



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

---

## **Diplomarbeit im Fach Sportökonomie**

**Thema:**

**Kundenorientierung im Sportverein -  
eine Analyse der Service Profit Chain für die Vermarktung  
von Stadiontickets und Fernsehrechten.**

---

*vorgelegt von:*

Heiko Zyder  
Frankengutstr. 14  
95447 Bayreuth  
Tel. 0921/5075300

*Abgabetermin:*

24. Oktober 2003

8. Semester Sportökonomie

# Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1. Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung: Notwendigkeit für Sportvereine, kundenorientiert zu handeln...2	
1.2 Gang der Arbeit .....	3
2. Grundlagen der Entwicklung von Service Profit Chains .....	5
2.1 Grundlagen der Systemtheorie .....	5
2.1.1 Systemeigenschaften.....	6
2.1.2 Systemverhalten.....	6
2.2 Stakeholder-Konzept .....	7
2.2.1 Begriff der Stakeholder.....	8
2.2.2 Stakeholder-Management .....	8
2.2.3 Stakeholder Map für professionelle Sportvereine .....	9
2.3 Geschäftsmodelle im professionellen Teamsport .....	11
2.3.1 Wertkette.....	12
2.3.2 Wertshop.....	13
2.3.3 Wertnetzwerk.....	15
2.3.3.1 Netzwerk zur Vertriebsübernahme .....	16
2.3.3.2 Netzwerk zur Kontaktanbahnung.....	16
2.3.3.3 Netzwerk zur Vertragsvermittlung.....	17
2.3.4 Integriertes Geschäftsmodell für professionelle Teamsportleistungen.....	18
2.4 Service Profit Chains: Empirische Ergebnisse bei Dienstleistungsunternehmen .20	
2.4.1 Dienstleistungsqualität und Gewinn in der Literatur .....	21
2.4.2 Situative Faktoren als moderierende Variablen.....	22
2.4.2.1 Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit .....	22
2.4.2.2 Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung .....	23
2.4.3 Kausalkette zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung.....	24
3. Service Profit Chain auf dem Stadionmarkt.....	25
3.1 Stadionmarkt .....	25
3.2 Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn .....	26
3.2.1 Qualität professioneller Teamsportleistungen.....	26
3.2.1.1 Zeitraum vor Betreten des Veranstaltungsgeländes.....	27

3.2.1.2 Zeitraum des Aufenthalts auf dem Veranstaltungsgelände.....	28
3.2.1.3 Zeitraum nach Verlassen des Veranstaltungsgeländes.....	30
3.2.2 Emotionalität professioneller Teamsportleistungen.....	31
3.2.3 Kundenbindung und langfristig höherer Gewinn .....	33
3.3 Empirische Ergebnisse für den Stadionmarkt .....	34
3.3.1 Beziehung Fanverbundenheit und Fan-Konsum .....	34
3.3.2 Determinanten der Stadionnachfrage .....	36
3.3.3 Variety Seeking Behavior bei Stadionbesuchern .....	38
3.3.4 Imagepositionierung .....	39
3.3.5 Fluktuation im Spielerkader und Stadionbesuche .....	40
3.4 Moderierende Variablen auf dem Stadionmarkt .....	41
3.4.1 Beziehung Dienstleistungsqualität und Emotionalität.....	41
3.4.1.1 Spezifische Investitionen in den Markenaufbau des Vereins.....	41
3.4.1.2 Marktbezogene Komplexität.....	45
3.4.1.3 Marktbezogene Dynamik .....	47
3.4.1.4 Externe regulatorische Bedingungen.....	47
3.4.1.5 Erwartungen der Stadionbesucher.....	49
3.4.1.6 Erschwerte Neukundengewinnung.....	51
3.4.2 Beziehung Emotionalität und Kundenbindung.....	52
3.4.2.1 Austritts- oder Wechselbarrieren und Anzahl an Alternativen.....	52
3.4.2.2 Variety Seeking Behavior .....	53
3.4.2.3 Vereins-Image .....	54
3.4.2.4 Fluktuation im Spielerkader.....	55
3.4.3 Beziehung Emotionalität und dauerhaft höhere Umsätze .....	56
3.4.4 Zusammenfassung und Interdependenzen verschiedener moderierender Variablen.....	56
4. Service Profit Chain auf dem Fernsehmarkt .....	58
4.1 Fernsehmarkt .....	58
4.2 Teamproduktionscharakter .....	59
4.3 Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn .....	60
4.3.1 Qualität professioneller Teamsportleistungen.....	61
4.3.1.1 Potenzialqualität.....	61
4.3.1.2 Prozessqualität.....	62
4.3.1.3 Ergebnisqualität.....	63

4.3.2 Kundenzufriedenheit bezüglich professioneller Teamsportleistungen.....	64
4.3.3 Kundenbindung und langfristig höherer Gewinn .....	64
4.4 Empirische Ergebnisse für den Fernsehmarkt.....	65
4.4.1 Bedeutung des Fernsehens für Fußballberichterstattung.....	65
4.4.2 Preisbereitschaft der TV-Zuschauer für Pay-TV .....	66
4.4.3 Konkurrenzverhältnis zum Internet.....	67
4.4.4 Motive der TV-Zuschauer .....	68
4.4.5 Variety Seeking Behavior bei TV-Zuschauern.....	70
4.5 Moderierende Variablen auf dem Fernsehmarkt.....	70
4.5.1 Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.....	70
4.5.1.1 Spezifische Investitionen in den Markenaufbau der TV-Sender .....	70
4.5.1.2 Spezifische Investitionen in die Preisbereitschaft der TV-Zuschauer ....	71
4.5.1.3 Marktbezogene Komplexität.....	72
4.5.1.4 Technologische Dynamik.....	73
4.5.1.5 Erwartungen der TV-Zuschauer .....	74
4.5.2 Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	74
4.5.2.1 Wettbewerb und Unsicherheit bezüglich der Vergabe der TV-Rechte... 74	
4.5.2.2 Wechselbarrieren.....	75
4.5.2.3 Anzahl an gegenwärtigen und potenziellen Alternativen.....	76
4.5.2.4 Variety Seeking Behavior .....	77
4.5.3 Beziehung Dienstleistungsqualität und dauerhaft höhere Umsätze.....	78
4.5.4 Zusammenfassung und Interdependenzen verschiedener moderierender Variablen.....	78
5. Fazit.....	79
Anhang .....	VI
Literaturverzeichnis.....	VIII
Ehrenwörtliche Erklärung .....	XXII

## Darstellungsverzeichnis

Abb. 1: Stakeholder Map für professionelle Sportvereine .....	10
Abb. 2: Aktivitätenkonfiguration der Wertkette .....	12
Abb. 3: Aktivitätenkonfiguration des Wertshops.....	14
Abb. 4: Aktivitätenkonfiguration des Wertnetzwerks.....	15
Abb. 5: Geschäftsmodell „Kontaktanbahnung“ .....	17
Abb. 6: Geschäftsmodell „Vertragsvermittlung“ .....	17
Abb. 7: Integriertes Geschäftsmodell für professionelle Teamsportleistungen.....	18
Abb. 8: Zusätzliche Geschäftsmodelle aus der Perspektive von Verein 1.....	19
Abb. 9: Kausalkette Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und -bindung.....	24
Abb. 10: Stakeholder, Leistungsströme und Geldströme auf dem Stadionmarkt .....	25
Tab. 1: Determinanten der Nachfrage nach professionellen Sportveranstaltungen.....	36
Abb. 11: Prozess der Markenentstehung.....	42
Abb. 12: Einflussgrößen des langfristigen Gewinns auf dem Stadionmarkt .....	57
Abb. 13: Stakeholder, Leistungsströme und Geldströme auf dem Fernsehmarkt.....	58
Abb. 14: Einflussgrößen des langfristigen Gewinns auf dem Fernsehmarkt.....	79

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BGH	Bundesgerichtshof
BL	Bundesliga
bzgl.	bezüglich
DFB	Deutscher Fußballbund
DSB	Deutscher Sportbund
GfK	Gesellschaft für Konsum (Marktforschungs-Institut)
ggf.	gegebenenfalls
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
i.d.R.	in der Regel
i.S.v.	im Sinne von
Kap.	Kapitel
MLB	Major League Baseball (U.S.A.)
NBA	National Basketball Association (U.S.A.)
NFL	National Football League (U.S.A.)
NHL	National Hockey League (U.S.A.)
p.a.	per annum (pro Jahr)
PCT	Psychological Commitment to Team
s.a.	siehe auch
SPC	Service Profit Chain
TV	Television
u.a.	unter anderem
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VdV	Vereinigung deutscher Vertragsfußballer
vs.	versus
z.T.	zum Teil

# 1. Einleitung

„Viele Vereine legen mehr Wert auf die personelle Besetzung ihrer physiotherapeutischen Abteilung als auf die Verstärkung ihrer Marketingabteilung. Der Dienstleistungsaspekt am Kunden kann somit natürlich nur schwer praktiziert werden.“

Markus Bockelkamp, Geschäftsführer der Agentur b+d, über die derzeitige Kundenorientierung deutscher Fußball-Bundesligacclubs.<sup>1</sup>

Dem Zitat zufolge scheint der Gedanke der Kundenorientierung im professionellen Teamsport noch weit weniger verankert zu sein als in traditionellen wirtschaftlichen Unternehmen, wo ein breites theoretisch und empirisch gesichertes Instrumentarium zum Kundenmanagement bereitsteht. Kundenorientierung beginnt hier mit der Einnahme der *Sicht des Kunden* unter Zuhilfenahme von Marktforschungsergebnissen zur Unterstützung unternehmerischer Entscheidungsprozesse.<sup>2</sup> Der Kunde ist die Person, die der Unternehmung seine Erwartungen mitteilt und damit die Basis schafft, jene Erwartungen zu seiner Zufriedenheit zu erfüllen. Die *Kundenzufriedenheit* ist deshalb von zentraler Bedeutung und wird als einer der verlässlichsten Erfolgsmaßstäbe einer Unternehmung angesehen. Kundenorientierung geschieht somit nicht zum Selbstzweck, sondern ist stets mit wirtschaftlichen Unternehmenszielen verbunden.<sup>3</sup> Eine Möglichkeit, Kundenorientierung mit den erwünschten Ertragswirkungen zu koppeln, stellt die Analyse der sog. *Service Profit Chain* dar. Dieses umfassende Konzept, in dem zahlreiche unternehmerische Erfolgsgrößen in Beziehung gesetzt werden, definiert HESKETT (1997) wie folgt:

„... service profit chain thinking maintains that there are direct and strong relationships between profit; growth; customer loyalty; customer satisfaction; the value of goods and services delivered to the customer; and employee capability, satisfaction, loyalty and productivity.“ Das Herzstück der Betrachtung bilden der Wert bzw. die wahrgenommene *Qualität* einer Leistung, die *Kundenzufriedenheit*, die *Kundenbindung* und entsprechende *Erfolgsgrößen*, aus der schließlich Erkenntnisse für die strategische Unternehmensführung gewonnen werden können.<sup>4</sup> Die vorliegende Arbeit soll nun das Konzept der Service Profit Chain auf die Vermarktung von Stadiontickets und Fernsehrechten im professionellen Teamsport übertragen.

---

<sup>1</sup> Vgl. KLEWENHAGEN, M. u.a., *Die Fußballbundesliga* (SPONSORS 2002), S. 30.

<sup>2</sup> Vgl. KOTLER, P., *Marketing-Management* (2001), S. 36.

<sup>3</sup> Vgl. SCHIMANOFSKY, W., *Prozess- und Kundenorientierung* (1999), S. 25f.

<sup>4</sup> Vgl. HESKETT, J.L., *The service profit chain* (1997), S. 11-17.

## **1.1 Problemstellung: Notwendigkeit für Sportvereine, kundenorientiert zu handeln**

Hierzu ist es zunächst erforderlich zu wissen, inwieweit ein Sportverein als wirtschaftliches Unternehmen angesehen werden kann. SIGLOCH (2001) führt eine Gegenüberstellung fünf charakteristischer Merkmale von Unternehmen und Sportvereinen durch und kommt zu folgendem Ergebnis:<sup>5</sup>

Sowohl Sportverein als auch Unternehmen werden als *Zweckgebilde* zur Verwirklichung (gemeinsamer) Ziele errichtet. Gerade bei Vereinen im professionellen Team-sport ist die für wirtschaftliche Unternehmen typische Gewinnerzielungsabsicht zumindest als Nebenbedingung gegeben.<sup>6</sup> Des Weiteren stellen beide Institutionen *Funktions-einheiten* dar, die auf dem Beschaffungsmarkt Güter und Dienstleistungen erwerben, selbst Leistungen erstellen und an Nachfrager abgeben. Zentrale Aufgabe des Beschaffungsmarketings im professionellen Teamsport stellt die Verpflichtung von möglichst leistungsfähigen Spielern gegen Entgelt dar. Als die beiden größten Absatzmärkte kommen der Markt für Übertragungsrechte und der Markt für Stadiontickets in Betracht, auf die sich die Analyse im Folgenden auch konzentrieren soll. Des Weiteren sind Sportverein und Unternehmen i.d.R. in *offene Märkte* eingebunden, d.h. sie richten ihr Leistungsangebot auch an fremde Dritte. Ferner gilt die *Preisgestaltung* der beiden Institutionen als charakteristisches Merkmal. Transaktionen erfolgen grundsätzlich nach einem in bestimmter Weise geregelten Preisbildungsprozess. Im professionellen Teamsport unterliegen z.B. die Preise für Stadiontickets einem derartigen Vorgang.<sup>7</sup> Lediglich das letzte Merkmal der *Rechtsform* weist eine gewisse Diskrepanz auf, da auf den in den Bestimmungen für Unternehmen wichtigen Gläubigerschutz bei „eingetragenen Vereinen“ im professionellen Teamsport weitgehend verzichtet wird. Angesichts dieser immer noch vorherrschenden Rechtsform und der tatsächlichen Entwicklung vieler Sportvereine ist hier z.T. von „Rechtsformverfehlung“ auszugehen.

Die Analyse macht deutlich, dass zwischen den ökonomischen Gebilden „Wirtschaftsunternehmen“ und „Sportverein“ keine grundsätzlichen, sondern lediglich graduelle Unterschiede bestehen. Gerade Sportvereine im *professionellen* Teamsport sollten demnach hinsichtlich dieser charakteristischen Merkmale als wirtschaftliche Unternehmen angesehen werden und sich dementsprechend kundenorientiert verhalten.

---

<sup>5</sup> Vgl. SIGLOCH, J., *Sportverein – Idealinstitution oder Unternehmen?* (2001), S. 3-14.

<sup>6</sup> Vgl. ZELTINGER, J./HAAS, O., *Customer Relationship Management* (2002), S. 455.

<sup>7</sup> Vgl. o.V., *Einnahmepotenziale im Zuschauerbereich* (SPONSORS 2002), S. 38.

Dies impliziert, dass der Sport *an sich* nicht zum Selbstzweck praktiziert werden darf. Aus dem Ziel der Optimierung des Produktionsfaktors „sportliche Leistungsfähigkeit“ leitet sich somit zwangsläufig die Vorgabe der Gewinnmaximierung ab, um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Beschaffungsmarketing zu sichern. Dies ist im professionellen Teamsport nur durch eine Erweiterung der Perspektive um eine außenorientierte Sichtweise, durch das professionelle Design kundenbezogener Prozesse bzw. Leistungen und somit durch *Integration* des Kunden zu bewerkstelligen.<sup>8</sup>

Eine Analyse der Service Profit Chain (SPC) als Möglichkeit, Kundenorientierung mit Ertragszielen zu verbinden drängt sich somit auch im professionellen Teamsport auf. Die Betrachtung in der vorliegenden Arbeit soll sich dabei auf das Herzstück der SPC konzentrieren: den Zusammenhang zwischen wahrgenommener *Dienstleistungsqualität*, *Kundenzufriedenheit*, *Kundenbindung* und *langfristig höheren Gewinnen*. Der kundenorientierte Fokus manifestiert sich somit in der Analyse der SPC und einem dementsprechenden Kundenmanagement, das einen möglichst langfristig sinnvollen strategischen Kurs des Sportclubs sicherstellen soll.

## **1.2 Gang der Arbeit**

Kapitel 2 geht zunächst auf die Grundlagen der Entwicklung von Service Profit Chains ein. Hierzu werden in Kap. 2.1 Grundlagen der Systemtheorie dargestellt, deren Erkenntnisse für die Analyse der komplexen Marktstrukturen im professionellen Teamsport wichtig sind. Kap. 2.2 vermittelt die wesentlichen Aussagen des Stakeholder-Konzeptes, das darauf abzielt, möglichst alle relevanten Anspruchsgruppen einer Unternehmung zu identifizieren und deren Interessen in einem Stakeholder-Management adäquat zu befriedigen. Eine Übersicht der Stakeholder professioneller Sportvereine schließt die Anspruchsgruppen-Betrachtung ab. In Kap. 2.3 erfolgt eine Darstellung von Geschäftsmodellen im professionellen Teamsport, dessen komplexe Marktbeziehungen somit in einzelne Subsysteme zergliedert werden können. Mittels Typologisierung der klassischen Wertkette von PORTER (1985)<sup>9</sup> und der alternativen Geschäftsmodelle Wertshop und Wertnetzwerk<sup>10</sup> wird das System der Geschäftsbeziehungen im professionellen Teamsport analysiert. Im letzten Teil des Kap. 2.3 erfolgt eine Kombination der zuvor beschriebenen Geschäftsmodelle zu einem Integrierten Geschäftsmodell professi-

---

<sup>8</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 55f.

<sup>9</sup> Vgl. PORTER, M., *Competitive Advantage* (1985), S. 63-72.

<sup>10</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Dienstleistungsnetzwerke* (2003), S. 265.

oneller Teamsportleistungen. Kap. 2.4 greift die SPC erstmals explizit auf und stellt empirische Ergebnisse hierzu dienstleistungsübergreifend dar. Der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn wird mit Hilfe der Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung belegt, wobei die Stärke des Effekts von Dienstleistungsqualität auf Kundenzufriedenheit und Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung jeweils von situativen Faktoren, den sog. moderierenden Variablen abhängt.<sup>11</sup>

Kapitel 3 bildet mit der Analyse der SPC für die Vermarktung von Stadiontickets den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Hierbei wird in Kap. 3.1 zunächst der Analyse-rahmen durch eine Darstellung der relevanten Stakeholder, Leistungs- und Geldströme definiert. Kap. 3.2 klärt den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn auf dem Stadionmarkt durch eine branchenspezifische Operationalisierung der Konstrukte Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Um Indikationen für das Vorhandensein und den spezifischen Einfluss von moderierenden Variablen auf dem Stadionmarkt zu erhalten, werden in Kap. 3.3 diesbezüglich empirische Ergebnisse zusammengetragen. In Kap. 3.4 werden anschließend die moderierenden Variablen auf Basis der empirischen Befunde benannt, ihr spezifischer Einfluss geschildert und den verschiedenen Gliedern der Kette zugeordnet. Das Kapitel 3 endet mit einer zusammenfassenden Übersicht der SPC für den Stadionmarkt und der Darstellung verschiedener Interdependenzen, die zwischen einzelnen moderierenden Variablen bestehen.

Obwohl im professionellen Teamsport heute der Vermarktung von Fernsehrechten eine entscheidende ertragsmäßige Bedeutung zukommt, fällt die Analyse ihrer Service Profit Chain in Kapitel 4 ein wenig kürzer aus als jene für den Stadionmarkt. Die Ursache ist die erstaunlicherweise geringe Anzahl an empirischen Studien, die nach eingehender Recherche des Verfassers hierfür herangezogen werden können. Ansonsten ist die Analyse für den Fernsehmarkt analog zu Kapitel 3 strukturiert: Kap. 4.1 gibt zunächst wiederum eine Übersicht über die wichtigen Stakeholder, Leistungs- und Geldströme für die Vermarktung von Fernsehrechten im professionellen Teamsport. Das Kooperationsdesign der *Teamproduktion* zwischen Vereinen und Medien, das eine gemeinsame Kundenorientierung nahe legt, wird in Kap. 4.2 thematisiert. In Kap. 4.3 erfolgt wiederum eine branchenspezifische Operationalisierung der Konstrukte Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, die auch auf dem TV-Markt zu langfristig höheren Gewinnen führt. Da bei der Vermarktung von Fernsehrechten ebenfalls mode-

---

<sup>11</sup> Vgl. HOMBURG, C., *Kundennähe von Industriegüterunternehmen* (2000), S. 146.

rierende Effekte zu berücksichtigen sind, werden in Kap. 4.4 empirische Ergebnisse präsentiert, die deren Existenz und spezifischen Einfluss implizieren. Kap. 4.5 benennt demzufolge wiederum die moderierenden Variablen, schildert ihre Wirkungsweise und ordnet sie der Beziehung zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit bzw. zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu. Abschluss des Kapitels 4 bildet auch hier eine zusammenfassende Übersicht der SPC für den Fernsehmarkt und eine Betrachtung der Interdependenzen zwischen einzelnen moderierenden Variablen.

Kapitel 5 beschließt die Analyse mit einem zusammenfassenden Fazit, in dem zentrale Ergebnisse vorgestellt, theoretische bzw. praktische Konsequenzen gezogen und Implikationen für weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben werden.

Mein Dank gilt an dieser Stelle dem Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Bayreuth, Prof. Woratschek, seinen Mitarbeitern und vor allem meinem Betreuer Dipl. Kfm. Guido Schafmeister, die unterstützend und mit konstruktiver Kritik zur Erstellung der vorliegenden Arbeit beigetragen haben.

## **2. Grundlagen der Entwicklung von Service Profit Chains**

### **2.1 Grundlagen der Systemtheorie**

Die Marktstrukturen im professionellen Teamsport zeichnen sich durch hohe Komplexität aus. Erkenntnisse der Systemtheorie dienen hier als Verständnisgrundlage.<sup>12</sup> Die Systemtheorie stellt eine interdisziplinäre Integration wissenschaftlicher Teildisziplinen dar, die formal ausgerichtet ist und keine inhaltliche Bewertung ihrer Aussagen vornimmt. Konstitutives Merkmal ist die ganzheitliche Betrachtungsweise, die in dem auf Aristoteles zurückgeführten Satz „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ zum Ausdruck kommt. Deswegen kann ein System Eigenschaften aufweisen, die sich nicht aus den Eigenschaften seiner Elemente erklären lassen.<sup>13</sup> In die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre hat das Systemdenken v.a. seit ULRICH (1970) Einzug genommen. Es erleichtert das Erfassen komplexer Vorgänge in Unternehmungen bzw. Märkten und stellt „einen zweckmäßigen Ansatz zur Erforschung der Wirklichkeit“ dar.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 2.

<sup>13</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Systemtheorie* (1995), S. 2436.

<sup>14</sup> ULRICH, H., *Die Unternehmung* (1970), S. 103.

Unter einem System wird eine Gesamtheit von Elementen verstanden, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.<sup>15</sup> Es kann verschiedene *Eigenschaften* aufweisen, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden sollen.

### 2.1.1 Systemeigenschaften

Hierbei kommt zunächst die *Offenheit von Systemen* in Betracht. Weist ein System Beziehungen zu seiner Umwelt auf, so liegt ein *offenes System* vor; bestehen keine solchen Beziehungen, dann kann man das betreffende System als *geschlossen* bezeichnen.<sup>16</sup> Bei *offenen Systemen* ergeben sich oft Schwierigkeiten, die Grenzen des Systems zu bestimmen. Als Abgrenzungskriterium gilt das „Übergewicht der inneren Bindung“<sup>17</sup>, d.h. ein System liegt dann vor, wenn innerhalb einer Gesamtheit ein größeres Maß an Beziehungen besteht als von der Gesamtheit aus nach außen. Offene Systeme können den Bestandteil eines größeren *Supersystems* bilden. Elemente eines Systems können somit auch als untergeordnete Systeme, sog. *Subsysteme* aufgefasst werden.<sup>18</sup> Die *Märkte im professionellen Teamsport* stellen *offene Systeme* dar. Sie werden von ihrer Umwelt beeinflusst, können jedoch auch umgekehrt auf ihre Umwelt Einfluss nehmen.

Eine weitere bedeutende Systemeigenschaft ist die *Systemdynamik*. In *dynamischen Systemen* verändert sich die Systemstruktur im Zeitablauf. *Statische Systeme* liegen hingegen dann vor, wenn sich dieses Muster im Zeitablauf nicht ändert. Dynamische Systeme zeichnen sich gegenüber statischen Systemen durch ein *Verhalten* aus. Das Verhalten kommt zum einen durch den Austausch mit der Umwelt, zum anderen durch Aktivitäten im Inneren des Systems zum Ausdruck.<sup>19</sup> Im *professionellen Teamsport* ist vorwiegend von *dynamischen Systemen* auszugehen. Aus diesem Grund soll nun auf das Verhalten dieser dynamischen Systeme eingegangen werden.

### 2.1.2 Systemverhalten

Die Prozesse, die sich in dynamischen Systemen abspielen, werden als Systemverhalten bezeichnet. Betriebswirtschaftliche Problemstellungen beziehen sich auf die zielgerich-

---

<sup>15</sup> Vgl. FLECHTNER, H.J., *Kybernetik* (1966), S. 353.

<sup>16</sup> Vgl. ULRICH, H., *Die Unternehmung* (1970), S. 112.

<sup>17</sup> HARTMANN, N., *Der Aufbau der realen Welt* (1949), zitiert bei ULRICH, H., *Die Unternehmung* (1970), S. 108.

<sup>18</sup> Vgl. ULRICH, H., *Die Unternehmung* (1970), S. 107f.

<sup>19</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Systemtheorie* (1995), S. 2439.

tete Gestaltung solcher Systeme und die Kontrolle dieser Prozesse.<sup>20</sup> Ein System funktioniert, wenn es sich den ständig veränderten Umweltbedingungen anpassen kann. Um Anpassungen zu erreichen, benötigt ein System Elemente, die Veränderungen registrieren und die zur Änderung notwendigen Prozesse veranlassen. Ziel dieser Kontrolle ist, einen stabilen Zustand zu erhalten bzw. wiederherzustellen.<sup>21</sup> Die Systemtheorie bedient sich hierbei der aus der *Kybernetik* stammenden Grundkonzeptionen der *Steuerung* und *Regelung*.

Bei der *Steuerung* wird die Zielgröße dem System von außen gesetzt, Richtung und Art des Verhaltens werden von außen dirigiert.<sup>22</sup> Die Funktionstüchtigkeit einer Steuerung erfordert vollkommene Information über das System und deterministische, kausale Zusammenhänge. Alle Störgrößen müssen bekannt sein.<sup>23</sup> In der Betriebswirtschaft liegt eine solche Situation nur selten vor.

Auch im Falle der *Regelung* wird das Ziel von außen gesetzt, das System verändert jedoch durch *Rückkoppelungs-* bzw. *Feed-back-Prozesse* selbst sein Verhalten so, dass die Zielgröße erreicht wird.<sup>24</sup> Durch die Einrichtung einer Messstelle, die Feed-back an den Regler gibt, sind demzufolge auch Situationen kontrollierbar, bei denen das *Ausmaß* und der *Zeitpunkt* der Störung eines Systems nicht als bekannt vorausgesetzt werden können, was eher den betriebswirtschaftlichen Problemsituationen entspricht.

Eine noch adäquatere Abbildung des realen Geschehens bieten Modelle, bei denen Steuerungs- und Regelungsprozesse kombiniert werden, die sog. *Regelkreise mit Störgrößenaufschaltung*.<sup>25</sup> Im Folgenden sollen u.a. die Elemente der Systemtheorie genutzt werden, um Anspruchsgruppen von Dienstleistungsbetrieben im professionellen Teamsport zu identifizieren.

## **2.2 Stakeholder-Konzept**

Die Einbeziehung systemtheoretischer Erkenntnisse in die Betriebswirtschaftslehre macht deutlich, dass eine Unternehmung mit ihrer jeweiligen ökonomischen, technologischen, politischen, gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt in ständigem Kontakt steht. Ein proaktives Management dieser Interdependenzen, bei dem die Interessen

---

<sup>20</sup> Vgl. ULRICH, H., *Die Unternehmung* (1970), S. 118.

<sup>21</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Systemtheorie* (1995), S. 2440.

<sup>22</sup> Vgl. FLECHTNER, H.J., *Kybernetik* (1966), S. 44.

<sup>23</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Systemtheorie* (1995), S. 2442.

<sup>24</sup> Vgl. FLECHTNER, H.J., *Kybernetik* (1966), S. 44.

<sup>25</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Systemtheorie* (1995), S. 2442f.

möglichst aller relevanten Anspruchsgruppen, den sog. *Stakeholdern*, berücksichtigt werden, kristallisiert sich als zentraler Erfolgsfaktor einer modernen Unternehmensführung heraus.<sup>26</sup>

### 2.2.1 Begriff der Stakeholder

Unter eine Kerndefinition des Begriffs *Stakeholder* fallen all jene Personen, Gruppierungen, Interessengemeinschaften oder Institutionen innerhalb *und* außerhalb einer Unternehmung, die zum einen Beiträge („*stakes*“) zur betrieblichen Wertschöpfung einbringen und zum anderen daraus gewisse *Ansprüche* an die Unternehmung ableiten bzw. versuchen, diese geltend zu machen.<sup>27</sup>

Bei den zu untersuchenden Anspruchsgruppen wird im Allgemeinen in sieben Typen unterschieden: Die Eigentümer, das Management und die Mitarbeiter als *unternehmensinterne* Anspruchsgruppen, sowie die Fremdkapitalgeber, die Lieferanten, die Kunden und Staat bzw. Gesellschaft als *externe* Anspruchsgruppen. Im Einzelfall können sich einzelne Gruppen als problemlos erweisen und bei einer Analyse wegfallen, während andere unter Umständen noch feiner untergliedert werden müssen.<sup>28</sup> In heutigen marktwirtschaftlichen Systemen und den für sie charakteristischen Käufermärkten kommt hierbei den *Kunden* für gewöhnlich eine *dominierende Rolle* zu.<sup>29</sup> Im folgenden Abschnitt soll nun beleuchtet werden, ob und wie die Unternehmensführung die Ansprüche möglichst aller Stakeholder befriedigen kann.

### 2.2.2 Stakeholder-Management

Das Bestreben des Stakeholder-Managements ist es, eine Wertschöpfung zu erzielen, welche die Interessen aller Anspruchsgruppen befriedigt. Es genügt grundsätzlich nicht, die Ansprüche einzelner Gruppen *allein* zu befriedigen, auf Kosten der Ansprüche anderer. Jede einzelne Anspruchsgruppe verfügt über ein gewisses Drohpotential, das bei unzureichender Befriedigung der eigenen Bedürfnisse zur Geltung kommen kann.<sup>30</sup>

Die Ausgestaltung eines zielgerichteten Stakeholder-Managements bedarf deswegen eines konzeptionellen und organisatorischen Rahmens, der...

---

<sup>26</sup> Vgl. SCHMID, U., *Anspruchsgruppen-Konzept* (WISU 1998), S. 1062.

<sup>27</sup> Vgl. SCHMID, U., *Anspruchsgruppen-Konzept* (WISU 1998), S. 1062.

<sup>28</sup> Vgl. DYLLICK, T., *Umweltbeziehungen der Unternehmung* (Management-Zeitschrift 1984), S. 74.

<sup>29</sup> Vgl. SCHMID, U., *Anspruchsgruppen-Konzept* (WISU 1998), S. 1064.

<sup>30</sup> Vgl. DYLLICK, T., *Umweltbeziehungen der Unternehmung* (Management-Zeitschrift 1984), S. 75.

- die für den Geschäftserfolg eines Unternehmens strategisch wichtigen Anspruchsgruppen identifizieren kann,
- die Interessen und Anspruchsgrundlagen dieser Stakeholder erfasst und systematisiert,
- Abhängigkeitsverhältnisse bestimmt und Bedrohungs- aber auch Chancenpotentiale identifiziert,
- Wege zur Nutzengenerierung für die verschiedenen Anspruchsgruppen aufzeigt,
- unternehmensstrategische Entscheidungen an den Nutzenvorstellungen und ggf. an bestehenden Interessenkonflikten der einzelnen Anspruchsgruppen ausrichtet,
- sowie operationalisierbare Indikatoren und Kennzahlen zur Analyse der Zielerreichung gegenüber den Anspruchsgruppen beinhaltet.

Ein Erfolg versprechendes Stakeholder-Management muss zudem notwendigerweise dynamisch angelegt sein und einer permanenten Prüfung unterliegen, um adäquat auf veränderte Umweltbedingungen reagieren zu können.<sup>31</sup>

Sind die wichtigen Anspruchsgruppen einer Unternehmung identifiziert, so werden sie üblicherweise in einer zusammenfassenden Übersicht abgebildet, womit die grundlegende Basis eines strategischen Stakeholder-Managements gelegt ist. Zur Veranschaulichung soll nun die Darstellung einer sog. *Stakeholder Map* am Beispiel von professionellen Sportclubs erfolgen.

### **2.2.3 Stakeholder Map für professionelle Sportvereine**

Die nun folgende Übersicht orientiert sich zum einen am bereits thematisierten allgemeinen Anspruchsgruppen-Modell (s. Kap. 2.2.1), ist jedoch zusätzlich um sportvereinspezifische Anspruchsgruppen ergänzt (s. *Abb. 1*). Die Herstellung besonderer Beziehungen zu den dargestellten Stakeholdern, z.B. in Form eines Relationship Marketing, zielt darauf ab, die Abhängigkeit von den Anspruchsgruppen zu vermindern. Dieses Bestreben stellt mitunter eine der wichtigsten Strategien des Stakeholder-Managements dar.

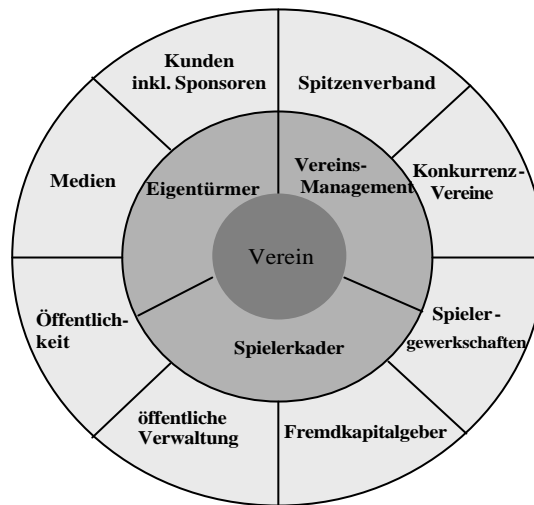
Im Zentrum der Betrachtung steht der professionelle Sportverein selbst mit seinen ihm am nächsten stehenden *internen Anspruchsgruppen*: den Eigentümern, dem Vereinsmanagement und dem Spielerkader. Eine Betrachtung der *Eigentümer* scheint lediglich bei in Kapitalgesellschaften umgewandelten Sportclubs angebracht, da die Rechtsposition des Eigentums im eingetragenen Verein in der ursprünglichen Art nicht existiert und

---

<sup>31</sup> Vgl. SCHMID, U., *Anspruchsgruppen-Konzept* (WISU 1998), S. 1066.

wohl eher von den Mitgliedern als *Kollektiveigentümern* des Vereins geredet werden müsste.<sup>32</sup>

**Abb. 1: Stakeholder Map für professionelle Sportvereine**



Quelle: In Anlehnung an MADEJA, A., *Vereinsmanagement* (2001), S. 22.

Zum Bereich des *Managements* sind zusätzlich zur höchsten Führungsriege auch weitere Verwaltungsangestellte auf unterschiedlichen Ebenen hinzuzuzählen, für die als besonders wichtige Anspruchsgruppe die Grundsätze des Internen Marketings zu berücksichtigen sind.<sup>33</sup> Gleichfalls hohe Bedeutung haben diese Grundsätze selbstverständlich auch für die angestellten *Spieler im Kader*.

Die *externen Anspruchsgruppen* bilden in der Darstellung den äußeren Ring der Stakeholder. Auch im Falle des Vereins kommt den *Kunden* eine dominierende Rolle zu, so dass eine Segmentierung notwendig wird: Stadionbesucher, TV-Zuschauer und Fanartikel-Kunden bilden die Segmente der *direkten Nachfrager*, da sie den Zweck ihrer persönlichen Nutzenmaximierung verfolgen.<sup>34</sup> *Medien* und *Sponsoren* repräsentieren das Segment der *indirekten Nachfrager*; die unternehmerische und kommunikative Ziele mit ihrem Engagement im Sport verfolgen. Zudem gewährleistet ein guter Kontakt zu den Medien die Distribution von Vereinsinteressen.<sup>35</sup> Die *Öffentlichkeit*, insbesondere die etwa 80% der Bevölkerung, die Sportinteresse aufbringen, stellt eine weitere wichtige externe Anspruchsgruppe dar. Hier ist es die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, eine klare Informationspolitik zu verfolgen und möglichst Dialogprozesse aufzubauen.<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Vgl. FRANCK, E. u.a., *Meinungen zum Thema: Sportökonomie* (BFuP 1999), S. 185.

