

Markenführung in der Bundesliga
Eine empirische Untersuchung kausaler Beziehungen
zur Wirkung identitätsorientierter Markenführung
bei professionellen Fußballvereinen

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)
durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen

vorgelegt von

Dipl.-Ök. Marvin Karczewski
geboren am 22.02.1982 in Bottrop
Essen, 2012

Tag der mündlichen Prüfung: 20.12.2012

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Tobias Kollmann

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Rainer Elschen

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Marvin Karczewski

Markenführung in der Bundesliga

Eine empirische Untersuchung kausaler Beziehungen zur Wirkung
identitätsorientierter Markenführung bei professionellen Fußballvereinen

Shaker Verlag
Aachen 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Duisburg-Essen, Univ., Diss., 2012

Copyright Shaker Verlag 2013

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-1816-5

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Geleitwort

Marvin Karczewski hat es sich im dem vorliegenden, von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen als Dissertationsschrift angenommenen Werk zur Aufgabe gemacht, einen Beitrag zum Verständnis der Markenführung von professionellen Fußballvereinen zu leisten. Das Thema wird mit der Erkenntnis motiviert, dass das Image von Fußballvereinen ein wichtiges Abgrenzungskriterium darstellt und Vereine über ihr Image in der Lage sind, Kunden bzw. Fans zu gewinnen, das Kaufverhalten zu beeinflussen und Werte zu generieren. Wissenschaftlicher Ausgangspunkt der Arbeit ist die Feststellung, dass ein theoriegestütztes Modell zur Erklärung der Wirkungsbeziehungen zwischen der Wahrnehmung der Vereine und ihren vorökonomischen und ökonomischen Zielgrößen fehlt. Diese Lücke versucht die vorliegende Arbeit unter Rückgriff auf die identitätsorientierte Markenführung zu schließen. Die Erklärung dieser Wirkungsbeziehungen ist dabei mitnichten als rein akademische Fragestellung zu bewerten: Empirisch abgesichertes Wissen über diese Wirkungsbeziehungen kann den Vereinen auch helfen, ihre Wahrnehmung systematisch zu planen und diese Planungen auf wirtschaftliche Zielgrößen auszurichten. Auf der Basis eines ansprechenden empirischen Untersuchungsdesigns entsteht im Ergebnis ein aufschlussreiches Modell, das Aussagen darüber trifft, wie Tradition, Solidität, Nachwuchsförderung und Corporate Social Responsibility das Vereinsimage und die Kaufbereitschaft der Fans beeinflussen.

Zusammengenommen verfolgt und erreicht *Marvin Karczewski* mit dieser Schrift das Ziel, sowohl für die Praxis des professionellen Vereinssports als auch für das wissenschaftliche Verständnis des Phänomens Profisport interessante und bedenkenswerte Impulse zu setzen. Ich wünsche der Arbeit eine sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis verdienstermaßen hohe Beachtung und Verbreitung und dem Autor *Marvin Karczewski* viel Erfolg bei seinen nächsten beruflichen Schritten.

Univ.-Prof. Dr. Tobias Kollmann

Vorwort

Wenn ein Fußballspiel abgepfiffen wird, zeigt die Anzeigentafel das Endergebnis. Die eingesetzten Spieler werden aufgeführt und wann die Tore durch wen erzielt wurden. Aber bis es so weit kommen kann, werden viele Leistungen erbracht, die hinter den Kulissen stattfinden. Bei einer Dissertation ist der Fall ähnlich. Während der gesamten Dauer meiner Promotion wurde ich von unzähligen Personen großartig unterstützt – und ohne diese Unterstützung wäre es nicht zu diesem Endergebnis gekommen.

Ich widme diese Arbeit deswegen von ganzem Herzen

Natalie Behrendt – stellvertretend für alle, ohne die das Gelingen nicht möglich gewesen wäre

und

Sybille Karczewski – stellvertretend für alle, die die Veröffentlichung dieser Arbeit nicht mehr miterleben durften.

