

Michael Schilhaneck

Kundenbindungsmanagement in Fußballunternehmen

CUSTOMER RETENTION MANAGEMENT IN THE PROFESSIONAL SOCCER CLUB SETTING

Zusammenfassung

Zahlreiche Untersuchungen belegen einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Unternehmenserfolg. Zur Erschließung der Erfolgspotenziale der Kundenbindung bedarf es jedoch branchenangepasster Kundenbindungsmaßnahmen. Richtet man an dieser Stelle den Blick auf den Profifußball, so zeigen einige Arbeiten, dass sich die entsprechenden Managementaktivitäten vieler Klubs noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit dem Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen. Es werden Erkenntnisse zur Kundenbindung aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf das Analysefeld übertragen und unter Berücksichtigung der kennzeichnenden Branchenbesonderheiten modifiziert. Ergebnis dieser Vorgehensweise ist ein umfassender Katalog an spezifischen Kundenbindungsinstrumenten für Fußballunternehmen, der weiterführend anhand von theoretischen Strategieüberlegungen sowie durch empirische Befunde hierarchisiert wird.

Abstract

There are various studies which show a positive correlation between customer retention and corporate success. However, a successful customer retention management requires retention measures specifically adapted to the according sector. As far as professional soccer clubs are concerned, several articles indicate a lack of appropriate retention techniques. Consequently, the following article deals with the retention management in the professional soccer club setting. General findings of customer retention management will be assigned to the chosen field of analysis and modified according to its special requirements. The result of this procedure will be a broad catalogue of customer retention tools for professional soccer clubs, which will be organised into a hierarchy based on theoretical considerations as well as empiric findings.

1 Problemstellung

Zahlreiche Untersuchungen belegen einen positiven Beziehungsverbund zwischen Kundenbindung und wirtschaftlichem Unternehmenserfolg (vgl. u.a. Kalwani & Narayandas, 1995; Müller & Riesenbeck, 1991; Reichheld, 1993; Reichheld & Sasser,

1990). Dieser Wirkungszusammenhang wird in der Literatur¹ über verschiedene ökonomische Erfolgspotenziale der Kundenbindung erklärt: So nimmt mit Zunahme der Beziehungsdauer einerseits die Profitabilität der Kunden sukzessiv zu (Hintergrund: Steigerung von Kauffrequenz, Kaufmenge und Preisbereitschaft sowie Aktivierung von Cross-Selling- bzw. Up-Selling-Potenzialen; zudem: Kosteneinsparungen durch sinkenden Kundenbetreuungsaufwand aufgrund von Erfahrungseffekten), des Weiteren ergeben sich indirekte Erfolgswirkungsmechanismen (Zunahme des Weiterempfehlungsverhaltens bzw. der positiven Erfahrungsberichterstattung; ökonomische Risikoabgrenzung durch Fehlertoleranz und Vertrauensbonus). Zur Erschließung bzw. Aktivierung der skizzierten Erfolgspotenziale bedarf es wiederum branchenangepasster Kundenbindungsmanagementmaßnahmen. Einige Studien zeigen jedoch, dass die praktizierten Kundenbindungsansätze vieler Fußballunternehmen als unzureichend zu kennzeichnen sind (vgl. Bauer, Exler & Sauer, 2004; Gömmel & Klaeren, 2004; Klewenhagen, 2001; Mussler, 1999; Zeltinger, 2004; Zeltinger & Haas, 2002). Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit dem Kundenbindungsmanagement von Fußballprofiklubs. Übertrag, Diskussion und Modifikation der Erkenntnisse zum Kundenbindungsmanagement aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf das gewählte Untersuchungsfeld unter Berücksichtigung der kennzeichnenden Branchenbesonderheiten stehen bislang noch weitestgehend aus. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, zur Abarbeitung dieses Defizits beizutragen.²

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Zunächst werden die Grundlagen des Kundenbindungsmanagements erläutert. Weiterführend werden die sich aus den ökonomischen Besonderheiten der Branche der Fußballunternehmen ergebenden Problemfelder als auch Chancen für das Kundenbindungsmanagement diskutiert und mögliche Lösungs- bzw. Umsetzungsansätze ausgeführt. Ausgehend von diesen Arbeitsschritten wird daraufhin ein spezieller Instrumentenkatalog für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen erarbeitet. Zur Instrumenthierarchisierung werden abschließend theoretische Überlegungen sowie empirische Befunde

¹ Vgl. stellvertretend für viele: Bruhn (2001), Bruhn und Homburg (2004), Diller (1996), Georgi (2005), Gerdes (2005), Grund (1998), Homburg und Bruhn (2005), Huber, Herrmann und Braunstein (2000), Meyer und Blümelhuber (2000), Sieben (2001), Tomczak und Dittrich (2000).

² Während bereits die ausgeführten Erfolgspotenziale der Kundenbindung ausreichende Anreize für ein professionelles Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen darstellen sollten, verschärft sich der Bedarf nach geeigneten Kundenbindungsmaßnahmen für die Fußballprofiklubs zudem unter dem Blickwinkel der Demographieproblematik. So ist aufgrund der seit Jahren niedrigen Geburtenrate davon auszugehen, dass die durchschnittliche Neukundengewinnung im Kinder- und Jugendlichenbereich in den kommenden Jahren zunehmend geringer ausfallen wird. Verpassen es die Klubs, die Kundenabwanderungsrate in entsprechendem Maße zu senken, muss mit einem sukzessiven Abschrumpfen des Kundenstamms gerechnet werden. Gezielte Anstrengungen zur Kundenbindung im Zuschauer-/Fanbereich werden für Fußballunternehmen in den kommenden Jahren folglich besonders erfolgskritisch sein.

vorgestellt. Die Arbeit endet mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Ausblick.

2 Grundlagen des Kundenbindungsmanagements

Zur Darstellung der Grundlagen des Kundenbindungsmanagements werden zunächst die Begriffe der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagements erläutert, weiterführend wird auf die verschiedenen Kundenbindungsarten, die Wirkungskette der Kundenbindung sowie das Kundenbindungsinstrumentarium eingegangen.

2.1 Begriffliche Grundlagen

Zur Erschließung des Kundenbindungsbegriffs ist zwischen einer nachfrager- sowie einer anbieterorientierten Sichtweise zu unterscheiden (vgl. dazu sowie nachfolgend Diller, 1996; Homburg, Becker & Hentschel, 2005; Homburg & Bruhn, 2005; Homburg, Giering & Hentschel, 1999; Krafft, 2001; Krüger, 1997; Meffert, 2005; Meyer & Blümelhuber, 2000; Meyer & Oevermann, 1995; Weinberg & Terlutter, 2005). Bei Bezugnahme auf den Nachfrager ist Kundenbindung verhaltensorientiert zu interpretieren (Betrachtung der Verhaltenskonsequenzen der Kundenbindung beim Nachfrager auf der ex-post und ex-ante Zeitebene: bisheriges Kauf- als auch Weiterempfehlungsverhalten; zukünftige Wiederkaufs-, Zusatzkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht). Anbieterbezogen stellt Kundenbindung hingegen eine unternehmerische, managementbezogene Aufgabe dar (Kundenbindungsmanagement) und umfasst nach Homburg und Bruhn (2005, S. 8) sämtliche „auf den aktuellen Kundenstamm gerichtete (...) Maßnahmen, mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen“.

2.2 Kundenbindungsarten

Die Bindung von Kunden an ein Unternehmen ist auf verschiedene Ursachen zurückzuführen. Hierbei ist zwischen den Bindungsarten Gebundenheit und Verbundenheit zu unterscheiden.

Gebundenheit: Gebundenheit stellt einen Bindungszustand dar, in dem der Kunde in seiner Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Nutzung von Leistungen des Anbieters eingeschränkt ist. Gebundenheit wird durch den Aufbau von Wechselbarrieren erreicht.

- Ökonomische Wechselbarrieren: finanzielles Verlustpotenzial im Falle einer Kundenabwanderung (z.B. hohe, einmalige Aufnahmegebühr bei Golfklubs).
- Juristische Wechselbarrieren: rechtsverbindliche Vereinbarungen (z.B. Mobiltelefonvertrag, Fitness-Studiovertrag).
- Situative Wechselbarrieren: situativ-äußere Faktoren (z.B. günstiger Standort des Anbieters, Fehlen von Angebotsalternativen in der Region).

Gebundenheit wird in der Literatur häufig auch als faktische Kundenbindung bezeichnet (vgl. zu den Ausführungen Bruhn, 2001; Georgi, 2005; Homburg & Bruhn, 2005; Meffert, 2005; Meyer & Oevermann, 1995; Weinberg & Terlutter, 2005).