<sup>33</sup> Vgl. MEFFERT, H., *Marketing* (1998), S.1030.

<sup>34</sup> Vgl. HAAS, O., *Controlling der Fußballunternehmen* (2002), S. 19.

<sup>35</sup> Vgl. MADEJA, A., *Vereinsmanagement* (2001), S. 30.

<sup>36</sup> Vgl. MUSSLER, D., *Relationship Marketing im Sport* (1999), S. 282f.

Die *öffentliche Verwaltung*, aufgeteilt in Bund, Länder und Kommunen, kann bei gutem Beziehungsmanagement ein starker Partner bezüglich Infrastrukturmaßnahmen, Bereitstellung von Anlagen und öffentlichem Personal sein. Andererseits besitzt v.a. die Stadt, in welcher der Verein ansässig ist, ein langfristiges Interesse an seinen Erfolgen und verspricht sich Imagetransfers, was Interessenvertretung erleichtert.<sup>37</sup>

Da auch professionelle Sportvereine Fremdkapitalbedarf aufweisen, sind für sie *Fremdkapitalgeber* als wichtige Stakeholder anzusehen. *Spielergewerkschaften* wie z.B. die VdV (Vereinigung deutscher Vertragsfußballer) sind zumindest in Deutschland noch von untergeordneter Bedeutung. Ihr großer Einfluss in Vorreiter-Staaten wie den U.S.A oder England lassen für sie künftig jedoch ein größeres Gewicht erwarten.<sup>38</sup>

*Konkurrierende Vereine* in der Liga haben zumindest das Interesse daran, einen Zusammenbruch der Liga aufgrund eventueller Insolvenzen anderer Vereine abzuwenden.<sup>39</sup> Zudem fungieren diese Vereine als Anbieter und Nachfrager von Spielern auf dem Transfermarkt (s.a. Kap. 2.3.4).

Schließlich ist jeder Verein noch durch seine Mitgliedschaft im *Spitzenverband* in das Organigramm des Deutschen Sportbundes (DSB) eingebunden, was entsprechende Input- und Output-Kontakte mit sich bringt. Besonders durch die Organisation der Wettkämpfe auf der höchsten nationalen Ebene und das Lizenzierungsverfahren der Spitzenverbände im professionellen Teamsport ergeben sich starke Abhängigkeiten der Vereine zu den übergeordneten Sportstellen (s.a. Kap. 3.4.1.4).<sup>40</sup>

## **2.3 Geschäftsmodelle im professionellen Teamsport**

Nachdem nun im ersten Schritt die Anspruchsgruppen professioneller Sportvereine identifiziert worden sind, soll sich im Folgenden eine systemtheoretische Betrachtung des Marktes für professionelle Teamsportleistungen anschließen. Dienstleistungsbetriebe im Sport sind i.d.R. in strategische Netzwerke eingebunden<sup>41</sup>. Es erscheint daher sinnvoll, das komplexe System der Marktbeziehungen derartig in Subsysteme zu zerlegen, dass einzelne *Geschäftsmodelle* sowie deren Besonderheiten deutlich hervortre-

---

<sup>37</sup> Vgl. MADEJA, A., *Vereinsmanagement* (2001), S. 32f.

<sup>38</sup> Vgl. KLINGMÜLLER, A., *Strukturierung der US-Ligen* (SPONSORS 2001), S. 49.

<sup>39</sup> Vgl. SCHELLHAAß, H.M., *Neuer Sport in neuer Ökonomie* (2002), S. 42.

<sup>40</sup> Vgl. MADEJA, A., *Vereinsmanagement* (2001), S. 29.

<sup>41</sup> Vgl. CHADWICK, S., *Strategic Collaboration in European Club Football* (European Journal for Sport Management 2000), S. 10-21.

ten.<sup>42</sup> Geschäftsmodelle zielen darauf ab, die Struktur der durchgeführten Wertschöpfungsaktivitäten und die Logik ihrer Verknüpfung unter Einbeziehung der jeweiligen Marktpartner abzubilden.<sup>43</sup> Eine Typologisierung von Geschäftsmodellen im professionellen Teamsport kann auf der Ebene der Aktivitätenstruktur vorgenommen werden. Als Analyserahmen kommen die klassische *Wertkette* von PORTER (1985)<sup>44</sup>, erweitert durch die alternativen Wertschöpfungskonfigurationen *Wertshop* und *Wertnetzwerk* in Betracht.<sup>45</sup>

### 2.3.1 Wertkette

Die Struktur der Wertkette ist stark an der Transformation von Produktionsfaktoren in Güter und Dienstleistungen orientiert. Ihr Wertschöpfungsprozess zerlegt sich in *primäre und unterstützende Aktivitäten*, die in einem weiterführenden Schritt feiner differenziert werden, so dass diskrete kostentreibende Tätigkeiten entstehen. *Abb. 2* zeigt die typische Zergliederung.

**Abb. 2: Aktivitätenkonfiguration der Wertkette**



Quelle: WORATSCHEK, H. (2002), dort in Anlehnung an PORTER, M., *Competitive Advantage* (1985), S. 37.

Die Darstellung der Wertkette unterstreicht den weitgehend sequenziellen Charakter der durchgeführten Aktivitäten, wobei die unterstützenden Aktivitäten Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalmanagement und Unternehmensinfrastruktur parallel zu den primären Aktivitäten ausgeführt werden. Die Kategorienbildung folgt weitgehend pragmatischen Überlegungen und ist für alle Wertschöpfungskonfigurationen gleicher-

<sup>42</sup>Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 10.

<sup>43</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing-ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 58.

<sup>44</sup> Vgl. PORTER, M., *Competitive Advantage* (1985), S. 63-72.

<sup>45</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Dienstleistungsnetzwerke* (2003), S. 265.

maßen relevant. Eine Differenzierung erfolgt deswegen v.a. hinsichtlich der primären Aktivitätenkategorien.

Durch die starke Orientierung am Transformationsprozess als Quelle der Wertschöpfung stellt die Wertkette allerdings ein zu starres Muster für Unternehmen dar, deren Wertschöpfungsaktivitäten einem anderen System folgen. So sind für Unternehmen im professionellen Teamsport nur relativ wenige Geschäftszweige anzuführen, die in ihrer Struktur der Wertkette folgen. Ein Beispiel wären Merchandising-Aktivitäten im ursprünglichen Sinn, nämlich die *Selbstverwertung* von „Namen, Figuren, Titeln, Szenen (...) oder kennzeichnenden Bestandteilen“<sup>46</sup> eines Clubs, wie es z.T. beim Fußball-Bundesligisten Borussia Dortmund der Fall ist. Hier wird seit der Saison 2000/01 eine eigene Sporttextilmarke namens *gool.de* aufgebaut, um die BVB-Trikots und weitere Sportartikel eigenverantwortlich zu vermarkten. *Gool.de* ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Borussia Dortmund und bietet einmal pro Jahr eine eigene Borussia Dortmund-Kollektion an. Darüber hinaus offeriert *gool.de* eine neutrale Teamsport-Kollektion und rüstet mehrere hundert Sportmannschaften deutschlandweit mit Trikotsätzen aus. Als zentralen Vertriebskanal nutzt *gool.de* das Internet.<sup>47</sup> Es handelt sich somit um einen Textilproduzenten, dessen Wertschöpfungslogik der Wertkette folgt. Andere Wertschöpfungsaktivitäten unterliegen einer vollkommen unterschiedlichen Logik und sind nicht durch eine Transformations-, sondern eine Problemlösungs- oder Intermediationsfunktion gekennzeichnet.<sup>48</sup>

### 2.3.2 Wertshop

Unternehmen, deren Aktivitäten hinsichtlich einer *Problemlösungsfunktion* koordiniert werden, liegt eine Wertschöpfungskonfiguration zugrunde, die als *Wertshop* bezeichnet werden kann.<sup>49</sup> Solche Wertshops analysieren im Kundenauftrag Probleme und lösen diese im Rahmen ihrer Leistungserstellung. Klassische Beispiele dieser Kategorie sind u.a. Rechtsanwälte, Ärzte, Unternehmensberater und Architekten, deren Leistungser-

---

<sup>46</sup> BÖLL, K., *Merchandising* (1995), S. 10.

<sup>47</sup> Vgl. Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA, *Geschäftsbericht Juli 2001-Juni 2002* (2002), S. 22f.

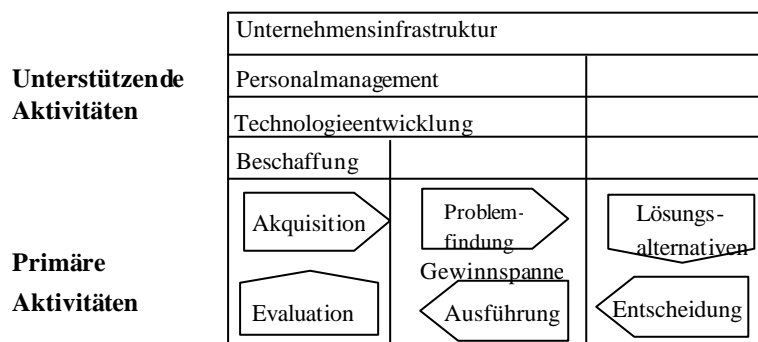
<sup>48</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing-ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 59f.

<sup>49</sup> Vgl. STABELL, C.B./ FJELDSTAD, Ø.D., *On Chains, Shops, and Value Networks* (Strategic Management Journal 1998), S. 414.

stellung durch eine hohe Verhaltensunsicherheit, einen hohen Integrativitätsgrad und einen hohen Individualisierungsgrad gekennzeichnet ist.<sup>50</sup>

Charakteristisch für Problemlösungsprozesse ist, dass sie zyklisch, iterativ und unstetig verlaufen<sup>51</sup> bzw. keinem strikt sequenziellen Muster folgen, dessen Beginn und Ende eindeutig bestimmbar ist. Es werden vielmehr die Problemlösungsaktivitäten mehrfach durchlaufen, vom Auftraggeber neue Informationen aufgenommen und in Lösungsvorschläge umgesetzt, so dass massive wechselseitige Interdependenzen zwischen den Wertschöpfungsaktivitäten entstehen.

**Abb. 3: Aktivitätenkonfiguration des Wertshops**



Quelle: WORATSCHEK, H. (2002), dort in Anlehnung an STABELL, C.B./FJELDSTAD, Ø .D., *On Chains, Shops, and Value Networks* (Strategic Management Journal 1998), S. 424.

Die primären Aktivitäten des Wertshops weisen kaum noch Ähnlichkeiten zu denen der Wertkette auf. Die in *Abb. 3* dargestellte Anordnung enthält sechs primäre Kategorien. Im Rahmen der Akquisition ist v.a. der Reputationsaufbau sowie alle Kommunikationsaktivitäten mit aktuellen und potenziellen Auftraggebern hervorzuheben. Am Ende des Problemlösungszyklus steht eine Evaluation, die abermals ein Durchlaufen des Kreisprozesses notwendig macht. Als Beispiel aus dem professionellen Teamsport ließe sich die Organisation eines großen Events durch den Club im Auftrag seines Hauptsponsors anführen. Auch bei der Event-Organisation als Problemlösungsprozess werden v.a. die Planungsschritte durch regelmäßige Besprechungen der Verantwortlichen im Vorfeld der Veranstaltung mehrfach durchlaufen. Den Kommunikationsaktivitäten im Sinne der formalen Bekanntmachung der Veranstaltung hinsichtlich Titel, Ort und Zeitpunkt kommt eine zentrale Bedeutung zu und letztlich sollte auch eine Evaluation des Events stattfinden.<sup>52</sup> Im Gegensatz zur Wertkette werden im Wertshop stärker die wert- als die

<sup>50</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Typologie von Dienstleistungen* (Der Markt 1996), S. 70.

<sup>51</sup> Vgl. STABELL, C.B./FJELDSTAD, Ø.D., *On Chains, Shops, and Value Networks* (Strategic Management Journal 1998), S. 422.

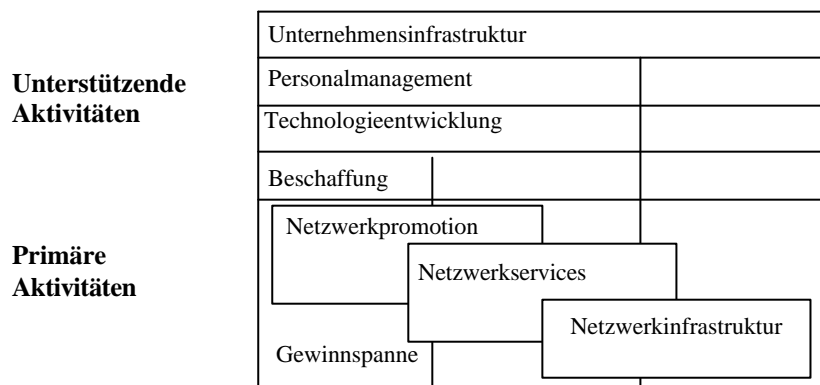
<sup>52</sup> Vgl. WOCHNOWSKI, H., *Veranstaltungsmarketing* (1996), S. 342.

kostentreibenden Aktivitäten betont, denn auch für die Klienten ist die fundierte Lösung des Problems i.d.R. von höherem Wert als eine eher mäßige Lösung zu einem niedrigeren Preis.<sup>53</sup>

### 2.3.3 Wertnetzwerk

Die Aktivitäten in *Wertnetzwerken* sind auf die Erfüllung einer Vermittlungsfunktion ausgerichtet. Die Wertschöpfung erfolgt, indem verschiedenen Konsumenten, Unternehmen oder Organisationen Möglichkeiten der Kontaktaufnahme eröffnet werden. Der sequenzielle Charakter der Wertkette und der zyklische Charakter der Wertshops kommt in den Wertschöpfungsaktivitäten des Wertnetzwerks *simultan* zum Ausdruck.<sup>54</sup> Die Wertschöpfung entsteht aufgrund der Beziehungen zwischen den beteiligten Marktpartnern, die geknüpft, überwacht und ggf. beendet werden müssen. Dabei kann die Ausnutzung von Netzeffekten zusätzlichen Wert für die Kunden generieren.<sup>55</sup>

**Abb. 4: Aktivitätenkonfiguration des Wertnetzwerks**



Quelle: WORATSCHEK, H. (2002), dort in Anlehnung an STABELL, C.B./FJELDSTAD, Ø .D., *On Chains, Shops, and Value Networks* (Strategic Management Journal 1998), S. 430.

Wie in *Abb. 4* ersichtlich, gehören die Netzwerkpromotion, die Netzwerkservices und die Netzwerkinfrastruktur zu den primären Aktivitäten. Die Netzwerkpromotion beinhaltet die Vermarktung des Netzwerks sowie das Vertragsmanagement und weist dadurch Ähnlichkeit zu der Vertragsanbahnung und der Vertragsgestaltung im Wertshop auf. Die Netzwerkservices als eigentliche Leistungserstellung setzen sich zusammen aus Aktivitäten der Herstellung, Unterhaltung und Beendigung von Kontakten zwischen den Beteiligten sowie der Abrechnung der in Anspruch genommenen Leistungen. Schließ-

<sup>53</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ ROTH, S./ PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing-ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 60f.

<sup>54</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing-ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 61.

<sup>55</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Dienstleistungsnetzwerke* (2003), S. 266.

lich ist die Infrastruktur des Netzwerks aufrecht zu erhalten. Eine weitergehende Untergliederung der Netzwerke kann nach den unterschiedlichen Geschäftsmodellen „Vertriebsübernahme“, „Vertragsvermittlung“, und „Kontaktanbahnung“ erfolgen, die weitere Eigenheiten der Wertschöpfungslogik aufweisen.<sup>56</sup>

### **2.3.3.1 Netzwerk zur Vertriebsübernahme**

Im Netzwerk zur Vertriebsübernahme erwirbt der Vermittler (Intermediär) Güter und Leistungen, um sie an andere Teilnehmer des Netzwerks weiterzuveräußern.<sup>57</sup> Im Bereich des professionellen Teamsports arbeitet z.B. das Pay-TV nach dem Modell der Vertriebsübernahme, da es die Übertragungsrechte vom Veranstalter des Sportwettbewerbs bzw. vom Rechteinhaber auf eigene Rechnung erwirbt, um sie anschließend selbständig und auf eigenes Risiko über seine Abonnenten zu monetarisieren (s.a. Kap. 2.3.4.)<sup>58</sup>

### **2.3.3.2 Netzwerk zur Kontakthanbahnung**

Im Netzwerk zur Kontakthanbahnung beschränkt sich die Leistung des Betreibers auf die Bereitstellung der Infrastruktur für die Kontaktaufnahme und die Anbahnung von Kontakten zwischen den Netzwerknutzern.<sup>59</sup> Dieses Geschäftsmodell (*Abb. 5*) trifft generell für privatwirtschaftliche Medienunternehmen zu, die sich über Werbeeinnahmen finanzieren. Hier erzielt das Werbemedium W Erlöse für den Versuch einer Kontakthanbahnung, indem es ein Werbesignal des Anbieters A (Werbekunde, z.B. Hersteller eines Konsumgutes) an den Nachfrager N überträgt. Dabei ist der Nachfrager N i.d.R. nicht primär an dem Werbesignal interessiert, sondern an dem inhaltlichen Beitrag von W, weshalb W auch nicht das Zustandekommen eines Vertrags garantiert, sondern nur die Verbreitung der Werbebotschaft des Anbieters A.

Auch die Ausstrahlung von professionellen Sportwettbewerben wird mit Werbebotschaften versehen. Die Kundenorientierung ist im Falle der Kontakthanbahnung nicht so eindeutig bestimmt wie bei der Vertriebsübernahme, da A und N wie oben beschrieben

---

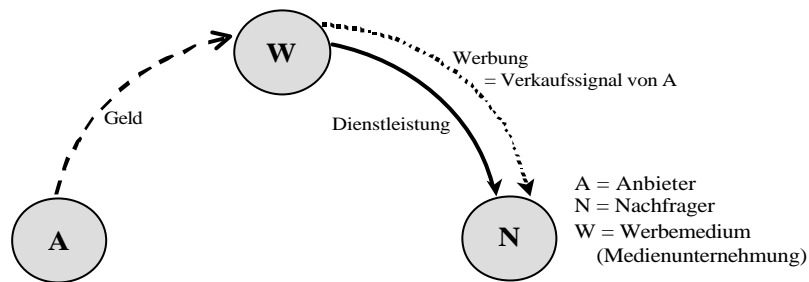
<sup>56</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing- ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 62.

<sup>57</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing- ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 68.

<sup>58</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 14.

<sup>59</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ROTH, S./PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing- ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 67.

**Abb. 5: Geschäftsmodell „Kontaktanbahnung“**



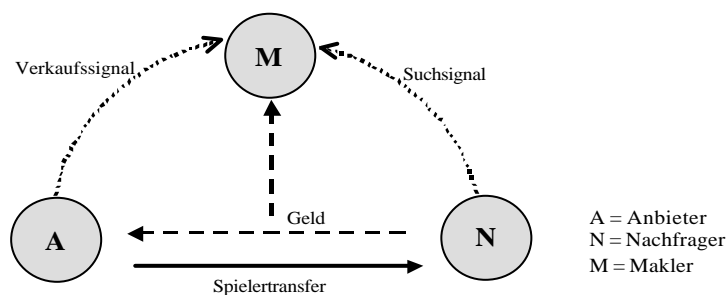
Quelle: In Anlehnung an WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 12.

unterschiedliche Interessen verfolgen. Ein gemeinsames Grundinteresse besteht jedoch zwischen den beiden Anspruchsgruppen in der Darbietung eines spannenden Sportwettbewerbs, da A antizipiert, dass N nur das Werbesignal empfängt, wenn die Dienstleistung von W für den Nachfrager interessant ist.<sup>60</sup>

### 2.3.3.3 Netzwerk zur Vertragsvermittlung

Die Leistung eines Netzwerkbetreibers zur Vertragsvermittlung geht über die Kontaktanbahnung hinaus, da der Abschluss eines Vertrags zwischen den Netzwerknutzern im Mittelpunkt steht.<sup>61</sup> Im professionellen Teamsport ist dies z.B. bei einer Agentur der Fall, die eine Spielervermittlung auf Provisionsbasis betreibt. Wie in *Abb. 6* ersichtlich, erhält der Makler M nur eine Provision, wenn ein Spielertransfer zwischen dem anbietendem Club A und dem nachfragendem Club N zustande kommt.

**Abb. 6: Geschäftsmodell „Vertragsvermittlung“**



Quelle: in Anlehnung an WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 11.

Die Eindeutigkeit der Kundenorientierung ist auch in diesem Fall geringer als im Geschäftsmodell „Vertriebsübernahme“, da der Spielervermittler M zwei unterschiedliche Kundengruppen zu bedienen hat, die sich insbesondere bei der Preisvereinbarung unei-

<sup>60</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 12f.

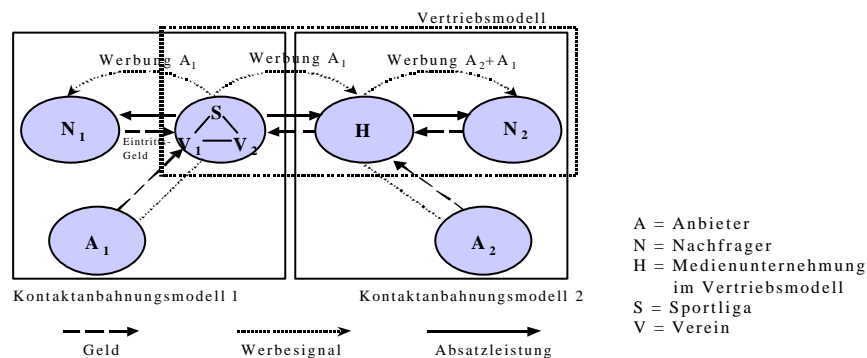
<sup>61</sup> Vgl. WORATSCHEK, H./ ROTH, S./ PASTOWSKI, S., *Geschäftsmodelle im Internet* (Marketing-ZFP Spezialausgabe „E-Marketing“ 2002), S. 68.

nig sind. Das gemeinsame Interesse von Club A und Club N besteht lediglich darin, aktiv einen Vertragsschluss mit einem geeigneten Partner zu erwirken.<sup>62</sup>

### 2.3.4 Integriertes Geschäftsmodell für professionelle Team-sportleistungen

Sportligen wie die deutsche Fußball-Bundesliga sind in Marktstrukturen eingebettet, die deutlich komplexer sind als die oben beschriebenen Geschäftsmodelle. Dennoch lassen sich diese Strukturen durch die *Kombination* der thematisierten Geschäftsmodelle darstellen. Speziell die Modelle „Vertriebsübernahme“, „Kontaktanbahnung“ und „Vertragsvermittlung“ sind Subsysteme, mit deren Hilfe das System der Geschäftsbeziehungen im professionellen Teamsport analysiert werden kann. Ein solches System ist in *Abb. 7* dargestellt, wobei v.a. die Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, die als *Kunden* im professionellen Teamsport aufgefasst werden können:<sup>63</sup>

**Abb. 7: Integriertes Geschäftsmodell für professionelle Teamsportleistungen**



Quelle: WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 14.

- **Kontaktanbahnungsmodell 1** mit Erlösen aus dem Verkauf von Eintrittskarten: Die Sportliga  $S$  organisiert einen Sportwettbewerb zwischen Vereinen, hier  $V_1$  und  $V_2$ , die in Teamproduktion zusammenwirken.  $S$  erzielt einen Teil seiner Erlöse aus den Zuschauern  $N_1$  vor Ort, für die auch die Werbesignale der Anbietergruppe  $A_1$  ausgesendet und damit Kontakte angebahnt werden. Sie können sowohl aus Verträgen mit einem der beiden Vereine (z.B. durch Trikotsponsoring) als auch aus einem Werbevertrag mit der Sportliga (z.B. durch Namensrechte an der Liga wie ehemals bei der *s.oliver* Basketball Bundesliga<sup>64</sup>) resultieren.

<sup>62</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 11.

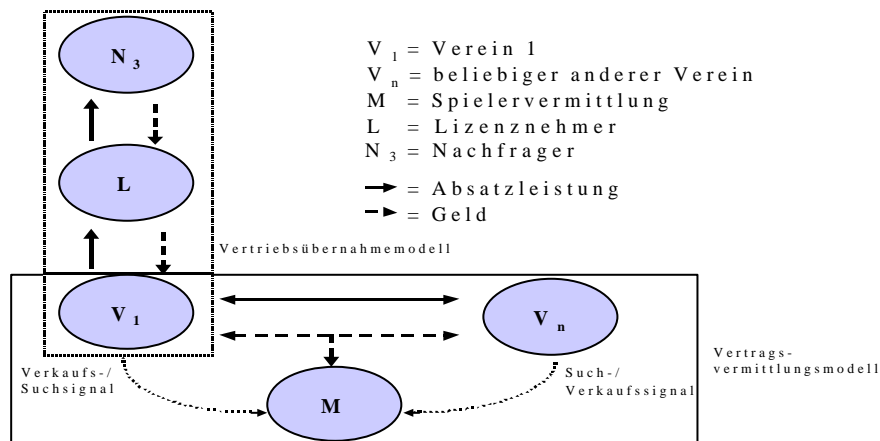
<sup>63</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 13.

<sup>64</sup> Vgl. Sports-Consult, *Homepage* (WWW v. 19.10.2003).

- Das **Vertriebsübernahmemodell** im Bereich des Pay-TV wurde bereits in Kap. 2.3.3.1 thematisiert. Die Sportliga S vertreibt den Sportwettbewerb über die Medienunternehmung H an die Zuschauer N2, wobei im Falle der Fußball-Bundesliga zwischen S und H noch der Rechteinhaber INFRONT Sport-Media AG steht, die ihrerseits die Rechte auf eigenes Risiko erwirbt bzw. an die Medienunternehmen weiterveräußert und somit die Kette der Vertriebsübernahme um ein Glied verlängert.
- Das **Kontaktanbahnungsmodell 2** kommt sowohl im öffentlich-rechtlichen als auch im rein werbefinanzierten Fernsehen zur Anwendung, wobei der Geldstrom zwischen den Zuschauern N2 und den privaten Fernsehanstalten den Betrag 0 erhält. Auch im öffentlich-rechtlichen Fernsehen kann Kundenorientierung nicht mehr nur auf die Zuschauergruppe N2 ausgerichtet werden, seitdem die Kontakthanbahnung durch die Ausstrahlung von Werbesignalen hinzutritt. Vielmehr besitzen die Interessen der Werbekunden aus Anbietergruppe A2 eine stetig wachsende Bedeutung so dass ein Mischmodell aus „Vertriebsübernahme“ und „Kontaktanbahnung“ entsteht. Im Übrigen sei auf die Ausführungen in Kap. 2.3.3.2 verwiesen.<sup>65</sup>

Um den Darstellungsgehalt von *Abb. 7* nicht zu sprengen, sollen nun noch zwei weitere Subsysteme aus der Perspektive des Clubs V1 hinzugefügt werden, um das integrierte Geschäftsmodell für professionelle Teamsportleistungen zu komplettieren.

**Abb. 8: Zusätzliche Geschäftsmodelle aus der Perspektive von Verein 1**



Quelle: In Anlehnung an WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 11-16.

Das Vertragsvermittlungsmodell in *Abb. 8* wurde bereits weitestgehend in Kap. 2.3.3.3 thematisiert, allerdings aus der Perspektive der Spielervermittlung und ohne die Berücksichtigung der wechselseitigen Beziehung zwischen den Vereinen, die auf dem Trans-

<sup>65</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 14.

fermarkt natürlich sowohl als Anbieter wie auch als Nachfrager von Spielern fungieren. Das abgebildete Vertriebsübernahmmodell stellt entgegen der in Kap. 2.3.1 behandelten Vermarktungsform der Marke *gool.de* durch Borussia Dortmund die in Deutschland immer noch übliche Form der Vermarktung von Fanartikeln dar und sollte zur besseren Abgrenzung daher eher als *Licensing* bezeichnet werden. Entweder werden unmittelbar Verträge zwischen Lizenznehmer und -geber (hier: V1) geschlossen, oder es werden sog. Lizenzvermittlungsagenturen zwischengeschaltet, die auch in eigener Verantwortung tätig sind, was die Kette der Vertriebsübernahme zwischen V1 und L erneut um ein Glied verlängern würde.<sup>66</sup> Die gemeinsame Darstellung von Spielertransfers und Licensing-Aktivitäten in *Abb. 8* erfolgt nicht zufällig, da sich zwischen den beiden Geschäftsfeldern bedeutende Interdependenzen ergeben, was z.B. durch die enormen Verkaufszahlen von David Beckham Jerseys nach seinem Wechsel zu Real Madrid beeindruckend belegt wird.<sup>67</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bereits an diesem vereinfachten Beispiel eines Geschäftsmodells im professionellen Teamsport die Komplexität der Marktbeziehungen deutlich wird. Die zentrale Frage im Marketing - „Wer ist der Kunde?“ - ist mit zunehmender Komplexität der Marktstruktur schwieriger zu beantworten. Kunden im professionellen Teamsport sind die Gruppen N1, A1, H, A2, N2, L, N3 und V<sub>n</sub>, zwischen denen vielfältige Interessenkonflikte entstehen können. Hinzu kommt die Kooperenz-Problematik zwischen Vereinen in Sportligen, aus der zusätzliche Probleme für das Vereins- und Ligamanagement resultieren (s.a. Kap. 3.4.1.2).<sup>68</sup> Die komplexe Marktstruktur hat auch Konsequenzen für die Steuerung der *Dienstleistungsqualität*, die einen wichtigen Aspekt des folgenden Abschnitts darstellt.<sup>69</sup>

## **2.4 Service Profit Chains: Empirische Ergebnisse bei Dienstleistungsunternehmen**

Eine hohe Dienstleistungsqualität wird nicht zum Selbstzweck gefordert. Unternehmen streben danach im Wissen über den Zusammenhang zwischen einer hohen Qualität und den Gewinnen eines Dienstleisters.<sup>70</sup> Die Kausalkette zur Erklärung dieses Zusammen-

---

<sup>66</sup> Vgl. BRANDMAIER, S./ SCHIMANY, P., *Kommerzialisierung des Sports* (1998), S. 60.

<sup>67</sup> Vgl. DIE WELT, *Homepage* (WWW v. 15.07.2003).

<sup>68</sup> Vgl. FRANCK, E., *Sportlicher Wettbewerb* (2000), S. 47.

<sup>69</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 14f.

<sup>70</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Tourismus* (2001), S. 16.

hangs nennt sich *Service Profit Chain* (s.a. Kap. 1), welche nun mit Hilfe von empirischen Ergebnissen aus der Literatur differenzierter thematisiert werden soll.

### 2.4.1 Dienstleistungsqualität und Gewinn in der Literatur

In ihrem Grundschemata lautet die Argumentationskette wie folgt: Eine hohe Dienstleistungsqualität führt zur Zufriedenheit der Kunden. Sind die Kunden zufrieden, so nehmen sie die Leistung erneut in Anspruch und werden zu Stammkunden. Dies nennt man auch Kundenbindung. Hierbei ist zu bedenken, dass es meistens teurer ist, Neukunden zu akquirieren, als Kunden zu behalten.<sup>71</sup> Deshalb führt Kundenbindung zu Kostensparnis. Zusätzlich bringen Stammkunden nicht nur einmal, sondern regelmäßig Umsätze, woraus folgt, dass Kundenbindung zu langfristig höheren Umsätzen führt. Kundenbindung resultiert somit langfristig in höheren Gewinnen!<sup>72</sup>

HOMBURG (2000) sucht nach empirischer Fundierung für die SPC. Obwohl er sich hinsichtlich des Untersuchungsobjektes auf Industriegüterunternehmen beschränkt, vertritt er die Auffassung, dass die Zusammenhänge zwischen Qualität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung *prinzipiell* auch auf den Dienstleistungsbereich anzuwenden sind.<sup>73</sup> Des Weiteren verwendet er als Ausgangsvariable den Terminus „Kundennähe“ statt Dienstleistungsqualität, der sich in der Operationalisierung als weiter gefasster Begriff herausstellt. In der Literatur wird jedoch die Meinung vertreten, dass die Dienstleistungsqualität als wichtige Facette der Kundennähe anzusehen ist.<sup>74</sup> Ferner ergeben sich in der empirischen Analyse die gleichen Ergebnisse für die Kundennähe wie für die Dienstleistungsqualität.<sup>75</sup> Aus diesem Grunde beschränkt sich die Betrachtung im Folgenden auf die Dienstleistungsqualität.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse mittels *nichtlinearem Regressionsmodell* führen zu dem Schluss, dass sich die Dimension Dienstleistungsqualität signifikant positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Hierbei gilt, dass sich die Beziehung am besten durch eine S-förmige Funktion beschreiben lässt, was bedeutet, dass die Dienstleis-

---

<sup>71</sup> Vgl. KOTLER, P., *Marketing-Management* (2001), S. 37.

<sup>72</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Tourismus* (2001), S. 16.

<sup>73</sup> Vgl. HOMBURG, C., *Kundennähe von Industriegüterunternehmen* (1995), S. 206.

<sup>74</sup> Vgl. ZOLLNER, G., *Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen* (1995), zitiert bei HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 446.

<sup>75</sup> Vgl. HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 449.

tungsqualität ein gewisses Mindestmaß zu überschreiten hat, um sich spürbar auf die Kundenzufriedenheit auszuwirken.<sup>76</sup>

Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist empirisch weniger klar fundiert. Dennoch sehen HOMBURG/FABNACHT (2001) die Kundenzufriedenheit als den *Schlüsselfaktor* für die Möglichkeit der Kundenbindung an und belegen dies anhand einer *repräsentativen schriftlichen Kundenbefragung* eines Transportdienstleisters. Hier führte die Kundenzufriedenheit fast zwangsläufig zu den wichtigen Kundenbindungsfaktoren Wiederkaufabsicht bzw. Weiterempfehlungsabsicht. Es ist demzufolge von einem positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf Kundenbindungsfaktoren auszugehen, deren funktionaler Zusammenhang vermutlich am besten durch eine sattelförmige Funktion beschrieben werden kann.<sup>77</sup>

In der SPC wird also aus Gewinnmotiven heraus der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit sowie die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung analysiert. Da diese Verknüpfungen nicht unabhängig vom Kontext sind, müssen jeweils situative Faktoren in Form von *moderierenden Variablen* berücksichtigt werden<sup>78</sup>, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen werden soll.

## 2.4.2 Situative Faktoren als moderierende Variablen

Die moderierenden Variablen können jeweils die *Stärke des Effekts* von Dienstleistungsqualität auf Kundenzufriedenheit bzw. von Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung beeinflussen.<sup>79</sup> Zunächst soll der Einfluss der *moderierenden Effekte* auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit dargestellt werden.

### 2.4.2.1 Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

Unter Heranziehung der Ressourcenabhängigkeitsperspektive (PFEFFER; 1972)<sup>80</sup> und der Transaktionskostentheorie (COASE; 1937)<sup>81</sup> arbeitet HOMBURG (1995) u.a. vier

---

<sup>76</sup> Vgl. HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 449.

<sup>77</sup> Vgl. HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 451-453.

<sup>78</sup> Vgl. HOMBURG, C., *Kundennähe von Industriegüterunternehmen* (1995), S. 143-145.

<sup>79</sup> Vgl. HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 443.

<sup>80</sup> Vgl. PFEFFER, J., *Merger as a Response to Organizational Interdependence* (1972), zitiert bei HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 448.

<sup>81</sup> Vgl. COASE, R., *The Nature of the Firm* (Economica 1937), S. 390-405.

moderierende Variablen heraus. Hierbei unterstellt er tendenziell positive moderierende Effekte, d.h. die positiven Auswirkungen der Dimension Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit sind tendenziell umso stärker ausgeprägt, je größer der Einfluss dieser situativen Faktoren ist. Die in der vorliegenden Arbeit relevanten moderierenden Variablen sind: *marktbezogene Dynamik, technologische Dynamik, marktbezogene Komplexität und spezifische Investitionen*.<sup>82</sup>

*Marktbezogene Dynamik* ergibt sich für den Kunden v.a. aus Änderungen des Marktpektrums, z.B. durch Hinzutreten neuer Anbieter oder Produkte. *Technologische Dynamik* äußert sich meist in technologischen Änderungen bzw. in neuen Vermarktungsmöglichkeiten durch technologischen Fortschritt. Die *marktbezogene Komplexität* bezieht sich auf die Komplexität des Anbieter- und Dienstleisterspektrums der relevanten Produktgruppe. Besonders Dienstleistungen zeichnen sich v.a. durch Erfahrungs- und Vertrauensmerkmale aus. Dies hat zur Folge, dass in die Informationsbeschaffung *auf Kundenseite* hohe *spezifische Investitionen* getätigt werden müssen. Dementsprechend sind auch *auf Anbieterseite* spezifische Investitionen von Bedeutung, um dem Kunden die Informationsbeschaffung bzw. Kaufentscheidung zu erleichtern. Dies kann geschehen durch das Signalisieren von Qualität, indem Reputation und eine starke Marke aufgebaut werden (*Signaling*).<sup>83</sup>

#### **2.4.2.2 Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Im zweiten Schritt ist nun der Einfluss moderierender Effekte auf die Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aufzuzeigen. Bei der Auswahl *moderierender Variablen* gehen HOMBURG/FABNACHT (2001) auf HENTSCHEL (1996)<sup>84</sup> zurück. An dieser Stelle sollen die Faktoren *Image des Anbieters, Variety Seeking-Motive, die Anzahl an Alternativen* und *Austritts- oder Wechselbarrieren* betrachtet werden. Angenommen wird, dass der positive Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und jeweils einem der beiden Kundenbindungsfaktoren Wiederkauf bzw. Wiederkaufabsicht umso stärker ist,

- je besser das Image,
- je größer die Austritts- oder Wechselbarrieren,
- je schwächer die Variety Seeking-Motive und

---

<sup>82</sup> Vgl. HOMBURG, C., *Kundennähe von Industriegüterunternehmen* (1995), S. 143-145.

