

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 40

**Christoph Burmann / Michael Schade**

Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine -  
eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter  
Markennutzen

Bremen, Oktober 2009

**Impressum:**

Lehrstuhl für  
**innovatives** Markenmanagement (LiM)  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554  
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Hochschulring 4  
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter  
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2009



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann / Michael Schade**

Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine –  
eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen

## **Arbeitspapier Nr. 40**

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Stands der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Darstellung des aktuellen Stands der Forschung zum Image von professionellen Sportvereinsmarken  
Ermittlung relevanter Markennutzen und Identifikation weiteren Forschungsbedarfs
- Zentrale Ergebnisse:**
- Die Abkopplung der Erlössituation vom sportlichen Erfolg ist eine zentrale Herausforderung für professionelle Sportvereine.
  - Der Markennutzen besitzt die höchste Relevanz für das zukünftige Verhalten der Nachfrager.
  - Relevante Markennutzen sind: Identifikation, Nostalgie, Abschalten vom Alltag, soziale Interaktion, Ausleben von Gefühlen, Teilhabe am sportlichen Erfolg, Starspieler live erleben, Ästhetik, kämpferische Teams erleben, Spannung/Eustress und Stimmung
  - Nach dem aktuellen Stand der Forschung konnte bislang kein relevanter Markennutzen identifiziert werden, der durch die regionale Herkunft determiniert wird.
  - Die Relevanz der Markenpersönlichkeit für das Verhalten aktueller und potentieller Fans professioneller Sportvereine wurde in der bisherigen Forschung nicht untersucht.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Aktuelle Herausforderungen für professionelle Sportvereine .....</b>	<b>1</b>
1.1 Abkopplung der Erlössituation vom sportlichen Erfolg .....	1
1.2 Erlösquellen von professionellen Sportvereinsmarken .....	2
1.3 Zielgrößen der Markenführung bei professionellen Sportvereinen .....	6
<b>2. Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung bei professionellen Sportvereinsmarken .....</b>	<b>8</b>
2.1 Besonderheiten von Sportvereinsmarken.....	8
2.2 Das Markenimage als zentraler Bestandteil des identitätsbasierten Markenmanagements.....	11
<b>3. Das Markenimage professioneller Sportvereine .....</b>	<b>15</b>
3.1 Markenattribute, Markenpersönlichkeit und Markennutzen als Dimensionen des Markenimages .....	15
3.2 Stand der Forschung zu relevanten Nutzenassoziationen bei professionellen Sportvereinsmarken .....	20
3.2.1 Nutzenassoziationen des Team Association Models (TAM).....	20
3.2.1.1 Identifikation mit dem Verein .....	20
3.2.1.2 Stolz auf die Region .....	21
3.2.1.3 Akzeptanz durch das soziale Umfeld .....	23
3.2.1.4 Nostalgie .....	24
3.2.1.5 Abschalten vom Alltag.....	25
3.2.1.6 Soziale Interaktion.....	26
3.2.1.7 Unterhaltung.....	27
3.2.1.8 Ausleben von Gefühlen .....	27
3.2.2 Relevante Nutzenassoziationen aus der sportökonomischen und – soziologischen Forschung .....	28
3.2.2.1 Steigerung des Selbstwertgefühls und Anerkennung durch die	

---

Teilhabe am sportlichen Erfolg .....	28
3.2.2.2 Starspieler live erleben .....	29
3.2.2.3 Ästhetik .....	30
3.2.2.4 Spannung / Eustress .....	32
3.2.2.5 Stimmung .....	33
<b>4. Zusammenfassung der relevanten Nutzenassoziationen bei     professionellen Sportvereinsmarken und identifizierter Forschungsbedarf     .....</b>	<b>35</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>38</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	14
Abbildung 2:	Hierarchische Gliederung des Markenimagekonstrukts .....	19
Abbildung 3:	Komponenten des Images von Sportvereinsmarken.....	35

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
BBL	Basketball Bundesliga
Bd.	Band
BIRG	bask in the reflected glory
BPS	Brand Personality Scale
bzw.	Beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
ggf.	gegebenenfalls
HSV	Hamburger Sport-Verein
Mio.	Millionen
MKB	Marke-Kunden-Beziehung
MLB	Major League Baseball
MSSC	Motivation Scale for Sport Consumption
Mrd.	Milliarden
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
Nr.	Nummer
S.	Seite
SFMS	Sport Fan Motivation Scale
TAM	Team Association Model
tlw.	teilweise
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleich
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

## 1. Aktuelle Herausforderungen für professionelle Sportvereine

### 1.1 Abkopplung der Erlössituation vom sportlichen Erfolg

Professionalisierung und Kommerzialisierung schreiten in der Welt des Sports immer weiter voran. So lagen die Einnahmen der Fußball Bundesliga in der Saison 1989/90 bei umgerechnet 180 Mio. €.<sup>1</sup> In den letzten zwanzig Jahren haben sich die Einnahmen fast verachtfacht.<sup>2</sup> Vereine im professionellen Ligasport stehen vor der Herausforderung, den wirtschaftlichen Erfolg vom sportlichen abzukoppeln, um somit weniger anfällig für die nicht planbaren Überraschungsmomente des Sports zu sein.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang wird häufig die Notwendigkeit zur Professionalisierung der Markenführung<sup>4</sup> betont: Eine starke Sportvereinsmarke<sup>5</sup> beeinflusst unabhängig vom sportlichen Erfolg des Clubs das Verhalten relevanter Zielgruppen und trägt damit zur wirtschaftlichen Stärkung des Vereins bei.<sup>6</sup>

Ein professioneller Sportverein konkurriert mit mehreren Alternativangeboten um die Gunst des Zuschauers.<sup>7</sup> So steht z.B. der Basketball Bundesligist EISBÄREN BREMERHAVEN an jedem Heimspieltag mit dem alternativen Freizeitangebot in Bremerhaven im Wettbewerb. Dabei konkurrieren Sportvereine nicht nur mit anderen Sportangeboten<sup>8</sup>, sondern auch mit Freizeitangeboten aus dem nicht-sportlichen Bereich.<sup>9</sup> Durch

<sup>1</sup> Vgl. EISENBERGER (2004), S. 13.

<sup>2</sup> In der Saison 2007/08 lag der Umsatz in der Fußball Bundesliga bei 1,438 Mrd. €; vgl. JÜRGENS (2009), S. 19. Die Basketball Bundesliga (BBL) erreichte in der Spielzeit 2007/08 einen Umsatz von 46,7 Mio. €; vgl. LUDWIG/SCHNEIDER (2008), S. 5. Um einen Fallstudien-Charakter zu vermeiden, sollten bei einer sportökonomischen Arbeit möglichst mehrere Sportarten analysiert werden; vgl. DONOVAN/CARLSON/ZIMMERMAN (2005), JAMES/ROSS (2004), S. 19; S. 40; KWON/TRAIL (2003), S. 92 f. Im Rahmen dieser Arbeit werden daher die deutsche Fußball und Basketball Bundesliga betrachtet.

<sup>3</sup> Vgl. WELLING (2004a), S. 393.

<sup>4</sup> Im Folgenden wird unter dem Markenbegriff gemäß dem identitätsbasierten Markenmanagementansatz „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“, verstanden; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3.

<sup>5</sup> Unter Markenstärke wird die Verhaltensrelevanz einer Marke verstanden. Je stärker eine Marke das tatsächliche Verhalten von Menschen prägt, desto größer ist die Markenstärke. VGL. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 106.

<sup>6</sup> Vgl. dazu u.a. KAYNAK/SALMAN/TATOGLU (2008), S. 337 f; BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2008), S. 206; WELLING (2004a), S. 394 f.; GLADDEN/FUNK (2001), S. 68.

<sup>7</sup> Vgl. BIELING/ESCHWEILER/HARDENACKE (2004), S. 11.

<sup>8</sup> In Bremerhaven bspw. ein Spiel der FISCHTOWN PINGUINS aus der 2. Eishockey Liga.

<sup>9</sup> Ein potentieller Zuschauer der EISBÄREN BREMERHAVEN könnte bspw. alternativ ins Kino gehen, den  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

eine starke Vereinsmarke werden Präferenzen für das eigene Leistungsangebot geschaffen und gleichzeitig eine Differenzierung vom Wettbewerb ermöglicht.<sup>10</sup>

Es können jedoch nicht alle Erlösquellen gleichermaßen durch eine starke Vereinsmarke vom sportlichen Erfolg abgekoppelt werden. Im folgenden Unterkapitel werden daher die verschiedenen Erlösquellen vorgestellt und deren Eignung zur Abkopplung vom sportlichen Erfolg diskutiert.

## 1.2 Erlösquellen von professionellen Sportvereinsmarken

Die Erlösquellen professioneller Sportvereine sind äußerst heterogen.<sup>11</sup> Es können grundsätzlich vier große Einnahmenpositionen unterschieden werden: Dazu zählen die Erträge aus medialen Rechten<sup>12</sup>, Sponsoring<sup>13</sup>, Ticketing<sup>14</sup> und Merchandising<sup>15</sup>.<sup>16</sup> Hinzu kommen vor allem in der Fußball Bundesliga neue Erlösquellen durch die Ausweitung des Leistungsangebots.<sup>17</sup> Dies können sowohl Leistungen mit Sportbezug, wie z.B. Sporthotels oder Fitnessstudios, als auch Leistungen ohne Sportbe-

---

ZOO AM MEER, das KLIMAHaus oder das DEUTSCHE AUSWANDERERHAUS besuchen.

<sup>10</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 12.

<sup>11</sup> Vgl. MOHR/MERGET (2003), S. 109; EISENBERGER (2004), S. 13 ff.

<sup>12</sup> Unter medialen Rechten werden primär Fernsehrechte verstanden. Diese TV-Rechte werden in der Fußball und Basketball Bundesliga zentral über den Ligaverband vermarktet. In der Saison 07/08 lag der Erlösanteil der TV-Rechte in der FUßBALL BUNDESLIGA bei 33%, in der BASKETBALL BUNDESLIGA war es nur 1%. Vgl. JÜRGENS (2009), S. 19; LUDWIG/SCHIEDER (2008), S. 7.

<sup>13</sup> Nach HERMANNs lässt sich Sponsoring definieren als „die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten, auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung“; HERMANNs/MARWITZ (2008), S. 44. In der Basketball Bundesliga stammten in der Saison 07/08 70% aller Erlöse aus dem Sponsoring; vgl. LUDWIG/SCHIEDER (2008), S. 7. In der Fußball Bundesliga waren es in der gleichen Spielzeit 28%; vgl. JÜRGENS (2009), S. 19.

<sup>14</sup> Unter der Kategorie Ticketing werden alle Erlöse durch Zuschauereinnahmen und Hospitality zusammengefasst. Unter Hospitality versteht man insbesondere die Vermarktung von Business Seats, VIP-Räumen, Logen und Restaurantplätzen. Vgl. EISENBERGER (2004), S. 31. 24% aller Erlöse der Fußball Bundesliga in der Saison 07/08 stammten aus dem Ticketing, in der BBL waren es 23%; vgl. JÜRGENS (2009), S. 19; LUDWIG/SCHIEDER (2008), S. 7.

<sup>15</sup> Als Merchandising- oder Fanartikel werden alle Produkte bezeichnet, die in Verbindung mit dem Namen eines Fußballclubs verkauft werden; vgl. ROY (2004), S. 40. Sowohl in der Fußball als auch in der Basketball Bundesliga ist der Erlösanteil aus Merchandising mit 4% bzw. 1% äußerst gering; vgl. JÜRGENS (2009), S. 19; LUDWIG/SCHIEDER (2008), S. 7.

<sup>16</sup> Vgl. EISENBERGER (2004), S. 14.

<sup>17</sup> Vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 284.

zug, wie bspw. Finanzdienstleistungen<sup>18</sup> sein.

Die TV-Rechte in der Fußball und Basketball Bundesliga (BBL) werden zentral durch die jeweilige Ligaorganisation vermarktet. In der BBL liegen die TV-Erlöse unterhalb von 1 Mio. €<sup>19</sup>, eine Verteilung von TV-Geldern an die Vereine findet daher nicht in nennenswertem Umfang statt. In der Fußball Bundesliga stellt sich die Situation deutlich anders dar: In der Saison 2007/08 nahm die Liga 476 Mio. € durch die nationale und internationale Vermarktung von TV-Rechten ein.<sup>20</sup> Die Verteilung der TV-Gelder erfolgt dabei nach einem vorgegebenen Schlüssel auf Basis des sportlichen Erfolgs.<sup>21</sup> Auf Grund der großen Abhängigkeit der TV-Erlöse vom sportlichen Erfolg wird dieser Aspekt im weiteren Verlauf der Arbeit nicht näher betrachtet.

Für Sponsoren mit überregionaler Ausrichtung ist die Medienreichweite und vor allem die Free-TV-Reichweite häufig das zentrale Entscheidungskriterium.<sup>22</sup> Somit sind überregionale Sponsoringerglöse eng mit der TV-Vermarktung verknüpft. Neben der Medienreichweite stellt auch die jeweilige Vereinsmarke ein zentrales Entscheidungskriterium für Sponsoren dar.<sup>23</sup> Dies zeigt das Beispiel WERDER BREMEN: Obwohl in der Saison 2008/09 sportlich nur im Mittelfeld der Bundesliga platziert, ist WERDER BREMEN laut einer Studie von SPORTFIVE in der Saison 2008/09 der sympathischste Verein der Liga.<sup>24</sup> Die hohen Sympathiewerte waren ein entscheidender

---

<sup>18</sup> Leistungen ohne Sportbezug werden meist in Kooperation mit Sponsoren vermarktet. Als Beispiel seien die „FC BAYERN SPARKARTE“ von der HYPOVEREINSBANK und dem FC BAYERN MÜNCHEN sowie die „HERTHA BSC BAHNCARD 25“ als Co-Branding-Projekt zwischen DEUTSCHER BAHN und HERTHA BSC BERLIN genannt. Vgl. dazu ausführlich WELLING (2008), S. 6 ff.

<sup>19</sup> Vgl. LUDWIG/SCHIEDER (2008), S. 7.

<sup>20</sup> Vgl. JÜRGENS (2009), S. 19.

<sup>21</sup> Die Verteilung der nationalen TV-Erlöse erfolgt nach folgenden Schlüssel: Die Vereine der 1. Liga erhalten 77,5% der Gesamteinnahmen, 22,5% gehen an die 2. Liga. 50% der Gelder, die der ersten Liga zugeteilt werden, werden gleichmäßig auf die Vereine verteilt, somit ist jedem Club ein gewisser Mindestbetrag sicher. Die anderen 50% werden zu 75% nach dem sportlichen Erfolg der letzten drei Jahre und zu 25% nach dem sportlichen Erfolg der aktuellen Saison verteilt. Vgl. EISENBERGER (2004), S. 18. Eine starke Vereinsmarke kann nur indirekt zu einer Attraktivitätssteigerung der gesamten Liga beitragen, dies führt in der Folge zu höheren TV-Einnahmen der gesamten Liga.

<sup>22</sup> Vgl. HERMANN/MARWITZ (2008), S. 195. Wegen der großen TV-Reichweite sind die Hauptsponsoren in der Fußball Bundesliga meist national oder gar international ausgerichtet. Auf Grund der geringen Medienreichweite sind in der BBL hauptsächlich Sponsoren mit regionaler Ausrichtung engagiert.

<sup>23</sup> Vgl. Ebenda, S. 170 ff.

<sup>24</sup> SPORTFIVE hat in seiner FUßBALLSTUDIE 2009 Fußballinteressierte ab 14 Jahren befragt. 54% aller Fußballinteressierten sympathisierten in der Saison 2008/09 mit WERDER BREMEN. Trotz einer

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Grund für den Sportartikelhersteller NIKE sich für ein jährliches Sponsoringentgelt von geschätzt 4 Mio. €. als Ausrüster bei WERDER BREMEN zu engagieren.<sup>25</sup> Eine starke Sportvereinsmarke kann somit unabhängig vom sportlichen Erfolg die Gewinnung von Sponsoren erleichtern.

Bei sportlich erfolgreichen Teams sind in der Regel hohe Stadionaustlastungen sowie steigende Merchandising-Umsätze zu beobachten.<sup>26</sup> Für die Vereinsverantwortlichen besteht die zentrale Herausforderung darin, auch in Zeiten der sportlichen Erfolglosigkeit Zuschauer an den Verein zu binden und neue zu gewinnen.<sup>27</sup> Verschiedene Beispiele aus der Fußball Bundesliga zeigen, dass sich durch eine starke Marke die Zuschauer- und Merchandising-Einnahmen vom sportlichen Erfolg abkoppeln lassen.

Zentraler Bestandteil der Marke FC ST. PAULI ist nicht der sportliche Erfolg oder ein modernes Stadion, sondern eine „Underdog-Rolle“, die bei den Fans eine besondere Emotionalität erzeugt.<sup>28</sup> Die Positionierung<sup>29</sup> als „weltoffen, rebellisch, kämpferisch, (selbst-)ironisch und auf dem Kiez zu Hause“<sup>30</sup> ermöglicht eine Differenzierung gegenüber anderen Bundesligacclubs, die sich häufig über sportliche Erfolge, internationale Reputation und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit positionieren.<sup>31</sup> Auf Grund dieser starken Marke konnte der FC ST. PAULI selbst in der drittklassigen Regionalliga über 15.000 Fans anlocken und zählte beim Merchandising-Umsatz zu den Top-Vereinen im deutschen Profifußball.<sup>32</sup>

Mitte der 80er Jahre galten die Anhänger des 1. FC KÖLN als „launisch, verwöhnt und

---

sportlich nur mittelmäßig erfolgreichen Saison blieb WERDER wie in den Jahren zuvor der beliebteste Verein der Liga. Vgl. SPORTFIVE (2009).

<sup>25</sup> Vgl. SPONSORS NEWSLETTER (2008) vom 20.11.2008. WERDER BREMEN erreicht damit deutlich höhere Erlöse durch den Ausrüstervertrag als bspw. SCHALKE 04 (2,5 Mio. €) und der HSV (2 Mio. €); vgl. Ebenda.

<sup>26</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2001), S. 76. So erreichte bspw. der VfL Wolfsburg in der Meistersaison 2008/09 eine Stadionaustlastung von über 90%. In der Saison 06/07, die der VfL auf dem 15. Tabellenplatz beendete, lag die Stadionaustlastung dagegen nur bei knapp über 70%. Vgl. o.V. (2009), S. 28.

<sup>27</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2008), S. 209; GLADDEN/FUNK (2001), S. 76.

<sup>28</sup> Vgl. ALEXA (2009), S. 3; HOFFMEISTER (2005), S. 138 f.

<sup>29</sup> Vgl. zur Markenpositionierung ausführlich Kap. 2.2.

<sup>30</sup> HOFFMEISTER (2005), S. 138.

<sup>31</sup> Vgl. ALEXA (2009), S. 3; WELLING (2008), S. 6.

<sup>32</sup> Vgl. WELLING (2008), S. 6.

begrenzt engagiert“<sup>33</sup>. In einer Stadionumfrage beim ausverkauften Spiel gegen den FC BAYERN MÜNCHEN aus dem Jahr 1985, gaben 60% der Besucher an, dass sie nur wegen des besonders attraktiven Gegner in Stadion gekommen sein.<sup>34</sup> Obwohl der Verein in den letzten 15 Jahren sportlich kaum erfolgreich war und in Saison 2007/08 gar in der zweiten Liga spielte, konnte die Begeisterung für den Verein in der Stadt massiv erhöht werden. So erreichte der 1. FC KÖLN in der zweiten Liga einen Zuschauerschnitt von fast 45.000, dies entspricht einer Auslastung von 85%.<sup>35</sup> Die Abkopplung des wirtschaftlichen vom sportlichen Erfolg lässt sich auch beim 1. FC KÖLN durch die Markenstärke erklären. So hat der Club sich offensiv als „Karnevalsverein“ positioniert. Dadurch wurden vor allem regionale Zielgruppen emotional angesprochen.

