen. Es wurden nur Fragebögen über Mannschaften, die mindestens 50 km vom Heimatort des Befragten entfernt sind, berücksichtigt. Dementsprechend hat die regionale Bedeutung (außer sie wurde sehr weit gefasst) für den einzelnen Probanden keinen persönlichen Nutzen. Schließlich kann für ihn hieraus aufgrund der räumlichen Entfernung kein Gemeinschaftsgefühl entstehen. Eine weitere Modifikation in Bezug auf die postulierte Struktur muss durch den Indikator **sportliche Vergangenheit** erfolgen. Dieser Indikator kann keinem der drei Faktoren eindeutig zugeordnet werden, weshalb er eliminiert wird. Dies lässt sich auch inhaltlich begründen: Es ist anzunehmen, dass die Wahrnehmung der sportlichen Vergangenheit ein Teil des Indikators Nostalgie (des Faktors Markennutzen) ist und somit keiner eigenständigen Erfassung bedarf.

Die vorangegangenen Untersuchungen machen deutlich, dass die Markenstärke in der Team-sportindustrie als zweidimensionales Konstrukt mit vier Faktoren und 13 Indikatoren modelliert werden sollte. Eine EFA (vgl. Tabelle 2) zeigt jedoch im Folgenden, dass einerseits nur drei Faktoren extrahiert werden können und andererseits keine eindeutige Zuordnung des Indikators der Markenbekanntheit zu einem Faktor möglich ist.⁶²

⁶¹ Vgl. zu dieser Vorgehensweise Homburg (2000), S. 99.

⁶² Es sei darauf hingewiesen, dass, selbst wenn eine Zuordnung nach der stärkeren Faktorladung zum Faktor produktbezogene Markeneigenschaften erfolgen würde, dies zu einer Verringerung des Cronbachschen Alphas (von 0,8078 auf 0,7886) führt und deshalb abzulehnen ist.

Faktor	Indikator	Faktorladungen (mit Varimax-Rotation)		
Markenbekanntheit	Erinnerung an den Namen	0,358	-0,075	0,489
	Sportlicher Erfolg	0,281	0,134	0,753
Produktbezogene Markeneigenschaften	Star(s)	0,238	0,210	0,754
	Trainer	0,035	0,306	0,727
	Management	0,176	0,299	0,667
Nicht-produktbezogene Markeneigenschaften	Logo	0,294	0,580	0,239
	Stadion	0,079	0,855	0,215
	Stadionatmosphäre	0,228	0,807	0,192
	Regionale Bedeutung	0,357	0,693	0,109
Markennutzen	Verbundenheit	0,802	0,211	0,280
	Interesse von Freunden und Familie	0,782	0,186	0,175
	Nostalgie	0,724	0,324	0,210
	Ablenkung vom Alltag	0,731	0,254	0,203
Durch den Faktor erklärte Varianz		44,216%	9,918%	9,516%

Tab. 2: Ergebnisse der EFA der 13 Indikatoren der Markenstärke

Dieses Ergebnis deutet auf ein mögliches Problem bezüglich der postulierten **Dimensionalität** der Markenstärke hin. Bevor aber die unterstellte Zweidimensionalität möglicherweise vorschnell aufgegeben wird, erfolgt deren Betrachtung anhand einer Vielzahl weiterer Untersuchungsschritte. Die Konsequenz besteht in der Aufgabe der Zweidimensionalität der Markenstärke für den vorliegenden Fall der Fußball-Bundesliga und der Elimination der Dimension Markenbekanntheit. Diese Entscheidung basiert auf vier Gründen: (1) Die EFA zeigt sowohl bei der Untersuchung der Faktorenstruktur als auch bei der Untersuchung der Dimensionalität, dass die vermutete Struktur mit zwei Dimensionen bzw. vier Faktoren nicht erkannt wird. (2) Die Markenbekanntheit ist sicherlich ein Phänomen mit einer geringen Komplexität; die ursprünglich gewählte Indikatorenzahl von drei wäre somit durchaus vertretbar gewesen.⁶³ Die Erfassung durch nur einen Indikator erscheint aber problematisch. Hieraus ergibt sich eine verringerte Aussagekraft der KFA und ihrer Kriterien, da eine fehlerfreie Messung der Markenbekanntheit unterstellt werden muss. (3) Des Weiteren verbessert sich durch eine Eliminierung der Dimension Markenbekanntheit das *Cronbachs*che Alpha, die Kriterien der zweiten Generation bleiben praktisch unverändert. (4) Darüber hinaus macht die Aufgabe der Dimension Markenbekanntheit für die vorliegende Grundgesamtheit auch inhaltlich Sinn. Es

⁶³ Vgl. Keller (1993), S. 12 ff.

ist mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen, dass die große Mehrheit von Konsumenten, die in den vergangenen zwei Spielzeiten ein Bundesliga-Spiel besucht haben, alle 21 untersuchten Klubs kennen. Dementsprechend kann eine sehr hohe Markenbekanntheit aller Klubs vermutet werden. Diese Vermutung wird durch einen Mittelwert des Indikators Erkennung des Namens (über alle Klubs hinweg) von 6,85 auf einer siebenstufigen Skala gestützt. Weisen jedoch alle Klubs nahezu identische Werte für einen Faktor (bzw. eine Dimension) auf, eignet sich diese(r) nicht zur Erklärung anderer Konstrukte. Gerade dies soll aber in den nachfolgenden Abschnitten geschehen.