<sup>83</sup> Vgl. SPREMANN, K., *Asymmetrische Information* (ZfB 1990), S. 578-580.

<sup>84</sup> Vgl. HENTSCHEL, F., *Kundenbindung* (1996), zitiert bei HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 454.

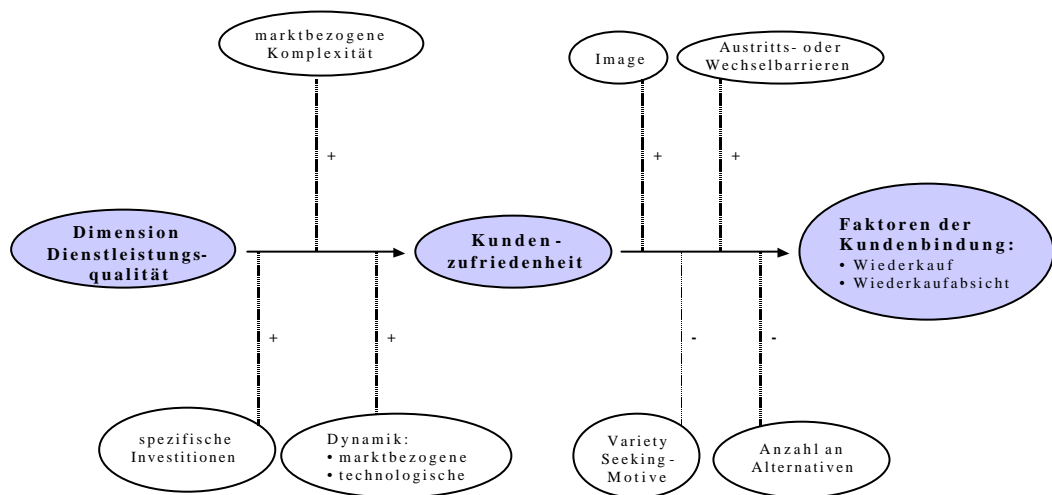
- je niedriger die Anzahl an Alternativen sind.

Moderierende Variablen können somit zur Folge haben, dass trotz Unzufriedenheit Kunden wiederkaufen bzw. trotz Zufriedenheit Kunden ihr Kaufverhalten ändern.<sup>85</sup>

### 2.4.3 Kausalkette zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung

Fasst man die bisher betrachteten Beziehungen zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit sowie die zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zusammen, so erhält man die in *Abb. 9* dargestellte *Kausalkette*.

**Abb. 9: Kausalkette Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und -bindung**



Quelle: In Anlehnung an HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 456.

Zentrale Aussage der Kausalkette sind die positiven Einflüsse der Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit bzw. der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindungsfaktoren. Des Weiteren sind sowohl bei den Wirkungen der Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit als auch bei den Wirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Faktoren der Kundenbindung die angeführten moderierenden Effekte zu berücksichtigen. Schließlich sind noch verschiedene Interdependenzen der moderierenden Variablen untereinander in Erwägung zu ziehen und zu diskutieren.<sup>86</sup>

Service Profit Chains bzw. die Dimensionen Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sollten stets branchenspezifisch operationalisiert, interpretiert und diskutiert werden, um den branchentypischen Besonderheiten Rechnung zu tragen.

<sup>85</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 455.

<sup>86</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 456.

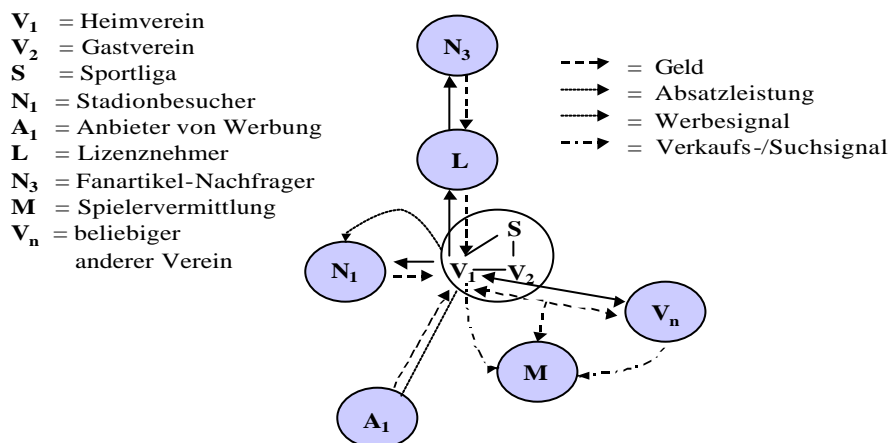
WORATSCHEK (2001) diskutiert die SPC beispielsweise für die Tourismusbranche.<sup>87</sup> Ziel der vorliegenden Arbeit soll es nun sein, die Service Profit Chain für die Vermarktung von Stadiontickets und Fernsehrechten im Bereich des professionellen Teamsports zu analysieren.

### 3. Service Profit Chain auf dem Stadionmarkt

#### 3.1 Stadionmarkt

Um zunächst Aufschluss über den Analyserahmen dieses Abschnitts zu erhalten, soll *Abb. 10* die relevanten Stakeholder, Leistungs- und Geldströme auf dem Stadionmarkt darlegen. Die Abbildung stellt eine Synthese aus *den* Elementen des Integrierten Geschäftsmodells in Kap. 2.3.4 dar, die für den Stadionmarkt relevant sind.

**Abb. 10: Stakeholder, Leistungsströme und Geldströme auf dem Stadionmarkt**



Quelle: In Anlehnung an WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 14.

Die Nachfragergruppe  $N_1$  im *Kontaktanbahnungsmodell* aus dem Verkauf von Eintrittskarten beinhaltet auch potenzielle Stadionbesucher, damit der Aspekt der Neukundengewinnung berücksichtigt werden kann. Zu den potenziellen Stadionbesuchern sollen hier ausdrücklich auch Anhänger anderer Vereine und Sportarten zählen. Die Werbesignale aus der Anbietergruppe  $A_1$  können sowohl aus Verträgen mit einem der beiden Vereine als auch aus einem Werbevertrag mit der Sportliga resultieren (s.a. Kap. 2.3.4).

Das *Vertriebsübernahmemodell* zur Vermarktung von Fanartikeln ist auch auf dem Stadionmarkt von Bedeutung, da hiermit insbesondere an Spieltagen signifikante Umsätze erzielt werden. Vor allem die regelmäßigen Stadionbesucher kommen für den Kauf die-

<sup>87</sup> WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Tourismus* (2001), S. 7-26.

ser Artikel infrage.<sup>88</sup> Des Weiteren wird von den Fußball-Bundesligisten der Handel mit Fan-Devotionalien als Instrument angesehen, um die Besucherzahl in Stadien zu steigern.<sup>89</sup> Auf die Ausgaben der Stadionbesucher für Essen und Getränke kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Das *Vertragsvermittlungsmodell* auf dem Markt für Spielertransfers ist hinsichtlich der Zusammensetzung des Spielerkaders eines Clubs von Bedeutung, da diese wiederum Einfluss auf die Stadionnachfrage ausübt (s.a. Kap. 3.3.5). Schließlich sei noch auf die Rolle des Gastvereins V2 hingewiesen, der u.U. auch Einfluss auf die Anzahl der Stadionbesucher ausüben kann (s.a. Kap. 3.3.2).

## **3.2 Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn**

Nachdem nun ein Überblick über den Analyserahmen dieses Abschnitts gegeben worden ist, soll im folgenden die Argumentationskette der *Service Profit Chain* für den Stadionmarkt näher spezifiziert werden. Insbesondere ist es notwendig, den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn unter Berücksichtigung der Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu klären. Hierzu ist es zunächst erforderlich, die erwähnten Dimensionen branchenspezifisch zu operationalisieren.

### **3.2.1 Qualität professioneller Teamsportleistungen**

Vorab soll anhand einer Arbeitsdefinition geklärt werden, was unter Dienstleistungsqualität bei professionellen Teamsportveranstaltungen zu verstehen ist. Sie ist an RIEDMÜLLER (2002)<sup>90</sup> angelehnt: *Dienstleistungsqualität bei professionellen Teamsportveranstaltungen stellt die bewertete Beschaffenheit aller Bestandteile einer Veranstaltung durch die Besucher dar, die diese als entscheidend ansehen.*

Es handelt sich hierbei um einen kundenorientierten Qualitätsbegriff. Das Qualitätsurteil eines Besuchers setzt sich somit aus zwei Teilprozessen zusammen: der Wahrnehmung von entscheidungsrelevanten Bestandteilen und deren Bewertung.

Bei der Frage, aus welchen Bestandteilen sich die Qualität nun aus Sicht der Zuschauer zusammensetzt, liegt zunächst der Gedanke nahe, die Qualität in Potenzial-, Prozess und Ergebnisqualität zu differenzieren. Dieses Modell geht auf DONABEDIAN

---

<sup>88</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 21.

<sup>89</sup> Vgl. ROHLMANN, P., *Sportmarketing und Merchandising* (1998), S. 140-143.

<sup>90</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 109.

(1980)<sup>91</sup> bzw. HILKE (1989)<sup>92</sup> zurück und scheint branchenübergreifend anwendbar. Die Qualität einer professionellen Teamsportveranstaltung würde von den Besuchern nach dieser Unterscheidung vor, während und nach ihrer Integration in den Veranstaltungsprozess beurteilt werden, was eine Besonderheit einer derartigen Veranstaltung abbilden würde, nämlich den Phasenablauf.<sup>93</sup> THÖRNER (2001)<sup>94</sup> nimmt diesbezüglich eine branchenspezifische Adaption für den Bereich des professionellen Teamsports vor. Nachteilig an diesem Modell erweist sich jedoch der irreführende Eindruck, dass in den jeweiligen Phasen nur die gleichnamigen Qualitätsdimensionen von Bedeutung sind, was nicht zwingend der Fall ist.<sup>95</sup> Dementsprechend sollen nun die Qualitätsdimensionen einer professionellen Teamsportveranstaltung nach den aus der Sicht der Zuschauer ablaufenden *Veranstaltungsphasen* differenziert werden, wobei sich *innerhalb der Teilphasen* wiederum eine *Differenzierung in* unmittelbar voneinander abhängige *Potenzial- und Prozessqualitäten* der Leistung anbietet (s.a. Anhang 1). Da die Ergebnisqualität im folgenden „PROSPORT-Modell“ von RIEDMÜLLER (2002) als zusammengefasste Bewertung aller innerhalb einer Phase wahrgenommenen Potenzial- und Prozessqualitäten verstanden wird, bleibt sie in Folgenden vernachlässigt. Die Gesamtqualität aus Sicht der Zuschauer setzt sich aus einer Bewertung der Qualitätseindrücke aus den vier im Anschluss beschriebenen Phasen zusammen, wobei unterstellt wird, dass die Urteilsbildung als additive Verknüpfung geschieht.<sup>96</sup>

### **3.2.1.1 Zeitraum vor Betreten des Veranstaltungsgeländes**

Die Beurteilung der Qualität in der sog. *Pre-Event-Phase* beginnt für die Besucher mit dem Entschluss, eine bestimmte Sportveranstaltung besuchen zu wollen und endet mit dem Betreten der Veranstaltungsstätte. Es ist anzunehmen, dass Besucher in der Erwartungssituation der Anreise die Eindrücke dieser Phase bereits mit hoher Intensität wahrnehmen.<sup>97</sup> Der Besucher muss vor Beginn der Veranstaltung Zeit für den Erwerb der Zugangsberechtigung und die Einlasskontrolle aufwenden. Für den Veranstalter er-

---

<sup>91</sup> DONABEDIAN, A., *The Definition of Quality* (1980), S. 83-119.

<sup>92</sup> HILKE, W., *Dienstleistungs-Marketing* (1989), S. 10-15.

<sup>93</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 127-162.

<sup>94</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 26-55.

<sup>95</sup> Vgl. WOCHNOWSKI, H., *Veranstaltungsmarketing* (1996), S. 26.

<sup>96</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 162-167.

<sup>97</sup> Vgl. STAUSS, B./WEINLICH, B., *Die Sequentielle Ereignismethode* (Der Markt 1996), S. 52.

scheint es wichtig, dass bereits diese Eingangsphase positiv erlebt wird, damit Unsicherheiten und das empfundene Risiko, evtl. eine falsche Veranstaltung ausgewählt zu haben, schnell reduziert werden können.<sup>98</sup>

Als Qualitätsmerkmale der *Potenzialqualität* in der Pre-Event-Phase können zunächst die Vorverkaufsmöglichkeiten bzw. die Verkaufsstelle für Tickets vor Ort angesehen werden, die den Erwerb der Eintrittskarten möglichst einfach gestalten sollen, was im Vorverkauf auch telefonische, postalische und Bestellmöglichkeiten via Internet mit einschließt. Ein weiteres Merkmal ist die Verkehrsanbindung ans Stadion für PKW und öffentlichen Nahverkehr einschließlich ausreichender Parkplatzmöglichkeiten.<sup>99</sup>

Als wichtiger Indikator der *Prozessqualität* in der Phase vor Betreten des Veranstaltungsgeländes ist die Beurteilung des Informationsflusses aus Besuchersicht anzusehen. Dies beginnt mit der rechtzeitigen Ankündigung der wichtigsten Veranstaltungsdaten und wird fortgesetzt durch einen ansteigenden Detaillierungsgrad der Informationen mit zunehmender zeitlicher Annäherung an die Veranstaltung, um die Neugierde bei den potenziellen Besuchern zu befriedigen und eine Informationsüberlastung zu vermeiden. Auch die Einlasskontrolle, die kurze Wartezeiten für die Besucher gewährleisten sollte, ist als Prozessfaktor der Pre-Event-Qualität zu nennen.<sup>100</sup>

### **3.2.1.2 Zeitraum des Aufenthalts auf dem Veranstaltungsgelände**

Die Beurteilung der Qualität der sog. *Force-Event-Phase* beginnt mit dem Betreten des Veranstaltungsgeländes und dauert bis zum Verlassen desselben. Bei professionellen Sportveranstaltungen ist diese Phase aus den Teilkomponenten „sportlicher Wettkampf“ und „Unterhaltungsprogramm“ zusammengesetzt. Unabhängig von der Bedeutung des Rahmenprogramms für die einzelnen Besucher ist davon auszugehen, dass seine Beurteilung differenziert vom sportlichen Wettkampf erfolgt, so dass es hier auch separat betrachtet werden soll.<sup>101</sup>

#### **3.2.1.2.1 Zeitraum des Unterhaltungs- und Rahmenprogramms**

Die sog. *Force-Event-Non-Action-Teilphase* umfasst alle Eindrücke der Besucher innerhalb der Zeitabschnitte, in denen sie nicht unmittelbar mit dem Verfolgen des Sport-

---

<sup>98</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Vermarktung von Sportveranstaltungen* (2001), S. 278.

<sup>99</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 190-192.

<sup>100</sup> Vgl. ERBER, S., *Eventmarketing* (2000), S. 143.

<sup>101</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 163f.

geschehens beschäftigt sind. Vor und nach dem sportlichen Wettkampf bzw. in den Pausen wird den Besuchern meist ein Unterhaltungs- und Rahmenprogramm geboten, z.B. durch den Auftritt von Cheerleadern, den Verzehr von Speisen und Getränken an den Verpflegungsständen oder die Teilnahme an Zuschauerwettbewerben.<sup>102</sup>

Als Indikatoren für die *Potenzialqualität* lassen sich Faktoren wie z.B. der Zustand der Sportstätte bezüglich Funktionalität, Ästhetik und Sauberkeit anführen. Als weiteres bedeutendes Merkmal ist das Gastronomieangebot zu nennen, welches neben den obligatorischen Imbissständen auch andere Gastronomieformen offerieren sollte, um die individuellen Wünsche unterschiedlicher Besuchergruppen zu befriedigen.<sup>103</sup> Da Interaktion der Besucher mit dem Veranstaltungspersonal in der Force-Event-Non-Action-Phase am häufigsten stattfindet, kann die Potenzialqualität des Personals dieser Phase zugeordnet werden. Es zeichnet sich v.a. durch Verfügbarkeit und Freundlichkeit aus, da der fachlichen Kompetenz eine eher nachrangige Bedeutung zukommt.<sup>104</sup>

Als Indikator der *Prozessqualität* eignet sich u.a. die Möglichkeit für die Besucher, sich problemlos zu orientieren, wobei ein besonderer Wert auf visuelle Informationen z.B. durch Ausschilderung gelegt werden sollte, die sich gegenüber akustischen Informationen als vorteilhaft erweisen.<sup>105</sup> Um dem Besucherbedürfnis der Zerstreuung nachzukommen, erscheint ein abwechslungsreiches Unterhaltungsangebot als wichtiger Prozessfaktor. Speziell für Besucher mit Kindern sind diese Angebote von besonderem Wert, da die Veranstaltungen so familienfreundlicher werden. Allerdings sollte das Rahmenprogramm eine Affinität zur Sportart aufweisen.<sup>106</sup>

### **3.2.1.2.2 Zeitraum des sportlichen Wettkampfs**

Die sog. *Force-Event-Action-Teilphase* sammelt alle Qualitätseindrücke, die auf dem Veranstaltungsgelände in Bezug auf die sportlichen Wettkämpfe entstehen und bildet somit das eigentliche Kernelement einer professionellen Sportveranstaltung. Die Operationalisierung sportartübergreifender Merkmale in der Action-Phase fällt nicht leicht, da sich die Qualität eines Wettkampfs u.a. durch charakteristische Eigenschaften der jewei-

---

<sup>102</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 163f.

<sup>103</sup> Vgl. LEMKE, W., *Erfahrungsbericht eines Vereinsmanagers* (1992), S. 85.

<sup>104</sup> Vgl. ERBER, S., *Eventmarketing* (2000), S. 168.

<sup>105</sup> Vgl. ERBER, S., *Eventmarketing* (2000), S. 135f.

<sup>106</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 196-198.

ligen Sportart äußert, die sich jedoch als einheitlicher Qualitätsindikator „sportliche Leistung“ zusammenfassen lassen.<sup>107</sup>

Die *Potenzialqualität* eines sportlichen Wettbewerbs scheint eng mit den teilnehmenden Sportlern verknüpft zu sein, wobei sich die Besucher im Teamsport vorwiegend an den „Stars“ innerhalb der Teams orientieren<sup>108</sup>, die zum einen außergewöhnliche Leistungen erzielen und zum anderen über eine aus Sicht der Besucher positive Ausstrahlung verfügen. Ferner spielt auch der sportliche Gegner eine bedeutende Rolle im Qualitätsurteil der Besucher (s. Kap. 3.3.2). Ein weiterer wichtiger Potenzialfaktor dieser Phase ist die Nähe zum Spielfeld. Da es aus Kapazitätsgründen schwierig möglich ist, jedem Besucher eine optimale Sicht zu ermöglichen, sollten optische Hilfsmittel, wie z.B. Videoleinwände eingesetzt werden.<sup>109</sup> Eng mit der Sicht ist auch der Komfort des Platzes verbunden, wobei für Sitzplätze v.a. die Beinfreiheit als entscheidend gilt.<sup>110</sup>

Den wichtigsten Indikator der *Prozessqualität* stellt wohl der Unterhaltungswert des sportlichen Wettbewerbs dar, der sich zusammensetzt aus der Anzahl effektiver Aktionen der beteiligten Sportler (z.B. erzielte Punkte) und der Art und Weise, *wie* diese Aktionen dargeboten werden (z.B. spektakuläre Spielzüge). Innerhalb und zwischen den Sequenzen eines sportlichen Wettkampfs sollte es nur kurze Unterbrechungen geben, um Langeweile zu vermeiden. Schließlich ist noch die Atmosphäre während dem Wettbewerb als Qualitätsmerkmal hervorzuheben, wobei jeder Besucher die verschiedenen emotionalen Reize nicht nur aufnimmt, sondern auch aussendet und damit zur entstehenden Stimmung entscheidend beiträgt. Entsprechend schwierig ist es für die Anbieter professioneller Sportveranstaltungen, die Atmosphäre zu steuern.<sup>111</sup>

### **3.2.1.3 Zeitraum nach Verlassen des Veranstaltungsgeländes**

Auch *nach* dem Verlassen des Veranstaltungsortes, mit dem die sog. *Post-Event-Phase* beginnt, gewinnen die Besucher noch Eindrücke über die Qualität einer Veranstaltung. Zunächst bewerten die Zuschauer den Rückweg vom Veranstaltungsgelände nach Hause. Die Verkehrsanbindung der Veranstaltungsstätte wurde bereits im Rahmen der Pre-

---

<sup>107</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 199.

<sup>108</sup> Vgl. SCULLY, G., *Market Structure of Sports* (1995), S. 65.

<sup>109</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Vermarktung von Sportveranstaltungen* (2001), S. 279.

<sup>110</sup> Vgl. WAKEFIELD, K./SLOANE, H., *Spectator Attendance* (Journal of Sport Management 1995), S. 164.

<sup>111</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 202-204.

Event-Phase behandelt und soll hier nicht nochmals aufgegriffen werden. Darüber hinaus werden professionelle Sportveranstaltungen nach dem „Schlusspfiff“ heute von einer Vielzahl an Medien aufbereitet. Das zeitliche Ende der Qualitätswahrnehmungen in dieser Phase ist daher nicht exakt zu bestimmen.<sup>112</sup>

Für die *Potenzialqualität* in der Post-Event-Phase ist zunächst anzunehmen, dass der sportliche Erfolg der favorisierten Mannschaft Einfluss auf die Qualitätsbewertung der Zuschauer hat.<sup>113</sup> Der Anbieter professioneller Sportveranstaltungen kann jedoch offensichtlich keinen unmittelbaren Einfluss auf dieses Qualitätsmerkmal nehmen.

Als Indikator der *Prozessqualität* gilt schließlich, inwiefern der Sportveranstalter es den Besuchern ermöglicht, ihre Ergebnisaufbereitung mit Hilfe von Medienpräsenz des Wettbewerbs vorzunehmen. Hieraus ergibt sich für die Sportanbieter die Notwendigkeit einer möglichst guten Pressearbeit während und nach einer Veranstaltung.<sup>114</sup>

### 3.2.2 Emotionalität professioneller Teamsportleistungen

Da nun durch die Darstellung des PROSPORT-Modells geklärt ist, was auf dem Stadionmarkt für professionelle Teamsportleistungen unter Dienstleistungsqualität verstanden werden soll, wird nun der Fokus auf das Konstrukt der Kundenzufriedenheit gelenkt. Die Kundenzufriedenheit stellt als *bewertete* Dienstleistungsqualität aus Kundensicht eine faktisch eher rationale Größe dar. Professioneller Zuschauersport unterscheidet sich jedoch von den meisten konventionellen Konsumgütern und Dienstleistungen dadurch, dass er ein hohes Maß an Emotionalität hervorruft.<sup>115</sup> Es sind daher Zweifel angebracht, auf dem Stadionmarkt für professionelle Teamsportleistungen lediglich von „Kundenzufriedenheit“ zu sprechen.

Die viel zitierte heutige „Erlebnisgesellschaft“ zeichnet sich durch eine Lebensphilosophie aus, die Freizeitaktivitäten wie z.B. den Besuch von Sportveranstaltungen als Mittel auffasst, um gewünschte Erlebnisziele zu erreichen.<sup>116</sup> Beim Konsum von Sportveranstaltungen stehen somit v.a. *emotionale* Motive im Vordergrund, d.h. dem Besucher

---

<sup>112</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 164.

<sup>113</sup> Vgl. COURNEYA, K./CARRON, A., *The Home Advantage* (Sport and Exercise Psychology 1992), S. 15.

<sup>114</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 206.

<sup>115</sup> Vgl. SUTTON, W.A. u.a., *Creating Fan Identification* (SMQ 1997), S. 15.

<sup>116</sup> Vgl. SCHULZE, G., *Vier Faktoren für wirkungsvolle Events* (2000), S.20.

kommt es weniger auf die Dienstleistung im eigentlichen Sinn an, als vielmehr auf die innere Wirkung, die der Besuch in ihm auslöst.<sup>117</sup>

Der emotionale Nutzen, den der Besucher aus dem Durchleben von intensiven Spannungsbögen bei Teamsportveranstaltungen erhält<sup>118</sup>, führt zu einer hohen emotionalen Bindung an die jeweilige Sportart bzw. den Verein. Einige Zahlen belegen dies: Etwa 90% der Besucher von professionellen Sportveranstaltungen sympathisieren mit einem der an dem Wettkampf beteiligten Kontrahenten<sup>119</sup> und 91% aller Fußballinteressierten in Deutschland haben einen Lieblingsverein<sup>120</sup>. Die Möglichkeit, zu einem Fußballclub ein emotionales Verhältnis aufzubauen, wird als eines der wichtigsten Merkmale eines idealen Clubs angesehen.<sup>121</sup> Die hohe emotionale Bindung von Männern an „ihren“ Lieblingsclub gipfelt in dem englischen Sprichwort: *„You can change your girlfriend, but you can never change your favourite football team ...“*<sup>122</sup>

Auch die Länge des Anfahrtsweges und damit die hohen Transaktionskosten zur Inanspruchnahme der erworbenen Zugangsberechtigung zu einer Sportveranstaltung können als Indikator für die hohe emotionale Bindung von Besuchern an eine Sportart oder eine Mannschaft aufgefasst werden. So wurde z.B. für ein Bundesligaspiel zwischen dem 1.FC Köln und dem FC Bayern München in der Saison 1985/86 ein durchschnittlicher Anfahrtsweg *zum* Stadion von knapp 100 km ermittelt.<sup>123</sup>

Schließlich gilt die Fan-Identifikation im Sinne von persönlicher Bindung und *emotionaler* Bezugnahme auf ein bestimmtes Team<sup>124</sup> als wichtigste vorhersagende Variable für wiederholte Stadionbesuche<sup>125</sup>, was direkt anknüpft am nun folgenden Konstrukt der Kundenbindung. Zusammenfassend sei angemerkt, dass Emotionalität sich wohl am besten für die Erklärung des aktiven Konsums von Sportereignissen eignet. Sie ersetzt somit in der vorliegenden Arbeit das Konstrukt der Kundenzufriedenheit.

---

<sup>117</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 66.

<sup>118</sup> Vgl. WOCHNOWSKI, H., *Veranstaltungsmarketing* (1996), S. 64f.

<sup>119</sup> Vgl. STOLLENWERK, H.J., *Sport – Zuschauer – Medien* (1996), S. 82.

<sup>120</sup> Vgl. o.V., *Emotionale Bindung zum Sport* (SPONSORS 2003), S. 8.

<sup>121</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S.54.

<sup>122</sup> CZARNITZKI, D./STADTMANN, G., *Uncertainty of outcome versus reputation* (Empirical Economics 2002), S. 105.

<sup>123</sup> Vgl. STOLLENWERK, H.J., *Sport – Zuschauer – Medien* (1996), S. 50-53.

<sup>124</sup> Vgl. SUTTON, W.A. u.a., *Creating Fan Identification* (SMQ 1997), S. 15.

<sup>125</sup> Vgl. GLADDEN, J.M./FUNK, D.C., *Brand Loyalty in Professional Sport* (2001), S. 26.

### 3.2.3 Kundenbindung und langfristig höherer Gewinn

Das Konstrukt der Kundenbindung wird in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre durch Faktoren wie Wiederkauf und Wiederkaufabsicht des Kunden operationalisiert (s. Kap. 2.4.1). Was bedeutet dies nun auf dem Stadionmarkt für professionelle Teamsportleistungen?

RIEDMÜLLER (2002) definiert Kundenbindung im Kontext professioneller Sportveranstaltungen als *„die Planung und Realisierung wiederholter Besuche von Zuschauern in Bezug auf eine bestimmte Veranstaltung“*. Je häufiger ein Besucher eine Veranstaltung im Falle einer wiederholten Ausrichtung nichtzufällig besucht, um so „gebundener“ ist er. Die *Kundenbindungsrate* gibt demzufolge den Anteil der gebundenen Besucher bei einer Veranstaltung an. Leider ist eine valide Überprüfung der Kundenbindung und damit der Kundenbindungsrate auf dem Stadionmarkt außer bei über mehrere Saisons hinweg namentlich bekannten Dauerkarteneinhabern nicht möglich. Aus diesem Grund stellt die Erhebung der Bindungsabsicht hier eine realistische Hilfskonstruktion dar. Sie drückt aus, inwiefern ein Besucher beabsichtigt, eine Folgeveranstaltung des Anbieters zu besuchen.<sup>126</sup> Im professionellen Teamsport können mehrere Kundenbindungsintensitäten unterschieden werden. In einer SPORTFIVE-Studie (2002) wird die Bevölkerung Europas gemäß der Intensität ihrer persönlichen Bindung an Fußball, die auf ihre jeweilige Kundenbindung hinweisen kann, in folgende Gruppen unterteilt: der „Euphorische“ (34%), der „Fußballfan“ (29%), der „Begeisterungsfähige“ (22%) und der „Emotionslose“ (15%).<sup>127</sup>

Schließlich besteht für die Beziehung zwischen Kundenbindung und höheren *Gewinnen* auch auf dem Stadionmarkt ein enges Abhängigkeitsverhältnis. Eine hohe Kundenbindungsrate führt - solange die Stadionkapazitäten noch nicht ausgelastet sind - zu einem besseren finanziellen Ergebnis der Veranstaltung, da diese durch einen hohen Fixkostenanteil und nur minimal geringe Grenzkosten pro weiterem Besucher gekennzeichnet ist.<sup>128</sup> Im übrigen sei auf die dienstleistungsübergreifenden Ausführungen über den Zusammenhang zwischen Kundenbindung und höherem Gewinn in Kap. 2.4.1 verwiesen, für die sich auf dem Stadionmarkt keine weiteren Besonderheiten ergeben.

---

<sup>126</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 118.

<sup>127</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 11-13.

<sup>128</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 119.

### **3.3 Empirische Ergebnisse für den Stadionmarkt**

Nachdem nun in einem ersten Schritt die Verknüpfungen zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn auf dem Stadionmarkt unabhängig vom situativen Kontext untersucht wurden, muss im Folgenden auch hier der Einfluss moderierender Variablen berücksichtigt werden. Bevor diese jedoch dargestellt und diskutiert werden, sollen zunächst einige empirische Ergebnisse vorangestellt werden, die in der Lage sind, das Vorhandensein und den spezifischen Einfluss der jeweiligen Variablen zu stützen.

#### **3.3.1 Beziehung Fanverbundenheit und Fan-Konsum**

Die allgemeine betriebswirtschaftliche Forschung zeigt, dass Kunden, die sich emotional mit einem bestimmten Produkt verbunden fühlen, sehr viel wahrscheinlicher dieses Produkt wiederkaufen und dieses Produkt positiver bewerten (z.B. BEATTY u.a., 1988<sup>129</sup>). Auch für *Sportaktivitäten* kann dieser Zusammenhang bestätigt werden (HAVITZ/HOWARD, 1995<sup>130</sup>).

WANN/BRANSCOMBE (1990) untersuchen diese Beziehung für den Bereich des professionellen Teamsports, indem sie sich des sog. *BIRG-Phänomens*<sup>131</sup> bedienen. BIRG bedeutet „*basking-in-reflected-glory*“ und meint die häufig beobachtbare Strategie von Menschen, die psychologische Distanz zwischen sich und erfolgreichen Dritten, wie hier z.B. Sportteams, zu verringern. Auch die umgekehrte Strategie, die psychologische Distanz im Falle von Misserfolg zu erhöhen, ist zu beobachten und nennt sich CORF („*cutting-off-reflected-failure*“).<sup>132</sup>

WANN/BRANSCOMBE (1990) greifen dieses Phänomen auf und bringen es mit dem Identifikationsgrad von Studenten zu ihrem Universitäts-Basketballteam in Verbindung. Anhand schriftlicher Befragungen von 208 Hochschülern werden zunächst drei Gruppen mit niedrigem, mittlerem und hohem Identifikationsgrad in Bezug zur Mannschaft gebildet um in einem zweiten Schritt die BIRG- und CORF-Tendenzen der verschiedenen Gruppen zu vergleichen. Die Hypothese, dass höhere Fan-Identifikation zu höheren BIRG- und niedrigeren CORF-Tendenzen führt, wird anhand dieses Untersuchungsde-

---

<sup>129</sup> Vgl. BEATTY, S.E. u.a., *Involvement-commitment model* (Journal of Business Research 1988), S. 149-167.

<sup>130</sup> Vgl. HAVITZ, M./HOWARD, D.R., *Enduring involvement* (Journal of Consumer Psychology 1995), S. 255.

<sup>131</sup> Vgl. SLOAN, L.R., *Impact of Sports for fans* (1979), S. 235.

<sup>132</sup> Vgl. WANN, D.L./BRANSCOMBE, N.R., *Die-Hard and Fair-Weather Fans* (Journal of Sport and Social Issues 1990), S.103.

signs bestätigt (s.a. Anhang 2).<sup>133</sup> Es liegt somit der Schluss nahe, dass ein hoher Identifikationsgrad maßgeblich zur psychologischen Nähe, zur positiven Einstellung der Fans zum Team und damit zur *Kundenzufriedenheit* beiträgt.<sup>134</sup>

In einer weiteren Studie schafften WANN/BRANSCOMBE (1993) die Verbindung zwischen Fan-Identifikation und Fan-Konsum. Analog zur vorigen Studie werden zunächst 358 Studenten in drei Gruppen mit niedrigem, mittlerem und hohem Identifikationsgrad in Bezug zur Mannschaft aufgeteilt. Im nächsten Schritt werden diese Gruppen hinsichtlich mehrerer Komponenten von Fanverbundenheit verglichen, u.a. bezüglich der vergangenen und *zukünftigen* Bereitschaft der Studenten, Geld für Spiele „ihres“ Basketballteams auszugeben. Im Ergebnis haben Menschen, die sich in höherem Grad mit der Mannschaft identifizieren, ein stärkeres Bedürfnis, Zeit und Geld zu investieren, um die Mannschaftsaktivitäten mitzuverfolgen, als andere mit gemäßigter oder nur geringer Identifikation. Dies veranschaulicht die Bedeutung der Fan-Identifikation hinsichtlich des Wiederkaufs bzw. der Wiederkaufsabsicht und damit der *Kundenbindung*.<sup>135</sup>

MAHONY u.a. (2000) operationalisieren die Fanverbundenheit anhand einer sog. „Psychological Commitment to Team“ (PCT)-Skala, um Studenten per Befragung gemäß ihrer Loyalitätsgrade zum Universitäts-Footballteam aufzuteilen. Im zweiten Schritt werden die verschiedenen Loyalitätsgruppen regressionsanalytisch genutzt, um die Anzahl der besuchten Spiele bzw. den Kauf von Jahreskarten in der vorigen Saison zu antizipieren. Die Ergebnisse zeigen, dass hohe psychologische Bindung zum Team signifikant zur Vorhersage beiträgt, wie viele Spiele besucht wurden und ob eine Jahreskarte erworben wurde. Die Studie ist somit als weiteres Beispiel anzusehen, das den Zusammenhang zwischen Fanverbundenheit und Fan-Konsum belegt.<sup>136</sup> In einer Folgestudie wenden FUNK/PASTORE (2000) die PCT-Skala an, um einen starken Zusammenhang zwischen psychologischer Bindung zu einem Major League Baseball-Club und Fan-Treue im Sinne von Ticket- und Fanartikelkäufen nachzuweisen.<sup>137</sup>

Auch WAKEFIELD/SLOAN (1995) betonen bei ihrer befragungsgestützten Analyse der Faktoren, die Besucherzahlen bei Major League Football-Spielen beeinflussen, die

---

<sup>133</sup> Vgl. WANN, D.L./BRANSCOMBE, N.R., *Die-Hard and Fair-Weather Fans* (Journal of Sport and Social Issues 1990), S.106-110.

<sup>134</sup> Vgl. LaTOUR, S./PEAT, N., *Consumer Satisfaction* (1979), S. 434.

<sup>135</sup> Vgl. WANN, D.L./BRANSCOMBE, N.R., *Sports Fans: Measuring Degree of Identification* (International Journal of Sport Psychology 1993), S. 6-15.