Verbundenheit: Verbundenheit ist demgegenüber ein Bindungszustand, der auf psychologische Ursachen zurückzuführen ist. Über Verbundenheit wird eine „freiwillige Kundenbindung“ hervorgerufen. Ausgehend von den betriebswirtschaftlichen Darstellungen zählen zu den psychologischen Bindungsursachen die Zufriedenheit, das Commitment sowie das Vertrauen der Kunden.³

- Kundenzufriedenheit: Resultat aus Vergleichen von Erwartungen und wahrgenommenen Leistungsniveaus (Soll-Ist-Leistungsabgleich).⁴
- Commitment: Wunsch nach einer stabilen Geschäftsbeziehung, Bereitschaft zu kurzfristigen Opfern zu Gunsten der langfristigen Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung, Vertrauen in die Stabilität der Beziehung (sog. „Fortsetzungscommitment“; liegt zudem eine emotionale Verbundenheit des Kunden zum Anbieter vor, spricht man von „affektivem Commitment“⁵).⁶
- Vertrauen: Bereitschaft des Kunden, sich auf ein Unternehmen im Hinblick auf dessen zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen. Die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens basiert dabei auf Faktoren wie Kompetenz, Reputation, Seriosität, Beständigkeit oder Zuverlässigkeit.⁷

Verbundenheit wird in der Literatur oftmals auch als emotionale oder psychologische Kundenbindung bezeichnet (vgl. Homburg & Bruhn, 2005; Meffert, 2005; Tomczak & Dittrich, 2000).

³ In der Psychologie (Verhaltensveränderung) sowie der Sportwissenschaft (Gesundheits-sport) werden das Bindungsphänomen bzw. psychologische Bindungsfaktoren hingegen weitaus differenzierter dargestellt. Vgl. dazu z.B. die Beiträge von Brehm und Eberhardt (1995), Brehm et al. (2006), Pahmeier (1994, 2006), Prochaska und Marcus (1994), Prochaska, Norcross und DiClemente (1994), Rampf (1999) oder Wagner (2000) bzw. die darin vermerkte, weiterführende Literatur.

⁴ Vgl. dazu u.a. Bruhn (2001), Götz et al. (2006), Grund (1998), Homburg, Becker und Hentschel (2005), Homburg, Giering und Hentschel (1999), Homburg und Stock-Homburg (2006), Krafft (2001), Krüger (1997) oder Weinberg und Terlutter (2005).

⁵ Der für das vorliegende Untersuchungsfeld der Fußballunternehmen bedeutende „Geschäftsbeziehungssonderfall“ der Identifikation des Kunden mit dem Anbieter (Fanidentifikation; Weiterführendes dazu in 3.2) ist somit als „affektives Commitment“ zu verstehen (kennzeichnende Komponenten: Wille der Beziehungsfortsetzung, Opferbereitschaft, tiefe emotionale Verbundenheit).

⁶ Vgl. Bruhn (2001), Diller (1996), Garbarino und Johnson (1999), Morgan und Hunt (1994) sowie Weinberg (2000).

⁷ Vgl. dazu Bruhn (2001), Garbarino und Johnson (1999), Georgi (2005), Moorman, Deshpande und Zaltman (1993) sowie Morgan und Hunt (1994).

2.3 Die Wirkungskette der Kundenbindung

Die Grundüberlegung einer Wirkungskette ist die inhaltliche Verknüpfung von Variablen, die miteinander in Zusammenhang stehen. Im Übertrag auf das Konstrukt der Kundenbindung gilt es also, die Verbindung zwischen den zentralen anbieter- und kundenbezogenen Konstruktgrößen abzubilden.

Geht man von der übergeordneten Unternehmenszielgröße „Ökonomischer Erfolg“ aus (Kenngrößen: z.B. ROI, Gewinn, Umsatz), so ist diese, wie in Abschnitt 1 skizziert, mitunter durch die positiven Wirkungseffekte langfristiger Kundenbindung zu erreichen. Zur Steigerung der Kundenbindung ist wiederum die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit notwendig, weitere Bestimmungsfaktoren stellen zudem das Ausmaß an Commitment und Vertrauen dar (vgl. Abschnitt 2.2). Ausgangspunkt bzw. Grundlage jener Konstrukte ist wiederum der Erstkontakt des Kunden mit dem Anbieter durch den Kauf eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung, welcher fortgesetzt wird durch alle Folgekäufe bzw. Folgekontakte.

Basierend auf diesen Ausführungen kann die Wirkungskette der Kundenbindung stark vereinfacht in vier Gliedern dargestellt werden:

- Erstkontakt/Folgekontakte,
- Kundenzufriedenheit (alternativ/ergänzend: Commitment und Vertrauen),
- Kundenbindung,
- ökonomischer Erfolg.

Mit dem Hinweis auf eine vereinfachte Zusammenhangsdarstellung der Wirkungskette der Kundenbindung sei darauf verwiesen, dass die Beziehung bzw. Abhängigkeit zwischen den einzelnen Gliedern nicht immer eindeutig ist (im Sinne von nicht immer gleich stark ausgeprägt). So beeinflusst eine unabhängige Größe eine abhängige nicht immer zu 100 Prozent, zudem können die Variablenzusammenhänge aufgrund von moderierenden Faktoren unterschiedlich ausfallen.

Abbildung 1 veranschaulicht die zuvor umschriebene Wirkungskette der Kundenbindung und mögliche unternehmensinterne bzw. -externe moderierende Faktoren der Beziehungszusammenhänge der einzelnen Kettenglieder im Überblick.

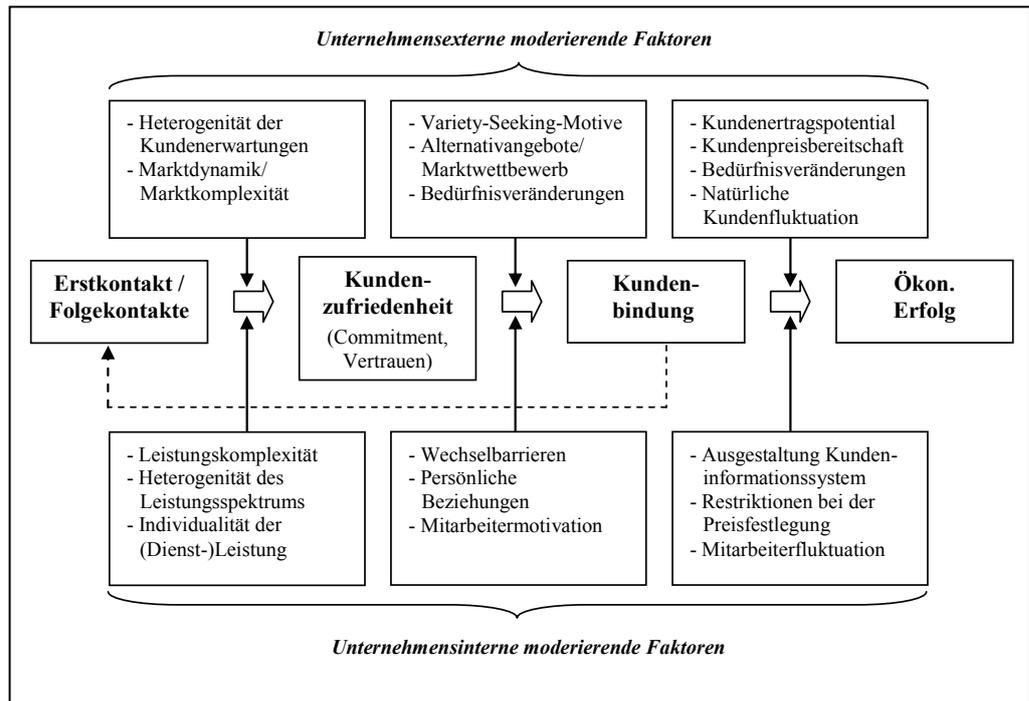


Abb. 1: Wirkungskette der Kundenbindung⁸

2.4 Kundenbindungsinstrumente

Im folgenden Abschnitt wird auf die Instrumente des Kundenbindungsmanagements eingegangen. Zunächst werden mögliche Formen des Instrumenteneinsatzes diskutiert (isolierter vs. integrierter Instrumenteneinsatz), anschließend wird ein Überblick über branchenunspezifische Kundenbindungsinstrumente gegeben.