Im Rahmen der Analyse der **Inhaltsvalidität** kann die Entscheidung zur Aufgabe der Zweidimensionalität verifiziert werden. Hierzu führen wir einen Vergleich der Inhaltsvalidität der beiden möglichen Modelle (zweidimensionale Markenstärke versus eindimensionale Markenstärke) durch. Die Analyse der Inhaltsvalidität erfolgt mit Hilfe der Kausalanalyse, indem eine direkte Beurteilung des Klubs als starke Marke die endogene Variable darstellt und durch das Konstrukt Markenstärke erklärt wird. Die Faktoren des Konstrukts der Markenstärke und die direkte Marken-Wahrnehmung⁶⁴ sind für diesen Zweck als beobachtbare Variablen definiert.⁶⁵ Für die Bewertung der Inhaltsvalidität ist zu untersuchen, (1) ob alle Faktoren des Modells aus dem inhaltlichen Bereich des Konstrukts stammen und (2) inwieweit alle relevanten Facetten des Konstrukts erfasst werden. Für die erste Fragestellung werden die t-Werte der Faktorladungen betrachtet; für die Beantwortung der zweiten Frage dient der durch die exogene Variable (d.h. die Markenstärke) erklärte Varianzanteil der direkten Beurteilung.⁶⁶ Durch die Konzeptualisierung der Markenstärke anhand nur einer Dimension können bezüglich beider Kriterien bessere Werte generiert werden. Die quadrierte multiple Korrelation (SMC; Pfadkoeffizient) beträgt für das Markenimage im eindimensionalen Fall 0,762 (t-Wert=30,229), während sie im zweidimensionalen Fall 0,669 (t-Wert=19,140) beträgt und die der Markenbekanntheit 0,159 (t-Wert=3,795) hoch ist. Im eindimensionalen Fall können 58,1% und im zweidimensionalen Fall 56,4% der Varianz erklärt werden. Die Analyse macht zudem erneut die Güte des Messmodells deutlich; es besteht mit ca. 0,7 ein überaus hoher Zusammenhang zwischen dem kundenorientierten Markenstärkemodel und der Direktmes-

⁶⁴ Die direkte Beurteilung wird demnach durch nur einen Indikator erfasst. Da an dieser Stelle jedoch nicht das Messmodell, sondern das Strukturmodell zentral ist, erscheint dies trotz der beschriebenen Problematik ein vertretbares Vorgehen.

⁶⁵ Vgl. zu dieser Vorgehensweise Homburg (2000), S. 124 f.

⁶⁶ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 17 f.

sung. Ferner ist ein Wert von über 50% Varianzerklärung durchaus respektabel.

Die Markenstärke entspricht im vorliegenden Untersuchungsfall der Fußball-Bundesliga dem Markenimage und ist folglich ein eindimensionales Konstrukt mit drei Faktoren und zwölf Indikatoren. Die Ergebnisse des Gesamtmodells stellen sich wie folgt dar.

Faktor/Indikator	<i>ITTC</i> (<i>ITTC</i> ≥ 0,40)	Faktorladung (<i>EFA</i>) (<i>a</i> ≥ 0,50)	Faktorladung (<i>KFA</i>) (<i>p_x</i> ≥ 0,60)	t-Wert der Faktorladung (<i>CFA</i>) (<i>t</i> ≥ 1,645)
Produktbezogene Markeneigenschaften			Konstruktreliabilität = 0,81; DEV = 0,51	
Alpha = 0,81; erklärte Varianz durch <i>EFA</i> = 63,48%				
Sportlicher Erfolg	0,65	0,82	0,74	44,35
Star(s)	0,66	0,83	0,76	45,33
Trainer	0,61	0,79	0,66	41,25
Management	0,58	0,76	0,70	43,29
Nicht-produktbezogene Markeneigenschaften			0,82; 0,53	
Alpha = 0,82; erklärte Varianz durch <i>EFA</i> = 64,96%				
Logo	0,53	0,71	0,68	43,44
Stadion	0,72	0,86	0,73	44,29
Stadionatmosphäre	0,71	0,86	0,78	46,89
Regionale Bedeutung	0,61	0,78	0,73	45,48
Markennutzen			0,86; 0,60	
Alpha = 0,86; erklärte Varianz durch <i>EFA</i> = 69,90%				
Verbundenheit	0,77	0,88	0,83	50,81
Interesse von Freunden und Familie	0,68	0,82	0,72	46,31
Nostalgie	0,68	0,82	0,79	49,75
Ablenkung vom Alltag	0,68	0,82	0,75	47,73
Globalkriterien:	<i>GFI</i> = 0,99; <i>AGFI</i> = 0,988; <i>SRMR</i> = 0,026; χ^2/df = 10,4;			

Anmerkung: *EFA* = Exploratorische Faktorenanalyse; *KFA* = Konfirmatorische Faktorenanalyse

Tab. 3: Ergebnisse der KFA für das Gesamtmodell

Schließlich soll die **Diskriminanzvalidität** der verbliebenen zwölf Indikatoren anhand des *Fornell/Larcker*-Kriteriums überprüft werden. Es wird gefordert, dass die quadrierten Korrelationen der Faktoren jeweils unter den entsprechenden durchschnittlich erfassten Varianzen (DEV) liegen. Da die DEV der drei Faktoren 0,514; 0,533 und 0,600 und die quadrierten Korrelationen 0,426; 0,436 und 0,472 betragen, kann das *Fornell/Larcker*-Kriterium erfüllt und für das Markenstärkemodel Diskriminanzvalidität postuliert werden.