Marvin Karczewski

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------|
| Geleitwort..... | V |
| Vorwort | VII |
| Abbildungsverzeichnis..... | XIII |
| Tabellenverzeichnis | XV |
| Akronymverzeichnis | XVII |
| 1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit | 1 |
| 1.1 Zielsetzung..... | 1 |
| 1.2 Aufbau der Arbeit..... | 4 |
| 2 Entwicklungen und Merkmale professionellen Fußballs in Deutschland..... | 6 |
| 2.1 Vom Idealverein zum international tätigen Liga-Unternehmen | 6 |
| 2.2 Die aktuellen, organisationalen Strukturen auf Verbands-, Liga- und internationaler Ebene..... | 8 |
| 2.3 Das Leistungsangebot professioneller Fußballvereine | 11 |
| 2.4 Die besondere Rolle der Fans | 16 |
| 3 Identitätsorientierte Markenführung..... | 23 |
| 3.1 Grundlagen zur Markenführung | 23 |
| 3.1.1 Die Entwicklungsphasen des Marken(führungs-)verständnisses... .. | 24 |
| 3.1.2 Die Begrifflichkeit der Marke..... | 27 |
| 3.2 Die Positionierung als außengerichteter Markenführungsansatz..... | 30 |
| 3.2.1 Die Begrifflichkeit der Positionierung | 30 |
| 3.2.2 Unteransätze der Positionierung | 32 |
| 3.2.3 Phasen und Ebenen der Positionierung | 36 |
| 3.2.4 Die Identitätsorientierung als integrativer Ansatz der Markenführung..... | 40 |
| 3.2.5 Die identitätsorientierte Markenführung nach Meffert und Burmann | 40 |
| 3.2.6 Die identitätsorientierte Markenführung nach Welling..... | 43 |
| 3.2.7 Wellings Kritik an den Pionier-Ansätzen der identitätsorientierten | |

| | |
|--|-----|
| Markenführung..... | 46 |
| 3.2.8 Der integriert image- und identitätsorientierte Markenführungsansatz nach Welling..... | 48 |
| 3.2.9 Mögliche Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der identitätsorientierten Markenführung..... | 50 |
| 3.3 Identitätsorientierte Markenführung als dynamische Fähigkeit professioneller Fußballvereine..... | 58 |
| 3.3.1 Der Resource-based View als Ansatz des strategischen Managements | 58 |
| 3.3.2 Zusammenfassende Einordnung der identitätsorientierten Markenführung in den RBV unter Berücksichtigung des MBV | 63 |
| 4 Positionierungsdimensionen und Erfolgsgrößen professioneller Fußballvereine..... | 67 |
| 4.1 (Identitätsorientierte) Markenführung bei professionellen Fußballvereinen..... | 68 |
| 4.1.1 Zwei Arbeiten von Welling zur Markenführung im professionellen Ligasport | 68 |
| 4.1.2 Schilhanecks Arbeit zum Markenmanagement im professionellen Teamsport. | 69 |
| 4.1.3 Alexas Arbeit zur Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen | 71 |
| 4.1.4 Weitere wissenschaftliche Ergebnisse und Ansatzpunkte | 73 |
| 4.2 Mögliche Modellgrößen aus den vorhergegangenen, theoretischen Darstellungen | 76 |
| 4.2.1 Mögliche abhängige Modellgrößen | 76 |
| 4.2.2 Mögliche unabhängige Modellgrößen | 78 |
| 4.3 Durchführung und Ergebnisse der Expertenbefragung | 79 |
| 4.3.1 Einordnung der Expertenbefragung in das vorliegende Forschungsdesign..... | 79 |
| 4.3.2 Entwicklung einer leitfadengestützten Expertenbefragung | 81 |
| 4.3.3 Ablauf der qualitativen Experteninterviews..... | 87 |
| 4.3.4 Transkription und Auswertungsmethode der leitfadengestützten Expertenbefragung | 92 |
| 4.3.5 Ergebnisse der qualitativen Expertenbefragung | 95 |
| 4.4 Die Vervollständigung der Modell-Konzeptualisierung..... | 100 |
| 5 Herleitung und empirischer Test der Hypothesen..... | 108 |