Die Ausführungen verdeutlichen das Potential der Markenführung zur Abkopplung der Zuschauer- und Merchandising-Einnahmen vom sportlichen Erfolg. Allerdings sind diese Erlösquellen meist regional begrenzt. Das Einzugsgebiet der Heimzuschauer in der Fußball und Basketball Bundesliga befindet sich in der Regel in einem Umkreis von maximal 50 km um die jeweilige Sportstätte.<sup>36</sup> Im Bereich Merchandising sind zwar grundsätzlich überregionale Zielgruppen zu erreichen, dies gelingt jedoch aktuell nur den Top-Vereinen der Fußball Bundesliga, wie dem FC BAYERN MÜNCHEN, SCHALKE 04, BORUSSIA DORTMUND oder WERDER BREMEN.<sup>37</sup> Zudem ist der Merchandising-Erlösanteil in der Fußball und Basketball Bundesliga mit durchschnittlich 4% bzw. 1% äußerst gering.<sup>38</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Sportvereine aus ökonomischer Sicht von einer überregional starken Marke – bei einer entsprechenden Medienpräsenz – „nur“ durch höhere Erlöspotentiale beim Sponsoring profitieren können. Eine regional star-

---

<sup>33</sup> STOLLENWERK (1996), S. 85.

<sup>34</sup> Vgl. STOLLENWERK (1996), S. 85.

<sup>35</sup> Vgl. DFL (2008).

<sup>36</sup> Vgl. STOLLENWERK (1996), S. 50 ff. STOLLENWERK hat verschiedene Studien zur Länge der Anfahrtswege vom Wohnort zur Sportveranstaltung analysiert. Danach liegt der durchschnittliche Anfahrtsweg beim 1. FC KÖLN bei 40 km und beim Basketball Bundesligisten HAGEN bei 25 km. Vgl. Ebenda. Eine Ausnahme stellt hier der FC BAYERN MÜNCHEN dar, deren Zuschauer tlw. mehr als 100 km Anfahrtsweg in Kauf nehmen.

<sup>37</sup> Vgl. EISENBERGER (2004), S. 34.

<sup>38</sup> Vgl. JÜRGENS (2009), S. 19; LUDWIG/SCHIEDER (2008), S. 7.

ke Vereinsmarke ermöglicht dagegen die Abkopplung der Ticketing- und Merchandising-Umsätze vom sportlichen Erfolg. In der Folge können auch die regionalen Sponsoringerlöse verstärkt vom sportlichen Erfolg abgekoppelt werden. Für die meisten Vereine der Fußball und Basketball Bundesliga bilden diese regionalen Erlösquellen die wirtschaftliche Basis. In der Basketball Bundesliga werden durchschnittlich über 90% aller Erlöse durch Ticketing, Merchandising sowie regional ausgerichtete Sponsoren erzielt.<sup>39</sup> Fast 1/3 aller Einnahmen in der Fußball Bundesliga entfallen auf Ticketing- und Merchandising-Umsätze, die Einnahmen von regional ausgerichteten Sponsoren sind dabei noch nicht berücksichtigt.<sup>40</sup> Wegen der besonderen ökonomischen Bedeutung der regionalen Erlösquellen und deren Potential zur Abkopplung vom sportlichen Erfolg fokussiert sich dieses Arbeitspapier auf die Stärkung von Sportvereinsmarken bei aktuellen und potentiellen Zuschauern aus der jeweiligen Region.

### 1.3 Zielgrößen der Markenführung bei professionellen Sportvereinen

Aus der zuvor abgeleiteten Fokussierung auf regionale Zielgruppen lassen sich die Zielgrößen der Markenführung ableiten. Im Idealfall beeinflusst eine starke Vereinsmarke unabhängig vom sportlichen Erfolg das zukünftige Kundenverhalten. Über die Verhaltensintention<sup>41</sup> aktueller und potentieller Kunden kann das zukünftige Verhalten erfasst werden.<sup>42</sup> In Bezug auf Sportvereinsmarken werden in der Literatur folgende Verhaltensintentionen als Zielgrößen der Markenführung bei regionalen Zielgruppen genannt: Besuch von Spielen im Stadion bzw. in der Halle<sup>43</sup>, Kauf von Merchandising-Produkten sowie weiteren Zusatzleistungen, Weiterempfehlungsverhalten<sup>44</sup> und Preisbereitschaft<sup>45, 46</sup>.

<sup>39</sup> Vgl. LUDWIG/SCHIEDER (2008), S. 7.

<sup>40</sup> Vgl. JÜRGENS (2009), S. 19.

<sup>41</sup> Intention wird in der Sozialpsychologie „als die bewusste Entscheidung, ein bestimmtes Verhalten auszuführen“ definiert; BOHNER/MOSKOWITZ/CHAIKEN (2003), S. 308.

<sup>42</sup> Vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 284; BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 106.; FISHBEIN/AJZEN (1975), S. 368.

<sup>43</sup> Bis auf wenige Ausnahmen (ARTLAND DRAGONS in der BBL oder 1899 HOFFENHEIM in der Fußball Bundesliga) war in der Saison 2008/09 kein Stadion in der Fußball Bundesliga und keine Halle in der BBL voll ausgelastet; vgl. o.V. (2009), S. 28.

<sup>44</sup> Überzeugungsversuche zugunsten des eigenen Clubs können in diesem Kontext als Weiterempfehlungsverhalten verstanden werden; vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 284.

<sup>45</sup> Der durchschnittliche Ticketpreis in der Fußball Bundesliga liegt bei 25 €, in der englischen Premier  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

Die Verhaltensrelevanz einer Marke wird für die externen Zielgruppen vor allem durch das Image<sup>47</sup> einer Marke determiniert.<sup>48</sup> Ziel des Arbeitspapiers ist es daher, den aktuellen Stand der Forschung zum Image von professionellen Sportvereinsmarken zu analysieren. Dabei sollen mittels einer Literaturanalyse verhaltensrelevante Markennutzen professioneller Sportvereine identifiziert werden. Zudem sollen Lücken in der aktuellen Forschung zum Markennutzen professioneller Sportvereine aufgezeigt werden.

Dafür werden zunächst die Besonderheiten von professionellen Sportvereinsmarken erläutert und das Markenimage in den Kontext der identitätsbasierten Markenführung eingeordnet. Darauf aufbauend wird der aktuelle Stand der Forschung zum Image von Sportvereinsmarken vorgestellt.

---

League sind es durchschnittlich 43 € und in der spanischen Primera Division durchschnittlich 36 €. Diese Differenzen zeigen das Preispotential in der Fußball Bundesliga. Nach Berechnungen von SIMON-KUCHER & PARTNERS ließen sich durch geringfügige Änderungen im Ticketpricing in der 1. Bundesliga Mehreinnahmen von bis zu 80 Mio. € erzielen. Vgl. OEDIGER (2009), S. 36 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Kaynak/Salman/Tatoglu (2008), S. 337; BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 284; GLADDEN/FUNK (2001), S. 76; FINK/TRAIL/ANDERSON (2002), S. 11; MAHONY/MADRIGAL/HOWARD (2000), S. 16; FUNK/PASTORE (2000), S. 178.

<sup>47</sup> „Das Markenimage ist ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtendes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“; BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6.

<sup>48</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 70.

## 2. Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung bei professionellen Sportvereinsmarken

### 2.1 Besonderheiten von Sportvereinsmarken

Markenleistungen des professionellen Teamsports bestehen grundsätzlich aus Primär- und Sekundärleistungen<sup>49, 50</sup>. Die Primärleistung stellt die Kernleistung dar und umfasst die Betätigung von Sportlern im Rahmen eines sportlichen Wettkampfes.<sup>51</sup> Hinsichtlich der Kernleistung ist selbst bei sorgfältiger Auswahl von Mannschaft und Trainern nur ein geringes Maß an Kontrollierbarkeit gegeben.<sup>52</sup> Weder der sportliche Erfolg noch die Höhe des Spielniveaus können unmittelbar gesteuert werden. Ein gleich bleibendes Qualitätsniveau<sup>53</sup> ist bei der Kernleistung Sportspiel nicht zu gewährleisten.<sup>54</sup>

In einer Mannschaftssportart kann die Kernleistung auf Grund ihrer Natur als Wettkampfspiel nur kooperativ erstellt werden.<sup>55</sup> Bereits 1956 wurde von SIMON ROTTENBERG die „eigenartige Ökonomie“ des professionellen Ligasports herausgestellt.<sup>56</sup> Diese auch als „Louis-Schmeling-Paradox“ bezeichnete Eigenart besteht darin, dass ein Akteur die entsprechende Leistung nicht alleine produzieren kann.<sup>57</sup> Auch ein Verein wie der FC Bayern München braucht einen Partner wie bspw. den VfL Bochum für die Erstellung der Kernleistung Fußballspiel. Für die Markenführung bedeu-

---

<sup>49</sup> Die Sekundärleistungen lassen sich in obligatorische und fakultative unterscheiden. Zu den obligatorischen Sekundärleistungen zählen die Ankündigung des Spiels (obligatorische Kommunikationsleistung), die Ermöglichung der Wahrnehmung des Ereignisses vor Ort (obligatorische Distributionsleistung) sowie die Entgegennahme einer Gegenleistungsforderung (obligatorische Preisleistung). Neben diesen obligatorischen Sekundärleistungen können fakultative Sekundärleistungen erbracht werden, wie z.B. gastronomische Leistungen, Bereitstellung von Parkplätzen oder ein Rahmenprogramm, um das Angebot vom Wettbewerb zu differenzieren. Vgl. BURMANN/PIEHLER (2007), S. 32; WELLING (2003), S. 17 ff.

<sup>50</sup> Vgl. BURMANN/PIEHLER (2007), S. 32; WELLING (2004b), S. 278 f.

<sup>51</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>52</sup> Vgl. BURMANN/PIEHLER (2007), S. 32; WELLING (2005), S. 502.

<sup>53</sup> Qualität lässt sich nach Bruhn als „die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ definieren. BRUHN (1999), S. 25.

<sup>54</sup> Vgl. WELLING (2005), S. 502. Sportvereinsmarken können im Gegensatz zu Produktmarken hinsichtlich ihrer Kernleistung keine Leistungsqualität garantieren.

<sup>55</sup> Vgl. WELLING (2004a), S. 410.

<sup>56</sup> Vgl. ROTTENBERG (1956), S. 244 ff. Der im Journal of Political Economy veröffentlichte Aufsatz wird als Beginn der sportökonomischen Forschungsarbeiten angesehen; vgl. WELLING (2005), S. 500.

<sup>57</sup> Vgl. WELLING (2004a), S. 410; KURSCHEIDT (2004), S. 36 f.

tet dies, dass Mannschaftssportspiele grundsätzlich als Co-Branding<sup>58</sup> markiert sind.<sup>59</sup> Dies verdeutlicht die Notwendigkeit zur Stärkung der eigenen Marke, um unabhängig vom Gegner eine hohe Auslastung des Stadions / der Halle zu erreichen.<sup>60</sup>

Die oft unerschütterliche Markenloyalität der Fans stellt eine weitere Besonderheit von Sportvereinsmarken dar.<sup>61</sup> So bleiben die meisten Fußballfans ein Leben lang Anhänger ihres Vereins – ein Phänomen welches bei Produktmarken nur äußerst selten zu beobachten ist. Ein Fan von BORUSSIA DORTMUND würde selbst bei dauerhaftem sportlichem Misserfolg niemals Anhänger vom VFL BOCHUM oder gar SCHALKE 04 werden.<sup>62</sup> Die Fanbindung im Profifußball erfolgt häufig schon im Alter zwischen 6 und 14 Jahren.<sup>63</sup> In der Sportökonomie konzentrieren sich die meisten Studien auf die Gruppe der Fans, denn sie garantieren dem Verein auch in Zeiten des sportlichen Misserfolgs kontinuierliche Einnahmen.<sup>64</sup>

Demgegenüber steht die Gruppe der Gelegenheits- und Nicht-Besucher. Sie sind zwar an der jeweiligen Sportart interessiert, schauen sich jedoch keine oder nur wenige Spiele vor Ort an.<sup>65</sup> In der sportökonomischen Forschung werden sie häufig vernachlässigt.<sup>66</sup> Aus wirtschaftlicher Sicht verfügt diese Zielgruppe jedoch über das größte Potential.<sup>67</sup> In der Fußball und Basketball Bundesliga weisen nur die wenig-

---

<sup>58</sup> „Co-Branding zeichnet sich grundsätzlich durch vier Merkmale aus: Verbindung von mindestens zwei Marken, die für den Nachfrager wahrnehmbar kooperieren, um durch die Kooperation der Marken ein gemeinsames Leistungsbündel zu schaffen und sowohl vor als auch nach der Co-Branding Kooperation aus Sicht der Nachfrager selbständig sind.“ BURMANN/MEFFERT/BLINDA (2005), S. 206.

<sup>59</sup> Vgl. WELLING (2004a), S. 410.

<sup>60</sup> Neben dem von Spieltag zu Spieltag variierenden Co-Branding, sind im deutschen Profifußball und -basketball auch die Ligamarken zu berücksichtigen, die einen eigenen Reputationsaufbau anstreben. Für die Vereinsmarken ergeben sich durch eine höhere Attraktivität der gesamten Liga positive Effekte. Allerdings muss bei der Positionierung der eigenen Marke stets die Ligamarke als Dachmarke berücksichtigt werden.

<sup>61</sup> Vgl. WELLING (2008), S. 3. Von Treue bzw. Loyalität gegenüber einer Marke kann dann gesprochen werden, wenn der Nachfrager eine positive Einstellung gegenüber der Marke besitzt und diese wiederholt kauft; vgl. BURMANN/MEFFERT/KOERS (2005), S. 9; DAY (1969), S. 29 ff.

<sup>62</sup> Vgl. WELLING (2008), S. 3.

<sup>63</sup> Vergleichbare Zahlen zum Profibasketball sind den Verfassern nicht bekannt.

<sup>64</sup> Vgl. KAYNAK/SALMAN/TATOGLU (2008), S. 337; SCHAFMEISTER (2007), S. 47; ROBINSON/TRAIL/DICK/GILLENLINE (2005), S. 43 ff. TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003), S. 217.

<sup>65</sup> Vgl. MAHONY/MADRIGAL/HOWARD (2000), S. 16 ff.

<sup>66</sup> Vgl. KAYNAK/SALMAN/TATOGLU (2008), S. 337; SCHAFMEISTER (2007), S. 47; ROBINSON/TRAIL/DICK/GILLENLINE (2005), S. 43 ff. TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003), S. 217.

<sup>67</sup> Nach einer repräsentativen Studie des LEHRSTUHLs FÜR INNOVATIVES MARKENMANAGEMENT (LiM) der  
(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ten Vereine eine Stadien- bzw. Hallenauslastung von 100% auf.<sup>68</sup> Viele Clubs stehen somit vor der Herausforderung, neue Fans zu gewinnen.

Eine weitere Besonderheit von Sportvereinsmarken ist in der Rolle des Fans zu sehen. Dieser nimmt die Rolle eines doppelten Prosumers<sup>69</sup> ein. Es wird von doppeltem Prosuming gesprochen, da der Fan nicht nur körperlich im Stadion anwesend sein muss, um das Spiel zu verfolgen sondern durch das Anfeuern der eigenen Mannschaft auch maßgeblich zur Stimmung beiträgt.<sup>70</sup> Das Gesamtprodukt Sportspiel wird deswegen in entscheidender Weise von den Fans mitgestaltet.

Neben der Gruppe der Fans und potentiellen Zuschauer sind beim Management von Sportvereinsmarken die unterschiedlichsten internen (Spieler, Trainer, Betreuer, Mitarbeiter der Geschäftsstelle etc.) und externen Zielgruppen (Sponsoren, Medien, Vermarktungsagenturen etc.) zu beachten.<sup>71</sup> Da der identitätsbasierte Markenführungsansatz beide Zielgruppen sowie deren Interdependenzen gleichermaßen berücksichtigt, ist dieser im Kontext von professionellen Sportvereinsmarken besonders geeignet.<sup>72</sup> Dem Verständnis des identitätsbasierten Managementansatzes folgend wird eine Marke als *„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“*<sup>73</sup> definiert.

---

UNIVERSITÄT BREMEN bei Basketballinteressierten in ganz Deutschland besuchen von 15 Mio. Basketballinteressierten nur knapp 2% Spiele der BBL vor Ort. Die Studie wurde im Auftrag der BBL durchgeführt und bislang nicht veröffentlicht.

<sup>68</sup> Vgl. o.V. (2009), S. 28.

<sup>69</sup> Prosumer setzt sich aus den Begriffen Consumer und Producer zusammen.

<sup>70</sup> Vgl. RECKENFELDERBÄUMER (2004), S. 359. Die Integration des externen Faktors stellt ein zentrales Merkmal zur Definition von Dienstleistungen dar; vgl. KLEINALTENKAMP (1997), S. 83 ff.; ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993), S. 401 ff. Auf Grund der hohen Integrativität des externen Faktors werden Vereinsmarken als Dienstleistungsmarken verstanden; vgl. WELLING (2004a), S. 397. Der Fan als doppelter Prosumer kann nutzenerhöhenden (Anfeuern der eigenen Mannschaft), aber auch nutzenreduzierenden (bspw. durch Ausleben von Aggressionen) Charakter haben; vgl. WELLING (2005), S. 502.

<sup>71</sup> Vgl. RECKENFELDERBÄUMER (2004), S. 382 ff.

<sup>72</sup> Vgl. WELLING (2005), S. 500.

<sup>73</sup> BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 3, in Anlehnung an KELLER (2003), S. 3f.

## 2.2 Das Markenimage als zentraler Bestandteil des identitätsbasierten Markenmanagements

Der Ansatz des identitätsbasierten<sup>74</sup> Markenmanagements unterscheidet zwischen der Selbstreflexion der Marke durch die internen Zielgruppen und der Markenwahrnehmung bei den externen Zielgruppen.<sup>75</sup> Ausgangspunkt der identitätsbasierten Markenführung ist die Markenidentität.<sup>76</sup> BURMANN und MEFFERT definieren die Markenidentität als „*diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.*“<sup>77</sup>

Die Markenidentität konstituiert sich durch die Beziehungen der internen Gruppen untereinander sowie der Interaktion mit den externen Zielgruppen.<sup>78</sup> Entsprechend kann die Markenidentität im engeren Sinne als Aussagenkonzept<sup>79</sup> und im weiteren Sinne als Führungskonzept begriffen werden.<sup>80</sup> Im Mittelpunkt des Führungskonzeptes steht die Formulierung eines relevanten Kundennutzens<sup>81</sup>, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll und der im täglichen Verhalten aller Markenmitarbeiter gelebt wird.<sup>82</sup>

Basierend auf der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung leiten BURMANN/MEFFERT sechs Identitätskomponenten ab: Markenherkunft<sup>83</sup>, Mar-

<sup>74</sup> Der identitätsbasierte Markenmanagementansatz stellt eine Weiterentwicklung des identitätsorientierten Markenmanagements dar; vgl. dazu ausführlich NITSCHKE (2006), S. 44.