Nachdem das erarbeitete Markenstärkemodell für die 1. Fußball-Bundesliga allen Reliabilitäts- und Validitätskriterien standhielt, kann in einem weiteren Schritt die Markenstärke der in die Untersuchung integrierten Fußballklubs anhand des postulierten Modells errechnet werden. Wie Tabelle 4 zeigt, können die Klubs Bayern München und Schalke 04 die höchste Markenstärke aufweisen. Gefolgt werden diese mit einigem Abstand von Borussia Dortmund und dem SC Freiburg. Die geringste Markenstärke verzeichnen die Klubs VfL Wolfsburg und 1860 München.

Markenstärke Rang	Klub	Markenstärke 2003	Zuschauer- schnitt 2003/04	Tabellen- platz 2003/04
1	Bayern München	3,67	56.098	2
2	Schalke 04	3,52	58.669	7
3	Borussia Dortmund	3,33	75.723	6
4	SC Freiburg	3,26	23.853	13
5	1.FC Kaiserslautern	3,02	37.562	15
6	Hamburger SV	2,98	47.230	8
7	VfB Stuttgart	2,97	41.723	4
8	Borussia Mönchengladbach	2,96	31.646	11
9	Werder Bremen	2,95	35.005	1
10	Hertha BSC Berlin	2,76	39.069	12
11	1.FC Köln	2,75	38.599	18
12	VfL Bochum	2,58	26.252	5
13	Hannover 96	2,48	22.847	14
14	Hansa Rostock	2,45	21.429	9
15	Bayer Leverkusen	2,44	21.194	3
16	Eintracht Frankfurt	2,36	25.341	16
17	1860 München	2,32	28.488	17
18	VfL Wolfsburg	2,30	22.119	10

Tab. 4: Markenstärke, Zuschauerschnitt und Tabellenplatz der Fußball-Bundesligisten

2.3.3 Der Zusammenhang zwischen Markenstärke und Fanloyalität

Nachdem die kundenorientierte Markenstärke in der Teamsportindustrie erfolgreich operationalisiert werden konnte, stellt sich auf Basis der vorhandenen Primärdaten eine letzte Frage: Welche Auswirkungen hat die Markenstärke auf Erfolgsgrößen wie die Kundenloyalität? Zur Beantwortung dieser Frage und zur Prüfung der **nomologischen Validität** wurden in der Erhebung die Kaufabsicht, Preisbereitschaft und Loyalität erfragt. Es kann angenommen werden, dass die Markenstärke alle drei Konstrukte positiv determiniert. Die Analysen bestätigen diese Vermutung. Die Markenstärke steht mit der Kaufabsicht (SMC=0,80; t-Wert=29,67),

der Preisbereitschaft (SMC=0,76; t-Wert=28,54) und der Loyalität (SMC=0,87; t-Wert=29,27) in positiver Beziehung. Anders ausgedrückt steigen die Kaufabsicht um 0,80, die Preisbereitschaft um 0,76 und die Loyalität um 0,87 Einheiten, wenn sich die kundenorientierte Markenstärke um eine Einheit erhöht. Die nomologische Validität und mit ihr der positive Einfluss auf subjektiv gemessene (von den Probanden bewertete) Erfolgsgrößen ist damit bestätigt. Ob die kundenorientierte Markenstärke im professionellen Mannschaftssport auch mit objektiv gemessenen Erfolgsgrößen, sogenannten „Hardfacts“, in positiver Beziehung steht, soll durch die folgende Analyse beantwortet werden.

3 Die Bedeutung der Markenstärke für den ökonomischen Erfolg von Sportmannschaften

3.1 Theoretische Fundierung

In den vergangenen Jahren wurden die Auswirkungen der Marke auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Teamsportindustrie in einer kleinen Zahl von Studien untersucht. Die Arbeiten lassen sich grob in die beiden Kategorien qualitative und quantitative Untersuchungen einordnen. Das Ziel der **qualitativen Studien** besteht in der Beschreibung der wirtschaftlichen Konsequenzen von Marken. *Robinson* und *Miller* stellten am Beispiel der Basketballmannschaft der Texas Tech University dar, wie die Markenstärke durch die Verpflichtung eines neuen Trainers (Bobby Knight) gesteigert werden konnte und welche Auswirkungen dies auf wirtschaftliche Größen (u.a. **Merchandise-Umsätze, Sponsorengelder, Zuschauerschnitt**) hatte.⁶⁷ *Mohr* und *Bohl* identifizierten die Erfolgsfaktoren der Marke anhand von 245 Sport-Klubs aus verschiedenen Ländern und zeigten, wie diese den **Umsatz**, die **Umsatzrendite** und das **Wachstum der Umsatzrendite** beeinflussten.⁶⁸ Beiden Studien ist gemein, dass sie keine allgemeingültige Quantifizierung der Beziehung zwischen Markenstärke und wirtschaftlichen Größen vornehmen.