| | |
|---|-----|
| 5.1 Die Entwicklung der vermuteten Wirkungsbeziehungen | 109 |
| 5.1.1 Tradition..... | 109 |
| 5.1.2 Solidität..... | 110 |
| 5.1.3 Nachwuchsförderung..... | 111 |
| 5.1.4 CSR..... | 112 |
| 5.1.5 Image | 113 |
| 5.2 Anwendung eines Strukturgleichungsmodells als Auswertungsmethode der zweiten Generation..... | 114 |
| 5.2.1 Strukturgleichungsmodelle..... | 114 |
| 5.2.2 Reflektive und formative Wirkungsbeziehungen | 116 |
| 5.2.3 Kovarianzbasierte Strukturgleichungsanalyse..... | 118 |
| 5.2.4 Varianzbasierte Strukturgleichungsanalyse | 120 |
| 5.3 Die Wahl einer geeigneten Erhebungsmethode..... | 124 |
| 5.3.1 Grundlegende Systematisierung potenzieller Erhebungsmethoden | 124 |
| 5.3.2 Eingrenzung der Teilnehmer | 126 |
| 5.3.3 Spezifizierung der experimentellen Erhebungsmethode..... | 129 |
| 5.4 Die Operationalisierung der latenten Konstrukte | 133 |
| 5.4.1 Tradition..... | 134 |
| 5.4.2 CSR..... | 136 |
| 5.4.3 Nachwuchsförderung..... | 137 |
| 5.4.4 Solidität | 139 |
| 5.4.5 Image | 140 |
| 5.4.6 Kaufbereitschaft | 142 |
| 5.5 Entwicklung und Test des Online-Experiments | 145 |
| 5.5.1 Entwicklung und Aufbau der Erhebung..... | 145 |
| 5.5.2 Durchführung der Pretests | 149 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 5.6 | Durchführung und Ergebnisse der Fanbefragung 2011 | 152 |
| 5.6.1 | Durchführung der Online-Fanbefragung..... | 152 |
| 5.6.2 | Verwertbarkeit und Repräsentativität der erhobenen Daten | 157 |
| 5.6.3 | Deskriptive Ergebnisse | 161 |
| 5.6.4 | Die Überprüfung der experimentellen Manipulation..... | 163 |
| 5.6.4.1 | Grundlagen zur Implementierung von Manipulations-Checks..... | 163 |
| 5.6.4.2 | Statistische Tests und Ergebnisse des Manipulations-Checks | 167 |
| 5.7 | Gütebeurteilung des Modells | 172 |
| 5.7.1 | Gütebeurteilung des (reflektiven) Messmodells..... | 172 |
| 5.7.1.1 | Gütebeurteilung des Messmodells zur Tradition | 177 |
| 5.7.1.2 | Gütebeurteilung des Messmodells zur Solidität..... | 180 |
| 5.7.1.3 | Gütebeurteilung des Messmodells zur CSR | 181 |
| 5.7.1.4 | Gütebeurteilung des Messmodells zur Nachwuchsförderung | 182 |
| 5.7.2 | Gütebeurteilung der formativen Messmodelle | 183 |
| 5.7.3 | Gütebeurteilung des Strukturmodells..... | 189 |
| 5.7.4 | Gütebeurteilung des gesamten Modells und Auseinandersetzung mit den postulierten Hypothesen | 196 |
| 6 | Diskussion, Konklusion und Ausblick | 202 |
| 6.1 | Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse..... | 203 |
| 6.2 | Implikationen aus den Ergebnissen..... | 206 |
| 6.3 | Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf | 210 |
| | Anhang | 213 |
| | Literaturverzeichnis | 227 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abb. 1: Aufbau der Arbeit | 5 |
| Abb. 2: Die strukturellen Beziehungen des deutschen Fußballs | 10 |
| Abb. 3: Die Zielfunktionen von Sportvereinen..... | 13 |
| Abb. 4: Fußball als multidimensionales Leistungsbündel..... | 15 |
| Abb. 5: Involvement, Bindung und Verhalten als Bestimmungsgrößen einer Fantypologie.. | 18 |
| Abb. 6: Die Sonderstellung der Fans für professionelle Vereine | 21 |
| Abb. 7: Die Entwicklungsphasen der Markenführung in Deutschland | 25 |
| Abb. 8: Normstrategien der Positionierung nach Esch und Levermann..... | 35 |
| Abb. 9: Der idealtypische Verlauf des Positionierungsprozesses | 37 |
| Abb. 10: Partielle und vollständige Implementationslücken..... | 39 |
| Abb. 11: Komponenten der Markenidentität | 41 |
| Abb. 12: Managementprozess zur Steuerung der Markenidentität..... | 42 |
| Abb. 13: Die Marke als Bezugspunkt für das Markenimage | 45 |
| Abb. 14: Planungs- und Durchführungsprozess der integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung | 49 |
| Abb. 15: Die Integration von Identitätsorientierung und Positionierung..... | 51 |
| Abb. 16: Systematisierung der Identität | 53 |