<sup>136</sup> Vgl. MAHONY u.a., *Psychological Commitment to Team* (SMQ 2000), S. 18-22.

<sup>137</sup> Vgl. FUNK, D.C./PASTORE, D.L., *Loyalty to Professional Sports Teams* (SMQ 2000), S. 175-183.

besondere Bedeutung der Fanverbundenheit bzw. Loyalität zum Team und schreiben diesem Faktor die größte Wichtigkeit für Stadionbesucher zu. Es wird jedoch auch die Bedeutung weiterer Faktoren hervorgehoben, die sich v.a. auf das Stadion-Design beziehen<sup>138</sup>, was den Schluss nahe legt, dass neben der Fanverbundenheit zusätzliche Größen existieren, von denen die Stadionnachfrage beeinflusst wird. Diesen *Determinanten der Stadionnachfrage* soll die Aufmerksamkeit des folgenden Abschnitts gelten.

### 3.3.2 Determinanten der Stadionnachfrage

Im Forschungsgebiet der empirischen Besucheranalysen besteht eine große Anzahl an Studien, die sich mit den Determinanten der Nachfrage von Besuchern nach professionellen Sportveranstaltungen beschäftigen. Die in den bestehenden Studien identifizierten Einflussfaktoren sind sehr heterogen. Sie lassen sich meist in *ökonomische* und *soziodemographische Faktoren*, sowie die in Kap. 3.2.1 angesprochenen *Qualitätsfaktoren* und in *Residualgrößen* unterteilen (s. Tab. 1).<sup>139</sup>

Tab. 1: Determinanten der Nachfrage nach professionellen Sportveranstaltungen

	<b>Ökonomische Faktoren</b>	<b>Soziodemographische Faktoren</b>	<b>Qualitätsfaktoren</b>	<b>Residualgrößen</b>
<b>Beispiele</b>	- Einkommen der Zuschauer am Veranstaltungsort - Eintrittspreise - alternative Angebote am Veranstaltungsort	- Anzahl der Einwohner des Einzugsgebiets - Soziodemographie der Bewohner des Einzugsgebiets	- Tabellenplätze der Mannschaften - bisherige Erfolge der Mannschaften - Stadionausrüstung	- Wetter am Veranstaltungsort - Zeitpunkt des Wettkampfs

Quelle: RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 125.

Es folgt ein Überblick über einige zentrale Studien und ihre wesentlichen Ergebnisse: GÄRTNER/POMMEREHNE (1984) analysieren die Besucherzahlen des Fußballbundesligavereins Hamburger SV im Zeitraum 1969-75. Dabei stellen die Autoren fest, dass der Einflussfaktor „erwartete Qualität“ im Vergleich zu ökonomischen Faktoren (z.B. Eintrittspreise) oder zu Residualgrößen (z.B. Wetter) die höchste Bedeutung für die Variation der Besucherzahlen hat. Die erwartete Qualität wird anhand von Merkmalen operationalisiert, die sich auf die Potenzialqualitäten der beteiligten Mannschaften beziehen, wie z.B. ihre Tabellenpositionen oder deren bisherig gewonnene Titel. Je hö-

<sup>138</sup> Vgl. WAKEFIELD, K.L./SLOAN, H.J., *Team Loyalty and Attendance* (Journal of Sport Management 1995), S. 153-165.

<sup>139</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 124f.

her die Qualität dieser Potenzialfaktoren, desto mehr Zuschauer besuchen das jeweilige Spiel. Auch Wettkämpfe zwischen räumlich benachbarten Konkurrenten (sog. „Lokalderbys“) ziehen eine überdurchschnittliche Anzahl an Besuchern an, was die Bedeutung des Gastvereins für die Stadionnachfrage verdeutlicht (s. Kap. 3.1).<sup>140</sup>

CAIRNS u.a. (1986) fassen in einer Metaanalyse elf Studien zu den Determinanten der Stadionnachfrage in unterschiedlichen Teamsportarten zusammen und unterteilen die Einflussfaktoren wie folgt: *Marktgröße*, *Preiseffekte*, *Unsicherheit des Ausgangs* und *Residualgrößen*. Das soziodemographische Merkmal *Marktgröße*, operationalisiert als Anzahl der Einwohner in einem bestimmten Einzugsgebiet, stellt sich als signifikant positive Nachfragedeterminante heraus. *Steigende Preise* bei Stadiontickets scheinen die Besucherzahlen nur wenig zu beeinflussen; die Nachfrage ist daher als unelastisch einzustufen. Das als Qualitätsfaktor einzustufende Merkmal „*Unsicherheit des Ausgangs*“ unterteilt sich in Unsicherheit des Ausgangs eines einzelnen Spiels und Unsicherheit des Ausgangs der Meisterschaft. Nur für das letztere Teilmerkmal können signifikante Effekte festgestellt werden: Die Zuschauerzahlen steigen somit, je länger das Meisterschaftsrennen offen ist. Die Einflussgröße „*Wetter am Veranstaltungsort*“ (hohe Niederschläge und niedrige Temperatur) stellt sich auch in dieser Studie als signifikante *Residualgröße* heraus und reduziert die Besucherzahlen.<sup>141</sup>

In einer aktuelleren Studie analysieren CZARNITZKI/STADTMANN (2002) die Besucherzahlen der deutschen Fußballbundesliga im Zeitraum 1996-98. Dabei stellen die Autoren fest, dass die Reputation der beteiligten Clubs - operationalisiert als ein Punktwert, der umso höher ist, je besser das jeweilige Team in den vergangenen 20 Jahren platziert war - den größten Einfluss auf die Besucherzahl ausübt. Auch ein soziodemographisches Merkmal (Anzahl und geographische Verteilung der Fanclubs der Gastmannschaft) und die Temperatur am Veranstaltungsort als Residualgröße haben einen großen Erklärungswert für die Besucherzahlen. In geringerem Ausmaß sind auch die derzeitige Form der beteiligten Mannschaften, operationalisiert als die Punktzahl der vergangenen fünf Spieltage und der Zeitpunkt in der Saison von Bedeutung (die Besucherzahlen steigen gegen Ende einer Spielzeit an).<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. GÄRTNER, M./POMMEREHNE, W.W., *Der Fußballzuschauer* (1984), S. 153-164.

<sup>141</sup> Vgl. CAIRNS, J. u.a., *Economics of Professional Team Sports* (Journal of Economic Studies 1986), S. 13-23.

<sup>142</sup> Vgl. CZARNITZKI, D./STADTMANN, G., *Uncertainty of outcome vs. reputation* (Empirical Economics 2002), S. 103-111.

Weitere quantitative Untersuchungen zu den Determinanten der Stadionnachfrage liegen in den Sportarten Baseball (BAADE/TIEHEN, 1990<sup>143</sup>), American Football (WAKEFIELD/SLOANE, 1995<sup>144</sup>) oder Australian rules football (DREVER/McDONALD, 1981<sup>145</sup>) vor, mit ähnlichen, v.a. qualitätsbezogenen Determinanten.

Ein über die klassisch-empirischen Besucheranalysen hinausgehendes Zuschauermodell entwickeln KAHLE u.a. (1996), indem sie elementare psychologische Prozesse analysieren, die Stadionbesuchen zugrunde liegen. Basierend auf Telefonumfragen mit 112 Studenten werden regressionsanalytisch Motive ermittelt, die Studenten zum Besuch von College-Footballspielen bewegen. Die Ergebnisse zeigen, dass Besucher v.a. durch ein Bedürfnis nach einem einzigartigen Erlebnis, in das sie selbst eingebunden sind, bei dem sie sich selbst darstellen können und das folglich durch TV-Konsum des Spiels nicht erfahren wird, motiviert werden („*unique, self-expressive experience*“). Weitere wichtige Motive sind das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Anhängern („*camaraderie*“) und eine allgemeine Zuneigung zur Sportart („*internalization*“).<sup>146</sup>

Zusammenfassend lässt sich zu den empirischen Besucheranalysen schließen, dass sie ein grundsätzliches Verständnis zur Nachfrage nach professionellem Teamsport und zu den *Erwartungen von Stadionbesuchern* vermitteln. Das Ableiten von konkreten Handlungsempfehlungen erweist sich jedoch angesichts einiger Größen, die nicht der Kontrolle des Vereinsmanagements unterliegen, als phasenweise schwierig.<sup>147</sup>

### 3.3.3 Variety Seeking Behavior bei Stadionbesuchern

Neben den Erwartungen der Stadionbesucher ist auch Variety Seeking Behavior potenziell als moderierende Variable anzusehen. Dieses „Streben nach Abwechslung“ wird in den letzten Jahren intensiv untersucht und wurde z.B. in der Tourismusbranche als situative Einflussgröße identifiziert<sup>148</sup>. Im Folgenden sollen auch auf dem Stadionmarkt empirische Anhaltspunkte für deren Existenz dargelegt werden.

---

<sup>143</sup> Vgl. BAADE, R.A./TIEHEN, L.J., *Major League Baseball Attendance* (Journal of Sport and Social Issues 1990), S. 14-32.

<sup>144</sup> Vgl. WAKEFIELD, K./SLOANE, H., *Team Loyalty and Attendance* (Journal of Sport Management 1995), S. 153-172.

<sup>145</sup> Vgl. DREVER, P./McDONALD, J., *Attendances at Australian Football Games* (International Review of Sport Sociology 1981), S. 103-113.

<sup>146</sup> Vgl. KAHLE, L.R. u.a., *Fan attendance Motivations* (SMQ 1996), S. 51-57.

<sup>147</sup> Vgl. CAIRNS, J. u.a., *Economics of Professional Team Sports* (Journal of Economic Studies 1986), S. 24.

<sup>148</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Tourismus* (2001), S. 22-24.

Zunächst sei erwähnt, dass der Begriff des Strebens nach Abwechslung von Stadionbesuchern sehr weit gefasst werden kann. So sollten bei der Analyse alternativer Leistungsangebote grundsätzlich nicht nur andere Anbieter professioneller Sportveranstaltungen, sondern auch weitere Mitbewerber des Freizeitmarktes, v.a. die aktive Sportausübung sowie Tourismus-, Medien- und Kulturangebote berücksichtigt werden.<sup>149</sup> In der vorliegenden Arbeit kann aus Platzgründen jedoch nur Variety Seeking Behavior bzgl. anderer Anbieter professioneller Sportveranstaltungen thematisiert werden.

In der bereits in Kap. 3.3.2 zitierten Studie von KAHLE u.a. (1996) wird eine Neigung zu Variety Seeking im erlebnis- und selbstdarstellungsorientierten Besuchersegment identifiziert („*unique, self-expressive experience*“). Es handelt sich hierbei um ein Segment, welches die Spannung bei der Sportveranstaltung *an sich* mehr interessiert als die emotionale Bindung zu einer bestimmten Sportart, zu anderen Anhängern oder einem Team.<sup>150</sup> Einen weiteren Indikator für Variety Seeking finden BAADE/TIEHEN (1990) für städtische Gebiete mit mehreren Zuschauersportangeboten in den U.S.A. Offensichtlich herrscht hier ein Wettbewerb um das Budget, das potenzielle Stadionbesucher für Tickets auszugeben bereit sind. Dies gilt sowohl für Angebote derselben als auch für Angebote unterschiedlicher Sportarten. Die statistische Analyse zeigt, dass jeder zusätzlich in einer Stadt befindliche Profisportclub die Besucherzahl des Baseballteams um über 65.000 Zuschauer pro Saison reduziert, wobei der besucherreduzierende Effekt bei Angeboten verschiedener Sportarten höher ist als bei Angeboten derselben Sportart<sup>151</sup>. Es ist somit aufgrund dieser empirischen Ergebnisse davon auszugehen, dass Variety Seeking Behavior auch auf dem Stadionmarkt für Zuschauersportangebote von Bedeutung ist und die *Kundenbindung* damit erschwert.

### 3.3.4 Imagepositionierung

Auch das bestehende Image einer Dienstleistung beeinflusst die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>152</sup> Es kennzeichnet die „Einstellung einer Person zu einem Meinungsgegenstand“<sup>153</sup> und kann insofern als differenziertes und dabei ganzheitliches Bild eines Einstellungsobjektes begriffen werden. Der Frage, ob es

---

<sup>149</sup> Vgl. ZHANG u.a., *Market Competitors of Professional Sport Games* (SMQ 1997), S. 37.

<sup>150</sup> Vgl. KAHLE, L.R. u.a., *Fan attendance Motivations* (SMQ 1996), S. 58.

<sup>151</sup> Vgl. BAADE, R.A./TIEHEN, L.J., *Major League Baseball Attendance* (Journal of Sport and Social Issues 1990), S. 28.

<sup>152</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 455.

<sup>153</sup> Vgl. ANDRITZKI, K., *Konsumentenverhalten* (1976), S. 215.

im professionellen Teamsport empirische Belege für den direkten Zusammenhang von bestehenden Images, die auf dem Identifikationsprozess aufbauen (s. Kap. 3.3.1), und wirtschaftlichen Zielgrößen gibt, soll im Folgenden nachgegangen werden.

In einer aktuellen SPORTFIVE-Studie (2002) wird dieser Beziehung im Rahmen der sog. „Club Position Matrix“ (CPM) Rechnung getragen. Sie ist eine Positionierungsstudie der professionellen Fußballclubs in den europäischen Kernmärkten basierend auf repräsentativen Befragungsdaten von über 5.000 fußballinteressierten Personen. Die CPM ermöglicht durch die Verknüpfung empirischer Parameter wie Markenpotenzial und Imagepositionierung mit übergreifenden sekundären Marktdaten wie Stadionausrüstung und Umsatz der Vereine eine Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Image der Clubs und Indikatoren, die auf Kundenbindung schließen lassen. Am Beispiel der elf sportlich und wirtschaftlich erfolgreichsten europäischen Vereine wird hier eine Rangliste nach CPM-Gesamtpunktwerten gebildet, die sich aus der Summe der gewichteten Image- und Marktparameter ergibt. Es stellt sich heraus, dass ein starker positiver Zusammenhang ( $r = 0,6$ ) zwischen den Imagepunktzahlen und den Marktparametern existiert<sup>154</sup>, so dass dies als Indikator gewertet werden kann für die bereits von mehreren Autoren vermutete fördernde Wirkung einer starken Imagepositionierung auf die Kundenbindung (GLADDEN u.a., 1998<sup>155</sup>; BOONE u.a., 1995<sup>156</sup>).

### **3.3.5 Fluktuation im Spielerkader und Stadionbesuche**

Die Fan-Identifikation genießt in der Literatur einen besonderen Stellenwert<sup>157</sup>; sie wurde daher bereits in Kap. 3.3.1 mit ihrer Wirkung auf Kundenzufriedenheit und -bindung eingehend thematisiert. In diesem Zusammenhang erscheint es nahe liegend anzunehmen, dass der Besucher mehr Freude an einem Spiel empfindet, wenn er mit einem Großteil der Mannschaft vertraut ist und in ihr sog. „Identifikationsfiguren“ vorfindet. Diese Vertrautheit könnte darunter leiden, dass sich die Zusammensetzung des Teams ständig ändert, was mitunter auch zu fallenden Besucherzahlen führen könnte.

Der Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen Fluktuation im Spielerkader und Besucherzahlen gibt, gehen KAHANE/SHMANSKE (1997) in ihrer Studie zu Nachfrageeffekten in der Major League Baseball der Saisons 1990-92 nach. In ihrem Regressionsmodell untersuchen sie die Auswirkung von einer sich ändernden Zusammensetzung

---

<sup>154</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 9-33.

<sup>155</sup> Vgl. GLADDEN, J.M. u.a., *Assessing Brand Equity* (Journal of Sport Management 1998), S. 14f.

<sup>156</sup> Vgl. BOONE, L.E. u.a., *Brand Equity Concept* (SMQ 1995), S. 33.

<sup>157</sup> Vgl. LUCERNA, C., *Vermarktung von Sportereignissen* (1997), S. 61.

im Spielerkader auf die Besucherzahlen unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen Ticketpreis, Einkommenseffekte, Einwohnerzahl, Teamqualität und Stadionausrüstung. Die Fluktuation wird durch Ermittlung des Prozentsatzes derjenigen Spieler operationalisiert, die in einem Bezugsjahr auf der offiziellen Spielerliste notiert sind und im darauf folgenden Jahr *nicht mehr* bei diesem Team unter Vertrag stehen. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass ein signifikant negativer Effekt von einer sich ändernden Teamzusammensetzung auf die Besucherzahlen existiert. Für jeden steigenden Prozentpunkt der Fluktuation im Spielerkader fallen die Besucherzahlen um durchschnittlich 0,72%, was in etwa 12.000 Besuchern pro Saison entspricht. Vorausgesetzt, ein Spieler in einem 25-köpfigen Baseballteam entspricht 4%, so würde der Verlust dieses Spielers *ceteris paribus* die Besucherzahl um rund 48.000 pro Saison verringern.

Dass dieser Zusammenhang nur eingeschränkten Praxiswert besitzt, liegt nahe. Ein Teil der Fluktuation ist aufgrund Verletzungen oder beendeter Spielerkarrieren unvermeidlich, ein anderer Teil bei Verpflichtungen von sog. „Starspielern“ gar erstrebenswert, da hierdurch ein überkompensierender Effekt auf die Teamqualität entstehen kann, der die Besucherzahlen wiederum ansteigen lässt. Dennoch zeigen die Ergebnisse die Notwendigkeit, den thematisierten Zusammenhang bei Verhandlungen zu Vertragsverlängerungen bzw. Transfergeschäften zu berücksichtigen, um nicht Gefahr zu laufen, die *Bindung* der Stadionbesucher zu „ihrem“ Team zu verlieren.<sup>158</sup>

### **3.4 Moderierende Variablen auf dem Stadionmarkt**

Nach den dargelegten empirischen Ergebnissen, die die Existenz und den spezifischen Einfluss von moderierenden Effekten implizieren, sollen diese nun benannt, in ihrer Wirkungsweise dargestellt und diskutiert werden, wie der Einfluss der Variablen zugunsten der SPC genutzt werden kann. Analog zu Kap. 2.4.2 wird zunächst der Einfluss der moderierenden Effekte auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und das Konstrukt der hervorgerufenen Emotionalität dargestellt, welches die Kundenzufriedenheit ersetzt.

#### **3.4.1 Beziehung Dienstleistungsqualität und Emotionalität**

##### **3.4.1.1 Spezifische Investitionen in den Markenaufbau des Vereins**

In Kap. 2.4.2.1 wurde der Anwendungsbereich des situativen Faktors „spezifische Investitionen“, der den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzu-

---

<sup>158</sup> Vgl. KAHANE, L./SHMANSKE, S., *Team roster turnover and attendance* (Applied Economics 1997), S. 425-429.

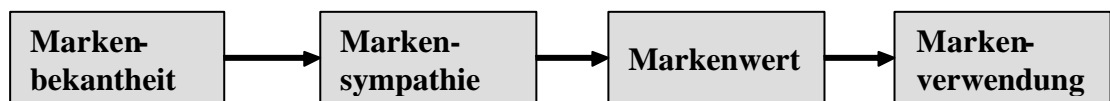
friedenheit verstärkt, auf die Anbieterseite ausgedehnt. Er meint hier v.a. Investitionen in eine geplante Informationsversorgung der Kunden. Kap. 3.3.1 hebt zudem die besondere Bedeutung der Fanverbundenheit zum Team hervor. Führt man diese beiden Aspekte zusammen, so stellt sich die Frage, wie dieser Identifikationsprozess informationspolitisch gefördert werden kann, um den potenziellen Stadionbesucher emotional anzusprechen und ihn somit zum Beiwohnen von Spielen zu bewegen.

Das Angebot des Besuches einer professionellen Teamsportveranstaltung ist als *Erfahrungsdienstleistung* einzustufen, die sich durch eine hohe Qualitätsunsicherheit sowohl bei einem Erstkauf als auch beim Wiederkauf auszeichnet und deren Qualität daher stets aufs Neue *erfahren* werden muss.<sup>159</sup> Dieser Unsicherheit kann durch Reputations- bzw. Markenaufbau des Vereins entgegengetreten werden.<sup>160</sup> Im Folgenden soll geschildert werden, wie diese spezifischen Investitionen in den Markenaufbau des Vereins auf dem Stadionmarkt getätigt werden können. Hierzu wird zunächst der allgemeine Prozess der Markenentstehung geschildert, um darauf basierend die besondere Bedeutung der Teilaspekte „Fanartikel-Geschäft“ und „Organisation von Events“ darzustellen.

#### 3.4.1.1.1 Prozess der Markenentstehung

Unter einer Marke soll im Folgenden „*ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten*“<sup>161</sup> verstanden werden. Die Marke „Sportclub“ bzw. sein Name sollte demnach für seine Einzigartigkeit stehen, aber auch Image und Emotion vermitteln, für den potenziellen Stadionbesucher einen psychologischen Zusatznutzen generieren und somit die langfristige Basis für den erfolgreichen Einsatz der Marketinginstrumente bilden.<sup>162</sup> Der eigentliche Prozess der Markenentstehung teilt sich in vier interdependente Stadien:

Abb. 11: Prozess der Markenentstehung



Quelle: In Anlehnung an SCHIMANOFISKY, W., *Prozess- und Kundenorientierung* (1999), S. 213.

<sup>159</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Verhaltensunsicherheit im Bereich der Sportökonomie* (BFuP 1999), S. 168

<sup>160</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 7.

<sup>161</sup> SCHIMANOFISKY, W., *Prozess- und Kundenorientierung* (1999), S. 202.

<sup>162</sup> Vgl. SCHIMANOFISKY, W., *Prozess- und Kundenorientierung* (1999), S. 202-206.

Zunächst sollte *Markenbekanntheit* angestrebt werden, d.h. potenzielle Stadionbesucher sollten den Markennamen kennen, sich an ihn erinnern, aber auch verstehen, was die Marke „Sportclub“ eigenständig macht. Hilfreich hierbei ist ein aussagekräftiger Teamname, der in ein aufmerksamkeitswirksames Logo übersetzt werden kann.<sup>163</sup>

Nach etablierter Markenbekanntheit wenden sich die Marketinganstrengungen der Entwicklung von *Markensympathie* i.S.v. Vertrauen und positiver Einstellung gegenüber dem Verein zu. Dem zugrunde sollte ein klares und v.a. glaubwürdiges Markenprofil liegen<sup>164</sup>, wobei sich die Sympathie nicht nur auf die Mannschaft konzentrieren muss, sondern evtl. auch auf das Stadion bezogen werden kann („Gebäude-Marke“<sup>165</sup>), was z.B. bei der Vermarktung der „Arena auf Schalke“ in Gelsenkirchen gelingt.<sup>166</sup>

Markensympathie ist wiederum Voraussetzung zur Schaffung eines *Markenwertes*: dem Betrag an psychologischem Zusatznutzen, den die Marke „Sportclub“ für die potenziellen Stadionbesucher im Vergleich zu einem Konkurrenten aufweist. Je höher die Zahl der sympathisierenden Anhänger, umso größer ist demzufolge der ökonomisch nutzbare Markenwert.<sup>167</sup> Der Markenwert sollte schließlich genügend Motivatoren zur Bedarfsgenerierung bereitstellen um die *Markenverwendung* des potenziellen Stadionbesuchers, im Sinne einer überdauernden Verbundenheit und einer wiederholten Inanspruchnahme der Leistung zu initiieren.

Das Ziel des Markenentstehungsprozesses ist bestmögliche Erfüllung der Kundenanforderungen durch ein positives Gesamtbild der Marke, was als Folgewirkung v.a. Emotionalität hervorruft,<sup>168</sup> selbst wenn Eintrittspreise leicht erhöht werden oder wenn es dem Team in einer schwachen Saison an Qualität bzw. Erfolg mangelt.<sup>169</sup> Nicht zuletzt stellt ein überdauernd positives Gesamtbild der Marke „Sportclub“ auch eine existenzielle Voraussetzung für erfolgreichen Fanartikelverkauf dar, der im folgenden Abschnitt thematisiert werden soll und der in einer wechselseitigen Beziehung wiederum fördernd zum Markenaufbau beitragen kann.<sup>170</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. SHANK, M.D., *Sports marketing* (2001), S. 265-268.

<sup>164</sup> Vgl. ESCH, F.-R./NICKEL, O., *Markenwert und Events* (1998), S. 97.

<sup>165</sup> Vgl. WOCHNOWSKI, H., *Veranstaltungsmarketing* (1996), S. 282.

<sup>166</sup> Vgl. STEINIGER, A., *Das Konzept „Arena auf Schalke“* (2000), S. 115-120.

<sup>167</sup> Vgl. SHANK, M.D., *Sports marketing* (2001), S. 269-271.

<sup>168</sup> Vgl. SCHIMANOFFSKY, W., *Prozess- und Kundenorientierung* (1999), S. 213-225.

<sup>169</sup> Vgl. SUTTON, W.A./McDONALD, M.A. & MILNE, G.R., *Creating Fan Identification* (SMQ 1997), S. 19f.

<sup>170</sup> Vgl. BOONE, L.E./KOCHUNNY, C.M. & WILKINS, D., *Brand Equity Concept* (SMQ 1995), S. 39f.

#### 3.4.1.1.2 Bedeutung des Fanartikel-Geschäfts

Die zunehmende Professionalisierung im Vereinsmanagement bringt es mit sich, dass mittlerweile nicht mehr nur das Kernprodukt - die Leistung der Mannschaft - sondern auch Zusatzaktivitäten des Vereins zum Markenaufbau verwendet werden. Das Geschäft mit Fanartikeln (Merchandising *und* Licensing, s. Kap. 2.3.1 bzw. 2.3.4) spielt hierbei eine gewichtige Rolle, da von ihm ein Mehrfachnutzen ausgeht.<sup>171</sup> Zunächst erhält der Verein im Regelfall des Licensing für die Überlassung des Vereinsnamens und -logos eine umsatzabhängige Gebühr.<sup>172</sup> In Deutschland besitzen z.B. rund 42% aller Fußballinteressierten derartige Devotionalien<sup>173</sup>, was die wirtschaftliche Bedeutung des Fanartikel-Geschäfts beeindruckend veranschaulicht. Darüber hinaus werden die Käufer von lizenzierten Produkten zu kostenlosen Werbeträgern für den Verein und fördern die *Markenbekanntheit*. Das Fanartikel-Geschäft ist somit nicht nur als Finanzierungsinstrument, sondern auch als kommunikationspolitisches Instrument und Marketingtool anzusehen, das eigene Aufmerksamkeitswerte generiert<sup>174</sup>

Da der Besuch einer Sportveranstaltung ein immaterielles Leistungsangebot darstellt und ihre Markierung insofern Probleme bereitet, können Fanartikel die Leistung greifbarer machen und somit höhere Erinnerungswerte beim Stadionbesucher erzeugen. Die Fanartikel fungieren folglich als Ersatzindikatoren für das Veranstaltungsimago, welches so bewusst und aktiv vom Verein gesteuert werden kann.<sup>175</sup>

Zusammenfassend lässt sich somit für das Fanartikel-Geschäft im Rahmen des Markenaufbaus schließen: Je höher die Markenbekanntheit eines Vereins durch den Absatz von lizenzierten Produkten steigt, desto größer wird die emotionale Bindung der Fans bzw. ihre Markensympathie und desto eher wird der potenzielle Stadionbesucher dazu neigen, eine überdauernde Verbindung mit dem Verein einzugehen und seine Leistungen in Anspruch zu nehmen bzw. die Marke zu verwenden.<sup>176</sup>

#### 3.4.1.1.3 Bedeutung der Organisation von „Events“

Eine weitere Zusatzaktivität, die vom Verein zum Markenaufbau verwendet werden kann, ist die Organisation von Events. Unter einem Event soll hier ein für den Rezipien-

---

<sup>171</sup> Vgl. ROHLMANN, P., *Merchandising – Quo Vadis?* (2001), S. 426.

<sup>172</sup> Vgl. BRANDMEIER, S./SCHIMANY, P., *Kommerzialisierung des Sports* (1998), S. 58.

<sup>173</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 136.

<sup>174</sup> Vgl. DINKEL, M., *Fanartikelgeschäft im Sport* (2002), S. 110.

<sup>175</sup> Vgl. SCHIMANOFSKY, W., *Prozess- und Kundenorientierung* (1999), S. 207f.

<sup>176</sup> Vgl. BÖLL, K., *Merchandising* (1995), S. 149f.

ten meist außergewöhnliches Ereignis bzw. Erlebnis verstanden werden, das in begrenztem zeitlichen Umfang stattfindet und von einem Unternehmen (hier: Verein) inszeniert wird.<sup>177</sup> Abgesehen von den Pflichtspielen des Clubs, deren Event-Charakter in der Literatur angezweifelt wird<sup>178</sup>, handelt es sich hierbei um Veranstaltungen wie z.B. Tage der offenen Tür, Saisoneroöffnungsfeiern, Sommerfeste und Meisterschafts- bzw. Aufstiegsfeiern, die neben ihrem wirtschaftlichen Potenzial v.a. als Initialzündung und Antriebsfeder zur Markenimplementierung genutzt werden können.<sup>179</sup>

Der Besucher soll den Verein hierbei in einem von ihm als positiv empfundenen Umfeld kennen lernen und dessen Leistungen mit den positiven Eindrücken in Verbindung bringen. Als Erfolgsfaktoren für wirkungsvolle Events gelten neben einer gewissen Einzigartigkeit, Dramaturgie und einem Gemeinschaftserlebnis für die Teilnehmer<sup>180</sup> v.a. die aktive Beteiligung der Besucher. Die hohe Bedeutung der Beteiligung liegt darin begründet, dass die während der Aktivität erlebten Markenerfahrungen einen besonders starken Eindruck im Sinne der Markensympathie hinterlassen.<sup>181</sup> Events sind somit nicht mehr nur als „Spielzeug“ sondern als „Werkzeug“ der Markenführung anzusehen, da es in ihrem Rahmen möglich ist, im potenziellen Stadionbesucher ein Erlebnis zu aktivieren, durch das er emotional eng an den Verein gebunden werden kann.<sup>182</sup>

Zusammenfassend lässt sich zum Bereich „spezifische Investitionen in den Markenaufbau des Vereins“ im Kontext der Service Profit Chain folgern, dass ein konsequenter Markenimplementierungsprozess und ein Ausnutzen der hierbei gegebenen Möglichkeiten aus Fanartikel-Geschäft und Event-Organisation einen großen Beitrag dazu leisten können, den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität auf dem Stadionmarkt für professionelle Teamsportleistungen zu stärken.

### **3.4.1.2 Marktbezogene Komplexität**

Den positiven Einfluss der moderierenden Variable „marktbezogene Komplexität“ auf den Zusammenhang Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit weisen HOMBURG/FAßNACHT (2001) empirisch nach (s.a. Kap. 24.2.1). Die marktbezogene Komplexität bezieht sich dort auf die Komplexität des Anbieter- und Dienstleisterspek-

---

<sup>177</sup> Vgl. MEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S. 385.

<sup>178</sup> Vgl. FREYER, W., *Sport-Marketing* (2003), S. 486.

<sup>179</sup> Vgl. MOHR, S./BOHL, M., *Markenbildung von Sportverbänden* (2002), S. 103.

<sup>180</sup> Vgl. SCHULZE, G., *Vier Faktoren für wirkungsvolle Events* (2000), S. 23.

<sup>181</sup> Vgl. NICKEL, O., *Sport, Events und Marken* (2000), S. 89-97.

<sup>182</sup> Vgl. MEFFERT, H./BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S. 387.

trums einer relevanten Produktgruppe.<sup>183</sup> Ein Markt ist somit umso komplexer, je größer die Anzahl, Heterogenität und Interdependenzen der an der Leistungserstellung beteiligten Marktelemente sind.<sup>184</sup>

Auch der Stadionmarkt für professionelle Teamsportleistungen muss als komplex betrachtet werden, was ein erneuter Blick auf seine ausdifferenzierten Stakeholder, Leistungs- und Geldströme in *Abb. 10* (Kap. 3.1) belegt. Der Stadionmarkt ist nicht nur durch eine hohe Anzahl an Marktelementen, sondern v.a. durch den *Beziehungsreichtum dieser Systemelemente untereinander* gekennzeichnet, was aus der allgemeinen Systemtheorie bereits als wichtiges Komplexitätsmerkmal bekannt ist<sup>185</sup> und durch das Zusammenwirken der verschiedenen Geschäftsmodelle deutlich wird (s. Kap. 2.3.4).

Aus diesem Zusammenspiel ergibt sich wiederum der Aspekt der *Kuppelproduktion*. Der Begriff Kuppelproduktion bezeichnet das Phänomen, dass bei der Produktion eines Gutes zwangsläufig ein oder mehrere weitere Güter anfallen.<sup>186</sup> Der Teamsportwettbewerb zwischen zwei Vereinen stellt einerseits eine Unterhaltungsdienstleistung für die Stadionbesucher dar, andererseits ist er z.B. die Voraussetzung für die Kontaktanbahnung mit den Besuchern im Auftrag der Anbietergruppe  $A_1$ . Auch das Fanartikel- und Spielertransfer-Geschäft aus Kap. 3.1 fallen bei der Produktion des Gutes „Teamsportwettbewerb“ an bzw. bilden die Grundvoraussetzung zur Austragung desselben und sind daher Teil eines etwas weiter gefassten Begriffes der Kuppelproduktion.

Schließlich stellt auch der Aspekt der sog. „Kooperanz“ in Teamsportligen einen verkomplizierenden Tatbestand dar. Schon ein einzelnes Spiel entsteht als Gemeinschaftsproduktion von Clubs. Umso mehr gilt dies für die Meisterschaften und deren Geschichte oder den Markenwert der Liga. Ein Fußballclub ist somit von anderen Vereinen abhängig, sobald er überhaupt etwas zu produzieren beginnt. Er muss daher seine ökonomischen Wettbewerbshandlungen durch kooperatives Verhalten ergänzen.<sup>187</sup> Die Komplexität auf dem Stadionmarkt ist somit evident. Es ist daher davon auszugehen, dass sie denselben *positiven* Einfluss auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und hervorgerufene Emotionalität ausübt wie branchenübergreifend auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.

---

<sup>183</sup> Vgl. HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 449f.

<sup>184</sup> Vgl. KEBBEL, P., *Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen* (2000), S. 33f.

<sup>185</sup> Vgl. WIESER, W., *Organismen, Strukturen, Maschinen* (1959), S. 26.

<sup>186</sup> Vgl. BAUMGÄRTNER, S./SCHILLER, J., *Was ist Kuppelproduktion?* (1999), S. 1.

<sup>187</sup> Vgl. FRANCK, E., *Sportlicher Wettbewerb* (2000), S. 47.

### **3.4.1.3 Marktbezogene Dynamik**

Auch die positive Wirkungsweise der Variable „marktbezogene Dynamik“ auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit findet ihren empirischen Beleg bei HOMBURG/FAßNACHT (2001) und wurde bereits in Kap. 2.4.2.1 erwähnt. Marktbezogene Dynamik ergibt sich demnach v.a. aus Änderungen des Dienstleistungsspektrums, z.B. durch Hinzutreten neuer Anbieter oder Produkte.<sup>188</sup>

Auf dem Stadionmarkt für professionelle Teamsportleistungen äußert sich marktbezogene Dynamik in dem offenen System der europäischen Profiligen einerseits in der jährlich wechselnden Ligazusammensetzung durch Auf- bzw. Abstieg einiger Clubs bzw. Anbieter. Andererseits ist eine Änderung der *Angebotsstruktur* im Zuschauerbereich hin zu mehr Komfort festzustellen: Um den gestiegenen Ansprüchen eines Teils der Stadionbesucher nachzukommen, investieren viele Clubs hohe Summen in Stadionneu- bzw. umbauten. Diese Marktentwicklung scheint viel versprechend und überdauernd zu sein, denn mittlerweile verbuchen z.B. deutsche Fußball-Bundesligisten bis zu 40% der Besuchereinnahmen aus dem Verkauf von Logen und sog. „Business-Seats“.<sup>189</sup>

Aus der marktbezogenen Dynamik auf dem Stadionmarkt lässt sich nun analog zu ihrer branchenübergreifenden Wirkungsweise folgern, dass auch sie als moderierende Variable anzusehen ist, die den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität *festigt*. Ein weiteres marktdynamisierendes Element stellen z.T. auch externe regulatorische Bedingungen dar, die für die Clubs von der allgemeinen Rechtsprechung bzw. von Verbandsseite her festgesetzt werden. Sie haben einen bedeutenden Einfluss auf das Machtgefüge im Stadionmarkt, beschränken ggf. die Handlungsfreiheit der Vereinsverantwortlichen in hohem Maße und sollen daher in einem separaten Abschnitt thematisiert werden.

### **3.4.1.4 Externe regulatorische Bedingungen**

Es handelt sich hierbei v.a. um das sog. „*Bosman-Urteil*“ des Europäischen Gerichtshofs vom 15.12.1995 und um die *Lizenzierung* der Vereine durch die jeweiligen Verbandsgremien zur Aufrechterhaltung des langfristigen Spielbetriebs. In der vorliegenden Arbeit wird bislang kein empirischer Nachweis über den Einfluss und die Richtung dieses moderierenden Effektes erbracht. Dem Verfasser sind nach eingehender Recherche keine Untersuchungen zur Wirkung extern regulatorischer Bedingungen auf die Service

---

<sup>188</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 449.