Dieses Defizit überwindet die **quantitative Untersuchung** von *Gladden* und *Milne*.⁶⁹ Die beiden Autoren erfassten die Markenstärke der Klubs von MLB, NBA und NHL, indem die Stadionauslastung mit dem Unternehmenswert (bzw. im Alternativmodell dem Durch-

⁶⁷ Vgl. Robinson/Miller (2003).

⁶⁸ Vgl. Mohr/Bohl (2001a).

⁶⁹ Vgl. Gladden/Milne (1999).

schnittspreis der Tickets) multipliziert wurde. Dieser Wert wurde durch den sportlichen Erfolg der letzten 25 Jahre geteilt, da die Autoren vermuteten, dass ein Klub mit geringerem sportlichem Erfolg und gleicher Stadionauslastung eine höhere Markenstärke besitzt wie ein Team mit größerem sportlichem Erfolg. Daran anschließend wurde analysiert, wie sich die Markenstärke auf die wirtschaftliche Größe **Merchandise-Umsätze** auswirkt. Dieser Einfluss wurde sodann mit dem des **sportlichen Erfolgs**, erfasst durch den prozentualen Anteil gewonnener Spiele der letzten Saison, verglichen. Es zeigte sich, dass sowohl die Markenstärke als auch der sportliche Erfolg einen positiven Einfluss auf die Merchandise-Umsätze haben.

Es ist festzustellen, dass alle drei Untersuchungen die Markenstärke nicht auf Basis von Konsumentenurteilen, sondern anhand externer Daten bzw. eigener Einschätzungen (bei *Robinson* und *Miller*) messen. Dies erscheint problematisch, da gerade bei Dienstleistungen, wie dem Stadionbesuch als Kernangebot der Teamsportindustrie, die Marke erst durch die Wahrnehmung der Konsumenten entsteht.⁷⁰ Hinsichtlich der Operationalisierung des wirtschaftlichen Erfolgs erscheinen dagegen die meisten der gewählten Größen zielführend. Lediglich eine Orientierung an den Umsätzen bzw. den Umsatzrenditen muss mit einer gewissen Vorsicht erfolgen, da diese auch die TV-Einnahmen enthalten. Die TV-Einnahmen werden jedoch in der Fußball-Bundesliga im Rahmen der Zentralvermarktung nach einem einzig vom sportlichen Erfolg abhängigen Schlüssel verteilt.⁷¹ Dementsprechend sollte eine Bereinigung der Umsätze bzw. Gewinne um die TV-Einnahmen erfolgen.

3.2 Untersuchungsdesign

Der Einfluss der Markenstärke auf den objektiven wirtschaftlichen Erfolg wird in der vorliegenden Arbeit anhand der Untersuchungseinheiten der 18 Fußball-Bundesligisten der Saison 2003/04 durchgeführt. Während für die Markenstärke die im vorangegangenen Kapitel 2 beschriebenen **Primärdaten** (jetzt in aggregierter Form) genutzt werden, kommen für die Variablen des wirtschaftlichen und sportlichen Erfolgs **Sekundärdaten** zum Einsatz.⁷² Die Datenlage hinsichtlich der Umsätze und Gewinne der Fußball-Bundesliga ist jedoch wenig befriedigend. Nur sehr wenige Teams veröffentlichen mehr als die Umsatzzahlen, einige noch als

⁷⁰ Vgl. Esch (2003), S. 67; Gladden/Milne/Sutton (1998), S. 5.

⁷¹ Vgl. z. B. Swieter (2002), S. 36.

⁷² Die Primärdaten wurden hierbei aber nicht bei der Grundgesamtheit der Stadionbesucher, sondern lediglich für die bereits erläuterte Stichprobe erhoben. Dementsprechend basieren die Primärdaten auf einer Teilerhebung.

Vereine agierende Klubs publizieren keinerlei Informationen und die DFL stellt der Öffentlichkeit lediglich auf Ligaebene aggregierte Daten zur Verfügung. Somit muss auf Schätzungen klub- und ligaexterner Quellen zurückgegriffen werden. Diese Schätzungen unterscheiden sich jedoch zum Teil erheblich und verfügen dementsprechend nur über eine begrenzte Aussagekraft.⁷³

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die **Markenstärke wirtschaftlichen Größen vorgelagert** ist, d.h., eine hohe gegenwärtige Markenstärke wirkt sich auf die zukünftigen ökonomischen Erfolge aus.⁷⁴ Da die vorliegende Markenstärke der einzelnen Klubs im Sommer 2003 erhoben wurde, ist sie entsprechend den wirtschaftlichen Größen der Saison 2003/04 oder zukünftigen Spielzeiten gegenüberzustellen. Da aber auch für die Vergangenheit nur Umsatz- und Gewinndaten mit eingeschränktem Informationsgehalt zur Verfügung stehen, erscheint deren plausible Schätzung unmöglich. Somit entfällt die Möglichkeit, den wirtschaftlichen Erfolg anhand der Umsätze, Umsatzrenditen, Zuwächse der Umsatzrenditen, Merchandise-Umsätze oder Sponsoring-Einnahmen zu operationalisieren.