<sup>75</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 358. Der Ansatz wurde in den 1990er Jahren parallel von KAPFERER (1992), AAKER (1996) und im deutschsprachigen Raum von MEFFERT/BURMANN (1996) entwickelt.

<sup>76</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 58.

<sup>77</sup> BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 49. Die Markenidentität wird als eine Sonderform der Gruppenidentität interpretiert; vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 48. Der Identitätsbegriff kann in Bezug auf Individuen und Gruppen verwendet werden. Die Gruppenidentität umfasst diejenigen Eigenschaften einer Gruppe, die konstant bleiben auch wenn einzelne Gruppenmitglieder die Gruppe verlassen. Vgl. WERTHMÖLLER (1995), S. 37 ff.

<sup>78</sup> Vgl. WENSKÉ (2008), S. 79 f.

<sup>79</sup> Die Markenidentität als Aussagenkonzept kann das Selbstverständnis und Verhalten der internen Zielgruppen erklären; vgl. MALONEY (2007), S. 59; BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 4

<sup>80</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 4.

<sup>81</sup> Vgl. zu Markennutzen ausführlich Kap. 3.1.

<sup>82</sup> Vgl. Ebenda; MALONEY (2007), S. 59 f.

<sup>83</sup> Die Herkunft der Marke bildet das Fundament der Identität und stellt die Gesamtheit aller regionalen, kulturellen sowie institutionellen Einflüsse dar; vgl. BLINDA (2003), S. 39. Die wahrgenomme-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

kenkompetenzen<sup>84</sup>, Markenvision<sup>85</sup>, Markenwerte<sup>86</sup>, Markenpersönlichkeit<sup>87</sup> und Markenleistung<sup>88, 89</sup>.

Während sich die Markenidentität durch den Managementprozess der Markenführung konstituiert, bildet sich das Fremdbild bei den externen Zielgruppen erst zeitverzögert und über einen meist längeren Zeitraum, es schlägt sich letztendlich im Image der Marke nieder.<sup>90</sup> Das Markenimage ist als Marktwirkungskonzept zu interpretieren und lässt sich nach BURMANN, BLINDA und NITSCHKE als „ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke“<sup>91</sup> definieren.

Die Abbildung 1 stellt die Beziehung zwischen Markenidentität und Markenimage zusammenfassend dar: Der Schlüssel zum Aufbau einer starken Marken liegt in der Formulierung eines Markennutzenversprechens, dies wird als Positionierung<sup>92</sup> bezeichnet.<sup>93</sup> Die Positionierung entsteht durch eine Verdichtung der Markenidentität zu einem symbolisch-funktionalen Nutzenbündel und erfordert eine klare Fokussierung auf wenige für die Konsumenten verhaltensrelevanten Dimensionen.<sup>94</sup> Ziel ist es, ei-

---

ne Herkunft einer Marke kann durch die Hervorhebung einzelner Facetten verändert werden; vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 362.

<sup>84</sup> Die Markenkompetenzen beruhen auf den Fähigkeiten des Unternehmens, die Inputgüter und Ressourcen marktgerecht zu kombinieren; vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 6 f.

<sup>85</sup> Die Markenvision kann als langfristig realisierbare Wunschvorstellung der Marke angesehen werden, die der internen Motivation und Identifikation dient; vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 362 f.

<sup>86</sup> Die Markenwerte stellen die Grundüberzeugungen, d.h. die Werte und Normen der internen Zielgruppen dar; vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 62.

<sup>87</sup> Die Markenpersönlichkeit wird als „set of human characteristics associated with a brand“ definiert; AAKER (1997), S. 347. Diese für Marken relevanten Persönlichkeitsmerkmale finden ihren Ausdruck im verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke; vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 363. Die Markenpersönlichkeit als Imagedimension wird in Kap. 3.1 ausführlich vorgestellt.

<sup>88</sup> Auf Grundlage sämtlicher Identitätskomponenten wird die Markenleistung abgeleitet; vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 8.

<sup>89</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 361 ff.; BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 56 ff.

<sup>90</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996), S. 34.

<sup>91</sup> BURMANN/BLINDA/NITSCHKE (2003), S. 6. Voraussetzung für die Bildung eines Markenimages ist die Bekanntheit einer Marke; vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365.

<sup>92</sup> „Die Positionierung [...] ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein der Zielkunden einen besonderen geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt.“ KOTLER/KELLER/BLIEMEL (2007), S. 423.

<sup>93</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 11.

<sup>94</sup> Vgl. SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 58 f.; TROMMSDORFF/ASAN/BECKER (2004), S. 544 ff.; KÖHLER

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

ne dominierende Stellung der eigenen Marke in der Psyche der Nachfrager und eine hinreichende Differenzierung gegenüber den Marken der Wettbewerber zu erreichen.<sup>95</sup> Durch die Positionierung werden bei den Konsumenten Erwartungen aufgebaut.<sup>96</sup> Damit diese beim Markenerlebnis an den Brand Touch Points<sup>97</sup> (z.B. im Stadion) nicht enttäuscht werden, muss das Verhalten der internen Zielgruppen der Markenpositionierung entsprechen.<sup>98</sup>

Das Ergebnis aller Markenführungsaktivitäten spiegelt sich in der Marke-Kunden-Beziehung (MKB) wider.<sup>99</sup> Deren Stärke zeigt sich meist direkt im Verhalten der Nachfrager. Sowohl ZEPLIN (2006) als auch WENSKE (2008) und STICHNOTH (2008) konnten empirisch nachweisen, dass die MKB einen signifikanten Erklärungsanteil für die Kauf-, Cross-Selling- und Weiterempfehlungsintention sowie die Preisbereitschaft besitzt.<sup>100</sup> Die MKB stellt die Grundlage für den ökonomischen Wert einer Marke dar und wird daher im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung als eine bedeutende Zielgröße angesehen.<sup>101</sup>

---

(2001), S. 46 ff.

<sup>95</sup> Vgl. MEFFERT/PERREY (2005), S. 231 f.

<sup>96</sup> Vgl. BURMANN/PIEHLER (2007), S. 19.

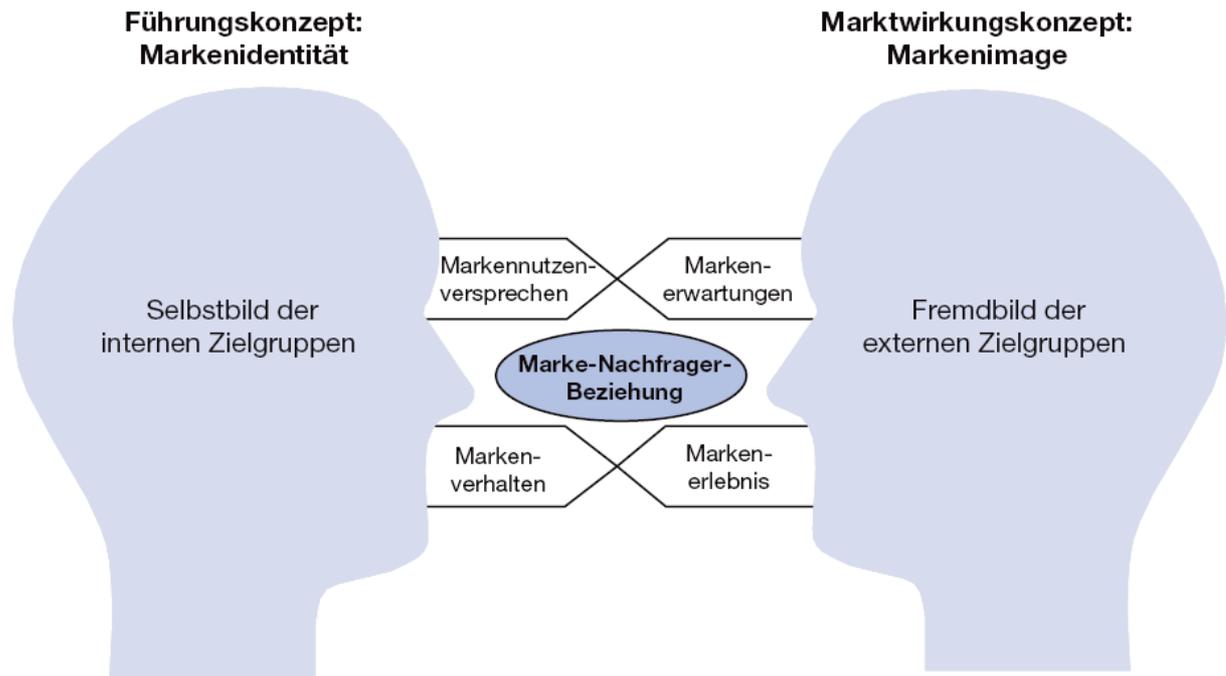
<sup>97</sup> Der Begriff Brand Touch Point lässt sich definieren als „every potential place where you might interact with your customer“ SUTTON/KLEIN (2003), S. 67.

<sup>98</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 359 f.

<sup>99</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT/FEDDERSEN (2007), S. 12. Die Marke-Kunden-Beziehung ist wie folgt definiert: „Marke-Kunden-Beziehungen bestehen aus inhaltlich zusammenhängenden, subjektiv bewerteten sozialen Interaktionen im Sinne eines unmittelbaren und/oder reaktionsorientierten Austausches zwischen Marken und ihren bestehenden Käufern. Diesen Beziehungen liegen kognitive und/oder affektive Bindungsmotive auf Seiten der bestehenden Käufer zugrunde, die durch den funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke befriedigt werden.“ WENSKE (2008), S. 97. Bei Zielgruppen die (noch) keine Kunden der jeweiligen Marke sind, wird von der Marke-Nachfrager-Beziehung gesprochen; vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 368.

<sup>100</sup> Vgl. WENSKE (2008), S. 208 ff.; STICHNOTH (2008), S. 94; ZEPLIN (2006), S. 187 f.

<sup>101</sup> Vgl. BURMANN (2005), S. 856.



**Abbildung 1: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung**

**Quelle:** MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 359.

Die Marke-Kunden-Beziehung und die daraus resultierende Verhaltensintention wurden als zentrale Zielgrößen der Markenführung herausgearbeitet.<sup>102</sup> Determiniert werden die Marke-Kunden-Beziehung und damit auch die Verhaltensintention durch das Markenimage.<sup>103</sup> Im folgenden Kapitel wird das Markenimage-Konstrukt<sup>104</sup> im Detail vorgestellt und der aktuelle Stand der Forschung zum Image von Sportvereinsmarken erläutert.

<sup>102</sup> Vgl. zur Bedeutung von Verhaltensintentionen für Sportvereinsmarken Kap. 1.3.

<sup>103</sup> Vgl. WENSKE (2008), S. 92 f. WENSKE beschreibt den Zusammenhang zwischen Markenimage und der MKB als eine Art Kreislauf, da keine eindeutige kausale Richtung zwischen den Konstrukten abgeleitet werden kann. Es ist aber davon auszugehen, dass das Markenimage eine Voraussetzung für die Bildung einer Marke-Kunden-Beziehung darstellt. Die kausale Richtung zwischen Markenimage und MKB sollte daher vom Untersuchungsziel abhängig gemacht werden. Vgl. E-benda. In der Arbeit von WENSKE wurde nur der kausale Zusammenhang zwischen MKB und Markenimage empirisch nachgewiesen, die umgekehrte Wirkungsrichtung wurde empirisch jedoch nicht untersucht. Vgl. WENSKE (2008), S. 177 ff.

<sup>104</sup> Konstrukte stellen nicht beobachtbare Vorgänge in einem Individuum dar; vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 31 ff.

### 3. Das Markenimage professioneller Sportvereine

#### 3.1 Markenattribute, Markenpersönlichkeit und Markennutzen als Dimensionen des Markenimages

Wie in Abbildung 1 zu erkennen, stellt die Markenbekanntheit<sup>105</sup> die Grundvoraussetzung zur Bildung eines Markenimages dar.<sup>106</sup> Sie ist definitorisch aber nicht Bestandteil des Images.<sup>107</sup> Das Markenimage wird durch die Summe der Markenassoziationen gebildet.<sup>108</sup> Inhaltlich lassen sich Markenassoziationen durch Markenattribute, Markenpersönlichkeit und Markennutzen konkretisieren.<sup>109</sup>

Die Markenattribute werden nach KELLER (1993) in produkt- und nicht-produktbezogene Attribute unterschieden.<sup>110</sup> Basierend auf der Arbeit von KELLER (1993) haben GLADDEN und FUNK ein „Team Association Model“ (TAM) für Sportvereinsmarken entwickelt.<sup>111</sup> Dieses wurde von BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER erweitert.<sup>112</sup> Nach Kenntnis der Autoren handelt es sich um das gegenwärtig umfassendste Modell zur Erfassung des Images von Sportvereinsmarken. Zu den produktbezogenen Markenattributen gehören die Mannschaft und einzelne Star-Spieler, der Trainer, sportliche Erfolge sowie die allgemeine spielerische Leistung des Teams.<sup>113</sup> Das Stadion, die Vereinsgeschichte und Tradition, das Management, die Vereinsleitung, die Vereinspolitik und -kultur, die Fans, der Hauptsponsor, die regionale Herkunft sowie das Logo und die Vereinsfarben werden zu den nicht-produktbezogenen Attributen gezählt.<sup>114</sup> Damit ist zwar eine umfassende Auflistung der verschiedenen

<sup>105</sup> Die Markenbekanntheit misst die Fähigkeit potentieller Nachfrager, sich an ein Markenzeichen ungestützt zu erinnern oder es nach akustischer bzw. visueller Stützung wieder zu erkennen und diese Erkenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen. Vgl. AAKER (1991), S. 61.

<sup>106</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365.

<sup>107</sup> Da die Markenbekanntheit die Grundvoraussetzung für die Entstehung eines Markenimages darstellt, kann sie rein definitorisch nicht zu dessen Komponenten gezählt werden. Vgl. AAKER (1991), S. 61.

<sup>108</sup> Vgl. KELLER (1993), S. 4

<sup>109</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 69.

<sup>110</sup> Vgl. KELLER (1993), S. 4.

<sup>111</sup> Vgl. dazu ausführlich GLADDEN/FUNK (2001) und GLADDEN/FUNK (2002).

<sup>112</sup> Vgl. dazu ausführlich BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2008) und BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007).

<sup>113</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2008), S. 211.

<sup>114</sup> Vgl. Ebenda.

Markenattribute bei Sportvereinsmarken vorhanden. Allerdings stellen auch die jeweilige Sportart und Sportliga zentrale Assoziationen von Sportvereinsmarken dar und sollten als produktbezogene Markenattribute berücksichtigt werden.<sup>115</sup> Am TAM und der Erweiterung durch BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER ist darüber hinaus zu kritisieren, dass die Imagekomponente der Markenpersönlichkeit nicht integriert wird.<sup>116</sup>

GILMORE gelangte schon 1919 in seiner „Theory of Animism“ zu der Erkenntnis, dass der Mensch dazu neigt, nicht lebende Objekte zu beseelen, indem er ihnen menschliche Charakterzüge zuschreibt.<sup>117</sup> Die Markenpersönlichkeit gibt die von den Nachfragern der Marke zugeschriebenen Persönlichkeits- bzw. Charaktermerkmale wieder.<sup>118</sup> AAKER (1997) definiert das Konstrukt als „set of human characteristics associated with a brand“<sup>119</sup>.

Bereits in den 1930ern stellte DOMIZLAFF, der Begründer der Markenführung, fest: „Eine Markenware ist das Erzeugnis einer Persönlichkeit und wird am stärksten durch den Stempel einer Persönlichkeit gestützt“<sup>120</sup> Die Bedeutung der Markenpersönlichkeit wurde bereits mehrfach empirisch belegt:<sup>121</sup> So konnte BIEL (1993) nachweisen, dass Assoziationen mit der Markenpersönlichkeit eine starke Differenzierung ermöglichen.<sup>122</sup> Zudem wurde in den verschiedensten Produktbereichen die Verhaltensrelevanz der Markenpersönlichkeit empirisch bestätigt.<sup>123</sup> Somit ist auch bei pro-

---

<sup>115</sup> Vgl. zur Bedeutung von Sportart und Sportliga für Sportvereinsmarken ausführlich MASON (1999), S. 404 ff.

<sup>116</sup> Die fehlende Berücksichtigung der Markenpersönlichkeit liegt darin begründet, dass diese Komponente bereits bei der diesen Arbeiten zu Grunde liegenden Imagekonzeptualisierung von KELLER (1993) unberücksichtigt blieb.

<sup>117</sup> Vgl. GILMORE (1919).

<sup>118</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 47.

<sup>119</sup> AAKER (1997), S. 347.

<sup>120</sup> DOMIZLAFF (1982), S. 141.

<sup>121</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 48; HIERONIMUS/BURMANN (2005), S. 368; HERRMANN/HUBER/BRAUNSTEIN (2005), S. 180 ff. SATTLER (2001), S. 142; PLUMMER (2000), S. 81; FOURNIER (1998); S. 343 ff.; AAKER (1997); S. 347; MCCRACKEN (1989), S. S. 312.

<sup>122</sup> Vgl. BIEL (1993); 72 f.

<sup>123</sup> U.a. wies SCHLAGENTWEITH (2008) die Relevanz der Markenpersönlichkeit für den Kauf von Sportartikeln nach; GOVERS/HEKKERT/SCHOORMANN (2002) belegten die Bedeutung der Markenpersönlichkeit beim Kauf von Küchen- und Haushaltsgeräte; SIRGY/SU (2000) wiesen die Relevanz der Markenpersönlichkeit bei der Auswahl von Toursimusdestinationen nach; SIRGY/GREWAL/MANGLEBURG/PARK (1997) belegten die Relevanz bei verschiedenen Produktbereichen; GRAEF (1996) konnte die besondere Relevanz der Markenpersönlichkeit bei öffentlich ver-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

fessionellen Sportvereinen von einer großen Bedeutung der Markenpersönlichkeit auszugehen. In der bisherigen Forschung zu Sportvereinen wird die Markenpersönlichkeit jedoch weitgehend vernachlässigt.<sup>124</sup> Um einen Ansatz zur Schließung dieser Forschungslücke zu liefern, wird die Markenpersönlichkeit im weiteren Verlauf der Arbeit als zentraler Bestandteil des Images von Sportvereinsmarken berücksichtigt.<sup>125</sup> Daher werden in Kap. 3.3 Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine ausführlich diskutiert.

Sowohl die Markenattribute als auch die Markenpersönlichkeit wirken auf den vom Nachfrager wahrgenommenen Markennutzen.<sup>126</sup> Dieser Wirkungszusammenhang basiert auf der Means-End-Theorie. Sie besagt, dass der Nachfrager die Marke als ein Bündel von Attributen (means) wahrnimmt und diese dahingehend bewertet, in wie weit sie ihm helfen, wünschenswerte Zustände (ends) zu erreichen.<sup>127</sup> Der Nutzenbegriff lässt sich somit als „*Wahrnehmung von Motivbefriedigung [...] durch ein Objekt bzw. ein objektbezogenes Verhalten wie Kauf oder Konsum*“<sup>128</sup> definieren. Die Nutzenassoziationen weisen auf Grund ihrer Nähe zu Motiven<sup>129</sup> und Bedürfnissen<sup>130</sup> die höchste Verhaltensrelevanz der drei Imagekomponenten auf.<sup>131</sup>

---

wendeten Konsumgütern nachweisen.