2.4.1 Isolierter vs. integrierter Instrumenteneinsatz

Ein Blick auf den Instrumenteneinsatz in der Praxis verdeutlicht, dass Maßnahmen überwiegend isoliert voneinander eingesetzt werden. „Isoliert“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen keinen Versuch unternehmen, die einzelnen ausgeführten Kundenbindungsmaßnahmen aufeinander abzustimmen, mit der Folge, dass die Instrumentpotenziale nicht voll ausgeschöpft und mitunter nur geringe Bindungserfolge erzielt werden. Zur Realisierung nachhaltiger Kundenbin-

⁸ In Anlehnung an Bertrams, Bieling und Eschweiler (2004), Bruhn (2000), Bruhn (2001), Homburg und Bruhn (2005), Krafft (2001), Meyer und Blümelhuber (2000) sowie Woratschek und Horbel (2005).

dung ist es jedoch notwendig, einen kombinierten, aufeinander abgestimmten und zu einem Gesamtkonzept integrierten Instrumenteneinsatz vorzunehmen. Die Grundüberlegung eines integrierten Kundenbindungsprogramms ist dabei, die Bindungswirkungen der einzelnen Instrumente synergetisch zu verstärken (Bruhn & Homburg, 2004; Homburg & Bruhn, 2005; Meyer & Oevermann, 1995; Sieben, 2001).

In Anlehnung an Homburg und Bruhn (2005) sind folgende Integrationsansätze zu unterscheiden: Unter instrumenteller Integration ist die sinnvolle Abstimmung und Kombination verschiedener Kundenbindungsinstrumente zu verstehen (z.B. Kundenklub: Kommunikation mit den Mitgliedern über Zeitschriften, Mailings etc.; attraktive Mitgliederveranstaltungen; Zusatznutzen durch Kundenkarten mit Rabatt- und/oder Zahlungsfunktion). Der Ansatz der inhaltlichen Integration meint eine inhaltlich-thematische Abstimmung der einzelnen Kundenbindungsmaßnahmen, um ein in sich geschlossenes Gesamtbild des Programmansatzes sicherzustellen (z.B. konsequente Umsetzung eines spezifischen „Kampagnenthemas“ im Rahmen verschiedener Programminstrumente wie Eventveranstaltung, Kundenzeitschrift, Mailings etc.). Eine funktionale Integration konzentriert sich auf die Frage, ob eine bestimmte Funktionserfüllung, z.B. die Interaktionsfunktion, für bestimmte Zielgruppen einen besonders hohen Bindungsanreiz aufweist mit der Folge eines Fokus auf einen entsprechenden, jene Funktion erfüllenden Instrumenteneinsatz (z.B. Sportfans und Kontaktmöglichkeit mit Profisportlern).

Neben jenen Integrationsansätzen sind zudem folgende Grundgestaltungsprinzipien zu beachten, um eine nachhaltige Bindungswirkung zu erzielen: Kundenbindungsmaßnahmen sollten in ihrer formalen Gestalt aufeinander abgestimmt werden (einheitliche Nutzung von visuellen Gestaltungselementen wie Logo, Unternehmensfarben etc.; vgl. Esch, 2003; Homburg & Bruhn, 2005). Der thematische Bezug der Kundenbindungsmaßnahmen sollte eng an der Kernleistung des Unternehmens liegen. Es gilt: Je enger der Bezug, desto eher ist damit zu rechnen, dass die Maßnahmen in Anspruch genommen werden (Inanspruchnahme als Voraussetzung zur Entfaltung von Bindungseffekten; Erber, 2000; Meyer & Blümelhuber, 2000). Ferner sollten Kundenbindungsmaßnahmen verstärkt Erlebniselemente bieten. Hintergrund dazu ist die zunehmende Erlebnisorientierung der Gesellschaft, die zur Folge hat, dass es vor allem die emotionalen Komponenten sind, die ein Angebot in den Augen der Kunden attraktiv machen (Weinberg, 2000; Weinberg & Terlutter, 2005).

2.4.2 Branchenunspezifische Kundenbindungsinstrumente

Tabelle 1 gibt einen Überblick über branchenunspezifische Kundenbindungsinstrumente. Die Maßnahmen sind zunächst hinsichtlich ihrer Bindungsart (faktische vs. emotionale/psychologische Bindung) systematisiert, innerhalb jener Grobkategorisierung wird weiterführend eine Instrumentenzuordnung auf die vier klassischen Marketing-Mix-Bereiche vorgenommen (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik).

Tab. 1: Branchenunspezifische Kundenbindungsinstrumente im Überblick⁹

Gebundenheit (faktische Kundenbindung)	Verbundenheit (emotionale/psychologische Kundenbindung)
Produktpolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – individuelle, technische Standards – spezifische Value-Added-Leistungen (z.B. system- bzw. technikabhängiger Kundendienst, systemabhängige Schulung) 	Produktpolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – individuelle Angebote – Leistungsgarantien – Kundeneinbindung – Qualitäts-/Servicestandards – Produktdesign
Preispolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Rabatt- und Bonussysteme – Preissetzung/Preisdifferenzierung – Preisbundling – Kundenkarte (bei Rabatt- und Bonusfunktion) 	Preispolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Kundenkarte (Ausweisfunktion, Zahlungsfunktion) – (zufriedenheitsabhängige) Preisgarantien
Kommunikationspolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle 	Kommunikationspolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Eventmarketing – Online-Marketing – Direct Mail – Gewinnspiele/Online-Gewinnspiele – Beschwerdemanagement – Kundenklub, Kundenforum, Kundenzeitschrift – Servicenummern/Hotlines – Telefonmarketing/persönliche Kommunikation
Distributionspolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Ubiquität/(kundenorientierte) Standortwahl – Abonnement/Vertrag Leistungsanspruchnahme 	Distributionspolitische Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> – Product Sampling – Online-Bestellung – Katalogverkauf – Direktlieferung

⁹ In Anlehnung an Homburg und Bruhn (2005), ergänzend Bruhn (2000), Bruhn (2001), Bruhn und Homburg (2004), Georgi (2005), Gerdes (2005), Meffert (2005) sowie Meyer und Oevermann (1995).

3 Diskussion verschiedener Problemfelder und Chancen des Kundenbindungsmanagements von Fußballunternehmen

Die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zu einer stabilen Partnerschaft ist ein problembehafteter Managementprozess, da die Kundenbindung ein komplexes Konstrukt mit zum Teil schwer beeinflussbaren Determinanten darstellt (u.a. Commitment). Neben dieser grundlegenden Schwierigkeit ist die Branche des Profifußballs zudem durch einige spezifische ökonomische Besonderheiten gekennzeichnet, welche zusätzliche Problembereiche für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen mit sich bringen. Gleichzeitig verfügt der Profifußball jedoch auch über Merkmale, welche förderlich auf den Kundenbindungsprozess wirken. Im Folgenden werden jene Aspekte diskutiert und erste Managementimplikationen abgeleitet.

3.1 Problembereiche des Kundenbindungsmanagements von Fußballunternehmen

Problemfelder für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen resultieren aus folgenden Branchenspezifika.

3.1.1 Kundengruppenheterogenität

Fußballprofiklubs verfügen kennzeichnenderweise über mehrere zentrale, jedoch sehr heterogene Kundengruppen: direkte/indirekte Zuschauer (direkte Zuschauer: Fans, Hospitalitykunden und Tagesbesucher wie Familien/Kinder; indirekte Zuschauer: TV-Publikum), Sponsoren/Lizenznehmer, Agenturen sowie Medien. Für das Kundenbindungsmanagement leitet sich aus dieser Kundengruppenheterogenität die Notwendigkeit eines umfassenden, integrierten jedoch auch kundengruppen-spezifisch differenzierten Instrumentenmixes ab. „Insellösungen“ im Sinne einer Konzentration der Maßnahmen auf nur eine Kundengruppe oder ein lediglich punktueller, vereinzelter bzw. unabgestimmter Instrumenteneinsatz für die verschiedenen Kundengruppen sind hingegen nur wenig Erfolg versprechend.

3.1.2 Teamproduktion

Wie in 2.2 erläutert, ist die Kundenzufriedenheit eine zentrale Determinante des Kundenbindungskonstrukts. Ein zentraler Bezugspunkt zur Entstehung von Kundenzufriedenheit ist die Zufriedenheit mit dem Leistungsergebnis (vgl. Gündling, 1998; Müller & Riesenbeck, 1991; Weinberg, 2000; Weinberg & Terlutter, 2005). Da sich der Leistungserstellungsprozess von Fußballunternehmen jedoch durch die Besonderheit der Beteiligung von mindestens zwei Klubs zur Austragung eines sportlichen Wettkampfes auszeichnet (Teamproduktion), unterliegt gerade das Leistungsergebnis (aufgrund der unbestimmbaren Fremdkomponente) Qualitätsschwankungen. Zur Problemlösung bieten sich nachfolgende Managementansätze an.

Zur Gewährleistung eines gewissen Grades an vom sportlichen Geschehen unabhängiger Unterhaltungsqualität am Spieltag sollten Fußballunternehmen ein attraktives, das sportliche Geschehen umrahmendes Leistungsspektrum anbieten (z.B.