Allein der Zuschauerschnitt stellt einen geeigneten Indikator für den vorliegenden Untersuchungszweck dar. Am Ende der Saisons stehen für alle Bundesligisten die **Zuschauerschnitte** fest; im *kicker* sind diese bspw. veröffentlicht.⁷⁵ Folglich werden die Auswirkungen der Marke, gemessen durch die anhand von Primärdaten erhobene Markenstärke, auf den wirtschaftlichen Erfolg über den Zuschauerschnitt erfasst. Dies ist nicht nur aus praktischen Gründen nötig, sondern ebenso inhaltlich begründbar. Es wird immer wieder angenommen, dass der Stadionbesuch als Kernprodukt alle weiteren Aktivitäten des Klubs beeinflusst und somit auch die Grundlage für eine starke Marke darstellt. Die zu untersuchende Hypothese lautet:

H₁: Die Markenstärke eines Klubs in Periode t_0 hat einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg, gemessen durch den Zuschauerschnitt, in Periode t_1 .

Der **sportliche Erfolg** schlägt sich sowohl kurzfristig als auch langfristig in den ökonomischen Größen nieder. Einerseits sind sportliche Erfolge den Einnahmen aus dem Sponsoring

⁷³ Vgl. z. B. Kohl (2001), S.14 und WGZ-Bank (2002), S. 125.

⁷⁴ Vgl. z. B. Aaker (1991), S. 17; Esch (2003), S. 61 f.; Keller (2003), S. 46.

⁷⁵ Vgl. *kicker* (2004).

vorgelagert, andererseits wirken sie sich auch unmittelbar auf die Merchandise-Umsätze und Zuschauerzahlen aus. Da die Einflussfaktoren von letzteren untersucht werden sollen, kann der jeweilige Tabellenplatz als Indikator des sportlichen Erfolgs für die vorliegende Untersuchung herangezogen werden. Dies ist auch insofern zielführend, als die erwarteten Zuschauerschnitte wohl unter anderem den erwarteten sportlichen Erfolg berücksichtigt haben. Wir formulieren folgende Hypothese:

H₂: Der sportliche Erfolg, gemessen durch den Tabellenplatz, in Periode t₀ hat einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg, gemessen durch den Zuschauerschnitt, in Periode t₁.

Das zu untersuchende Modell stellt sich demnach wie folgt dar:

$$y = a + \beta_1 * x_1 + \beta_2 * x_2$$

mit:

y = Zuschauerschnitt in Periode t₁

x₁ = Markenstärke gemessen in Periode t₀

x₂ = Tabellenplatz in Periode t₁

Die Überprüfung der beschriebenen Hypothesen erfolgt unter Anwendung der **linearen Regressionsanalyse**.⁷⁶ Aufgrund der begrenzten Fallzahl wird von einer Kausalanalyse abgesehen, da für diese, im Gegensatz zur Regressionsanalyse, eine große Anzahl an Untersuchungseinheiten vorliegen sollte.⁷⁷ Des Weiteren erscheint die Regressionsanalyse auch wegen der geringen Komplexität der unterstellten Kausalstruktur als geeignetes Verfahren.⁷⁸ Es kommen die üblichen Gütemaße zur Anwendung.

3.3 Ergebnisse

Zuerst soll im Rahmen der Untersuchung der Determinanten des wirtschaftlichen Erfolgs überprüft werden, ob die Operationalisierung des wirtschaftlichen Erfolgs anhand des Zuschauerschnitts gerechtfertigt ist. Die Annahmen der Regressionsanalyse sind hierbei allesamt

⁷⁶ Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Regressionsanalyse Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 1 ff.

⁷⁷ Boomsma empfiehlt z. B. eine Mindestanzahl von 200. Vgl. Boomsma (1982), S. 171 f. Vgl. auch Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000), S. 61.

⁷⁸ Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 253 und S. 280.

gegeben.⁷⁹ Die Datengrundlage für die Regressionsanalyse bilden die neuesten verfügbaren Umsatzzahlen, die Umsätze und Zuschauerzahlen der Saison 2000/01.⁸⁰ Es wurde hierbei ein unmittelbarer Einfluss des Zuschauerschnitts auf die Umsätze unterstellt. Die hoch signifikante Beeinflussung der Umsätze durch den Zuschauerschnitt wird durch den standardisierten Regressionskoeffizienten von 0,75 (t-Wert = 4,93; p = 0,000) deutlich. Die erklärte Varianz ist mit einem korrigierten R^2 von 0,54 erstaunlich hoch. Der Zuschauerschnitt eignet sich dementsprechend als Indikator für den wirtschaftlichen Erfolg.