<sup>124</sup> Eine Ausnahme stellen die Arbeiten von AIKEN/CAMPBELL (2009); ALEXA (2009); CARLSON/DONAVAN/CUMISKEY (2009) und ROSS (2008) dar. ROSS überprüft die Anwendbarkeit der Brand Personality Scale von AAKER (1997) für Sportvereinsmarken. CARLSON, DONAVAN und CUMISKEY haben eine eigene Skala zur Erfassung der Markenpersönlichkeit von Sportvereinen erfasst und die Wirkung verschiedener Markenpersönlichkeitsdimensionen auf das Verhalten von Sportzuschauern empirisch überprüft. Alexa hat eine Markenpersönlichkeitsskala für Fußball Bundesligavereine entwickelt und die Wirkung der Markenpersönlichkeitsdimensionen auf das Commitment der Anhänger untersucht. AIKEN und CAMPBELL untersuchen in wie weit die Markenpersönlichkeit eines Sportvereins durch die Markenpersönlichkeit der jeweiligen Stadt beeinflusst wird.

<sup>125</sup> In Kap. 3.3.2 wird die Wirkungsweise der Markenpersönlichkeit bei den regionalen Zielgruppen von Sportvereinsmarken ausführlich diskutiert.

<sup>126</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365. BURMANN/STOLLE (2007), S. 24, KELLER (1993), S. 6.

<sup>127</sup> Vgl. GUTMANN (1981), S. 116 ff.

<sup>128</sup> TROMMSDORFF (2004), S. 485.

<sup>129</sup> Motive sind als „zielgerichtete, gefühlsmäßige und kognitiv gesteuerte Antriebe des Konsumenten“ definiert. TROMMSDORFF (2009), S. 108.

<sup>130</sup> Bedürfnisse kennzeichnen als Motivauslöser den empfundenen Mangelzustand, der nicht auf ein Ziel gerichtet ist. Erst durch mehr oder weniger gefühlsmäßige und gedankliche Verarbeitung dieser Empfindung erlangt ein Bedürfnis Motivqualität. Vgl. dazu ausführlich TROMMSDORFF (2009), S. 108 ff.

<sup>131</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 24 f.; HEISE (1997), S. 286 ff.; KELLER (1993), S. 6.

Grundsätzlich lassen sich funktionale<sup>132</sup> und symbolische Nutzenassoziationen<sup>133</sup> unterscheiden.<sup>134</sup> Zuschauer von Sportveranstaltungen ziehen ihren Nutzen aus der Befriedigung symbolischer Bedürfnisse, wie soziale Interaktion, Spannung oder Ästhetik.<sup>135</sup> Funktionale Nutzenassoziationen sind dagegen weniger relevant, da Sportvereinsmarken nur in geringem Maße Basisbedürfnisse<sup>136</sup> befriedigen.<sup>137</sup> Die Forschung zu Sportvereinsmarken konzentriert sich daher auf symbolische Nutzenassoziationen.<sup>138</sup>

Abb. 2 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Markenattributen, Markenpersönlichkeit und Nutzenassoziationen. Die Markenattribute umfassen die niedrigste Verarbeitungsstufe des Markenimages.<sup>139</sup> Sie stellen zudem die Determinanten der Markenpersönlichkeit dar.<sup>140</sup> Die Verdichtung der Markenattribute und Markenpersönlichkeit resultiert in der höchsten Verarbeitungsstufe, dem Markennutzen.<sup>141</sup>

Mit dem Globalimage bzw. der Einstellung beinhaltet das Imagekonstrukt neben ei-

<sup>132</sup> Die funktionale Nutzenebene lässt sich in den utilitaristischen und ökonomischen Nutzen unterscheiden; vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 73. Der utilitaristische Nutzen basiert auf den physikalischen-technischen Attributen eines Angebots und bildet nach VERSHOFEN den Grundnutzen; vgl. VERSHOFEN (1950), S. 274. Der ökonomische Nutzen einer Marke spiegelt sich in ihrem Preisleistungs-Verhältnis wieder; vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 74 f.

<sup>133</sup> Die symbolische Nutzenebene lässt sich in sozialen, sinnlich-ästhetischen und hedonistischen Nutzen unterscheiden; vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 75 ff. Der soziale Nutzen ist meist extrinsisch geprägt und äußert sich als Antwort auf Bedürfnisse nach Gruppenzugehörigkeit, externer Wertschätzung durch andere und Selbstdarstellung im sozialen Kontext; vgl. Ebenda, S. 75. Die sinnlich-ästhetische Nutzendimension vereinigt alle aus den ästhetischen Eigenschaften der Marke resultierenden Nutzenkomponenten, wie Schönheit, Geschmack, Akustik oder Haptik; vgl. Ebenda, S. 76; KILIAN (2007), S. 350 ff. Die hedonistisch, meist intrinsisch orientierte Nutzenkategorie erfüllt Bedürfnisse u.a. nach Selbstverwirklichung, auf kognitive Stimulation, den Wunsch nach Abwechslung und Vielfalt sowie Lust- und Genussgefühle; vgl. TROMMSDORFF (2009), S. 118 f.; MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 366 f.; BURMANN/STOLLE (2007), S. 76 f.

<sup>134</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2008), S. 365.

<sup>135</sup> Vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 281; GLADDEN/FUNK (2002), S. 59. Zu den relevanten Nutzenassoziationen von Sportkonsumenten vgl. ausführlich Kap. 3.2.

<sup>136</sup> Basisbedürfnisse sind eher physiologischer Natur oder enthalten das Bedürfnis nach Sicherheit und Problemvermeidung; vgl. MASLOW (1970), S. 35 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Bauer/Exler/Stockburger-Sauer (2007), S. 281; GLADDEN/FUNK (2002), S. 59.

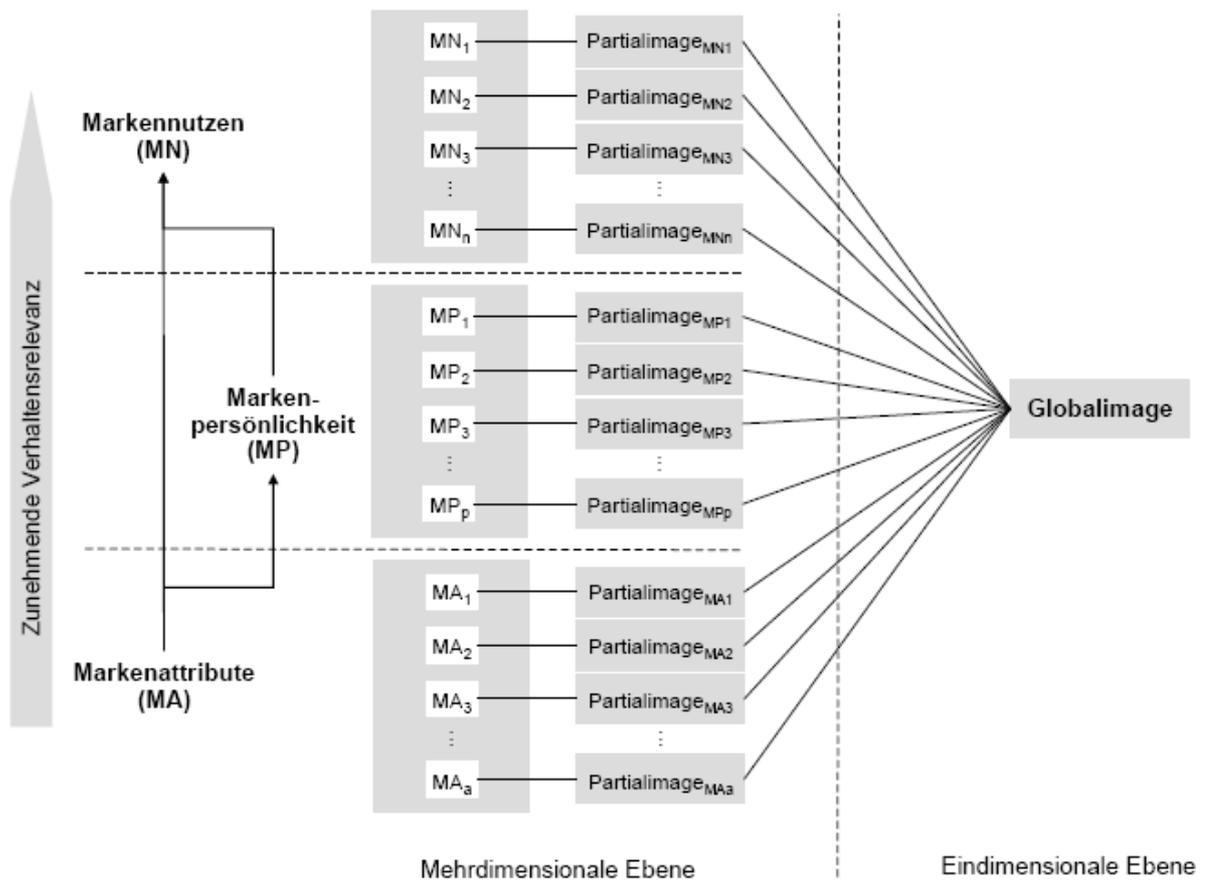
<sup>138</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>139</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 68.

<sup>140</sup> Vgl. Ebenda. Es lassen sich direkte und indirekte Determinanten der Markenpersönlichkeit unterscheiden. Zu den direkten Determinanten gehören u.a. typische Verwender, Mitarbeiter und Testimonials, zu den indirekten u.a. Markenname und Logo, der Werbestil und der Distributionskanal. Vgl. HIERONIMUS (2003), S. 68 ff. Die Determinanten der Markenpersönlichkeit sind nach Kenntnis der Verfasser bislang nicht spezifisch für Sportvereinsmarken analysiert worden. Vgl. dazu ausführlich Kap. 3.3.1.

<sup>141</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 68.

ner mehrdimensionalen auch eine eindimensionale Ebene.<sup>142</sup> TROMMSDORFF definiert Einstellungen als „Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren.“<sup>143</sup> Die Partialimages (Markenattribute, Markenpersönlichkeit und Markennutzen) fungieren als mehrdimensionale Grundlage der eindimensionalen Gesamtbewertung der Marke.<sup>144</sup>



**Abbildung 2: Hierarchische Gliederung des Markenimagekonstrukts**

**Quelle:** BURMANN/STOLLE (2007), S. 69.

Die vorherigen Ausführungen haben die hohe Relevanz des Markennutzens für das

<sup>142</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 69.; KELLER (1993), S. 4. Die Begriffe Globalimage und Einstellung werden im Folgenden synonym verwendet; vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 70.

<sup>143</sup> TROMMSDORFF (2009), S. 146. Keller definiert Markeneinstellungen als „consumer’s overall evaluations of a brand“; KELLER (1993), S. 4.

<sup>144</sup> Vgl. BURMANN/STOLLE (2007), S. 70.

Verhalten der externen Zielgruppen verdeutlicht. Für die Markenpositionierung ist es daher von zentraler Bedeutung, verhaltensrelevante Nutzenassoziationen zu ermitteln.<sup>145</sup> Im folgenden Unterkapitel wird der aktuelle Stand der Forschung zu relevanten Nutzenassoziationen bei Sportvereinsmarken vorgestellt.

## **3.2 Stand der Forschung zu relevanten Nutzenassoziationen bei professionellen Sportvereinsmarken**

### **3.2.1 Nutzenassoziationen des Team Association Models (TAM)**

Basierend auf der Markenimage-Konzeptualisierung von KELLER (1993) haben GLADDEN und FUNK das „Team Association Model“ (TAM) für Sportvereinsmarken entwickelt, dieses wurde von BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER erweitert.<sup>146</sup> Die Markenattribute des erweiterten TAM wurden bereits in Kap. 3.1 kurz vorgestellt und um die Sportart sowie Sportliga ergänzt. Der Schwerpunkt des TAM liegt auf dem Markennutzen.<sup>147</sup>

GLADDEN und FUNK untersuchten in der ursprünglichen Version des TAM folgende potentielle Nutzenassoziationen: Identifikation mit dem Verein, Stolz auf die Region, Akzeptanz durch das soziale Umfeld, Nostalgie und Abschalten vom Alltag.<sup>148</sup> BAUER, STOCKBURGER-SAUER und EXLER nahmen diese Komponenten in ihr Modell mit auf und ergänzten sie um soziale Interaktion sowie das Ausleben von Gefühlen und Unterhaltung.<sup>149</sup> Mittels einer Literaturrecherche wird im Folgenden die Relevanz der Nutzenassoziationen des erweiterten TAM überprüft.

#### **3.2.1.1 Identifikation mit dem Verein**

Identifikation kann als „one perceives a sense of oneness or belongingness to a group, organization or team, thereby defining him- or herself in terms of that group“<sup>150</sup> de-

---

<sup>145</sup> Vgl. SATTLER/VÖLCKNER (2007), S. 58 f.; TROMMSDORFF/ASAN/BECKER (2004), S. 544 ff.; KÖHLER (2001), S. 46 ff.

<sup>146</sup> Vgl. dazu ausführlich BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2008) und BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007) sowie GLADDEN/FUNK (2001) und GLADDEN/FUNK (2002).

<sup>147</sup> Vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 211; GLADDEN/FUNK (2002), S. 59 f.

<sup>148</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 59 f.

<sup>149</sup> Vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 211.

<sup>150</sup> HOGG/TERRY/WHITE (1995), S. 259.

finiert werden. Durch die Identifikation mit einem Sportteam wird das Bedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigt.<sup>151</sup> GLADDEN und FUNK stellen bei der „Identifikation mit dem Verein“ die stärkste positive Wirkung aller untersuchten Markennutzen auf das Konstrukt „Einstellung zum Sportteam“ fest.<sup>152</sup> Dieses Ergebnis wird in der Studie von BAUER, STOCKBURGER-SAUER und EXLER bestätigt.<sup>153</sup> Die Nutzenassoziation „Identifikation“ ist somit von hoher Relevanz für das Verhalten der Fans.

Die „Identifikation mit dem Verein“ ist allerdings nicht unabhängig von anderen Markennutzen.<sup>154</sup> So wird „Identifikation“ häufig als Wirkungsgröße anderer Markennutzen angesehen.<sup>155</sup> Bspw. ist der in Abschnitt 3.2.2.1 diskutierte Nutzen „Teilhabe am sportlichen Erfolg“ ein wichtiger Auslöser für die Identifikation mit einem Sportteam.<sup>156</sup>

### 3.2.1.2 Stolz auf die Region

Nach GLADDEN und FUNK können Sportteams die jeweilige Region bzw. Stadt nach außen repräsentieren und dadurch bei ihren Fans Stolz auf die eigene Region bzw. Stadt auslösen.<sup>157</sup> Allerdings fehlt in ihrer Arbeit eine theoretische Fundierung, sie

<sup>151</sup> Vgl. DONAVAN/CARLSON/ZIMMERMAN (2005), S. 33; GLADDEN/FUNK (2002), S. 59; MASLOW (1975), S. 370 ff.

<sup>152</sup> Vgl. Ebenda, S. 71 f. Gladden und Funk haben eine schriftliche Befragung bei 929 amerikanischen Anhängern von insgesamt 89 Vereinen der NFL, NBA, MLB und NHL durchgeführt; vgl. Ebenda, S. 63. Als Wirkungsgröße wurde das eindimensionale Konstrukt „Einstellung zum Sportteam“ verwendet; vgl. Ebenda.

<sup>153</sup> Vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 286. In der Studie wurden 1.298 Fans von Clubs der ersten Fußball Bundesliga befragt; vgl. Ebenda, S. 285 Die Nutzenassoziation „Identifikation“ lädt gemeinsamen mit sechs weiteren Eigenschaften auf einen Nutzenfaktor. Die sechs weiteren Nutzenassoziationen lauteten: Akzeptanz durch das soziale Umfeld, Nostalgie, Abschalten vom Alltag, soziale Kontakte, Ausleben von Gefühlen und Unterhaltung; vgl. Ebenda.

<sup>154</sup> In empirischen Studien konnten SCHAFMEISTER (2007) und BEYER (2006) belegen, dass Wechselwirkungen zwischen den Nutzenassoziationen professioneller Sportvereine miteinander bestehen. Vgl. SCHAFMEISTER (2007), S. 139; BEYER (2006), S. 143. Es wurden jeweils signifikante Korrelationen zwischen den untersuchten Nutzenassoziationen festgestellt. In beiden Studien werden allerdings nicht exakt die in diesem Arbeitspapier als relevant ermittelten Nutzenassoziationen untersucht.

<sup>155</sup> Vgl. WOO/TRAIL/KWON/ANDERSON (2009), S. 39; DONAVAN/CARLSON/ZIMMERMAN (2005), S. 33; TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003), S. 218; SLOAN (1989), S. 200.

<sup>156</sup> Vgl. CAMPBELL/AIKEN/KENT (2004), S. 151; SLOAN (1989); S. 192 ff. Vgl. dazu ausführlich Kap. 3.2.2.1.

<sup>157</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 60. Die Nutzenassoziation wurde durch folgende Items operationalisiert: „My favorite team helps its citizens be proud of where they live“; „My favorite team helps elevate the image of its community“ und „My favorite team brings prestige to the community“; vgl. Ebenda. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER haben die Nutzenassoziation über die Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit der Formulierung „Stolz auf die Region“ bezogen auf den jeweili-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

verweisen nur auf die Studien von TRUJILLO/KRIZEK (1994) sowie ZHANG/PEASE/HUI (1996).<sup>158</sup> TRUJILLO/KRIZEK beschäftigen sich in ihrer qualitativen Studie jedoch nicht mit der Nutzenassoziation „Stolz auf die Region“ sondern mit der Bedeutung des Stadions für langjährige Fans.<sup>159</sup> ZHANG/PEASE/HUI untersuchen die generelle Wirkung von professionellem Sport für die Gesellschaft, ein Beleg für die Relevanz der Nutzenassoziation „Stolz auf die Region“ wird nicht erbracht.<sup>160</sup>

GLADDEN und FUNK haben die Wirkung des Markennutzens „Stolz auf die Region“ bei Fans amerikanischer Profisportteams empirisch untersucht.<sup>161</sup> Sie stellen eine signifikant negative Wirkung dieser Nutzenassoziation auf das eindimensionale Konstrukt „Einstellung zum Sportteam“ fest.<sup>162</sup> In der Untersuchung von BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER laden alle Nutzenassoziationen bis auf „Stolz auf die Region“ auf einen gemeinsamen Faktor.<sup>163</sup> Daher wurde diese Nutzenassoziation in ihrem Messmodell eliminiert.<sup>164</sup> MAHONY et al. identifizieren in ihrer Studie relevante Nutzenassoziationen bei professionellen Fußballvereinen der japanischen J. League.<sup>165</sup> Auch sie untersuchen mit einer ähnlichen Operationalisierung wie GLADDEN und FUNK die Relevanz des Markennutzens „Stolz auf die Region“.<sup>166</sup> Diese Nutzenassoziation wirkt in ihrer Studie negativ auf die Häufigkeit des Spielbesuchs.<sup>167</sup>

Die empirischen Ergebnisse von GLADDEN/FUNK, BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER und MAHONY et al. zeigen länder- und kulturübergreifend, dass der durch den Sport-

---

gen Lieblingsverein abgefragt; vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 291 Auch bei BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007) und (2008) gibt es keine theoretische Herleitung dieser Nutzenassoziation.

<sup>158</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 60.

<sup>159</sup> Vgl. TRUJILLO/KRIZEK (1994), S. 303 ff.