Rahmenprogrammgestaltung als Teilkomponente des Erlebnismarketings). Auf diese Weise werden gewissermaßen „Zusatzleistungen und Zusatzerlebnisse“ geschaffen, die auch im Falle einer enttäuschenden sportlichen Leistung einen Unterhaltungswert bieten und zumindest für die Sicherstellung einer Grundzufriedenheit sorgen, im Falle positiver sportlicher Leistungen hingegen zum Optimalfall der Kundenbegeisterung beitragen. Ergänzende, zufriedenheitsbildende Ansatzpunkte sind zudem Zeitmanagementaspekte (Minimierung und Ausgestaltung der anfallenden Kundenwartezeiten in den Bereichen Parkplätze, öffentliche Verkehrsmittel, Ticketing, Einlass, Catering; Zeitmanagement als weiterer Teilbereich des Erlebnismarketingansatzes; vgl. dazu auch Schilhaneck, 2006).

Die Ausführungen dürfen jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass eine Minderqualität im Leistungsergebnis (geringer sportlicher Erfolg des favorisierten Teams) durch die ausgeführten Maßnahmen gänzlich kompensiert werden kann. In Anlehnung an das Modell von Kano (1984) ist das Leistungsergebnis als Leistungsfaktor zu kennzeichnen (jene Leistungskomponenten werden von den Kunden ausdrücklich verlangt; ein Erfüllen führt zu Zufriedenheit, ein Nicht-Erfüllen zu Unzufriedenheit). Die zuvor ausgeführten Kundenbindungsmaßnahmen sind hingegen entweder als Basisfaktoren (die Erfüllung jener Leistungsbereiche wird von den Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt, ein Erfüllen führt nicht zu Zufriedenheit, ein Nicht-Erfüllen jedoch zu Unzufriedenheit; z.B. Zeitmanagementaspekte) bzw. als Begeisterungsfaktoren (jene Leistungsparameter werden vom Kunden nicht eingefordert, die Realisierung derartiger Leistungskomponenten führt zu überproportionaler Zufriedenheit, ein Nicht-Erfüllen jedoch nicht zu Unzufriedenheit; z.B. Rahmenprogrammangebote an Spieltagen) zu charakterisieren. Ein Zufriedenheitsausgleich ist folglich nur eingeschränkt möglich.

3.1.3 Erfahrungsgutcharakter

Aufgrund der kennzeichnenden Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften der Dienstleistung von Fußballunternehmen (Integration externer Faktoren, insbesondere Teamproduktion; Folge: Unsicherheit des Spielausgangs), welche eine Leistungsbeurteilung vor Leistungsanspruchnahme erschweren, sowie der für die freiwillige Kundenbindung bedeutsamen psychologischen Bindungsursache des Vertrauens (vgl. 2.2) muss im Rahmen eines effektiven Kundenbindungsmanagements von Fußballprofiklubs auch in den Aufbau von Reputation für Vertrauenswürdigkeit investiert werden. Für Fußballunternehmen relevante Ansätze zum Aufbau von Vertrauen im Rahmen der Beziehungsqualität sind in Anlehnung an die allgemeinen Ausführungen von Georgi (2005) folgende Aspekte:

- Signalingmaßnahmen (z.B. PR, Werbung, Förderung von Empfehlungsverhalten).
- Leistungsstandardisierungen: a) Standardisierung materieller bzw. immaterieller Inputfaktoren (z.B. Erlebnis- und Eventmarketing, angebotene Servicequantität und -qualität, Quantität und Qualität Homepagecontent). b) Standardisierung personeller Inputfaktoren (z.B. einheitlich gutes Ausbildungs- und Erfahrungsniveau der Mitarbeiter, Verhaltensregeln Kundenkontakt, ausreichend

hohe Anzahl an Stadionpersonal). c) Standardisierung ausgewählter Leistungsprozesse bzw. Leistungsteilergebnisse (z.B. Sponsoringumsetzung, Sponsorenbetreuung).¹⁰

- Kundeneinbindung (z.B. Einbezug von Fans in die Rahmenprogramm-, Trikot- oder Merchandisinggestaltung; Integration von Kundenwünschen in die Logen-Gestaltung; Individualisierung von Hospitality-Maßnahmen).
- Kooperatives und kulantes Klubverhalten (z.B. Tickettauschbörse für Dauerkartenbesitzer; Service- und Kooperationsfreundlichkeit gegenüber Sponsoren).
- Einrichtung eines Beschwerdemanagementsystems.

Mehrere Quellen weisen im Zusammenhang mit dem Aufbau von Kundenvertrauen zudem auf die Notwendigkeit von Kundenkontaktpersonalschulungen hin (Bruhn, 2001; Zeltinger, 2004).

3.2 Chancen für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen

Ein kennzeichnendes Merkmal des Profifußballs ist, dass die „Kunden“ in überdurchschnittlich hohem Maße eine tiefe emotionale Verbundenheit zu ihrem Team aufweisen und sich in vielen Fällen mit diesem sogar identifizieren¹¹. Konsumanreize sind in diesen Fällen insbesondere durch Ausdruck und Gefühl der Zugehörigkeit zu den Identifikationsobjekten bzw. durch den psychologischen/emotionalen Wert, den die Kunden aus den Interaktionen mit ihren Identifikationsobjekten und den damit gewonnenen Erfahrungen erhalten, zu erklären (Milne & McDonald, 1999; Pritchard & Negro, 2001; Sutton et al., 1997). Als Hintergrund für diesen „Bindungs Sonderfall“ kann einerseits der attraktive Gegenstand des Profifußballs angeführt werden, der an anderer Stelle auch als „perfektes Produkt zwischen Emotionen und Entertainment“ umschrieben wurde (Karle, 1998). Eng verbunden mit diesen Leistungs- bzw. Vermarktungscharakteristika ist die umfassende mediale Multiplikation der Sportart (Profifußball als attraktiver da in starkem Maße gesellschaftsbedeutender Programminhalt), welche wiederum eine hohe, mehrkanalige Kontaktfrequenz zwischen Fan und Team sicherstellt. Zudem bietet der Profifußball den Vorteil, dass der (direkte oder indirekte) Zuschauer unmittelbar in das Ereignis involviert wird und an Emotionen teilhaben kann (Gladden, Irwin & Sutton, 2001). Ferner fördert der Profifußball Sozialisationsprozesse und schafft ein Gefühl der Zusammengehörigkeit unter den Sympathisanten der gleichen Teams (Kennzeichen: gemeinsames Erleben; Austausch, Diskussionen oder Erlebnisberichte über das sportliche Geschehen unter den Anhängern; vgl. Bauer, Exler & Sauer, 2004; Milne & McDonald, 1999; Nagel, 2006; Sutton et al., 1997). Unterstützend wirkt sich des Weiteren der Umstand aus,

¹⁰ Vgl. dazu auch Schilhaneck (2006).

¹¹ Sutton et al. (1997, S. 15) definieren Fanidentifikation als „the personal commitment and emotional involvement customers have with a sport organization“ (daran angelehnt: Apostolopoulou, 2002; McDonald & Milne, 1997; Milne & McDonald, 1999).

dass in der Regel nur ein Fußballprofiklub einer Region bzw. Stadt angehört ist (regionaler Monopolist), sodass sich bereits durch den Standort eine natürliche Zugehörigkeit an den lokal/regional ansässigen Klub ergibt (Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004; Kolbe & James, 2000; Zeltinger, 2004; Zeltinger & Haas 2002).

Aus den Ausführungen lassen sich folgende Implikationen für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen ableiten: So sollten die Bindungsmaßnahmen das kennzeichnende Interesse bzw. die emotionale Verbundenheit der „Kunden“ zu ihrem Team aufgreifen und entsprechend attraktive Inhalte mit Klubbezug zum Gegenstand haben (z.B. Einbezug von Klubpersönlichkeiten in die Kundenbindungsaktivitäten, umfassende Hintergrundinformationsversorgung). Zudem ist eine hohe Interaktionsfrequenz über verschiedene Kanäle (Events, PR, Internet) zu empfehlen.

4 Erarbeitung eines spezifischen Instrumentenkatalogs für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen

Im Folgenden werden die in 2.4 vorgestellten branchenunspezifischen Kundenbindungsinstrumente (Tab. 1) auf das gewählte Analysefeld übertragen und es wird überprüft, inwieweit diese für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen von Relevanz sind bzw. welche weiteren Maßnahmen zu ergänzen sind. Ansatzpunkte für die Erweiterung sind dabei die im Rahmen der Diskussion der Branchenbesonderheiten abgeleiteten Umsetzungshinweise für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen sowie in der Fachliteratur angeführte Kundenbindungsinstrumente, welche weder in der Bezugsübersicht noch in der Diskussion der Branchenbesonderheiten erfasst wurden, für Fußballunternehmen jedoch von Bedeutung sind. Ziel der Vorgehensweise ist es, einen möglichst umfassenden Maßnahmenkatalog für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen zu erarbeiten.

