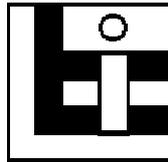


Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling
Prof. Dr. Wolfgang Berens
(<http://www.wiwi.uni-muenster.de/ctrl>)



**Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle –
Eine ökonomische Analyse der Potenziale von Klubs der 1. Fußball-Bundesliga**

Elmar Karlowitsch, Manuel Michaelis[?]

Arbeitspapier Nr. 7-1
März 2005

[?] Dipl.-Kfm. *Elmar Karlowitsch*, Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster
Dipl.-Kfm. *Manuel Michaelis*, Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Distribution und Handel der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	2
2 Definitiorische Grundlagen des Merchandising.....	3
2.1 Allgemeine Definitionsansätze und Kriterien zur Abgrenzung	3
2.2 Arbeitsspezifische Begriffsbestimmung und Abgrenzung	5
3 Ökonomische Grundlagen der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga	8
3.1 Fußball als Leistungsbündel mit Dienstleistungseigenschaften.....	8
3.1.1 Konzeptionelle Grundlagen der Dienstleistungseigenschaften des Fußballs	8
3.1.2 Konsequenzen aus den Dienstleistungseigenschaften des Fußballs	11
3.2 Zielsystem der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga	13
3.3 Haupteinnahmequellen der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga	15
4 Betriebswirtschaftliche Analyse der Potenziale des Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle.....	20
4.1 Ziele des Merchandising bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga	20
4.2 Merchandising als Markenmanagementinstrument bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga	23
4.2.1 Elemente und Aufgabe des Markenmanagements.....	23
4.2.1.1 Klubs der 1. Fußball-Bundesliga als Marken.....	23
4.2.1.2 Aufgabe des Markenmanagements.....	26
4.2.2 Strategische Optionen zur Umsetzung des Merchandising als Markenmanagementinstrument	26
4.2.3 Operative Maßnahmen zur Umsetzung des Merchandising als Markenmanagementinstrument	29
4.2.3.1 Segmentierung der Zielgruppen des Merchandising	29
4.2.3.2 Ausgestaltung der Merchandisingprodukte und des Merchandisingsortiments	31
4.2.3.3 Distribution der Merchandisingartikel.....	34
4.3 Merchandising als Kundenbindungsinstrument bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga	37
4.3.1 Elemente und Aufgabe des Kundenbindungsmanagements.....	37
4.3.2 Umsetzung des Merchandising als leistungspolitisches Kundenbindungsinstrument.....	39

4.4	Wirkungen des Merchandising als Marketinginstrument auf den ökonomischen Erfolg und Verbesserungspotenziale bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga.....	42
4.4.1	Wirkungen des Merchandising als Marketinginstrument auf die Einnahmen	42
4.4.2	Ansatzpunkte zur Verbesserung der Gewinnsituation im Merchandising	43
5	Zusammenfassung und Ausblick	48
	Literaturverzeichnis	50
	Quellenverzeichnis	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produkt Fußball als Leistungsbündel.....	10
Abbildung 2: Zielpyramide eines Fußballklubs	20
Abbildung 3: Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle.....	22
Abbildung 4: Kundenbindungswirkung des Merchandising	41

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
bspw.	beispielsweise
CRM	Customer Relationship Management
DFB	Deutscher Fußball-Bund e.V.
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
d.h.	das heißt
dt.	deutsch
ed.	editor
et al.	et alii
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
FC	Fußballclub
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.A.	im Anhang
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
SC	Sport-Club
Sec.	Section
sog.	so genannt(e)
SV	Sportverein

u.a.	und andere
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
usw.	und so weiter
VfB	Verein für Bewegungsspiele
VfL	Verein für Leibesübungen
Vgl./ vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Diskussion um die finanzielle Situation der Klubs¹ der 1. Fußball-Bundesliga ist in jüngerer Vergangenheit verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt.² Das „Bosman-Urteil“ aus dem Jahre 1995 und die Insolvenz der Kirch Media GmbH & Co. KGaA in 2002 haben sowohl die Ausgaben- als auch die Einnahmenseite³ der Vereine nachhaltig beeinflusst. Durch das Bosman-Urteil kam es zu einem Anstieg der Spielergehälter,⁴ aufgrund der Insolvenz der Kirch-Gruppe verminderten sich die Einnahmen aus der TV-Vermarktung.⁵ Das Ergebnis dieser Entwicklungen ist eine Verschärfung des nachhaltiges Bedarfs an Finanzmittelzuflüssen der Klubs. Um diesen zu befriedigen, ist es erforderlich, neben Maßnahmen zur Senkung der laufenden Ausgaben⁶ ebenso die vorhandenen Potenziale auf der Einnahmeseite intensiver zu nutzen bzw. neue zu erschließen.⁷ Neben der Vermarktung der Fernsehrechte bestehen die weiteren Einnahmen aus laufender Geschäftstätigkeit der Fußball-Bundesligisten vor allem im Ticketing, Sponsoring und Merchandising. Letzteres wird allgemein als Fanartikelverkauf oder Handel mit Fandevotionalien bezeichnet und ist Gegenstand der folgenden Analyse.

Noch Mitte der 90er Jahre wurde das Potenzial des Merchandising als wichtige Einnahmequelle der Vereine hoch eingeschätzt, zumal die Fußball-Bundesliga insbesondere im Vergleich zur englischen Premier-League großen Nachholbedarf verzeichnete. Jedoch bereits Ende des Jahrzehnts zeigte sich, dass das Merchandising nicht die erhoffte Einnahmequelle darstellte. Daher sehen Experten aus Theorie und Praxis im Handel mit Fanartikeln heute genauso ein Instrument der Fanbindung und der Markenführung.⁸ Allerdings wurden diese Zusammenhänge in der Literatur bisher kaum systematisch dar-

¹ Im Folgenden wird grundsätzlich von der rechtlichen Verwendung des Begriffs „Verein“ abstrahiert, so dass die Begriffe „Klub“ und „Verein“ synonym verwendet werden.

² Vgl. bspw. Ernst & Young (2004), S. 1 ff.

³ Im Folgenden werden in erster Linie Ausgaben und Einnahmen betrachtet. Dabei werden Ausgaben bzw. Einnahmen als negative bzw. positive Veränderungen des Fonds an liquiden Mitteln zuzüglich Forderungen abzüglich Schulden definiert. Vgl. hierzu Coenenberg, A. G. (2003), S. 11. Synonym zu dem Begriff „Einnahmen“ wird auch der Begriff „Erlöse“ verwendet. Weiterhin stellen Kosten (Leistungen) den (die) bewertete(n) sachzielbezogene(n) Güterverbrauch (Gütererstellung) dar. Vgl. auch hierzu Coenenberg, A. G. (2003), S. 19.

⁴ Vgl. Hübl, L./ Swieter, D. (2002a), S. 105 ff. Zum Hintergrund des „Bosman-Urteils“ vgl. bspw. Blainpain, R. (1996), S. 161 ff.; Büch, M.-P. (1998), S. 283 ff.

⁵ Vgl. bspw. Klein, M.-L. (2004), S. 16. Im Folgenden soll vereinfachend von TV-Vermarktung bzw. Vermarktung der Fernsehrechte gesprochen werden, wohlwissend, dass neben diesen auch andere audio-visuelle Rechte, z.B. Internet- und Mobilfunkdienste, vermarktet werden. Vgl. hierzu Nitschke, A. (2003), S. 16.

⁶ Bspw. versucht Borussia Dortmund in den kommenden Jahren seine Personalausgaben um 20 Mio. Euro per annum zu senken. Vgl. dazu Fasse, M. (2004).

⁷ Vgl. Klein, M.-L. (2004), S. 16.

⁸ Vgl. hierzu bspw. Straub, W. (2001), S. 263; Rohlmann, P. (2003a), S. 21. Die Begriffe „Markenführung“ und „Markenmanagement“ sollen im Folgenden ebenso synonym benutzt werden wie „Fanbindung“ und „Kundenbindung“.

gestellt.⁹ Hauptsächlich wird die finanzielle Seite des Merchandising betrachtet.¹⁰ Daher werden im Folgenden die Potenziale des Merchandising als Marketinginstrument, insbesondere als Instrument der Markenführung und der Kundenbindung, aus Sicht der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga analysiert. Da durch den Verkauf von Fanartikeln stets Erlöse entstehen, werden auch die mit der Nutzung des Merchandising als Marketinginstrument verbundenen Wirkungen auf die Einnahmen der Fußball-Bundesligisten betrachtet.

1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Die Anwendung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Untersuchungsbereich der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga steht bei dieser Arbeit im Vordergrund. Gleichzeitig wird auf – durch Experteninterviews gewonnene – Erkenntnisse von Verantwortlichen der Vereine zurückgegriffen, um die aktuelle Situation und die Potenziale des Merchandising in der 1. Fußball-Bundesliga darzustellen. **Ziel** ist es, die Interdependenzen zwischen Merchandising als Einnahmequelle und als Marketinginstrument aus Sicht der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga darzustellen. Darauf aufbauend sollen Wege zu einer bewussten Nutzung des Merchandising als Markenmanagement- und Kundenbindungsinstrument durch die Vereine aufgezeigt werden.

Zunächst ist aufgrund der uneinheitlichen Definition in der Literatur das Merchandising als **Untersuchungsgegenstand** arbeitsspezifisch zu bestimmen (Kapitel 2). Anschließend werden die ökonomischen Besonderheiten des **Untersuchungsbereichs** der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga vorgestellt, aus denen sich die Notwendigkeit von Markenführung und Kundenbindung für die Vereine sowie die Gründe für das Merchandising entwickeln lassen (Kapitel 3). In Kapitel 4, dem Kern der Arbeit, wird zuerst das Merchandising und die damit verbundenen Ziele in das Marketing der Fußballklubs eingeordnet (Abschnitt 4.1). Die operative Ausgestaltung ist für beide Instrumente identisch und wird daher nur im Rahmen des Markenmanagement betrachtet (Abschnitt 4.2). Da die Nutzung des Merchandising als Kundenbindungsinstrument im Unterschied zur Anwendung als Markenmanagementinstrument andere Wirkungen auf die Einnahmen des Vereins entfaltet, wird dieser Aspekt getrennt vorgestellt (Abschnitt 4.3). Das Kapitel endet mit einer zusammenfassenden Betrachtung der Wirkungen beider Instrumente auf den ökonomischen Erfolg und erläutert mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Gewinnsituation (Abschnitt 4.4). In Kapitel 5 werden die wesentlichen Ergebnisse der Analyse zusammengefasst und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

⁹ Eine Ausnahme bildet die Grundlagenstudie von Rohlmann. Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 1 ff. Grundlegend ist ebenso die Arbeit von Dunker, die allerdings das Merchandising als Instrument der Markenführung aus Sicht der Industrie betrachtet. Vgl. Dunker, N. (2003), S. 29.

¹⁰ Vgl. z.B. die Arbeiten von Zacharias, E. (1999), S. 164 ff.; Swieter, D. (2002), S. 41 f.; Hübl, L./Swieter, D. (2002b), 45 f.

2 Definitiorische Grundlagen des Merchandising

2.1 Allgemeine Definitionsansätze und Kriterien zur Abgrenzung

Der Begriff des Merchandising umfasst in der Literatur unterschiedlichste Marketingmaßnahmen, ohne dass eine einheitliche Definition vorherrscht.¹¹ Dies begründet sich einerseits in der historischen Entwicklung des Terminus und den damit verbundenen Unterschieden in der Bedeutung zwischen amerikanischer und deutscher Literatur. Andererseits mangelt es an einer klaren Abgrenzung zum Licensing, das häufig synonym für das Merchandising verwendet wird.¹²

Der begriffliche Ursprung des Merchandising liegt im amerikanischen Sprachgebrauch und bedeutet allgemein, Warenhandel zu treiben.¹³ Demnach umfasst Merchandising sämtliche unternehmerischen Tätigkeiten einer Handelsunternehmung. Darauf aufbauend wird diese sehr weite Begriffsauffassung weitergehend eingegrenzt, indem Merchandising mit **Marketing** bzw. mit allen Marketingaktivitäten des Handels gleichsetzt wird.¹⁴ Solche Interpretationsansätze finden sich sowohl in der älteren als auch in der neueren amerikanischen Literatur.¹⁵

Eine ähnlich handelsbezogene Definition des Merchandising ist auch im deutschen Sprachraum existent.¹⁶ Allerdings liegt ihm hier ein engeres Begriffsverständnis zugrunde. So wird Merchandising als Element der **Verkaufsförderung** des Handels verstanden.¹⁷ Dieses Begriffsverständnis aus Handlungsperspektive steht dem aus Herstellersicht entgegen. Letzteres beinhaltet die „Gesamtheit aller Maßnahmen der Absatzförderung, die ein Hersteller beim Einzel- und Großhandel ergreift“¹⁸. Analog zur Händlerperspektive beschreibt das Merchandising als Absatzförderung ebenfalls nur einen Teil der Marketingmaßnahmen auf Herstellerseite und ist keinesfalls mit diesen gleichzusetzen. Beispiele für Merchandisingmaßnahmen sind der Einsatz von Verkaufsdisplays, Dekorationsmitteln und die Regalarbeit, insbesondere die Warenpräsentation.¹⁹

¹¹ Vgl. Böll, K. (1999), S. 1 ff.

¹² Vgl. Böll, K. (1999), S. 5.

¹³ Vgl. Böll, K. (2001), S. 23; Schäfer, T. (2003), S. 13.

¹⁴ Vgl. Eber, A. F. (1991), S. 10; Schuh, A. (1995), S. 1876.

¹⁵ Vgl. bspw. Frey, A. W. (1965), Sec. 5.4; Rosenberg, J. M. (1995), S. 136; Kunz, G. I. (1998), S. 7.

¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Schuh, A. (1995), S. 1876.

¹⁷ Becker, J. (2001), S. 591.

¹⁸ Koschnik, W. J. (2003), S. 1885. Vgl. auch Auer, M./ Diederichs, F. A. (1993), S. 123; Braitmayer, O. (1998), S. 55; Zentes, J./ Swoboda, B. (2001), S. 381; Bruhn, M./ Homburg, C. (2004), S. 554.

¹⁹ Vgl. Becker, J. (2001) S. 591; Koschnik, W. J. (2003), S. 1885; Poth, L. G./ Poth, G. S. (2003), S. 324 f.

Jüngere Definitionen des Merchandising erweitern diesen Maßnahmenkatalog um Werbemittel und Streuartikel, die das Markenzeichen des Hauptprodukts tragen.²⁰ Es handelt sich beim Merchandising somit weiterhin um Absatzförderung, die jedoch darauf abzielt, die **Marke** des Hauptprodukts bekannt zu machen. Ohne die kommunikative Wirkung des Merchandising herauszustellen, berücksichtigt Scheuch ebenfalls den Aspekt der Marke.²¹ Merchandising ist für ihn ein Sonderfall der Markenpolitik, der vorliegt, wenn der Markeninhaber weder als Hersteller noch als Händler auftritt. Dabei sind Marken(rechte) Nebenprodukte grafischer, künstlerischer, film-schaffender oder ähnlicher Tätigkeiten. Diese Ableitung des Merchandising aus der Kernleistung eines Unternehmens liegt in ähnlicher Weise der Definition von Schertz zugrunde. Dieser beschreibt Merchandising als „die umfassende, neben die jeweilige Primärverwertung tretende Sekundärvermarktung von populären Erscheinungen, insbesondere fiktiven Figuren, realen Persönlichkeiten, Namen, Titeln, Signets, Logos, Ausstattungselementen, Designs und Bildern außerhalb ihres eigentlichen Betätigungsfeldes durch den Berechtigten selbst oder durch Einräumung von Rechten und sonstigen Besitzständen an Dritte“²². Da Namen, Begriffe, Zeichen, Logos und Symbole rechtlich als Marke geschützt werden können²³ und diese betriebswirtschaftlich gesehen ebenfalls Elemente einer Marke darstellen,²⁴ kann beim Merchandising nicht nur **im Speziellen** von einer **Maßnahme zur Steigerung der Markenbekanntheit** gesprochen werden, sondern vielmehr **im Allgemeinen** von einer **Vermarktung der Marke**.

Diese kann nach Schertz sowohl durch den Markeninhaber selbst als auch durch einen Dritten erfolgen. Damit wird auf das **Licensing** als zweite Vermarktungsform hingewiesen. Diese beinhaltet die Vergabe von Markenlizenzen,²⁵ so dass auch von **Brand Licensing**²⁶ gesprochen wird. Eine Lizenz verbrieft dabei das Recht des Lizenznehmers, die Marke des Lizenzgebers gegen Zahlung einer Gebühr zu nutzen.²⁷ Hierbei kann zwischen einem „Royalty“, d.h. einem prozentualen Anteil pro verkauften Artikel, einer garantierten, mengenunabhängigen Gebühr, und einem Anteil die-

²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Böll, K. (1999), S. 4.

²¹ Aufgrund der angesprochenen synonymen Verwendung der Begriffe spricht Scheuch hier von Licensing. Vgl. hierzu und im Folgenden Scheuch, F. (1996), S. 292 f.

²² Schertz, C. (1997), S. 10 f.; Schertz, C. /Bergmann, S. (2003), S. 127.

²³ Siehe § 3 Abs. 1 MarkenG.

²⁴ Vgl. Rohlmann, P. (2002), S. 376; Bruhn; M./ Homburg, C. (2004), S. 478.

²⁵ Neben Marken können bspw. auch Patente, Gebrauchsmuster und Geschmacksmuster Gegenstand von Lizenzverträgen sein. Vgl. hierzu Böll, K. (2001), S. 22; Schertz, C. (1997), S. 3; Bruhn, M./ Homburg, C. (2004), S. 471. Bruhn nennt in diesem Zusammenhang Maskottchen, Embleme und andere Zeichen als Lizenzobjekte. Vgl. Bruhn, M. (2003a), S. 60.

²⁶ Vgl. hierzu und zu den verschiedenen Formen des Licensing Braitmayer, O. (1998), S. 46 ff.; S. 127 ff.; Böll, K. (1999), S. 27 ff.; Pflaum, D./ Linxweiler, R./ Eisenmann, H. (2000).

²⁷ Vgl. Rosenberg, J. M. (1995), S. 121; Pflaum, D./ Linxweiler, R./ Eisenmann, H. (2000), S. 126; Böll, K. (2001), S. 21; Gömmel, R. (2002), S. 111; Shank, M. D. (2002), S. 275; Daumann, F./ Langer, M. (2003), S. 21 f.; Baumgarth, C. (2004), S. 182.

ses garantierten Betrags, der im Voraus gezahlt wird, unterschieden werden.²⁸ Der „Royalty“, auch Stücklizenzgebühr genannt, beträgt üblicherweise um die 15 %.²⁹

Um Merchandising und Licensing voneinander abzugrenzen, lassen sich zwei verschiedene, nicht gänzlich voneinander unabhängige Kriterien heranziehen: Da im Rahmen eines Lizenzvertrages eine vollständige Übertragung der Wertschöpfung vom Lizenzgeber auf den Lizenznehmer möglich ist, kann Licensing als eine Form des Outsourcing³⁰ angesehen werden.³¹ Die Abgrenzung zwischen Merchandising und Licensing ist daher an die **Entscheidung** zwischen der Eigendurchführung der Vermarktung (make) und der Lizenzvergabe (buy) gebunden.³² Eine zweite Abgrenzung bezieht sich auf die mit Merchandising bzw. Licensing verfolgten **Ziele**. „Die Trennung zwischen Merchandising und Licensing ist da zu ziehen, wo aus dem profitneutralen, verkaufsfördernden Instrument Merchandising durch Vergabe von Nutzungsrechten an Dritte die Lizenzgebühren eine **profitable Einnahmequelle** [Fettdruck nicht im Original] für den Lizenzgeber bilden.“³³ Dem Merchandising liegt somit keine Gewinnerzielungsabsicht zugrunde.³⁴ Vielmehr ist es ein **Marketinginstrument**,³⁵ welches im Unterschied zur Verkaufsförderung zur Steigerung der Markenbekanntheit eingesetzt wird.³⁶

2.2 Arbeitsspezifische Begriffsbestimmung und Abgrenzung

„Was immer unter dem Begriff „Merchandising“ zu definieren ist: jede Branche, jede Gruppierung hat ihr spezifisches Merchandising. Dieses Merchandising muß selbst erlebt, erfahren und positioniert werden.“³⁷ Es wird daher im Folgenden untersucht, inwieweit die bisherigen Definitionsansätze und Abgrenzungskriterien auf das Merchandising der „Branche“ 1. Fußball-Bundesliga übertragbar und gegebenenfalls zu erweitern sind.

²⁸ Vgl. Brandmaier, S./ Schimany, P. (1998), S. 58; Raugust, K. (2001), S. 3.

²⁹ Vgl. Schertz, C./ Bergmann, S. (2003), S. 139.

³⁰ Der Begriff des Outsourcing stellt die Kurzform des Ausdrucks „Outside Resource Using“ dar und umfasst die Externalisierung aller Aufgabenbereiche eines Unternehmens, die nicht zum Kerngeschäft desselbigen zählen. Vgl. Bliesener, M.-M. (1994), S. 278; Bühner, R./ Tuschke, A. (1997), S. 21.

³¹ Vgl. Roeb, T. (1997), S. 44 f.; Binder, C. U. (2001), S. 393.

³² Vgl. Binder, C. U. (2001), S. 393. Vgl. auch Hättly, H. (1989), S. 36; Auer, M./ Diederichs, F. A. (1993), S. 125; Böll, K. (1999) S. 5; Pflaum, D./ Linxweiler, R./ Eisenmann, H. (2000), S. 126.

³³ Böll, K. (2001), S. 26. Vgl. auch Auer, M./ Diederichs, F. A. (1993), S. 125; Koschnik, W. J. (2003), S. 1885; o.V. (2004b), S. 16.

³⁴ Vgl. Hättly, H. (1989), S. 36; Böll, K. (1999), S. 4; Brem, C. (2002), S. 2.

³⁵ Vgl. Brem, C. (2002), S. 2.

³⁶ Vgl. Böll, K. (1999), S. 5.

³⁷ Eber, A. F. (1991), S. 7.

Betreibt ein Fußballverein Merchandising, wird darunter allgemein der Verkauf von Fanartikeln verstanden.³⁸ Um dieses Begriffsverständnis genauer zu spezifizieren, lassen sich insbesondere die erwähnten Ausführungen von Scheuch und Schertz heranziehen. Die Klubs der 1. Fußball-Bundesliga können als Markeninhaber im Sinne von Scheuch gesehen werden, wenn man unter „ähnlichen Tätigkeiten“ auch das Fußball-Spiel versteht. Dieses beinhaltet in Analogie zu Schertz die Primärvermarktung des Vereins als Marke^{39, 40}. Dementsprechend liegt beim Merchandising eine Sekundärvermarktung vor, denn der Verkauf von Fanartikeln fällt nicht in den ursprünglichen Tätigkeitsbereich von Fußballvereinen.⁴¹

Eine Erweiterung des Begriffsverständnisses findet sich bei Rohlmann, der Merchandising wie folgt definiert: „Merchandising ist die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Anhänger gerichteten Aktivitäten einer Person oder Gruppe, von Vereinen, Verbänden/ Institutionen oder besonderen Ereignissen bzw. Projekten mit dem Ziel, eben diese einem Markenartikel gleich in Form spezieller Angebote zu vermarkten.“⁴² Damit wird verdeutlicht, dass dem Fanartikelverkauf ein vollständiger Managementprozess zugrunde liegt. Dennoch ist diese Definition nicht unproblematisch, da sie nicht zwischen Primär- und Sekundärvermarktung differenziert. So setzt Rohlmann Vereine mit Markenartikeln gleich, was insofern nachvollziehbar ist, als es sich bei den Fußball-Bundesligisten traditionell um klassische Ein-Produkt-Unternehmen handelt.⁴³ Betrachtet man die Vermarktung, können Markenartikel bzw. Marke und Verein gleichgesetzt werden. Allerdings ist dann nicht mehr zwangsläufig von Merchandising zu sprechen, weil es sich bei der Vermarktung des Vereins bzw. seiner Marke auch um eine Primärvermarktung durch Ticketverkauf für das Fußballspiel selbst handeln kann. Darüber hinaus ist der dargestellte Prozesscharakter nicht ausschließlich kennzeichnend für die Fanartikelvermarktung, sondern Grundlage jeglicher Absatztätigkeit.⁴⁴ Diese liegt beim Merchandising jedoch ohne Zweifel vor. Daher wird das **prozessuale Verständnis des Merchandising** im Weiteren berücksichtigt.⁴⁵

Als **Arbeitsdefinition** für den weiteren Verlauf der Untersuchung lässt sich festhalten, dass unter Merchandising der Prozess der Sekundärvermarktung einer Vereins-

³⁸ Vgl. Gömmel, R. (2002), S. 111; Bruhn, M./ Homburg, C. (2004), S. 554.