<sup>189</sup> Vgl. o.V., *Einnahmepotenziale im Zuschauerbereich* (SPONSORS 2002), S.38f.

Profit Chain bekannt, obwohl ihre Folgen für die Vermarktung professioneller Sportvereine in der Literatur eingehend diskutiert werden. Sie sollen daher an dieser Stelle berücksichtigt und in den Kontext der SPC eingeordnet werden.

Das *Bosman-Urteil* verbietet Transferentschädigungen beim Wechsel von Spielern, deren Arbeitsvertrag abgelaufen ist und bewirkt damit ein steigendes Gehaltsniveau bzw. eine Stärkung der Verhandlungsposition der Profis, die die eingesparte Ablösesumme z.T. für *sich* beanspruchen. Der Wegfall der Transfersummen verringert die Verweildauer vieler Spieler bei den Vereinen entgegen deren Bestreben, langfristige Verträge abzuschließen, um den Spieler ggf. nur gegen eine entsprechend hohe Ablösesumme ziehen zu lassen. Die überwiegend kurzen Vertragslaufzeiten führen einerseits zu einer tendenziell niedrigeren Identifikation der Spieler mit ihrem Club und andererseits v.a. zu geringeren Möglichkeiten der Fan-Identifikation mit den Sportlern, was wiederum ein Hervorrufen von Emotionen beim Stadionbesuch erschwert.<sup>190</sup>

Durch die Teilnahmevoraussetzungen des *Lizenzierungsverfahrens* der Spitzenverbände unterliegen die Teilnehmer an professionellen Teamsportwettbewerben der wirtschaftlichen Kontrolle des Veranstalters und werden zur Einhaltung ökonomischer Nebenbedingungen gezwungen.<sup>191</sup> Der Einfluss dieses Verfahrens auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität lässt sich am besten durch das Extrembeispiel des Lizenzentzugs darstellen: Dem Fußball-Zweitligisten Tennis Borussia Berlin wurde z.B. im Juni 2000 unabhängig von der erbrachten Dienstleistungsqualität wegen mangelnder Wirtschaftlichkeit die Teilnahmeberechtigung entzogen und somit auch verhindert, den Besuchern des Clubs emotional ansprechenden Profifußball zu bieten.<sup>192</sup> Auch wenn der Ligaverband eine Lizenz nur mit der Auflage erteilt, dass sich das negative Vereinsvermögen nicht weiter verschlechtern darf<sup>193</sup>, hat dies Auswirkungen auf den Handlungsspielraum der Vereinsverantwortlichen, da sie die Auflage z.B. daran hindern kann, neue Spieler zu verpflichten und damit in die Potenzialqualität der Force-Event-Action-Phase (s. Kap. 3.2.1.2.2) zu investieren. Zusammenfassend ist somit davon auszugehen, dass der positive Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität auf dem Stadionmarkt umso *geringer* ist, je stärker der Einfluss der dargestellten regulatorischen Bedingungen wirkt.

---

<sup>190</sup> Vgl. LEMKE, W., *Das Bosman-Urteil und die Folgen für die Liga* (1999), S. 111-117.

<sup>191</sup> Vgl. GAEDE, N. u.a., *„Elf Freunde“* (2002), S. 213.

<sup>192</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 113.

<sup>193</sup> Vgl. BRAST, C./STÜBINGER, T., *Verbandsrechtliche Grundlagen* (2002), S. 47f.

### 3.4.1.5 Erwartungen der Stadionbesucher

Der situative Faktor „Erwartungen über die angebotene Dienstleistungsqualität“ wurde bereits in der Tourismusbranche als moderierende Variable in der Beziehung Qualität und Kundenzufriedenheit identifiziert.<sup>194</sup> Diese Sollgrößen der Qualität bilden sich bei potenziellen Kunden vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung eines bestimmten Anbieters aufgrund ihrer Erfahrungen oder Einstellungen.<sup>195</sup> Für den Stadionmarkt wird über die in Kap. 3.3.2 thematisierten Determinanten der Stadionnachfrage eine Annäherung an die Erwartungen der Besucher vollzogen.

Betrachtet man die sehr heterogene Gruppe an Einflussfaktoren im angesprochenen Abschnitt, so wird wie bereits festgestellt schnell deutlich, dass die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen - aufgrund der fehlenden Kontrollierbarkeit vieler Faktoren - Schwierigkeiten mit sich bringt. In der Gruppe der *ökonomischen Faktoren* sind die Eintrittspreise als zur erhaltenen Leistung relatives Qualitätsmerkmal aufzufassen und damit Sollgröße. Angesichts der eher unelastischen Nachfrage nach Stadiontickets ist jedoch das Hauptaugenmerk auf andere Geschäftsbereiche als die Preispolitik zu richten. Dennoch sollte nicht auf in der Literatur vorgeschlagene Gestaltungsformen wie Familientickets<sup>196</sup> oder Sondertarife für unterrepräsentierte Stadionbesucher wie z.B. Damen<sup>197</sup> verzichtet werden, besonders nicht im Falle freier Stadionkapazitäten.

Eine Determinante, die aus den *soziodemographischen Faktoren* als Erwartung der Stadionbesucher interpretiert werden kann, ist die durchschnittliche Entfernung des Stadions zu deren Wohnort. Mit steigender Distanz zum Stadion sinkt die Bereitschaft des potenziellen Zuschauers zum Stadionbesuch, was ggf. bei der Standortwahl eines Stadionneubaus berücksichtigt werden sollte. Wie in Kap. 3.2.1.1 bereits angeführt, wird dieses Verhalten oft noch durch eine schlechte Verkehrsanbindung des Stadions oder durch zu wenig vorhandene Parkplatzmöglichkeiten verstärkt.<sup>198</sup>

Das Hauptaugenmerk bei den Erwartungen der Stadionbesucher zur Dienstleistungsqualität kommt naturgemäß den *Qualitätsfaktoren* der Nachfragedeterminanten zu. Diese erstrecken sich v.a. auf *Faktoren des sportlichen Erfolgs*, der *erlebnisorientierten Ablauforganisation* des Wettbewerbs und der *Stadionausstattung*. Der sportliche Erfolg

---

<sup>194</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Tourismus* (2001), S. 17-20.

<sup>195</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Sport* (1999), S. 201f.

<sup>196</sup> Vgl. KAHLE, L. u.a., *Fan Attendance Motivations* (SMQ 1996), S. 58.

<sup>197</sup> Vgl. SCHELLHAAß, H.-M., *Preis- und Produktpolitik im Sport* (1987), S. 192.

<sup>198</sup> Vgl. HAAS, O., *Controlling der Fußballunternehmen* (2002), S. 23.

stellt sicherlich das strategische Oberziel der Vereine dar, ist jedoch nur über eine erfolgreiche Vermarktung und finanzielle Überschüsse zu realisieren, die dann wieder in den sportlichen Erfolg reinvestiert werden können. Zudem hängt er zumindest kurzfristig auch maßgeblich von den Entscheidungsträgern im sportlichen Bereich ab<sup>199</sup>, weshalb im Folgenden von ihm abstrahiert werden soll. Vielmehr soll hier die Aufmerksamkeit den Kundenerwartungen im Bereich der Unterhaltung gelten:

In der Besucheranalyse von KAHLE u.a. (1996) werden die extreme Erlebnisorientierung, die Zuneigung zur Sportart und das Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit als Hauptbeweggründe zum Stadionbesuch identifiziert (s. Kap. 3.3.2).<sup>200</sup> Bezüglich der *Erlebnisorientierung* ist seitens des Veranstalters v.a. auf eine atmosphärische und emotionale Dichte der Force-Event-Phase zu achten. Dies beinhaltet den Aufbau eines Spannungsbogens im Verlauf der Veranstaltung und eine emotionale Integration des Besuchers (s.a. Kap. 3.4.1.1.3).<sup>201</sup> Anhänger mit einer ausgeprägten Zuneigung zur Sportart und zum Team scheinen z.B. über Interaktionsformen wie das gemeinsame Fotografieren oder Autogrammstunden mit Leistungsträgern der Mannschaft ansprechbar zu sein. Das Geselligkeits- und Zusammengehörigkeitsmotiv kann zusätzlich zum eigentlichen Stadionbesuch Befriedigung finden, indem Sonderaktionen durchgeführt werden, bei denen der Stadionbesuch z.B. mit Blind-Dates kombiniert wird, wie geschehen bei Spielen der U.S. International Baseball League. Dieses Konzept kann auch beliebig erweitert werden, indem andere Besuchergruppen, wie z.B. spezielle Altersklassen zusammengeführt werden.<sup>202</sup> Schließlich stellt noch die *Stadionausstattung* und -infrastruktur einen wichtigen Qualitätsfaktor dar, die jedoch bereits eingehend in Kap. 3.2.1.2 diskutiert wird. Es sei hier nur nochmals auf den in Kap. 3.4.1.3 behandelten Aspekt verwiesen, dass die Erwartungen der verschiedenen Besuchersegmente sich durchaus unterscheiden. So erwarten Besucher in den Stehblöcken im Gegensatz zu Logenbesitzern sicherlich nicht, dass ihnen eine Bedienung das Getränk an den Platz bringt...

Die letzte Determinantengruppe der Stadionnachfrage in Kap. 3.3.2 bilden die *Residualgrößen*. Hieraus lässt sich v.a. für den Faktor „Wetter am Veranstaltungsort“ schließen, dass der Stadionbesucher zumindest einen Regenschutz in Form von überdachten Tribünen bevorzugt, wenn nicht gar ein gänzlich schließbares Stadionsdach wie z.B. in

---

<sup>199</sup> Vgl. ZELTINGER, J./HAAS, O., *Customer Relationship Management* (2002), S. 455f.

<sup>200</sup> Vgl. KAHLE, L.R. u.a., *Fan attendance Motivations* (SMQ 1996), S. 51-57.

<sup>201</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 71f.

<sup>202</sup> Vgl. MELLNICK, M.J., *Theory of Sports Spectating* (Journal of Sport Management 1993), S. 57f.

Gelsenkirchen, Arnheim oder Amsterdam<sup>203</sup>, um in der kalten Jahreszeit einen gewissen Schutz vor den niedrigen Temperaturen zu gewährleisten.

Zusammenfassend lässt sich unter Zuhilfenahme der zu den Erwartungen hinführenden Nachfragedeterminanten nun schließen, dass auch auf dem Stadionmarkt der Zusammenhang Dienstleistungsqualität und hervorgerufene Emotionalität umso *stärker* ist, je mehr die Leistungserstellung gemäß den Erwartungen der Stadionbesucher erfolgt.

#### **3.4.1.6 Erschwerte Neukundengewinnung**

Selbst wenn sich die Vereinsverantwortlichen bewusst machen, dass es meistens teurer ist, Neukunden zu akquirieren als Kunden zu behalten<sup>204</sup>, so kann dennoch nicht ganz auf Aktivitäten verzichtet werden, neue Kunden zu gewinnen, da hiervon auch der langfristige und nachhaltige finanzielle Erfolg des Vereins abhängt. Bei der erweiterten Markenkommunikation außerhalb des Kernbesuchersegments wird das Vereinsmanagement jedoch sehr wahrscheinlich bald auf Barrieren stoßen, deren Ursache in der Art und Besonderheit von Kundenbeziehungen auf dem Stadionmarkt zu suchen ist.

Die teilweise äußerst hohen Grade an Fanverbundenheit zu einem Verein, die in Abschnitt 3.3.1 empirisch belegt sind, dienen als Erklärungsansatz für die erschwerte Neukundengewinnung. Angesichts der Tatsache, dass z.B. 91% aller Fußballinteressierten in Deutschland einen Lieblingsverein besitzen<sup>205</sup>, liegt der Schluss nahe, dass ein großer Anteil hiervon „seinem“ Verein verhältnismäßig tief verbunden ist, und es somit schwer fällt, ihn für einen anderen Club zu gewinnen. In der Literatur wird zudem die Meinung vertreten, dass zumindest diese emotional *tief* verbundenen Kunden eines Vereins trotz mangelnden Kundenmanagements des „eigenen“ Clubs bzw. Akquiseversuche eines anderen kaum überlaufen, sondern eher in Desinteresse verfallen oder andere Sport- bzw. Freizeitaktivitäten betreiben.<sup>206</sup> Das *Evoked Set* an Alternativen, d.h. die Anzahl der Vereine die ein emotional gebundener Fan als besuchenswerte Optionen in einer bestimmten Sportart ansieht bzw. die Verfügbarkeit an „Ersatz-Clubs“ ist demnach aufgrund seiner Markenloyalität häufig nur sehr gering.<sup>207</sup>

Dem Vereinsmanagement bleibt somit häufig v.a. die Möglichkeit, sich auf weniger stark emotional gebundene Sportinteressierte oder auf Gruppen zu konzentrieren, die

---

<sup>203</sup> Vgl. BRANNASCH, A., *Fußballstadien als Erlebnisswelten* (2001), S. 290-293.

<sup>204</sup> Vgl. KOTLER, P., *Marketing-Management* (2001), S. 37.

<sup>205</sup> Vgl. o.V., *Emotionale Bindung zum Sport* (SPONSORS 2003), S. 8.

<sup>206</sup> Vgl. ZELTINGER, J./HAAS, O., *Customer Relationship Management* (2002), S. 455f

<sup>207</sup> Vgl. ZEITHAML, V.A., *Goods and Services* (1981), S. 187-189.

bisher noch gar kein Interesse an der jeweiligen Sportart zeigen. Diese Strategie verfolgt u.a. die amerikanische National Hockey League (NHL), indem sie Regelwissen vermittelt und den Amateursport fördert<sup>208</sup>, was sich hierzulande v.a. für Schwellensportarten wie Handball oder Basketball anbieten würde, da diese in der Besucherschaft noch weit- aus weniger verankert sind als z.B. Fußball. Es ist daher zu schließen, dass auf dem Stadionmarkt die Beziehung zwischen gegebener Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität umso *schwächer* ist, je höher die Fanverbundenheit der Anhänger konkurrierender Vereine und somit die Schwierigkeit der Neukundengewinnung sind.

### **3.4.2 Beziehung Emotionalität und Kundenbindung**

Nachdem nun in einem ersten Schritt die moderierenden Effekte für den Zusammenhang Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität auf dem Stadionmarkt dargestellt und diskutiert wurden, sollen im folgenden Abschnitt die situativen Faktoren aufgezeigt werden, welche die Beziehung Emotionalität und Kundenbindung beeinflussen. Auch hier soll zu gegebenem Anlass anhand konkreter Handlungsempfehlungen darauf eingegangen werden, wie der spezifische Einfluss der jeweiligen Variable zugunsten der Service Profit Chain nutzbar gemacht werden kann.

#### ***3.4.2.1 Austritts- oder Wechselbarrieren und Anzahl an Alternativen***

Was in Kap. 3.4.1.6 bei Fans konkurrierender Vereine eine Barriere zur Neukundengewinnung darstellt, das kann im Gegenzug bezüglich der „eigenen“ Fans zum Vorteil genutzt werden. Die z.T. äußerst hohen Grade an Fanverbundenheit zum Verein (s. Kap. 3.3.1) führen auch im eigenen Club zu hohen Austritts- und Wechselbarrieren bzw. einem geringen *Evoked Set* an attraktiven Alternativvereinen.

HOMBURG/FABNACHT (2001) identifizieren hohe Austritts- oder Wechselbarrieren sowie eine geringe Zahl an Alternativen als positive moderierende Effekte in der Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>209</sup> Auch auf dem Stadionmarkt ist von einem bedeutenden Einfluss dieser situativen Faktoren auszugehen, die hier zusammengefasst werden sollen, da sie beide auf die z.T. sehr hohen Identifikationswerte der Anhänger zum Verein zurückzuführen sind. Das Fazit lautet somit: Je höher die Fanverbundenheit der eigenen Anhänger ist, umso höher sind ihre Austritts- bzw. Wechselbar-

---

<sup>208</sup> Vgl. WAKEFIELD, K./BLODGETT, J., *Servicescapes in Leisure Service Settings* (Journal of Services Marketing 1994), S. 74.

<sup>209</sup> Vgl. HOMBURG, C./FABNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 454f.

rieren und umso niedriger ist für sie die Anzahl an Alternativen, was wiederum die Beziehung hervorgerufene Emotionalität und Kundenbindung *positiv* beeinflusst.

### 3.4.2.2 *Variety Seeking Behavior*

Selbst wenn in einem Stadion durch professionelle Teamsportleistungen hohe Grade an Emotionalität erzeugt werden, führt dies nicht zwangsläufig dazu, dass die Besucher zu Stammkunden werden. Wie in Kap. 3.3.3 thematisiert, identifizieren KAHLE u.a. (1996) bei Stadionzuschauern ein Besuchersegment mit eher geringem Grad an emotionaler Bindung zum jeweiligen Club, das sich v.a. als erlebnis- und selbstdarstellungsorientiert erweist.<sup>210</sup> Diese Art des „Live-Event-Konsumbedürfnisses“ kann jedoch von sehr vielen gut besuchten Sportveranstaltungen befriedigt werden, so dass es nahe liegt, bei diesem Besuchersegment von Variety Seeking-Motiven auszugehen, wie in Kap. 3.3.3 indiziert. Das Streben nach Abwechslung kann sich nach BAADE/TIEHEN (1990) sowohl auf Ligakonkurrenten derselben Sportart, als auch auf andere Sportarten beziehen, wobei sich herausstellt, dass die besucherreduzierenden Effekte bei Sportteams einer *anderen* Sportart größer sind. Dies impliziert auch, dass Fans emotionale Verbindungen eher nur zu jeweils *einem* Team pro Sportart aufbauen, aber durchaus zu mehreren Teams in verschiedenen Sportarten.<sup>211</sup>

Ein mögliches Vorgehen, um den Variety Seeking-Motiven der potenziellen Stadionbesucher entgegenzukommen, wären Kooperationsprojekte mit anderen professionellen Sportteams aus der Region, z.B. durch das Angebot von Kombi-Tickets für je ein Heimspiel der beiden Clubs, wie geschehen zwischen dem Fußball-Bundesligisten Hertha BSC Berlin und NFL Europe Footballteam „Berlin Thunder“<sup>212</sup>. Eine noch engere Kooperation gingen die Handball-Damen des 1. FC Nürnberg (1. Bundesliga) und die Basketball-Herren des RCE Falke Nürnberg (2. BL) ein, indem sie unter dem Motto „Handball meets Basketball“ unter großem Publikumszuspruch und mit umfangreichem Rahmenprogramm jeweils eines ihrer Meisterschaftsspiele gemeinsam in der „Arena Nürnberg“ austrugen und hierzu eigens eine Projektgesellschaft gründeten.<sup>213</sup>

Für die SPC lässt sich damit schließen: Je höher sich die reine Erlebnisorientierung der Stadionbesucher darstellt, desto niedriger ist i.d.R. ihre Fanverbundenheit und desto

---

<sup>210</sup> Vgl. KAHLE, L.R. u.a., *Fan attendance Motivations* (SMQ 1996), S. 58.

<sup>211</sup> Vgl. BAADE, R.A./TIEHEN, L.J., *Major League Baseball Attendance* (Journal of Sport and Social Issues 1990), S. 28.

<sup>212</sup> Vgl. YAHOO! SPORT, *Homepage* (WWW v. 23.08.2003).

<sup>213</sup> Vgl. HANDBALL MEETS BASKETBALL, *Homepage* (WWW v. 23.08.2003).

größer sind ihre Variety Seeking-Motive einzustufen. Je höher wiederum die Variety Seeking-Motive, desto *schwächer* ist in Analogie zu HOMBURG/FAßNACHT (2001)<sup>214</sup> die Beziehung zwischen hervorgerufener Emotionalität und Kundenbindung.

### 3.4.2.3 Vereins-Image

Eine weitere, auf die Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wiederum *positiv* einwirkende moderierende Variable, stellt bei HOMBURG/FAßNACHT (2001) das Image des Anbieters<sup>215</sup>, hier also des Vereins dar. Zur Abgrenzung soll dabei unter „Image“ das *Resultat* des in Kap. 3.4.1.1 thematisierten Markenaufbaus verstanden werden. Der Markenaufbau stellt somit einen langfristigen, prozessualen Beeinflussungsversuch v.a. auf der *Einstellungsebene* des potenziellen Stadionbesuchers dar, mit dem Ziel, bei ihm eine überdauernde emotionale Verbindung zum Verein hervorzurufen. Die amerikanische Literatur spricht hierbei auch von „*attitudinal loyalty*“.<sup>216</sup> Unterstützt werden kann dieser Vorgang durch die ebenfalls in Kap. 3.4.1.1 dargestellten Aktivitäten des Fanartikel-Geschäfts und der Event-Organisation. Das Image des Vereins soll hingegen als das Resultat einer punktuellen Betrachtung des gegenwärtig etablierten Markenbildes angesehen werden. Die Imagepositionierung zielt hierbei auf die Beeinflussung der *Verhaltensebene* des potenziellen Stadionbesuchers bezüglich Wiederkauf und damit auf Kundenbindung ab.<sup>217</sup> In der U.S.-Literatur wird diesbezüglich auch von „*behavioral loyalty*“ gesprochen. Das strategische Oberziel im Bereich Markenaufbau und Imagepositionierung des Vereins ist somit die Integration dieser beiden Einstellungs- und Verhaltensebenen im sog. „*composite approach*“.<sup>218</sup> Für die SPC des Stadionmarktes folgt aus den empirischen Ergebnissen von HOMBURG/FAßNACHT (2001) und den in Kap. 3.3.4 angeführten Erkenntnissen zur „Club Position Matrix“<sup>219</sup> letztlich nachstehender Zusammenhang: Je positiver die Einstellung der potenziellen Stadionbesucher zum jeweiligen Club, desto besser seine Imagepositionierung und desto *stärker* ist auch die Beziehung zwischen hervorgerufener Emotiona-

---

<sup>214</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 454f.

<sup>215</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 454-456.

<sup>216</sup> Vgl. FUNK, D.C., PASTORE, D.L., *Loyalty to Professional Sports Teams* (SMQ 2000), S. 175f.

<sup>217</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 455.

<sup>218</sup> Vgl. FUNK, D.C./PASTORE, D.L., *Loyalty to Professional Sports Teams* (SMQ 2000), S. 175f.

<sup>219</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 28-33.

lität und Kundenbindung. Vereinen mit einem etwaigen „Image-Handicap“ sei somit unter Kundenbindungsperspektive geraten, in Richtung erhöhter Akzeptanz und Sympathie tätig zu werden, etwa durch Wohltätigkeitsveranstaltungen oder Verbesserung der Kontakte mit anderen Clubs der Region.<sup>220</sup>

#### **3.4.2.4 Fluktuation im Spielerkader**

In Kap. 3.3.5 wird empirisch die Annahme gestützt, dass Vereinsanhänger es *ceteris paribus* bevorzugen, wenn Teams ihre Mannschaftszusammensetzung von einer Saison auf die nächste eher *nicht* verändern. Angesichts der Tatsache, dass z.B. ein durchschnittliches Major League Baseball-Team jedes Jahr ca. 27% seiner Spieler verliert, stellen diese Forschungsergebnisse hinsichtlich der Kundenbindungsabsichten der Clubs ein bedenkliches Signal dar.<sup>221</sup> Vereine, die allzu viele Transfers tätigen, um vermeintlich das Team zu verstärken, könnten stattdessen selbst langfristig die wichtige Einnahmequelle aus dem Ticketverkauf austrocknen.

Für die SPC lässt sich somit folgendes schließen: Je höher die Fluktuation in einem Team im Verlauf oder nach einer bestimmten Saison ist, desto geringer sind in der Folgesaison unter sonst gleichen Umständen, z.B. bezüglich des Tabellenplatzes, die Besucherzahlen. Die Beziehung zwischen hervorgerufener Emotionalität und Kundenbindung auf dem Stadionmarkt wird durch eine erhöhte Fluktuation im Spielerkader folglich *geschwächt*.

Für das Vereinsmanagement erwächst hieraus die Notwendigkeit, gleichzeitig zur externen Kunden- auch eine Mitarbeiterorientierung als interne Marketing-Denkhaltung durchzusetzen und trotz aller kurzfristigen Erfolgsorientierung überdauernd zu stabilisieren.<sup>222</sup> Ausprägungen einer solchen *internen Kundenorientierung* könnten z.B. die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit<sup>223</sup> darstellen, die u.a. Aufschlüsse über das sog. „Mannschaftsklima“ geben könnte oder der Übergang von einem autoritären zu einem partizipativen Führungsstil der Mannschaft.<sup>224</sup> Denkbar wären auch interne Coaching-Dienstleistungen für Spieler z.B. zum Kommunikationsverhalten in den Medien, die als

---

<sup>220</sup> Vgl. STRITTMATTER, H., *Flucht nach vorn* (THEXIS 1996), S. 3f.

<sup>221</sup> Vgl. KAHANE, L./SHMANSKE, S., *Team roster turnover and attendance* (Applied Economics 1997), S. 425-430.

<sup>222</sup> Vgl. BRUHN, M., *Internes Marketing* (1995), S. 5

<sup>223</sup> Vgl. SCHIMANOFSKY, W., *Prozess- und Kundenorientierung* (1999), S. 95.

<sup>224</sup> Vgl. DORNACH, F., *Rigorese Kundenorientierung* (1998), S. 458.

„added values“ zur internen Kundenbindung beitragen könnten.<sup>225</sup> Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Kunden- und Mitarbeitertreue bedingen sich somit gegenseitig und sollten daher als ein Kreislauf angesehen werden, der bewahrt werden muss.<sup>226</sup>

### **3.4.3 Beziehung Emotionalität und dauerhaft höhere Umsätze**

In Kap. 2.4.1 wird argumentiert, dass erst *Kundenbindung* zu langfristig höheren Umsätzen führt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass über die moderierende Variable „**Weiterempfehlung**“ ein direkter Zusammenhang bereits zwischen hervorgerufener Emotionalität und dauerhaft höheren Besucherzahlen besteht.

Wenn die wahrgenommene Qualität einer professionellen Sportveranstaltung den Erwartungen eines Besuchers entspricht und in ihm demzufolge eine gewisse Emotionalität hervorruft, so nimmt dessen Neigung zum Zusehen bei derartigen Veranstaltungen im Allgemeinen zu. Hieraus resultiert jedoch auch, dass Besucher i.d.R. ihr Qualitätsurteil an andere Personen weitergeben und durch solche *Empfehlungen* das Besucherpotenzial von Folgeveranstaltungen beeinflussen können. Die Schlüsselrolle der Weiterempfehlung ist z.B. für die Tourismusbranche empirisch belegt.<sup>227</sup> RIEDMÜLLER (2002) geht ohne dies jedoch empirisch nachweisen zu können auch auf dem Stadionmarkt von einem derartigen Einfluss aus, da durch den empfehlenden Besucher potenzielle Neukunden einer professionellen Sportveranstaltung Vorabinformationen erhalten, die wesentlich detaillierter und authentischer ausfallen können, als dies durch andere Informationsquellen möglich ist. Entsprechend ist hier von einem vergleichsweise hohen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Empfehlung und tatsächlichem Besuch des Empfehlungsempfängers auszugehen.<sup>228</sup> Für die SPC folgt deswegen, dass Weiterempfehlung bereits aus hervorgerufener Emotionalität heraus zu dauerhaft höheren Umsätzen führen kann und damit eine wichtige und günstige Werbemaßnahme auf dem Stadionmarkt darstellt.

### **3.4.4 Zusammenfassung und Interdependenzen verschiedener moderierender Variablen**

In Abbildung 12 ist die Service Profit Chain für den Stadionmarkt zusammengefasst:

---

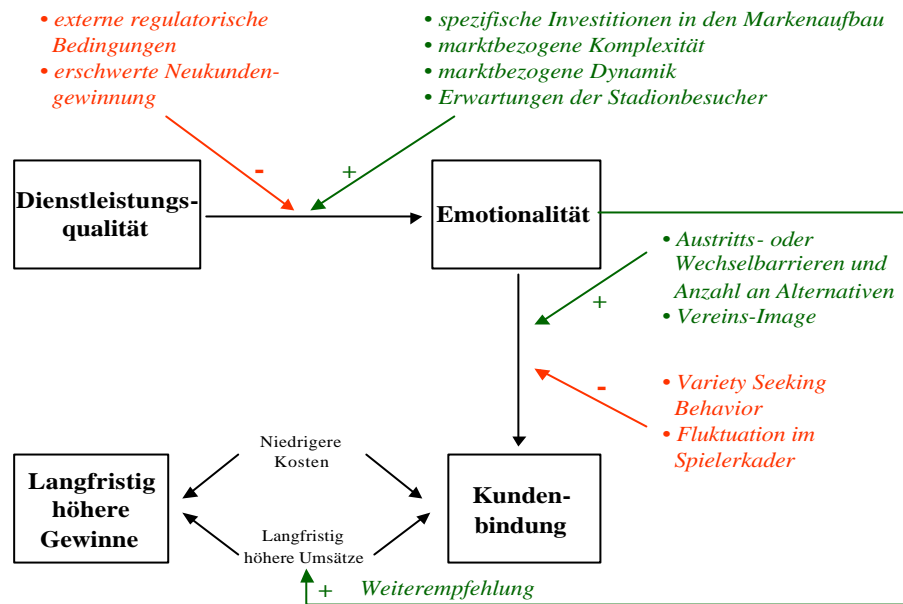
<sup>225</sup> Vgl. NERDINGER, F.W./ von ROSENSTIEL, L., *Implementierung des internen Marketing* (1995), S. 117.

<sup>226</sup> Vgl. BRUHN, M., *Internes Marketing* (1995), S. 25.

<sup>227</sup> Vgl. WORATSCHEK, H., *Qualitätsmanagement und Messverfahren Teil I* (2002), S. 21.

<sup>228</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 121.

**Abb. 12: Einflussgrößen des langfristigen Gewinns auf dem Stadionmarkt**



Quelle: In Anlehnung an WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Tourismus* (2001), S. 25.

Hierbei sind die moderierenden Variablen, die auf die jeweilige Beziehung positiv einwirken grün und diejenigen, die negativ wirken, rot eingefärbt.

Zuletzt soll noch wie in Kap. 2.4.3 verlangt, auf einige wichtige Interdependenzen zwischen verschiedenen moderierenden Variablen eingegangen werden, die nach HOMBURG/FAßNACHT (2001) bei der Analyse von Service Profit Chains zu beachten sind.<sup>229</sup> Die enge Beziehung der beiden Variablen „spezifische Investitionen in den Markenaufbau“ und „Vereins-Image“ ist bereits in Kap. 3.4.2.3 erläutert. Zum etablierten Vereins-Image ist noch anzumerken, dass es wohl auch positiv auf die Neukundenakquise v.a. weniger stark emotional gebundener Sportinteressierter wirkt.

Darüber hinaus führt z.B. die Aufhebung der Ausländerbegrenzung infolge des Bosman-Urteils zu einem Boom an ausländischen Spielern in der Fußballbundesliga<sup>230</sup>, was zum einen als starker extern regulatorischer Einfluss den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität schwächt (s. Kap. 3.4.1.4) und zum anderen durch die erhöhte Fluktuation in den Spielerkadem auch die Beziehung zwischen hervorgerufener Emotionalität und Kundenbindung beeinträchtigen könnte (s. Kap. 3.4.2.4).

Schließlich sei erneut auf eine Interdependenz hingewiesen, die in den spezifischen Investitionen zum Markenaufbau des Vereins ihren Ursprung nimmt: Diese Investitionen

<sup>229</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 456.

<sup>230</sup> Vgl. LEMKE, W., *Erfahrungsbericht eines Vereinsmanagers* (1992), S. 118-120.

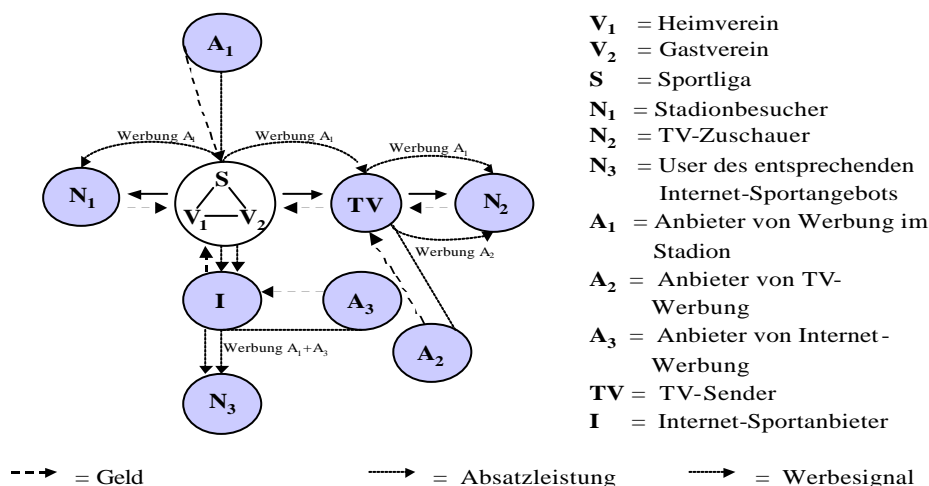
stärken nicht nur den Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und hervorgerufener Emotionalität bei professionellen Teamsportleistungen (s. Kap. 3.4.1.1), sondern sie festigen auch die Beziehung Emotionalität und Kundenbindung über die moderierende Variable „Austritts- oder Wechselbarrieren und Anzahl an Alternativen“, die vom Markenaufbau und den hieraus hervorgerufenen Graden an Fanverbundenheit abhängt (s. Kap. 3.4.2.1). Entsteht auf diese Weise ein hohes Maß an Fanverbundenheit bei einem Großteil der Anhänger, so sind im Gegenzug auch wieder ihre Variety Seeking-Motive als gering einzustufen, was die Beziehung Emotionalität und Kundenbindung abermals belebt (s. Kap. 3.4.2.2). Die große Bedeutung des Markenaufbaus im Verein ist somit evident. Hiermit soll die Analyse der Service Profit Chain für den Stadionmarkt zum Abschluss kommen. Es folgt nun die entsprechende Betrachtung für die Vermarktung von Fernsehrechten im Bereich des professionellen Sports.

## 4. Service Profit Chain auf dem Fernsehmarkt

### 4.1 Fernsehmarkt

Hierzu soll zunächst wiederum der Analyserahmen dieses Kapitels definiert werden. Analog zu Kap. 3.1 geschieht dies anhand einer Abbildung, die relevante Stakeholder, Leistungs- und Geldströme auf dem Fernsehmarkt wiedergibt. Sie entspricht in ihrem Grundgerüst dem Integrierten Geschäftsmodell für professionelle Teamsportleistungen (s. Kap. 2.3.4, Abb. 7), und bildet sowohl den privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehmarkt des Free-TV als auch den Pay-TV-Bereich ab. Es wurden einige zusätzliche Marktteilnehmer ergänzt, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

Abb. 13: Stakeholder, Leistungsströme und Geldströme auf dem Fernsehmarkt



Quelle: In Anlehnung an WORATSCHEK, H., *Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen* (ZfB-Ergänzungsheft 2002), S. 14.

Zunächst beinhaltet die Nachfragergruppe N2 im *Vertriebsübernahmemodell* des Pay-TV auch potenzielle Neu-Abonnenten, um hier ebenfalls auf den Aspekt der Neukundengewinnung eingehen zu können. Des Weiteren ist in der Abbildung ein neues Modell der *Vertriebsübernahme* enthalten: Anbieter von Sport-Content im Internet (I), für die z.B. bei Bewegtbild-Beiträgen Lizenzgebühren an die Sportliga fällig werden, sowie ihre meist noch kostenfrei bedienten User (N3), die auch die Werbesignale aus der Anbietergruppe A1 empfangen (z.B. Trikotwerbung). Zusätzlich kommen hier Anbieter von Internetwerbung hinzu (A3), für die I *Kontakte* mit N3 *anbahnt*. Internetanbieter sind zwar nicht als konstitutives Element des Fernsehmarktes anzusehen; jedoch im Zuge der konvergenten Mediennutzung zunehmend als Konkurrenz zu berücksichtigen.<sup>231</sup>

Nur auf den ersten Blick erscheint es verwunderlich, dass auch das *Kontaktanbahnungsmodell* aus dem Verkauf von Eintrittskarten für den Fernsehmarkt von Bedeutung ist, denn zum einen erscheint ein Großteil der Werbung der Anbietergruppe A1 auch im TV, zum anderen lassen in der Regel nur publikumswirksame Sportveranstaltungen eine Weitervermarktung im Fernsehen zu. Die Nachfrage der Medien ist somit als eine vom Stadionmarkt *induzierte Nachfrage* zu betrachten.<sup>232</sup> Zudem sei betont, dass zwischen der Nachfrage vor dem Bildschirm und der Nachfrage vor Ort ein komplementärer Zusammenhang besteht. TV-Übertragungen von Sportereignissen wirken somit auch positiv auf den Stadionmarkt zurück.<sup>233</sup>

## **4.2 Teamproduktionscharakter**

Nachdem nun Aufschluss über den Analyserahmen des Kapitels besteht, soll im Folgenden auf die Rolle der Vereine bei der Vermarktung von Fernsehrechten und auf die Frage, inwieweit TV-Zuschauer als Kunden der Vereine anzusehen sind, eingegangen werden. Wie in *Abb. 13* nochmals dargestellt, stehen die Vereine einer Liga über die Geschäftsmodelle *Vertriebsübernahme* und *Kontaktanbahnung* durch die TV-Sender mittelbar mit den Zuschauern in einer Kundenbeziehung. Die TV-Sender können somit auch als Distributionskanäle der Clubs angesehen werden, um die Fernsehware „Team-sport“ zum Endkonsumenten nach Hause zu liefern.<sup>234</sup> Die Kooperationsbeziehung zw

---

<sup>231</sup> Vgl. MEDAU, T./REUTNER, C., *Die Zukunft des Sport-Online-Journalismus* (2001), S. 189-194.