<sup>160</sup> Vgl. ZHANG/PEASE/HUI (1996), S. 82 ff. In ihrer Studie wird der Faktor „community solidarity“ am stärksten mit professionellem Sport in Verbindung gesetzt. In diesem Faktor sind u.a. Aussagen enthalten, wie „Profisport stärkt kulturelle Werte“, „Profisport reduziert Kriminalität und Gewalt“ oder „Spitzensport generiert ein Zusammengehörigkeitsgefühl“; vgl. Ebenda, S. 84.

<sup>161</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 63 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Ebenda, S. 71 f.

<sup>163</sup> Vgl. BAUER/EXLER/STOCKBURGER-SAUER (2007), S. 286.

<sup>164</sup> Vgl. Ebenda, S. 287.

<sup>165</sup> Vgl. MAHONY, D.F./NAKAZAWA, M./FUNK, D.C./JAMES, J.D./GLADDEN J.M. (2002), S. 1 ff. Sie haben 1201 Zuschauer von vier verschiedenen J. League-Teams aus der Region Tokio befragt; vgl. Ebenda, S. 8.

<sup>166</sup> Vgl. Ebenda, S. 6.

<sup>167</sup> Vgl. Ebenda, S. 14.

verein ausgelöste Stolz auf die Heimatstadt/-region keine relevante Nutzenassoziation zur Ansprache von Fans darstellt.

Am Beispiel der Europapokaltriumphe von SCHALKE 04 und BORUSSIA DORTMUND im Jahr 1997 konnte KISTER belegen, dass Sportvereine die Verbundenheit der Bürger mit ihrer Stadt bzw. Region erhöhen können.<sup>168</sup> „Stolz auf die Region“ ist somit nicht als Ursache für die Verbundenheit mit einem Verein, sondern als Folge einer starken Identifikation der regionalen Zielgruppe mit dem Verein anzusehen. Es gehört jedoch nicht zu den primären Zielen der Markenführung im Sport, die Verbundenheit der Bürger mit ihrer Stadt zu steigern. Der durch den Sportverein ausgelöste Stolz auf die Region sollte deshalb eher im Kontext des Städte- und Regionenmarketing<sup>169</sup> betrachtet werden. Im Rahmen dieser Arbeit ist es dagegen von Interesse, in wie weit durch die regionale Herkunft determinierte Nutzenassoziationen zur Stärkung der eigenen Vereinsmarke beitragen können. In Kap. 3.3 wird eine solche Nutzenassoziation konzeptionell hergeleitet.

### 3.2.1.3 Akzeptanz durch das soziale Umfeld

GLADDEN und FUNK sind der Frage nachgegangen, ob es für den Fan eines Sportvereins relevant ist, dass sein soziales Umfeld (peer group) ebenfalls Anhänger dieses Clubs ist.<sup>170</sup> Sie nennen diese potentielle Nutzenassoziation „peer group acceptance“.<sup>171</sup> Ihre Studie kommt zu dem Ergebnis, dass „peer group acceptance“ als einzige der überprüften Nutzenassoziation negativ auf die latente Variable<sup>172</sup> Markennutzen wirkt.<sup>173</sup> Daraus ziehen Sie den Schluss, dass Fans nicht wegen ihres sozialen Um-

<sup>168</sup> Vgl. KISTER (2000), S. 34 ff.

<sup>169</sup> Vgl. zum Stadt- und Regionenmarketing ausführlich ANHOLT (2007); LANDRY (2006); KERR (2005); KAVARATZIS (2004); EBERT (2004); FLORIDA (2002), KIRCHGEORG/KRELLER (2000), WERTHMÖLLER (1995).

<sup>170</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 59 ff.

<sup>171</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 59 ff. Sie operationalisieren diese Nutzenassoziation wie folgt: „I began following my favorite team because of my friends“; „It is important to follow the same team as my friends“ und „I follow my favorite team because my friends like the same team“; GLADDEN/FUNK (2002); S. 68.

<sup>172</sup> Latente Variablen sind nicht direkt messbare Größen und bedürfen für ihre Messung beobachtbare Variablen, so genannte Indikatoren; vgl. SCHNELL/HILL/ESSER (2005), S. 127 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Ebenda, S. 70 ff. Die Nutzenassoziation Akzeptanz durch das soziale Umfeld lädt bei Ihnen zusammen mit den anderen Nutzenassoziationen auf einen gemeinsamen Faktor. Alle weiteren Analysen werden mit diesem Markennutzen-Faktor durchgeführt. Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 216 ff.

feldes Anhänger eines Vereins sind.<sup>174</sup> Die Studien von GLADDEN und FUNK sowie BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER konzentrieren sich auf die Gruppe der Fans.<sup>175</sup> Somit wurde die Bedeutung der Akzeptanz durch das soziale Umfeld bisher nicht empirisch für die Gruppe der Gelegenheitszuschauer untersucht. Es ist davon auszugehen, dass sich das Verhalten dieser Gruppe eher durch den Druck des sozialen Umfelds erklären lässt - in diesem Zusammenhang wird auch vom Phänomen des „Gruppenzwangs“ gesprochen.<sup>176</sup> „Gruppenzwang“ ist jedoch keine Nutzenassoziation im eigentlichen Sinne, da in diesem Fall die Marke nur indirekt zu einer Motivbefriedigung beiträgt. Daher wird der Aspekt „peer group acceptance“ / „Gruppenzwang“ im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

### 3.2.1.4 Nostalgie

Sportliche Erfolge aus der Vergangenheit, besonders dramatische oder hochklassige Spiele aber auch „bittere“ Niederlagen<sup>177</sup> bilden die Tradition eines Vereins. Bei vielen professionellen Sportvereinen stellt die Tradition ein zentrales Markenattribut dar.<sup>178</sup> Da Fans die Tradition des eigenen Lieblingsvereins häufig mit ihrer persönlichen Biografie verknüpfen, sind Sportvereine in besonderer Weise dazu geeignet, bei langjährigen Anhängern nostalgische und damit angenehme Erinnerungen auszulösen.<sup>179</sup> Nach HOLBROOK (1993) lässt sich Nostalgie als „longing for the past, a yearning for yesterday, or a fondness for possessions and activities associated with the days of yore“<sup>180</sup> definieren. GLADDEN und FUNK haben die hohe Relevanz der Nutzenassoziation Nostalgie bei den Fans amerikanischer Profisportclubs empirisch nachgewiesen.<sup>181</sup> Untersuchungen zur Bedeutung der Nostalgie bei Gelegenheitszuschauern fehlen bislang. Es ist aber davon auszugehen, dass die Nutzenassozia-

<sup>174</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2001), S. 85.

<sup>175</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 216; GLADDEN/FUNK (2002), S. 63.

<sup>176</sup> Vgl. MAHONY/MADRIGAL/HOWARD (2000), S. 24.

<sup>177</sup> So ist bspw. die knapp verpasste Meisterschaft von SCHALKE 04 in der Saison „2000/01 ein wichtiger Bestandteil der Historie des Vereins. Noch heute wird auf Grund dieses Ereignisses vom „Meister der Herzen“ gesprochen.

<sup>178</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2001), S. 94; TRUJILLO/KRIZEK (1994), S. 308 ff.

<sup>179</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2001), S. 94; TRUJILLO/KRIZEK (1994), S. 308 ff. TRUJILLO und KRIZEK haben in ihrer qualitativen Studie die besondere Bedeutung des Stadions für die Generierung von nostalgischen Erinnerungen herausgearbeitet; vgl. Ebenda.

<sup>180</sup> HOLBROOK (1993), S. 245.

<sup>181</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 74. Nostalgie erklärt zu 47% die latente Variable Markennutzen; vgl. Ebenda.

tion Nostalgie bei dieser Gruppe von eher geringer Relevanz ist, da vermutlich nur wenige Gelegenheits- und Nicht-Zuschauer die Historie des Vereins mit der eigenen Biografie verbinden.

### 3.2.1.5 Abschalten vom Alltag

Die Flucht aus dem normalen Alltag und die Ablenkung von der Arbeitswelt werden in der „diversion theory“ von SLOAN als zentrales Motiv für den Besuch von Sportereignissen angesehen.<sup>182</sup> Im englischen heißt die entsprechende Nutzenassoziation „Escape“<sup>183</sup> und lässt sich mit „Abschalten vom Alltag“ übersetzen.<sup>184</sup> Die Relevanz von „Escape“ konnte in mehreren Studien nachgewiesen werden: WANN hat 1995 die erste umfassende Motivskala (SFMS)<sup>185</sup> für den passiven Sportkonsum entwickelt und diese bei 13 verschiedenen Sportarten überprüft.<sup>186</sup> Dabei wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dem Motiv „Escape“ und dem empfundenen Vergnügen beim Zuschauen von Basketballspielen festgestellt.<sup>187</sup> Basierend auf der SFMS haben TRAIL und JAMES die Motivation Scale for Sport Consumption (MSSC) entwickelt.<sup>188</sup> Die MSSC wurde bei Dauerkartenbesitzern eines MLB Teams empirisch getestet: TRAIL und JAMES belegen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Motiv „Escape“ und der Verbundenheit mit dem Team.<sup>189</sup> Auch GLADDEN und FUNK weisen die Relevanz der Nutzenassoziation „Escape“ nach.<sup>190</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich beim TAM von GLADDEN und FUNK nur „Identifikation“, „Abschalten vom Alltag“ und „Nostalgie“ als relevante Nutzenassoziationen herausgestellt haben. Im Folgenden wird die Bedeutung der von BAU-

<sup>182</sup> Vgl. SLOAN (1989), S. 183.

<sup>183</sup> Vgl. Ebenda; TRAIL/ANDERSON/FINK (2000), S. 162; WANN (1995), S. 378.

<sup>184</sup> Vgl. SCHAFMEISTER (2007), S. 56.

<sup>185</sup> SFMS steht für Sport Fan Motivation Scale

<sup>186</sup> Vgl. WANN (1995), S. 377 ff.

<sup>187</sup> Vgl. Ebenda, S. 389. Da es sich bei Nutzenassoziationen um die Wahrnehmung von Motivbefriedigung handelt, sind Motive und Nutzenassoziationen als zwei Seiten einer Medaille anzusehen; vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 176 f. Aus diesem Grund können Studien zu den Motiven für den Sportkonsum auch für die hier untersuchte Fragestellung genutzt werden.

<sup>188</sup> Vgl. TRAIL/JAMES (2001), S. 109 ff.

<sup>189</sup> Vgl. Ebenda, S. 122. Darüber hinaus wiesen TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE den Effekt des Motivs „Escape“ auf die Identifikation mit College-Football-Teams empirisch nach; vgl. TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003), S. 224 ff.

<sup>190</sup> Vgl. GLADDEN/FUNK (2002), S. 70. „Escape“ wirkt positiv auf die latente Variable Markennutzen; vgl. Ebenda.

ER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER ergänzten Nutzenassoziationen soziale Interaktion, Ausleben von Gefühlen und Unterhaltung diskutiert.

### 3.2.1.6 Soziale Interaktion

Soziale Interaktion löst ein Gefühl der Akzeptanz bzw. Wertschätzung aus und befriedigt damit eines der wichtigsten Bedürfnisse des Menschen.<sup>191</sup> Da Sport häufig gemeinsam mit Freunden, Bekannten oder Kollegen rezipiert und anschließend diskutiert wird, bietet der Besuch einer Sportveranstaltung in besonderer Weise die Möglichkeit zur sozialen Interaktion.<sup>192</sup> Nach STOLLENWERK ist die soziale Interaktion einer der wichtigsten Beweggründe für den passiven Sportkonsum.<sup>193</sup> Diese Erkenntnis wurde in verschiedenen Studien empirisch bestätigt: Im Rahmen der Überprüfung seiner SFMS konnte WANN (1995) einen positiven Zusammenhang zwischen der sozialen Interaktion und dem empfundenen Vergnügen beim Zuschauen von Basketballspielen belegen.<sup>194</sup> Bei College-American-Football-Spielen stellt die Möglichkeit zur sozialen Interaktion das zentrale Kriterium für den Ticketkauf dar.<sup>195</sup> Die soziale Interaktion ist auch Bestandteil der MSSC von TRAIL und JAMES.<sup>196</sup> Sie belegen bei Dauerkartenbesitzern von MLB-Clubs einen starken positiven Zusammenhang zwischen der sozialen Interaktion und der Verbundenheit mit dem eigenen Team.<sup>197</sup> Die Bedeutung der sozialen Interaktion wurde nicht nur für die Gruppe der Fans sondern auch bei Gelegenheits-Besuchern nachgewiesen: SWANSON et al. haben bei Studenten einen starken positiven Zusammenhang zwischen der sozialen Interaktion und der Absicht zum Besuch eines Spiels des American-Football-Teams

<sup>191</sup> Vgl. DONAVAN/CARLSON/ZIMMERMAN (2005), S. 33; BETTE/SCHIMANK (1995), S. 187; In der Bedürfnispyramide von Maslow wird das Bedürfnis nach Wertschätzung der zweithöchsten Klasse zugeordnet. MASLOW (1975), S. 370 ff. Vgl. zur Kritik an der Bedürfnispyramide von MASLOW KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 170.

<sup>192</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 212; SCHIERL (2005), S. 255; DONAVAN/CARLSON/ZIMMERMAN (2005), S. 33; STOLLENWERK (1996), S. 75; BETTE/SCHIMANK (1995), S. 187.

<sup>193</sup> Vgl. STOLLENWERK (1996), S. 75.

<sup>194</sup> Vgl. WANN (1995), S. 389.

<sup>195</sup> Vgl. PAN/GABERT/MCGAUGH/BRANVOLD (1997), S. 458 ff.

<sup>196</sup> Vgl. TRAIL/JAMES (2001), S. 115.

<sup>197</sup> Vgl. Ebenda, S. 122. Bei BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER lädt die Nutzenassoziation „soziale Interaktion“ auf den gemeinsamen Faktor Markennutzen; vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 217.

der Universität festgestellt.<sup>198</sup>

### 3.2.1.7 Unterhaltung

In ihrem TAM untersuchen BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER die Nutzenassoziation „Unterhaltung“. <sup>199</sup> SLOAN ist allerdings der Auffassung, dass unter dem generischen Begriff „Unterhaltung“ verschiedene Motive, wie z.B. Abschalten vom Alltag, Spannung<sup>200</sup> oder Ästhetik<sup>201</sup> subsumiert werden können.<sup>202</sup> Auch in der MSSC von TRAIL und JAMES wurde die Nutzenassoziation „Unterhaltung“ auf Grund ihres generischen Charakters nicht berücksichtigt.<sup>203</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die verschiedenen Nutzenassoziationen des Oberbegriffs „Unterhaltung“ im Einzelnen analysiert, um dadurch Detailerkennnisse hinsichtlich ihrer Wirkungen zu erlangen.

### 3.2.1.8 Ausleben von Gefühlen

Der Besuch von Sportveranstaltungen ermöglicht dem Zuschauer Gefühle<sup>204</sup>, wie z.B. Freude oder Ärger, auszuleben.<sup>205</sup> Das nahezu ungehemmte Ausleben von Gefühlen ist in den meisten gesellschaftlichen Bereichen außerhalb des Sports nicht möglich.<sup>206</sup> In der Sportsoziologie wird in diesem Zusammenhang von der besonderen Ventilfunktion des Sportkonsums gesprochen.<sup>207</sup> Bislang fehlen empirische Untersuchungen zur Verhaltensrelevanz dieser Nutzenassoziation. Eine Ausnahme stellt die Studie von BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER dar: Die Nutzenassoziation „Ausleben von Gefühlen“ lädt gemeinsamen mit sechs weiteren Eigenschaften auf

<sup>198</sup> Vgl. SWANSON/GWINNER/LARSON/JANDA (2003), S. 154 f.

<sup>199</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 212.

<sup>200</sup> Vgl. zur Nutzenassoziation Spannung ausführlich Kap. 3.2.2.4.

<sup>201</sup> Vgl. zur Nutzenassoziation Ästhetik ausführlich Kap. 3.2.2.3.

<sup>202</sup> Vgl. SLOAN (1989), S. 188; vgl. zustimmend WELLING (2004b), S. 274.

<sup>203</sup> Vgl. TRAIL/JAMES (2001), S. 115.

<sup>204</sup> BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER verwenden den Begriff Emotionen; .vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 212. Gefühle und Emotionen lassen sich wie folgt differenzieren: Emotionen sind als „Zustand innerer Erregung, dessen Stärke als Intensität, dessen Richtung als gut oder schlecht und dessen Art qualitativ, kategorial (z.B. Freude) empfunden wird.“ definiert; TROMMSDORFF (2009), S. 59. Unter Gefühl (feeling) ist dagegen das „bewusste, subjektive Empfinden einer Emotion“ zu verstehen; KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 102. Beim hier beschriebenen Fall werden die Emotionen bewusst wahrgenommen, daher sollte der Begriff Gefühl (feeling) verwendet werden.

<sup>205</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 212.; ZELTINGER (2004), S. 64; BETTE/SCHIMANK (1995), S. 185.

<sup>206</sup> Vgl. ZELTINGER (2004), S. 64; BETTE/SCHIMANK (1995), S. 185.

<sup>207</sup> Vgl. ZELTINGER (2004), S. 64.

einen Nutzenfaktor.<sup>208</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wurde nur die Wirkung dieses globalen Nutzenkonstrukts untersucht.<sup>209</sup> Damit kann die grundsätzliche Bedeutung der Möglichkeit des „Auslebens von Gefühlen“ bestätigt werden. Detaillierte Aussagen über die Relevanz dieser Nutzenassoziation lassen sich jedoch nicht ableiten.

Die verschiedenen Nutzenassoziationen des TAM wurden durch eine Literaturrecherche hinsichtlich ihrer Relevanz untersucht. Nach dem aktuellen Stand der Forschung können „Identifikation“, „Abschalten vom Alltag“, „Nostalgie“, soziale Interaktion sowie das „Ausleben von Gefühlen“ als relevante Nutzenassoziationen für Sportvereinsmarken angesehen werden. In der sportökonomischen und -soziologischen Literatur werden darüber hinaus eine Reihe weiterer Motive für den Sportkonsum diskutiert.<sup>210</sup> Da Nutzenassoziationen als die „Wahrnehmung von Motivbefriedigungen“ definiert sind, liefern die Studien zu den Motiven des Sportkonsums wichtige Hinweise für potentielle Nutzenassoziationen von Sportvereinsmarken.<sup>211</sup>

### **3.2.2 Relevante Nutzenassoziationen aus der sportökonomischen und – soziologischen Forschung**

#### **3.2.2.1 Steigerung des Selbstwertgefühls und Anerkennung durch die Teilhabe am sportlichen Erfolg**

Schon die Studien von CIALDINI et al. (1976) und SLOAN (1989) belegen, dass die Identifikation mit dem Team vom sportlichen Erfolg abhängt.<sup>212</sup> Erklärt wird dies mit

---

<sup>208</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 217. Die sechs weiteren Nutzenassoziationen lauteten: Identifikation, Akzeptanz durch das soziale Umfeld, Nostalgie, Abschalten vom Alltag, soziale Kontakte und Unterhaltung; vgl. Ebenda.