³⁹ Rohlmann weist darauf hin, dass Bundesligavereine durchweg als Marken wahrgenommen werden. Vgl. Rohlmann, P. (2004), S. 7. Daher werden Marke und Vereinsmarke synonym verwendet.

⁴⁰ Haas spricht in diesem Fall von primärem Output. Vgl. Haas, O. (2002), S. 25.

⁴¹ Vgl. hierzu auch Rohlmann, P. (2003a), S. 20. Analog stellt dies für Haas einen sekundären Output dar. Vgl. Haas, O. (2002), S. 25.

⁴² Rohlmann (1998), S. 16.

⁴³ Anzumerken sind die Versuche der Vereine, sich weiter zu diversifizieren. Beispielfhaft sei hier Borussia Dortmund genannt. Vgl. dazu Hockenjos, C. (2002), S. 87 ff.

⁴⁴ Vgl. hierzu bspw. die Marketingdefinition von Meffert, H. (2000), S. 8 f.

⁴⁵ Vgl. hierzu Dunker, N. (2003), S. 25, die in ihrer Arbeit diesem Ansatz ebenso folgt.

marke durch den Verkauf von Fanartikeln verstanden wird. Damit ist noch keine Aussage über die mit dem Merchandising beabsichtigten Ziele getroffen. Zwar generieren Vereine mittels ihrer Vermarktungsaktivitäten offensichtlich Erlöse. Inwieweit diese über die Deckung der durch das Merchandising entstandenen Kosten hinaus zur Gewinnerzielung beitragen können, ist nicht allgemeingültig zu beantworten.

Merchandising wird in dieser Arbeit **entscheidungsorientiert** von Licensing **abgegrenzt**. „Damit ist eine eindeutige Abgrenzung zwischen Merchandising (keine Übertragung von Rechten) und Licensing (Übertragung von Rechten) gegeben.“⁴⁶ Einer zielorientierten Abgrenzung wird nicht gefolgt, da die (Sekundär-)Vermarktung als Bestandteil der Arbeitsdefinition auch für das Merchandising eine Gewinnerzielungsabsicht unterstellen könnte. Gleichzeitig können Lizenzartikel ebenso wie Fanartikel, die im Eigenvertrieb vermarktet werden, als Marketinginstrument eingesetzt werden, z.B. zur Steigerung der Markenbekanntheit und des Markenwerts^{47, 48}. Außerdem greift die Gewinnerzielungsabsicht als einziges Ziel zu kurz. Dem Know-how-Zuwachs durch einen Lizenzgeber, z.B. durch den Zugang zu weiteren Distributionskanälen, kommt eine ebenso wichtige Bedeutung zu.

Trotz dieser eindeutigen Abgrenzung sind Merchandising und Licensing zwei Seiten derselben Medaille.⁴⁹ Die Entscheidung des Eigen- oder Fremdvertriebs ist Teil des angesprochenen Managementprozesses. Folgerichtig beinhaltet die Arbeitsdefinition ein weites Begriffsverständnis des Merchandising (Merchandising i.w.S.), welches den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt wird. Licensing ist somit ein spezieller Fall des Merchandising i.w.S.⁵⁰

⁴⁶ Pflaum, D./ Linxweiler, R./ Eisenmann, H. (2000), S. 129.

⁴⁷ Vgl. dazu genauer Abschnitt 4.1, S. 21.

⁴⁸ Vgl. Daumann, F./ Langer, M. (2003), S. 22 f.; o.V. (2004b), S. 16.

⁴⁹ Vgl. Gömmel, R. (2002), S. 119; Rohlmann, P. (2003a), S. 20.

⁵⁰ Vgl. Gömmel, R. (2002), S. 111.

3 **Ökonomische Grundlagen der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga**

3.1 **Fußball als Leistungsbündel mit Dienstleistungseigenschaften**

3.1.1 **Konzeptionelle Grundlagen der Dienstleistungseigenschaften des Fußballs**

Da es sich beim Merchandising um die Sekundärvermarktung des Produkts „Fußball“ handelt, wird dieses im Folgenden genauer analysiert. Zunächst ist es in eine Leistungstypologie einzuordnen, weil sich innerhalb eines bestimmten Typs besondere Implikationen für die Vermarktung ergeben.⁵¹

Vielfach wird Fußball allgemein als Dienstleistung charakterisiert und damit von Sachleistungen abgegrenzt.⁵² In der betriebswirtschaftlichen Literatur lässt sich keine einheitliche Definition des Begriffs der Dienstleistung finden. Um eine Abgrenzung zwischen Sachleistungen und Dienstleistungen zu erreichen, wird mehrheitlich auf die Anwendung konstitutiver Merkmale hingewiesen.⁵³ Dabei haben sich die Immaterialität und die Integrativität als entscheidende Charakteristika von Dienstleistungen herausgestellt. Aus diesen ergeben sich schließlich die Besonderheiten bei der Vermarktung von Dienstleistungen.

Das Kriterium der **Immaterialität** wird als eines der häufigsten Merkmale zur Charakterisierung von Dienstleistungen herangezogen. Die Immaterialität bezieht sich dabei insbesondere auf das Leistungsergebnis (ergebnisorientierte Definition).⁵⁴ Für eine trennscharfe Unterscheidung von Dienstleistungen und Sachleistungen ist dieses Kriterium allerdings nicht ausreichend, da Dienstleistungen durchaus materielle Ergebnisbestandteile aufweisen können.⁵⁵ Daher wird innerhalb der prozessorientierten Definition die **Integration des externen Faktors**⁵⁶ als konstitutives Element herausgearbeitet.⁵⁷ Die Erstellung der Dienstleistung erfolgt in einem Interaktionsprozess

⁵¹ Vgl. Woratschek, H. (1998), S. 355; Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 32 f.

⁵² Vgl. Riedmüller, F. (2001), S. 271 ff.; Woratschek, H. (2002), 1 ff.

⁵³ Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 27 sowie die dort angegebene Literatur. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Dienstleistungen einerseits über eine Negativabgrenzung von Sachleistungen oder andererseits über eine enumerative Aufzählung von Beispielen zu definieren. Vgl. Corsten, H. (2001), S. 21.

⁵⁴ Vgl. Corsten, H. (2001), S. 22 f. Ebenso stellt die Immaterialität ein konstitutives Element der sog. potenzialorientierten Dienstleistungsdefinition dar. Vgl. dazu ebenso Corsten (2001), S. 21 f.; Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 28 sowie die dort angegebene Literatur.

⁵⁵ Vgl. Engelhardt, W.H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992), S. 12; Woratschek, H. (1998), S. 346.

⁵⁶ Externe Faktoren sind solche, die nicht seitens des Dienstleisters in den Produktionsprozess eingebracht werden. Vgl. dazu Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 30. Integrativität und Integration des externen Faktors sollen im Folgenden synonym verwendet werden.

⁵⁷ Vgl. Engelhardt, W.H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992), S. 14.

zwischen Anbieter und Kunde⁵⁸, der als externer Faktor an der Leistungserstellung beteiligt ist.

Engelhardt et al. begründen das Scheitern einer einheitlichen Definition damit, dass Sachleistungen in der Praxis nicht getrennt von Dienstleistungen, sondern vielmehr zusammen als Leistungsbündel vermarktet werden.⁵⁹ Vor diesem Hintergrund entwerfen Engelhardt et al. eine Leistungstypologie, die es ermöglicht, sämtliche Leistungsbündel anhand der zentralen Dimensionen „Immaterialität“ und „Integrativität“ einzuordnen.⁶⁰ Meffert expliziert in einer darauf aufbauenden Typologie den **Interaktionsgrad** und den **Individualisierungsgrad** als Teildimensionen der Integrativität.⁶¹ Während sich der Individualisierungsgrad auf ein Kontinuum zwischen **standardisierter** und kundenspezifischer Leistung bezieht, zeigt der Interaktionsgrad, inwieweit dem externen Faktor bei der Leistungserstellung lediglich **Unterstützungsfunktion** zukommt.⁶²

In diese Typologie kann auch das Produkt Fußball eingeordnet werden, da es sich um ein **Leistungsbündel** im Sinne von Engelhardt et al. handelt.⁶³ Es ist zwischen dem Leistungskern (Primärleistung), obligatorischen Sekundärleistungen (Leistungsbündel i.e.S.) und fakultativen Sekundärleistungen (Leistungsbündel i.w.S.) zu unterscheiden.⁶⁴ Die Kernleistung stellt das Fußballspiel dar,⁶⁵ das durch die aktive, spielregelkonforme Betätigung von Fußballspielern zustande kommt. Für die Vermarktung sind obligatorische Sekundärleistungen notwendig. Diese gewährleisten, dass aktuelle und potenzielle Fans bspw. durch Bekanntmachung einer Spielpaarung in den Printmedien oder im Fernsehen über die Existenz des Fußballspiels Kenntnis erlangen (obligatorische Kommunikationsleistung), als Zuschauer am Spiel teilnehmen können, indem der Verein die notwendige Infrastruktur, d.h. Stadion, Parkplätze und Anschluss an das öffentliche Nahverkehrsnetz bereithält, (obligatorische Distributionsleistung) und ihre Gegenleistung durch Zahlung eines Entgelts (obligatorische Preisleistung) erbringen können. Mittels **fakultativer Sekundärleistungen** können Vereine sich von Wettbewerbern differenzieren, indem sie den Kundennutzen steigern und zur Kundenzufriedenheit beitragen. Primärleistung und obligatorische Se-

⁵⁸ Vgl. Corsten, H. (2001), S. 22.

⁵⁹ Vgl. Engelhardt, W.H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992), S. 24. Vgl. auch Shank, M. D. (2002), S. 258 f., der von einem Kontinuum zwischen reinen Sachleistungen und reinen Dienstleistungen spricht.

⁶⁰ Vgl. hierzu Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1992), S. 19 ff.

⁶¹ Vgl. Meffert, H. (1993), S. 9 ff.

⁶² Vgl. Meffert, H. (1993), S. 10.

⁶³ Vgl. Riedmüller, F. (2001), S. 273.

⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Welling, M. (2003), S. 17 ff.

⁶⁵ Vgl. hierzu auch Shilbury, D./ Quick, S./ Westerbeek, H. (1998), S. 91, die eine Einteilung in core product und product extension für den Sport allgemein vornehmen.

kundärleistungen bilden im Folgenden das vermarktbare Produkt Fußball i.e.S.⁶⁶ Treten fakultative Leistungen hinzu, wird von Fußball i.w.S. gesprochen (vgl. Abbildung 1).

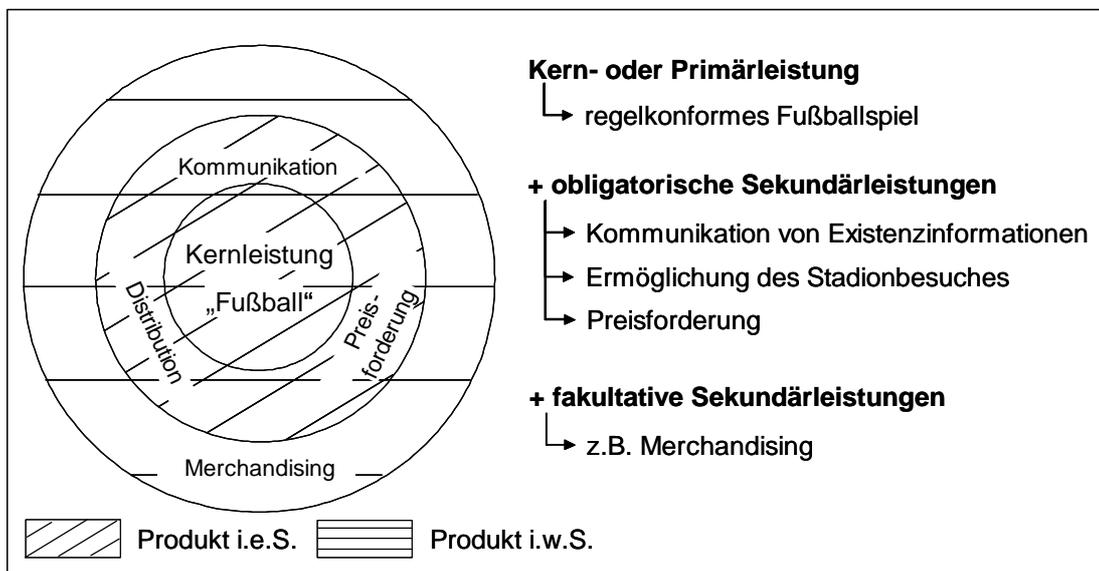


Abbildung 1: Produkt Fußball als Leistungsbündel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Welling, M. (2003), S. 19.

Das Ergebnis der Kernleistung ist der Nutzenzuwachs der Zuschauer basierend auf dem Erlebniswert des Fußballspiels und kann daher als **immateriell** angesehen werden.⁶⁷ Der Erlebniswert ergibt sich dabei aus dem Ergebnis- und dem Unterhaltungswert eines Spiels.⁶⁸ Letzterer entsteht unabhängig vom Endergebnis des Spiels aufgrund dessen Dramatik sowie einer attraktiven und/ oder engagierten Spielweise insbesondere der Heimmannschaft. Der Ergebniswert wird dagegen allein durch den Ausgang des Spiels bestimmt. Berücksichtigt man neben der Kernleistung auch die obligatorischen Sekundärleistungen, so erhöht sich die Materialität des Leistungsergebnisses insgesamt nicht, weil diese ebenfalls Dienstleistungscharakter aufweisen. Dementsprechend ist das Produkt i.e.S. insgesamt als immateriell zu bezeichnen.

Schwieriger als die Bestimmung der Immaterialität ist dagegen die Einordnung des Fußballs hinsichtlich der Dimension der **Integrativität**. Welling weist zu Recht darauf hin, dass die Erstellung der Kernleistung ohne die Integration der Fans als Zuschauer möglich ist.⁶⁹ Da Fußballspiele der Bundesligaklubs ohne Zuschauer kaum vermarktbar wären,⁷⁰ ist der von Welling skizzierte Fall für den Profisport eher theoretischer Natur. Obwohl die Integration der Fans daher obligatorisch ist, kann unter Rückgriff auf den **Interaktionsgrad** dieser als **gering** angesehen werden. Denn im Gegensatz zu klassischen Dienstleistungen wird das Produkt Fußball nicht direkt am

⁶⁶ Im Folgenden wird unter dem Produkt Fußball grundsätzlich das Produkt i.e.S. verstanden.

⁶⁷ Vgl. Welling, M. (2003), S. 23.

⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Haas, O. (2002), S. 19.

⁶⁹ Vgl. Welling, M. (2003), S. 25.

⁷⁰ Vgl. Hübl, L./ Swieter, D. (2002b), S. 21 f.

Zuschauer umgesetzt. Daher kommt den Zuschauern eher eine unterstützende Funktion zu.⁷¹ Dennoch kann beim Fan, wie beim Kunden von Dienstleistungen in anderen Branchen, vom sog. „Prosumer“⁷² gesprochen werden, weil der Fan zeitgleich *Producer* und *Consumer* des Erlebnisses um das Fußballspiel im Stadion ist. Dieses wird zeitlich simultan für mehrere Besucher erbracht, so dass von einem **geringen Individualisierungsgrad** der Kernleistung ausgegangen werden kann.⁷³

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass beim Produkt Fußball i.e.S. die Kriterien der Immaterialität und der Integrativität unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Eine eindeutige Zuweisung zu reinen Sachleistungen oder reinen Dienstleistungen ist somit nicht möglich. Das Produkt Fußball erfüllt die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung zwar nur teilweise, aber so weitgehend, dass die sich daraus ergebenden Besonderheiten bei der Vermarktung des Produkts berücksichtigt werden müssen.⁷⁴ Dies geschieht im anschließenden Abschnitt.

3.1.2 Konsequenzen aus den Dienstleistungseigenschaften des Fußballs

Aus der **Immaterialität** des Ergebnisses der Kernleistung ergeben sich unterschiedliche Folgen für ihre Vermarktung.⁷⁵ Um seinen aus dem Erlebniswert resultierenden Nutzen schon vor dem Konsum beurteilen zu können, kommt dem Fan einerseits seine Erfahrung (Erfahrungseigenschaften) aus früheren Stadionbesuchen zugute, andererseits muss er auf den Erlebniswert vertrauen (Vertrauenseigenschaften).⁷⁶ Nimmt der Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eines Produkts zu, steigt die Kaufunsicherheit.⁷⁷ Ziel des Klubs muss es daher sein, diese Unsicherheit zu senken. Dabei sind sowohl der Ergebnis- als auch der Unterhaltungswert mögliche Ansatzpunkte. So geht für den Fan von der Ergebnisunsicherheit als Determinante des Ergebniswertes des Fußballspiels ein besonderer Reiz aus.⁷⁸ Für den Fußballklub besteht die Gefahr, sich bei langfristiger sportlicher Erfolglosigkeit unzufriedenen Fans

⁷¹ Der Einfluss der Fans als sog. „zwölfter Mann“ auf das Ergebnis der Kernleistung ist empirisch schwer nachweisbar. Welling spricht hier von „Integrationsillusion“ seitens der Fans. Vgl. Welling, M. (2003), S. 26.

⁷² Toffler prägte den Begriff des Prosumer. Vgl. dazu Toffler, A. (1980), S. 272.

⁷³ Vgl. Wochnowski, H. (1996), S. 12.

⁷⁴ Trotz dieser Differenzierung wird im Folgenden ebenso der Begriff der Dienstleistung für das Produkt Fußball i.e.S. verwendet.

⁷⁵ Vgl. hierzu Engelhardt, W.H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992), 45 ff.

⁷⁶ Zur Unterteilung der Eigenschaften einer Dienstleistung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften vgl. Adler, J. (1994), S. 50 f. Woratschek nutzt diese Eigenschaften zur Typologisierung von Dienstleistung. Vgl. Woratschek, H. (1998), S. 348 ff.

⁷⁷ Vgl. Riedmüller, F. (2001), S. 272; Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 80. Vgl. auch Woratschek, H. (2002), S. 4, der in diesem Fall von Bewertungsunsicherheit spricht.

⁷⁸ Dies ist Inhalt der sog. Unsicherheitshypothese, nach deren Grundannahme die Fans einen nicht vorhersehbaren Ausgang gegenüber einem vorhersehbaren bevorzugen. Allerdings wird dieser Zusammenhang in der Literatur kontrovers diskutiert. Vgl. hierzu Riedmüller, F. (2001), S. 274; Hübl, L./ Swieter, D. (2002b), S. 21 ff.; Swieter, D. (2002), S. 52 ff.; Welling, M. (2003), S. 24 und 31 f.

und Sponsoren gegenüber zu sehen. Diese ist bspw. über Investitionen in neue Spieler nur bedingt reduzierbar. Um einen positiven Erlebniswert für die Fans zu erzeugen, ist daher weniger der Ergebnis- als vielmehr der Unterhaltungswert die zielführende Steuerungsgröße. Eine Möglichkeit, die Unsicherheit hinsichtlich der gebotenen Unterhaltung zu reduzieren, liegt im langfristigen Reputationsaufbau seitens des Vereins.⁷⁹ Daher ist die Marke des Vereins als Bewertungsmaßstab besonders wichtig.⁸⁰ Markenaufbau und eine konsequente **Markenführung** sind somit Voraussetzung für die Vermarktung eines Klubs.

Die Immaterialität hat nicht nur Auswirkungen auf die Einschätzung des Leistungsergebnisses durch den Fan vor, sondern auch nach dem Konsum. Der Unterhaltungswert im Stadion als wesentliche Nutzendeterminante für den Zuschauer ist zeitlich begrenzt. Deshalb bleibt dem Fan im Anschluss an ein Fußballspiel nur die Erinnerung an selbiges. Die Dienstleistung Fußball zeichnet sich damit nach ihrer Erstellung durch Vergänglichkeit aus. Als Ausgleich dieser Schwäche können sog. „Service-related-products“ angeboten werden, die im Gegensatz zum Erlebnis des Fußballspiels eine gewisse Haltbarkeit aufweisen und daher als „Erlebnisanker“ fungieren.⁸¹ „Service-related-products“ stellen **fakultative Sekundärleistungen** aus Sicht der Klubs dar, weil mit ihnen der Kundennutzen gesteigert werden kann. Gleichzeitig wird durch sie die Materialität des Produkts Fußball i.w.S. erhöht. **Fanartikel** können als solche „Service-related-products“ angesehen werden, da sich durch ihren Besitz Erinnerungen materialisieren lassen.⁸² Je stärker diese **individualisiert** gestaltet sind, desto höher sind tendenziell ihre Erinnerungseigenschaften und desto länger kann ein Nutzen aus dem Erlebnis eines Fußballspiels gezogen werden. Insofern liegt eine erste Begründung für das Angebot von Merchandisingartikeln seitens der Fußball-Bundesligisten vor.

Ein weiteres Argument für den Verkauf von Fanartikeln ergibt sich aus der **Integrität** des Produkts Fußball. So wirken Fanartikel nicht nur nach der Leistungserstellung als Erlebnisanker, sondern können ebenso selbst Teil des Leistungserstellungsprozesses sein. Insbesondere Trikot, Fahne und Schal werden vom Fan als externem Faktor mit in das Stadion genommen. Dort tragen sie wie die Anfeuerungsrufe und Gesänge der Fans zur **Atmosphäre** im Stadion bei.⁸³ Gleichwohl ist die At-

⁷⁹ Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 83 sowie die dort angegebene Literatur.

⁸⁰ Vgl. Engelhardt, W.H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992), S. 48 und die dort angegebene Literatur; Stauss, B. (2001), S. 556; Schleusener, M. (2002), S. 267 f.

⁸¹ Vgl. Meyer, A./ Blümelhuber, C. (2000), S. 283.

⁸² Vgl. Welling, M. (2003), S. 23. Zur Materialisierung von immateriellen Dienstleistungen vgl. Büsching, T. (1998), S. 1792; Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 65. Für diesen Zusammenhang bei Sportdienstleistungen vgl. Mullin, B./ Hardy, S./ Sutton, W. (2000), S. 123 und 141; Hübl, L./ Swieter, D. (2002b), S. 17; Shank, M. D. (2002), S. 259.

⁸³ Vgl. zum Gedanken der Atmosphäre Riedmüller, F. (2001), S. 271.

mosphäre für alle Stadionbesucher Teil der Nutzenstiftung.⁸⁴ Zwischen diesen bestehen allerdings unterschiedliche Integrationsgrade.⁸⁵ Im Gegensatz zu Logengästen bringen sich die Stehplatzzuschauer eher verstärkt für die Stimmung ein. Diesen kommt somit eine **doppelte Prosumer-Rolle** zu, indem sie sowohl Stimmung für ihren eigenen Nutzen als auch für weniger aktive und daher weniger integrierte Stadionbesucher und Fernsehzuschauer erzeugen.

Da die Integration des externen Faktors hinsichtlich der Atmosphäre im Stadion kritisch ist und infolgedessen die Vermarktungspotenziale mitbestimmt, bedarf es einer intensiven Beziehung zwischen Verein und Fan.⁸⁶ Daraus ergibt sich die besondere Bedeutung des **Kundenbindungsmanagements** für Sportdienstleistungen. Die seitens des Klubs über seine Fans gewonnenen Informationen können dann die Grundlage für ein individualisiertes Fanartikelangebot bilden.