4.1 Gebundenheit (faktische Kundenbindung)

Die in der Bezugsübersicht angeführten produktpolitischen Instrumente mit faktischer Bindungswirkung sind aufgrund ihres überwiegenden Technikbezuges (technische Standards; technikspezifische Value-Added-Leistungen) im Übertrag auf die Branche der Fußballunternehmen ohne Bedeutung und werden in den weiteren Ausführungen ausgegrenzt.

Hingegen sind die aufgelisteten preispolitischen Maßnahmen auf Profifußballklubs übertragbar (Rabatt-/Bonussysteme¹²; z.B. Preisnachlässe für Mitglieder oder Dauerkartenkunden auf Fanartikel; Preisdifferenzierung: z.B. unterschiedliche Ticketpreise differenziert nach Rangqualität sowie Alter und Ausbildungsstand des Kunden; Preisbundling: z.B. Kombi-Angebot Eintrittskarte und Fanartikel; vgl. Bertrams,

¹² Das in der Bezugsübersicht vermerkte Instrument der Kundenkarte mit Rabatffunktion ist als eine mögliche Ausgestaltungsform des Bereichs „Rabatt- und Bonussystem“ zu sehen und wird jenem Aspekt fortan untergeordnet.

Bieling & Eschweiler, 2004; Bierwirth & Karlowitsch, 2004; Brenner, 1997; Cousens, Babiak & Slack, 2001; Howard & Burton, 2002; Shani, 1997).

Als kommunikationspolitische Maßnahmen mit faktischer Bindungswirkung ist in der Instrumentenübersicht der Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle angeführt, ein Aspekt, der in angepasster Form auch für Fußballunternehmen von Bedeutung ist (z.B. Nutzungsmöglichkeit der Klubdatenbank für den Hauptsponsor oder exklusive Klubhomepagebereiche mit log-in-Funktion).

Der im Rahmen der Distributionspolitik zunächst vermerkte Punkt der Ubiquität ist in dieser Form für Fußballunternehmen nicht zutreffend, da eine ubiquitäre Distribution (Strategieansatz eines hohen Distributionsgrades, omnipräsente Verkaufsstellen) in der Regel nur von Unternehmen mit Produkten des täglichen Bedarfs umgesetzt wird (vgl. Bruhn & Homburg, 2004). Im Fall von Fußballunternehmen ist zur Schaffung von faktischer Bindung vielmehr ein bedarfsgerechter, selektiver Distributionsansatz zu verfolgen (selektive Distribution: gezielte und begrenzte Auswahl an Absatzwegen; z.B. Fanshops, Sportläden, VVK-Stellen, Online-Vertrieb). Der Aspekt der vertraglichen Leistungsabnahmeregelung wird in den weiteren Ausführungen hingegen ausgegrenzt, da die wesentlichen bindungsrelevanten Vertragsausgestaltungsgegenstände wie Bonus- und Rabattpolitik, Preisdifferenzierung, Preisbündelung und Leistungsindividualisierungen jeweils als Einzelaspekte abgehandelt werden.

4.2 Verbundenheit (emotionale/psychologische Kundenbindung)

Von den in der Bezugsübersicht in der Kategorie der emotionalen/psychologischen Kundenbindung angeführten produktpolitischen Instrumenten ist im Übertrag auf die Branche der Fußballunternehmen zunächst das Produktdesign aufgrund der kennzeichnenden Immaterialität der Kernleistung der Profifußballklubs auszugrenzen. Demgegenüber stellen alle weiteren angeführten Instrumente mögliche operative Ansatzpunkte für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen dar. So sind sowohl individuelle Angebotsgestaltungen (Zuschauer: z.B. Mehrspieleticket mit z.T. individuell wählbaren Terminen; ein derartiges Angebot ist beispielsweise bei den Klubs der NBA oder NHL die Regel; vgl. Schilhaneck, 2004; Sponsoren: individuelle Paketzusammensetzungen; vgl. Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004) als auch das Angebot von Leistungsgarantien anwendbar.¹³ Die Bedeutung der Ansatzpunkte der Kundeneinbindung sowie der Einführung von Leistungsstandards (u.a. Erlebnis- und Eventmarketing; Servicequantität und -qualität; Quantität und Qualität Homepagecontent; Mitarbeiterausbildung und Mitarbeiteranzahl) wurde

¹³ Belege praktischer Umsetzung von Leistungsgarantien im professionellen Teamsport liefern jedoch lediglich die nachfolgend skizzierten Fallbeispiele, sodass im weiteren Verlauf der Arbeit von einem Übertrag des Instruments auf die Branche der Fußballunternehmen abgesehen wird. New Jersey Nets: „Money-Back-Guarantee“ für Logen- und Business-Seat-Kunden, falls das Engagement nicht zur Kundenzufriedenheit führe (Howard & Burton, 2002). 1. FC Köln: „Geld-Zurück-Garantie“ beim Heimspiel des 1. FC Köln gegen RW Oberhausen in der Zweitligasaison 2002/2003 im Falle des Nicht-Aufstiegs (Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004).

demgegenüber bereits im Rahmen der vorausgehenden Diskussion der Branchenbesonderheiten und den daraus resultierenden Anforderungen an das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen hervorgehoben. Zu ergänzen ist die produktpolitische Instrumentebene der Bezugsübersicht hingegen um folgende Instrumente: So ist im spezifischen Fall der Fußballunternehmen insbesondere das Angebot von Fanartikeln zu integrieren (Merchandising als Instrument zur Förderung der Fanbindung, Nutzung drückt Verbundenheit und Zugehörigkeit zu dem sympathisierten Profiklub aus; vgl. Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004; Zeltinger & Haas, 2002). Eine Ergänzung stellt zudem die Einrichtung eines Ausgleichsangebots für Dauerkartenkunden für nicht besuchte Spiele im Sinne eines Ticketaustauschprogramms bzw. eines Ticketfreischaltungssystems dar (Serviceleistung zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit; vgl. dazu Bierwirth & Karlowitsch, 2004; Schilhaneck, 2004). Darüber hinaus ist der in der Literatur angeführte Ansatzpunkt der Kundengeschenke (Bruhn, 2001) auf Fußballunternehmen übertragbar (z.B. exklusive „Appreciation“-Merchandisingartikel für Businessklub-Kunden, Vergabe von Sponsoren-Promotions an Zuschauer; vgl. Bauer, Exler & Sauer, 2004; James, Kolbe & Trail, 2002; McDonald & Milne, 1997; Schilhaneck, 2004; Zeltinger, 2004; Zeltinger & Haas, 2002).

Im preispolitischen Instrumentbereich wird zunächst eine Reduktion um den Aspekt zufriedenheitsabhängiger Preisgarantien aufgrund der augenfälligen Redundanzen mit der zuvor ausgeführten Maßnahme der Leistungsgarantie vorgenommen. Demgegenüber kann das Instrument der (personifizierten) Kundenkarte mit Ausweis- bzw. Zahlungsfunktion auf Fußballunternehmen übertragen werden (beispielsweise verdeutlicht eine personifizierte Klubkundenkarte emotionale Verbundenheit bzw. Zugehörigkeit des Nutzers zu dem Fußballunternehmen; vgl. Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004; Bierwirth & Karlowitsch, 2004; Zeltinger, 2004). Eine sinnvolle Instrumentergänzung stellt ferner das Angebot von Finanzierungshilfen dar (z.B. NHL-Klub Washington Capitals: Ratenzahlung Dauerkarte; vgl. Schilhaneck, 2004).