<sup>232</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Vermarktung von Sportveranstaltungen* (2001), S. 270.

<sup>233</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 95.

<sup>234</sup> Vgl. SHANK, M.D., *Sports marketing* (2001), S. 471-476.

schen den Vereinen einer Liga und dem Fernsehen ist somit besonders eng und wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als „Teamproduktion“ bezeichnet.

Teamproduktion liegt dann vor, wenn die Einsatzmenge eines Faktors, z.B. die Produktion eines Fußballspiels durch zwei Vereine, die Grenzproduktivität anderer Faktoren, z.B. die Übertragung desselben Spiels durch einen TV-Sender, beeinflusst.<sup>235</sup> Das Fernsehen setzt hierbei den Output der Vereine als Inputfaktor für die eigene programmpolitische Leistungserstellung ein.<sup>236</sup> Hierbei entsteht ein Teameffekt im Sinne eines Mehrwerts der Gemeinschaftsproduktion gegenüber isolierten Einzelproduktionen der beteiligten Akteure, der jedoch sehr schwer verursachungsgerecht zum Einsatz der einzelnen Inputlieferanten in Beziehung gesetzt werden kann. Man kann vor diesem Hintergrund auch von inseparablen Leistungsbeiträgen der Teammitglieder sprechen.<sup>237</sup>

Durch die Attraktivität und Werbewirksamkeit der Fernsehware Sport entsteht ein Teamproduktionsverhältnis zwischen Sportligen und TV-Sendern, in dem der eine ohne den anderen nur schwer fortbestehen kann. Die Allianz Sport und Fernsehen sollte daher von beiden Seiten sorgfältig gepflegt werden, um die gemeinsame Ware zu optimieren und zu vermarkten.<sup>238</sup> Kundenorientierung muss demnach simultan durch die Sportvereine und das Fernsehen auf den TV-Zuschauer ausgerichtet sein. Aufgrund dieser gemeinsamen Kundenorientierung soll nun auch die Service Profit Chain aus kollektiver Sicht von Sportvereinen und TV-Sendern analysiert werden.

### **4.3 Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn**

In Analogie zum Stadionmarkt soll nun für den Fernsehmarkt der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn unter Beachtung der Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung näher spezifiziert werden. Auch hier ist es zunächst erforderlich, die genannten Dimensionen ohne die Berücksichtigung möglicher moderierender Effekte branchentypisch zu operationalisieren.

---

<sup>235</sup> Vgl. Universität Würzburg – Lehrstuhl für BWL, Personal und Organisation, *Homepage* (WWW v. 29.08.2003).

<sup>236</sup> Vgl. BRANDMEIER, S./SCHIMANY, P., *Kommerzialisierung des Sports* (1998), S. 39.

<sup>237</sup> Vgl. FRANCK, E., *Sportlicher Wettbewerb* (2000), S. 48.

<sup>238</sup> Vgl. CALMUND, R., *Fußball und Fernsehen* (1999), S. 31-44.

### 4.3.1 Qualität professioneller Teamsportleistungen

Angelehnt an die Arbeitsdefinition der Dienstleistungsqualität auf dem Stadionmarkt in Kap. 3.2.1 soll auch auf dem Fernsehmarkt ein kundenorientierter Qualitätsbegriff gelten: Dienstleistungsqualität bei TV-Übertragungen professioneller Teamsportveranstaltungen stellt somit *die bewertete Beschaffenheit aller Bestandteile einer Übertragung durch die Besucher dar, die diese als entscheidend ansehen*.<sup>239</sup>

Als Qualitätsmodell für den Fernsehmarkt soll die bereits erwähnte Typologisierung von THÖRNER (2001) dienen, bei dem für die *unmittelbar* erbrachte Dienstleistung im Stadion und die *mittelbar* erbrachte mediale Dienstleistung getrennt die Differenzierung von DONABEDIAN (1980)<sup>240</sup> in *Potenzial-, Prozess-, und Ergebnisqualität* vorgenommen wird.<sup>241</sup> Wohlweislich, dass diese Differenzierung gewisse, in Kap. 3.2.1 diskutierte Probleme mit sich bringt und nur eine eher grob schematische Qualitätsbestimmung liefert, soll sie hier in Ermangelung anderer empiriegeleiteter Qualitätsmodelle erläutert werden. Die *Gesamtqualität* aus Sicht der TV-Zuschauer setzt sich analog zum Stadionmarkt aus einer Addition der drei Qualitätsdimensionen zusammen.<sup>242</sup>

#### 4.3.1.1 Potenzialqualität

THÖRNER (2001) versteht unter der Potenzialqualität die generellen *Erwartungen* der Zuschauer, die durch den Inhalt der sportlichen Leistung an sich bestimmt sind und die so für unmittelbar und medial integrierte Konsumenten in gleicher Weise gelten. Es erfolgt somit keine Differenzierung der Qualitätserwartungen von Stadionbesuchern und TV-Zuschauern.

Als Qualitätsdeterminante auf Potenzialebene gilt unter anderem die sog. „*Positionale Qualität*“. Sie bezieht sich speziell auf den Rang der Liga innerhalb der Sportart (z.B. 1. Bundesliga), die Tabellenpositionen der teilnehmenden Teams und das Niveau einzelner Spieler.<sup>243</sup>

Die Ausprägungen der Qualitätsdeterminante „*Ergebnisunsicherheit*“ können unter Berücksichtigung der in Kap. 3.3.2 zitierten Studienergebnisse von CAIRNS u.a.

---

<sup>239</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 109.

<sup>240</sup> Vgl. DONABEDIAN, A., *The Definition of Quality* (1980), S. 79-85.

<sup>241</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 28-30.

<sup>242</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 68.

<sup>243</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 28-33.

(1986)<sup>244</sup> auf die Unsicherheit bezüglich des Ausgangs der Meisterschaft reduziert werden, da die Unsicherheit des Spielausgangs keine signifikanten Besuchereffekte produziert und deshalb als Qualitätsdeterminante eher zweitrangig erscheint.

Auch die Qualitätsdeterminante „*Unterhaltung*“ stuft THÖRNER (2001) als Potenzialqualität ein. Es erweist sich jedoch als schwierig, sie exakt zu operationalisieren. Sie wird daher z.B. mit „Attraktivität der Spielweise“ umschrieben.

Als letztes Merkmal der Potenzialqualität wird festgestellt, dass auch bei TV-Übertragungen professioneller Teamsportleistungen ein Mindestmaß an *Identifikation* im Sinne von emotionaler Bindung an ein Objekt, z.B. zu einer der beteiligten Mannschaften oder auch zum übertragenden Sender bestehen sollte, um positive Qualitätsurteile beim Zuschauer zu erzielen.<sup>245</sup>

#### **4.3.1.2 Prozessqualität**

Der *Prozess* stellt nach DONABEDIAN (1980) den primären Ansatzpunkt zur Evaluation der Qualität dar.<sup>246</sup> Der Hauptunterschied in den prozessualen Kundenerwartungen ergibt sich wohl daraus, ob man ein Sportereignis in der Arena oder als Zuschauer vor dem Fernseher konsumiert. Deswegen sollen alle Qualitätsdimensionen, die sich aus der Unterscheidung unmittelbar vs. mittelbar erbrachte mediale Dienstleistung ergeben, die Prozessqualität der professionellen Sportleistung bilden.<sup>247</sup>

Beim mittelbaren Teamsportkonsum über das Fernsehmedium besteht durch die *räumliche Trennung* anders als im Stadion keine Möglichkeit zur aktiven Integration des Zuschauers in den Leistungserstellungsprozess. Folglich unterscheidet THÖRNER (2001) nur in *zeitliche und inhaltliche Dimensionen* der Prozessqualität für TV-Zuschauer:

Die *zeitliche Qualitätsdimension* ist von der Aktualität einer TV-Sportübertragung abhängig. Dies bedeutet eine Präferenz für die Live-Berichterstattung als aktuellste aller Übertragungsformen. Zeitversetzte Übertragungen müssen die Ergebnisunsicherheit bzw. Spannung künstlich und zum Teil vergeblich aufrechterhalten. Sie bieten daher in diesem Sinne eine geringere Qualität.

Die größte Bedeutung dürften für Zuschauer die *inhaltlichen Qualitätsdimensionen* haben, die vorwiegend durch technische Merkmale der Übertragung bestimmt sind. Im

---

<sup>244</sup> Vgl. CAIRNS, J. u.a., *Economics of Professional Team Sports* (Journal of Economic Studies 1986), S. 17-21.

<sup>245</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 33-38.

<sup>246</sup> Vgl. DONABEDIAN, A., *The Definition of Quality* (1980), S. 79.

<sup>247</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 29.

Einzelnen sind dies das *Bild*, die *Grafik*, der *Ton* und der *Kommentar*.<sup>248</sup> Das Fernseh- bild soll eine vielfältige Sicht auf das Sportgeschehen gewährleisten; der Ton die Stadi- onatmosphäre und das Spielgeschehen akustisch möglichst real darstellen. Grafik und Kommentar können als Extraservices gegenüber dem Stadionbesuch angesehen werden, die den Zuschauern ein besseres Verständnis und eine bessere Deutung des Teamsports ermöglichen sollen.

Die Gestaltung der *Prozessqualität* obliegt somit hauptsächlich den TV-Sendern. Auf- gabe der Vereine ist es hierbei, möglichst optimale Rahmenbedingungen herzustellen, z.B. durch medienfreundliche Stadionplanung aber auch durch Auskunft- und Koope- rationsbereitschaft gegenüber Journalisten.<sup>249</sup>

#### **4.3.1.3 Ergebnisqualität**

Unter Ergebnisqualität versteht THÖRNER (2001) jene Qualitätsdimensionen, die sich für die Zuschauer nach der Prozessphase als genereller *Nutzen* aus der Sportübertragung ergeben. Sie stellt zwar im Vergleich zum Stadionmarkt (s. Kap. 3.2.1) hier eine eigen- ständige Nutzenkategorie dar; dennoch ist sie auf dem TV-Markt im Gegensatz zur Po- tenzial- und Prozessqualität von eher untergeordneter Bedeutung. Auch auf der Ergeb- nisebene soll in *zeitliche* und *inhaltliche* Qualitätsdimensionen von TV-Zuschauern un- terschieden werden:

In der *zeitlichen* Dimension ist davon auszugehen, dass der Zuschauer zunächst direkt nach Spielende eine Qualitätsbewertung hinsichtlich des konkreten Spielergebnisses und der daraus resultierenden Tabellenposition der Clubs am Ende des jeweiligen Spie- ltags vornimmt. Des Weiteren wird am Saisonende ex post analysiert, wo die entschei- denden Punkte jeweils gewonnen bzw. verloren wurden.<sup>250</sup>

Bei den *inhaltlichen* Qualitätsdimensionen lässt sich v.a. die *psychisch-physische Zu- standsänderung* beim Zuschauer anführen, die davon abhängig ist, inwieweit das Er- gebnis ihm hinsichtlich der Potenzial- und Prozessfaktoren einen Nutzen stiftet. Schließlich manifestiert sich der Nutzen für den einzelnen auch darin, wie sein subjkti- ves *Gesamtqualitätsurteil* als Abgleich von Erwartung und Wahrnehmung ausfällt. Zur Unterstützung der Urteilsfindung neigen viele Sportkonsumenten dazu, die Meinung anderer bzw. die der Medien in ihr Votum einfließen zu lassen. Aus diesem nach-

---

<sup>248</sup> Vgl. SEIFART, H., *Dramaturgie einer Sportsendung* (1988), S. 132.

<sup>249</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 48-67.

<sup>250</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 29-53.

fragerseitigen Kommunikationsbedarf ergibt sich für Vereine und Medien erneut die Notwendigkeit, das Veranstaltungsergebnis eingehend zu kommentieren, um u.a. einem negativen Zuschauerurteil vorzubeugen.<sup>251</sup>

### **4.3.2 Kundenzufriedenheit bezüglich professioneller Team-sportleistungen**

Die Dimension Kundenzufriedenheit wurde auf dem Stadionmarkt durch das Konstrukt „hervorgerufene Emotionalität“ ersetzt (s. Kap. 3.2.2). Nun stellt sich für die Service Profit Chain des *Fernsehmarktes* die Frage, wie die Größe zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenbindung bezeichnet werden soll.

Zunächst ist wohl davon auszugehen, dass auf dem Fernsehmarkt die Erlebnisorientierung, der innere Zwang, ein Team direkt zu unterstützen, unmittelbar Teil des Geschehens zu sein<sup>252</sup> bzw. aktiv zu agieren, auf Seiten der TV-Zuschauer weniger gegeben ist. Der Grund hierfür liegt in der nur mittelbar medial erbrachten Dienstleistung und der damit verbundenen passiv externen Integration des Zuschauers, die diese Bedürfnisse nicht befriedigen kann. Die Distanz zwischen Sportveranstalter und -konsument wird nur mit Hilfe des Mediums Fernsehen überwunden, das allgemein die Befriedigung emotionaler Motive eher erschwert.<sup>253</sup> Zudem entfallen für TV-Zuschauer die *Transaktionskosten* für die Stadionanfahrt, die in Kap. 3.2.2 als Indikator für hohe emotionale Bindung an die jeweilige Sportart bzw. Mannschaft gewertet wurde. Sie werden i.d.R. durch niedrigere Kosten für die Inanspruchnahme der TV-Übertragung ersetzt.

Es ist somit von einer tendenziell geringeren emotionalen Bindung von TV-Zuschauern an den jeweiligen Verein auszugehen als bei Stadionbesuchern. In der SPORTFIVE-Studie (2002) werden daher Stadionbesucher etwas vereinfacht auch als „Fans“ bzw. Fernsehzuschauer als „Sympathisanten“ bezeichnet und für die Fußball-TV-Berichterstattung von „Zufriedenheit“ als eher rationaler Größe ausgegangen.<sup>254</sup> Aus diesem Grund soll auch hier das Konstrukt der *Kundenzufriedenheit* zur Anwendung kommen.

### **4.3.3 Kundenbindung und langfristig höherer Gewinn**

Auch auf dem Fernsehmarkt ist von dem bereits in Kap. 2.4.1 dienstleistungsübergreifend beschriebenen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kunden-

---

<sup>251</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 53-67.

<sup>252</sup> Vgl. STOLLENWERK, H.J., *Sport – Zuschauer – Medien* (1996), S. 21.

<sup>253</sup> Vgl. WOCHNOWSKI, H., *Veranstaltungsmarketing* (1996), S. 45-56.

<sup>254</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 20-37.

bindung und langfristig höherem Gewinn auszugehen. Unter Kundenbindung soll hier in Anlehnung an RIEDMÜLLER (2002) die *Planung und Realisierung der wiederholten Inanspruchnahme einer bestimmten Sportsendung durch Fernsehzuschauer* verstanden werden.<sup>255</sup> Zur Erklärung des Zusammenhangs soll in *Free-TV* und *Pay-TV* unterschieden werden:

Für den *Pay-TV-Bereich* erscheint die Beziehung wohl am deutlichsten, da Kundenbindung hier einer höheren Zahl an Abonnenten entspricht, was höhere Umsätze zur Folge hat. Da im Fernsehbereich generell von einem hohen Fixkostenanteil z.B. zum Erwerb der Übertragungsrechte und nur minimalen Grenzkosten pro weiterem Zuschauer auszugehen ist, führt Kundenbindung hier zu langfristig höheren Gewinnen.

Im *Free-TV* kann zumindest bei den privaten Fernsehsendern nicht direkt von Kundenbindung gesprochen werden, da der Geldstrom zwischen Zuschauern und Sendeanstalten den Betrag 0 erhält (s. Kap. 2.3.4) und die Kundenbeziehung nur mittelbar existiert (s. Kap. 4.2). Dennoch gilt für privates wie auch öffentlich-rechtliches Fernsehen, dass Bindung von Zuschauern zu höheren Einschaltquoten führt, was wiederum langfristig die Umsätze aus dem Verkauf der Werbezeiten erhöht. Die Kostensituation entspricht obiger Beschreibung, so dass auch hier mit langfristig höheren Gewinnen zu rechnen ist. Auf die verschiedenen *Kundenbindungsintensitäten* bezüglich persönlicher Bindung an Fußball in Kap. 3.2.3 sei hier nochmals verwiesen.

#### **4.4 Empirische Ergebnisse für den Fernsehmarkt**

Nach der Operationalisierung der Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung für den Fernsehmarkt sollen auch hier wieder dem Stadionmarkt entsprechend empirische Ergebnisse vorangestellt werden, die es ermöglichen, die Existenz und den spezifischen Einfluss von moderierenden Variablen aufzuzeigen.

##### **4.4.1 Bedeutung des Fernsehens für Fußballberichterstattung**

Exemplarisch für den Teamsport im Allgemeinen soll zunächst auf die Bedeutung des Fernsehens bei der Fußballberichterstattung eingegangen werden. Gemäß der SPORTFIVE-Studie (2002) gilt das Fernsehen als die Hauptinformationsquelle für den Fußball. 83% der befragten Fußballinteressierten aus ganz Europa nutzen das Fernsehen regelmäßig oder öfters als Informationsquelle zum Fußball.<sup>256</sup> Aufgrund der Funktion des

---

<sup>255</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 118.

<sup>256</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 36.

Fernsehens als Leitmedium für den Teamsport generell scheint es gerechtfertigt, die weitere Analyse weitgehend auf dieses zu beschränken.<sup>257</sup>

Mehr als ein Drittel der fußballinteressierten Deutschen sehen sich täglich bzw. fast täglich Fußball im Fernsehen an. Grundsätzlich ist festzustellen, dass von den fußballinteressierten Europäern 69% mindestens einmal pro Woche Fußball im TV sehen. Dabei ist die Zufriedenheit mit der Berichterstattung im Fernsehen allgemein sehr hoch: 84% der fußballinteressierten Zuschauer sind sehr zufrieden bzw. zufrieden.

Darüber hinaus ist ein starkes wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen Fußball und *Pay-TV* festzustellen. Einerseits sind die Clubs sehr stark auf diese Einnahmequelle angewiesen, andererseits hat auch der Fußball eine nahezu noch höhere Bedeutung für das Bezahlfernsehen als für das Free-TV: Die Pay-TV-Verbreitung in den einzelnen europäischen Märkten steht z.B. in einem starken Zusammenhang mit der Exklusivität der Fußball-Senderechte, über die der jeweilige Pay-TV-Kanal verfügt. Über 54% Verbreitung in England stehen 18% in Deutschland und gar nur 13% in Italien gegenüber. Bemerkenswert hierbei ist, dass die Pay-TV-Verbreitung europaweit mit dem Grad des Fußballinteresses steigt. Bei den sehr Interessierten besitzen 36% ein Abonnement, bei den ziemlich Interessierten 21% und bei den nicht sehr Interessierten nur 15%.<sup>258</sup> Die Wichtigkeit des Fußballs für das Pay-TV ist somit evident.

#### **4.4.2 Preisbereitschaft der TV-Zuschauer für Pay-TV**

Ende 2002 hat der deutsche Pay-TV-Sender *Premiere* rund 2,6 Mio. Abonnenten.<sup>259</sup> Schätzungen besagen, dass der Kanal etwa 4 Mio. Abonnements benötigt, um lukrativ zu arbeiten.<sup>260</sup> Neben den hohen Zufriedenheitswerten mit der Fußball-Berichterstattung auch im Free-TV (s. Kap. 4.4.1) erscheint die Preisbereitschaft deutscher Fernsehzuschauer für Pay-TV besonders problematisch.

Eine Studie des Marktforschungsinstituts *Prognos* (1999) kommt zu dem Schluss, dass die Strategie zur Einführung des Pay-TV zum Scheitern verurteilt ist. Angesichts der damals vorhandenen 2 Mio. Abonnements, die sich noch auf *Premiere* (1,7 Mio.) und *DF 1* (0,3 Mio.) aufteilen, wird in Deutschland ein Nachfragepotenzial für Pay-TV - d.h. Interesse und Preisbereitschaft über 20 DM pro Monat - von rund 2,5 Mio. privaten

---

<sup>257</sup> Vgl. THÖRNER, C., *Qualität professioneller Sportleistungen* (2001), S. 48.

<sup>258</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 37-39.

<sup>259</sup> Vgl. *Premiere* - Daten aus der Zuschauerforschung, *Homepage* (WWW v. 30.09.2003).

<sup>260</sup> Vgl. HOFFMANN, B., *In allen Bereichen noch Potenzial* (SPONSORS 2003), S. 30.

Haushalten ermittelt. Damit wären damals schon 75% und zum heutigen Zeitpunkt bereits 100% des Marktpotenzials ausgeschöpft, was die 4 Mio.-Zielgröße sehr utopisch erscheinen ließe.<sup>261</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine repräsentative Umfrage des *Forsa-Instituts* (1999). Allerdings lässt sich hier eine erhöhte Akzeptanz und Preisbereitschaft für Pay-TV in der wichtigen männlichen Zielgruppe zwischen 14 und 29 Jahren feststellen.<sup>262</sup>

Ein deutlich optimistischeres Bild zeichnen aktuelle Medien-Studien: Seitdem sich *Premiere* mit aktivem Marketing im August 2002 zurückgemeldet hat, verzeichnet es in einem stetigen Nettozuwachs 370.000 Neuabonnenten in 5 Monaten.<sup>263</sup> Die „*Medien-Studie 2006*“ von *Mercer Management Consulting* und *Hypo Vereinsbank* prognostiziert, dass bis ins Jahr 2006 die Verbraucherausgaben speziell für Pay-TV überdurchschnittlich steigen werden: Einem durchschnittlichen Anstieg der Verbraucherausgaben um 1,9% p.a. steht hierbei eine Wachstumsrate für Pay-TV von 12% p.a. gegenüber. Sollte sich diese Prognose verwirklichen, so würde die 4 Mio.-Zielgröße innerhalb weniger Jahre erreicht. Zudem sei der Anteil der Fernsehzuschauer, die ein Abonnement beabsichtigen deutlich höher als die aktuelle Kundenbasis.<sup>264</sup> Das Pay-TV lässt somit durchaus noch Marktpotenzial erkennen, wobei die Preisbereitschaft der Zuschauer wohl einen wichtigen Anknüpfungspunkt zur Steigerung darstellt.

#### **4.4.3 Konkurrenzverhältnis zum Internet**

Die Tatsache, dass mittlerweile 53% der deutschen Fußballinteressierten über einen Internet-Zugang verfügen<sup>265</sup>, lässt die Frage aufkommen, inwiefern zwischen Sport-Übertragungen und diesbezüglichen Internetangeboten ein Konkurrenzverhältnis besteht. Am Beispiel des Marktführers der deutschen Internet-Sportportale *Sport1.de* soll dieser Frage nachgegangen werden.

Nachfragestudien des Anbieters liefern Indizien für die mittlerweile starke Marktstellung von Sportinhalten im Internet: *Sport1.de* verzeichnet im Monat bis zu 43 Mio. Seitenabrufe bei über 8 Mio. Besuchen, was einem Marktanteil von rund 70% entspricht. Hauptsächlich nachgefragte Inhalte sind Fußball, Motorsport und interaktive Elemente wie z.B. Bundesliga-Managerspiele, die eine Besonderheit des Mediums und damit ei-

---

<sup>261</sup> Vgl. Funkschau, *Homepage* (WWW v. 19.09.2003).

<sup>262</sup> Vgl. SCHAFFRATH, M., *Free-TV, Pay-TV oder Pay-per-View?* (1999), S. 80.

<sup>263</sup> Vgl. *Premiere – Daten aus der Zuschauerforschung, Homepage* (WWW v. 30.09.2003).

<sup>264</sup> Vgl. Hypo Vereinsbank - *Medien-Studie 2006, Homepage* (WWW v. 30.09.2003).

<sup>265</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 68.

nen Vorzug gegenüber dem Fernsehen bilden. Als weiterer Vorteil kann die Befriedigung sehr individueller Informationsbedürfnisse im Internet angesehen werden, da der User hier seine Informationen selbst zusammenstellt und nicht die Inhalte des Fernsehens *en bloc* geliefert bekommt. Zudem macht Bewegtbild-Berichterstattung im Internet nur etwa 1/3 der Produktionskosten einer Live-Übertragung im TV aus, was besonders für die Medienpräsenz von Schwellensportarten von großer Bedeutung sein könnte. Das Ausmaß des letztgenannten Vorzugs ist v.a. abhängig von der Etablierung des allgemeinen Trends der *konvergenten Mediennutzung*. Diese „Verschmelzung der Medien“ wird zukünftig eine zunehmend größere Rolle spielen und ist wiederum abhängig von der Ausbreitungsgeschwindigkeit der *Breitband-Technologie*, die hohe Bewegtbild-Qualität gewährleistet. Einer *Forrester-Studie* (2002) zufolge verzehnfacht sich die Anzahl der Breitband-Haushalte in Deutschland bis 2005 auf rund 10 Millionen. Es werden sich infolgedessen künftig neben Textinformation und Standbildern auch vermehrt Audio- und Videobeiträge im Internet etablieren.<sup>266</sup> Die Service Profit Chain für die Vermarktung von Fernsehrechten bleibt somit von der *technologischen Dynamik* nicht unberührt. Das Konkurrenzverhältnis zum Internet ist deshalb in der vorliegenden Analyse zu berücksichtigen.

#### 4.4.4 Motive der TV-Zuschauer

Entsprechend der Nachfragedeterminanten auf dem Stadionmarkt (s. Kap. 3.3.2) sollen nun die Motive der TV-Konsumenten einen Schluss auf die *Erwartungen* von Fernsehzuschauern an eine Sportübertragung zulassen. Die wohl grundlegendste Studie zu Motiven des Sportzuschauers stammt von AIMILLER/KRETZSCHMAR (1995), die 924 sportinteressierte Personen einer mündlichen Befragung unterziehen und 12 Motive isolieren.<sup>267</sup> Ein Resümee methodenähnlicher Studien weiterer Autoren kommt zu ähnlichen Ergebnissen, die Studien einzeln bilden jedoch die Motivlage nicht derartig umfassend ab (GANTZ, 1981<sup>268</sup>; SHAMIR/RUSKIN, 1984<sup>269</sup>; GLEICH, 2000<sup>270</sup>). Die 12 Motivkategorien besitzen je nach TV-Sportart unterschiedliche Relevanz und gliedern sich wie folgt:

<sup>266</sup> Vgl. MEDAU, T., *Sport im Internet* (2002), S. 167-172.

<sup>267</sup> Vgl. AIMILLER, K./KRETZSCHMAR, H., *Motive des Sportzuschauers* (1995), S. 7-10.

<sup>268</sup> Vgl. GANTZ, W., *Viewing Motives in TV-Sports* (Journal of Broadcasting 1981), S. 263-275.

<sup>269</sup> Vgl. SHAMIR, B./RUSKIN, H., *Sport Participation vs. Spectatorship* (Journal of Leisure Research 1984), S. 9-21.

<sup>270</sup> Vgl. GLEICH, U., *Sportberichterstattungs-Funktionen* (MEDIA PERSPEKTIVEN 2000), S. 515f.

- 1) „*Show/Ästhetik/Exklusivität*“ - die künstlerische Funktion des Sports; nicht *er selbst* steht hier im Vordergrund, sondern seine spielerisch leicht wirkende Ausführung und begleitende Showelemente.
- 2) „*Wer gewinnt?/Parteinahme*“ - das Durchleben des sportlichen Konkurrenzkampfes aus der Perspektive der „eigenen Mannschaft“ bzw. des favorisierten Sportlers.
- 3) „*Emotionalität/Involvement/Live-Erlebnis*“ - Sportübertragungen als emotionales Ventil zum Ausleben von im Arbeits- und Privatleben gedämpften Affekten.
- 4) „*Parasoziale Interaktion*“ - persönlicher Aspekt des Sports; Aufbau von Identifikation und persönlicher Bindung zu Sportlern als Menschen „wie Du und ich“.
- 5) „*Meinungsbildung/Information*“ - bedeutsam v.a. für Männer, über das Sportevent des Vorabends mitdiskutieren zu können.
- 6) „*Unspezifische Unterhaltung/Bewunderung/Spannung*“ - Unterhaltung beim Fernseh-sport durch die Bewunderung für die Leistung und Anstrengung der Sportler.
- 7) „*Sensationslust*“ - Sportsendungen als Mittel zur Herstellung des emotionalen Gleichgewichts zwischen Langeweile und Stress; „Schaulust“ vs. Entspannung.
- 8) „*Wirklichkeitsflucht/Zeitvertreib*“ - Fernsehen als Medium, um dem Alltag zu entfliehen bzw. Langeweile zu besiegen; im Sport eher von geringer Bedeutung.
- 9) „*Gemeinschaftserlebnis*“ - Sport als soziales Ereignis; Einladen von Freunden und Bekannten zum Fernsehen; Kommentierung und Diskussion des Spielverlaufs.
- 10) „*Familie*“ - TV-Sport als Mittel zur Familienzusammenführung bzw. als „Rückzugsmedium“, um sich von der restlichen Familie abzugrenzen („Sportfraktion“).
- 11) „*Lernen/eigene Aktivität*“ - langfristige Wissenserweiterung über eine Sportart und Einprägen von Spielzügen und Taktiken, um sie im eigenen Spiel umzusetzen.
- 12) „*Visuelles Erleben*“ - Verfolgen der im Sport von Natur aus gegebenen Bewegung; Sportereignisse als moderne Rituale oder „Lagerfeuer der Neuzeit“.

Es gilt, diese Multifunktionalität an Motiven zu berücksichtigen, um beim Sportzuschauer *Kundenzufriedenheit* zu erzeugen. Die gemäß der Studie bedeutendsten Motivdimensionen im professionellen *Teamsport* stellen die *Parteinahme* (Nr. 2), die *Emotionalität* (Nr. 3), die *Information* (Nr. 5), die *Sensationslust* (Nr. 7) und das *Gemeinschaftserlebnis* (Nr. 9) dar. Fußball ist hierbei *die* Sportart, die eindeutig die meisten Motive beim Zuschauer anspricht, was als Erklärungsansatz für die große Beliebtheit der Sportart angesehen werden kann.<sup>271</sup>

---

<sup>271</sup> Vgl. AIMILLER, K./KRETZSCHMAR, H., *Motive des Sportzuschauers* (1995), S. 15-24.

#### **4.4.5 Variety Seeking Behavior bei TV-Zuschauern**

Auch auf dem Fernsehmarkt ist das Streben nach Abwechslung potenziell als moderierende Variable anzusehen. Eindeutige Indikationen hierfür liefern übereinstimmend Befragungen von Zuschauern zu ihren jeweiligen Sportartpräferenzen im TV. In Deutschland stellt Fußball die beliebteste Fernsehsportart dar; der Großteil der Sportinteressierten bleibt jedoch nicht bei dieser einen Sportart, sondern zeigt durchaus Affinität zu weiteren Fernsehsportarten außerhalb des professionellen Teamsports: Einer Sportstudie von *ARD* und *ZDF* (1998) zufolge sehen 69% der Befragten „sehr gerne“ oder „gerne“ Fußball. An zweiter Stelle wird die Formel 1 genannt (54%), gefolgt von Leichtathletik (49%) und Ski alpin (46%). Immerhin 43% bzw. 42% interessieren sich für Radsport bzw. Eiskunstlauf. Elf weitere Sportarten erreichen Beliebtheitswerte zwischen 18-35%.<sup>272</sup> Derartig hohe Werte können nur durch Mehrfachnennungen zustande kommen, was zu dem Schluss führt, dass Variety Seeking Behavior bei Sport-TV-Übertragungen von Bedeutung ist. Andere Zuschauerstudien etwa von der *Sport+Markt AG* (2003)<sup>273</sup> oder von *SPORTFIVE* (2002)<sup>274</sup> kommen zu ähnlichen Zahlen. Es ist somit im deutschen Raum davon auszugehen, dass im *Evoked Set* eines durchschnittlichen Sportzuschauers sowohl Fußball als auch zumindest aktuelle Hit-Sportarten wie Olympische Spiele, die Formel 1 oder die *Tour de France* im Radsport enthalten sind.

#### **4.5 Moderierende Variablen auf dem Fernsehmarkt**

Die dargestellten empirischen Ergebnisse implizieren den Einfluss moderierender Variablen. Sie sollen nun analog zum Stadionmarkt benannt und in ihrer Wirkungsweise geschildert werden. Anhand einiger Handlungsempfehlungen wird das Ziel verfolgt, den Einfluss dieser moderierenden Effekte zugunsten der SPC auszunutzen. Die Betrachtung beginnt mit der Beziehung *Dienstleistungsqualität* und *Kundenzufriedenheit*.

##### **4.5.1 Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit**

###### **4.5.1.1 Spezifische Investitionen in den Markenaufbau der TV-Sender**

Wie in Kap. 4.1 beschrieben, befinden sich Fernsehsender bei der Übertragung professioneller Teamsportleistungen in einem komplizierten Netzwerk. Bereits in Kap. 2.3.3

---

<sup>272</sup> Vgl. RÜHLE, A., *Sportprofile im deutschen Fernsehen* (MEDIA PERSPEKTIVEN 2000), S. 502.

<sup>273</sup> Vgl. o.V., *Beliebteste TV-Sportarten* (SPONSORS 2003), S. 9.

<sup>274</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 48.

wird die außerordentliche Bedeutung der Netzwerkpromotion hervorgehoben. Aus diesem Grunde erscheint es wie beim Markenaufbau des Vereins (s. Kap. 3.4.1.1) auch für TV-Sender unverzichtbar, spezifische Investitionen in ihren Reputations- und Markenaufbau zu tätigen. Angesichts seiner noch geringen Ausbreitung (s. Kap. 4.4.2) und einer dementsprechend zumindest in Deutschland eher geringen Qualitätswahrnehmung<sup>275</sup> gilt dies wohl speziell für den Pay-TV-Bereich.

Im Sinne des Prozesses der Markenentstehung (s. Kap. 3.4.1.1.1) erscheint es v.a. sinnvoll, die Marketinganstrengungen der Entwicklung von *Markensympathie* und *Markenwert* zuzuwenden, um *Markenverwendung* zu induzieren, da wohl davon ausgegangen werden kann, dass *Markenbekanntheit* bei einem TV-Sender wie *Premiere* in seiner Zielgruppe weitläufig gegeben sein sollte. Für die SPC auf dem Fernsehmarkt professioneller Teamsportleistungen folgt somit, dass die Stärke der Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit u.a. davon abhängt, inwiefern TV-Sender spezifische Investitionen in ihren Reputations- und Markenaufbau tätigen.

#### **4.5.1.2 Spezifische Investitionen in die Preisbereitschaft der TV-Zuschauer**

Eng verbunden mit dem Markenaufbau scheint auch die in Kap. 4.4.2 diskutierte Preisbereitschaft der Zuschauer für Pay-TV von besonderer Bedeutung zu sein. Lange Zeit war es der Zuschauer nicht gewohnt, derartig hohe Gebühren für Decoder bzw. laufende Kosten zu entrichten, so dass die Preisbereitschaft der Zuschauer für Pay-TV angesichts der noch hinter den Erwartungen zurückbleibenden Abbonnentenzahlen (s. Kap. 4.4.2) unverändert einen Problembereich darstellt. Auch im Bezahlfernsehen ist demnach von einer erschwerten Neukundengewinnung auszugehen.

Pay-TV-Sender sollten deshalb möglichst in Abstimmung mit den Vereinen für ihre potenziellen Kunden einen zusätzlichen Mehrwert schaffen, z.B. durch den Erwerb von Exklusivrechten für Live-Berichterstattung.<sup>276</sup> Dieser Mehrwert sollte in der Unternehmenskommunikation entsprechend betont werden, um die Preisbereitschaftsbarriere der potenziellen Kunden größtmöglich abzubauen, damit letztlich die prognostizierten Steigerungsraten (s. Kap. 4.4.2) auch realisiert werden können. Für die SPC folgt hieraus, dass der Zusammenhang Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit im Pay-TV *gestärkt* werden kann, wenn v.a. von Seiten des Senders Anstrengungen unternommen werden, die Preisbereitschaft der Zuschauer zu erhöhen.