3.2 Zielsystem der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga

Mit der Änderung seiner Statuten im Jahr 1998 schuf der Deutsche Fußball Bund e.V. (DFB) die rechtlichen Voraussetzungen, neben der traditionellen Rechtsform des Vereins⁸⁷ im Sinne des § 21 BGB⁸⁸ ebenfalls Kapitalgesellschaften am Spielbetrieb der 1. Fußball-Bundesliga teilnehmen zu lassen.⁸⁹ Dazu kann die Lizenzspielerabteilung eines Vereins ausgegliedert und in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt werden.⁹⁰ Der Verein bleibt als solcher bestehen und ist mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt, um feindliche Übernahmen der Gesellschaft durch andere Vereine bzw. Fußballkapitalgesellschaften zu verhindern (sog. „50 % +1 Regel“⁹¹). Die Möglichkeit einer Ausgliederung ist allein aus juristischer Sicht sachlogisch, weil sich die Fußball-Bundesligisten aufgrund ihrer verstärkten wirtschaftlichen Betätigung zu wirtschaftlichen Vereinen⁹² entwickelten.⁹³ So stiegen die Erlöse der Vereine von 186 Mio. Euro in 1989/90 in weniger als zehn Jahren um über 206 % auf 570

⁸⁴ Riedmüller weist darauf hin, dass die Atmosphäre auch für die Vermarktung von Sponsoringrechten wichtig ist, da Sponsoren ihr Engagement verstärkt mit der Buchung von Logen und VIP-Plätzen verbinden. Vgl. Riedmüller, F. (2003), S. 96.

⁸⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Welling, M. (2003), S. 27.

⁸⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Woratschek, H. (2002), S. 8.

⁸⁷ Hier soll mit dem Begriff Verein insbesondere das Rechtssubjekt Verein bezeichnet werden.

⁸⁸ In diesem Fall spricht man auch von einem Idealverein, dessen Zweck nicht der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb darstellen darf. Siehe § 21 BGB.

⁸⁹ Vgl. WGZ-Bank/ Deloitte & Touche (2001), S. 4; Lehmann, E./ Weigand, J. (2002), S. 94; Süßmilch, I. (2002), S. 50.

⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Kohl, T. (2001), S. 26.

⁹¹ Siehe dazu die Satzung des DFB § 16c Abs. 2. Vgl. hierzu auch und zu den Ausnahmen der Regel auch WGZ-Bank/ Deloitte & Touche (2001), S. 42 f.

⁹² Siehe § 22 BGB.

⁹³ Damit verstoßen die Vereine gegen das sog. Nebenzweckprivileg im Sinne des § 21 BGB, so dass eine Rechtsformverfehlung vorliegt. Vgl. hierzu auch WGZ-Bank/ Deloitte & Touche (2001), S. 37.

Mio. Euro in 1997/1998.⁹⁴ Dies zeigt die verstärkte Wandlung der Klubs „**vom nicht-profitorientierten, eingetragenen Sportverein zum ertragsorientierten Wirtschaftsunternehmen**“⁹⁵.

Diese Entwicklung lässt Rückschlüsse auf ein geändertes Zielsystem der Vereine zu. Stand in den Gründungsjahren der Bundesliga einzig der sportliche Erfolg im Vordergrund, so ist davon auszugehen, dass die Vereine heutzutage verstärkt wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen (müssen). Dennoch liegen unterschiedliche Aussagen über die Zielfunktionen der Vereine vor.⁹⁶ In früheren ökonomischen Untersuchungen wird bspw. von Sloane eine Maximierung des Gewinns als oberstes Ziel für Fußballvereine abgelehnt.⁹⁷ Vielmehr wird behauptet, „daß der Spielerfolg das Ziel [Unterstreichug im Original] aller am Verein Beteiligten darstellt.“⁹⁸ Damit liegt eine Maximierung des Nutzens vor, der sich aus dem sportlichen Erfolg ergibt. Da jedoch ebenso die Solvenz des Vereins sicherzustellen ist,⁹⁹ wird die Nutzenmaximierung als „Maximierung des sportlichen Erfolgs (Siegmaximierung) unter Einhaltung des Budgets“¹⁰⁰ konkretisiert und operationalisiert. Neuere Studien gehen allerdings davon aus, dass die Bundesligisten zunehmend eine Gewinnmaximierung anstreben.¹⁰¹ Begründet wird dies nicht zuletzt mit der dargestellten Möglichkeit der Umwandlung der Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften und der hierdurch verstärkten Gewinnorientierung.¹⁰² Vereine müssen notwendigerweise Gewinne erzielen, um ihre getätigten Investitionen zu finanzieren.¹⁰³

Es lässt sich festhalten, dass die Zielfunktion der Vereine nicht eindeutig bestimmt werden kann. Eine Unterscheidung zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg ist jedoch von geringer praktischer Relevanz, da es sich nicht um konfliktäre Ziele handelt. Vielmehr stellt die sportliche Attraktivität eine Voraussetzung dar, um sowohl das Interesse der Zuschauer als auch der Medien zu gewinnen und somit Erlöse zu generieren.¹⁰⁴ Es ist folglich davon auszugehen, „dass sich der sportliche Erfolg in eine Erhöhung der Finanzkraft des Vereins umwandeln lässt.“¹⁰⁵ Studien bestätigen ebenfalls, dass der ökonomische Erfolg eines Vereins wiederum Einfluss auf den

⁹⁴ So stiegen die Erlöse von 186 Mio. Euro in 1989/90 in weniger als zehn Jahren um über 206 % auf 570 Mio. Euro in 1997/1998. Vgl. hierzu Swieter, D. (2002), S. 43.

⁹⁵ W&GZ-Bank/ Deloitte & Touche (2001), S. 49.

⁹⁶ Vgl. Swieter, D. (2002), S. 62 ff.

⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Sloane, P. J. (1984), S. 127.

⁹⁸ Sloane, P. J. (1984), S. 130.

⁹⁹ Vgl. Sloane P. J. (1984), S. 130 f.

¹⁰⁰ Swieter, D. (2002), S. 63. Vgl. auch die dort angegebene Literatur.

¹⁰¹ Vgl. Swieter, D. (2002), S. 63.

¹⁰² Vgl. Enderle, G. (2000), S. 12; Kohl, T. (2001), S. 33.

¹⁰³ Vgl. Lehmann, E./ Weigand, J. (2002), S. 100.

¹⁰⁴ Vgl. Enderle, G. (2000), S. 12 f.

¹⁰⁵ Swieter, D. (2002), S. 54.

sportlichen Erfolg hat.¹⁰⁶ Dementsprechend bedingen sich beide Erfolgsgrößen langfristig gesehen gegenseitig. Daher sollten sowohl der sportliche (Nutzenmaximierung) als auch der wirtschaftliche Erfolg (Gewinnmaximierung) als Ziele von den Bundesligavereinen verfolgt werden.¹⁰⁷ Demzufolge liegt bei Fußballvereinen keine eindimensionale Zielfunktion, sondern ein mehrdimensionales Zielsystem vor.

Wie gezeigt wurde, bedarf es einer gesicherten finanziellen Grundlage, um das sportliche Ziel zu erreichen. Eine Möglichkeit besteht darin, finanzielle Mittel aus der laufenden Geschäftstätigkeit zu erwirtschaften.¹⁰⁸ Deshalb werden im Folgenden die Haupteinnahmequellen der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga vorgestellt.

3.3 Haupteinnahmequellen der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga

Den Klubs der 1. Fußball-Bundesliga stehen verschiedene Einnahmequellen, die aus der laufenden Geschäftstätigkeit – der Teilnahme am Meisterschaftsrennen – ergehen, zur Verfügung. Die wichtigsten Möglichkeiten aus dem Produkt Fußball Erlöse zu generieren, ergeben sich durch den Verkauf von Eintrittskarten, der Vergabe von Fernsehrechten, dem Abschluss von Sponsoringverträgen sowie aus dem Fanartikelverkauf.¹⁰⁹ Hinzu treten Einnahmen aus dem Transfergeschäft. Diese werden jedoch im Folgenden nicht näher betrachtet, da sie keine Erlöse aus der Vermarktung einer Marke darstellen. Mit den genannten Einnahmequellen erlösten die Klubs der 1. Fußball-Bundesliga 1,125 Mrd. Euro im Jahr 2002.¹¹⁰ Die aktuellen Erlöse können auf ungefähr 1,2 Mrd. Euro geschätzt werden.¹¹¹ Da sich die Erlöse jedoch unterschiedlich stark auf die einzelnen Kategorien verteilen, werden diese separat vorgestellt.

In den ersten Jahren nach der Gründung der Fußball-Bundesliga im Jahr 1963 bestand die einzige Einnahmequelle der Klubs im Verkauf von Eintrittskarten (Ticketing).¹¹² Das **Ticketing** stellt damit die ursprünglichste Form der Vermarktung eines Bundesligavereins dar. Da sie die Gegenleistung des Fans für den Konsum des Produkts Fußball darstellt, kann gemäß den bisherigen Ausführungen auch von **Primär-**

¹⁰⁶ Vgl. hierzu Lehmann, E./ Weigand, J. (1997), S. 393 f.; Erning, J. (2000), S. 125 ff.; Kurth, S./ Gersch, M. (2002), S. 35; Swieter, D. (2002), S. 69 f.

¹⁰⁷ Vgl. Kohl, T. (2001), S. 32.

¹⁰⁸ Zur Übersicht über weitere Finanzierungsmöglichkeiten vgl. bspw. Kern, M./ Haas, O./ Dworak, A. (2002), S. 395 ff.; Ernst & Young (2004), S. 12 ff. und o.V. (2004a), S. 34.

¹⁰⁹ Vgl. Riedmüller, F. (2001), S. 269.

¹¹⁰ Vgl. DFL (2003), S. 8.

¹¹¹ Vgl. Hüetlin et al. (2004), S. 54, die für alle Profivereine einen Erlös von 1,4 Mrd. Euro angeben. 1,2 Mrd. Euro würden sich bei ähnlicher Verteilung der Erlöse zwischen 1. und 2. Fußball-Bundesliga wie 2002 ergeben. Vgl. zur Verteilung DFL (2003), S. 8.

¹¹² Vgl. Erning, J. (2000), S. 247. Diese Aussage ist für Sportveranstaltungen allgemein gültig. Vgl. hierzu Wochnowski, H. (1996), S. 83; Riedmüller, F. (2003), S. 84. Ende der 60er Jahre machten die Ticketerlöse noch 90 % der Gesamteinnahmen aus. Vgl. Brandmaier, S./ Schimany, P. (1998), S. 78.

vermarktung gesprochen werden.¹¹³ Die Marke eines Vereins spielt hinsichtlich der Zuschauereinnahmen eine besondere Rolle. So wird die Zuschauernachfrage weniger durch die beschriebene Ergebnisunsicherheit, als vielmehr durch die Reputation des Vereins bestimmt.¹¹⁴ Daher unterscheiden sich die Einnahmen aus dem Ticketverkauf zwischen den Fußball-Bundesligisten. Dies ist jedoch ebenso in der Restriktion der Stadionkapazität begründet.¹¹⁵ Im Hinblick auf die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 werden die Kapazitäten vieler Stadien im Zuge von Um- und Neubauten vergrößert. Gleichzeitig sollen die durchschnittlichen Einnahmen pro Stadionbesucher erhöht werden.¹¹⁶ Um dies zu erreichen, werden die Stadien zu Erlebniswelten ausgebaut, die sich insbesondere durch VIP-Logen, Business-Seats und zusätzliche Gastronomieangebote auszeichnen.

Bei den Einnahmen aus der Vermarktung der Fernsehrechte handelt es sich im Prinzip um zusätzliche Zuschauereinnahmen.¹¹⁷ Dennoch besteht ein Unterschied zwischen den beiden Einnahmequellen, denn die Vermarktung der Fußball-Bundesliga wird zentral durch die Deutsche Fußball Liga (DFL) vorgenommen und mittels eines festgelegten Schlüssels mit fixen und leistungsbezogenen Bestandteilen auf die Vereine umgelegt.¹¹⁸ Seit der Insolvenz der Kirch-Gruppe entwickeln sich die Einnahmen auf einem deutlich geringeren Niveau als vor 2002. So sollten vertragsgemäß seitens Kirch Media in den Spielzeiten 2002/2003 und 2003/2004 360 Mio. Euro bzw. 460 Mio. Euro pro Saison gezahlt werden.¹¹⁹ Die Ausfälle konnten zwar durch einen über 290 Mio. bzw. 280 Mio. Euro pro Saison dotierten Fernsehvertrag mit der Sportagentur Infront gemindert werden,¹²⁰ allerdings ist für die Zukunft von geringeren Wachstumsraten als in der Vergangenheit auszugehen.¹²¹ Dies zeigt sich in den aktuell durch die DFL geschlossenen Verträgen mit einem Gesamtvolumen von mehr als 300 Mio. Euro für die Spielzeiten 2004/2005 und 2005/2006.¹²²

Das **Sponsoring** stellt die dritte wichtige Einnahmequelle der Vereine dar. Unter Sponsoring werden in der Fußball-Bundesliga alle Aktivitäten verstanden, die mit

¹¹³ Vgl. hierzu auch Riedmüller, F. (2001), S. 270; Riedmüller, F. (2003), S. 95, der bei den Zuschauereinnahmen von einer primären Nachfrage spricht, aus der sich die Nachfrage von Medien, Werbung und Lizenznehmer ableiten lässt (induzierte Nachfrage).

¹¹⁴ Vgl. Swieter, D. (2002), S. 56.

¹¹⁵ Vgl. Riedmüller, F. (2003), S. 86.

¹¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Süßmilch, I. (2002), S. 58 f.

¹¹⁷ Vgl. Süßmilch, I. (2002), S. 53.

¹¹⁸ Vgl. zum verwendeten Schlüssel Nitschke, A. (2003), S. 32 ff. Weitere Einnahmen ergeben sich aus der Vermarktung der audio-visuellen Rechte des DFB-Pokals sowie der internationalen Vereinswettbewerbe. Vgl. hierzu ebenfalls Nitschke, A. (2003), S. 25 ff.

¹¹⁹ Vgl. Hase, M. (2002), S. 25; Hübl, L./ Swieter, D. (2002b), S. 39. Die folgenden Vertragssummen schließen die Vermarktung der Fernsehrechte der 2. Fußball-Bundesliga mit ein.

¹²⁰ Vgl. Hase, M. (2002), S. 25; o.V. (2002a), S. 31.

¹²¹ Vgl. Süßmilch, I. (2002), S. 52.

¹²² Vgl. o.V. (2004c), S. 59. Darin sind ebenso die Einnahmen aus dem Verkauf der Verwertungsrechte für Internet- und Mobilfunkdienste an T-Online enthalten. Vgl. hierzu o.V. (2004d), S. 34.

der Bereitstellung von finanziellen und materiellen Mitteln sowie Dienstleistungen und Know-how durch Unternehmen zur Förderung von Vereinen verbunden sind, um damit die Kommunikationsziele der Unternehmen zu erreichen.¹²³ Um die Bekanntheit und das Image der eigenen Produkte zu verbessern, nutzen Unternehmen die **Medienpräsenz** und den **Markenwert** der Vereine.¹²⁴ Folglich hängt die Höhe dieser Einnahmen stark von diesen beiden Einflussgrößen ab, so dass eine disparitätische Verteilung zwischen den Vereinen besteht.¹²⁵ Dieses lässt sich sowohl beim Trikotsponsoring, durch das der größte Teil der Einnahmen entsteht,¹²⁶ als auch anhand der Ausrüsterverträge erkennen. So nahmen die Fußball-Bundesligisten in der abgelaufenen Saison 2003/2004 geschätzte 87,2 Mio. Euro durch Trikotsponsoring ein, wobei über 50 % der Einnahmen auf allein vier Vereine entfielen.¹²⁷ Für die laufende Saison werden Einnahmen von insgesamt 91,2 Mio. Euro erwartet, wobei sich an der Verteilung zwischen den Vereinen kaum nennenswerte Änderungen ergeben.¹²⁸ So wird sich die Diskrepanz zwischen Vereinen mit hoch dotierten Verträgen und denen mit geringen Einnahmen weiter erhöhen. Bei den Ausrüsterverträgen ist die Diskrepanz zwischen den Vereinen noch größer. Denn 13,2 Mio. Euro entfielen wiederum auf vier Bundesligisten, so dass 80 % der Vereine nur 37 % der Gesamteinnahmen von 21 Mio. Euro erhielten.¹²⁹ Demnach können Klubs mit hohem Markenwert gut dotierte Ausrüsterverträge vorweisen, wohingegen andere sich damit zufrieden geben müssen, überhaupt entgeltlich ausgerüstet zu werden.¹³⁰

Neben den Trikotsponsoren treten weitere bundesweit, aber auch regional tätige Unternehmen als Co-Sponsoren auf, die neben der klassischen Bandenwerbung neue Alternativen wie virtuelle Bandenwerbung und Videotafelwerbung als Kommunikationsträger nutzen.¹³¹ Ebenso aktuell ist die Vergabe der Rechte am Stadionnamen (sog. „Naming Rights“) an Sponsoren, um weitere Einnahmen zu erzielen.¹³²

Seit den frühen 90er Jahren betreiben die Vereine ein konsequentes **Merchandising**, um durch den Absatz von Fanartikeln weitere Einnahmen zu generieren.¹³³ Bis 1997 erzielte die Bundesliga Zuwachsraten von über 60 %. Danach verlangsamte sich die Entwicklung und war von 1998 bis 2000 sogar rückläufig.¹³⁴ Gründe dafür lagen vor

¹²³ Vgl. Bruhn, M. (2003a), S. 5 sowie ausführlich zum Sportsponsoring S. 41 ff.

¹²⁴ Vgl. Erning, J. (2000), S. 249; Hübl, L./ Swieter, D. (2002a), S. 107; Süßmilch, I. (2002), S. 55.

¹²⁵ Vgl. Swieter, D. (2002), S. 40.

¹²⁶ Vgl. Hübl, L./ Swieter, D. (2002b), S. 40; Klein, M.-L. (2004), S. 16.

¹²⁷ Vgl. Zils, O. (2003), S. 10.

¹²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Ernst & Young (2004), S. 15.

¹²⁹ Vgl. Zils, O. (2003), S. 10. Hierbei ist noch nicht berücksichtigt, dass Borussia Dortmund bis zur letzten Saison in der Eigenmarke goool.de spielte und somit keine Ausrüstergelder erhielt.

¹³⁰ Vgl. Süßmilch, I. (2002), S. 57.

¹³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Süßmilch, I. (2002), S. 55.

¹³² Vgl. Ernst & Young (2004), S. 18.

¹³³ Vgl. hierzu und im Folgenden Gömmel, R. (2002), S. 113 f.

¹³⁴ Vgl. Gömmel, R. (2002), S. 114; Rohlmann, P. (2002), S. 389; Rohlmann, P. (2003b), S. 5.

allem in einer falschen Markteinschätzung und in Managementfehlern seitens der Vereine. So wurden aufgrund des Einnahmepotenzials auch für weniger fußballaffine Produkte Lizenzen vergeben.¹³⁵ Heute vergeben die Vereine nur noch selten bis gar keine Lizenzen mehr¹³⁶ und haben ihre Sortimente gestrafft.¹³⁷ Seit 2001 entwickeln sich die Erlöse wieder positiv, so dass in der Saison 2002/2003 ein Erlös inklusive der Lizezeinnahmen von 81,71 Mio. Euro generiert wurde.¹³⁸ Dies sind ungefähr 7 % an den geschätzten Gesamteinnahmen von 1,2 Mrd. Euro. Es besteht ein ähnliches Einnahmegefälle wie bei den anderen Einnahmekategorien.¹³⁹ 72 % des Gesamterlöses entfällt auf knapp ein Drittel der Vereine, über 88 % auf knapp zwei Drittel der Vereine. Bei Betrachtung der Gewinnsituation ergibt sich eine Dreiteilung. So bestätigen Experten, dass nur ein Drittel der Vereine Gewinne macht, während die übrigen Vereine um ein ausgeglichenes Ergebnis bemüht sind. Es kann vermutet werden, dass nur wenige Vereine eine Erlöshöhe erreichen, mit der sie ihre Gewinnschwelle (Break-Even-Punkt¹⁴⁰) überschreiten.

Die **Bedeutung der einzelnen Einnahmequellen** hat sich über die Jahre hinweg stark verändert. Während der Anteil des Ticketing an den Gesamteinnahmen stetig sank, stiegen die Einnahmen aus der TV-Vermarktung in ihrer Bedeutung.¹⁴¹ Für die Zukunft gehen Experten davon aus, dass sowohl die Zuschauer- als auch die Sponsoringeinnahmen zunehmen werden.¹⁴² Für den Bereich der Zuschauereinnahmen lässt sich dies mit dem Ausbau vieler Stadien zu den beschriebenen Erlebniswelten erklären. Gleichzeitig trägt das Catering dazu bei, dass der Erlös pro Fan in den modernen Stadien steigt.¹⁴³ Die Einnahmen aus der TV-Rechtevermarktung betreffend gibt es voneinander abweichende Meinungen. Gingen ältere Veröffentlichungen im Schatten der Insolvenz der Kirch-Gruppe noch von tendenziell sinkenden Einnahmen aus,¹⁴⁴ so zeigen neue Befragungen unter Experten eine neutrale bis positive Entwicklung auf.¹⁴⁵ Für das Merchandising wird eine Festigung der Absatzsituation erwartet, die eine leichte Steigerung zulässt.¹⁴⁶ Im internationalen Vergleich scheint weiterhin Po-

¹³⁵ Vgl. Süßmilch, I. (2002), S. 60.

¹³⁶ Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 6.

¹³⁷ Vgl. Süßmilch, I. (2002), S. 60.

¹³⁸ Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 5.

¹³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Rohlmann, P. (2003b), S. 5.

¹⁴⁰ Im Break-Even-Punkt decken die Erlöse gerade die Kosten, so dass weder eine Gewinn, noch ein Verlust entsteht. Vgl. Coenberg, A. G. (2003), S. 262.

¹⁴¹ Einnahmen aus der TV-Vermarktung machten in der Saison 2001 /2002 einen Anteil von 36,8 % (1989/1990: 12 %), die Zuschauereinnahmen von 16 % (1989/1990: 26 %) aus. Vgl. hierzu Hübl, L./ Swieter, D. (2002a), S. 108 sowie DFL (2003), S. 9.

¹⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Ernst & Young (2004), S. 18. Vgl. auch Süßmilch, I. (2002), S. 52.

¹⁴³ So haben sich bspw. die Erlöse mit 31,30 Euro pro Fan nach den Umzug in die neue Spielstätte bei Schalke 04 verdoppelt. Vgl. Hase, M./ Brannasch, A. (2003), S. 28.

¹⁴⁴ Vgl. Süßmilch, I. (2002), S. 52.

¹⁴⁵ Vgl. Ernst & Young (2004), S. 13.

¹⁴⁶ Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 3. Vgl. auch Ernst & Young (2004), S. 18.

tenzial vorhanden zu sein. Zwar ist die Besitzrate an Fanartikeln unter den stärker Fußballinteressierten in Deutschland von 33 % in 2000 auf 55 % in 2004 gestiegen.¹⁴⁷ In England sind dies jedoch 66 %.¹⁴⁸ Dabei setzen englische Klubs im Vergleich zur Fußballbundesliga durchschnittlich das Doppelte um.¹⁴⁹ Die höheren Erlöse in der Premier-League lassen sich nicht nur auf die Besitzrate, sondern auch auf die höheren Merchandisingausgaben pro Kopf zurückführen.¹⁵⁰ Diese begründen sich wiederum in den höheren Preisen und der häufigeren und intensiveren Nutzung von Fanartikeln.¹⁵¹ Anders als in Deutschland sind Fußballtrikots in England fester Bestandteil der Alltagskleidung.¹⁵² Vor diesem Hintergrund ist fraglich, inwieweit eine ähnliche Entwicklung wie in England überhaupt möglich ist. Prognosen für das Merchandisinggeschäft der einzelnen Vereine abzugeben, ist aufgrund der hohen Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg schwierig.¹⁵³ Entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Fanartikelgeschäfts haben insbesondere die Attraktivität der Fanartikel und somit die **Sortimentsgestaltung**.¹⁵⁴ Daher wird dieser Einflussfaktor im folgenden Kapitel vertiefend behandelt.