Im Rahmen der Kommunikationspolitik werden zunächst die beiden Instrumente des Telefonmarketings sowie der persönlichen Kommunikation (im Sinne von Außendienstmaßnahmen) in den weiteren Ausführungen ausgegrenzt, da beide Ansätze vielmehr der Kundenakquisition als der Kundenbindung zuzuordnen sind. Auch die Einrichtung einer Servicenummer/Hotline, wie man sie beispielsweise von Computerherstellern, Kreditkartenanbietern etc. kennt, ist für Profisportunternehmen nicht relevant. Jedoch wird in der Literatur mehrfach auf die Gewährleistung einer bedarfsgerechten Erreichbarkeit hingewiesen (Auslegung für Profifußballklubs: persönliche Erreichbarkeit während der Geschäftszeiten; Integration der Kommunikationskanäle Telefon, Fax, Mail, Post; bei personeller Mehrfachbesetzung: Communication-Center), sodass für das Bezugsfeld weiterführend jene angepasste Kommunikationsmaßnahme festgehalten wird (vgl. Georgi, 2005; Zeltinger, 2004). Alle verbleibenden kommunikationspolitischen Maßnahmen der Bezugsübersicht sind hingegen uneingeschränkt auf die Branche der Fußballunternehmen übertragbar (jedoch werden, wie im Folgenden noch näher erläutert wird, einige Instrumente aufgrund von Funktionsüberschneidungen zusammengefasst). So sind die Bindungsinstrumente Kundenklub, Kundenzeitschrift und Direct Mailing seit Jahren verwendete

Instrumente der Fußballunternehmen (Formen von Kundenklubs: Businessklub, Fanklubs, Fanprojekte, Vereinsmitgliedschaft; Formen von Kundenzeitschriften: Stadionzeitschrift, Mitgliederbroschüre; Formen des Direct Mailing: elektronischer Klub-Newsletter; vgl. Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004; Bierwirth & Karlowitsch, 2004; Zeltinger, 2004; Zeltinger & Haas, 2002). Die Bedeutung des Eventmarketings und des Homepageinhalts sowie die Einrichtung eines Beschwerdemanagements für Profifußballklubs wurden bereits im Rahmen der Diskussion der Branchenbesonderheiten herausgearbeitet. Dem Homepageinhalt sind dabei wiederum bindungsrelevante, interaktive Angebote wie Diskussionsforen, Messageboards oder Chatrooms unterzuordnen (vgl. zu jenen z.T. über die Bezugsabbildung hinausgehenden Subinstrumentaufzählungen Gerdes, 2005; Kolbe & James, 2000; Meffert, 2005). Ferner sind die in der Übersicht angeführten Aspekte der Veranstaltung von Gewinnspielen bzw. Online-Gewinnspielen als Teilinhalte der Instrumente Eventmarketing, Erlebnismarketing bzw. Klubhomepage zu sehen.

Während die kommunikationspolitische Instrumentebene der Bezugsübersicht an dieser Stelle abgehandelt ist, weisen sowohl die Fachliteratur als auch die Diskussionsergebnisse der Problemfelder des Kundenbindungsmanagements von Fußballunternehmen auf eine notwendige Instrumentenerweiterung hin. So ist einerseits die PR-Arbeit anzuführen, welche die sukzessive Aufbereitung und Multiplikation klubrelevanter Informationen zu den Anspruchsgruppen zur Aufgabe hat und durch die damit realisierte Informationsversorgung bzw. Assoziationsförderung wesentlich zur emotionalen Bindung der Interessensgruppen beiträgt (vgl. Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004; Bruhn, 2001)¹⁴. Eine wichtige Bindungsfunktion kommt im Fall von Fußballunternehmen zudem dem Einsatz von Fanbeauftragten/Fanbetreuern zu. Den kennzeichnenden Aufgabenfeldern (Betreuung und Organisation der Klubanhänger, Interaktionsförderung) sind dabei sowohl zufriedenheits- als auch commitmentunterstützende Wirkungen zuzuordnen (Bauer, Exler & Sauer, 2004; Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004; Zeltinger, 2004; Zeltinger & Haas, 2002). Ein weiteres in der Literatur aufgeführtes kommunikationspolitisches Bindungsinstrument, welches der Förderung der emotionalen Bindung des Kunden dient, ist das Angebot von Kundenseminaren bzw. Kundenworkshops (beispielsweise bieten zahlreiche NBA- oder NHL-Klubs regelmäßige Coachingseminare für Amateurtrainer oder Fanworkshops mit Spieler-, Trainer- oder Managementteilnahme an; vgl. Schilhaneck, 2004). Schließlich ist noch auf den aus dem US-Profisport stammenden Ansatz der „Community Involvement Activities“ hinzuweisen (Gesellschaftsengagement der Klubs; z.B. Fundraising-Events, Schulförderungsprogramme, cause-related Sponsoringprogramme). Derartige Maßnahmen stärken Ansehen und Position des Klubs im Einzugsgebiet und wirken sich bindungsfördernd bzw. sympathieunterstützend aus (Milne & McDonald, 1999; Schilhaneck, 2004, 2005; Sutton et al., 1997).

¹⁴ Da die für Fußballunternehmen skizzierten Formen des Direct Mailings (z.B. Klub-Newsletter) bzw. Kundenzeitschriften (z.B. Stadion- bzw. Mitgliederzeitschrift) Teilbereiche der PR-Arbeit darstellen (PR-Instrument „Veröffentlichungen“), werden die beiden Aspekte im Weiteren den Public Relations untergeordnet.

Die angeführten Instrumente der distributionspolitischen Dimension der emotionalen/psychologischen Bindungsart können im Übertrag auf die Branche der Fußballunternehmen gänzlich reduziert werden. So besitzen das vor allem konsumgüter-spezifische Product Sampling, die Serviceleistung der Direktlieferung sowie der Katalogverkauf für das gewählte Bezugsfeld keine (Product Sampling) bzw. lediglich geringe Relevanz (Direktlieferung, Katalogverkauf) und werden im Folgenden nicht weiter aufgegriffen. Der Aspekt der Online-Bestellungsmöglichkeit wird hingegen als unterstützendes Teilinstrument des Klubhomepageangebots jenem Bereich untergeordnet und nicht weiter als Einzelinstrument aufgelistet.

Abschließend sind zudem einige personalpolitische Maßnahmen zu ergänzen. So wurde im Rahmen der Diskussion der Problembereiche des Kundenbindungsmanagements von Profifußballklubs mehrfach auf den Bedarf von Personalschulungen der Klubs im Kundenkontaktbereich hingewiesen, da das Mitarbeiterverhalten aus Kundensicht einen wesentlichen Faktor im Rahmen der Bewertung der Geschäftsbeziehung darstellt. Da Fußballunternehmen jedoch in ein weites Dienstleistungsnetzwerk eingebunden sind (externe, unabhängige Kooperationspartner: z.B. Cateringanbieter, Sicherheitsdienst, Reinigungsdienst, Vermarktungsagenturen), wobei der Kunde jedoch das Fußballunternehmen als einzigen bzw. zentralen Leistungsanbieter sieht, auf den er folglich sämtliche Erfahrungen bezieht (Klub als so genannter „Netzwerk- oder Systemkopf“; vgl. Reckenfelderbäumer, 2004), wird die Beziehungsbewertung des Kunden zum Fußballunternehmen auch durch das Mitarbeiterverhalten der Kooperationspartner mitgeprägt. Folglich gilt es, auch in jenem Personalbereich ein hohes Qualitätsniveau sicherzustellen (z.B. durch vertragliche Vereinbarung regelmäßiger Mitarbeiterschulungen seitens der Kooperationspartner; vgl. dazu auch Schilhaneck, 2006). In der Fachliteratur wird des Weiteren gefordert, dass bedeutenden Kunden spezielle Mitarbeiter zur intensiven Betreuung zugeteilt werden (Key Account Manager; vgl. Bertrams, Bieling & Eschweiler, 2004; Bruhn, 2001; Georgi, 2005; Zeltinger, 2004; Zeltinger & Haas, 2002). Einen für Fußballunternehmen spezifischen personalpolitischen Ansatz zur Kundenbindung stellt zudem der Aspekt strategischer Spielertransfers dar (Verpflichtung von Stars/Identifikationsfiguren; vgl. Höft et al., 2005).

Die ausgeführte Modifizierung der Bezugsübersicht (Tab. 1) für das Analysefeld der Fußballunternehmen wird in Tabelle 2 zusammengefasst. Anzumerken ist, dass die Instrumente Businessklub, Fanklub, Fanprojekt sowie Vereinsmitgliedschaft aufgrund ihres integrativen Charakters (Kombination verschiedener faktischer sowie emotionaler Bindungselemente) in einer Spaltenspalte angeführt werden.