<sup>209</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>210</sup> In der Sportökonomie und -soziologie beschäftigen sich u.a. folgende Arbeiten mit relevanten Motiven für den passiven Sportkonsum: DRENTEN/PETERS/LEIGH/HOLLENBECK (2009); WOO/TRAIL/KWON/ANDERSON (2009); KOO/HARDIN (2008); WANN/GRIEVE/ZAPALAC/PEASE (2008); SCHAFMEISTER (2007); BEYER (2006); DONAVAN/CARLSON/ZIMMERMAN (2005); ROBINSON/TRAIL/DICK (2005); CAMPBELL/AIKEN/KENT (2004); WELLING (2004a); HAMMANN (2004); JAMES/ROSS (2004); ZELTINGER (2004); BRISTOW/SCHNEIDER (2003); WANN/WADILL (2003); TRAIL/FINK/ANDERSON (2003); TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003); SWANSON/GWINNER/LARSON/JANDA (2003); MAHONY/NAKAZAWA/FUNK/JAMES/GLADDEN (2002); TRAIL/JAMES (2001); TRAIL/ANDERSON/FINK (2000); MILNE/McDONALD (1999); BRANDMAIER/SCHIMANY (1998); STOLLENWERK (1996); WANN (1995); BETTE/SCHIMANK (1995); BRANSCOMBE/WANN (1991); SLOAN (1989); CIALDINI/BORDEN/THORNE/WALKER/FREEMAN/SLOAN (1976).

<sup>211</sup> Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG/GRÖPPEL-KLEIN (2009), S. 176 f.; TROMMSDORFF (2004), S. 485.

<sup>212</sup> Vgl. SLOAN (1989); S. 192 ff; CIALDINI/BORDEN/THORNE/WALKER/FREEMAN/SLOAN (1976).

dem BIRG-Effekt (bask in the reflected glory)<sup>213</sup>. Danach übertragen Zuschauer den sportlichen Erfolg des Vereins auf sich selbst, steigern dadurch ihr Selbstwertgefühl<sup>214</sup> und generieren Anerkennung durch externe Gruppen.<sup>215</sup> Die Motive Steigerung des Selbstwertgefühls und Anerkennung gehören zu den beiden höchsten Klassen der Bedürfnispyramide von MASLOW.<sup>216</sup> GREENSTEIN und MARCUM (1981) zeigten, dass sich die Varianz der Zuschauerzahlen in der MAJOR LEAGUE BASEBALL (MLB) zu 25% durch den sportlichen Erfolg erklären lässt und belegen damit die Relevanz des BIRG-Effekts.<sup>217</sup>

Zuschauer, die sich nur wegen des BIRG-Effekts Spiele einer Mannschaft anschauen, werden „fair-weather fans“ genannt.<sup>218</sup> Ihre Identifikation mit dem Team ist oberflächlich und geht in Zeiten des sportlichen Misserfolgs stark zurück.<sup>219</sup> Um „fair-weather fans“ unabhängig vom sportlichen Erfolg an den Verein zu binden, ist es daher notwendig, Nutzenassoziationen zu vermitteln, die nicht durch den sportlichen Erfolg determiniert sind.<sup>220</sup> Demgegenüber halten „die-hard fans“ ihrem Team auch in sportlich schlechten Zeiten die Treue.<sup>221</sup> Bei ihnen ist der BIRG-Effekt nicht ursächlich für das Verhalten. BRANSCOMBE und WANN haben in mehreren Studien nachgewiesen, dass bei „die-hard fans“ die Identifikation mit dem Team nicht vom sportlichen Erfolg abhängt.<sup>222</sup>

### 3.2.2.2 Starspieler live erleben

GLADDEN/FUNK und BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER ordnen Starspieler<sup>223</sup> in ihrem

<sup>213</sup> Dies lässt sich übersetzen mit: Zuschauer „sonnen“ sich im Erfolg ihres Teams. Vgl. zum BIRG-Effekt ausführlich CAMPBELL/AIKEN/KENT (2004), S. 151; SLOAN (1989); S. 192 ff.

<sup>214</sup> „Das Selbstwertgefühl einer Person ist die generalisierte wertende Einstellung dem Selbst gegenüber.“ ZIMBARDO (1995), S. 502.

<sup>215</sup> Vgl. SLOAN (1989), S. 194. HARVEY, KELLY und SHAPIRO konnten nachweisen, dass beide Bedürfnisse korrelieren, vgl. HARVEY/KELLY/SHAPIRO (1957), S. 395 ff.

<sup>216</sup> Vgl. MASLOW (1975), S. 370 ff. Die Steigerung des Selbstwertgefühls wird der höchsten Motivklasse zugerechnet. Anerkennung gehört zur zweit höchsten Motivklasse. Vgl. Ebenda.

<sup>217</sup> Vgl. GREENSTEIN/MARCUM (1981), S. 25 ff.

<sup>218</sup> Vgl. CAMPBELL/AIKEN/KENT (2004), S. 151 ff.; TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003), S. 217.

<sup>219</sup> Vgl. BEE/KAHLE (2006), S. 108.

<sup>220</sup> Vgl. KAYNAK/SALMAN/TATOGLU (2008), S. 339.

<sup>221</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>222</sup> Vgl. BRANSCOMBE/WANN (1991), S. 123.

<sup>223</sup> In der Sportökonomie gibt es eine umfangreiche Debatte darüber, welche Spieler als Stars angesehen werden können. Vgl. dazu ausführlich SCHAFMEISTER (2007), S. 53. Dies kann jedoch im

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

TAM den Markenattributen zu.<sup>224</sup> Das „live erleben“ von Starspielern wird von ihnen jedoch nicht als Nutzenassoziation berücksichtigt.<sup>225</sup> In der Literatur wird dieser Aspekt dagegen häufig als ein wichtiges Motiv für den Sportkonsum angesehen.<sup>226</sup> Erklären lässt sich dies mit dem Phänomen der „Heldenverehrung“, denn Sportstars „symbolisieren in ihrem Handeln für das Publikum die zumindest punktuelle Möglichkeit, dass sich eine perfekte Welt [...] in dieser Person und für diesen Moment erfüllt.“<sup>227</sup> MAHONY und MOORMANN haben die positive Wirkung von Starspielern auf die Verhaltensintention der Fans professioneller American-Football- und Basketball-Vereine empirisch belegt.<sup>228</sup> Der Effekt von Starspielern lässt sich aktuell am Beispiel CRISTIANO RONALDO beobachten: Zur Vorstellung des von MANCHESTER UNITED zu REAL MADRID gewechselten Superstars kamen 80.000 Zuschauer ins SANTIAGO-BERNABÉU-Stadion. Sollte bspw. DIRK NOWITZKI zu einem BBL-Verein wechseln, so ist von stark steigenden Zuschauerzahlen bei Spielen dieses Vereins auszugehen. Die Nutzenassoziation „Starspieler live erleben“ ist jedoch für die meisten Vereine der Fußball- und Basketball Bundesliga schwierig zu realisieren, da sie - mit Ausnahme von BAYERN MÜNCHEN - finanziell kaum in der Lage sind, Starspieler zu verpflichten.

### 3.2.2.3 Ästhetik

Die technische Perfektion<sup>229</sup> einzelner Sportler, spektakuläre Aktionen<sup>230</sup> oder das Zusammenspiel einer ganzen Mannschaft<sup>231</sup> können das Bedürfnis der Zuschauer nach Ästhetik befriedigen. Einige Autoren sind gar der Auffassung, dass sich Sport in

---

Rahmen dieser Arbeit nicht weiter diskutiert werden.

<sup>224</sup> Vgl. BAUER/STOCKBURGER-SAUER/EXLER (2007), S. 211; GLADDEN/FUNK (2001), S. 73.

<sup>225</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>226</sup> Vgl. u.a. SCHAFMEISTER (2007), S. 53; SCHIERL (2005), S. 255; S. 47; WELLING (2004b), S. 293; MAHONY/MOORMANN (2000), S. 131 ff.; BETTE/SCHIMANK (1995), S. 184. Es wird in der Literatur auch als wichtiges Motiv für den TV-Konsum angesehen; vgl. SCHAFMEISTER (2007), S. 53. Da sich diese Arbeit allerdings nicht mit dem TV-Konsum beschäftigt, wird dieser Aspekt hier nicht berücksichtigt; vgl. Kap. 1.2.

<sup>227</sup> BETTE/SCHIMANK (1995), S. 184.

<sup>228</sup> Vgl. MAHONY/MOORMANN (2000), S. 137.

<sup>229</sup> Hier sei beispielhaft ein technisch perfekt geschossener Freistoß im Fußball angeführt.

<sup>230</sup> Im Basketball sind dies vor allem Dunkings. Beim Fußball können bspw. Fallrückzieher oder Torwartparaden besonders spektakulär sein.

<sup>231</sup> Der so genannten „One Touch Football“ im Fußball - bei dem jeder Spieler nach einer Ballberührung weiterpasst – kann als besonders ästhetische Spielweise angesehen werden.

dieser Hinsicht mit Kunst vergleichen lässt.<sup>232</sup> Die Relevanz der Ästhetik für den Sportkonsum wurde empirisch schon mehrfach bestätigt: WANN konnte einen positiven Zusammenhang zwischen der Ästhetik und dem empfundenen Vergnügen beim Zuschauen von Basketballspielen belegen.<sup>233</sup> TRAIL und JAMES weisen bei Dauerkartenbesitzern von MLB-Clubs einen positiven Zusammenhang zwischen der Nutzenassoziation „Ästhetik“ und der Verbundenheit mit dem eigenen Team nach.<sup>234</sup> Gestützt werden diese Erkenntnisse durch eine aktuelle Studie von KOO und HARDIN, die eine hohe Korrelation zwischen Ästhetik und der Verhaltensintention im College-Frauen-Basketball feststellen.<sup>235</sup>

Die Ästhetik eines Spiels hängt von der sportlichen Leistung einzelner Spieler und dem Zusammenspiel der gesamten Mannschaft ab. Allerdings ist die sportliche Leistung selbst bei sorgfältiger Auswahl von Mannschaft und Trainern nicht unmittelbar kontrollierbar. Somit kann die Erfüllung des Nutzensversprechens „Ästhetik“ nicht in jedem Spiel garantiert werden. Bei der Positionierung einer Sportvereinsmarke über die Nutzenassoziation „Ästhetik“ besteht daher die Gefahr, dass die Erwartungen der Zuschauer nicht erfüllt werden.

Nach BETTE und SCHIMANK ist im Sport noch eine weitere Ästhetik-Dimension von Bedeutung: die „Ästhetik des Kampfes“.<sup>236</sup> Der Frage, ob das Motiv „kämpferische Teams erleben“ der Ästhetik-Dimension zuzurechnen ist, kann hier nicht näher diskutiert werden. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Bedeutung dieses Motiv bislang kaum untersucht wurde. Eine Ausnahme stellt die Studie von JAMES und ROSS (2004) dar: Sie haben mittels einer direkten Messung die Relevanz von neun verschiedenen Motiven für den Besuch von College-Baseball-Spielen untersucht - „Kämpferische Teams erleben“ gehörte dabei zu den wichtigsten.<sup>237</sup> In einer repräsentativen Umfrage des LEHRSTUHL FÜR INNOVATIVES MARKENMANAGEMENT (LiM) der UNIVERSITÄT BREMEN bei Basketballinteressierten in ganz Deutschland wurde die hohe Bedeutung

---

<sup>232</sup> Vgl. KOO/HARDIN (2008), S. 34; SCHAFMEISTER (2007), S. 55; WANN/WADILL (2003) S. 486; BETTE/SCHIMANK (1995), S. 183; SLOAN (1989), S. 190.

<sup>233</sup> Vgl. WANN (1995), S. 389.

<sup>234</sup> Vgl. TRAIL/JAMES (2001), S. 122.

<sup>235</sup> Vgl. KOO/HARDIN (2008), S. 39.

<sup>236</sup> Vgl. BETTE/SCHIMANK (1995), S. 183.

<sup>237</sup> Vgl. JAMES/ROSS (2004), S. 22.

dieses Motivs zielgruppenübergreifend bestätigt.<sup>238</sup>

### 3.2.2.4 Spannung / Eustress

Nach der „stress and stimulation seeking theory“ benötigt der menschliche Organismus eine bestimmte Menge an Stress und Erregungsmöglichkeiten.<sup>239</sup> Offensichtlich ist die moderne Gesellschaft für viele Menschen zu langweilig, so dass sie in ihrer Freizeit Spannung und Nervenkitzel suchen.<sup>240</sup> Die Spannung beim Sportkonsum resultiert aus der Ungewissheit über den Ausgang des Spiels.<sup>241</sup> Auch in anderen Lebenssituationen gibt es Situationen der Spannung.<sup>242</sup> Diese Spannung wird bei Vorstellungsgesprächen, einer Prüfung oder das Warten auf eine medizinische Untersuchung jedoch meist als unangenehm empfunden, in diesem Zusammenhang wird von negativem Stress oder auch Disstress gesprochen.<sup>243</sup> Die Spannung beim Anschauen von Sportveranstaltungen ist dagegen positiver Stress (Eustress), denn selbst bei einer Niederlage des eigenen Teams können für den Zuschauer keine negativen persönlichen Konsequenzen entstehen.<sup>244</sup> Eustress „[...] is a positive form of stress that stimulates and energizes an individual.“<sup>245</sup>

Es existiert eine Vielzahl von empirischen Studien zur Relevanz der Spannung für den passiven Sportkonsum.<sup>246</sup> Die Ergebnisse der Untersuchungen sind allerdings äußerst unterschiedlich: TRAIL und JAMES können bei Dauerkartenbesitzern von MLB-Clubs keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Nutzenassoziation „Spannung“ und der Verbundenheit mit dem eigenen Team feststellen.<sup>247</sup> In einer Studie bei Fans von J. League-Vereinen wurde gar ein signifikant negativer Zusammenhang

<sup>238</sup> Die Studie wurde im Auftrag der BBL durchgeführt und wurde bisher nicht veröffentlicht. Die Wichtigkeit verschiedener Nutzenassoziationen wurde direkt abgefragt. „Kämpferische Teams erleben“ gehörte dabei zu den wichtigsten Nutzenassoziationen.

<sup>239</sup> Vgl. TRAIL/ANDERSON/FINK (2000), S. 161; STOLLENWERK (1996), S. 19; SLOAN (1989), S. 185.

<sup>240</sup> Vgl. SCHAFMEISTER (2007); S. 56; SLOAN (1989), S. 185

<sup>241</sup> Vgl. SCHAFMEISTER (2007); S. 56; SCHIERL (2005), BETTE/SCHIMANK (1995), S. 182.

<sup>242</sup> Vgl. BETTE/SCHIMANK (1995), S. 182.

<sup>243</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>244</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>245</sup> WANN/SCHRADER/WILSON (1999), S. 115.

<sup>246</sup> Vgl. u.a. KOO/HARDIN (2008), S. 37 ff., JAMES/ROSS (2004), S. 22; TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003), S. 220 ff.; MAHONY/NAKAZAWA/FUNK/JAMES/GLADDEN (2002), S. 14; TRAIL/JAMES (2001), S. 122; WANN (1995), S. 389.

<sup>247</sup> Vgl. TRAIL/JAMES (2001), S. 122

zwischen der Spannung und der Häufigkeit des Spielbesuchs ermittelt.<sup>248</sup>

TRAIL et al. (2003) vermuten, dass neutrale Zuschauer spannende Spiele präferieren, während Fans deutliche Siege der eigenen Mannschaft knappen und spannenden Spielen vorziehen.<sup>249</sup> Diese Hypothese wird in einer Studie von KOO/HARDIN (2008) beim College-Frauen-Basketball überprüft.<sup>250</sup> Sie unterscheiden Fans und Zuschauer hinsichtlich ihrer emotionalen Verbundenheit mit dem Team.<sup>251</sup> Bei beiden Gruppen besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem Motiv Spannung und der Intention zum Spielbesuch.<sup>252</sup> Allerdings ist der Zusammenhang bei den neutralen Zuschauern deutlich stärker als bei den Fans.<sup>253</sup> Die Hypothese von TRAIL et al. (2003) kann somit nicht eindeutig bestätigt oder abgelehnt werden.

WANN (1995) hat die Bedeutung des Motivs Spannung bei Zuschauern verschiedener Sportarten untersucht.<sup>254</sup> Dabei wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Spannung und dem empfundenen Vergnügen beim Zuschauen von American-Football, Boxen, Golf und beim Basketball festgestellt.<sup>255</sup> Bei Sportarten wie Leichtathletik, Schwimmen oder Reiten hat das Motiv Spannung dagegen keinen signifikanten Einfluss.<sup>256</sup> Es ist daher zu vermuten, dass die Nutzenassoziation Spannung stark von der jeweiligen Sportart determiniert wird.

### 3.2.2.5 Stimmung

Das Erleben der Stimmung im Stadion bzw. in der Halle ist emotional anregend und hat daher eine Nutzen stiftende Wirkung.<sup>257</sup> Die Relevanz dieser Nutzenassoziation wurde von UHRICH (2008) untersucht:<sup>258</sup> Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Stadi-

<sup>248</sup> Vgl. MAHONY/NAKAZAWA/FUNK/JAMES/GLADDEN (2002), S. 14.

<sup>249</sup> Vgl. TRAIL/ROBINSON/DICK/GILLENLINE (2003), S. 220.

<sup>250</sup> Vgl. KOO/HARDIN (2008), S. 37 ff.

<sup>251</sup> Vgl. Ebenda, S. 37.

<sup>252</sup> Vgl. Ebenda, S. 39.

<sup>253</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>254</sup> Vgl. WANN (1995), S. 389. Fußball (soccer) ist nicht Bestandteil der Untersuchung.

<sup>255</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>256</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>257</sup> Vgl. UHRICH (2008), S. 7; KAO/HUANG/YANG (2007), S. 80.

<sup>258</sup> Vgl. UHRICH (2008). Weitere Studien zur Relevanz dieser Nutzenassoziation sind den Verfassern nicht bekannt.

onatmosphäre zu 25% die Varianz der Empfehlungsverhaltensintention erklärt.<sup>259</sup> Die Bedeutung der Stimmung für das Besuchsverhalten wurde nach Kenntnis der Verfasser bisher nicht empirisch untersucht. Auf Grund der Ergebnisse von UHRICH, lässt sich jedoch auch hier ein starker Zusammenhang vermuten.

Die Stimmung im Stadion bzw. in der Halle wird in entscheidender Weise durch die Zuschauer determiniert.<sup>260</sup> Erst durch die Gesänge und Anfeuerungsrufe der Fans kann eine gute Stimmung entstehen.<sup>261</sup> Allerdings gibt es in der Fußball und Basketball Bundesliga nur wenige Stadien bzw. Hallen, in denen unabhängig vom Spielverlauf eine gute Stimmung herrscht. In der Regel wird die Stimmung durch die Leistung der Heimmannschaft, den Grad der Spannung oder den Anteil spektakulärer Aktionen im Spiel beeinflusst. Auch die Architektur des Stadions bzw. der Halle sind ein entscheidender Faktor für eine gute Stimmung.<sup>262</sup>

---

<sup>259</sup> Vgl. Ebenda, S. 183. Die Studie wurde bei Stadionbesuchern des FC Hansa Rostock durchgeführt.