¹⁴⁷ Vgl. hierzu Ufa Sports GmbH (2000), S. 75 und Sportfive GmbH (2004a), S. 63.

¹⁴⁸ Vgl. Sportfive GmbH (2004b), S. 84.

¹⁴⁹ Vgl. o.V. (2004e), S. 19; Rohlmann, P. (2004), S. 5.

¹⁵⁰ Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 8.

¹⁵¹ Vgl. Korman, A. (2000), S. 11.

¹⁵² Vgl. Hoffmann, B. (2001), S. 342; o.V. (2004e), S. 19.

¹⁵³ Vgl. zum Einfluss des sportlichen Erfolgs Rohlmann, P. (2003b), S. 16.

¹⁵⁴ Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 16.

4 Betriebswirtschaftliche Analyse der Potenziale des Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle

4.1 Ziele des Merchandising bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga

Wie schon bei der Abgrenzung zwischen Licensing und Merchandising i.e.S. angedeutet, können mit dem Merchandising unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Dass Merchandising als Einnahmequelle seitens der Fußball-Bundesligisten genutzt wird, wurde im letzten Abschnitt gezeigt. Darüber hinaus sehen Experten im Merchandising ein Marketinginstrument, insbesondere ein Instrument der Markenführung und der Kundenbindung.¹⁵⁵ Aufgrund der Immaterialität und Integrativität des Produkts Fußball konnte die Bedeutung der Markenführung und der Kundenbindung herausgearbeitet werden. Werden diese beiden Aspekte von den Vereinen berücksichtigt, liegt dem Merchandising analog dem Gesamtverein ein mehrdimensionales Zielsystem zugrunde. Zwischen diesem und den globalen Klubzielen bestehen Wirkungszusammenhänge. Zur Verdeutlichung sind die Merchandisingziele in das Gesamtziel-system des Vereins einzuordnen, welches in Abbildung 2 visualisiert wird.

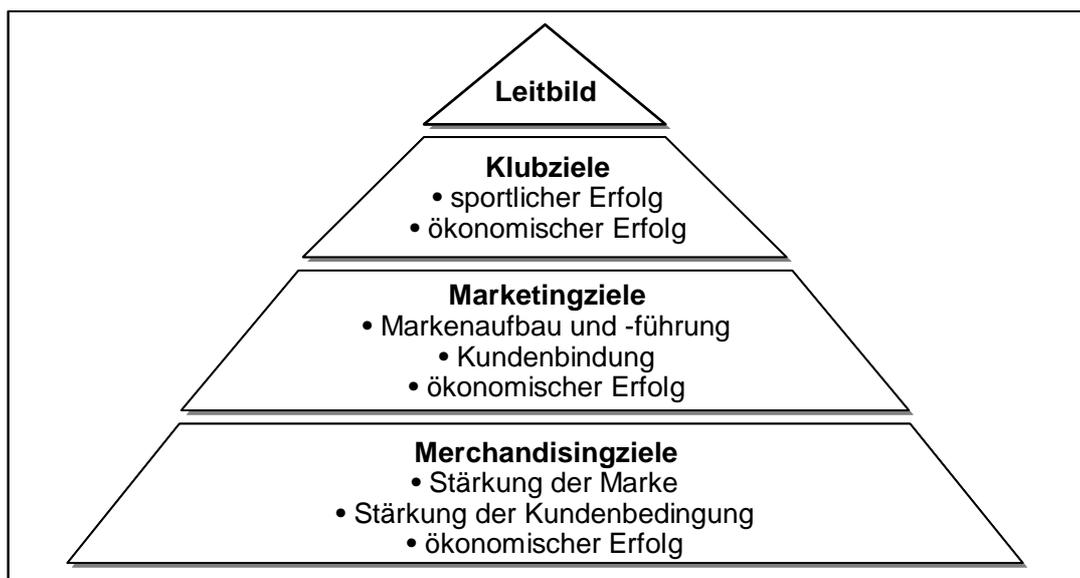


Abbildung 2: Zielpyramide eines Fußballklubs

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rohlmann, P. (1998), S. 34.

Auf der Vereinsebene stehen sowohl der sportliche als auch der ökonomische Erfolg als Oberziele (**Klubziele**) im Vordergrund.¹⁵⁶ Um die dargestellten Besonderheiten der Dienstleistung Fußball zu berücksichtigen, integriert Haas zusätzlich das Image des Klubs in das Zielsystem.¹⁵⁷ Diesem Vorgehen kann allerdings nur bedingt gefolgt werden. Zunächst ist nicht vom Image, sondern allgemein von vorökonomi-

¹⁵⁵ Vgl. Rohlmann, P. (2004), S. 7. Dieser weist darauf hin, dass nicht nur ökonomische Erfolgsgrößen im Merchandising anzuführen sind. Auch für Merchandising in anderen Branchen werden diese Ziele genannt. Vgl. bspw. Stadik, M. (1999), S. 112; Mungen, E. (1998), S. 102 f.; Baeuchle, C. (2002), S. 41.

¹⁵⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.

¹⁵⁷ Vgl. Haas, O. (2002), S. 86.

schen Zielgrößen zu sprechen, zu denen auch die Markenführung und die Fanbindung zählen. Entscheidender ist allerdings, dass diese Zielgrößen keine originären Klubziele darstellen, sondern sich aus diesen ableiten.

Dies gilt allgemein für **Marketingziele**, die als Teilziele zur Realisation der Oberziele beitragen.¹⁵⁸ Einen Teilbereich des Marketing stellt die Kommunikationspolitik dar, deren zentrale Aufgabe in der Regel der Aufbau eines Markenwertes ist.¹⁵⁹ Dieser zielt dabei üblicherweise auf ein Mengen- bzw. Preispremium ab und trägt somit zum ökonomischen Globalziel bei.¹⁶⁰ Im Sinne einer Mittel-Zweck-Beziehung lässt sich der ökonomische Markenwert durch einen psychographischen Markenwert bzw. die Markenstärke beeinflussen.¹⁶¹ Markenbekanntheit und Markenimage sind wichtige Determinanten dieses verhaltenswissenschaftlichen Marktwertes.¹⁶² Somit kann insbesondere die Stärkung des von Haas angesprochenen **Images** als **Marketingziel** angesehen werden. Gleiches gilt für die **Kundenbindung**. Beide Ziele wirken als kundenbezogene psychologische Ziele¹⁶³ indirekt auf den ökonomischen Erfolg.

Die **Merchandisingziele** ergeben sich wiederum aus den Marketingzielen, so dass eine inhaltliche Übereinstimmung besteht. Allerdings unterscheiden sie sich im Ausmaß, da Merchandising nur eines von mehreren Marketinginstrumenten darstellt, das zum Erreichen der Marketingziele beiträgt. So bildet Merchandising, als Kommunikationsinstrument zur Stärkung des Markenimages eingesetzt, eine flankierende Maßnahme zu anderen Kommunikationsinstrumenten.¹⁶⁴ Ebenso wird das Merchandising nicht allein zum Aufbau und zur Stärkung der Fanbindung genutzt. Beides ist erst durch den kombinierten Einsatz mehrerer Instrumente möglich.¹⁶⁵ Merchandising ist neben einer Einnahmequelle somit ein Instrument, mit dem übergeordnete Marketingziele verfolgt werden.

Die Nutzung des Merchandising als Einnahmequelle (**ökonomisches Ziel des Merchandising**) steht in einem interdependenten Verhältnis zur Kundenbindung und zum Markenimage (**psychologische Ziele des Merchandising**).

Grundlegende Voraussetzung für das Merchandising als Einnahmequelle ist die Existenz des Vereins als **Marke**,¹⁶⁶ da es sich beim Merchandising per definitionem

¹⁵⁸ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 75.

¹⁵⁹ Vgl. Erming, J. (2000), S. 246.

¹⁶⁰ Vgl. Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (2002), S. 8; Esch, F.-R. (2004), S. 61.

¹⁶¹ Vgl. Caspar, M. (2002), S. 236.

¹⁶² Vgl. Esch, F.-R. (2004), S. 67 und S. 69.

¹⁶³ Vgl. hierzu Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 192 ff.

¹⁶⁴ Zur Wirkung des Merchandising im Verbund mit anderen Kommunikationsinstrumenten vgl. Dunker, N. (2003), S. 53.

¹⁶⁵ Vgl. Homburg, C./ Bruhn, M. (2003), S. 23.

¹⁶⁶ Vgl. Ludwig, S. (2002), S. 41; Rohlmann, P. (2003a), S. 21.

um die Sekundärvermarktung einer solchen handelt.¹⁶⁷ Ein konsequentes **Markenmanagement** ist daher ein bedeutender **Erfolgsfaktor** für das Merchandising.¹⁶⁸ Setzt man Merchandisingartikel im Rahmen des Markenmanagement als Kommunikationsträger ein, können sie sowohl auf die Steigerung der Markenbekanntheit als auch auf die Stärkung der Markenattribute wirken. Gelingt dies, ergeben sich daraus wiederum verbesserte Möglichkeiten für die Vermarktung der Vereinsmarke durch Fanartikel.¹⁶⁹ Darüber hinaus eröffnet eine starke Marke weitere Vermarktungspotenziale im Bereich des Sponsoring und der Fernsehrechte. Es lässt sich festhalten, dass zwischen der Marke und dem Merchandising eine **wechselseitige** Beziehung besteht, die in Abbildung 3 dargestellt ist.

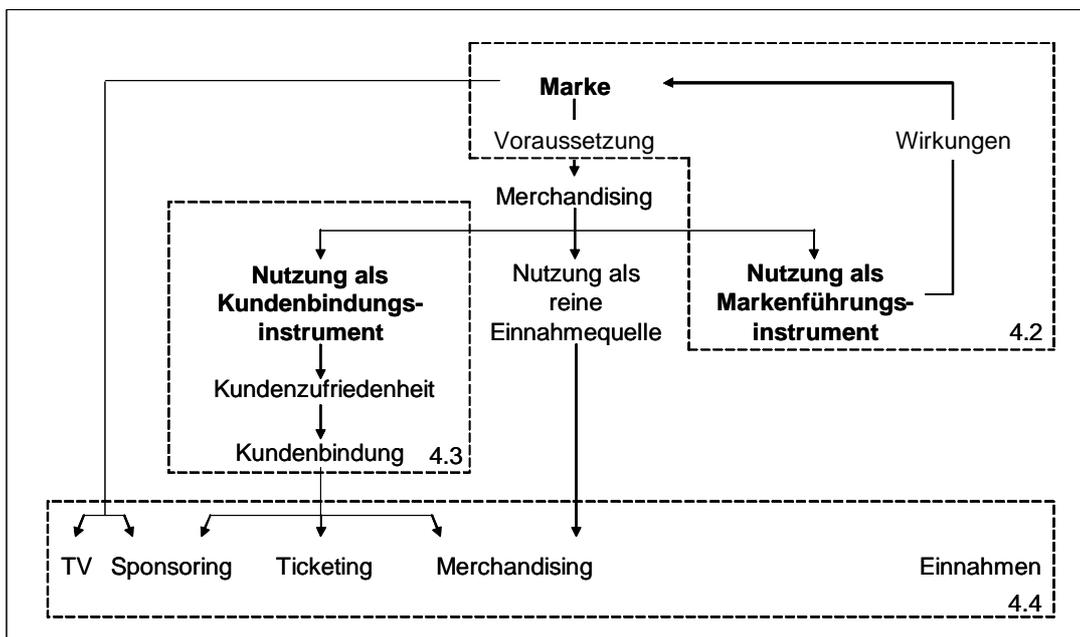


Abbildung 3: Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle
Quelle: Eigene Darstellung.

Zwischen der **Kundenbindung** und dem Merchandising liegt eine **einseitige** Beziehung vor. Aufgrund der Definition des Merchandising als Sekundärvermarktung, ist eine Marke auch für die Nutzung des Merchandising als Kundenbindungsinstrument Voraussetzung. Allerdings ergeben sich hieraus keine Wirkungen auf die Marke selbst, sondern auf den ökonomischen Erfolg. So kann eine erhöhte Kundenbindung bspw. zu Absatzsteigerungen bei den Tickets führen und dadurch einen Beitrag zum Erreichen des ökonomischen Ziels leisten.¹⁷⁰

Aufgrund der unterschiedlichen Wirkungsweise des Merchandising als Instrument der Markenführung (4.2) und als Instrument der Kundenbindung (4.3) werden beide Gesichtspunkte im Folgenden separat behandelt. Die Wirkungen der einzelnen In-

¹⁶⁷ Vgl. Abschnitt 2.2.

¹⁶⁸ Vgl. Rohlmann, P. (2003a), S. 22.

¹⁶⁹ Vgl. Kurth, S./ Gersch, M. (2002), S. 35.

¹⁷⁰ Vgl. Dunker, N. (2003), S. 34.

strumente auf das ökonomische Ziel werden im Anschluss daran betrachtet (4.4). Eine explizite Analyse des Merchandising als **reine** Einnahmequelle unterbleibt aufgrund der Interdependenzen zwischen Einnahmen, Markenführung und Fanbindung. So bestehen die beschriebenen Wirkungszusammenhänge hinsichtlich Fanbindung und Marke auch dann, wenn hinter dem Angebot von Fanartikeln ausschließlich ein direktes finanzielles Ziel stünde und die Vereine damit auf eine bewusste Nutzung des Merchandising als Marketinginstrument verzichteten. Letzteres ist allerdings nur theoretischer Natur, da gerade von Vereinsseite bestätigt wird, dass mit dem Merchandising zunehmend Ziele der Markenführung und der Fanbindung verfolgt werden. Im Weiteren wird daher gezeigt, wie das Merchandising ausgestaltet werden muss, um die Wirkungen auf die Marke und die Kundenbindung **bewusst** beeinflussen zu können.

4.2 Merchandising als Markenmanagementinstrument bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga

4.2.1 Elemente und Aufgabe des Markenmanagements

4.2.1.1 Klubs der 1. Fußball-Bundesliga als Marken

„Eine starke Marke ist also Voraussetzung für ein erfolgreiches Merchandising.“¹⁷¹ Im Rahmen der definitorischen Grundlagen wurde die Marke vor allem aus der rechtlichen Perspektive betrachtet.¹⁷² Dieses Vorgehen kann damit begründet werden, dass insbesondere beim Licensing Rechte an einer Marke und deren Elementen vom Lizenzgeber auf den Lizenznehmer übertragen werden. Problematisch ist bei diesem Ansatz allerdings, dass die Entwicklung und Wirkung von Marken unberücksichtigt bleiben.¹⁷³ Es ist jedoch Ziel der folgenden Ausführungen, die Einflüsse des Merchandising als Kommunikationsinstrument auf die Marke als auch wiederum deren Effekt auf den ökonomischen Erfolg darzustellen. Daher orientiert sich der im Weiteren verwendete Markenbegriff am nachfragerbezogenen Ansatz, der auch als wirkungsorientierter Ansatz bezeichnet wird.¹⁷⁴ Die Marke ist demnach „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“¹⁷⁵ Das Vorstellungsbild, welches durch den Kontakt mit den der Marke zugrunde liegenden Produkten hervorgerufen wird, spiegelt die Sicht externer Anspruchsgruppen, insbesondere der Fans, aber auch der Sponsoren und Fernsehsender,

¹⁷¹ Daumann, F./ Langer, M. (2003), S. 23.

¹⁷² Vgl. Abschnitt 2.1.

¹⁷³ Vgl. Baumgarth, C. (2004), S. 2.

¹⁷⁴ Vgl. Baumgarth, C. (2004), S. 4 f.

¹⁷⁵ Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (2002), S. 6.

auf die Markenidentität wider.¹⁷⁶ Daher kann auch von einem Fremdbild der Markenidentität gesprochen werden. Dagegen beschreibt das Selbstbild der Markenidentität, wie die Marke aus Sicht externer Anspruchsgruppen wahrgenommen werden sollte.¹⁷⁷

Nach Aaker basiert die Markenidentität auf der Art der angebotenen *Produkte* und der dahinter stehenden *Organisation*, auf bestimmten *Persönlichkeitsmerkmalen* und *Symbolen*.¹⁷⁸ Bezogen auf die Fußball-Bundesligisten bedeutet dies, dass ihre Marke insbesondere durch ihr **Produkt i.e.S.**, d.h. das Fußballspiel inklusive der obligatorischen Zusatzleistungen, geprägt wird. Damit wird deutlich, dass sowohl die Attraktivität des Spiels als auch der **sportliche Erfolg** Einfluss auf die Definition der Markenidentität besitzen. Beides ist insbesondere vom Verhalten der Spieler abhängig. Diese beeinflussen die Markenidentität über den Fußballplatz hinaus. So spiegeln bspw. die als „Die jungen Wilden“ bezeichneten Spieler des VfB Stuttgarts das aktuelle Image ihres Vereins wider. Zusammen mit den übrigen Mitarbeitern, z.B. im Management, bilden sie die **organisationale Dimension** der Markenidentität. Bspw. wird die Marke Bayer 04 Leverkusen auch durch die Kompetenzen im Management geprägt. Die Berücksichtigung von **Persönlichkeitsmerkmalen** bezieht sich unter anderem auf das Bild vom typischen Verwender und der kulturellen Verankerung.¹⁷⁹ Hierbei zeichnen sich die Markenidentitäten der Fußball-Bundesligisten durch die **Heterogenität der Fans** aus, die aus allen gesellschaftlichen Schichten kommen. Die Persönlichkeitsmerkmale der Markenidentität werden aufgrund der Integrativität des Produkts Fußball besonders stark durch die Fans geprägt. Für die Dauer des Fußballspiels werden **Fans** selbst ein **Teil der Marke**.¹⁸⁰ Ebenso können bestimmte Normen und Werte, die z.B. die Kultur einer Region ausmachen, in besonderer Weise mit Marken assoziiert werden.¹⁸¹ Bspw. fungiert die mit dem Ruhrgebiet verbundene Bodenständigkeit als Identitätsanker der Marke Schalke 04.¹⁸² Das Zugehörigkeitsgefühl von Individuen zu einer bestimmten Region kann dabei auf den in der Region kulturell verankerten Verein übertragen werden.¹⁸³ Damit lässt sich erklären, warum Vereine sich zunächst zu **lokalen Marken** entwickeln. Insbesondere durch die mediale Vermarktung besteht jedoch die Möglichkeit, sich als bundesweite bzw. internationale Marke zu positionieren. Dies gelingt wiederum vor allem den sportlich

¹⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Meffert, H./ Burmann, C. (2002a), S. 44.

¹⁷⁷ Vgl. Meffert, H./ Burmann, C. (2002a), S. 49. Vgl. auch Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2001), S. 37 und S. 50, die allerdings nicht zwischen Selbst- und Fremdbild unterscheiden.

¹⁷⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Aaker, D. A. (1996), S. 78 ff; Meffert, H./ Burmann, C. (2002a), S. 52 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Meffert, H./Burmann, C. (2002a), S. 54 und die dort angegebene Literatur.

¹⁸⁰ Vgl. Schleusener, M. (2002), S. 274.

¹⁸¹ Vgl. Meffert, H./ Burmann, C. (2002a), S. 55.

¹⁸² Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 47.

¹⁸³ Vgl. Welling, M. (2004), S. 401.

erfolgreichen Vereinen. Der sportliche Erfolg ist ebenso grundlegend für die **Markenhistorie**, die eine Ausprägung der **symbolischen Dimension** der Markenidentität darstellt.¹⁸⁴ „Nicht zuletzt die Erinnerung an Vergangenes führt dazu, dass eine stark in der Historie einer Marke verwurzelte Markenidentität durch ein vergleichsweise hohes Maß an Emotionalität gekennzeichnet ist.“¹⁸⁵ So wird bspw. in Erinnerung an die sportlichen Erfolge in den 70er Jahren die Mannschaft von Borussia Mönchengladbach noch heute als „Fohlen-Elf“ bezeichnet. Darüber hinaus wird die symbolische Dimension durch den **Markennamen und das Markenzeichen** bestimmt.¹⁸⁶ Für die Klubs sind in diesem Zusammenhang neben den Vereinsnamen die Vereinsembleme und die Vereinsfarben zu nennen. Der nachfragerbezogene Markenbegriff berücksichtigt somit ebenfalls die Elemente des rechtlichen Markenbegriffs. Der Markenname und insbesondere das Markenzeichen stellen ein visuelles und damit greifbares Abbild der Markenidentität dar. Sie symbolisieren die anderen beschriebenen Komponenten der Markenidentität, die mit der Marke assoziiert werden.¹⁸⁷

Da die einzelnen Komponenten der Markenidentität auf den Verein als Marke übertragbar sind, lässt sich die **Vereinsmarke** wie folgt definieren: Die Vereinsmarke ist ein in der Psyche der Fans, der Sponsoren, der Fernsehsender und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild vom Produkt Fußball i.e.S. eines Vereins, welches in erster Linie durch das Emblem des Vereins symbolisiert wird.¹⁸⁸

Über den Aufbau einer starken Vereinsmarke soll eine vom sportlichen Erfolg unabhängige Einnahmequelle erschlossen werden.¹⁸⁹ Dies scheint nicht nur aus der Sicht des Gesamtvereins sinnvoll, sondern auch für das Merchandising. Denn kurzfristig ist das Fanartikelgeschäft im Sinne von Verkaufszahlen sehr stark vom sportlichen Erfolg einer Mannschaft abhängig. Es ist jedoch zu beachten, dass auch in sportlich mäßigen Zeiten eine gewisse Absatzmenge zu erreichen ist. Die Kausalität kann sich sogar umkehren, wenn bspw. der Abstieg in die 2. Fußball-Bundesliga droht und es im Zuge einer verstärkten Solidarisierung mit dem Verein zu einem verstärkten Abverkauf von Fanartikeln kommt.¹⁹⁰ Da sportlicher Erfolg nur bis zu einem gewissen Grad planbar ist, muss dieser Einflussfaktor als Datum für das Merchandising gelten.

¹⁸⁴ Vgl. Meffert, H./ Burmann, C. (2002a), S. 60.

¹⁸⁵ Meffert, H./ Burmann, C. (2002), S. 60.

¹⁸⁶ Vgl. Meffert, H./ Burmann, C. (2002a), S. 55.

¹⁸⁷ Vgl. Korman, A. (2000), S. 8; Meffert, H./ Burmann, C. (2002a), S. 55.

¹⁸⁸ Symbolische Wirkung können bspw. auch Vereinsverantwortliche haben. So stand bspw. Reiner Calmund viele Jahre für die Marke Bayer 04 Leverkusen.

¹⁸⁹ Vgl. Welling, M. (2004), S. 393 und S. 413.

¹⁹⁰ Vgl. Busch, W. (2004), S. 422.

4.2.1.2 Aufgabe des Markenmanagements

„Der Markenwert ist die zentrale Steuerungsgröße der Markenführung.“¹⁹¹ Um diesen zu erhöhen, müssen die ihn bestimmenden Determinanten der **Markenbekanntheit** und der **Markenidentität** berücksichtigt werden. Wie gezeigt wurde, kann zwischen dem Markenimage und dem Selbstbild der Markenidentität unterschieden werden. Es kann hierbei sowohl zu Abweichungen des Selbstbildes vom Fremdbild kommen als auch innerhalb des Fremdbildes zwischen unterschiedlichen Bezugsgruppen. Für letzteren Zusammenhang seien beispielhaft die Markenattribute des FC Bayern München genannt. So tritt der Verein für die eigenen Fans (Bezugsgruppe 1) selbstbewusst in der Öffentlichkeit auf, die gegnerischen Fans (Bezugsgruppe 2) beurteilen die Außendarstellung des FC Bayern München eher als arrogant. Mag diese Diskrepanz für die Positionierung der Marke gegenüber anderen Vereinen sinnvoll sein, so ist eine Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild bei den relevanten Bezugsgruppen, d.h. den Sponsoren, Fernsehsendern und insbesondere den eigenen Fans, anzustreben. Die Sicherstellung dieses Fits ist eine entscheidende **Aufgabe des Markenmanagements**.¹⁹² Um diesen zu erreichen, ist im Rahmen einer Situationsanalyse zunächst die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild zu bestimmen. Unter Berücksichtigung der Position der Wettbewerber lässt sich auf diese Weise sowohl eine aktuelle als auch eine angestrebte Markenpositionierung entwickeln.¹⁹³ Um das angestrebte Soll-Image der Marke zu erreichen, werden daran anschließend Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt.