Tab. 2: Kundenbindungsinstrumente für Fußballunternehmen

Faktische Kundenbindung	Emotionale/psychologische Kundenbindung
<p>Preispolitische Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rabatt- und Bonussysteme - (vertikale) Preisdifferenzierung - Preisbundling <p>Kommunikationspolitische Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kundenspezifische Kommunikationskanäle <p>Distributionspolitische Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - selektive Distribution 	<p>Produktpolitische Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuelle Angebotsgestaltung - Kundeneinbindung - Erlebnismarketing - Merchandising - Ticketaustauschprogramm/Ticketfreischaltungssystem für Dauerkartenkunden - Kundengeschenke <p>Preispolitische Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenkarte - Finanzierungshilfen <p>Kommunikationspolitische Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eventmarketing - Public Relations - Homepageleistungen - Beschwerdemanagement - Fanbeauftragte - Kundenseminare/Kundenworkshops - Gesellschaftsengagement (Community-Relations/Community Involvement Activities) - Communication-Center <p>Personalpolitische Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalschulungen - Key Account Management - strategische Spielertransfers
Faktische sowie emotionale/psychologische Kundenbindung	
<ul style="list-style-type: none"> - Businessklub - Fanprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> - Fanklubs - Mitgliedschaft Mutterverein

5 Hierarchisierung des spezifischen Instrumentenkatalogs für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen

Aufgrund der begrenzten Ressourcen der Fußballunternehmen stellt sich die Frage nach einer Hierarchisierung des zuvor vorgestellten Instrumentenkatalogs. Im Folgenden werden dazu zunächst zwei Strategieempfehlungen formuliert, welche

theoretische Ansatzpunkte zur Reihung der Kundenbindungsmaßnahmen beinhalten (5.1.). Im Anschluss daran werden Untersuchungsergebnisse zur Praxisbedeutsamkeit der Kundenbindungsinstrumente vorgestellt (5.2.). Abschließend werden Übereinstimmungen und Abweichungen der beiden Hierarchisierungsansätze herausgearbeitet und diskutiert (5.3.).

5.1 Theoretische Überlegungen zur Instrumentenhierarchisierung

5.1.1 Strategieempfehlung 1: Verbundenheitsstrategie

Betrachtet man die Erläuterungen zu den Kundenbindungsarten „Gebundenheit“ und „Verbundenheit“ in Kapitel 2.2, so steht eine Diskussion der strategischen Bedeutung der beiden Bindungsformen für das Kundenbindungsmanagement noch aus. Ein Bewertungsansatz findet sich in Bruhn (2001) sowie in Weinberg und Terlutter (2005). Den Autoren zufolge sind die emotionalen/psychologischen Bindungsursachen insofern von besonderer Bedeutung, da sie implizit auch bei allen faktischen Bindungsursachen beteiligt sind (Einwilligung zu faktischen Bindungsverhältnissen wie Vertragsabschluss aufgrund von Zufriedenheit, Commitment oder Vertrauen). Weinberg und Terlutter (2005) verweisen zudem auf Untersuchungsergebnisse der Universität des Saarlandes, die zeigen, dass Unternehmen (n=686) die emotionalen/psychologischen Aspekte einer Kundenbindung wichtiger als die faktischen Bindungsursachen bewerten. Ein entscheidendes Kriterium ist aus Verfassersicht zudem, dass ein Großteil der im ersten Kapitel angeführten Erfolgspotenziale der Kundenbindung lediglich über eine Verbundenheit zu realisieren sind (z.B. höhere Preisbereitschaft, Steigerung von Kauffrequenz und Kaufmenge, Cross-Buying- bzw. Up-Buying-Bereitschaft etc.). Emotionaler/psychologischer Kundenbindung ist folglich ein weitaus größerer Anteil an Erfolgswirkungen beizumessen als faktischer Kundenbindung.

In Anlehnung an diese Argumentationen ist als grundlegende Strategieempfehlung für Fußballunternehmen folglich festzuhalten, dass die Maßnahmen insgesamt vor allem auf eine Erhöhung der emotionalen, psychologischen Kundenbindung ausgerichtet sein sollten (Verbundenheitsstrategie).

5.1.2 Strategieempfehlung 2: Interaktionsstrategie

An verschiedenen Stellen der vorausgehenden Ausführungen wurde bereits die Bedeutung der Interaktion im Rahmen des Kundenbindungsmanagements angedeutet (vgl. 2.4, 3.2), an dieser Stelle wird dies nun vertieft. So nimmt das Interaktionsangebot insbesondere im Kontext von Fußballunternehmen einen besonderen Stellenwert ein, da die den Kunden eingeräumten Interaktionsformen aufgrund der attraktiven Kernleistung der Klubs (Produkt aus Emotionen und Entertainment, Identifikationspotenzial, unmittelbare Ereignisbeteiligung, hohe Sozialwirksamkeit; vgl. 3.2) eine besondere Bindungswirkung besitzen. Als zentral ist die damit einhergehende Befriedigung verschiedener Bedürfnisse zu sehen (Sozialbedürfnisse wie Kommunikation, Zugehörigkeit, Unterhaltung; Differenzierungs- oder Selbstverwirkli-

chungsbedürfnis; vgl. Apostolopoulou, 2002; Gladden, Irwin & Sutton, 2001; Howard & Burton, 2002; Jowdy & McDonald, 2003; Pritchard & Negro, 2001¹⁵).

Aus den Ausführungen ist abzuleiten, dass Fußballunternehmen im Rahmen ihres Kundenbindungsmanagementansatzes vor allem ein Instrumentenset einsetzen sollten, das den Anspruchsgruppen zahlreiche und vielfältige Interaktionsmöglichkeiten erlaubt (z.B. Eventmarketing, Erlebnismarketing, Kundeneinbindungsmaßnahmen, interaktive Homepageangebote, Beschwerdemanagement, PR-Veranstaltungen, Kundenseminare/Kundenworkshops).¹⁶ Verstärkt wird die Bindungswirkung solcher Maßnahmen zudem, wenn diese Kontaktmöglichkeiten mit Klubpersönlichkeiten wie Spielern, Trainer oder Managern bieten (Gladden, Irwin & Sutton, 2001; Sutton et al., 1997; Kolbe & James, 2000; Lachowetz, 2001; McDonald & Milne, 1999; Shani, 1997).

Bekräftigt wird die Strategieempfehlung durch die Untersuchungsergebnisse von James, Kolbe und Trail (2002). Im Rahmen einer schriftlichen Befragung von Dauerkartenbesitzern eines Major League Baseball Klubs (n=507; Zeitpunkt Saisonbeginn 1998) ermittelte die Autorengruppe, dass eine emotionale/psychologische Verbindung zu einem Profiklub nicht zwangsläufig durch direkte Erfahrungen mit dem Kernleistungsangebot der Klubs (i.S.v. Spieltagsbesuchen, Verfolgung von TV-Übertragungen) entsteht, sondern auch alternative Klubzugänge bzw. Interaktionsangebote (z.B. Events, interaktive Leistungsangebote wie Fantasy Sports, Homepagecontent etc.) bindungsrelevant sind („Of particular note is the finding that connection to the team was achieved via mechanisms other than attending or viewing games.“, vgl. ebenda S. 222).

5.1.3 Instrumentenhierarchisierung

Vor dem Hintergrund der beiden Strategieempfehlungen kann der Katalog an Kundenbindungsinstrumenten für Fußballunternehmen aus Kapitel 4 in eine erste hierarchische Ordnungsstruktur gebracht werden. Fasst man die beiden Strategieempfehlungen zusammen, so sollte zunächst ein Schwerpunkt auf der Förderung der emotionalen Bindung (Verbundenheit) liegen. Dabei ist wiederum zu beachten, dass vor allem interaktionsfördernde Maßnahmen aufgrund ihres hohen Bindungspotenzials

¹⁵ Jowdy und McDonald (2003, S. 297): „The interactive ‘experience’ shared by the consumer/fan and brand/league is what ultimately satisfies and builds long-term relationships with customers.“; Pritchard und Negro (2001, S. 321): „... forms of interaction develop ongoing, enduring interest and attachment in fans.“

¹⁶ Im Umkehrschluss ist festzuhalten, dass Kundenbindungsmanagementansätze von Profiklubs, welche hauptsächlich auf eine Belohnung für wiederholtes Kaufverhalten abzielen (materielle Vorteile wie Rabatte, Boni etc.), als wenig effektiv zu kennzeichnen sind (vgl. dazu auch Howard & Burton, 2002; Pritchard & Negro, 2001; Shani, 1997). Pritchard und Negro (2001) führen in diesem Zusammenhang die MLB-Franchises als Negativbeispiel an. So handelt es sich dem Autorenpaar zufolge bei der Hälfte der Kundenbindungsmaßnahmen der US-Baseballprofiklubs um Belohnungs- bzw. Bonusprogramme.

umzusetzen sind. Demzufolge ist der Maßnahmenkatalog in folgende vier Instrumentgruppen zu unterteilen:

- I. Instrumente zur Förderung der emotionalen Kundenbindung mit Interaktionsparameter.
- II. Instrumente zur Förderung der emotionalen Kundenbindung ohne Interaktionsparameter.
- III. Instrumente zur Förderung der faktischen Kundenbindung mit Interaktionsparameter.
- IV. Instrumente zur Förderung der faktischen Kundenbindung ohne Interaktionsparameter.