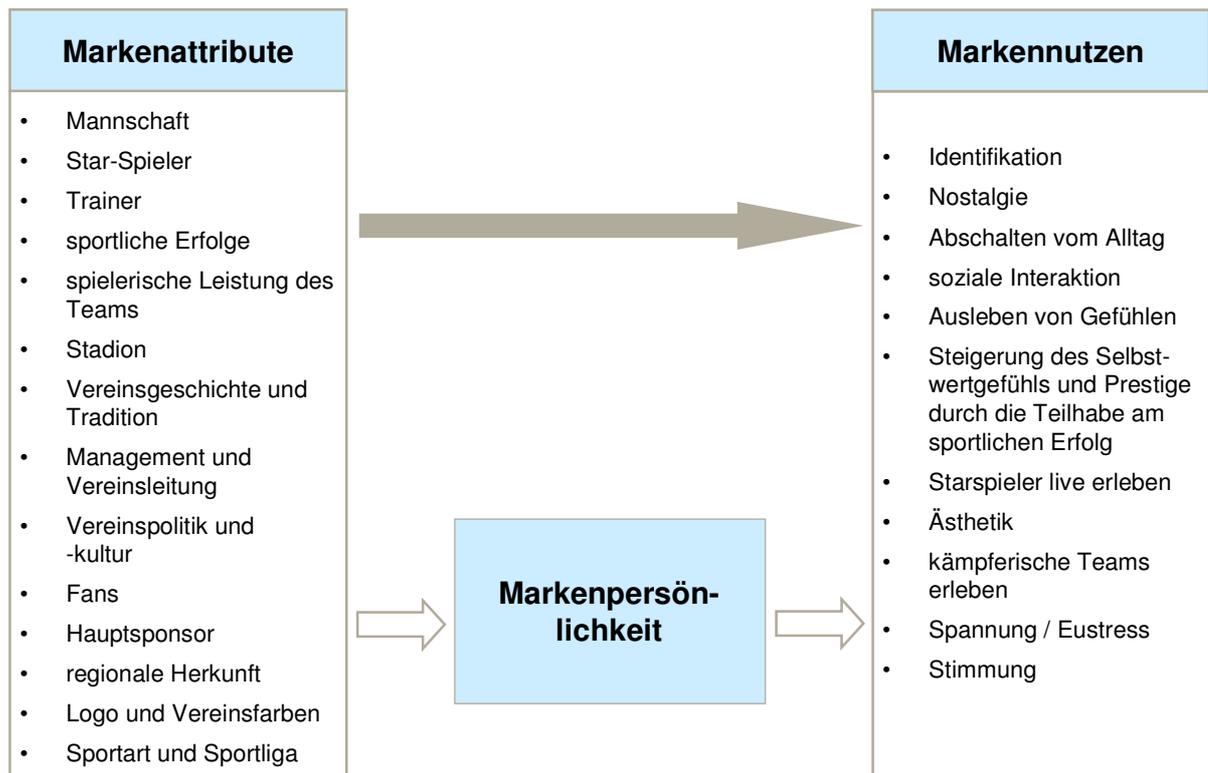
<sup>260</sup> Vgl. WELLING (2005), S. 502; RECKENFELDERBÄUMER (2004), S. 361 ff.

<sup>261</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>262</sup> Vgl. UHRICH (2008), S. 160 ff. So tragen die neu gebauten reinen Fußball-Arenen maßgeblich zu einer besseren Stimmung bei.

#### 4. Zusammenfassung der relevanten Nutzenassoziationen bei professionellen Sportvereinsmarken und identifizierter Forschungsbedarf

Mittels einer Literaturanalyse wurden die Imagekomponenten professioneller Sportvereine erfasst. Abbildung 3 stellt die identifizierten Markenattribute und relevanten Nutzenassoziationen zusammenfassend dar. Dagegen wird die Markenpersönlichkeit in der bisherigen Forschung weitgehend vernachlässigt.



**Abbildung 3: Komponenten des Images von Sportvereinsmarken**

**Quelle:** Eigene Darstellung

In der zuvor durchgeführten Literaturanalyse konnte keine relevante Nutzenassoziation identifiziert werden, welche durch das Attribut „regionale Herkunft“ determiniert wird. Der potentielle Markennutzen „Stolz auf die Region“ wird zwar durch die regionale Herkunft determiniert, seine Relevanz konnte jedoch in mehreren Studien nicht

bestätigt werden.<sup>263</sup> Nach dem aktuellen Stand der Forschung kann die Zweckmäßigkeit einer Positionierung über die regionale Herkunft somit nicht abschließend beurteilt werden.

Ein starker regionaler Bezug entsteht bei vielen professionellen Sportvereinsmarken schon dadurch, dass sie als regionale Aushängeschilder wahrgenommen werden.<sup>264</sup> Man denke bspw. an SCHALKE 04 und BORUSSIA DORTMUND in der Fußball Bundesliga oder die BROSE BASKETS BAMBERG in der BBL. Zudem wird der Regionenbezug dadurch verstärkt, dass fast alle Vereinsmarkennamen eine Ortsbezeichnung beinhalten, die entweder auf einen Stadtteil (FC ST. PAULI), eine Stadt (ALBA BERLIN) oder auf eine Region verweist (ARTLAND DRAGONS).<sup>265</sup> In der Praxis gibt es zudem eine Reihe von Vereinen, die durch Marketingaktivitäten die Verbindung zwischen Stadt und Verein zusätzlich verstärken wollen - bspw. der VfL BOCHUM unter dem Slogan „Mein Revier ist hier“<sup>266</sup> oder der HAMBURGER SV mit dem „Hamburger Weg“. Beim „Hamburger Weg“ unterstützt der HSV gemeinsam mit Sponsoren soziale Projekte in der Stadt. Die Aktivitäten werden umfassend in Hamburg kommuniziert. Der HSV will sich damit als sportliches Aushängeschild der Stadt etablieren, um die Verbundenheit der Hamburger mit ihrer Stadt auf den Verein zu übertragen. Entgegengesetzt dazu gibt es sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis eine Debatte über die Notwendigkeit, den regionalen Bezug aufzubrechen („Entstädterung“), um dadurch für überregionale Zielgruppen attraktiver zu sein.<sup>267</sup> Es ist somit von hoher praktischer Relevanz die Zweckmäßigkeit einer Positionierung über die regionale Herkunft empirisch zu überprüfen.

Bereits in Kap 3.1 wurde die Bedeutung der Markenpersönlichkeit zur Differenzierung und Schaffung von Präferenzen herausgearbeitet. In der bisherigen Forschung zu Sportvereinen wird die Verhaltensrelevanz der Markenpersönlichkeit jedoch nicht

---

<sup>263</sup> Vgl. Kap. 3.1.2.

<sup>264</sup> Vgl. WELLING (2004a), S. 400; TRAIL/ANDERSON/FINK (2000), S. 165.

<sup>265</sup> Vgl. WELLING (2004a), S. 405.

<sup>266</sup> Unter dem Slogan „Mein Revier ist hier“ hat der VfL Bochum ein Leitbild für die Markenführung des Vereins entwickelt.

<sup>267</sup> Vgl. WELLING (2004a), S. 401. Wie in Kap. 1.3 ausgeführt, fokussiert sich diese Arbeit auf regionale Zielgruppen.

empirisch untersucht.<sup>268</sup>

Im Rahmen dieses Arbeitspapiers wurden somit zwei zentrale Forschungslücken identifiziert:

- a) Nach dem aktuellen Stand der Forschung konnte bislang kein relevanter Markennutzen identifiziert werden, der durch die regionale Herkunft determiniert wird.
- b) Die Relevanz der Markenpersönlichkeit für das Verhalten aktueller und potentieller Fans professioneller Sportvereine wurde bisher nicht empirisch untersucht.

Wie die vorherigen Ausführungen verdeutlicht haben, sind beide Forschungsbereiche für die Führung von Sportvereinsmarken von hoher praktischer Relevanz. Daher sollen in einem weiteren Arbeitspapier die Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine konzeptionell untersucht werden. Um einen Beitrag zur Schließung beider Forschungslücken zu liefern, wird zudem der Einfluss der regionalen Herkunft auf die Markenpersönlichkeit näher analysiert.

---

<sup>268</sup> Vgl. Kap. 3.1.

---

**Literaturverzeichnis**

**AAKER, D.A. (1996):** Building strong brands, New York.

**AAKER, D.A. (1991):** Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name, New York.

**AAKER, J.L. (1997):** Dimensions of brand personality, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, S. 347 – 356.

**AIKEN, K.D./CAMPBELL, R.M. (2009):** Exploring the Relationship between Brand Personality and Geographic Personality: Consumer Perceptions of Sport Teams and Cities, in: Advances in Consumer Research, Vol. 36, S. 933 – 934.

**ALEXA, F. (2009):** Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen – Eine empirische Untersuchung, Göttingen.

**ALEXA, F. (2008):** Marken als Persönlichkeit, in: Bundesliga-Magazin, Heft 9, S. 38 – 39.

**ANHOLT, S. (2007):** Competitive Identity - The new brand management for nations, cities and regions. Basingstoke, Hampshire, 2007.

**ASENDORPF, J. (2004):** Psychologie der Persönlichkeit, Berlin.

**AUSTIN, J./SIGUAW, J./MATTILA, A. (2003):** A re-examination of the generalizability of the Aaker brand personality measurement framework; in: Journal of Strategic Marketing, Vol. 11, No. 2, S. 77 – 92.

**BAUER, H.H./MÄDER, R./HUBER, F. (2002):** Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 54, S. 687 – 708.

**BAUER, H.H./MÄDER, R./WAGNER, S.N. (2004):** Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Markenwahlverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, Arbeitspapier, Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, Universität Mannheim.

**BAUER, H.H./STOCKBURGER-SAUER, N.E./EXLER, S. (2008):** Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment, in: Journal of Sport Management, Vol. 22, S. 205 – 226.

**BAUER, H.H./ EXLER, S./STOCKBURGER-SAUER, N.E./ (2007):** Die Rolle von Markenimage und Markencommitment in Online-Brand Communities – Eine empirische Untersuchung in der Fußball Bundesliga, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München, S. 275 – 295.

**BEATTY, S.E./KAHLE, L.R. (1988):** Alternate Hierarchies of the Attitude-Behavior Relationship: The Impact of Brand Commitment and Habit; in Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 2, S. 1 – 10.

**BEE, C.C./KAHLE, L.R. (2006):** Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 15, No. 2, S. 102 - 110.

**BETTE, K.-H./SCHIMANK, U. (1995):** Zuschauerinteressen am Spitzensport - Teilsystemische Modernisierung des gesamtgesellschaftlich Verdrängten, in: HINSCHING, J./BORKENHANGEN, F. (Hrsg.): Modernisierung und Sport – Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 14.-16.9.1994 in Greifswald, Sankt Augustin, S. 181 – 191.

**BEYER, T. (2006):** Determinanten der Sportrezeption – Erklärungsmodell und kausal-analytische Validierung am Beispiel der Fußballbundesliga, Wiesbaden.

**BIEL, A.L. (1993):** Converting Image into Equity; in: AAKER, D.A/BIEL, A.L. (Hrsg.): Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands; Hillsdale, N. J., S. 67 – 82.

**BIELING, M./ESCHWEILER, M./HARDENACKE, J. (2004):** Business-to-Business Marketing im Profifußball – eine Einführung, in: BIELING, M./ESCHWEILER, M./HARDENACKE, J. (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden, S. 3 – 24.

**BLINDA, L. (2003):** Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung, Arbeitspapier Nr. 2, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.

**BLOTEVOGEL, H.H./HEINRITZ, G./POPP, H. (1987):** Regionalbewusstsein – Überlegungen zu einer geografisch landeskundlichen Forschungsinitiative; in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7/8, S. 409 – 418.

**BOHNER, G./MOSKOWITZ, G.B./CHAIKEN, S. (1995):** The interplay of heuristic and systematic processing of social information, in: European Review of Social Psychology, Vol. 6, S. 33 – 68.

**BRANDMAIER, S./SCHIMANY, P. (1998):** Die Kommerzialisierung des Sports - Vermarktungsprozess im Fußball-Profisport, Hamburg.

**BRANSCOMBE, N.R./WANN D.L. (1991):** The Positive Social and Self Concept Consequences of Sport Team identification, in: Journal of Sport and Social Issues, Vol. 15, No. 2, S. 115 – 127.

**BRISTOW, D./SCHNEIDER, K. (2003):** The Sport Fan Motivation Scale: Development and Testing, in: Marketing Management Journal, Fall 2003, S. 115 – 121.

**BRUHN, M. (1999):** Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: BRUHN, M. STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 21 – 48.

**BURMANN, C./BLINDA, L./NITSCHKE, A. (2003):** Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen.

**BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005a):** Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmman, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden,

S. 73- 114.

**BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005b):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37 - 72.

**BURMANN, C./MEFFERT, H./BLINDA, L. (2005):** Markenevolutionsstrategien, in: : Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 183- 212.

**BURMANN, C./MEFFERT, H./ KOERS, M. (2005):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3- 17.

**BURMANN, C./MEFFERT, H./FEDDERSEN, C. (2007):** Identitätsbasierte Markenführung, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München, S. 3 – 30.

**BURMANN, C./PIEHLER, R. (2007):** Identitätsbasiertes Markenmanagement in der 1. Basketball Bundesliga – dargestellt am Beispiel der Eisbären Bremerhaven, Münster.

**BURMANN, C./STOLLE, W. (2007):** Markenimage - Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts, Arbeitspapier Nr. 28 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen.

**CAMPBELL, R.M./AIKEN, D./ KENT, A. (2004):** Beyond BIRGing and CORFing: Continuing the Exploration of Fan Behavior, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 13, No. 2, S. 151 - 157.

**CARLSON, B.D./DONAVAN, D.T./CUMISKEY, K.J. (2009):** Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 37, No. 4, S. 370 – 384.

**CHMIELEWICZ, K. (1995):** Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart.

**CHURCHILL, G.A./IACOBUCCI, D. (2005):** Marketing Research – Methodological Foundations; 9. Aufl., Mason.

**CIALDINI, R.B./BORDEN, R.J./THORNE, A./WALKER, M.R./FREEMAN, S./SLOAN, L.R. (1976):** Basking in reflected glory: Three (football) field studies, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 34., No. 3., S. 366 - 375.

**CONZEN, P. (1990):** E. H. Erikson und die Psychoanalyse. Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen, Heidelberg.

**COULTER, R.A./PRICE, L.L./FEICK, L. (2003):** Rethinking the Origins of Involvement and Brand Commitment: Insights from Postsocialist Central Europe; in: Journal of Consumer Research, Vol. 30, No. 2, S. 151 – 169.

**DAY, G.S. (1969):** A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: Journal of Ad-

vertising Research, 9. Jg., Nr. 3, S. 29 - 35.

**DFL (2008):** Bundesliga – Das offizielle Saisonbuch 2008, Zürich.

**DOMIZLAFF, H (1982):** Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg.

**DONAVAN, D.T./CARLSON, B.D./ZIMMERMAN, M. (2005):** The Influence of Personality Traits on Sports Fan Identification, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 14, No. 1, S. 31 - 42.

**DRENTEN, J./PETERS, C.O./LEIGH, T./HOLLENBECK, C.R. (2009):** Not Just a Party in the Parking Lot: An Exploratory Investigation of the Motives Underlying the Ritual Commitment of Football Tailgaters, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 18, No. 2, S. 92 - 106.

**EBERT, C. (2004):** Identitätsorientiertes Stadtmarketing, Frankfurt am Main, 2004.

**EISENBERGER, P. (2004):** Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert, in: ZIESCHANG, K./KLIMMER, C. (Hrsg.): Unternehmensführung im Profifußball, S.13 - 42.

**ENGELHARDT, W.H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., S. 395 – 426.

**ERIKSON, E.H. (1973):** Ich-Entwicklung und geschichtlicher Wandel; in: ERIKSON, E.H. (Hrsg.): Identität und Lebenszyklus, Frankfurt am Main, S. 11 – 54.

**FINK, J.S./TRAIL, G.T./ANDERSON, D.F. (2002):** Environmental Factors Associated with Spectator Attendance and Sport Consumption Behaviour: Gender and Team Differences, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 11, No. 1, S. 8 - 19.

**FISHBEIN, M./AJZEN, I. (1975):** Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research, Reading, Ma.

**FLORIDA, R. (2002):** The Rise Of The Creative Class – ... and how it's transforming work, leisure, community, & everyday life, New York, 2002.

**FOURNIER, S. (1998):** Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 24, S. 343 – 373.

**FRANKE, N. (2000):** Marketingwissenschaft: eine empirische Positionsbestimmung; in: BACKHAUS, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 409 – 444.

**FRELING, T.H./FORBES, L.P. (2005):** An examination of brand personality through methodological triangulation; in: Journal of Brand Management, Vol. 13, No. 2, S. 148 – 162.

**FREY, H.P./HAUßER, K. (1987):** Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung; in: FREY, H.P./HAUßER, K. (Hrsg.): Identität, Entwicklungslinien psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart, S. 3 – 26.

**FUNK, D.C./PASTORE, D.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, No. 4, S. 175 – 184.

**GILMORE, G.W. (1919):** Animism: or, thoughts currents of primitive people, Boston.

**GLADDEN, J.M./FUNK, D.C. (2002):** Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidences from Consumers of Professional Sport, in: Journal of Sport Management, Vol. 16, S. 54 – 81.

**GLADDEN, J.M./FUNK, D.C. (2001):** Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty, in: International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, Vol. 3, S. 67 – 91.

**GOVERS, P./HEKKERT, P./SCHOORMANNS, J. (2002):** Happy Cute and Tough: Can Designers Create a Product Personality that Consumers Understand?, in: McDonagh, D./Hekkert, P./Erp, J.v./Gyi, D. (Hrsg.): Design and Emotion – The experience of everyday things, New York, S. 345 – 349.

**GRAEF, T.R. (1996):** Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption, in: Psychology & Marketing, Vol. 13, No. 5, S. 481 – 499.

**GREENSTEIN, T.N./MARCUM, J.P. (1981):** Factors affecting attendance at Major League Baseball: Team performance; in: Review of Sport and Leisure, Vol. 6, No. 2, S. 21 – 28.

**GUTMAN, J. (1981):** A Means-End Model for Facilitating Analyses of Product Markets Based on Consumer Judgement, in: MONROE, K.B. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, 7. Aufl., Ann Arbor, S. 116 – 121.

**HAMMANN, P. (2004):** Eine zielgruppenorientierte Marketingkonzeption für Fußballclubs, in: HAMMANN, P./SCHMIDT, L./WELLING, M. (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 331 – 356.

**HARVEY, O.J./KELLY, H.H./SHAPIRO, M.M. (1957):** Reactions of unfavorable evaluations of self made by other persons, in: Journal of Personality, Vol. 25, S. 393 – 411.

**HAYES, J. (1999):** Antecedents and Consequences of Brand Personality, Mississippi State.

**HEELER, R.M./RAY, M.L. (1972):** Measure Validation in Marketing; in: Journal of Marketing Research, Vol. 9, No. 4, S. 361 – 370.

**HEISE, G. (1997):** Internationale Marktsegmentierung im Automobilmarketing, Wiesbaden.

**HERMANN, A./MARWITZ, C. (2008):** Sponsoring – Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung, 3. Aufl., München.

**HERRMANN, A./HUBER, F./BRAUNSTEIN, C. (2005):** Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie; in: ESCH, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., S. 177 –

207.

**HIERONIMUS, F. (2003):** Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement , Frankfurt am Main.

**HIERONIMUS, F./BURMANN, C. (2005):** Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 365 - 385.

**HIGGINS, E.T. (1987):** Self-Discepancy: A Theory Relating Self and Affect, in: Psychological Review, Vol. 94, No. 3, S. 319 – 340.

**HOFFMEISTER, S. (2005):** Erfolgreiches Sportmerchandising in der Praxis: Die Merchandising-Gesamtkonzeption des FC St. Pauli; in: SCHEWE, G./ROHLMANN, P. (Hrsg.): Sportmarketing, Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006, Schorndorf, S. 135 – 151.

**HOGG, M.K./COX, A.J./KEELING, K. (2000):** The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation; in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, S. 641 – 666.

**HOLBROOK, M.B. (1993):** Nostalgia and consumption preferences: Some emerging patterns of consumer tastes; in: Journal of Consumer Research, Vol. 20, S. 245 – 256.