4.2.2 Strategische Optionen zur Umsetzung des Merchandising als Markenmanagementinstrument

Merchandising stellt als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme eine Ergänzung zu den Maßnahmen der Massenkommunikation innerhalb der Markenführung dar.¹⁹⁴ Dabei bestehen zwei strategische Optionen hinsichtlich der Umsetzung des Merchandising als Markenführungsinstrument. Zum einen handelt es sich um den Markentransfer¹⁹⁵, zum anderen um das sog. Co-Branding.

Allgemein versteht man unter **Markentransfer** alle Maßnahmen, bei denen unter Verwendung eines gemeinsamen Markennamens oder Markenzeichens die positiven Attribute einer Marke auf ein Transferprodukt eines anderen Produktbereichs über-

¹⁹¹ Esch, F.-R. (2004), S. 77.

¹⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Meffert, H./ Burmann, C. (2002b), S. 74 und S. 76 f.

¹⁹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Esch, F.-R. (2004), S. 86.

¹⁹⁴ Vgl. Dunker, N. (2003), S. 22.

¹⁹⁵ Synonym zum Markentransfer werden auch die Begriffe Brand Extension bzw. Markenerweiterung genutzt. Vgl. hierzu Caspar, M. (2002), S. 235.

tragen werden.¹⁹⁶ Marken mit nutzenorientierten bzw. emotionalen Attributen lassen sich leichter mit anderen Produktbereichen in Verbindung bringen.¹⁹⁷ Aufgrund der hohen emotionalen Komponente besteht bei Vereinsmarken grundsätzlich die Möglichkeit des Markentransfers. Bei Fanartikeln findet ein Markentransfer von der Dienstleistung Fußball auf ein Sachgut statt.¹⁹⁸ Der Einsatz von Fanartikeln wird mitunter auch als Brand Promotion bezeichnet.¹⁹⁹ Im Gegensatz zum klassischen Markentransfer wird nämlich kein unmittelbares Verbraucherproblem gelöst. Vielmehr wird durch das Angebot von Merchandisingprodukten seitens der Vereine dem Wunsch der Fans nach einer **demonstrativen Identifikation** mit dem Verein und seiner Marke entsprochen. Der Markentransfer bildet hierbei die Grundlage. **Notwendige Bedingung** für die Identifikation mit der Marke ist, dass Fans bspw. mittels des Vereinseblems auf den Fanartikeln die der Markenidentität immanenten Komponenten assoziieren. Bei den Fanartikeln, die von den Fans im Rahmen eines Stadionbesuchs genutzt werden, zielen die Assoziationen insbesondere auf die Erinnerung an sportliche Erfolge bzw. attraktive Spiele der Mannschaft ab. Vor allem bei möglichen Titelgewinnen werden vor diesem Hintergrund häufig bereits vorab entsprechende Fanartikel produziert und vom Augenblick des sportlichen Erfolgs an verkauft. **Hinreichende Bedingung** für die Identifikation mit der Marke ist allerdings, dass der Fan die Attribute der Vereinsmarke auf sich selbst überträgt.²⁰⁰ Letztlich kann er dadurch seine Gruppenzugehörigkeit zum Ausdruck bringen. Bspw. bezieht ein Fan die angesprochene Bodenständigkeit des FC Schalke 04 auf sich selbst. Vereine versuchen, ein Zusammengehörigkeitsgefühl der Fans untereinander im Sinne einer Fanfamilie zu forcieren.²⁰¹

Der Imagetransfer erfolgt allerdings nicht zwangsläufig nur von der Marke auf die Fanartikel. In umgekehrter Richtung kann ein Image-Rücktransfer auf die Marke die Assoziationen mit der Marke erweitern und stärken.²⁰² Die Chance Rückkopplungen steigt, je besser der **Fit zwischen Transferprodukt und Marke** gelingt. Bspw. kann durch das Angebot von sog. „Retrotrikots“, d.h. Trikots im Nostalgiedesign, das Bewusstsein für die Markenhistorie gestärkt werden. Es besteht jedoch ebenso die Gefahr, dass sich durch die Nutzung von Fanartikeln bei den Fans Markenassoziationen bilden, die im Zuge eines Rücktransfers negativ auf die Markenidentität wirken.²⁰³ So führte in den 90er Jahren das Angebot von markeninadäquaten Fanartikeln aus

¹⁹⁶ Vgl. Häty, H. (1989), S. 23; Binder, C. U. (2001), S. 397; Meffert, H. (2002), S. 148.

¹⁹⁷ Vgl. Caspar, M. (2002), S. 249 und die dort angegebene Literatur.

¹⁹⁸ Vgl. Stauss, B. (2001), S. 559.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Binder, C. U. (2001), S. 399.

²⁰⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (2002), S. 11.

²⁰¹ Vgl. Mullin, B. J./ Hardy, S./ Sutton, W. A. (2000), S. 141.

²⁰² Vgl. Meffert, H. (2002), S. 149.

²⁰³ Vgl. Caspar, M. (2002), S. 239.

dem Lebensmittelbereich wie Milch und Senf dazu, dass sich die Fans vom Verein ausgenutzt fühlten. In dieser Boomphase des Merchandising wurden von den Vereinen annähernd an jeden potenziellen Interessenten Lizenzen vergeben, so dass es bis zur Marktsättigung zu einer immer stärker ansteigenden Anzahl an Fanartikeln kam. Vielfach wurden diese von den vertreibenden Warenhäusern für Lagerbereinigungen „verramscht“. Auch dies birgt die Gefahr negativer Assoziationen in der Wahrnehmung der Vereinsmarke durch den Fan. Zusätzlich muss eine Verwässerung der Marke befürchtet werden, wenn zu viele, für den Fan nicht mehr nachvollziehbare Transfers stattfinden.²⁰⁴ In Konsequenz ist also zu einer selektiven, überschaubaren Lizenzvergabe und auch Sortimentsgestaltung zu raten.

Beim **Co-Branding** handelt es sich um das gemeinsame Auftreten selbstständiger Marken unterschiedlicher Unternehmen.²⁰⁵ Dabei ist auf eine Übereinstimmung bzw. Ergänzung der mit den beiden Marken verbundenen Assoziationen zu achten.²⁰⁶ Die Chancen des Co-Branding liegen in einem gegenseitigen Imagetransfer und der Nutzung des von den Kunden dem Partner gegenüber gebrachten Vertrauens.²⁰⁷ Fanartikel, die vom Ausrüster des Fußballvereins als Lizenznehmer erstellt werden, können als Co-Brandings angesehen werden. In diesem Zusammenhang spielt das Trikot als erlösstärkster Fanartikel eine besondere Rolle. Hierbei wird das Vertrauen der Fans in eine Sportmarke mit dem Image des Vereins verbunden. Es kommt somit zu einer Ergänzung von Know-how im Angebot von Sportdienstleistungen durch Know-how in der Erstellung von Sportbekleidung. Ähnlich wie beim Markentransfer besteht neben den Vorteilen das Risiko eines negativen Imagetransfers.²⁰⁸ Die Gefahr, dass eine Co-Marke die mit der anderen Marke verbundenen Assoziationen beschädigt, besteht besonders dann, wenn das Prestige einer Topmarke höher als das der zweiten Marke ist.²⁰⁹ Diese kann nicht nur die Ausrüstermarke, sondern auch die Marke des Trikotsponsors sein. Beim Trikotsponsor handelt es sich nicht wie beim Ausrüster zwangsläufig um einen Anbieter ergänzender Kompetenzen. Daher ist hier besonders auf den Fit der Markenattribute zu achten.²¹⁰

Sowohl durch den Markentransfer als auch das Co-Branding können nicht nur die **Markenattribute** positiv beeinflusst, sondern auch die **Markenbekanntheit** gesteigert werden. Für die Klubs der Fußball-Bundesliga kann von hohen Bekanntheits-

²⁰⁴ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S. 33 ; Caspar, M. (2002), S. 239; Meffert, H. (2002), S. 149.

²⁰⁵ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S. 30; Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2001), S. 151; Esch, F.-R. (2004), S. 353.

²⁰⁶ Vgl. Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2001), S. 151; Meffert, H. (2002), S. 152.

²⁰⁷ Vgl. Meffert, H. (2002), S. 152.

²⁰⁸ Vgl. Meffert, H. (2002), S. 152.

²⁰⁹ Vgl. Aaker, D. A./ Joachimsthaler, E. (2001), S. 151 f.

²¹⁰ Vgl. Wochnowski, H. (1996), S. 90 f; Brandmaier, S./ Schimany, P. (1998), S. 87.

werten bei den Fans ausgegangen werden, so dass die Wirkungen auf die Markenbekanntheit nicht explizit dargestellt werden.²¹¹

Liegen sowohl die Merchandisingziele als auch die Strategie zur Umsetzung des Merchandising vor, können im Sinne des prozessualen Verständnisses des Merchandising konkrete Maßnahmen hinsichtlich einer identitätsorientierten Ausgestaltung des Sortiments und des Vertriebs vorgestellt werden. Zuvor ist allerdings eine Segmentierung der Zielgruppen des Merchandising notwendig.

4.2.3 Operative Maßnahmen zur Umsetzung des Merchandising als Markenmanagementinstrument

4.2.3.1 Segmentierung der Zielgruppen des Merchandising

Die Größe der Fangemeinde eines Vereins bestimmt das Potenzial des Merchandising.²¹² Die Fanstruktur ist, wie erwähnt, äußerst heterogen.²¹³ Da eine undifferenzierte Vorgehensweise beim Verkauf von Fanartikeln nicht Erfolg versprechend ist, sollte zwischen verschiedenen Zielgruppen unterschieden werden.²¹⁴ Ziel der Segmentierung ist es, die heterogene Gesamtzielgruppe in homogene Zielgruppen aufzuteilen, um somit eine gezielte Bearbeitung eines Segments zu erreichen.²¹⁵ Die Homogenität bezieht sich hierbei auf das Kaufverhalten der Fans. Als mögliche Segmentierungskriterien können geographische, soziodemographische, psychographische und verhaltensorientierte Kriterien unterschieden werden.²¹⁶

Die **geographischen Kriterien** spielen für das Merchandising von Fußball-Bundesligisten insofern eine Rolle, als viele Vereine lokale Marken sind. So kommt ein Großteil der Fans und damit der potenziellen Käufer von Fanartikeln aus dem unmittelbaren Umfeld der Heimatstadt des Vereins. Geographische Kriterien lassen allerdings nur in Kombination mit soziodemographischen und psychographischen Kriterien Aussagen über homogene Kaufverhaltensmuster zu.²¹⁷

Die Aufteilung der Gesamtzielgruppe soll daher anhand der letztgenannten Kriterien erfolgen, wobei in einem **ersten Schritt** zunächst **verhaltensbezogene Kriterien** herangezogen werden.²¹⁸ Dieses Vorgehen wird damit begründet, dass sich diese Kriterien auf das Ergebnis von Kaufentscheidungsprozessen beziehen, wohingegen mit den psychographischen und soziodemographischen die Ausprägungen eben dieser

²¹¹ Die Bekanntheitswerte spielen für das Engagement von Sponsoren eine Rolle, die sich jedoch in gleicher Weise am Markenimage orientieren.

²¹² Vgl. hierzu Rohlmann, P. (2000), S. 73.

²¹³ Vgl. Abschnitt 4.2.1.1.

²¹⁴ Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 46.

²¹⁵ Vgl. Freter, H. (1983), S. 18.

²¹⁶ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 189.

²¹⁷ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 191.

²¹⁸ Vgl. zu diesem zweistufigen Vorgehen sowie im Folgenden Dunker, N. (2003), S. 37 ff.

verhaltensbezogenen Kriterien erklärt werden.²¹⁹ In diesem Sinne bezieht sich das zu betrachtende **Fanverhalten** auf die Art und Weise der Nutzung von Merchandisingartikeln. Wie beschrieben, werden Fanartikel in den seltensten Fällen aus reinen Zweckgründen verwendet. Vielmehr weist die Nutzung von Fanartikeln auf den Charakter der **Identifikation** der Fans mit ihrem Verein hin.²²⁰ Gleichzeitig ist das Nutzungsverhalten vom emotionalen **Involvement**²²¹ der Fans abhängig.²²² Die Anwendung dieser beiden Kriterien erlaubt eine erste Segmentierung der Gesamtzielgruppe. So lassen sich anhand des Identifikationsgrades Kunden und Fans i.e.S. unterscheiden, wobei sich letztere durch eine hohe Identifikation mit dem Verein auszeichnen.²²³ Kunden sind solche Fans i.w.S., die zwar mit einem Verein sympathisieren, aber nur sporadisch Leistungen des Vereins, z.B. in Form von Stadionbesuchen und Fanartikelkauf, in Anspruch nehmen. Die auf diese Weise von den Kunden abgegrenzten Fans können darüber hinaus in die Teilzielgruppen der „highly-involved-fans“ und der „lowly-involved-fans“ eingeteilt werden.²²⁴ Beide Gruppen weisen eine hohe Identifikation mit der Vereinsmarke auf. Allerdings besteht bei den „lowly-involved-fans“ im Gegensatz zu „highly-involved-fans“ ein geringeres Interesse, diese Identifikation plakativ nach außen zu demonstrieren. Die Klubs der 1. Fußball-Bundesliga unterscheiden häufig zwischen den Fans auf der Stehtribüne („highly-involved-fans“), auf der Haupttribüne und den Business-Seats bzw. Logenbesitzern („lowly-involved-fans“).

In einem **zweiten Schritt** lassen sich die soziodemographischen und psychographischen Kriterien auf diese vorsegmentierte Gesamtzielgruppe anwenden. Zu den **soziodemographischen Kriterien** zählen insbesondere das Geschlecht und das Alter.²²⁵ Beide Kriterien werden vor allem beim Verkauf von Bekleidung angewendet.²²⁶ Da diese überproportional zu anderen Fanartikeln in den Sortimenten der Fußball-Bundesligisten zu finden sind, unterscheiden die Vereine zusätzlich zur Herrenkollektion zwischen Damen- und Kinderkollektionen.

Psychographische Kriterien, wie allgemeine Einstellungen oder Nutzensvorstellungen, werden von den Vereinen nicht explizit berücksichtigt.²²⁷ Dabei würde jedoch speziell die Kenntnis der **Einstellung** von Fans gegenüber sportlichen Erfolgen Er-

²¹⁹ Vgl. Freter, H. (1983), S. 87.

²²⁰ Vgl. hierzu Sutton, W. A. (1998), S. 56.

²²¹ Involvement bezeichnet die innere Beteiligung bzw. das Engagement, mit dem sich ein Individuum einem Objekt zuwendet. Vgl. Bruhn, M. (2003b), S. 358 f.

²²² Vgl. hierzu Rohlmann, P. (1998), S. 42.

²²³ Die Begriffe „Fan“ und „Kunden“ sollen in diesem Fall nicht synonym genutzt werden.

²²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Rohlmann, P. (1998), S. 46; Dunker, P. (2003), S. 38, die jedoch beide leicht abweichende Bezeichnungen benutzen.

²²⁵ Vgl. Freter, H. (1983), S. 51; Meffert, H. (2000), S. 192 f.

²²⁶ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 192.

²²⁷ Vgl. zu den psychographischen Kriterien Meffert, H. (2000), S. 196 ff.

klärungsansätze für die Existenz sog. „Wechselfans“ geben. Diese sympathisieren mit den Vereinen vor allem in sportlich erfolgreichen Zeiten und treten dann auch als Käufer von Fanartikeln auf. Die Existenz dieser Fangruppe liefert eine mögliche Begründung für die starke Abhängigkeit des Merchandising vom sportlichen Erfolg. Allerdings sind mit diesen Kriterien Probleme hinsichtlich der Messbarkeit verbunden.²²⁸ Eine systematische Erhebung von **Nutzensvorstellungen** findet ebenfalls nicht statt. Vielmehr werden die Meinungen der Fans zu den Artikeln eher global im Rahmen von Fanklubtagungen und durch Kontakte zur Fanszene eingeholt. Eine etwas differenziertere Herangehensweise erlauben telefonische Recall-Aktionen, bei denen Fans im Anschluss an einen Kauf über ihre Kundenzufriedenheit befragt werden.

Es lässt sich festhalten, dass eine Segmentierung für eine individuelle Ansprache der Fans im Merchandising sinnvoll ist. Eine zu feingliedrige Segmentierung ist jedoch ebenso problematisch wie eine undifferenzierte Vorgehensweise.²²⁹ Denn zu kleine Segmente können nicht wirtschaftlich bearbeitet werden. Die für das einzelne Segment bereitzustellenden Mengen wären zu gering, um günstige Einkaufspreise zu erhalten. Daher sind die genannten Kriterien nicht jeweils einzeln, sondern kombiniert anzuwenden. Es könnte bspw. zwischen weiblichen Fans mit hohem und mit niedrigem Involvement unterschieden werden. Lässt sich im Rahmen von fundierten Fanbefragungen zeigen, dass die eigenen weiblichen Fans eher zu den „lowly-involved-fans“ zählen, ist dies bspw. durch eine dezente Gestaltung des Logos innerhalb der Damenkollektion zu berücksichtigen. Die zielgruppenspezifische Gestaltung des Sortiments ist Gegenstand des nun anschließenden Abschnitts.

4.2.3.2 Ausgestaltung der Merchandisingprodukte und des Merchandisingssortiments

Die Sortimentsauswahl ist neben dem sportlichen Erfolg ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Merchandising. Denn der Erfolg des Merchandising hängt von der Beurteilung der Merchandisingartikel durch die Fans ab. Daher ist eine zielgruppenspezifische Sortimentsgestaltung (Zielgruppenaffinität) erfolgskritisch.²³⁰ Neben der Zielgruppenaffinität des Sortiments ist die Übereinstimmung von Produkt und Markenidentität (Markenaffinität) entscheidend.²³¹ Nur dann entstehen die im Rahmen des Markentransfers angesprochenen positiven Rückkopplungen von der Marke auf die Fanartikel et vice versa. Dementsprechend sind diese Determinanten erfolgreicher Fanartikel bei der Produktgestaltung explizit zu berücksichtigen. Hierbei steht insbe-

²²⁸ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 199.

²²⁹ Vgl. Dunker, N. (2003), S. 40.

²³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Rohlmann, P. (1998), S. 59 ff; Ludwig, S. (2002), S. 41.

²³¹ Vgl. hierzu auch Raugust, K. (2001), S. 71.

sondere das Produktdesign im Vordergrund. Eigenschaften des Fanartikels wie Qualität und Funktionalität müssen vorausgesetzt werden.²³²

Die Sortimente der Fußballvereine sind ähnlich strukturiert (Bekleidung, Fahnen, Bettwäsche, Handtücher, Glas/Porzellan, Uhren/Schmuck, Schulutensilien) und umfassen um die 250-350 Artikel. Der Anteil der Lizenzartikel ist im Vergleich der Vereine sehr unterschiedlich. So beträgt dieser nach eigenen Angaben der Vereine bei Werder Bremen bspw. nur 5 %, beim FC Bayern München dagegen 40 %. Dieser Verein hat aufgrund seiner bundesweiten Anhängerschaft eine größere Attraktivität für Lizenznehmer.²³³ Allgemein ist allerdings ein Trend zu einer Stärkung des Eigengeschäfts erkennbar.²³⁴ Der Textilbereich bildet die nach Erlös wichtigste Produktkategorie innerhalb des Sortiments. Dabei tragen insbesondere die klassischen Fanartikel wie Trikot, T-Shirts, Caps und Schals zum Erlös bei.

Zur Gestaltung erfolgreicher Merchandisingprodukte ist in einem **ersten Schritt** der Fit zwischen Markenidentität und Fanartikeln zu bestimmen.²³⁵ Die Eigenschaften der Fanartikel dürfen nicht im Widerspruch zum Markenimage und den damit verbundenen Assoziationen stehen.²³⁶ Je stärker die Affinität zwischen den Merkmalen des Merchandisingprodukts und der Markenidentität ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit eines Absatzerfolgs.²³⁷ Denn ein Fan, der sich mit den Komponenten der Markenidentität eines Vereins identifiziert, möchte beim Kauf eines Fanartikels diese Komponenten berücksichtigt wissen. Daher ist z.B. das Angebot von Weizenbieregläsern durch den FC Bayern München aufgrund der regionalen Komponente der Marke glaubhafter als durch einen norddeutschen Verein. Auch würde bspw. das Angebot von Golfbällen wenig zu den mit der Marke Schalke 04 verbundenen Assoziationen passen.²³⁸ Dass der FC Bayern München seit dieser Saison auch in goldenen Trikots spielt, ist vor diesem Hintergrund differenziert zu bewerten. Einerseits distanziert sich der Verein von seinen Vereinsfarben und infolgedessen auch von einem Teil seiner Markenhistorie. Andererseits ist es Ausdruck des auf den sportlichen Erfolgen beruhenden Selbstbewusstseins, das ebenfalls Teil der Marke FC Bayern München ist. Die Übereinstimmung von Markenidentität und Fanartikel kann auch zur Einzigartigkeit des Merchandisingprodukts beitragen. Der VfB Stuttgart nutzt bspw. seinen zu einem Markenzeichen entwickelnden roten Brustring auf den Trikots ebenfalls für das Design von Fußballen. Im Bereich der vereinsindividu-

²³² Vgl. Dunker, N. (2003), S. 43 f.

²³³ Vgl. o.V. (2004f), S. 17.

²³⁴ Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 6.

²³⁵ Vgl. zu diesem Vorgehen Rohlmann, P. (1998), S. 59; Dunker, N. (2003), S. 44.

²³⁶ Vgl. Dunker, N. (2003), S. 44; Welling, M. (2004), S. 408 f.

²³⁷ Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 60.

²³⁸ Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 60.

ellen Produkte und ihrer Zusammenstellung zu einem Sortiment besteht noch weiteres Entwicklungspotenzial. Denn obwohl Vereine auf ihre individuelle Produktgestaltung verweisen, sind die Sortimente hinsichtlich der Produktkategorien, wie erwähnt, nahezu identisch. Zusätzlich zur vereinsspezifischen Markenidentität gilt für alle Vereine, dass auch eine identitätsadäquate Seriosität der Produkte gegeben sein muss.²³⁹ Daher eignen sich bspw. Kondome nur bedingt als Fanartikel.

In einem **zweiten Schritt** ist die Zielgruppenaffinität des Fanartikels bei der Gestaltung zu berücksichtigen.²⁴⁰ Dazu sind die im vorherigen Abschnitt erwähnten Segmentierungskriterien anzuwenden. Entsprechend der verhaltensbezogenen Einteilung in „highly-involved-fans“ und „lowly-involved-fans“ verfügen viele Vereine über eine sog. „Business-Line“ im Sortiment, mit der sie diejenigen Fans ansprechen wollen, die etwas dezenter und mit hochwertigeren Produkten ihre Identifikation mit dem Verein ausdrücken wollen. Durch diese Artikel kann insbesondere die Gruppe der Besitzer von Logen und Business-Seats erreicht werden. Diese ist zwar nicht zwangsläufig die Kernzielgruppe des Merchandising, aber aufgrund der von ihnen erworbenen Jahreskarten für das Ticketing von besonderer Bedeutung.²⁴¹ Entsprechend werden für die Fans der Stehtribüne, insbesondere im Textilbereich, Fanartikel mit eher plakativem Vereinselement angeboten.

Wie schon erwähnt, nutzen die Klubs auch soziodemographische Kriterien zur Zielgruppensegmentierung. Den verstärkten Zuspruch weiblicher Fans haben die Vereine insofern berücksichtigt, als sie eigene Kollektionen für diese Zielgruppe anbieten.²⁴² Das Angebot für die weiblichen Fans ist jedoch nicht so umfangreich wie das für die jüngeren (potenziellen) Fans. Die Fanartikelpalette für diese Zielgruppe reicht vom Schnuller über den Kindersitz bis zu Schultensilien. Die Kindersortimente umfassen damit wesentlich mehr als nur Bekleidungsartikel. Daran lässt sich die besondere Relevanz dieser Zielgruppe erkennen. Experten bescheinigen dem Merchandisingssortiment für Kinder und Jugendliche einen erheblichen Erlösanteil.