Aufbauend auf diesem Ergebnis kann eine Überprüfung der Hypothesen erfolgen. Da im vorliegenden Untersuchungsfall eine starke Multikollinearität der unabhängigen Variablen zu verzeichnen ist, eignet sich lediglich die bivariate Regressionsanalyse zur Überprüfung der Hypothesen. Von einer multivariaten Regressionsanalyse sollte aufgrund der Abhängigkeit der Regressoren abgesehen werden. Zuerst erfolgt daher die Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Markenstärke und dem Zuschauerschnitt. Dabei wird die **Hypothese H₁** nachdrücklich **bestätigt**. Die **Markenstärke beeinflusst den Zuschauerschnitt** hoch signifikant und erheblich, wie die Signifikanzniveaus von 0% und die Varianzerklärung von 57,2% verdeutlichen (vgl. Tabelle 5). Die Erklärung von mehr als der Hälfte der Varianz erscheint als sehr hoch, wenn man die Vielzahl von Einflussfaktoren der Zuschauerzahlen berücksichtigt. Beispielhaft sei hier nur die Restriktion durch die Stadionkapazität genannt. Hinsichtlich der einzelnen Faktoren der Markenstärke zeigen die Ergebnisse der Regressionsanalyse, dass diese allesamt einen signifikanten Einfluss auf den erwarteten Zuschauerschnitt haben. Anhand des Bestimmtheitsmaßes und des standardisierten Regressionskoeffizienten wird deutlich, dass die **nicht-produktbezogenen Eigenschaften** den **stärksten Einfluss** ausüben. Der vermutete Einfluss des Tabellenplatzes auf den Zuschauerschnitt, d.h. **Hypothese H₂** kann **nicht bestätigt** werden. Der Zusammenhang zwischen den beiden Bezugsgrößen ist nicht signifikant. Betrachtet man dennoch die Beziehung zwischen den Variablen, stellt man einen schwachen negativen Zusammenhang fest.

⁷⁹ Im Folgenden wird auf die Annahmen der Regressionsanalyse nur eingegangen, wenn diese nicht erfüllt werden.

⁸⁰ Bezüglich der Umsätze ist allerdings der durch Schätzungen bedingte eingeschränkte Informationsgehalt zu berücksichtigen. Die Umsätze stammen aus WGZ-Bank (2002), S. 125.

Unabhängige Variablen	Standardisierter Regressionskoeffizient	t-Wert	R ²	F-Wert
Markenstärke	0,77**	4,87	0,57	23,76
Produktbezogene Markeneigenschaften	0,52*	2,45	0,23	6,02
Nicht-Produktbezogene Markeneigenschaften	0,67**	3,60	0,41	12,98
Markennutzen	0,50*	2,51	0,20	5,32
Tabellenplatz	-0,32	-1,36	0,04	1,84

Anmerkung: Abhängige Variable: Zuschauerschnitt 2003/04.
 Außer dem Tabellenplatz, der auf der Saison 2003/04 beruht, beziehen sich alle unabhängigen Variablen auf das Jahr 2003.
 R² berücksichtigt die Zahl der Freiheitsgrade; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tab. 5: Einfluss der Markenstärke und des sportlichen Erfolgs auf den Zuschauerschnitt

4 Theoretische und praktische Implikationen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es gelungen, eine **reliable und valide Skala zur Messung der Markenstärke** in der Fußball-Bundesliga vorzulegen. Dabei wurde deutlich, dass das Markenstärke-Konstrukt zur Erfassung der Bedeutung und Stärke von Marken in der Fußball-Bundesliga geeignet ist. Dementsprechend stellt die empirische Studie, wenn auch in einem sehr begrenzten Rahmen, eine **Überprüfung der Markenstärke-Konzeptualisierung** von *Keller* dar. Die Ergebnisse sind somit über die Teamsportindustrie hinaus von einer gewissen Relevanz. Beispielsweise erscheint die im Rahmen der Konzeptualisierung ermittelte Eindimensionalität der Markenstärke durchaus in weiteren Branchen mit stark involvierten Konsumenten möglich. Die von *Keller* unterstellte zweidimensionale Struktur der Markenstärke sollte in anderen Industrien ebenfalls überprüft werden. Die Konzeptualisierung des Markenimages nach *Keller* wurde hingegen für die Fußball-Bundesliga weitestgehend bestätigt.

Unter Berücksichtigung der Restriktionen dieser Studie, z.B. der eingeschränkten Repräsentativität der Stichprobe, lassen sich weitere Implikationen für die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Marke im Teamsport festhalten. Die wichtigste ist sicherlich, dass eine hohe Bedeutung der Marke für die Fußball-Bundesliga nachdrücklich bestätigt wurde. Da *Gladden* und *Milne* für drei nordamerikanische Major Leagues zu der gleichen Schlussfolgerung kommen, scheint die **Marke auch in der Teamsportindustrie ein wichtiger Erfolgsfaktor**

zu sein.⁸¹ Folglich sind weitere wissenschaftliche Analysen in diesem Bereich angebracht. Hierbei ist festzustellen, dass die von *Gladden* und *Funk* entwickelte **Messskala des Markenimages** in modifizierter Form auch für die Fußball-Bundesliga verifiziert werden konnte und dementsprechend von ihrem Grundgerüst **in verschiedenen Ligen und Ländern anwendbar** erscheint. Somit ist eine Untersuchung des Markenimages bzw. der Markenstärke in weiteren Bereichen der Teamsportindustrie gleichermaßen möglich wie wünschenswert.