**HOMBURG, C./GIERING, A. (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung; in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 18, S. 5 – 24.

**HÜNERBERG, R. (1978):** Zum Wissenschaftsprogramm der Marketinglehre; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 48, Heft 1, S. 467 – 483.

**IZARD, C.E. (1999):** Die Emotionen des Menschen: eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie, 4. Aufl., Weinheim.

**JAMES, J.D./ROSS, S.D. (2004):** Comparing Sport Consumer Motivations Across Multiple Sports, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 13, No. 1, S. 17 – 25.

**JOHNSEN, J.B. (2007):** Determinanten eines regionalbewussten Verhaltens von Einwohnern und Unternehmern – Erklärungsansatz, Modellbildung und empirische Studie, Bern.

**JÜRGENS, A. (2009):** Umsatzrekord für europäischen Fußball, in: Sponsors, 14. Jg., Nr, 7, S. 18 – 20.

**KAO, Y.-F./HUANG, L.-S./YANG, M.-H. (2007):** Effects of experimental elements on experimental satisfaction and loyalty intensions: A case study of the super basketball league in Taiwan, in: International Journal of Revenue Management, Vol. 1, No. 1, S. 79 – 96.

**KAPFERER, J.N. (1992):** Die Marke. Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech.

**KAVARATZIS, M. (2004):** From City Marketing to City Branding: Towards A Theoretical

Framework For Developing City Brands, in: Place Branding, Vol.1 No. 1, pp. 8-73.

**KAYNAK, E./SALMAN, G.G./TATOGLU, E. (2008):** An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports, in: Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 5, S. 336 – 357.

**KELLER, K.L. (2003):** Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 2. Aufl., Upper Saddle River, NJ.

**KELLER, K.L. (1993):** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity; in: Journal of Marketing, Vol. 57, S. 1 – 22.

**KELMAN, H.C. (1958):** Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change; in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 2, S. 218 -227.

**KERR, G. (2005):** From destination brand to location brand, in: Journal of Brand Management, Vol.13, No. 4/5, pp. 276-283.

**KILIAN, K. (2009):** Zusammensetzung und Wirkungsweise von Determinanten der Markenpersönlichkeit – Empirische Untersuchung relevanter Determinanten und möglicher Persönlichkeitstransfereffekte zur gezielten Beeinflussung und Steuerung der Markenpersönlichkeit; bislang unveröffentlichte Dissertation.

**KILIAN, K. (2007):** Multisensuales Markendesign als Basis ganzheitlicher Markenkommunikation, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München, S. 323 – 356.

**KIM, C.K./HAN, D./PARK, S.B. (2001):** The Effect of Brand Personality and Brand Identification on Brand Loyalty: Applying the Theory of Social Identification; in: Japanese Psychological Research, Vol. 43, No. 4, S. 195 – 206.

**KIRCHGEORG, M. (2002):** Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken; in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 375 – 400.

**KIRCHGEORG, M./KRELLER, P. (2000):** Etablierung von Marken im Regionenmarketing: eine vergleichende Analyse der Regionennamen "Mitteldeutschland" und "Ruhrgebiet" auf der Grundlage einer repräsentativen Studie, Leipzig.

**KISTER, S. (2000):** "Ruhrpott, Ruhrpott!" – Wie die Europapokaltrumphe von Schalke 04 und Borussia Dortmund Image und Identität des Ruhrgebiets veränderten..., Materialien zur Raumordnung, Band 56, Bochum.

**KLEINALTENKAMP, M. (1997):** Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg., S. 350 – 354.

**KÖHLER, R. (2001):** Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen; in: KÖHLER, R./MAJER, W./WIEZOREK, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke – Neue Strategien des Markenmanagements, Wiesbaden, S. 45 – 69.

**KOO, G-Y/HARDIN, R. (2008):** Difference in Interrelationship between Spectators' Motives and Behavioral Intention Based on Emotional Attachment, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 17, No. 2, S. 30 – 43.

**KOTLER, P./KELLER, K.L./BLIEMEL, F. (2007):** Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln; 12. Aufl., München.

**KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P./GRÖPPEL-KLEIN, A. (2009):** Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München.

**KURSCHEIDT, M. (2004):** Stand und Perspektiven ökonomischer Forschung zum Fußball – eine dogmenhistorische Annäherung, in: Hammann, P./Schmidt, L./Welling, M. (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 25 – 58.

**KWON, H.H./TRAIL, G.T. (2003):** A Reexamination of the Construct and Concurrent Validity of the Psychological Commitment to Team Scale, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 12, No. 2, S. 88 – 93.

**LANDRY, C. (2006):** The Art of City Making, Sterling, 2006

**LEVY, S.J. (1959):** Symbols for Sale, in: Harvard Business Review, Vol. 37, July - August, S. 117 – 124.

**LUDWIG, S./SCHNEIDER, C.P. (2008):** Die wirtschaftliche Entwicklung deutscher Profiligen, in: Sponsors, 13. Jg., Sonderausgabe Clubmanager, S. 4 -11.

**MÄDER, R. (2005):** Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit – Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials, Wiesbaden.

**MAELE, N./SUPHELLEN, M. (2008):** Sources of Brand Personality: A Survey of Ten Brands, in: Advances in Consumer Research, Vol. 35, S. 915 – 916.

**MAHONY, D.F./MADRIGAL, R./HOWARD, D. (2000):** Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 9, No. 1, S. 15 – 25.

**MAHONY, D.F./MOORMANN, A.M. (2000):** The impact of attitudes toward athletes on the behavioral intention of professional football and professional basketball fans, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 9, No. 2, S. 131 – 139.

**MAHONY, D.F./NAKAZAWA, M./FUNK, D.C./JAMES, J.D./GLADDEN J.M. (2002):** Motivational Factors Influencing the Behaviour of J. League Spectators, in: Sport Management Review, Vol. 5. S. 1 – 24.

**MALONEY, P. (2007):** Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement. Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken, Wiesbaden.

**MASLOW, A.H. (1975):** Motivation and Personality, in: LEVINE, F.M. (Hrsg.): Theoretical Readings in Motivation: Perspectives on Human Behavior, Chicago, S. 258 – 379.

**MASLOW, A.H. (1970):** Motivation and Personality, 2. Aufl., New York.

**MASON, D.S. (1999):** What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3/4, S. 402 – 418.

**MCCRACKEN, G. (1989):** Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 3, S. 310 – 321.

**MEFFERT, H./BURMANN, C. (1996):** Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100, Marketing Centrum Münster; Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. (Hrsg.), Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

**MEFFERT, H./BURMANN, C./KIRCHGEORG, M. (2008):** Marketing – Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.

**MEFFERT, H./PERREY, J. (2005):** Mehrmarkenstrategien – identitätsorientierte Führung von Markenportfolios; in: : MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 213 – 244.

**MILNE, G.R./MCDONALD, M.A. (1999):** *Sport Marketing: Managing the exchange process*, Sudbury, MA.

**MOHR, S./MERGET, J. (2003):** Die Marke als Meistermacher – Strategische Markenführung im Profisport, in: BERENS, W./SCHEWE, G. (Hrsg.): *Profifußball und Ökonomie*, Hamburg, S. 104 – 119.

**NITSCHKE, A. (2006):** Der Event-Marken-Fit als Determinante der Kommunikationswirkung – eine Längsschnittbetrachtung am Beispiel der FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2006, Wiesbaden.

**OEDIGER, F. (2009):** 80 Millionen Euro Ticketingpotenzial, in: *Sponsors*, 14. Jg., Nr. 2, S. 36 – 40.

**o.V. (2009):** Fußballbundesliga 2009/10 – Clubs, Vermarkter, Hauptsponsoren, Ausrüster und Stadien, in: *Sponsors*, 14. Jg., Nr. 7, S. 28.

**PAN, D.W./GABERT, T.E./MCGAUGH, E.C./BRANVOLD, S.E. (1997):** Factors and Differential Demographic Effects on Purchases of Season Tickets for Intercollegiate Basketball Games, in: *Journal of Sport Behavior*, Vol. 28, S. 447 – 464.

**PLUMMER, J.T. (2000):** How personality makes a difference; in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, S. 79 – 83.

**PUZAKOVA, M./KWAK, H./ROCERETO, J.F. (2009):** Pushing the Envelope of Brand and Personality: Antecedents and Moderators of Antropomorphized Brands; in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 36, S. 413 – 420.

**RECKENFELDERBÄUMER, M. (2004):** Auswirkung der Integrativität auf die Qualitätspolitik von Fußballclubs, in: HAMMANN, P./SCHMIDT, L./WELLING, M. (Hrsg.): *Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive*,

Wiesbaden, S. 357 – 384.

**ROBINSON, M.J./TRAIL, G.T./DICK, R.J./GILLENINE, A.J. (2005):** Fans vs. Spectators: An Analysis of Those Who Attend Intercollegiate Football Games, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 14., No. 1., S. 43 – 53.

**ROSENBERG, M. (1979):** Conceiving the Self, New York.

**ROSS, S.D. (2008):** Assessing the use of the brand personality scale in team sport, in: International Journal of Sport Management, Vol. 3, No. 1/2, S. 23 – 38.

**ROTTENBERG, S. (1956):** The Baseball Players' Labor Market, in: Journal of Political Economy, 64. Jg., S. 242 – 258.

**ROY, P. (2004):** Die Zuschauernachfrage im professionellen Teamsport – Eine ökonomische Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußball Bundesliga, Paderborn

**SATTLER, H. (2001):** Markenpolitik, Stuttgart.

**SATTLER, H./VÖLCKNER, F. (2001):** Markenpolitik, 2. Aufl., Stuttgart

**SCHANZ, G. (2004):** Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre; in: Bea, F./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart, S. 83 – 164.

**SCHAFMEISTER, G. (2007):** Sport im Fernsehen – eine Analyse der Kundenpräferenzen für mediale Dienstleistungen, Wiesbaden.

**SCHIERL, T. (2005):** Sport und Marke: Einige grundlegende Überlegungen zur Markierung von Sportlern und Sportvereinen, in: HORCH, H.D./HOVEMANN, G./KAISER, S./VIEBAHN, K: (Hrsg.): Perspektiven des Sportmarketing – Besonderheiten, Herausforderungen, Tendenzen, Beiträge des 4. Deutschen Sportökonomie-Kongresses, Köln, S. 249 – 261.

**SCHLAGENTWEITH, D. (2008):** Der Zusammenhang zwischen Marken und Konsumenten-Persönlichkeit – Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel von Jugendlichen, Wiesbaden.

**SCHNELL, R./HILL, P.B./ESSER, E. (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München.

**SIRGY, M.J. (1986):** Self-Congruity: Toward a Theory of Personality and Cybernetics, New York.

**SIRGY, M.J. (1982):** Self-Concept in Consumer Behaviour: A critical Review; in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, S. 287 – 300.

**SIRGY, M.J./GREWAL, D./MANGLEBURG, T./PARK, J./CHON, K.-S./CLAIBORNE, C.B./JOHAR, J.S./BERKMAN, H. (1997):** Assessing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-Image Congruence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 3, S. 229-241.

**SIRGY, M.J./SU, C. (2000):** Destination Image, Self Congruity, and Travel Behavior:

Toward an Integrative Model, in: Journal of Travel Research, Vol. 38, No. 4, S. 340 – 352.

**SLOAN, L.R. (1989):** The Motives Of Sports Fans, in: Goldstein, J.H. (Hrsg.): Sports, Games and Play .- Social and Psychological Viewpoints, 2. Aufl., Hillsdale, NJ, S. 175 – 240.

**SPONSORS NEWSLETTER (2008):** Nike kauft sich für 20 Millionen bei Werder ein, Online Newsletter vom 20.11.2008.

**SPORTFIVE (2009):** Fußballstudie 2009, Hamburg.

**STICHNOTH, F. (2008):** Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung, Arbeitspapier Nr. 35 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), BURMANN, C. (Hrsg.), Universität Bremen.

**STOLLENWERK, H.J. (1996):** Sport – Zuschauer – Medien, Aachen.

**SUTTON, D./KLEIN, T. (2003):** Enterprise Marketing Management: The New Science of Marketing, Hoboken, NJ.

**SWANSON, S.R./GWINNER, K./LARSON, B.V./JANDA, S. (2003):** Motivations of College Student Game Attendance and Word-of-Mouth Behavior: The Impact of Gender Differences, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 12, No. 3, S. 151 – 162.

**TAJFEL, H. (1982):** Gruppenkonflikt und Vorurteil. Bern.

**TAJFEL, H./TURNER, J.C. (1986):** The social identity theory of intergroup behaviour; in: Worchel, S/Austin, W.G. (Hrsg.): Psychology of intergroup relations Chicago,IL, S. 7 – 24.

**THAKOR, M.V./KOHLI, C.S. (1996):** Brand origin: Conceptualization and review; in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 13, No. 3, S. 2 – 42.

**TIETZ, B. (1993):** Die bisherige und zukünftige Paradigmatik des Marketing in Theorie und Praxis – Teil 2; in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 15, S. 221 – 235.

**TRAIL, G.T./ANDERSON, D.F./FINK, J.S. (2000):** A Theoretical Model of Sport Spectator Consumption Behavior; in: International Journal of Sport Management, Vol. 1, S. 154 – 180.

**TRAIL, G.T./FINK, J.S./ANDERSON, D.F. (2003):** Sport Spectator Consumption Behavior, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 12, No. 1, S. 8 – 17.

**TRAIL, G.T./JAMES, J.D. (2001):** The Motivation Scale for Sport Consumption: Assessment of the Scale Psychometric Properties, in: Journal of Sport Behavior, Vol. 24, No. 1, S. 108 – 127.

**TRAIL, G.T./ROBINSON, J.R./DICK, R.J./GILLENLINE, A.J. (2003):** Motives and Points of Attachment: Fans Versus Spectators in Intercollegiate Athletics, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 12, No. 4, S. 217 – 227.

- TROMMSDORFF, V. (2009):** Konsumentenverhalten, 7. Aufl., Stuttgart.
- TROMMSDORFF, V. (2004):** Nutzen und Einstellung – Über ein (?) Konstrukt der Theorie des Konsumentenverhaltens, in: GRÖPPEL-KLEIN, A. (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert: gewidmet Peter Weinberg zum 65. Geburtstag, Wiesbaden, S. 479 – 500.
- TROMMSDORFF, V./ASAN, U./BECKER, J. (2005):** Marken- und Produktpositionierung; in: BRUHN, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung – Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement – Strategien – Instrumente – Erfahrungen Band 1; 2. Aufl., Wiesbaden, S. 541 – 570.
- TRUJILLO, N./KRIZEK, B. (1994):** Emotionality in the stands and in the field: Expressing self through baseball, in: Journal of Sport & Social Issues, Vol. 18., S. 303 – 325.
- UHRICH, S. (2008):** Stadionatmosphäre als verhaltenswissenschaftliches Konstrukt im Sportmarketing – Entwicklung und Validierung eines Messmodells, Wiesbaden.
- VALTIN, A. (2005):** Der Wert von Luxusmarken, Wiesbaden.
- VERSHOFEN, W. (1950):** Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe, Wiesbaden.
- WANN, D.L. (1995):** Preliminary validation of the sport fan motivation scale, in: Journal of Sport and Social Issues, Vol. 19, S. 377 – 396.
- WANN, D.L./GRIEVE, F.G./ZAPALAC, R.K./PEASE, D.G. (2008):** Motivational Profiles of Sport Fans of Different Sports, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 17, No. 1, S. 6 - 19.
- WANN, D.L./SCHRADER, M.P./WILSON, A.M. (1999):** Sport fan motivation: Questionnaire validation, comparison by sport, and relationship to athletic motivation, in: Journal of Sport Behavior, Vol. 22, No. 1, S. 114 – 140.
- WANN, D.L./WADDILL, P.J. (2003):** Predicting Sport Fan Motivation Using Anatomical Sex and Gender Role Orientation, in: North American Journal of Psychology, Vol. 5, No. 3, S. 485 – 498.
- WELLING, M. (2008):** Vom Sponsoring zum Co-Branding?, in: Markenartikel, Sonderdruck aus „Sponsoring Boomt“, S. 2 – 7.
- WELLING, M. (2005):** Markenführung im professionellen Ligasport, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 495 - 522.
- WELLING, M. (2004a):** Die (Fußball-)Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen, in: HAMMANN, P./SCHMIDT, L./WELLING, M. (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 391 – 418.
- WELLING, M. (2004b):** Grundlagen der Absatz- und Produktionsprozesse bei Produkten der Teamsportindustrie – dargestellt am Beispiel des Gutes Fußballspiel, in: HAMMANN, P./SCHMIDT, L./WELLING, M. (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 270 –

---

306.

**WELLING, M. (2003):** Das Produkt Fußball? – Eine leistungstheoretische Grundlegung zur Identifikation von Produktions- und Absatzspezifika, in: RECKENFELDERBÄUMER, M./WELLING, M. (Hrsg.): Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen, Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr Nr. 2.

**WENSKE, A.V. (2008):** Management und Wirkungen von Marke-Kunden-Beziehung im Konsumgüterbereich, Wiesbaden.

**WERTHMÖLLER, E. (1995):** Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing – Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing, Frankfurt am Main.

**WERTHMÖLLER, E. (1994):** Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing, Schriften zu Marketing und Management, Bd. 24, Frankfurt am Main.

**WOO, B./TRAIL, G.T., KWON, H.H./ANDERSON, D. (2009):** Testing Models of Motives and Points of Attachment among Spectators in College Football, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 18, No. 1, S. 38 - 53.

**ZELTINGER, J. (2004):** Customer Relationship Management in Fußballunternehmen – Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten, Berlin.

**ZEPLIN, S. (2006):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.

**ZHANG, J.J./PEASE, D.G./HUI, S.C. (1996):** Value Dimensions of Professional Sport as Viewed by Spectators, in: Journal of Sport & Social Issues, Vol. 20., S. 78 – 94.

**ZIMBARDO, P.G. (1995):** Psychologie, 6. Aufl., Augsburg.

---

**Arbeitspapiere des  
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

**Jahr 2003:**

- Nr. 1     **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 2     **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 3     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr. 4     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5     **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr. 6     **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

**Jahr 2004**

- Nr. 7     **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**  
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
- Nr. 8     **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**  
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
- Nr. 9     **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**  
Vertikale und horizontale Führung von Marken
- Nr. 10    **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**  
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
- Nr. 11    **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**  
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke
- Nr. 12    **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**  
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

---

Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**  
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**  
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

#### **Jahr 2005:**

Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**  
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**  
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**  
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**  
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**  
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

#### **Jahr 2006:**

Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**  
Markenführungs Kompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**  
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**  
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

#### **Jahr 2007:**

Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**  
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung

Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**  
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**  
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

- 
- Nr. 26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**  
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter - Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27 **Dennis Krugmann (2007)**  
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**  
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

#### **Jahr 2008:**

- Nr. 29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**  
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**  
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31 **Christoph Burmann / Maik Schallehn (2008)**  
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32 **Marcel Kranz (2008)**  
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33 **Günter Hirneis (2008)**  
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34 **Sabrina Hegner (2008)**  
Self-congruity and consumer behavior – a meta analysis
- Nr. 35 **Fabian Stichnoth (2008)**  
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung – Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

#### **Jahr 2009:**

- Nr. 36 **Christoph Burmann / Juliane Krause (2009)**  
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37 **Marco Jacobs (2009)**  
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38 **Christoph Burmann / Christian Becker (2009)**  
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, -reichweite und -herkunft auf das Markenimage

---

Nr. 39    **Christoph Burmann / Tim Bohmann (2009)**  
Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung

---

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM<sup>®</sup> unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

---