Eine besonders starke Ausprägung der Zielgruppenaffinität besteht in der Individualisierung von Fanartikeln. Diese kann eine Antwort auf den geringeren **Individualisierungsgrad** des Produkts Fußball i.e.S. sein.²⁴³ Mit Hilfe der fakultativen Zusatzleistung Merchandising kann der Individualisierungsgrad des Produkts Fußball i.w.S. erhöht werden. Der Grad der Individualisierung kann dabei unterschiedlich sein. So wäre es denkbar, auf bestimmte Gruppen, z.B. Fanklubs, abgestimmte Fanartikel

²³⁹ Vgl. Dunker, N. (2004), S. 44.

²⁴⁰ Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 62.

²⁴¹ Vgl. auch Süßmilch, I. (2002), S. 58, der darauf hinweist, dass die Einnahmen aus dem Verkauf von Logen und Business-Seats teilweise über 50 % der gesamten Ticketeinnahmen ausmachen.

²⁴² Vgl. Rohlmann, P. (2003a), S. 22.

²⁴³ Vgl. Abschnitt 3.1.1.

anzubieten. Ein höherer Grad der Individualisierung könnte durch eine auf den einzelnen Fan bezogene Produktgestaltung erreicht werden. Experten beurteilen die Potenziale in diesem Bereich recht unterschiedlich. Bayer 04 Leverkusen bietet mit seinem Autogrammservice den eigenen Fans die Möglichkeit, Textilien mit den Autogrammen der Mannschaft veredeln zu lassen. Dies in größerem Umfang anzubieten, ist jedoch insbesondere für Vereine mit großer Fanbasis schwierig. Eine im Vergleich dazu standardisierte Maßnahme wird mit der kundenindividuellen Beflockung von Trikots bereits angeboten. So wird bspw. beim FC Bayern München die Trikotnummer „12“ nicht an einen Spieler vergeben, sondern kann mit dem Namen des Fans individuell beflockt werden.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die systematische Erfassung von Nutzensvorstellungen der Fans an Bedeutung. Denn dadurch wären sowohl der Basisnutzen eines Fanartikels, d.h. seine praktische Verwendbarkeit, als auch der emotionale Zusatznutzen bestimmbar.²⁴⁴ Da es sich beim Fußball und damit auch beim Merchandising um ein Emotionsgeschäft handelt, steht insbesondere der emotionale Zusatznutzen im Vordergrund. Zur Nutzenerfassung wird häufig das Verfahren der Conjoint-Analyse²⁴⁵ angewendet.²⁴⁶ Damit werden Teilnutzen einzelner Produktkomponenten ermittelt, die dann der Zahlungsbereitschaft der Kunden für diese einzelnen Komponenten gegenübergestellt werden. Somit lässt sich eine Aussage über die Vorteilhaftigkeit von Add-ons bei Fanartikeln treffen. Bspw. kann überprüft werden, ob die vereinspezifische Individualisierung eines Hemdknopfes durch das Vereinslogo vom Fan als nutzenstiftend angesehen wird und welche Zahlungsbereitschaft der Kunden damit verbunden ist.

Nach der Festlegung des Sortiments ist über die Wahl der zu nutzenden Absatzkanäle zu entscheiden. Dies wird im nun folgenden Abschnitt diskutiert.

4.2.3.3 Distribution der Merchandisingartikel

Ebenso wie die Sortimentspolitik ist die Wahl des adäquaten Vertriebsweges ein Erfolgsfaktor des Merchandising.²⁴⁷ Die Entscheidung über den entsprechenden Absatzkanal ist an die Entscheidung des Eigenvertriebs (Merchandising i.e.S.) bzw. der Lizenzvergabe (Licensing) gekoppelt.

Im Falle des Eigenvertriebs nutzen die Vereine sowohl das stationäre Geschäft als auch das Versandgeschäft.²⁴⁸ Ersteres umfasst die Vertriebswege der eigenen Fan-

²⁴⁴ Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 48.

²⁴⁵ Zur Conjoint-Analyse vgl. vertiefend Backhaus, K. et al. (2003), S. 543 ff.

²⁴⁶ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 205.

²⁴⁷ Vgl. Ludwig, S. (2002), S. 41; Rohlmann, P. (2003b), S. 11.

²⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Rohlmann, P. (1998) S. 77 ff.; Rohlmann, P. (2003b), 12.

shops in der Stadt und am Stadion sowie Fanmobile für Auswärtsspiele. Dem Versandgeschäft liegen Bestellungen der Fans zugrunde, die durch den Fanartikelkatalog oder den Online-Shop ausgelöst werden.

Die Bedeutung des **Internets** als Absatzkanal hat zugenommen.²⁴⁹ Allerdings ist zu beachten, dass Bestellungen im Internet auch durch den Katalog initiiert werden können. Die Vorteile dieses Mediums sind quantitativer und qualitativer Natur. Im Vergleich zum stationären Verkauf können die Artikel kostengünstiger vertrieben werden. Ebenso können die Kosten für die Bereitstellung und die Wartung der technischen Infrastruktur für die Onlineshops als geringer im Vergleich zu den Kosten für die Katalogerstellung eingeschätzt werden. Im Gegensatz zu diesem lässt sich das Sortiment stets aktualisieren.²⁵⁰ Gleichzeitig können die dort erhobenen Kundendaten ohne Medienbrüche in die Kundendatenbank einfließen. Mittels dieser Daten ist die gezielte Ansprache bestimmter Fangruppen möglich.²⁵¹ So lässt sich bspw. der Internetauftritt **individuell** an den Kunden und sein Kaufverhalten anpassen. Aufgrund der kurzen Reaktionszeiten im Internet könnten sich besondere Verkaufsaktionen, z.B. eine „Happy Hour“, umsetzen lassen. Bereits realisiert wurde die Möglichkeit, dass Fans über das Design von Trikots und Schals abstimmen konnten. Hinsichtlich der mit dem Internetverkauf verbundenen Nachteile kann darauf hingewiesen werden, dass ein klassischer Mangel des Online-Shoppings bei Fanartikeln nahezu entfällt. Der Mangel der fehlenden Überprüfbarkeit der Produkte im Internet ist von geringer Relevanz.²⁵² Denn aufgrund der gebotenen Authentizität seitens des Vereins ist der Kaufanreiz für die Fans so groß, dass ein Vergleich mit anderen Produkten unterlassen wird.

Trotz der steigenden Bedeutung des Internets bleibt der **Katalog** weiterhin ein wichtiges Medium für die Vereine, da er als Kommunikationsinstrument genutzt wird. Gleichzeitig können Katalog und Online-Shop sich gegenseitig ergänzende Instrumente sein. Denn der Fan sucht im Internet gezielt nach Angeboten, während er sich im Katalog einen plakativen Überblick über das Sortiment verschaffen kann. Eine **individuelle** Gestaltung des Katalogs, indem für bestimmte Zielgruppen eigene Fanartikel in einem eigenen Katalog zusammengefasst werden, wird von Experten als nicht sinnvoll erachtet. Allerdings besteht die Möglichkeit, den für alle Zielgruppen gültigen Katalog durch persönliche Anschreiben bzw. Flyer zu individualisieren. Bei diesen kann zwischen solchen für Stammkunden, Neukunden und Fanklubmitgliedern unterschieden werden. Damit verbunden sind unterschiedliche Instrumente des

²⁴⁹ Aus den Experteninterviews ergibt sich für den Onlineshop ein Anteil von 26 % am GesamtErlös. Rohlmann ermittelte im Dezember 2003 einen Anteil von 15 %. Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 21.

²⁵⁰ Vgl. Busch, W. (2004), S. 430.

²⁵¹ Vgl. Lonergan, E. (1997), S. 27; Rohlmann, P. (2004), S. 14.

²⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden Lonergan, E. (1997), S. 27.

Direktmarketings. Bspw. kann den Neukunden ein weiterer Fanartikel als „Danke-schön“ für die erste Bestellung beigelegt werden.

Mit dem stationären Geschäft generieren die Vereine knapp die Hälfte ihres Erlöses.²⁵³ Dennoch scheint es vor allem im Bereich der **Fanshops** noch verstärkten Handlungsbedarf zu geben. Insbesondere im Zuge des Aus- und Neubaus vieler Stadien besteht die Möglichkeit, die Konzeption der im Stadion beheimateten Fanshops zu verändern. Aktuell zeichnet sich ein Trend zu Fanshops mit großer Verkaufsfläche und angegliederten Servicemöglichkeiten, sog. „Megastores“ ab. Experten schlagen dabei eine flexible Umsetzung vor. Es muss berücksichtigt werden, dass das Stadion sowohl an Spieltagen als auch an spielfreien Tagen Anlaufstelle für den Fan ist.²⁵⁴ An Spieltagen besteht nur ein Zeitfenster von ungefähr zwei Stunden, in denen vor und nach dem Spiel²⁵⁵ Einnahmen im Merchandising generiert werden können. In diesem Fall bietet sich daher ein Thekenverkauf an. Das Einkaufserlebnis, das durch einen Shopverkauf an spielfreien Tagen möglich wäre, bliebe allerdings aus. Es ist anzumerken, dass das Potenzial der Stadionshops begrenzt ist, da in vielen Vereinen ein Stammpublikum die Spiele im Stadion verfolgt, welches zum großen Teil schon Fanartikel besitzt.

Die Vereine vertreiben über ihre eigenen Absatzkanäle nicht nur ihre in Eigenregie erstellten Artikel, sondern ebenso Lizenzartikel, die sie von den Lizenznehmern erwerben. Handelt es sich dabei um Hersteller, die direkt mit den Key Accountern der großen Warenhäuser zusammenarbeiten, bietet sich für die Vereine die Möglichkeit, ihre Marke auch dort anzubieten. Somit erschließen sich für die Vereine durch die Lizenznehmer neue Vertriebskanäle.²⁵⁶ Es besteht damit die Möglichkeit, die eigene Marke im Wahrnehmungsbereich einer größeren Zielgruppe zu platzieren.

Da die kommunikative Wirkung von Fanartikeln unmittelbar durch die gewählten Vertriebswege beeinflusst wird, hat sich die Wahl der Absatzkanäle an der Identität der Marke zu orientieren.²⁵⁷ Daher sollten Artikel von Vereinen, die sich selbst als Premiummarken sehen, nicht in Warenhäusern zu niedrigsten Preisen verkauft werden. Um einen negativen Effekt auf das Image der Merchandisingprodukte bzw. auf die Marke selbst zu vermeiden, sollte der Kontrolle der Distributionskanäle eine hohe Bedeutung zukommen. Produkte mit hoher Kommunikationswirkung, die sichtbar die Marke darstellen, d.h. insbesondere Bekleidungsartikel, sollten entsprechend ver-

²⁵³ Vgl. Rohlmann, P. (2003b), S. 12.

²⁵⁴ Vgl. Busch, W. (2004), S. 429.

²⁵⁵ Riedmüller spricht bei diesen Zeiträumen von Force-Event-Non-Action-Phasen. Vgl. Riedmüller, F. (2001), S. 271. Vgl. auch Wochnowski, H. (1996), S. 26.

²⁵⁶ Vgl. Braitmayer, O. (1998), S. 49 und S. 217. Dieses Argument findet sich auch bei Unternehmen anderer Branchen, die Merchandisingartikel vertreiben. Vgl. dazu o.V. (2002b), S. 25.

²⁵⁷ Vgl. Dunker, N. (2003), S. 51.

stärkt in eigenen Shops vertrieben werden. Damit können die Vereine das Merchandising selektiv einsetzen. Gleichzeitig wird nur die relevante Zielgruppe angesprochen.

Die markenidentitäts- und zielgruppenadäquate Umsetzung des Merchandising ist nicht nur die Basis für die Kommunikationswirkung im Rahmen des Markenmanagements, sondern ebenso grundlegend für die Nutzung des Merchandising als Kundenbindungsinstrument. Daher werden im Folgenden die Besonderheiten für den Einsatz des Merchandising als Kundenbindungsinstrument herausgearbeitet.

4.3 Merchandising als Kundenbindungsinstrument bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga

4.3.1 Elemente und Aufgabe des Kundenbindungsmanagements

Aufgrund des beschriebenen Dienstleistungscharakters des Produkts Fußball können die Fußball-Bundesligisten in besonderem Maße von den positiven Wirkungen einer erhöhten Kundenbindung profitieren.²⁵⁸ So können bspw. Kundeninformationen für ein individualisierteres Merchandisingangebot herangezogen und gleichzeitig die integrative Teilnahme des Fans am Leistungserstellungsprozess im Stadion berücksichtigt werden.²⁵⁹ Es zeigt sich, dass dies auch von den Vereinen wahrgenommen wird, so dass von einer steigenden Bedeutung der Kundenbindung für die Fußball-Bundesliga auszugehen ist.²⁶⁰

Aus **Sicht der Vereine** umfasst die Kundenbindung alle Maßnahmen eines Vereins, durch Gestaltung des Fanverhaltens gegenüber dem Verein und seinen Produkten die Beziehung zu den Fans zu stabilisieren und auszuweiten.²⁶¹ Aus **Sicht der Fans** lässt sich Kundenbindung als die Einstellung zur Beziehung mit einem Verein und die sich daraus ableitende Bereitschaft zu Folgetransaktionen definieren.²⁶² Letztere beinhaltet nicht nur Wiederholungskäufe, sondern umfasst auch die Weiterempfehlungs- und Zusatzkaufabsichten, sog. „Cross-Selling-Potenziale“ des Kunden.²⁶³ Allgemein lassen sich zwei verschiedene Bindungszustände unterscheiden. **Verbundenheit** bezeichnet den Bindungszustand eines „Nicht-Wechseln-Wollen“, während

²⁵⁸ Vgl. Diller, H./ Müllner, M. (1998), S. 1221.

²⁵⁹ Vgl. Abschnitt 3.1.2.

²⁶⁰ Vgl. Bertrams, J./ Bieling, M./ Eschweiler, M. (2004), S. 168.

²⁶¹ Vgl. Meyer, A./ Oevermann, D. (1995), S. 1344; Diller, H./ Müllner, M. (1998), S. 1222; Homburg, C./ Bruhn, M. (2003), S. 8. Vgl. ebenso Diller, H. (1996), S. 82, der in diesem Fall von der Anbietersicht der Kundenbindung spricht.

²⁶² Vgl. Diller, H. (1996), S. 83; Diller, H./ Müllner, M. (1998), S. 1222.

²⁶³ Vgl. Meyer, A./ Oevermann, D. (1995), S. 1341; Diller, H./ Müllner, M. (1998), S. 1222; Homburg, C./ Becker, A./ Hentschel, F. (2003), S. 99.

sich **Gebundenheit** in einem „Nicht-Wechseln-Können“ äußert.²⁶⁴ Diese beiden Bindungszustände werden auch als emotionale und faktische Bindungen bezeichnet.²⁶⁵ Bei letzterem Bindungstyp lassen sich situative, ökonomische, rechtliche und technologische Faktoren unterscheiden.²⁶⁶ Für die emotionale Bindung kann dagegen eine hohe Kundenzufriedenheit die dominante Ursache sein.²⁶⁷ Diese ergibt sich aus einem Soll-Ist-Vergleich zwischen der vom Kunden wahrgenommenen Produktleistung und einem Vergleichsstandard des Kunden.²⁶⁸ Bei Entsprechung oder Übertreffen der geforderten Soll-Leistung entsteht Zufriedenheit.

Die Maßnahmen der Vereine könnten dementsprechend an der Herstellung bzw. Intensivierung einer der beiden Bindungszustände ansetzen. Die faktische Bindung, d.h. die Gebundenheit, entsteht mit Hilfe des Aufbaus von Wechselbarrieren.²⁶⁹ Diese hindern den Gebundenen zumindest temporär an einem Anbieter- oder Markenwechsel.²⁷⁰ Der Aufbau solcher Wechselbarrieren führt jedoch lediglich zu einer Zweckbindung zwischen Fan und Verein, die bei Wegfall der Voraussetzungen endet.²⁷¹ Bspw. kann ein Fan situativ durch die Entfernung des Stadions vom Wohnort an einen Verein gebunden sein. Bei einem Umzug des Fans in den Einzugsbereich eines anderen Vereins würde diese Bindung gegenstandslos. Daher sollten die Maßnahmen auf eine Steigerung der freiwilligen Bindung, d.h. der Verbundenheit, abzielen. Dies ist die zentrale **Aufgabe** im Rahmen **des Kundenbindungsmanagements** bei Fußballvereinen. Eine solche freiwillige Bindung ist die emotionale Bindung. Im Vergleich zur faktischen Bindung kommt ihr im Fußball eine wesentlich größere Bedeutung zu. Ein Wechsel des freiwillig Gebundenen ist zwar jederzeit möglich, unterbleibt jedoch aufgrund seiner persönlichen Präferenz für seinen Verein.²⁷² Fußballvereine erfahren im Vergleich zu klassischen Unternehmen eine größere Treue ihrer Kunden. Dennoch ist diese nicht garantiert.²⁷³ Bleibt der sportliche Erfolg langfristig aus, besteht auch beim Fan die Gefahr der Unzufriedenheit. Abhängig vom Fantyp wird dieser den Verein wechseln oder auch nicht. Erstes trifft auf die bereits erwähnten „Wechselfans“ zu, die sich in sportlich erfolglosen Zeiten vom Verein ab- und mitunter einem sportlich erfolgreichen Verein zuwenden. „Highly-involved-Fans“ werden dagegen selbst im Abstiegskampf ihrem Verein die Treue halten. Al-

²⁶⁴ Vgl. hierzu Bliemel, F./ Eggert, A. (1998), S. 39 ff.

²⁶⁵ Vgl. Meffert, H. (2003), S. 129.

²⁶⁶ Vgl. Meyer, A./ Oevermann, D. (1995), S. 1341.

²⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg, C./ Bruhn, M. (2003), S. 11.

²⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg, C./ Becker, A./ Hentschel, F. (2003), S. 94 und die dort angegebene Literatur.

²⁶⁹ Vgl. Bliemel, F./ Eggert, A. (1998), S. 41; Georgi, D. (2003), S. 230.

²⁷⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Meffert, H. (2003), S. 138.

²⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bertrams, J./ Bieling, M./ Eschweiler, M. (2004), S. 170.

²⁷² Vgl. Meffert, H. (2003), S. 138.

²⁷³ Vgl. Korman, A. (2000), S. 16.

lerdings können auch sie sich von ihrem Verein abwenden, ohne zu einem anderen Verein zu wechseln, indem sie anderen Sportarten oder anderen Freizeitaktivitäten nachgehen.²⁷⁴

Ziel der Kundenbindung ist es darum, durch den Aufbau stabiler Beziehungen die Bedeutung des sportlichen Erfolgs zu minimieren.²⁷⁵ Bei Personen, die noch keine Fans sind, ist die Kundenbindung zu **initiieren** und bei den vorhandenen Fans die Basisbindung zu **intensivieren**. Aufgrund der positiven Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung²⁷⁶ soll mit Hilfe von Kundenbindungsinstrumenten die Kundenzufriedenheit gesteigert werden, damit eine emotionale Bindung entsteht oder intensiviert wird.²⁷⁷ Die Kundenbindungsinstrumente sollten integrativ angewendet werden, lassen sich jedoch analog den Elementen des klassischen Marketing-Mix darstellen.²⁷⁸ Die Einordnung des Merchandising in diese Systematik ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

4.3.2 Umsetzung des Merchandising als leistungspolitisches Kundenbindungsinstrument

Das Merchandising kann den **leistungspolitischen Kundenbindungsinstrumenten** zugeordnet werden. Ein systematisches und kontinuierliches Merchandising setzt an den Zielen der Kundenbindung an, indem es Fanbeziehungen **schafft und pflegt**.²⁷⁹

Um Letzteres zu erreichen, besteht die Aufgabe des Merchandising darin, die Kunden langfristig zufrieden zu stellen.²⁸⁰ Experten bestätigen, dass der Verkauf von Merchandisingartikeln die **Zufriedenheit** von Fans positiv beeinflusst. Vor diesem Hintergrund bieten sich insbesondere individualisierte Leistungsangebote für den Einsatz als Kundenbindungsinstrument an.²⁸¹ Daher sind die beschriebenen Möglichkeiten zur individuellen Ausgestaltung von Fanartikeln und Distributionswegen nicht nur eine Antwort auf den geringen Individualisierungsgrad des Produkts Fußball, sondern tragen ebenfalls zur Fanzufriedenheit bei. Über diese hat das Merchandising einen **indirekten** Einfluss auf die emotionale Kundenbindung. Merchandisingartikel wirken zugleich **direkt** auf die emotionale Bindung der Fans, indem sie die vorhandene Basisbindung nutzen. Diese ergibt sich für den Fan aus den mit seinem

²⁷⁴ Vgl. Zeltinger, J./ Haas, O. (2004), S. 453.

²⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Bertrams, J./ Bieling, M./ Eschweiler, M. (2004), S. 174.

²⁷⁶ Vgl. Homburg, C./ Becker, A./ Hentschel, F. (2003), S. 112.

²⁷⁷ Vgl. Homburg, C./ Bruhn, M. (2003), S. 11.

²⁷⁸ Vgl. Diller, H./ Müllner, M. (1998), S. 1224 f.

²⁷⁹ Vgl. Rohlmann, P. (2002), S. 385.

²⁸⁰ Vgl. Büsching, T. (1998), S. 1789.

²⁸¹ Vgl. Diller, H./ Müllner, M. (1998), S. 1224.

Verein verbundenen Erlebnissen und Emotionen.²⁸² Fanartikel können als Erlebnisanker²⁸³ den Kontakt zwischen Fan und Verein über den Stadionbesuch hinaus ausdehnen und intensivieren.²⁸⁴ Daher besitzt bspw. der Schal eines Fans für diesen einen über die Funktionalität des reinen Produkts hinausgehenden höheren Wert.²⁸⁵

Gleichzeitig werden Fans durch die Nutzung von Fanartikeln und der damit einhergehenden Demonstration ihrer Verbundenheit zu Repräsentanten ihres Vereins. Der Fan bringt sich zusätzlich zum Besuch im Stadion integrativ in die Erlebniswelt des Vereins ein, wodurch das vorhandene Involvement gesteigert wird.²⁸⁶ Da die Kundenbindung nicht nur mit der Zufriedenheit der Fans, sondern auch mit dem **Involvement** positiv korreliert,²⁸⁷ wirkt Merchandising auch in diesem Fall erhöhend auf die Kundenbindung. Als Teil der Erlebniswelt des Fußballspiels bestimmt der Fan das Image des Vereins mit.²⁸⁸ Somit ist der Fan mehr als nur emotional gebunden. Die beschriebenen Wirkungszusammenhänge werden in Abbildung 4 zusammengefasst.

Kundenbindungsaktivitäten sollen jedoch nicht nur als Erlebnisanker im Sinne eines After-Sales-Services ansetzen, sondern auch den Kundenlebenszyklus berücksichtigen.²⁸⁹ Die bewusste Beziehung eines Fans zu seinem Verein beginnt häufig im Alter von sechs bis zehn Jahren.²⁹⁰ Der erste Kontakt kann über die Familie, aber auch über Freunde und in der Schule erfolgen.²⁹¹ Z.B. können die Eltern ihre Kinder in frühem Alter für den eigenen Lieblingsverein durch regelmäßige Stadionbesuche oder durch Fanartikel als Geschenk begeistern.²⁹² Hierbei könnte es sich allerdings um eine situative Wechselbarriere²⁹³ und damit um Gebundenheit handeln. Denn der Impuls des ersten Kontaktes mit einem Verein kommt aktiv von außen, z.B. von den Eltern. Verbundenheit entsteht erst durch das freiwillige Bekenntnis zu einem Verein. Der Impuls dazu kann ebenfalls von außen kommen, ist dann jedoch passiver Natur. Bspw. wünschen sich Kinder das gleiche Trikot, das ihre Freunde zum Schulsport tragen, und kommen so mit einem Verein in Berührung. Aufgrund dieser Zusam-

²⁸² Vgl. Fischer, K.-D./ Mohr, S./ Müller, M. (2003), S. 54.