Auch für die Praxis ist das wichtigste Resultat der Studie, dass die Marke tatsächlich den wirtschaftlichen Erfolg der Fußball-Bundesligisten signifikant beeinflusst während der Tabellenplatz, d.h. also der sportliche Erfolg, von untergeordneter Bedeutung ist. Daher ist ein **professionelles Markenmanagement** der Fußballbundesligisten von zentraler Bedeutung. Die Klubs der Teamsportindustrie müssen erkennen, dass die **individuellen Zuschauer vor Ort die wichtigste Zielgruppe** sind und der **Stadionbesuch das wichtigste Produkt** darstellt. Dies wurde durch die empirische Studie nachdrücklich bestätigt und geht auch mit der Wertewandel-Theorie konform, die besagt, dass die Freizeitorientierung der Bevölkerung stetig zunimmt. Einen wesentlichen Teil der Freizeit von Individuen machen sowohl aktive als auch passive Sportaktivitäten aus.⁸²

Da die Markenstärke in der Fußball-Bundesliga dem Markenimage entspricht (und die Markenbekanntheit der meisten Klubs bereits sehr hoch ist), muss sich das Markenmanagement auf die **Schaffung von starken, vorteilhaften und einzigartigen Assoziationen** konzentrieren. Insbesondere die **Einzigartigkeit** erscheint in der Fußball-Bundesliga bei vielen Klubs **ausbaufähig**. Während sehr starke Marken, wie Bayern München oder Schalke 04, unzweifelhaft eigene Wege bei der Markenführung gehen, folgt eine Vielzahl der Klubs den branchenüblichen Trends ohne dabei die eigene Markenpositionierung ausreichend zu berücksichtigen.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass bei allen Aktionen zur Erhöhung der Markenstärke darauf geachtet werden muss, positive Markenassoziationen nicht zu zerstören. Diese vermeintlich triviale Empfehlung wurde aber in der Fußball-Bundesliga und der ganzen Team-

⁸¹ Vgl. Gladden/Milne (1999).

⁸² Vgl. Bauer/Sauer/Wagner (2003), S. 11f.

sportindustrie im vergangenen Jahrzehnt teilweise missachtet und führte bei manchen Klubs zu einer zunehmenden Entfremdung zwischen dem Team und seinen „Konsumenten“.⁸³ Andererseits orientierten sich einige Klubs aber hinsichtlich ihrer Markenführung auch konsequent an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Fans und konnten dadurch ihre Markenstärke steigern und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufbauen. Als Leitmotiv der Markenführung in der Teamsportindustrie sollte deshalb gelten: **Eine notwendige Professionalisierung darf nicht mit einer bedingungslosen Kommerzialisierung verwechselt werden.**

⁸³ Vgl. hierzu ausführlich Howard (1999).

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1991): *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York.
- Ashelm, Michael (2003a): *Zu verkaufen!:* Die Marke Beckham ist für Manchester United nicht mehr profitabel genug, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, o. Jg., Nr. 24, S. 14.
- Ashelm, Michael (2003b): *Wer hilft der Liga aus der Krise? Der Fan!:* Zuschauerboom auch ohne neue Stars: Die Kundschaft hält den Fußballklubs die Treue, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, o. Jg., Nr. 26, S. 19.
- Bauer, Hans H./Mäder, Ralf/Valtin, Alexandra (2004): *Auswirkungen des Markennamenwechsels im Rahmen von Markenportfoliokonsolidierungen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., Nr. 1, S. 58-77.
- Bauer, Hans H./Sauer, Nicola E./Wagner, Simone (2003): *Event-Marketing: Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern*, Arbeitspapier M79, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2000): *Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung*, 9. Aufl., Berlin u.a.
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (1998): *Marktorientierte Markenbewertung, Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*, Wiesbaden.
- Bell, Marie (1995): *Marketing The National Hockey League*, Harvard Business School Case, Boston.
- Bettman, James R. (1979): *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Reading u.a.
- Boomsma, Anne (1982): *The Robustness of LISREL against Small Sample Sizes in Factor Analysis models*, in: Jöreskog, Karl G./Wold, Herman (Hrsg.): *Systems under indirect observations, Causality, structure, prediction*, Bd. 1, Amsterdam u.a., S. 149-173.
- Boone, Louis E./Kochunny, C.M./Wilkins, Dianne (1995): *Applying the Brand Equity Concept to Major League Baseball*, in: *Sport Marketing Quarterly*, 4. Jg., Nr. 3, S. 33-42.

- Campbell, Donald T. (1960): Recommendations for APA Test Standards Regarding Construct, Trait, or Discriminant Validity, in: *American Psychologist*, 15. Jg. (August), S. 546-553.
- Chaudhuri, Arjun/Morris B. Holbrook. (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance, The Role of Brand Loyalty, in: *Journal of Marketing*, 65. Jg., Nr. 2, S. 81-93.
- Churchill, Gilbert A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg., Nr. 1, S. 64-73.
- Craik, Fergus I.M./Lockhart, Robert S. (1972): Levels of Processing: A Framework for Memory Research, in: *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11. Jg., Nr. 6, S. 671-684.
- Craik, Fergus I.M./Tulving, Endel (1975): Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory, in: *Journal of Experimental Psychology*, 104. Jg., Nr. 3, 268-294.
- Diamantopoulos, Adamantios/Siguaw, Judy A. (2000): *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*, London, UK.
- Eichler, Christian (2003): Die Fusion von Real und David Beckham, Der beste Fußballklub und der bestvermarktete Spieler passen sportlich nicht zusammen. Aber wirtschaftlich, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, o. Jg., Nr. 26, S. 41.
- Elter, Vera-Carina (2002): Vermarktung medialer Rechte im Fußball, in: *WGZ-Bank (Hrsg.): FC Euro AG, Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes*, 3. Aufl., Düsseldorf, S. 75-91.
- Esch, Franz-Rudolf (2003): *Strategie und Technik der Markenführung*, München
- Farquhar, Peter H. (1989): Managing Brand Equity, in: *Marketing Research*, 1. Jg., Nr. 3, S. 24-33.
- Fornell, Claes (1982). *A Second Generation of Multivariate Analysis*, New York, NY.
- Franck, Egon (1995), *Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie, Eine Organisationsbetrachtung*, Wiesbaden.
- FutureBrand (2001), *Global Sports Teams: Brand Values*, New York, NY.
- Gladden, James M./Funk, Daniel C. (2001): Understanding Brand Loyalty in Professional Sport, Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty, in: *Internation-*