---

<sup>275</sup> Vgl. SPORTFIVE, *European Football* (2002), S. 139.

<sup>276</sup> Vgl. HOFFMANN, B., *In allen Bereichen noch Potenzial* (SPONSORS 2003), S. 31.

### 4.5.1.3 Marktbezogene Komplexität

Die marktbezogene Komplexität wurde bereits dienstleistungsübergreifend bei HOMBURG/FAßNACHT (2001)<sup>277</sup> und auf dem Stadionmarkt als moderierende Variable identifiziert (s. Kap. 3.4.1.2). Auch auf dem Fernsehmarkt ist die Komplexität des Dienstleisterspektrums aus den folgenden Überlegungen heraus zu berücksichtigen:

Zunächst sei wiederum auf die ausdifferenzierten Stakeholder, Leistungs- und Geldströme in *Abb. 13* (Kap. 4.1) verwiesen, deren Beziehungsreichtum *allein* bereits auf sehr komplexe Marktstrukturen hindeuten. Hierbei ist seit dem Sendebeginn der privaten Rundfunkanstalten 1984 von einer fundamentalen Erweiterung des Nachfragerspektrums für Sport-Übertragungsrechte auszugehen. Den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stehen seither die privaten Sendeanstalten gegenüber, die 1995 durch die Einführung des Pay-TV in Deutschland einen abermaligen Entwicklungsschub erhalten haben und zwischen denen vielfältige Interdependenzen entstehen können, z.B. bei kollidierenden Interessen bzgl. der Anfangszeiten der Fußballbundesliga-Berichterstattung zwischen *SAT 1* und *Premiere* in der Saison 2001/02.<sup>278</sup> Zudem verkompliziert das Auftreten von kapitalkräftigen, untereinander konkurrierenden Zwischenhändlern, den sog. Sportrechteagenturen seit 1988 die Sportvermarktung zusätzlich (s.a. Kap. 2.3.4).<sup>279</sup>

Des Weiteren ist auch auf dem Fernsehmarkt von *Kuppelproduktion* auszugehen, was abermals für marktbezogene Komplexität spricht: Ein im Fernsehen übertragener Team-sportwettbewerb stellt sowohl für die verschiedenen TV-Nutzer eine Unterhaltungsdienstleistung dar (Pay-TV, Free-TV), als auch für die ursprünglichen Besucher im Stadion. Dieselbe Leistung wird auch durch Internet-Sportanbieter an ihre User als Informations- bzw. Unterhaltungsdienstleistung geliefert. Schließlich ist die Übertragung auch Voraussetzung für die Aussendung der Werbesignale der verschiedenen Anbietergruppen (A1-A3, s. Kap. 4.1) an die verschiedenen Sportnachfrager.

Nicht zuletzt sind auch die sich nahezu jährlich ändernden Konstellationen der Inhaberschaft der Übertragungsrechte (s.a. Kap. 4.5.2.1), die Aufteilung der Rechte in Erst- und Nachverwertungsrechte, Live- und/oder zeitversetzte Übertragungen sowie die Forderung nach dem Recht auf unentgeltliche Kurzberichterstattung verkomplizierende Tatbestände<sup>280</sup>. Diese marktbezogene Komplexität hat somit für die Service Profit Chain

---

<sup>277</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 450.

<sup>278</sup> Vgl. Westdeutscher Rundfunk, *Homepage* (WWW v. 19.10.2003).

<sup>279</sup> Vgl. AMSINCK, M., *Der Sportrechtemarkt* (MEDIA PERSPEKTIVEN 1997), S. 62-70.

<sup>280</sup> Vgl. AMSINCK, M., *Der Sportrechtemarkt* (MEDIA PERSPEKTIVEN 1997), S. 64f.

zur Folge, dass ein hohes Maß an Dienstleistungsqualität in einer solchen Umgebung auch sehr wahrscheinlich hohe Kundenzufriedenheitswerte mit sich bringt.

#### **4.5.1.4 Technologische Dynamik**

Technologische Dynamik äußert sich gemäß Kap. 2.4.2.1 in technologischen Änderungen der Dienstleistung bzw. in neuen Vermarktungsmöglichkeiten durch technischen Fortschritt und gilt als moderierende Variable in der Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.<sup>281</sup> Auf dem Fernsehmarkt für professionelle Teamsportleistungen scheinen zwei technologische Änderungen erwähnenswert:

Zunächst ist wohl eine der bedeutendsten technischen Innovationen, die Einfluss auf den Sportsport nimmt, die fortschreitende Entwicklung des *Digitalfernsehens* mit seinen neuen digitalen Verbreitungsmöglichkeiten, von denen speziell Pay-TV-Formate profitieren können. Für diese Formate sind besondere Highlights nötig, um sie auf dem Fernsehmarkt zu profilieren, wobei sich Live-Übertragungen von Sportereignissen durch ihre Massenwirkung hierfür besonders eignen.<sup>282</sup> Die neuen Verbreitungsmöglichkeiten bewirken auch eine Vervielfachung der Kanäle, über die der potenzielle Zuschauer angesprochen werden kann und bieten selbst einzelnen Sportclubs die Möglichkeit, eigene TV-Sender in Erwägung zu ziehen. Auch dem *Pay-Per-View* wird durch die Entwicklung des Digitalen Fernsehens wachsende Bedeutung beigemessen.<sup>283</sup>

Die zweite technologische Änderung bilden die neuen Vermarktungsmöglichkeiten von Sportinhalten im Internet. Die in Kap. 4.4.3 dargestellte starke Nachfragesituation nach Sport-Content, dazu einige Vorzüge des Internet gegenüber dem Fernsehen und die Ausbreitung der Breitband-Technologie lassen das Internet in naher Zukunft durchaus als ernstzunehmende Konkurrenz zum Fernsehen erscheinen.

Der Schluss für die SPC muss deswegen übereinstimmend mit den dienstleistungsübergreifenden Erkenntnissen lauten (s. Kap. 2.4.2.1): Fernsehanstalten, die in einem technologisch derartig dynamischen Umfeld hohe wahrgenommene Dienstleistungsqualität gewährleisten, erreichen sehr wahrscheinlich auch hohe Kundenzufriedenheitswerte.

---

<sup>281</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 449f.

<sup>282</sup> Vgl. AMSINCK, M., *Der Sportrechtmarkt* (MEDIA PERSPEKTIVEN 1997), S. 69.

<sup>283</sup> Vgl. DOWNWARD, P./DAWSON, A., *Economics of Professional Team Sports* (2000), S. 173.

#### ***4.5.1.5 Erwartungen der TV-Zuschauer***

Eine weitere Möglichkeit, das Verhältnis Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit zu stärken ist *auch auf dem Fernsehmarkt* eine möglichst große Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der TV-Zuschauer und der angebotenen Leistung der jeweiligen Fernsehanstalt. Anhaltspunkte für diese Erwartungen liefern die in Kap. 4.4.4 aufgeführten Motivdimensionen. Besonders wichtig erscheint es hierbei, die *sportartspezifisch* vorherrschenden Nutzungsmotivationen des Fernsehzuschauers zu erkennen. Die je nach Sportart gewichteten Motivdimensionen in der angeführten Studie geben hierzu einige interessante Aufschlüsse.<sup>284</sup>

Neben den Beweggründen, eine Sportberichterstattung zu verfolgen, existieren noch eine Reihe weiterer Erwartungen, die der Zuschauer an das übertragende Medium richtet. Lediglich *ein* Aspekt sei hier exemplarisch dargestellt: Die Anfangszeiten der Fußball-Bundesliga-Berichterstattung im Free-TV unterliegen jahrzehntelangen Zuschauer-gewohnheiten. So war es z.B. *SAT 1* in der Saison 2001/02 nicht möglich, den Sendebe-ginn in die späteren Abendstunden zu verlegen, da dies in der „Zuschauergemeinde“ nicht mehr als „zeitnahe“ Berichterstattung akzeptiert wurde. Gelingt dieses nicht leichte Unterfangen dennoch, unter Wahrung eventuell kollidierender Interessen (s.a. Kap. 4.5.1.3) die Erwartungen der Zuschauer zu erfüllen, so ist auch für die SPC *eher* damit zu rechnen, dass Dienstleistungsqualität zu Kundenzufriedenheit führt.

### **4.5.2 Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Im Anschluss an die Darstellung der situativen Faktoren in der Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit sollen nun wiederum jene moderierenden Variablen aufgezeigt werden, die den Zusammenhang zwischen *Kundenzufriedenheit* und *Kundenbindung* beeinflussen:

#### ***4.5.2.1 Wettbewerb und Unsicherheit bezüglich der Vergabe der TV-Rechte***

Zunächst soll hier ein Aspekt zur Sprache kommen, der in der sportökonomischen Lite-ratur bisher nur wenig Beachtung findet, geschweige denn empirisch untersucht wird: Der Wettbewerb um attraktive Sport-Übertragungsrechte, der eine andauernde Unsi-cherheit der übertragenden Sender darüber zur Folge hat, ob die TV-Rechte über die Vertragslaufzeit hinaus zur Verfügung stehen. Dieser Aspekt, der natürlich große Aus-wirkungen auf die Kundenbindungsmöglichkeiten des übertragenden Mediums hat, soll

---

<sup>284</sup> Vgl. AIMILLER, K./KRETZSCHMAR, H., *Motive des Sportzuschauers* (1995), S. 23-46.

nun am Beispiel der Erstverwertungsrechte für die deutsche Fußball-Bundesliga im freiempfangbaren Fernsehen etwas näher dargestellt werden:

Einer Studie von ZUBAYR (1996) zufolge besitzen die Formate, die von diesen Free-TV-Erstverwertungsrechten ihres Senders Gebrauch machen können, die höchste Programmbindungsrate innerhalb des gesamten Genres der Sportsendungen. Anhand von Daten der GfK-Zuschauerforschung wird errechnet, dass fast 50% der Zuschauer, die eine Samstags-Ausgabe der Sportsendung „ran“ auf *SAT 1* gesehen hatten, auch die Sendung des folgenden Sonnabend sahen. Es ist somit davon auszugehen, dass hier ein Mindestmaß an Kundenzufriedenheit vorliegt, das *kurzfristig* auch zu Kundenbindung führt, zumal die durchschnittliche Programmbindungsrate der restlichen analysierten Sport-Sendungen weniger als 19% betrug. Die Erstverwertungsrechte erscheinen somit als bedeutsamer Faktor für kurzfristig hohe Bindungsraten dieser Sendungen.<sup>285</sup>

Nicht nur aus diesem Grund sind diese TV-Rechte unter den in Frage kommenden Sendern sehr umkämpft. Fußball ist als Profilierungsinstrument im Massenmarkt nahezu alternativlos, was die Rechtepreise *immer noch* sehr teuer und infolgedessen die Vertragslaufzeiten sehr kurz macht. Nicht umsonst läuft der TV-Vertrag zwischen dem Rechteinhaber INFRONT und der *ARD* vorläufig nur über ein Jahr.<sup>286</sup> Dies führt jedoch zwangsläufig zu Problemen, die Zuschauer über die Vertragslaufzeit hinaus an die Samstags-Ausgabe der „*Sportschau*“ zu binden, so dass für die SPC gefolgert werden muss: Der Wettbewerb um die TV-Rechte, und die daraus folgende Unsicherheit der übertragenden Sender *schwächen* langfristig die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf dem Fernsehmarkt für professionelle Teamsportleistungen.

#### **4.5.2.2 Wechselbarrieren**

Der positive Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ist ferner gemäß HOMBURG/FAßNACHT (2001) umso stärker, je größer die Austritts- oder Wechselbarrieren sind (s.a. Kap. 2.4.2.2).<sup>287</sup> Bei diesem situativen Faktor erscheint es sinnvoll, in die beiden Zuschauergruppen des Free-TV und des Pay-TV zu unterscheiden:

In der Gruppe der Free-TV-Zuschauer spielt wiederum die in Kap. 4.4.2 thematisierte Preisbereitschaft für Pay-TV eine besondere Rolle, wobei hierunter die *kurzfristig* be-

---

<sup>285</sup> Vgl. ZUBAYR, C., *Der treue Zuschauer?* (1996), S. 112.

<sup>286</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, *Homepage* (WWW v. 19.10.2003).

<sup>287</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 454f.

stehende Preisbereitschaft als Folge der in Kap. 4.5.1.2 beschriebenen *langfristigen* Investitionsbemühungen in dieselbe verstanden werden soll. Augenscheinlich stellt der als relativ hoch wahrgenommene Anschaffungspreis des Pay-TV für die Free-TV-Seher immer noch eine Wechselbarriere dar, zumal auch die hohen Zufriedenheitswerte mit der Sportberichterstattung allgemein (s. Kap. 4.4.1) sicherlich nicht zur Wechselneigung der Zuschauer beiträgt.

Dass das Segment der Pay-TV-Kunden eine eigenständige Gruppe darstellt, ergibt sich aus der Zuschauerforschung: In Abonnenten-Haushalten spielt der Bezahlsender die Hauptrolle, da seine Nutzungsdauer die der anderen Kanäle deutlich übersteigt. Dementsprechend hoch sind *auch hier* die Wechselbarrieren: Auf die Frage, für welches Angebot sich die *Premiere*-Kunden entscheiden würden, wenn sie nur noch einen Sender empfangen könnten, antworten 42,2% von ihnen „*Premiere*“; deutlich dahinter erst die zweitplatzierte *ARD* (19,7%).<sup>288</sup> Die Preisbereitschaftsproblematik scheint für bestehende Pay-TV-Kunden, die diese Barriere bereits übersprungen haben somit nicht mehr derartig von Bedeutung zu sein. Für die SPC folgt hieraus, dass für die *beiden* distinktiven Zuschauergruppen Wechselbarrieren existieren, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung *stärken*.

#### **4.5.2.3 Anzahl an gegenwärtigen und potenziellen Alternativen**

Die Anzahl an attraktiven Alternativen für eine Dienstleistung gilt als moderierende Variable in der Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>289</sup> Auf dem Fernsehmarkt für professionelle Teamsportleistungen ist die Anzahl der Fernsehsender, die für eine Berichterstattung in Frage kommen, von externer Rechtsprechung bezüglich der Vergabemodalitäten von Übertragungsrechten abhängig.

Zum *gegenwärtigen Zeitpunkt* ist beispielsweise die Anzahl an TV-Kanälen, die für die Free-TV-Erstverwertungsrechte der Fußball-Bundesliga relevant wären, sehr gering. Die Ursache hierfür liegt im sog. *Zentralvermarktungsrecht* des Spitzenverbandes DFB für die Liga, welches in § 3 des Lizenzspielerstatuts festgeschrieben ist. Diese Vermarktungspraxis trägt u.a. zu einer Verfestigung der oligopolistischen Marktverhältnisse im hochkonzentrierten TV-Sektor bei, da nur große Medienkonzerne die Finanzkraft besitzen, die Übertragungsrechte vom DFB *en bloc* zu kaufen.<sup>290</sup> Einige der führenden Bun-

---

<sup>288</sup> Vgl. *Premiere* – Daten aus der Zuschauerforschung, *Homepage* (WWW v. 30.09.2003).

<sup>289</sup> Vgl. HOMBURG, C./FAßNACHT, M., *Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen* (2001), S. 454f.

<sup>290</sup> Vgl. PARLASCA, S., *Wirkungen von Sportkartellen* (1999), S. 93f.

desligisten setzen sich *gegen* eine zentrale Vermarktung ein, da sie sich als alleinigen Rechteinhaber der Spiele sehen. Unterstützung in ihrer Argumentation erhalten die Clubs vom Bundesgerichtshof (BGH), der im Dezember 1997 dem DFB untersagt, die Fernsehrechte für die Heimspiele im UEFA-Cup zentral zu vermarkten, was natürlich auch gegen eine Zentralvermarktung der Bundesligarechte spricht.<sup>291</sup> Die zentrale Vermarktung der Bundesliga ist gegenwärtig nur noch durch eine Sonderregelung des § 1 im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) geschützt; diese wird jedoch von der *Monopolkommission* heftig kritisiert.

Es ist insofern *zukünftig* mit einem Aufbrechen dieser Vermarktungspraxis und einem Ende der künstlichen Angebotsverknappung an TV-Fußball zu rechnen, was wohl zu einer größeren Auswahl v.a. an Live-Übertragungen und zu im Durchschnitt sinkenden Preisen für Übertragungsrechte führen würde. Der Marktzugang kleinerer TV-Veranstalter könnte somit erleichtert werden, was letztlich in einer höheren Anzahl an relevanten Alternativsendern für Bundesliga-Berichterstattung resultieren würde.<sup>292</sup>

Neben dieser zukünftig wohl größeren Anzahl an potenziellen Alternativsendern muss auch hier das bereits in Kap. 4.4.3 behandelte Konkurrenzverhältnis des *Internet* zum Fernsehen aufgeführt werden, das mit steigender Ausbreitungsgeschwindigkeit der Breitband-Technologie auch immer mehr zur potenziellen TV-Alternative avanciert. Für die SPC auf dem Fernsehmarkt professioneller Teamsportleistungen folgt somit, dass die stetig steigende Anzahl an Alternativen zur herkömmlichen Berichterstattung den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung *schwächt*.

#### **4.5.2.4 Variety Seeking Behavior**

Einen weiteren, die Beziehung Kundenzufriedenheit und -bindung *schwächenden* Faktor stellt Variety Seeking Behavior bezüglich anderer TV-Sportarten dar, deren Existenz die empirischen Zuschauerbefragungen in Kap. 4.4.5 nahe legen. Das Streben nach Abwechslung der Zuschauer zieht u.a. auch einen Wettbewerb der Sportarten um die attraktivsten Sendeplätze im Fernsehen nach sich. In diesem Zusammenhang sind auch Äußerungen verschiedener Funktionäre zu sehen, die sich dieser Konkurrenz bewusst sind und mitunter auch versuchen, der Variety Seeking Behavior gegenzusteuern. So echauffiert sich z.B. Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München darüber, dass der zeitweise reichweitenstärkste deutsche TV-Sender *RTL Television* in der Saison

---

<sup>291</sup> Vgl. SCHAFFRATH, M., *Free-TV, Pay-TV oder Pay-per-View?* (1999), S. 63.

<sup>292</sup> Vgl. PARLASCA, S., *Wirkungen von Sportkartellen* (1999), S. 83-97.

2003/04 komplett auf Fußball-Berichterstattung verzichtet. Gleichzeitig äußert er sich negativ über die von *RTL* übertragene Formel 1...<sup>293</sup>

Eine eventuell nachhaltigere Möglichkeit, Variety Seeking Behavior der Zuschauer entgegenzusteuern, wären z.B. von Sportligen und TV-Sendern initiierte, emotionalisierende Kampagnen, um für die Einzigartigkeit und somit auch Unique Selling Proposition der jeweiligen Sportart zu werben. Ein klassisches Beispiel hierfür bildet die erfolgreiche Kampagne der amerikanischen National Basketball Association (NBA) unter dem Motto „*I love this game*“, die bis vor kurzem für zehn Jahre zum Wiederaufstieg der NBA zu den beliebtesten U.S. Major Leagues beitrug.<sup>294</sup>

### **4.5.3 Beziehung Dienstleistungsqualität und dauerhaft höhere Umsätze**

Ohne empirischen Nachweis soll aus ähnlichen Plausibilitätserwägungen wie auf dem Stadionmarkt (s. Kap. 4.5.3) auch auf dem Fernsehmarkt für Free- und Pay-TV der Faktor „**Weiterempfehlung**“ als *positiv* moderierende Variable in der Beziehung Dienstleistungsqualität und langfristig höhere Umsätze übernommen werden. Besonders im Bereich der Pay-TV-Neukundengewinnung erscheinen diese detaillierten und authentischen Informationen empfehlender Kunden angesichts der noch geringen Preisbereitschaft potenzieller Abonnenten und der daraus resultierenden hohen Wechselbarrieren hilfreich zu sein (s. Kap. 4.5.2.2). Aber auch branchenumfassend für den TV-Bereich im Allgemeinen kann diese wichtige und günstige Werbeform der Weiterempfehlung im Sinne der Optimierung der SPC genutzt werden. Hierfür sollten die Marketinganstrengungen der Sender auch darauf ausgerichtet sein, monetäre oder nichtmonetäre Anreize für Weiterempfehlungen durch bestehende Kunden bzw. Zuschauer zu schaffen.<sup>295</sup>

### **4.5.4 Zusammenfassung und Interdependenzen verschiedener moderierender Variablen**

In Abbildung 14 ist die Service Profit Chain für den Stadionmarkt zusammengefasst. Hierbei sind wiederum die moderierenden Variablen, die auf die jeweilige Beziehung positiv einwirken grün und diejenigen, die negativ wirken, rot eingefärbt. Zu beachten ist, dass *drei* situative Faktoren besonders im Pay-TV-Bereich ihre Wirkung entfalten.

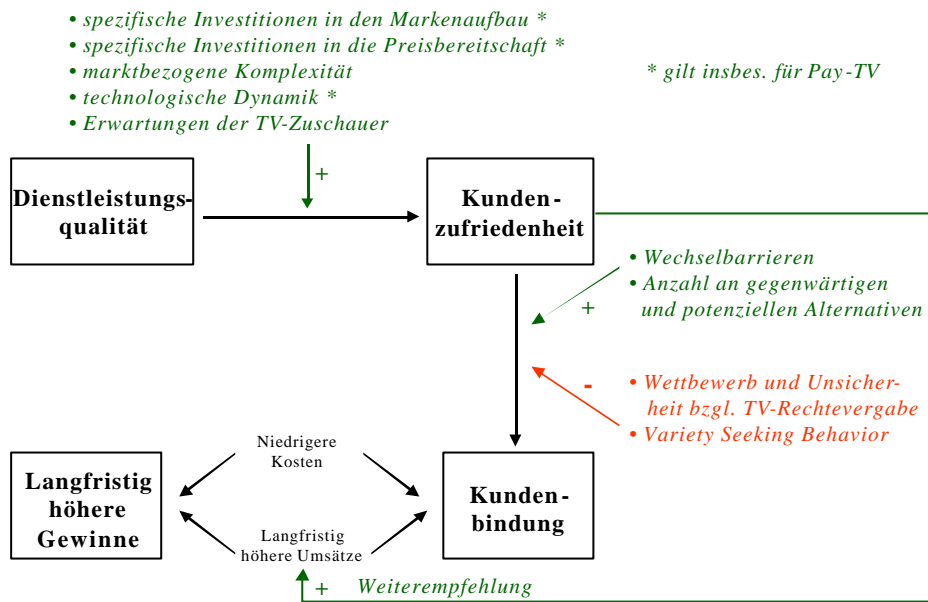
---

<sup>293</sup> Vgl. sport1.de, *Homepage* (WWW v. 30.09.2003).

<sup>294</sup> Vgl. The San Francisco Examiner, *Homepage* (WWW v. 30.09.2003).

<sup>295</sup> Vgl. MISNER, I., *Mit Empfehlungsmarketing zu neuen Kunden* (1999), S. 125-128.

**Abb. 14: Einflussgrößen des langfristigen Gewinns auf dem Fernsehmarkt**



Quelle: in Anlehnung an WORATSCHEK, H., *Dienstleistungsqualität im Tourismus* (2001), S. 25.

Zum Abschluss dieses Kapitels soll nun nochmals auf einige Interdependenzen zwischen verschiedenen moderierenden Variablen eingegangen werden:

Die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der niedrigen Preisbereitschaft für Pay-TV und den hohen Wechselbarrieren potenzieller Abonnenten wurde bereits wiederholt angesprochen (s.a. Kap. 4.5.2.2), so dass hierzu keine weitere Erläuterung notwendig ist. Eine Möglichkeit für TV-Kanäle, zusätzliche Austritts- oder Wechselbarrieren aufzubauen und damit die Beziehung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu stärken, scheinen die Investitionen in den Markenaufbau des eigenen Senders darzustellen, die auch eine *emotionale* Verbundenheit sicherstellen sollen. Letztendlich hat der Markenaufbau wohl auch noch zur Folge, dass hiermit die Variety Seeking Motive bzgl. anderer TV-Sender und Sportarten ein Stück weit eingedämmt werden können. Der Aufbau der eigenen Marke ist somit ähnlich wie auf dem Stadionmarkt auch im TV-Bereich von zentraler Bedeutung.

## 5. Fazit

Zusammenfassend lässt sich zu den Service Profit Chains für die Vermarktung von Stadiontickets und Fernsehrechten schließen, dass sich dieses Konzept als wertvolles Werkzeug für die Analyse, Planung, Durchführung und auch Kontrolle professioneller Teamsportveranstaltungen bzw. deren TV-Übertragung erwiesen hat.

Die Voraussetzungen für eine zweckdienliche Anwendung sind durch die Kenntnis einiger Grundlagen zur Entwicklung von Service Profit Chains gegeben, denen sich Kapi-

tel 2 widmet. Die systemtheoretischen Erkenntnisse über Eigenschaften und Verhalten von Systemen geben den Rahmen vor für die nachfolgende Stakeholder-Betrachtung und Darstellung der verschiedenen Geschäftsmodelle im professionellen Teamsport. Die Gesamtheit dieser theoretischen Überlegungen führt dazu, dass die vorherrschenden komplexen Marktstrukturen letztlich sehr viel klarer erscheinen. Die dienstleistungsübergreifende Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Dienstleistungsqualität und Gewinn veranschaulicht die Wichtigkeit der Konstrukte Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung und belegt die Existenz sowie den spezifischen Einfluss von moderierenden Variablen empirisch.

Die Grundlagen für einen Einstieg in die Analyse der Service Profit Chain auf dem Stadionmarkt (Kapitel 3) sind somit gelegt. In der branchenspezifischen Operationalisierung der Dienstleistungsqualität erweist sich das PROSPORT-Modell von RIEDMÜLLER (2002) durch seine Orientierung am Phasenablauf einer Sportveranstaltung als besonders geeignet. Da beim Konsum von Sportveranstaltungen v.a. *emotionale* Motive im Vordergrund stehen, wird das Konstrukt „Kundenzufriedenheit“ durch das der hervorgerufenen „Emotionalität“ ersetzt. Als moderierende Variablen, die auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und hervorgerufene Emotionalität Einfluss nehmen, werden folgende situative Faktoren identifiziert: spezifische Investitionen in den Markenaufbau des Vereins, marktbezogene Komplexität, marktbezogene Dynamik, Erwartungen der Stadionbesucher (positiver Einfluss) bzw. externe regulatorische Bedingungen und erschwerte Neukundengewinnung (negativer Einfluss). Den Zusammenhang zwischen Emotionalität und Kundenbindung verstärken die moderierenden Variablen Austritts- oder Wechselbarrieren und Anzahl an Alternativen bzw. das Vereins-Image. Geschwächt wird die Beziehung durch Variety Seeking Behavior der Stadionbesucher und Fluktuation im Spielerkader. Die moderierende Variable „Weiterempfehlung“ wirkt direkt zwischen der hervorgerufenen Emotionalität und langfristig höheren Umsätzen. Besonders wichtig auf dem Stadionmarkt erscheint ein an dem Phasenmodell orientiertes Qualitätsmanagement von Sportveranstaltungen im Sinne von Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle qualitätssteigernder Maßnahmen. Eine hohe Bedeutung kommt durch die zentrale Rolle der Fanverbundenheit auch dem Markenaufbau des Vereins zu, der seinerseits wiederum zugunsten der SPC auf andere moderierende Variablen einwirkt (s. Kap. 3.4.4). Entscheidend beim Markenaufbau ist u.a. eine eindeutige *Positionierung* des Vereins, durch die er sich in positiver Weise von anderen Vereinen abhebt, die glaubhaft ist, breite Schichten der Bevölkerung anspricht und auf Produkte

bzw. Fanartikel übertragbar ist.<sup>296</sup> Auch das Fanartikel-Geschäft an sich kann somit zur Markenpflege genutzt und gewiss noch kundenorientierter gestaltet werden, z.B. durch Gewinnung und Auswertung von Kundeninformationen, Zielgruppensegmentierung und den Einsatz differenzierter Controlling-Systeme.<sup>297</sup> Auch die Organisation von „Events“ ist v.a. durch die aktive Beteiligung der Besucher von hoher Bedeutung für die Partnerschaft Marke/Verein und Kunde.

Bei der Analyse der Service Profit Chain für die Vermarktung von Fernsehrechten in Kapitel 4 stellt sich heraus, dass gegenwärtig wohl kein ausdifferenzierteres Qualitätsmodell herangezogen werden kann als das von THÖRNER (2001), welches die Differenzierung von DONABEDIAN (1980) in Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität übernimmt. Basierend auf empirischen Studien werden folgende moderierende Variablen identifiziert, die auf die Beziehung Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit ausnahmslos positiven Einfluss nehmen, jedoch z.T. insbesondere im Pay-TV-Bereich wirken: spezifische Investitionen in den Markenaufbau der TV-Sender und in die Preisbereitschaft der TV-Zuschauer, marktbezogene Komplexität, technologische Dynamik und Erwartungen der TV-Zuschauer. Auf den Zusammenhang Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wirken Wechselbarrieren bzw. die Anzahl an gegenwärtigen und potenziellen Alternativen *positiv*, die Unsicherheit bezüglich der TV-Rechtevergabe bzw. Variety Seeking Behavior der TV-Zuschauer *negativ*. Des Weiteren wird auch auf dem Fernsehmarkt ein moderierender Effekt von Weiterempfehlungen auf dauerhaft höhere Umsätze vermutet. Besonders wichtig auf dem Fernsehmarkt erscheint der Teamproduktionscharakter in der Allianz Sport/Fernsehen und die deswegen nahe liegende gemeinsame Kundenorientierung, sowie die bereits erwähnte, in der sportökonomischen Literatur weitgehend unberücksichtigte Unsicherheit der übertragenden TV-Sender, auch nach Vertragsabschluss über die TV-Rechte verfügen zu können, wodurch sich Kundenbindungsabsichten massiv verkomplizieren.

Die hier vorgenommene Analyse der Service Profit Chains unterliegt gewissen Einschränkungen bzw. anwendungsbezogenen Grenzen. So stellt sich in Anbetracht einiger angeführter Studien aus dem amerikanischen Teamsportbereich die berechtigte Frage, inwieweit diese empirischen Ergebnisse z.B. bezüglich U.S.-Sportarten, Fan-Identifikation und angesichts anderer Organisationsformen von Sportligen auf europäischen Teamsport übertragen werden können. Ohne detailliert auf diese Diskussion einzugehen

---

<sup>296</sup> Vgl. ROEB, T., *Fan-Artikel* (MARKETING JOURNAL 1997), S. 46.

<sup>297</sup> Vgl. ROHLMANN, P., *Merchandising – Quo Vadis?* (2001), S. 436.

kann hierauf grundsätzlich entgegnet werden, dass die strukturellen, rechtlichen und soziokulturellen Verhältnisse in amerikanischen Teamsportligen nicht derartig im Gegensatz zu europäischen Verhältnissen stehen, als dass empirische Ergebnisse und Ausgestaltungsformen nicht zumindest als *Referenzen* in Betracht gezogen werden könnten.<sup>298</sup> Darüber hinaus lässt sich einer Analyse von Service Profit Chains entgegen, dass hierbei v.a. Informationen über die Nutzendimension der jeweiligen Dienstleistung zusammengetragen werden und die Kostenseite weitgehend ausgeblendet wird<sup>299</sup>, so dass z.B. das gewinnoptimale Qualitätsniveau nicht ermittelt werden kann. Schließlich besteht durch einseitige Kundenorientierung auch stets die Gefahr einer Innovationshemmung. Der Erfolg einer Unternehmung sollte deswegen grundsätzlich als ein mehrere Facetten umfassendes Phänomen verstanden werden, bei dem Innovationen, die sich der Kunde noch gar nicht vorstellen kann, nicht ausgeblendet werden.<sup>300</sup>

Ansatzpunkte für weitere Forschung im Bereich der Kundenorientierung des Sportvereins ergeben sich z.B. durch eine empirische Fundierung der Identifikation von Marktkonkurrenten, die sowohl auf dem Stadion- als auch auf dem Fernsehmarkt von hoher Bedeutung für die Formulierung von Marketingstrategien wären. In Kap. 3.3.3 wird bereits erwähnt, dass der Begriff des Variety Seeking sehr weit gefasst werden kann. Wichtig wäre demnach, die relevanten Unterhaltungsangebote zu identifizieren, die als Alternative zum Stadionbesuch/zur Sportübertragung in Frage kommen, um im Positionierungsprozess das eigene Angebot gegenüber der Konkurrenz profilieren zu können.<sup>301</sup> Darüber hinaus kommt in der vorliegenden Arbeit der Aspekt der internen Kundenorientierung etwas kurz (s. Kap. 3.4.2.4). Da interne Mitarbeiterzufriedenheit und externe Kundenzufriedenheit in einem starken Zusammenhang stehen, könnte sich der Fokus z.B. auf die Entwicklung eines teamsportspezifischen Instruments zur Messung der internen Kundenzufriedenheit und damit des sog. „Mannschaftsklimas“ richten.

---

<sup>298</sup> Vgl. FRANCK, E. u.a., *Meinungen zum Thema: Sportökonomie* (BFuP 1999), S. 197.

<sup>299</sup> Vgl. RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 266.

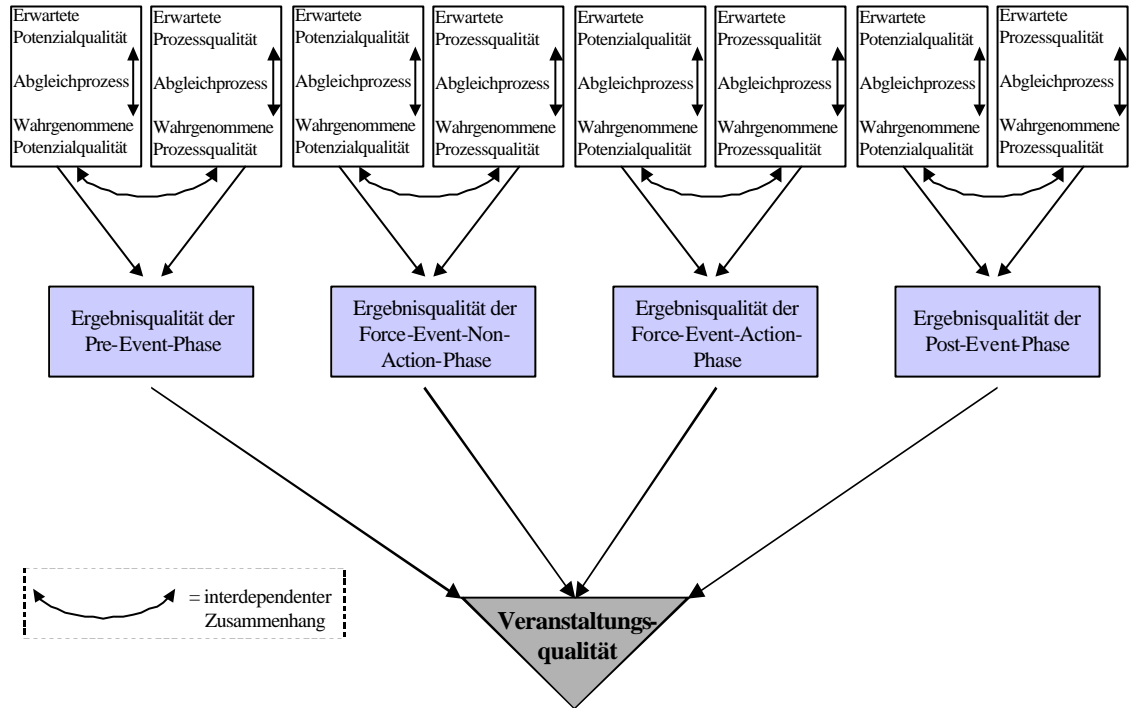
<sup>300</sup> Vgl. UTZIG, B. P., *Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten* (1996), S. 183.

<sup>301</sup> Vgl. ZHANG, J. Z. u.a., *Market Competitors of Professional Sport Games* (SMQ 1997), S. 31-38.