²⁸³ Vgl. Abschnitt 3.1.2.

²⁸⁴ Vgl. Rohlmann, P. (1998), S. 47.

²⁸⁵ Vgl. Zeltinger, J./ Haas, O. (2002), S. 453.

²⁸⁶ Vgl. hierzu und in Folgenden Dunker, N. (2003), S. 57.

²⁸⁷ Vgl. Diller, H. (1996), S. 87.

²⁸⁸ Vgl. Wochnowski, H. (1996), S. 90.

²⁸⁹ Vgl. Diller, H./ Müllner, M. (1998), S. 1224.

²⁹⁰ Vgl. Sportfive GmbH (2004a), S. 62.

²⁹¹ Dass besonders die Schule oft Ort des ersten Kontakts mit einem Fußballverein ist, berücksichtigen Vereine durch Kooperationsprojekte mit Schulen. Zu nennen sind hier bspw. „100 Schulen, 100 Vereine“ von Werder Bremen. Vgl. hierzu Fischer, K.-D./ Mohr, S./ Müller, M. (2003), S. 56.

²⁹² Auch andere Branchen versuchen über entsprechende Merchandisingartikel Kinder schon früh in Kontakt mit der eigenen Marke zu bringen. Vgl. hierzu Baeuchle, C. (2002), S. 41.

²⁹³ Vgl. Meyer, A./ Oevermann, D. (1995), S. 1341.

menhänge spielen auf diese Altersgruppe abgestimmte Fanartikel eine besondere Rolle. Dies beinhaltet bspw. sowohl Trikots in Kindergrößen als auch die schon erwähnten Schultensilien.

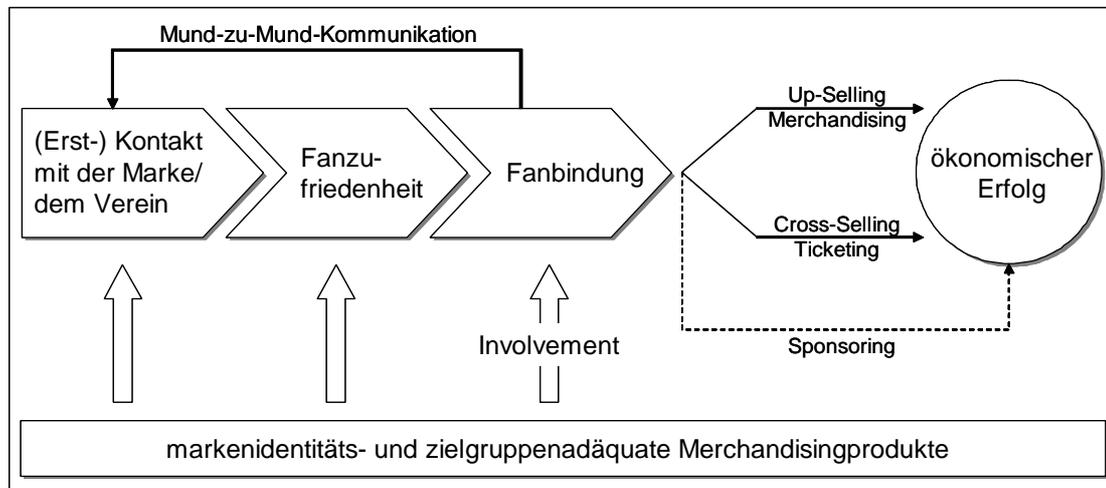


Abbildung 4: Kundenbindungswirkung des Merchandising

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dunker, N. (2003), S. 58.

Ein aktiver Impuls, der sich auf die freiwillige Bindung bezieht, ist ebenfalls vorstellbar. So könnten Prämien für geworbene Käufer von Merchandisingartikeln nicht nur bei großen Versandhäusern, sondern auch bei Fußball-Bundesligisten zur Neukundengewinnung genutzt werden. Es ist allerdings zu beachten, dass es sich hierbei nicht um eine tatsächliche Fangewinnung handelt. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass es sich beim Geworbenen bereits um einen Fan handelt. Durch den (Erst-)Kauf von Fanartikeln steigt aber sein Involvement und infolgedessen seine Bindung an den Verein.

Ein auf diesen Zusammenhängen zwischen Involvement und Kundenbindung beruhender Ansatz wird mit der Mitgliederwerbung aus den Reihen der Fans und Dauerkartenbesitzer verfolgt.²⁹⁴ Neben den klassischen Vereinsmitgliedschaften forcieren die Vereine ihre Aktivitäten im Bereich der Kundenklubs. Diese können als integratives Kundenbindungsinstrument aufgefasst werden, da sie eine Kombination verschiedener Instrumente einsetzen.²⁹⁵ Auch der Rückgriff auf das Merchandising ist möglich, indem bspw. Klubmitgliedern Rabatte auf Merchandisingartikel gewährt werden.²⁹⁶ Dem für die Nutzung von Kundenbindungsinstrumenten notwendigen Aufbau von integrierten Datenbanken im Rahmen eines Customer-Relationship-Managementsystems (CRM-System) kommen die Vereine allmählich nach. Aller-

²⁹⁴ Vgl. zur Bedeutung von Vereinsmitgliedern und einer Analyse ökonomischer Bindungsmaßnahmen detailliert Bierwirth, K./ Karlowitsch, E. (2004), S. 200 ff. Vgl. zur Mitgliederwerbung bei Werder Bremen Fischer, K.-D./ Mohr, S./ Müller, M. (2003), S. 55.

²⁹⁵ Vgl. Meyer, A./ Oevermann, D. (1995), S. 1341.

²⁹⁶ Dadurch wird keine emotionale Bindung geschaffen, sondern eine ökonomische Wechselbarriere aufgebaut. Zu den ökonomischen Wechselbarrieren vgl. Meyer, A./ Oevermann, D. (1995), S. 1349.

dings bestehen Verbesserungsmöglichkeiten in der integrierten Kundenansprache. Werden bspw. Fanartikel für Kinder gekauft, sollte auf weitere Aktionen des Vereins für diese Fangruppe hingewiesen werden. Ebenso könnte den Mailings an Dauerkartenbesitzer ein individualisierter Fanartikelflyer beigelegt werden.

Es lässt sich festhalten, dass Merchandisingaktivitäten über eine Erhöhung der **Kundenzufriedenheit** und des **Involvements** zu einer verstärkten Kundenbindung führen können. Aus dieser ergeben sich wiederum Wirkungen auf den ökonomischen Erfolg, die im nächsten Abschnitt behandelt werden.

4.4 Wirkungen des Merchandising als Marketinginstrument auf den ökonomischen Erfolg und Verbesserungspotenziale bei Klubs der 1. Fußball-Bundesliga

4.4.1 Wirkungen des Merchandising als Marketinginstrument auf die Einnahmen

„In theory, the more a fan identifies with a team or organization, the greater the likelihood the fan will build a broad and long-term relationship with that team and attach his or her loyalty and lifetime value to the organization. The lifetime value can take the form of annual ticket or merchandise purchases.“²⁹⁷ Kundenbindung ist also kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Erreichen ökonomischer Zielgrößen.²⁹⁸ Gleiches gilt für das Markenmanagement. Daher werden nun nach der getrennt dargestellten Umsetzung des Merchandising als Markenführungsinstrument und als Kundenbindungsinstrument die Wirkungen auf den ökonomischen Erfolg analysiert.

Aus der **Kundenbindung** können sich sowohl direkte als auch indirekte Erlöswirkungen ergeben,²⁹⁹ die in Abbildung 5 dargestellt sind. **Direkte Wirkungen** beruhen auf der Beziehungserhaltung, die in einem **Wiederkauf** resultiert (sog. „Up-Selling-Potenziale“), und auf der Beziehungsintensivierung, die sich in „**Cross-Selling-Potenzialen**“ konkretisiert. Eine mit Hilfe von Fanartikeln verstärkte Kundenbindung beinhaltet dementsprechend eine gute Ausgangsbasis für die Vereine, ihre Erlöse im Merchandising zu steigern (Up-Selling).³⁰⁰ Ebenso sollen die Fans aufgrund einer engeren Bindung an den Verein häufiger und länger im Stadion verweilen und somit zu einem gesteigerten Erlös beitragen (Cross-Selling).³⁰¹ **Indirekte Erlöswirkungen** ergeben sich hauptsächlich aus einer Steigerung positiver und Verringerung

²⁹⁷ Sutton, W. A. (1998), S. 55.

²⁹⁸ Vgl. Zeltinger, J./ Haas, O. (2002), S. 451; Bertrams, J./ Bieling, M./ Eschweiler, M. (2004), S. 170.

²⁹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, M./ Georgi, D. (2003), S. 587 f.

³⁰⁰ Vgl. Rohlmann, P. (2000), S. 74.

³⁰¹ Vgl. Fischer, K.-D./ Mohr, S./ Müller, M. (2003), S. 53.

negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation.³⁰² Die Schilderung positiver Erlebnisse im Stadion kann bspw. dazu führen, dass Fans ihre Freunde für einen Stadionbesuch begeistern.

Die bisher vorgestellten Erlöswirkungen der Kundenbindung beruhen vornehmlich auf einer Steigerung der Zahlungsbereitschaft der Fans. Kundenbindung spielt aber auch bei der Akquisition von Sponsoren eine Rolle. Diese berücksichtigen nicht mehr allein den Werbewert eines Vereins bei ihrer Entscheidung über ein Engagement.³⁰³ Vielmehr soll sich das Engagement direkt auszahlen, indem die eigenen Produkte an die Fans vertrieben und dadurch finanzielle Mittel generiert werden. Daher ist insbesondere eine treue Fangemeinde, deren Struktur seitens der Vereine durch eine Datenbank aufbereitet ist, ein unabweisbares Argument bei der Gewinnung neuer Sponsoren.³⁰⁴ Auf Grundlage einer engen Kundenbindung können seitens der Vereine Informationen über die Bedürfnisse der Fans erfasst werden, welche die Sponsoren zu einer zielgerichteten Kundenansprache nutzen können.

Über die Stärke der Kundenbindung hinaus orientieren sich Sponsoren auch an den **Markenattributen** bzw. Markenwert des Klubs bei ihrer Entscheidung über ein Engagement.³⁰⁵ Der Markenwert ist gleichzeitig eine Entscheidungsgrundlage für die Aktivitäten von Fernsehsendern. Starke Vereinsmarken lassen sich aufgrund der mit ihr verbundenen Fangemeinde besser vermarkten. Da Merchandising als Markenmanagementinstrument auf die Stärkung der Marke abzielt, ergeben sich durch Vermarktung von Sponsoren- und Fernsehrechten **indirekte Einnahmewirkungen** des Markenmanagement. Analog zur Kundenbindung können aus dem Merchandising als Kommunikationsinstrument allerdings auch **direkte Einnahmen** erzielt werden, da die Stärkung der Marke die Vermarktungspotenziale im Merchandising selbst erhöht.

4.4.2 Ansatzpunkte zur Verbesserung der Gewinnsituation im Merchandising

Als Markenführungs- und Kundenbindungsinstrument wirkt Merchandising zumindest mittelbar auf alle Haupteinnahmequellen von Fußballvereinen. Daher kann das Merchandising stets als indirekte Einnahmequelle bezeichnet werden. Darüber hinaus gehen mit dem Fanartikelverkauf stets direkte Einnahmen einher. Inwieweit hiermit Gewinne verbunden sind, ist allerdings fraglich. Es wurde bereits die Vermutung angestellt, dass nur wenige Vereine die Gewinnschwelle überschreiten.³⁰⁶

³⁰² Vgl. Bruhn, M./ Georgi, D. (2003), S. 588.

³⁰³ Vgl. hierzu und im Folgenden Hase, M./ Brannasch, A. (2003), S. 29.

³⁰⁴ Vgl. o.V. (2002c), S. 24; Rohlmann, P. (2004), S. 10.

³⁰⁵ Vgl. Wochnowski, H. (1996), S. 89; Hase, M. (2002), S. 25; Kurth, S./ Gersch, M. (2002), S. 35.

³⁰⁶ Vgl. Abschnitt 3.3.

Daran ansetzend können verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Gewinnsituation getroffen werden.³⁰⁷

Setzt man eine positive Deckungsspanne der einzelnen Merchandisingartikel voraus, so führt eine **Absatzsteigerung** zu einer Erhöhung der Deckungsbeiträge. Obwohl in den letzten Jahren die Besitzrate bei Fanartikeln gestiegen ist, bleibt fraglich, inwieweit eine Erhöhung der Absatzmenge bewusst von den Vereinen gesteuert werden kann. Diese Einschätzung hängt mit der starken Abhängigkeit des Fanartikelgeschäfts vom sportlichen Erfolg zusammen. Einerseits kaufen vorhandene Fans in sportlich erfolgreichen Zeiten vermehrt Merchandisingprodukte ihres Vereins. Andererseits wächst bei Erfolg das Fanpotenzial aufgrund von „Wechselfans“. Unabhängig vom sportlichen Erfolg ergibt sich bei einem klar definierten Markenimage die Chance, langfristig die Zahl der Fans zu erhöhen.³⁰⁸ Denn dann können potenzielle Fans die Komponenten der Markenidentität eindeutiger erfassen und sich gegebenenfalls damit identifizieren. Bei einer tatsächlichen Absatzsteigerung ist darauf zu achten, dass freie Kapazitäten vorliegen. Ansonsten können sprungfixe Kosten anfallen. Eine Erweiterung der Kapazität wäre dann investitionstheoretisch zu analysieren.

Zwei weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation setzen an der Senkung der Gewinnschwelle an.³⁰⁹ Zunächst werden die Möglichkeiten zur **Senkung der Fixkosten** betrachtet. Häufig wird in diesem Zusammenhang über ein Outsourcing von Tätigkeiten nachgedacht, die nicht zu den Kernkompetenzen eines Vereins gehören. Dabei sollen Leistungen kostengünstiger eingekauft werden, als dies bei Eigenherstellung möglich wäre. Einige Vereine haben bereits die Logistik an externe Dienstleister abgegeben. Eine solche Fremdvergabe wird jedoch nicht nur aufgrund der angestrebten Kosteneinsparungen durchgeführt. Die Erhöhung der Servicequalität in Folge einer schnelleren Belieferung der Fans kann ebenso ein beabsichtigtes Ziel sein. Eine verbesserte Servicequalität wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit und dementsprechend auf die Kundenbindung aus.

Die Frage des Outsourcing betrifft beim Merchandising nicht nur Teilbereiche wie die Logistik, sondern ist zentraler Bestandteil der Entscheidung über Eigenvertrieb (Merchandising i.e.S.) oder Fremdvertrieb (Licensing). Entschließt sich ein Verein, einen neuen Artikel anzubieten, ist zunächst die ökonomische Vorteilhaftigkeit des Artikels zu prüfen. Beim Vergleich der Einnahmen aus dem Eigenvertrieb mit denen aus der Lizenzvergabe ist zu beachten, dass Vereine teilweise selbst Abnehmer der Lizenzartikel sind, um diese über ihre Absatzkanäle zu verkaufen. Somit geben die

³⁰⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Coenenberg, A. G. (2003), S. 276 ff.

³⁰⁸ Vgl. Hoffmann, B. (2001), S. 343.

³⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Coenenberg, A. G. (2003), S. 276 f.

Lizenznehmer die an den Verein zu zahlende Lizenzgebühr häufig im Rahmen der Einkaufspreise wieder an diesen zurück. In diesem Fall sind die Einkaufspreise des Lizenznehmers mit denen eines anderen Herstellers zu vergleichen, bei dem der Verein entsprechende Artikel produzieren lässt. Die klassischen Fanartikel können die Vereine jedoch häufig selbst kostengünstiger fertigen lassen. Entsprechend ist die Rendite bei diesen Artikeln nach Angaben der Vereine bei Eigenvertrieb höher als bei einer Lizenzvergabe.³¹⁰ So werden Kappen oder Schals mit Aufschlägen von 300 % oder 400 % kalkuliert, wohingegen bspw. das Trikot als Lizenzartikel mit einem Aufschlag von 75 % bis 100 % auf den Einkaufspreis verkauft wird. Dass Trikots trotz der höheren Rendite bei Eigenvertrieb im Lizenzgeschäft vermarktet werden, hat zweierlei Gründe. Zum einem treten die Sportartikelunternehmen als Hersteller der Trikots im Rahmen von Ausrüsterverträgen den Vereinen als Sponsoren gegenüber. Dabei sind die Sponsorengelder ungleich höher als die Einnahmen aus dem Trikotverkauf bei Eigenvertrieb und im Gegensatz zum risikoreichen Eigengeschäft fix. Das wirtschaftliche Risiko geht somit auf den Lizenznehmer über.³¹¹ Zum anderen spielen bei der Lizenzvergabe analog zur Fremdvergabe der Logistik nicht nur ökonomische Aspekte eine Rolle.

Es ergeben sich, wie beschrieben, mit der Lizenzvergabe Zugänge zu weiteren Absatzkanälen. Allerdings steht diesem Vorteil auch ein bedeutender Nachteil gegenüber. Je nach Ausgestaltung der Lizenz verliert der Lizenzgeber den Einfluss auf die Markenführung. Obwohl der Verein nicht das Vermarktungsrisiko trägt, kann es durch Absatzrückgänge zu negativen Effekten auf die Marke kommen. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn der Lizenznehmer aufgrund einer angespannten wirtschaftlichen Situation Preisnachlässe in höherem Umfang gewährt.³¹² Gleiches gilt für eine Vermarktung der Lizenzartikel durch nicht der Vereinsmarke entsprechende Distributionskanäle. Es verbleibt somit stets ein Restrisiko beim Verein.

Dass das Fanartikelgeschäft von den Vereinen größtenteils in Eigenregie abgewickelt wird,³¹³ lässt sich mit der Kernkompetenz der Vereine bei klassischen Fanartikeln, den damit verbundenen höheren Renditen sowie der steigenden Relevanz des Markenmanagements erklären. Eine verstärkte Lizenzvergabe wie in den 90er Jahren erscheint insbesondere vor dem Hintergrund des Markenmanagement wenig sinnvoll. Vielmehr sollten Lizenzen **selektiv** vergeben werden. Dabei spielen Randartikel im Sortiment eine besondere Rolle. Diese können die Vereine aufgrund geringer Absatzzahlen nicht so kostengünstig wie die klassischen Fanartikel produzieren lassen.

³¹⁰ Vgl. hierzu auch Brandmaier, S./ Schimany, P. (1998), S. 61.

³¹¹ Dies wird als großer Vorteil der Lizenzvergabe gesehen. Vgl. bspw. Straub, W. (2001), S. 263.

³¹² Vgl. Shank, M. D. (2002), S. 280.

³¹³ Vgl. o.V. (2004f), S. 17.

Darüber hinaus fehlt den Vereinen ein adäquates Vertriebsnetz.³¹⁴ Beispielhaft sei hier der FCK-Kaffee genannt, für den der Fachhandel der zweckmäßige Vertriebskanal ist.

Inwieweit ein Outsourcing im Sinne einer Lizenzvergabe sinnvoll ist, muss vereinspezifisch entschieden werden, da es sowohl von der Kostenstruktur als auch von den Kompetenzen des einzelnen Klubs abhängig ist. Bspw. ist es besonders für kleine Vereine schwierig, im Handel gelistet zu werden.³¹⁵ Hier könnte die DFL unterstützend wirken. Eine Zentralvermarktung des Merchandising durch die DFL wird dagegen von Experten für die Fußball-Bundesliga als nicht sinnvoll angesehen.

Eine Senkung der Gewinnschwelle kann ebenso mittels einer **Verbesserung der Deckungsspanne** erreicht werden.³¹⁶ Dabei kann der Preis und/oder die variablen Stückkosten gesenkt werden. Eine **Steigerung des Preises** ist bei Fanartikeln nur bedingt vorstellbar. Die Vereine verfügen trotz des teilweise parallelen Angebots von Fanartikeln in Warenhäusern quasi über eine Monopolstellung. Allerdings konkurrieren viele Fanartikel, insbesondere im Textilbereich, mit unmarkierten Produkten. Von diesen sollten Fanartikel preislich nicht stark abweichen.³¹⁷ Fans sind letztlich nicht bereit, einen überhöhten Aufschlag nur für das Logo des Vereins zu zahlen. In der **Senkung der variablen Stückkosten** steckt daher das größere Potenzial. Geht man davon aus, dass diese vor allem durch die Nettoverkaufspreise der Fanartikelhersteller bestimmt werden, könnten konkrete Maßnahmen an den Einkaufspreisen der Vereine ansetzen. Da die Sortimente hinsichtlich der Artikelart bei vielen Klubs identisch sind, könnten sich die Vereine zu einem Einkaufsverbund zusammenschließen.³¹⁸ Mit der so entstehenden Nachfragemacht ließen sich günstigere Konditionen bei den Herstellern verhandeln. Schon heute kaufen die Klubs Teile ihres Sortiments bei demselben Hersteller ein, ohne jedoch diesem als Einkaufsgemeinschaft gegenüberzutreten. Die Meinungen zu einer Kooperation im Einkauf gehen unter den Experten auseinander. Dies hängt zum einen mit der jeweiligen Marktstellung des Vereins im Merchandising zusammen, so dass im Fanartikelgeschäft erfolgreiche Vereine wenig Interesse an Einkaufskooperationen zeigen. Zum anderen sind diese aus ökonomischen Gesichtspunkten insbesondere dann sinnvoll, wenn Vereine in großen Mengen gleiche Artikel einkaufen. Dadurch befürchten Experten eine Einschränkung der vereinsindividuellen Ausgestaltung der Fanartikel. Allerdings ist zu untersuchen, inwieweit auf gleiche Artikelkomponenten zurückgegriffen werden

³¹⁴ Vgl. Roeb, T. (1997), S. 45.

³¹⁵ Vgl. o.V. (2004f), S. 18.

³¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Coenenberg, A. G. (2003), S. 267 f.

³¹⁷ Vgl. Roeb, T. (2004), S. 47.

³¹⁸ Vgl. Ludwig, S. (2002), S. 41.

kann, ohne dass der vom Fan wahrgenommene Nutzen sinkt. Fanartikel verschiedener Vereine könnten dann unter Umständen aus gleichen Komponenten bestehen und erst in einer letzten Produktionsstufe im Sinne eines „Assembly Postponement“³¹⁹ bspw. mit dem entsprechenden Vereinslogo veredelt werden. Jedoch bleibt der Vorteil der Einkaufsmacht auch bei gänzlich unterschiedlichen Produkten bestehen, wenn gewährleistet ist, dass kein Angebotsmonopol besteht und entsprechend hohe Produktionsmengen seitens der Vereine nachgefragt werden.

³¹⁹ In der Produktion versteht man unter Assembly Postponement die möglichst späte, kundenindividuelle Differenzierung eines Standardproduktes in verschiedene Varianten. Vgl. hierzu Idhe, G. B./ Janz, O. (2000), S. 336.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde analysiert, welche Potenziale das Merchandising als Marketinginstrument und als Einnahmequelle der Klubs der 1. Fußball-Bundesliga bietet.

Innerhalb des Marketing kann das Merchandising als Markenmanagement- und Kundenbindungsinstrument genutzt werden. Voraussetzung ist dabei die Existenz einer Marke, da es sich beim Merchandising der Fußball-Bundesligisten um die Sekundärvermarktung einer Vereinsmarke handelt. Zu diesem Zweck wird diese in Form des Vereinsnamens bzw. des Vereinsblems auf Fanartikel übertragen. Im Rahmen des Vermarktungsprozesses der Fanartikel werden stets Erlöse generiert, so dass das Merchandising als eine **Einnahmequelle** des Vereins angesehen werden kann.

Merchandising umfasst jedoch mehr als nur den Verkauf von Fanartikeln. Mit Hilfe des Merchandising lässt sich das Markenimage eines Vereins gezielt beeinflussen. Zugleich kann die Fanbindung gesteigert werden. Um dies zu erreichen, ist eine **systematische Umsetzung** des Merchandising notwendig. Auf der Definition der relevanten Zielgruppen basierend sind die Produkte und das Sortiment auszugestalten. Nur so ist gewährleistet, dass Merchandisingprodukte dem Bedürfnis der Fans nach Identifikation mit dem Verein gerecht werden. Gleichzeitig dürfen Fanartikel nicht im Widerspruch zur Vereinsmarke stehen, da sonst die Stärke der Marke negativ beeinflusst werden kann. Vor diesem Hintergrund ist ein **markenadäquates Sortiment** an Fanartikeln über **geeignete Distributionskanäle** zu vertreiben.