| Abb. 17: Das Markenidentitätsdreieck | 54 |
| Abb. 18: Identitätsmerkmale im engeren und weiteren Sinn | 57 |
| Abb. 19: Quellen für Wettbewerbsvorteile nach Porter | 59 |
| Abb. 20: Das Resource-Conduct-Performance-Paradigma | 60 |
| Abb. 21: RBV und MBV als zwei Seiten einer Medaille | 64 |
| Abb. 22: Schema zur Grobkonzeptualisierung des Modells | 67 |
| Abb. 23: Vereinsattribute aus Wellings GAP-Modell | 69 |
| Abb. 24: Selbstbild der Markenidentität im professionellen Teamsport | 70 |
| Abb. 25: Alexas Attribute zur Markenpersönlichkeit von Vereinen | 72 |
| Abb. 26: Auswahl literaturbasierter abhängiger Größen..... | 78 |
| Abb. 27: Stufen und (Teil-)Ziele des Forschungsdesigns | 80 |
| Abb. 28: Ablauf der Experteninterviews..... | 91 |
| Abb. 29: Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring | 95 |
| Abb. 30: Ökonomische Ziele aus Sicht der Experten | 97 |
| Abb. 31: Vorökonomische Ziele aus Sicht der Experten | 98 |
| Abb. 32: Übereinstimmungen zu den Positionierungsdimensionen..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 33: Grobkonzeptualisierung des Modells | 107 |
| Abb. 34: Fortschritt der Arbeit und ausstehende Inhalte und Ziele..... | 108 |
| Abb. 35: Angenommene Wirkungszusammenhänge des Modells | 113 |
| Abb. 36: Varianzbasierter Iterationsprozess | 122 |
| Abb. 37: Klassifizierung vereinsrelevanter Informationskanäle | 127 |
| Abb. 38: Methoden der Datenerhebung..... | 130 |
| Abb. 39: Die Wahrnehmungen der unabhängigen Größen als reflektive Konstrukte im Experimentaldesign..... | 134 |
| Abb. 40: Skizzierung der Modelloperationalisierung für den Pretest..... | 144 |
| Abb. 41: Beispielhaftes Szenario des Experimentaldesigns..... | 148 |
| Abb. 42: Personenbezogene und fußballspezifische Angaben..... | 149 |
| Abb. 43: Aufbau und Ziele des Pretestprozesses | 150 |
| Abb. 44: Akquise der Kooperationspartner | 153 |
| Abb. 45: Verbreitung des Umfragelinks beim TSV 1860 München | 155 |
| Abb. 46: Teilnehmerzahlen zur Fanbefragung 2011..... | 156 |
| Abb. 47: Deskriptive Auswertungen | 162 |
| Abb. 48: Implementierungsmöglichkeiten von Manipulations-Checks | 166 |
| Abb. 49: Ringles Vorgehen der Gütebeurteilung..... | 172 |
| Abb. 50: Ergebnisse zu den Pfadkoeffizienten des getesteten Modells..... | 197 |
| Abb. 51: Aufbau und Ziele des abschließenden Kapitels | 202 |
| Abb. 52: Horizontale und vertikale Differenzierungen..... | 208 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tab. 1: Pretest-Fassung des Messmodells zur Tradition | 136 |
| Tab. 2: Pretest-Fassung des Messmodells zur CSR | 137 |
| Tab. 3: Pretest-Fassung des Messmodells zur Nachwuchsförderung | 138 |
| Tab. 4: Pretest-Fassung des Messmodells zur Solidität | 139 |
| Tab. 5: Pretest-Fassung des Messmodells zum Image | 141 |
| Tab. 6: Pretest-Fassung des Messmodells zur Kaufbereitschaft | 143 |
| Tab. 7: Harman´s Ein-Faktor-Test | 160 |
| Tab. 8: Ergebnisse des Manipulations-Checks (MANOVA) | 168 |
| Tab. 9: Ergebnisse des Manipulations-Checks (ANOVAs) | 171 |
| Tab. 10: Gütemaße zum Messmodell der Tradition | 177 |
| Tab. 11: Indikator-Korrelationen der reflektiven Messmodelle | 178 |
| Tab. 12: Korrelationen zwischen den latenten Variablen | 179 |
| Tab. 13: Gütemaße zum Messmodell der Solidität | 180 |
| Tab. 14: Gütemaße zum Messmodell der CSR | 182 |
| Tab. 15: Gütemaße zum Messmodell der Nachwuchsförderung | 183 |
| Tab. 16: Indikatorgewichte der formativen Messmodelle | 185 |
| Tab. 17: Ergebnisse der Multikollinearitätsprüfung | 186 |
| Tab. 18: Signifikanzuntersuchung zur Gleichheit paralleler Pfadkoeffizienten .. | 188 |
| Tab. 19: Ausprägung und Signifikanzen der Pfadkoeffizienten | 191 |
| Tab. 20: Effektstärken der unabhängigen Größen | 193 |
| Tab. 21: Relative Schätzrelevanz | 195 |
| Tab. 22: Gesamteffekte der unabhängigen Größen | 201 |
| Tab. 23: Ergebnisse der Hypothesenprüfung | 205 |