# Anhang

## Anhang 1:

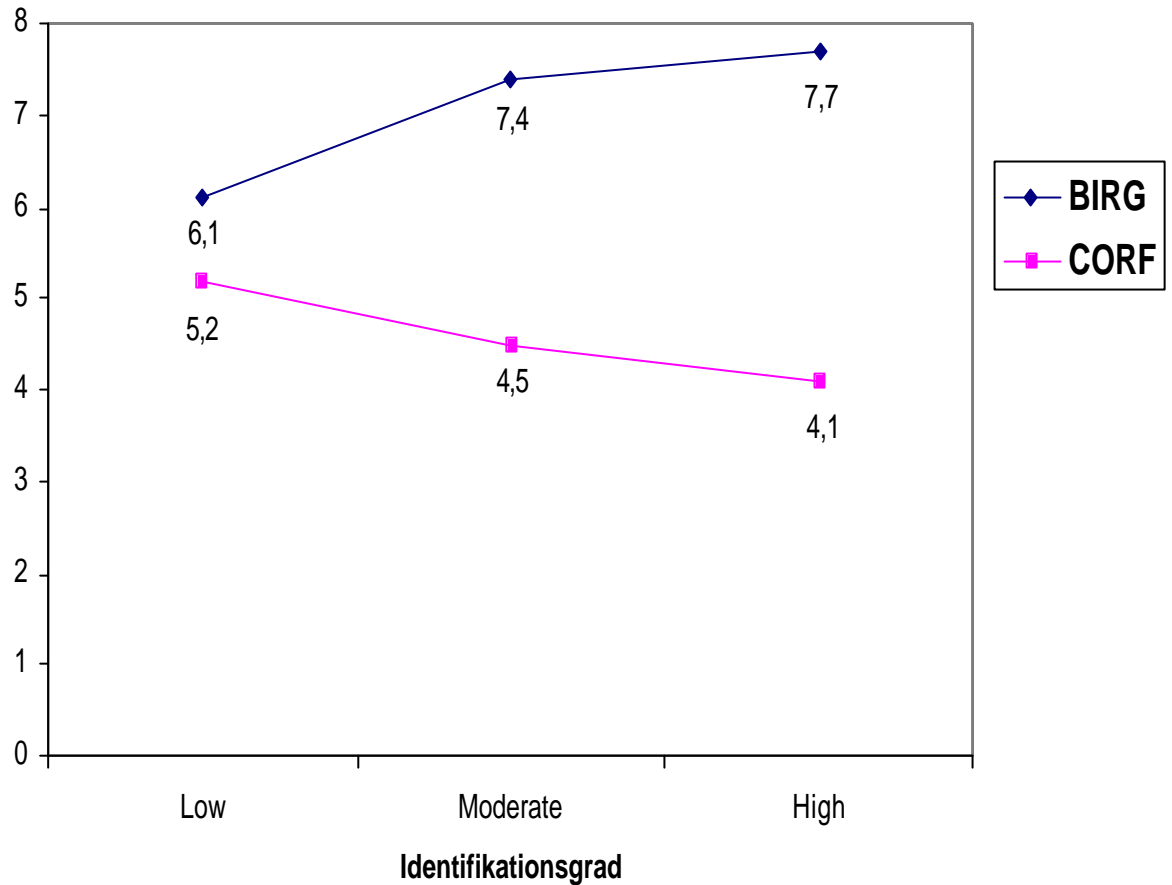
### Integration der Potenzial-, Prozess und Ergebnisqualität in die Veranstaltungsphasen des PROSPORT-Modells



Quelle: RIEDMÜLLER, F., *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen* (2002), S. 125.

## Anhang 2:

### Identifikationsgrad mit dem Team und psychologische Distanz nach Siegen (BIRG) und nach Niederlagen (CORF)



#### Bemerkung:

Die Skala der Dimensionen BIRG und CORF rangiert jeweils zwischen 1 und 8, wobei höhere Punktwerte eine größere Ausprägung der jeweiligen Dimension bedeuten.

Quelle: In Anlehnung an WANN, D.L./BRANSCOMBE, N.R., *Die-Hard and Fair-Weather Fans* (Journal of Sport and Social Issues 1990), S. 110.

## Literaturverzeichnis

- AIMILLER, K./KRETZSCHMAR, H. (*Motive des Sportzuschauers*), Motive des Sportzuschauers: Umfeldoptimierung durch motivationale Programmselektion (MPS), Unterföhring, 1995.
- AMSINCK, M. (*Der Sportrechtemarkt*), Der Sportrechtemarkt in Deutschland, in: MEDIA PERSPEKTIVEN, 2, 1997, S. 62-72.
- ANDRITZKI, K. (*Konsumentenverhalten*), Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin, 1976.
- BAADE, R.A./TIEHEN, L.J. (*Major League Baseball Attendance*), An Analysis of Major League Baseball Attendance, 1969-1987, in: Journal of Sport and Social Issues, 14, 1990, S. 14-32.
- BAUMGÄRTNER, S./SCHILLER, J. (*Was ist Kuppelproduktion?*), Was ist Kuppelproduktion?, Heidelberg, 1999.
- BEATTY, S.E./KAHLE, L.R. & HOMER, P. (*Involvement-commitment model*), The Involvement-commitment model: Theory and implications, in: Journal of Business Research, 16, 1988, S. 149-167.
- BERGER, M., Ein Tempel für den Sport, in: SPORTS, 3, 1998, S. 100.
- BÖHME-KÖST, P., Ein Event ist ein Event ist ein Event... - Ein Beitrag zur Verständigung, in: MARKETING JOURNAL, 25, 4, 1992, S. 340-342.
- BÖLL, K. (*Merchandising*), Merchandising - Die neue Dimension der Verflechtung zwischen Medien und Industrie, Diss. München 1995.
- BOONE, L.E./KOCHUNNY, C.M. & WILKINS, D. (*Brand Equity Concept*), Applying the Brand Equity Concept to Major League Baseball, in: SMQ - Sport Marketing Quarterly, 3, 1995, S. 33-42.
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA (*Geschäftsbericht Juli 2001 - Juni 2002*), Geschäftsbericht Juli 2001 - Juni 2002, Dortmund, 2002.
- BRANDMAIER, S./SCHIMANY, P. (*Kommerzialisierung des Sports*), Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Hamburg, 1998.
- BRANNASCH, A. (*Fußballstadien als Erlebniswelten*), Fußballstadien als Erlebniswelten, (2001), in: HERRMANN, A./RIEDMÜLLER, F. (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, 2001, S. 285-296.
- BRAST, C./STÜBINGER, T. (*Verbandsrechtliche Grundlagen*), Verbandsrechtliche Grundlagen des Sportmanagements in der Fußball-Bundesliga, in: SCHEWE, G./LITTKEMANN, J. (Hrsg.): Sportmanagement: der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 23-52.

BREGLER, A., Kundenzufriedenheitsanalyse im Fußball: Eine Sportuntersuchung am Beispiel des Fußball Regionalligisten Karlsruher Sport Club, Diplomarbeit Karlsruhe, 2001.

BRUHN, M. (*Internes Marketing*), Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Wiesbaden 1995, S. 13-61.

BRUHN, M./GEORGI, D., Kundenerwartungen als Steuerungsgröße: Konzept, empirische Ergebnisse und Ansätze eines Erwartungsmanagements, in: Marketing ZFP - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 3, 2000, S. 185-196.

CAIRNS, J./JENNET, N. & SLOANE, P.J. (*Economics of Professional Team Sports*), The Economics of Professional Team Sports: A Survey of Theory and Evidence, in: Journal of Economic Studies, 13, 1986, S. 3-80.

CALMUND, R. (*Fußball und Fernsehen*), Fußball und Fernsehen: Kooperationen, Einflüsse, Abhängigkeiten, in: SCHAFFRATH, M. (Hrsg.): Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 31-45.

CHADWICK, S. (*Strategic Collaboration in European Club Football*), A Research Agenda for Strategic Collaboration in European Club Football, in: European Journal for Sport Management 2000, S. 6-29.

COASE, R. (*The Nature of the Firm*), The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, 1937, S. 386-405.

COURNEYA, K./CARRON, A. (*The Home Advantage*), The Home Advantage in Sport Competitions: A Literature Review, in: *Sport and Exercise Psychology*, 1, 1992, S. 13-27.

CROMPTON, J./LOVE, L. (*Evaluating Quality of a Festival*), The Predictive Validity of Alternative Approaches to Evaluating Quality of a Festival, in: *Journal of Travel Research*, 2, 1995, S. 11-24.

CZARNITZKI, D./STADTMANN, G. (*Uncertainty of outcome versus reputation*), Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical evidence for the First German Football Division, in: *Empirical Economics*, 27, 2002, S. 101-112.

DIE WELT (*Homepage*),  
<http://www.welt.de/data/2003/07/03/127610.html?s=2>,  
15.07.2003.

DINKEL, M. (*Fanartikelgeschäft im Sport*), Fanartikelgeschäft im Sport, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Sport und neue Märkte: Innovation - Expansion - Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 107-112.

DONABEDIAN, A. (*The Definition of Quality*), The Definition of Quality and Approaches to its Assessment - Explorations in Quality, Assessment and Monitoring, Michigan, 1980.

- DORNACH, F. (*Rigorese Kundenorientierung*), Rigorese Kundenorientierung als kontinuierlicher Prozess, in: MEYER, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S. 455-465.
- DOWNWARD, P./DAWSON, A. (*Economics of Professional Team Sports*), The Economics of Professional Team Sports, London u. a., 2000.
- DREVER, P./McDONALD, J. (*Attendances at Australian Football Games*), Attendances at South Australian Football Games, in: International Review of Sport Sociology, 16, 2, 1981, S. 103-113.
- DYLLICK, T. (*Umweltbeziehungen der Unternehmung*), Das Anspruchsgruppen-Konzept: Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung, in: Management-Zeitschrift io, 53, 1984, Nr. 2, S. 74-78.
- ELLROT, H./GALLI, A., Neuregelung der Rechnungslegung und Prüfung im deutschen Berufsfußball, in: DIE WIRTSCHAFTSPRÜFUNG, 53, 6, 2000, S. 269-278.
- ERBER, S. (*Eventmarketing*), Eventmarketing: Erlebnisstrategien für Marken, Landsberg/Lech, 2000.
- ESCH, F.-R./NICKEL, O. (*Markenwert und Events*), Markenwert und Events, in: NICKEL, O. (Hrsg.): Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1998, S. 91-106.
- FLECHTNER, H.J. (*Kybernetik*), Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966.
- FRANCK, E., Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie, Habil. München, 1995.
- FRANCK, E./HORCH, H.D./SCHEWE, G. & LITTKEMANN, J. (*Meinungen zum Thema: Sportökonomie*), Meinungen zum Thema: Sportökonomie, in: BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2, 1999, S. 183-199.
- FRANCK, E. (*Sportlicher Wettbewerb*), Sportlicher Wettbewerb - ökonomisch analysiert am Beispiel des Teamsports, in: BÜCH, M.-P. (Hrsg.): Beiträge der Sportökonomik zur Beratung der Sportpolitik, 2000, S. 47-58.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (*Homepage*),  
<http://www.faz.net/s/Rub6488DC6E9D674BC800B8D63145294B4/Doc~EA6AFD>,  
 19.10.2003.
- FREEMAN, R.E. (*Stakeholder Approach*), Strategic Management - A Stakeholder Approach, in: LAMB, R. (Hrsg.): Advances in Strategic Management, London u. a. 1984, S. 31-60.
- FREYER, W. (*Sport-Marketing*), Sport-Marketing - Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, Dresden, 3. Aufl. 2003.

FUNK, D.C./PASTORE, D.L. (*Loyalty to Professional Sports Teams*), Equating Attitudes to Allegiance: The Usefulness of Selected Attitudinal Information in Segmenting Loyalty to Professional Sports Teams, in: SMQ - Sport Marketing Quarterly, 4, 2000, S. 175-184.

Funkschau (*Homepage*),  
<http://www.telko-net.de/heftarchiv/pdf/1999/fs08/f9908020.pdf>,  
19.09.2003.

GABLER, H., Motive im Sport: motivationspsychologische Analysen und empirische Studien, Schorndorf, 2002.

GAEDE, N./KLEIST, S. & SCHAECKE, M. ("*Elf Freunde*"), „Elf Freunde müsst ihr sein?": Die strategische Entscheidung der Teamzusammensetzung, in: SCHEWE, G./LITTKEMANN, J. (Hrsg.): Sportmanagement: der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 213-242.

GALLI, A., Das Lizenzierungsverfahren der Union des Associations Européennes de Football (UEFA): Anforderungen an die Rechnungslegung und Prüfung, in: GALLI, A./GÖMMEL, R./HOLZHÄUSER, W. & STRAUB, W. (Hrsg.): Sportmanagement: Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 97-128.

GANTZ, W. (*Viewing Motives in TV-Sports*), An Exploration of Viewing Motives and Behaviors Associated with Television Sports, in: Journal of Broadcasting, 25, 1981, S. 263-275.

GÄRTNER, M./POMMEREHNE, W.W. (*Der Fußballzuschauer*), Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, K. (Hrsg.): Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S.149-169.

GERHARDS, M./KLINGLER, W. & NEUWÖHNER, U., Sportangebot und Nutzung in den elektronischen Medien, in: ROTERS, G., KLINGLER, W. & GERHARDS, M. (Hrsg.): Sport und Sportrezeption, Baden-Baden 2001, S. 149-166.

GLADDEN, J.M./MILNE, G.R. & SUTTON, W.A. (*Assessing Brand Equity*), A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division I College Athletics, in: Journal of Sport Management, 12, 1998, S. 1-19.

GLADDEN, J.M./FUNK, D.C. (*Brand Loyalty in Professional Sport*), Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link between Brand Associations and Brand Equity, unveröffentlichtes Paper, Amherst, 2001.

GLEICH, U. (*Sport, Medien und Publikum*), Sport, Medien und Publikum - eine wenig erforschte Allianz, in: MEDIA PERSPEKTIVEN, 3, 1998, S. 144-148.

GLEICH, U. (*Sportberichterstattungs-Funktionen*), Merkmale und Funktionen der Sportberichterstattung, in: MEDIA PERSPEKTIVEN, 11, 2000, S. 511-516.

GÜNDLING, C., Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen des Eventmarketing, in: NICKEL, O. (Hrsg.): Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, 1998.

HAAS, O. (*Controlling der Fußballunternehmen*), Controlling der Fußballunternehmen: Management und Wirtschaft in Sportvereinen, Berlin, 2002.

HANDBALL MEETS BASKETBALL (*Homepage*),  
<http://www.handball-meets-basketball.de/veranstalter.html>,  
23.08.2003.

HANSEN, H./GAUTHIER, R., Factors affecting attendance at professional sport events, in: Journal of Sport Management, 3, 1989, S. 15-32.

HARTMANN, N. (*Der Aufbau der realen Welt*), Der Aufbau der realen Welt, Meisenheim 1949.

HAVITZ, M./HOWARD, D.R. (*Enduring involvement*), How enduring is enduring involvement? A seasonal examination of three sports activities, in: Journal of Consumer Psychology, 4, 1995, S. 255-276.

HELM, R./PASCH, H., Betriebswirtschaftliche Aspekte der Optimierung der Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement, in: HELM, R./PASCH, H. (Hrsg.): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven - Konzepte - Praxisbeispiele, Frankfurt a. M. 2000, S. 11-48.

HENTSCHEL, F. (*Kundenbindung*), Kundenbindung für Konsumgüter und konsumtive Dienstleistungen, Diplomarbeit Koblenz, 1996.

HERMANN, A./RIEDMÜLLER, F., Das Marketing der Fußball-Bundesliga: Interview mit Wilfried Straub, Deutscher Fußball-Bund, in: HERMANN, A./RIEDMÜLLER, F. (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, 2001, S. 256-265.

HERRMANN, H.U., Die Fußballfans, Schorndorf, 1977.

HESKETT, J.L./JONES, T.O./LOVEMAN, G.W./SASSER, W.E. Jr. & SCHLESINGER, L.A., Putting the Service-Profit Chain to Work, in: HARVARD BUSINESS REVIEW, 72, März-April 1994, S. 164-174.

HESKETT, J.L. (*The service profit chain*), The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value, New York, 1997.

HILKE, W. (*Dienstleistungs-Marketing*), Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: HILKE, W. (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen - Freie Berufe - Handel und Transport - Nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Wiesbaden 1989, S. 5-44.

HINTERHUBER, H.H./MATZLER, K., Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Wiesbaden, 1999.

HOFFMANN, B., Die Vermarktung von Rechten im Sport: Dargestellt am Beispiel des Fußballs, in: HERMANN, A./RIEDMÜLLER, F. (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, 2001, S. 334-344.

HOFFMANN, B. (*In allen Bereichen noch Potenzial*), „In allen Bereichen noch Potenzial“, in: SPONSORS – Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Mai 2003, S. 30f.

HOMBURG, C. (*Kundennähe von Industriegüterunternehmen*), Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten, Wiesbaden, 1995.

HOMBURG, C., Kundenorientierung mit System: mit Customer-Oriented-Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt a. M. u. a., 1998.

HOMBURG, C./FABNACHT, M. (*Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen*), Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 2. Aufl. 2001, S. 442-463.

Hypo Vereinsbank - Medien-Studie 2006 (*Homepage*),  
<http://www.e-commerceforum.de/files/EC9-12-02.PDF>,  
30.09.2003.

KAHANE, L./SHMANSKE, S. (*Team roster turnover and attendance*), Team roster turnover and attendance in major league baseball, in: Applied Economics, 29, 1997, S. 425-431.

KAHLE, L./KAMBARA, K & ROSE, G. (*Fan Attendance Motivations*), A Functional Model of Fan Attendance Motivations for College Football, in: SMQ - Sport Marketing Quarterly, 5, 1996, S. 51-60.

KARLE, R., Fanartikel: Weniger ist mehr, in: Horizont, 11, 15. März 2001, S. 94.

KEBBEL, P. (*Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen*), Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen: Determinanten und Auswirkungen, Wiesbaden, 2000.

KLEWENHAGEN, M./SOHNS, M. & WEILGUNY, M. (*Die Fußballbundesliga*), Die Fußballbundesliga: Begehrtes Produkt trotz Krise, in: SPONSORS - Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, 6, 2002, S. 18-30.

KLINGMÜLLER, A. (*Strukturierung der US-Ligen*), Die Strukturierung der US-Ligen, in: SPONSORS - Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, 6, 2001, S. 48-49.

KOTLER, P. (*Marketing-Management*), Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart, 10. Aufl. 2001.

KÜHN, R., Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management, in: Marketing ZFP - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2, 1991, S. 97-107.

- LaTOUR, S./PEAT, N. (*Consumer Satisfaction*), Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction, in: WILKIE, W. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor, 1979, S. 431-437.
- LEMKE, W. (*Erfahrungsbericht eines Vereinsmanagers*), Vereinsalltag zwischen Spenden und Sponsoring - Ein Erfahrungsbericht eines Vereinsmanagers, in: ZIMMER, A. (Hrsg.): *Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation*, Basel 1992, S. 76-94.
- LEMKE, W. (*Das Bosman-Urteil und die Folgen für die Liga*), Alle Macht den Spielern, oder: Die Ohnmacht der Vereine. Das Bosman-Urteil und die Folgen für die Liga, in: SCHAFFRATH, M. (Hrsg.): *Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing im Profifußball*, Göttingen 1999, S. 111-125.
- LUCERNA, C. (*Vermarktung von Sportereignissen*), Vermarktung von Sportereignissen: eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden, 1997.
- MADEJA, A. (*Vereinsmanagement*), Skript zur Veranstaltung Vereinsmanagement, Bayreuth, 2001.
- MAHONY, D.F./HOWARD, D., The Impact of Attitudes on the Behavioral Intentions of Sport Spectators, in: *International Sports Journal*, 2, 1998, S. 96-110.
- MAHONY, D.F./MADRIGAL, R. & HOWARD, D. (*Segment sport consumers*), Using psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty, in: *SMQ - Sport Marketing Quarterly*, 1, 2000, S. 15-25.
- McDONALD, M.A./SUTTON, W.A. & MILNE, G.R., TEAMQUAL<sup>TM</sup>: Measuring Service Quality in Professional Team Sports, in: *SMQ - Sport Marketing Quarterly*, 4, 2, 1995, S. 9-15.
- MEDAU, T./REUTNER, C. (*Die Zukunft des Sport-Online-Journalismus*), Die Zukunft des Online-Journalismus aus Sicht des Sports, in: ROTERS, G./KLINGLER, W. & GEBHARDS, M. (Hrsg.): *Sport und Sportrezeption*, Baden-Baden 2001, S. 185-202.
- MEDAU, T. (*Sport im Internet*), Sport im Internet - Ein nachgefragtes Gut, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): *Sport und neue Märkte: Innovation - Expansion - Investition*, Butzbach-Griedel 2002, S. 167-175.
- MEFFERT, H. (*Marketing*), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, Wiesbaden, 8. Aufl. 1998.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (*Dienstleistungsmarketing*), Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden, 3. Aufl. 2000.
- MELLNICK, M.J. (*Theory of Sports Spectating*), Searching for Sociability in the Stands: A Theory of Sports Spectating, in: *Journal of Sport Management*, 7, 1993, S. 44-60.
- MENGEN, A. (*Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten*), Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten: eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf, Stuttgart, 1993.

MISNER, I. (*Mit Empfehlungsmarketing zu neuen Kunden*), Marketing zum Nulltarif - mit Networking und Empfehlungsmarketing zu neuen Kunden, Landsberg/Lech, 1999.

MOHR, S./BOHL, M. (*Markenbildung von Sportverbänden*), Markenbildung als Kernelement der Wettbewerbsstrategie von Sportverbänden, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Sport und neue Märkte: Innovation - Expansion - Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 96-106.

MUSSLER, D. (*Relationship Marketing im Sport*), Relationship Marketing im Sport, in: HORCH, H.D./HEYDEL, J./SIERAU, A. (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen, 1999, S. 278-286.

NEALE, W.C., The Peculiar Economics of Professional Sports: A contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition, in: The Quarterly Journal of Economics, Februar 1964, S. 1-14.

NERDINGER, F.W./von ROSENSTIEL, L. (*Implementierung des internen Marketing*), Die Umgestaltung der Führungsstrukturen im Rahmen der Implementierung des Internen Marketing, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen - Implementierung - Praxisbeispiele, Wiesbaden 1995, S. 113-128.

NICKEL, O. (*Sport, Events und Marken*), Sport, Events und Marken: Auf dem Weg zu einem Wirkungsverbund, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren - Fallbeispiele - Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 87-108.

OPASCHOWSKI, H., Freizeitökonomie - Marketing von Erlebniswelten, Opladen, 2.Aufl. 1995.

o.V. (*Einnahmepotenziale im Zuschauerbereich*), Einnahmepotenziale im Zuschauerbereich: Stimmung von Fans, Geld von VIPs, in: SPONSORS - Magazin für Sportsponsoring und Sportbusiness, 7, Juli 2002, S.38f.

o.V. (*Emotionale Bindung zum Sport*), Emotionale Bindung zum Sport, in: SPONSORS - Magazin für Sportsponsoring und Sportbusiness, 8, Juni 2003, S. 8.

o.V. (*Beliebteste TV-Sportarten*), Beliebteste TV-Sportarten, in: SPONSORS - Magazin für Sportsponsoring und Sportbusiness, 8, Juni 2003, S. 9.

PARLASCA, S. (*Wirkungen von Sportkartellen*), Wirkungen von Sportkartellen: Das Beispiel zentraler Vermarktung von TV-Rechten, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?: Authentizität - Inszenierung - Märkte, Aachen 1999, S. 83-118.

PATH, T./TROSIEN, G., Fußball als Fernsehprodukt, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit? Authentizität - Inszenierung - Märkte, Aachen, 1999

PETER, S. (*Kundenbindung als Marketingziel*), Kundenbindung als Marketingziel, Wiesbaden, 1997.

PFEFFER, J. (*Merger as a Response to Organizational Interdependence*), Merger as a Response to Organizational Interdependence, in: Administrative Science Quarterly, 17, 1972, S. 382-394.

PORTER, M. (*Competitive Advantage*), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, 1985.

Premiere - Daten aus der Zuschauerforschung (*Homepage*),  
[http://www.premiere.de/content/download/um\\_ps\\_13\\_02\\_abschluss2002final.pdf](http://www.premiere.de/content/download/um_ps_13_02_abschluss2002final.pdf),  
30.09.2003.

PRIEBUS, I., Sportmarketing-Agenturen – Verkäufer und Vermittler von Sportereignissen, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit? Authentizität - Inszenierung - Märkte, Aachen, 1999.

REUß, C., Emotionen von Zuschauern bei Mannschaftssport-Events, Diplomarbeit Bayreuth, 2001.

RICHTER, M., Massenmedien und Sportverein: Eine theoretisch-empirische Analyse von Wirkungen der Mediensportrealität auf den Sportverein in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Münster, 1997.

RIEDMÜLLER, F. (*Vermarktung von Sportveranstaltungen*), Zur Vermarktung von Sportveranstaltungen, in: HERRMANN, A./RIEDMÜLLER, F. (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München, 2001, S. 265-284.

RIEDMÜLLER, F. (*Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen*), Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen - Entwicklung und Überprüfung eines Erklärungsmodells, München, 2002.

ROBERTS, R./OLSON, J., The Roone Revolution, in: WIGGINS, D.K. (Hrsg.): Sport in America: from wicked amusement to national obsession, Chicago 1995, S. 269-283.

ROEB, T. (*Fan-Artikel*), Fan-Artikel: Das neue Geschäft der Fußball-Vereine, in: MARKETING JOURNAL, 1, 1997, S. 44-47.

ROHLMANN, P. (*Sportmarketing und Merchandising*), Sportmarketing und Merchandising - Grundlagen erfolgreicher Fanartikelvermarktung mit einer empirischen Studie aus dem Profifußball, Rheine, 1998.

ROHLMANN, P. (*Merchandising - Quo Vadis?*), Merchandising - Quo Vadis? Zukünftiger Stellenwert des Merchandising, in: HERMANN, A./RIEDMÜLLER, F. (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 423-439.

RÜHLE, A. (*Sportprofile im deutschen Fernsehen*), Sportprofile im deutschen Fernsehen, in: MEDIA PERSPEKTIVEN, 11, 2000, S. 499-510.

SCHAFFRATH, M. (*Free-TV, Pay-TV oder Pay-per-View?*), Free-TV, Pay-TV oder Pay-per-View? Fußballerische Televisionen und Vermarktungsoptionen, in: SCHAFFRATH, M. (Hrsg.): Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 63-83.

SCHELLHAAß, H.-M. (*Preis- und Produktpolitik im Sport*), Preis- und Produktpolitik im Sport, in: HEINEMANN, K. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins, Schorndorf 1987, S. 188-203.

SCHELLHAAß, H.-M. (*Neuer Sport in neuer Ökonomie*), Neuer Sport in neuer Ökonomie?, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion - Investition, Butzbach-Griedel, 2002, S. 27-50.

SCHIMANOFFSKY, W. (*Prozess- und Kundenorientierung*), Prozess- und Kundenorientierung: Analyse - Konzeption - Umsetzung, Diss. Graz, 1999.

SCHMID, U. (*Anspruchsgruppen-Konzept*), Das Anspruchsgruppen-Konzept, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 27, 1998, S. 1062-1066.

SCHULZE, G. (*Vier Faktoren für wirkungsvolle Events*), Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S.19-31.

SCHURR, K.T./WITTIG, A.F. & RUBLE, V.E. (*Attendance of University Basketball*), Demographic and Personality Characteristics Associated with Persistent, Occasional, and Non-attendance of University Male Basketball Games by College Students, in: Journal of Sport Behavior, 11, 1987, S. 3-17.

SCULLY, G. (*Market Structure of Sports*), The Market Structure of Sports, Chicago, 1995.

SEIFART, H. (*Dramaturgie einer Sportsendung*), Die Dramaturgie einer Sportsendung, in: HOFFMANN-RIEM, W. (Hrsg.): Neue Medienstrukturen - neue Sportberichterstattung?, Baden-Baden u. a. 1988, S. 130-136.

SHAMIR, B./RUSKIN, H. (*Sport Participation vs. Spectatorship*), Sport Participation vs. Sport Spectatorship: Two Modes of Leisure Behavior, in: Journal of Leisure Research, 16, 1, 1984, S. 9-21.

SHANK, M.D. (*Sports marketing*), Sports marketing: a strategic perspective, New Jersey, 2001.

SHAPIRO, B.P., What the Hell is “Market Oriented”?, in: HARVARD BUSINESS REVIEW, 66, November-Dezember, 1988, S. 119-125.

SHOHAM, A./KAHLE, L.R., Spectators, Viewers, Readers: Communication and Consumption Communities in Sport Marketing, in: SMQ – Sport Marketing Quarterly, 5, 1, 1996, S. 11-19.

SIGLOCH, J. (*Sportverein - Idealinstitution oder Unternehmen?*), Sportverein - Idealinstitution oder Unternehmen?, in: SIGLOCH, J./KLIMMER, C. (Hrsg.): Unternehmen Profifußball: vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen, Wiesbaden 2001, S. 1-14.

SLOAN, L.R. (*Impact of Sports for fans*), The function and impact of sports for fans: a review of theory and contemporary research, in: GOLDSTEIN, J.H. (Hrsg.): Sports, games, and play. Social and psychological viewpoints, Hillsdale, 1979, S. 219-262.

SMITH, G.J./PATTERSON, B./WILLIAMS, T. & HOGG, J, A Profile of the deeply committed male Sports Fan, in: Arena Review, 5, 1981, S. 26-44.

SPORTFIVE (*European Football*), European Football: Markets, Events, Clubs, Media, Brands, Hamburg, 2002.

sport1.de (*Homepage*),

[http://www.sport1.de/coremedia/generator/www.sport1.de/Sportarten/Fußball/Bundesliga/Hintergrund/fus\\_20bun\\_20bayern\\_20alle\\_20gegen\\_20hoene\\_C3\\_9F\\_20mel.html](http://www.sport1.de/coremedia/generator/www.sport1.de/Sportarten/Fußball/Bundesliga/Hintergrund/fus_20bun_20bayern_20alle_20gegen_20hoene_C3_9F_20mel.html),  
30.09.2003.

Sports-Consult (*Homepage*),

[http://www.sports-consult.de/11\\_01.htm](http://www.sports-consult.de/11_01.htm),  
19.10.2003.

SPREMANN, K. (*Asymmetrische Information*), Asymmetrische Information, in: ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60, 5/6, 1990, S. 561-586.

STABELL, C.B./FJELDSTAD, Ø.D. (*On Chains, Shops, and Value Networks*), Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Value Networks, in: Strategic Management Journal, 19, 5, 1998, S. 413-437.

STAUSS, B./WEINLICH, B. (*Die Sequentielle Ereignismethode*), Die Sequentielle Ereignismethode - ein Instrument der prozessorientierten Messung von Dienstleistungsqualität, in: Der Markt, 1, 1996, S. 49-58.

STEIN, D.A., Impulse der Medienkonvergenz auf Strategien im Sportmarketing, Diplomarbeit München, 2001.

STEINIGER, A. (*Das Konzept „Arena auf Schalke“*), Das Konzept „Arena auf Schalke“, in: TROSIEN, G./DINKEL, M. (Hrsg.): Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren - Fallbeispiele - Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 115-122.

STOBER, K., Handbuch zum Vereinsrecht, Köln, 2001.

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

STRAUß, B., Orientierungen von Sportzuschauern, in: Zeitschrift für Sportpsychologie, 1994, S. 19-25.

STRITTMATTER, H. (*Flucht nach vorn*), GC auf der geplanten Flucht nach vorn, in: THEXIS - Fachzeitschrift für Marketing, 2, 1996, S. 2-4.

SUTTON, W.A./McDONALD, M.A. & MILNE, G.R. (*Creating Fan Identification*), Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports, in: SMQ - Sport Marketing Quarterly, 6, 1, 1997, S. 15-22.

The San Francisco Examiner (*Homepage*),  
<http://www.examiner.com/sfx/templates/printer.jsp?story=sp.krueger.0606w>,  
30.09.2003

THÖRNER, C. (*Qualität professioneller Sportleistungen*), Qualität professioneller Sportleistungen; Eine Analyse unter besonderer Betrachtung von Teamsportligen, München, 2001.

ULRICH, H. (*Die Unternehmung*), Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern u. a. 1970.

Universität Würzburg – Lehrstuhl für BWL, Personal und Organisation (*Homepage*),  
<http://www.wifak.uni-wuerzburg.de/wilan/wifak/bwl/bwl7/service/kl/abwl00i.pdf>,  
29.08.03.

UTZIG, B. P. (*Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten*), Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten: Operationalisierung und Messung, Diss. Berlin, 1996.

WAKEFIELD, K./BLODGETT, J. (*Servicescapes in Leisure Service Settings*), The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings, in: Journal of Services Marketing, 3, 1994, S. 66-76.

WAKEFIELD, K.L./SLOAN, H.J. (*Team Loyalty and Attendance*), The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance, in: Journal of Sport Management, 9, 1995, S. 153-172.

Von WANGENHEIM, F., Weiterempfehlung und Kundenwert: Ein Ansatz zur persönlichen Kommunikation, Diss. Mainz, 2003.

WANN, D.L./BRANSCOMBE, N.R. (*Die-Hard and Fair-Weather Fans*), Die-Hard and Fair-Weather Fans: Effects of Identification on BIRGING and CORFING Tendencies, in: Journal of Sport and Social Issues, 2, 1990, S. 103-117.

WANN, D.L./BRANSCOMBE, N.R. (*Degree of Identification*), Sports Fans: Measuring Degree of Identification with their Team, in: International Journal of Sport Psychology, 24, 1993, S. 1-17.

WEINBERG, P., Erlebnismarketing, München, 1992.

WEINBERG, P./NICKEL, O., Grundlagen für die Erlebniswirkung von Marketingevents, in: NICKEL, O. (Hrsg.): Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, 1998.

Westdeutscher Rundfunk (*Homepage*),  
[http://online.wdr.de/online/news/bundesliga\\_im\\_tv/index.html](http://online.wdr.de/online/news/bundesliga_im_tv/index.html),  
19.10.2003.

WIESER, W. (*Organismen, Strukturen, Maschinen*), Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt, 1959.

WIGGINS, D.K., *Sport in America: From Wicked Amusement to National Obsession*, Champaign u. a., 1995.

WOCHNOWSKI, H. (*Veranstaltungsmarketing*), *Veranstaltungsmarketing: Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermarktung von Veranstaltungen*, Diss. Hannover, 1996.

WORATSCHEK, H. (*Systemtheorie*), *Systemtheorie*, in: *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart 1995, 2. Aufl., S. 2436-2448.

WORATSCHEK, H. (*Typologie von Dienstleistungen*), *Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht*, in: *Der Markt*, 35, 1, 1996, S. 59-71.

WORATSCHEK, H., *Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht*, in: *SpW - Sportwissenschaft*, 28, 3-4, 1998, S. 344-357.

WORATSCHEK, H. (*Dienstleistungsqualität im Sport*), *Dienstleistungsqualität im Sport*, in: HORCH, H.-D./HEYDEL, J. & SIERAU, A. (Hrsg.): *Professionalisierung im Sportmanagement: Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses*, Aachen 1999, S. 196-219.

WORATSCHEK, H. (*Verhaltensunsicherheit im Bereich der Sportökonomie*), *Verhaltensunsicherheit und Preispolitik - Konsequenzen für Betriebe im Bereich der Sportökonomie*, in: *BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 2, 1999, S. 166-182.

WORATSCHEK, H. (*Dienstleistungsqualität im Tourismus*), *Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Tourismus*, in: WORATSCHEK, H./ZIESCHANG, K. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität im Tourismus - Leitfaden für das Management*, Garmisch-Partenkirchen 2001, S. 7-26.

WORATSCHEK, H. (*Theoretische Betrachtung von Sportdienstleistungen*), *Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen*, in: *ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft-Ergänzungsheft 4*, 2002, S. 1-21.

WORATSCHEK, H. (*Qualitätsmanagement und Messverfahren Teil I*), *Skript zur Veranstaltung Qualitätsmanagement und Messverfahren Teil I*, Bayreuth, 2002.

WORATSCHEK, H./ROTH, S. & PASTOWSKI, S. (*Geschäftsmodelle im Internet*), *Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonfigurationen im Internet*, in: *Marketing ZFP - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Spezialausgabe „E-Marketing“* 2002, S. 57-71.

WORATSCHEK, H./ROTH, S. & PASTOWSKI, S. (*Dienstleistungsnetzwerke*), *Kooperation und Konkurrenz in Dienstleistungsnetzwerken*, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsnetzwerke*, Wiesbaden 2003, S. 253-283.

YAHOO! SPORT (*Homepage*),  
<http://de.sports.yahoo.com/030421/168/3enh8.html>,  
23.08.2003.

ZEITHAML, V.A.. (*Goods and Services*), How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, in: DONELLY, J.H./GEORGE, W.R. (Hrsg.): *Marketing of Services*, Chicago 1981, S. 186-190.

ZELTINGER, J./HAAS, O. (*Customer Relationship Management*), Customer Relationship Management, in: GALLI, A./GÖMMEL, R./HOLZHÄUSER, W. & STRAUB, W. (Hrsg.): *Sportmanagement: Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager*, München 2002, S. 449-480.

ZHANG, J.Z./SMITH, D.W./PEASE, D.G. & JAMBOR, E.A. (*Market Competitors of Professional Sport Games*), Negative Influence of Market Competitors on the Attendance of Professional Sport Games: The Case of a Minor League Hockey Team, in: *SMQ - Sport Marketing Quarterly*, 6, 3, 1997, S. 31-40.

ZOLLNER, G. (*Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen*), Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen. Empirische Analyse von Banken, Wiesbaden, 1995.

ZUBAYR, C. (*Der treue Zuschauer?*), *Der treue Zuschauer? Zur Programmbindung im deutschen Fernsehen*, München, 1996.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Bayreuth, den 24. Oktober 2003

Heiko Zyder