Erfolgt eine solche markenidentitäts- und zielgruppenspezifische Umsetzung des Merchandising, kann die Zufriedenheit der Fans gesteigert und infolgedessen die Fanbindung gefestigt werden. Ebenfalls können Fanartikel bei der Gewinnung neuer Fans eine unterstützende Wirkung entfalten. Eine hohe Kundenbindung ist Ausgangspunkt für weitere Vermarktungspotenziale. Mit dem Verein verbundene Fans fragen verstärkt Fanartikel nach und tragen über regelmäßige Stadionbesuche zu den Zuschauereinnahmen bei. Ebenso orientieren sich Sponsoren und Fernsehsender bei ihrer Entscheidung über ein Engagement im Sport an der Kundenstruktur und der Markenstärke eines Vereins. Es ergeben sich somit durch das Merchandising neben der reinen Vermarktung insbesondere **indirekte Einnahmewirkungen**.

Die Klubs der 1. Fußball-Bundesliga haben aus den Fehlern der letzten Jahre gelernt und setzen das Merchandising gezielter um. Auch benennen sie Markenführung und Kundenbindung als Ziele des Merchandising. Allerdings sollte vor diesem Hintergrund die in dieser Arbeit vorgestellte Systematik verstärkte Anwendung finden. Die eigene Markenidentität ist von den Vereinen im Rahmen des Fanartikelgeschäfts

stärker zu kommunizieren. Damit wird potenziellen Fans ein offensichtlicher Vergleich der eigenen Identität mit der Markenidentität ermöglicht. Bei einer Übereinstimmung kann von einem hohen Identifikations- und Bindungspotenzial der Fans ausgegangen werden. Daher ist eine **vereinsindividuelle Produkt- und Sortimentsgestaltung** erfolgskritisch. Einen weiteren Ansatzpunkt stellen **kundenindividuelle Fanartikel** dar. Vor ihrer Entwicklung sind der mit den Produktkomponenten verbundene Nutzen und die Zahlungsbereitschaft der Fans mit Methoden der Marktforschung zu bestimmen.

Darüber hinaus gibt es Potenziale, das Merchandising gewinnbringend zu nutzen. Dazu sind Maßnahmen zur Kostensenkung zu ergreifen. Insbesondere ist über ein gezieltes **Outsourcing** der nicht zur Kernkompetenz des Vereins zählenden Tätigkeiten nachzudenken. Im Rahmen von **Einkaufskooperationen** der Vereine könnten darüber hinaus günstigere Lieferantenkonditionen verhandelt werden.

Die Herausforderungen für die zukünftige wissenschaftliche Arbeit bestehen in der quantitativen empirischen Belegung der dargestellten Zusammenhänge und in der Entwicklung eines darauf aufbauenden Kontrollinstrumentariums. Dieses ist von den Klubs der 1. Fußball-Bundesliga auszugestalten, um die **bewusste Nutzung des Merchandising als Marketinginstrument** zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1996): Building Strong Brands, New York u.a.: Free Press.
- Aaker, David A./ Joachimsthaler, Erich (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, München: Financial Times Prentice Hall.
- Adler, Jost (1994): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 3, Weiber, Rolf (Hrsg.), Trier.
- Auer, Manfred/ Diederichs, Frank A. (1993): Werbung below the line – Product Placement, TV-Sponsoring, Licensing ..., Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Backhaus, Klaus/ Erichson, Bernd/ Plinke, Wulff/ Weiber, Rolf (2003): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 10., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u.a.: Springer.
- Baeuchle, Christoph (2002): Merchandising – Kleiner Mann ganz groß, in: Horizontmagazin, Nr. 2 vom 23.05.2002, S. 40-41.
- Baumgarth, Carsten (2004): Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung – Markencontrolling, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Becker, Jochen (2001): Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. überarbeitete und ergänzte Auflage, München: Vahlen.
- Bertrams, Jens/ Bieling, Marc/ Eschweiler, Maurice (2004): Kundenbindungsinstrumente im deutschen Profifußball – eine Status-Quo-Analyse der Saison 2002/03, in: Bieling, Marc/ Eschweiler, Maurice/ Hardenacke, Jens (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag, S. 167-198.
- Bierwirth, Kathrin/ Karlowitsch, Elmar (2004): Maßnahmen zur Bindung von Vereinsmitgliedern – eine betriebswirtschaftliche Analyse am Beispiel von Borussia Dortmund, in: Bieling, Marc/ Eschweiler, Maurice/ Hardenacke, Jens (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag, S. 199-231.
- Binder, Christof U. (2001): Lizenzierung von Marken, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3., erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 385-411.

- Blainpain, Roger (1996): Geschichte und Hintergründe des Bosman-Urteils, in: Arbeit und Recht, Heft 5/1996, S. 161-167.
- Bliemel, Friedhelm/ Eggert, Andreas (1998): Kundenbindung – die neue Soll-Strategie?, Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 20. Jg., Nr. 1, S. 37-46.
- Bliesener, Max-Michael (1994): Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 43. Jg., Nr. 4, S. 277-290.
- Böll, Karin (1999): Merchandising und Licensing – Grundlagen, Beispiele, Management, München: Vahlen.
- Böll, Karin (2001): Was ist Licensing? Was ist Merchandising?, in: Böll, Karin (Hrsg.): Handbuch Licensing, Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag, S. 19-26.
- Braitmayer, Oliver (1998): Die Lizenzierung von Marken: Eine entscheidungs- und transaktionskostentheoretische Analyse, Frankfurt am Main: Lang.
- Brandmaier, Sonja/ Schimany, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Hamburg: Lit.
- Brem, Christian (2002): Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 157, Köln.
- Bruhn, Manfred (2003a): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred (2003b): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. Auflage, München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred/ Georgi, Dominik (2003): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagement, in: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 577-609.
- Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.) (2004): Gabler Lexikon Marketing, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Büch, Martin-Peter (1998): Das „Bosman-Urteil“ – Transferentschädigungen, Ablösesummen, Eigentumsrechte, Freizügigkeit. Sportökonomische Anmerkungen zu einem sportpolitischen Thema, in: Sportwissenschaft, 28. Jg., Heft 3-4, S. 283-296.

- Bühner, Rolf/ Tuschke, Anja (1997): Outsourcing, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 1, S. 20-30.
- Busch, Wilfried (2004): Das Merchandisingkonzept von Bayer 04 Leverkusen, in: Hammann, Peter/ Schmidt, Lars/ Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs - Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Dt. Universitäts-Verlag: Wiesbaden, S. 419-434.
- Büsching, Thilo (1998): „ran SAT.1 Fußball“ Merchandising: Produkte fürs Gefühl, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Teilband 2, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1788-1798.
- Caspar, Mirko (2002): Markenausdehnungsstrategien, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 233-259.
- Coenenberg, Adolf G. (2003): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Corsten, Hans (2001): Dienstleistungsmanagement, 4. bearbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien: Oldenbourg.
- Daumann, F./ Langer, M. (2003): Vermarktung von Sportleistung und Sportveranstaltung, in: Fritzweiler, Jochen (Hrsg.): Sport-Marketing und Recht: Vermarktungsrechte – Verträge – Konflikte, Basel: Helbing & Lichtenhahn, S. 1-31.
- Diller, Hermann (1996): Kundenbindung als Marketingziel, Marketing –Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Heft 2, S. 81-94.
- Diller, Hermann/ Müllner, Markus (1998): Kundenbindungsmanagement, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1219-1240.
- DFL (2003): Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt.
- Dunker, Nina (2003): Merchandising als Instrument der Markenführung – Ausgestaltungsformen und Wirkungen, LiM-Arbeitspapiere Nr. 5 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Burmann, Christoph (Hrsg.), Bremen.
- Eber, Adolf F. (1991): Erfolgreiche Merchandising-Strategien, Wien: Ueberreuter.
- Enderle, Gregor (2000): Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten im professionellen Ligasport - sportökonomische und wettbewerbsstrategische Aspekte, Berlin: Vistas.

- Engelhardt, Werner H./ Kleinaltenkamp, Michael/ Reckenfelderbäumer, Martin (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum.
- Erning, Johannes (2000): Professioneller Fußball in Deutschland: eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse, Berlin: Verlag für Wirtschaftskommunikation.
- Ernst & Young (2004): Bälle, Tore und Finanzen: Wege aus dem finanziellen Abseits, Essen.
- Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen.
- Fasse, Markus (2004): Borussia Dortmund lernt das Sparen – Der einzige börsennotierte Club Deutschlands drückt seine Kosten für Spieler und Betreuer um 20 Millionen Euro, in: Handelsblatt, Nr. 144 vom 28.7.2004, S. 14.
- Fischer, Klaus-Dieter/ Mohr, Stefan/ Müller, Manfred (2003): Zielkunde Fan- Customer Relationship Management bei Werder Bremen, in: Jahrbuch Sponsoring 2004, Hamburg: New Business Verlag, S. 52-57.
- Freter, Hermann (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Frey, Albert Wesley (1965): Marketing Handbook, 2nd edition, New York: Roland Press.
- Georgi, Dominik (2003): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 223-243.
- Gömmel, Rainer (2002): Fanartikelvermarktung: „Merchandising“ und „Licensing“ – Eine Einnahmequelle und ihre Zukunft, in: Herzog, Markwart (Hrsg.): Fußball als Kulturphänomen: Kunst – Kult – Kommerz, Stuttgart: Kohlhammer, S. 111-119.
- Haas, Oliver (2002): Controlling der Fußballunternehmen: Management und Wirtschaft in Sportvereinen, Berlin: Erich Schmidt.
- Hase, Michael (2002): Anstoß der Marken, in: w&v – Wochenmagazin für Marketing, Werbung, Medien und E-Business, 32/2002, S. 24-25.
- Hase, Michael/ Brannasch, Andreas (2003): Der Fan als Kunde, in: w&v – Wochenmagazin für Marketing, Werbung, Medien und E-Business, 31/2003, S. 28-29.
- Hätty, Holger (1989): Der Markentransfer, Heidelberg: Physica-Verlag.

- Hockenjos, Christian (2002): Sportvermarktung durch neue Geschäftsfelder bei Borussia Dortmund, in: Trosien, Gerhard/ Dinkel, Michael (Hrsg.): Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel: Afra-Verlag, S. 87-95.
- Hoffmann, Bernd (2001): Die Vermarktung von Rechten im Sport: Dargestellt am Beispiel des Fußballs, in: Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian: Management-Handbuch Sport-Marketing, München: Vahlen, S. 333-347.
- Homburg, Christian/ Bruhn, Manfred (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 3-37.
- Hübl, Lothar/ Swieter, Detlef (2002a): Der Spielmarkt in der Fußball-Bundesliga, in: Sportökonomie, ZfB-Ergänzungsheft 4/2000, S. 105-124.
- Hübl, Lothar/ Swieter, Detlef (2002b): Fußball-Bundesliga: Märkte und Produktbesonderheiten, in: Hübl, Lothar/ Swieter, Detlef (Hrsg.): Ligasport aus ökonomischer Sicht, Aachen: Meyer & Meyer, S. 13-72.
- Hüetlin, Thomas/ Kramer, Jörg/ Schnieppen, Cordt/ Wulzinger, Michael (2004): Theater der Alpträume, in: Der Spiegel, Nr. 32 vom 02.08.2004, S. 54-64.
- Idhe, Gösta B./ Janz, Oliver (2000): Gestaltungsprinzipien in der Logistik, in: Das Wirtschaftsstudium, 3/2000, S. 332-341.
- Kern, Markus/ Haas, Oliver/ Dworak, Alexander (2002): Finanzierungsmöglichkeiten für die Fußball-Bundesliga und andere Profisportligen, in: Galli, Albert/ Gömmel, Rainer/ Holzhäuser, Wolfgang/ Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement – Grundlagen unternehmerischer Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München: Vahlen, S. 395-447.
- Klein, Marie-Luise (2004): Institutionelle Rahmenbedingungen und Gegenstandsbe-
reiche ökonomischer Forschung zum Fußball in Deutschland, in: Hammann,
Peter/ Schmidt, Lars/ Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs -
Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Dt. Uni-
versitäts-Verlag: Wiesbaden, S. 3-23.
- Kohl, Thorsten (2001): Ökonomie des Profifußballs, Aachen: Shaker.
- Korman, Andy (2000): Football Merchandising – Theory and Practice, in: Sports and
Character Licensing, February 2000, S. 8-16.

- Koschnik, Wolfgang J. (2003): FOCUS-Lexikon: Werbeplanung – Mediaplanung – Marktforschung – Kommunikationsforschung – Mediaforschung, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, München: FOCUS Magazin Verlag.
- Kurth, Sascha/ Gersch, Martin (2002): Medien-Konvergenz – neue Möglichkeiten der Vermarktung für Fußballbundesligavereine, Arbeitsbericht Nr. 91 des Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum.
- Lehmann, Erik/ Weigand, Jürgen (1997): Money Makes the Ball Go Round – Fußball als ökonomisches Phänomen, in: Ifo-Studien – Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung, Nr. 43, S. 381-409.
- Lehmann, Erik/ Weigand, Jürgen (2002): Sportlich Profis – wirtschaftlich Amateure? – Fußballvereine als Wirtschaftsunternehmen, in: Herzog, Markwart (Hrsg.): Fußball als Kulturphänomen: Kunst – Kult – Kommerz, Stuttgart: Kohlhammer, S. 93-110.
- Lonergan, Eoin (1997): ManU zeigt, wo's langgeht... Ein Merchandising-Lehrstück von der Insel, in: Kruse, Horst (Hrsg.): Merchandising, WA Special 2, Nettetal: WA Verlag S. 25-27.
- Ludwig, Stefan (2002): Sieben goldene Regeln – Winner's Merchandising, in: Horizont Sport Business, Nr. 6 vom 24.05.2002, S. 41.
- Meffert, Heribert (1993): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch – neuere Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Meffert, Heribert/ Wagner, Helmut/ Backhaus, Klaus (Hrsg.), Münster.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert (2002): Strategische Optionen der Markenführung, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 135-165.
- Meffert, Heribert (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 125-145.
- Meffert, Heribert/ Bruhn, Manfred (2003), Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden; mit Fallstudien, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 3-15.
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph (2002a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 35-72.
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph (2002b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, S. 73-97.
- Meyer, Anton/ Oevermann, Dirk (1995): Kundenbindung, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftlehre, Band 4, Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1340-1351.
- Meyer, Anton/ Blümelhuber, Christian (2000): Kundenbindung durch Services, in: Bruhn, Manfred/ Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 270-292.
- Mullin, Bernard/ Hardy, Stephen/ Sutton, William (2000): Sport Marketing, 2nd edition, Champaign: Human Kinetics.
- Mungen, Edda (1998): Auf den Geschmack gekommen – Brauereien schöpfen aus neuen Quellen, in: Stallbaum, Klaus (Hrsg.): Licensing & Merchandising, WA Special 3, Köln: WA Verlag, S. 102-104.
- Nitschke, Axel (2003): Einnahmen aus der Vermarktung von audio-visuellen Rechten der Unternehmen der Fußball-Bundesliga – Entwicklungen und Wachstumsperspektiven, in: Berens, Wolfgang/ Schewe, Gerhard (Hrsg.): Profifußball und Ökonomie, Hamburg: Verlag Dr. Kovac, S. 15-44.
- o.V. (2002a): Liga rechnet nicht mit neuen Verlusten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 302 vom 30.12.2002, S. 31.
- o.V. (2002b): Lufthansa strukturiert Merchandising um, in: Horizont – Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, Nr. 31 vom 1. August 2002, S. 25.
- o.V. (2002c): Dem Fan ganz dicht auf den Fersen, in: Horizont – Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, Nr. 49 vom 5. Dezember 2002, S. 24.

- o.V. (2004a): Suche nach Alternativen – Restriktive Kreditvergabe der Banken bei Fußballklubs, in: Sponsors, 5/04, S. 34.
- o.V. (2004b): Marketingstools mit unklarem Profil, in: Sponsors, 5/04, S. 16.
- o.V. (2004c): Die Bundesliga bleibt TV-Renner, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 181 vom 06.08.2004, S. 59.
- o.V. (2004d): DFL erwartet Einnahmen von 300 Millionen Euro, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 144 vom 24.06.2004, S. 34.
- o.V. (2004e): Potenzial noch nicht ausgeschöpft, in: Sponsors, 5/04, S. 19.
- o.V. (2004f): Optimierung im Merchandising, in: Sponsors, 5/04, S. 17-18.
- Plaum, Dieter/ Linxweiler, Richard/ Eisenmann, Hartmut (2000): Verkaufsförderung: Erfolgreiche Sales Promotion, Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Poth, Ludwig G./ Poth, Gudrun S. (2003): Gabler Kompakt-Lexikon Marketing, Wiesbaden: Gabler.
- Raugust, Karen (2001): The licensing business handbook : how to make money, protect trademarks, extend product lines, enhance merchandising, control use of images, and more, by licensing characters, teams, celebrities, events, trademarks, fashion, likenesses, designs & logos, 3rd edition, New York, EPM Communications.
- Riedmüller, Florian (2001): Zur Vermarktung von Sportveranstaltungen, in: Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian: Management-Handbuch Sport-Marketing, München: Vahlen, S. 265-284.
- Riedmüller, Florian (2003): Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen, Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Rohlmann, Peter (1998): Sportmarketing und Merchandising: Grundlagen erfolgreicher Fanartikelvermarktung mit einer empirischen Studie aus dem Profifußball, Rheine.
- Rohlmann, Peter (2000): Fußball-Aktien als neue Fanartikel? - Sportmerchandising und seine Bedeutung für börsennotierte Fußballklubs, in: GoingPublic, Sonderausgabe Fußball-Aktien, S. 73-75.
- Rohlmann, Peter (2002): Sportmerchandising, in: Galli, Albert/ Gömmel, Rainer/ Holzhäuser, Wolfgang/ Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement – Grundlagen unternehmerischer Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München: Vahlen, S. 375-393.

- Rohlmann, Peter (2003a): Fan-Artikel – Vom Ladenhüter zum Markenmacher, in: *Horizont Sport Business* 2/2003, S. 20-23.
- Rohlmann, Peter (2003b): 6. Fanartikel-Barometer der Fußball-Bundesliga – Zur Lage im Fußball-Merchandising sowie Ergebnisse über entsprechende Informationsgrundlagen und Strukturdaten, Rheine.
- Rohlmann, Peter (2004): Erfolgssparameter und Zukunftsfelder im Sportmerchandising – Marktdaten, Markenführung, Innovationsaspekte, strategische Allianzen, Vernetzungen und sportliche Großevents im Rahmen des Fanartikelgeschäfts im Sport, Rheine.
- Roeb, Thomas (1997): Fan-Artikel – Das neue Geschäft der Fußball-Vereine, in: *Marketing Journal*, 1/97, S. 44-47.
- Rosenberg, Jerry Martin (1995): *Dictionary of retailing and merchandising*, New York u.a.: Wiley.
- Schertz, Christian (1997): *Merchandising: Rechtsgrundlagen und Rechtspraxis*, München: Beck.
- Schertz, Christian/ Bergmann, Sabine (2003): Germany, in: Ruijsenaars, Heijo (Hrsg.): *Character Merchandising in Europe*, The Hague: Kluwer Law International, S. 127-143.
- Scheuch, Fritz (1996): *Marketing*, 5., verbesserte und ergänzte Auflage, München: Vahlen.
- Schleusener, Michael (2002): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden: Gabler, S. 263-289.
- Schuh, Arnold (1995), *Merchandising*, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1876-1886.
- Shank, Matthew D. (2002): *Sports Marketing – A Strategic Perspective*, 2nd edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Shilbury, David/ Quick, Shayne/ Westerbeek, Hans (1998): *Strategic Sport Marketing*, St Leonards: Allen & Unwin.
- Sloane, Peter J. (1984): Die Ziele des Sportvereins, in: Heinemann, Klaus (Hrsg.): *Texte zur Ökonomie des Sports*, Schorndorf: Verlag Karl Hofmann, S. 126-137.

- Sportfive GmbH (2004a): Fußballstudie 2004, Hamburg.
- Sportfive GmbH (2004b): European Football 2004, Hamburg.
- Stadik, Michael (1999): Gute Geschäfte mit dem Logo, in: w&v – Wochenmagazin für Marketing, Werbung, Medien und E-Business, 5/1999, S. 112-113.
- Stauss, Bernd (2001): Markierungspolitik bei Dienstleistungen – Die „Dienstleistungsmarke“, in: Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden: Gabler, S. 549-571.
- Straub, Wilfried (2001): Das Marketing der Fußball-Bundesliga, in: Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian: Management-Handbuch Sport-Marketing, München: Vahlen, S. 253-264.
- Sutton, William A. (1998): Marketing Principles Applied to Sport Management, in: Masteralexis, Lisa Pike/ Barr, Carol A./ Hums, Mary A. (ed.): Principles and Practice of Sport Management, Gaithersburg: Aspen Publishers, S. 39-61.
- Süßmilch, Ingo (2002): Die Entwicklungen auf dem deutschen Fußballmarkt, in: WGZ-Bank (Hrsg.): FC Euro AG: Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklungen und Chancen des deutschen Fußballmarktes, 3. neu konzipierte und aktualisierte Auflage, Düsseldorf, S. 49-73.
- Swieter, Detlef (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga, Berlin: Dunker & Humblot.
- Toffler, Alvin (1980): Die dritte Welle, München: Zukunftschance, Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts Goldmann.
- Ufa Sports GmbH (2000): Ufa Fußballstudie, Hamburg.
- Welling, Michael (2003): Das Produkt Fußball? – Eine leistungstheoretische Grundlegung zur Identifikation von Produktions- und Absatzspezifika, in: Reckenfelderbäumer, Martin/ Welling, Michael (Hrsg.): Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, Lahr, S. 5-46.
- Welling, Michael (2004): Die (Fußball-)Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen, in: Hammann, Peter/ Schmidt, Lars/ Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs - Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Dt. Universitäts-Verlag: Wiesbaden, S. 391-418.

- WGZ-Bank/ Deloitte & Touche (Hrsg.): FC Euro AG: Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf.
- Wochnowski, Holger (1996): Veranstaltungsmarketing: Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermarktung von Veranstaltungen, Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Woratschek, Herbert (1998): Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: Sportwissenschaft, 28. Jg., Nr. 3-4, S. 344-357.
- Woratschek, Herbert (2002): Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, in: Albach, Horst/ Frick, Bernd (Hrsg.): Sportökonomie, ZfB-Ergänzungsheft 4/2000, S. 1-21.
- Zacharias, Erwin (1999): Going Public einer Fußball-Kapitalgesellschaft: rechtliche, betriebswirtschaftliche und strategische Konzepte bei der Vorbereitung der Börseneinführung eines Fußball-Bundesligavereins, Bielefeld: Erich Schmidt.
- Zeltinger, Julian/ Haas, Oliver (2002): Customer Relationship Management, in: Galli, Albert/ Gömmel, Rainer/ Holzhäuser, Wolfgang/ Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement – Grundlagen unternehmerischer Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München: Vahlen, S. 449-480.
- Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard (2001): Grundbegriffe des Marketing, 5., aktualisierte, überarbeitete. und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zils, Oliver (2003): Baustelle Bundesliga, in: Horizont Sport Business, Nr. 3 vom 10.10.2003, S. 8-10.

Quellenverzeichnis

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in der Fassung vom 02.01.2002 (BGBl I 42, 2909; 2003, 738) zuletzt geändert durch Art. 4 Abs. 34 G vom 05.05.2004 (BGBl I 718).

Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (MarkenG) vom 25. Oktober 1994 (BGBl I 1994, 3082, (1995, 156)) zuletzt geändert durch § 20 Abs. 5 G vom 03.07.2004 (BGBl I 1414).

Satzung des Deutschen Fußball-Bundes e.V. (DFB) mit gültigem Stand vom 01.07.2004.