Akronymverzeichnis

| | |
|--------|---|
| AMA | American Marketing Association |
| ANOVA | Analysis Of Variance |
| AVE | Average Variance Extracted |
| BVB | Ballverein Borussia (Dortmund) |
| CFI | Comparative Fit Index |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DFB | Deutscher Fußball-Bund |
| DFL | Deutsche Fußball-Liga |
| DSC | Deutscher Sport-Club |
| FCB | FC Bayern (München) |
| FIFA | Fédération Internationale de Football Association |
| FSV | Fußballsportverein |
| GE | General Electric |
| GoF | Goodness of Fit |
| HP | Hewlett Packard |
| KFA | Konfirmatorische Faktorenanalyse |
| KI | Konditionsindex |
| KKV | Komparative Konkurrenzvorteile |
| KMO | Kaiser-Meyer-Olkin |
| KSV | Kasseler Sport-Verein |
| LISREL | Linear Structural Relationships |
| MANOVA | Multivariate Analysis Of Variance |
| MBV | Market-based View |
| MSV | Meidericher Spielverein |
| PLS | Partial Least Squares |
| RBV | Resource-based View |

| | |
|-------|--|
| RMSEA | Root Mean Squared Error of Approximation |
| S04 | FC Schalke 04 |
| SCP-P | Structure-Conduct-Performance-Paradigma |
| SpVgg | Spielvereinigung |
| SRMR | Standardized Root Mean Residual |
| SSE | Sum of Squares Error |
| SSO | Sum of Squares Observation |
| TSG | Turn- und Sportgemeinschaft |
| TSV | Turn- und Sportverein |
| UEFA | Union des Associations Européennes de Football |
| VfB | Verein für Bewegungsspiele |
| VfL | Verein für Leibesübung |
| VfR | Verein für Rasensport |
| VIF | Variance Inflation Factor |
| VKL | Virtual Kicker League |
| VW | Volkswagen |