- tional Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 3. Jg., Nr. 2, S. 67-94.
- 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., Nr. 1, S. 54-81.
- Gladden, James M./Irwin, Richard L./William A. Sutton (2001): Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity, in: Journal of Sport Management, 15. Jg., Nr. 4, S. 297-317.
- 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., Nr. 1, S. 1-19.
- Gladden, James M./Milne, George R. (1999): Examining the Importance of Brand Equity in Professional Sport, in: Sport Marketing Quarterly, 8. Jg., Nr. 1, S. 21-29.
- Heinemann, Klaus (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports - Ein Handbuch, Schorn-dorf.
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2001a): Neuorientierung des Sport-Marketing, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, S. 3-13.
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2001b): Standortbestimmung des Sport-Marketing, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, S. 57-87.
- Homburg, Christian/Baumgartner, Hans (1995): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., Nr. 10, S. 1091-1108.
- Homburg, Christian/Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Homburg, Christian (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement: Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Howard, Dennis R. (1999): The Changing Fanscape for Big-League Sports: Implications for Sport Managers, in: Journal of Sport Management, 13. Jg., Nr. 1, S. 78-91.

- Jacoby, Jacob (1978): Consumer Research: A State of the Art Review, in: Journal of Marketing, 42. Jg., Nr. 2, S. 87-96.
- Jacoby, Jacob/Syzabillo, George J./Busato-Schach, Jacqueline (1977): Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations, in: Journal of Consumer Research, 3. Jg. Nr. 4, S. 209-216.
- Jöreskog, Karl/Sörbom, Dag (1993): LISREL 8: User's Reference Guide, Chicago, IL.
- Keller, Kevin L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg., Nr. 1, S. 1-22.
- Keller, Kevin L. (2003), Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Upper Saddle River, NJ.
- kicker (2004): Das Bundesliga-Finale: Sieger-Typen, 22. Woche, Nr. 44, v. 24.05.2004, Nürnberg.
- Kohl, Thorsten (2001): Ökonomie des Profifußballs, Aachen.
- MacKenzie, Scott B. (1986): The Role of Attention in Mediating the Effect of Advertising on Attribute Importance, in: Journal of Consumer Research, 13. Jg., Nr. 2, S. 174-195.
- Mohr, Stefan/Bohl, Markus (2001): New Game, new Rules: The Central Levers in Successfully Marketing Professional Sports Clubs and Associations, Studie Roland Berger Strategy Consultants, München.
- Mohr, Stefan/Bohl, Markus (2001b): Markenstrategie: Die Königsdisziplin im Profisport, in: Absatzwirtschaft: Multi-Marketing – Erfolgreiche Geschäftsmodelle im Zeichen der E-Economy, Sonderausgabe, o. Jg., S. 142-149.
- Neale, Walter C. (1964): The peculiar economics of professional sports, in: Quarterly Journal of Economics, 78. Jg., Nr. 1, S. 1-14.
- Nedungadi, Prakash (1990): Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations, in: Journal of Consumer Research, 17. Jg., Nr. 3, S. 263-276.
- o.V. (2003a) 2002 Sheth Foundation/Journal of Marketing Award, in: Journal of Marketing, 67. Jg., Nr. 2, S. III.
- o.V. (2003b) Die Geldmaschine Manchester United läuft auf Hochtouren, in: Frankfurter Allgemeine, 45. Jg., Nr. 228, S. 20.
- Peter, J. Paul/Churchill, Gilbert A. (1986): Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing

- Research, 23. Jg., Nr. 1, S. 1-10.
- Reng, Ronald (2003): Ohne Beckham noch stärker?: Warum der Transfer so billig war, in: Rhein-Neckar-Zeitung, 59. Jg., Nr. 139, S. 17
- Robinson, Matthew J./Miller John J. (2003): Assessing the Impact of Bobby Knight on the Brand Equity of the Texas Tech Basketball Program, in: Sport Marketing Quarterly, 12. Jg., Nr. 1, S. 56-59.
- Roselius, Ted (1971): Consumer Rankings of Risk Reduction Methods, in: Journal of Marketing, 35. Jg., Nr. 1, S. 56-61.
- Sharma, Subhash (1996): Applied Multivariate Techniques, New York, NY.
- Sportbild (2003): Die Bundesliga-Zuschauertabelle, in: Sportbild-Statistik, o. Jg., Nr. 34, S. 3.
- Sportfive (2002): European Football: Markets, Events, Clubs, Media, Brands, Hamburg.
- Swieter, Detlef (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga, Berlin.
- Welling, Michael (2003): Die (Profifußball-) Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und Besonderheiten der Markenführung von Profi-Fußballvereinen, unveröffentlichtes Manuskript Universität Bochum, Bochum.
- WGZ-Bank (2002.), FC €uro AG: Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes, Düsseldorf.