Tabelle 3 zeigt die Neuordnung des Instrumentenkatalogs aus Kapitel 4 entsprechend dem zuvor erläuterten Systematisierungsansatz. Die Nummerierung I-IV verdeutlicht die Bedeutungshierarchisierung. Dabei gilt: Je stärker die Förderung der emotionalen Kundenbindung und je höher der Interaktionsgrad, desto positiver sind die Bindungswirkungen. Innerhalb der vier Instrumentkategorien unterliegt die ausgeführte Reihenfolge jedoch keiner hierarchischen Ordnung.

5.2 Empirische Befunde zur Instrumentenhierarchisierung

Im Rahmen einer von dem Verfasser durchgeführten Studie zum Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen wurden acht Experten unter anderem nach der Praxisbedeutung der Kundenbindungsinstrumente aus Tabelle 2 befragt (Forschungsfrage: Wie bewerten Experten die Instrumente hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen auf einer fünfstufigen Rating-Skala; 1 = wichtig; 5 = unwichtig).¹⁷

Tabelle 4 zeigt die einzelnen Bewertungsergebnisse der Experten sowie die sich daraus ergebenden Durchschnittsbewertungen. Die Darstellungsreihenfolge ist hierarchisiert. Hierarchisierungskriterium war das durchschnittliche Bewertungsergebnis der Praxisbedeutsamkeit der Kundenbindungsinstrumente durch die Experten.

¹⁷ Erhebungsmethode der Untersuchung waren persönliche, leitfadenunterstützte Einzelinterviews (Durchführungszeitraum: März und April 2007; Dauer der Experteninterviews: zwischen 1,5 und 2,5 Stunden; Forschungsfragen insgesamt: 18). Die Expertenauswahl erfolgte nach den Kriterien „Klubzugehörigkeit“ sowie „Praktisches Fachwissen/Praxiserfahrungen“. Das heißt die Experten sollten zum einen in einem Fußballunternehmen tätig sein, zum anderen sollten sie dort Führungspositionen besetzen, die in Zusammenhang mit dem untersuchten Managementbereich stehen. Ausgehend von diesen Kriterien konnten für die Studie acht Experten gewonnen werden, die zum Untersuchungszeitpunkt entweder als Geschäftsführer oder Abteilungsleiter Marketing in einem Fußballunternehmen angestellt waren. Die durch die Experten vertretenen Klubs waren dabei der FC Bayern München, der VfB Stuttgart, der FC Schalke 04, der 1. FC Nürnberg, der VfL Bochum, der TSV 1860 München, der 1. FC Kaiserslautern sowie der FC Augsburg. In den folgenden Ausführungen werden die Expertenbewertungen anonymisiert wiedergegeben.

Tab. 3: Kundenbindungsinstrumente von Fußballunternehmen hierarchisiert nach Kundenbindungsart

Höhere Bindungseffekte	<p>I. Instrumente zur Förderung der emotionalen Kundenbindung mit Interaktionsparameter:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kundeneinbindung – Erlebnismarketing – Eventmarketing – Public Relations – Homepage – Beschwerdemanagement – Fanbeauftragte – Kundenseminare/Kundenworkshops – Gesellschaftsengagement – Communication-Center – Personalschulungen – Key Account Management – Integrierte Kundenbindungsinstrumente: „Businessklub, Fanklubs, Fanprojekte, Mitgliedschaft Mutterverein“
	<p>II. Instrumente zur Förderung der emotionalen Kundenbindung ohne Interaktionsparameter:</p> <ul style="list-style-type: none"> – individuelle Angebotsgestaltung – Merchandising – Ticketaustauschprogramm/Dauerkartenfreischaltungssystem für Dauerkartenkunden – Kundengeschenke – Kundenkarte (Fokus: Ausweis- und Zugehörigkeitsfunktion) – Finanzierungshilfen – strategische Spielertransfers
	<p>III. Instrumente zur Förderung der faktischen Kundenbindung mit Interaktionsparameter:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kundenspezifische Kommunikationskanäle
Geringere Bindungseffekte	<p>IV. Instrumente zur Förderung der faktischen Kundenbindung ohne Interaktionsparameter:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rabatt- und Bonussysteme – (vertikale) Preisdifferenzierung – Preisbundling – selektive Distribution

Tab. 4: Praxisbedeutsamkeit der Kundenbindungsinstrumente von Fußballunternehmen

Rang	Instrument	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Ø Wert
1	Public Relations	1	2	1	1	1	2	1	2	1,38
1	Klubhomepage	1	2	1	1	2	1	1	2	1,38
2	Fanbeauftragte	2	2	1	1	2	1	1	2	1,5
2	Key Account Management	2	2	1	1	2	2	1	1	1,5
3	Eventmarketing	2	2	2	1	1	2	1	2	1,63
4	Beschwerde-management	2	2	2	1	3	1	1	2	1,75
5	Individuelle Angebotsgestaltung	4	2	1	1	2	1	2	2	1,88
5	Kundeneinbindung	3	2	1	1	2	2	2	2	1,88
5	Erlebnismarketing	3	3	1	1	3	2	1	1	1,88
6	Preispolitische Maßnahmen ¹⁸	2	2	2	2	1	2	2	3	2,0
7	Personalschulung	3	2	3	2	1	3	1	2	2,13
7	Integrative KBM-Ansätze	3	2	2	3	3	2	1	1	2,13
8	Merchandising	4	2	3	1	2	2	1	3	2,25
8	Kundengeschenke	2	4	3	2	1	3	2	1	2,25
8	Communication-Center	3	2	2	1	2	2	2	4	2,25
9	Kundenkarte	4	4	3	2	1	1	1	3	2,38
10	Kundenspez. Kommunikationskanäle	4	2	3	1	3	3	3	2	2,63
10	Selektive Distribution	2	3	4	1	4	3	1	3	2,63
10	Strategische Spielertransfers	4	1	3	3	2	2	3	3	2,63
11	Ticketaustauschprogramm	2	5	2	1	3	3	2	4	2,75

¹⁸ Im Rahmen der Untersuchung wurden die Einzelinstrumente „Rabatt- und Bonussysteme“, „Preisdifferenzierung“ sowie „Preisbundling“ aus untersuchungsökonomischen Gründen zu dem Instrumentbündel „Preispolitische Kundenbindungsmaßnahmen“ zusammengefasst.

11	Kundenseminare/Kundenworkshops	2	3	5	1	2	4	3	2	2,75
12	Gesellschaftsengagement	4	3	4	2	2	4	2	3	3,0
13	Finanzierungshilfen	2	5	5	3	1	4	4	4	3,5

Im Gegensatz zu der in 5.1 vorgenommenen, theoretischen Instrumentgruppenhierarchisierung fällt die durch die Expertenbewertungen erhaltene Rangordnung der Kundenbindungsinstrumente von Fußballunternehmen weitaus differenzierter aus (Hinweise auf die Praxisbedeutung jedes einzelnen Instruments). Die Ordnungsstruktur in Tabelle 4 stellt somit ein pragmatisches Orientierungsinstrument zu Ressourcenallokation und Maßnahmenplanung für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen dar. Zu beachten ist jedoch, dass sich die Durchschnittswerte einiger Maßnahmen aus deutlich gegensätzlichen Einzelbewertungen von Experten zusammensetzen. So umfassen beispielsweise die Beurteilungen der Maßnahmen „Ticketaustauschprogramm/Ticketfreischaltungssystem für Dauerkartenkunden“, „Finanzierungshilfen“ oder „Kundenseminare/Kundenworkshops“ mindestens jeweils eine der beiden Extrembewertungen (1 und 5). In acht weiteren Fällen gehen die Experteneinschätzungen zwischen den Werten 1 und 4 auseinander.¹⁹ Der Durchschnittswert deutet somit über die zum Teil deutlich auseinanderliegenden Einzeleinschätzungen der Experten hinweg. Bei Praxisanwendungen der erstellten Rangordnung ist dies zu berücksichtigen und in den Entscheidungsprozess kritisch mit einzubeziehen.

5.3 Vergleich und Diskussion der beiden Hierarchisierungsansätze

Vergleicht man die sich aus den theoretischen Strategieempfehlungen ergebende Ordnungsstruktur der Kundenbindungsinstrumente für Fußballunternehmen (Tab. 3) mit der auf den gemittelten Expertenbewertungen basierenden Instrumentenrangordnung (Tab. 4), so lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

Die Mehrzahl der Maßnahmen der Instrumentgruppe I (Instrumente zur Förderung der emotionalen Kundenbindung mit Interaktionsparameter), denen nach theoretischen Überlegungen eine besonders hohe Bindungswirkung zukommt, wurde auch von den Experten als sehr praxisbedeutend für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen bewertet (vgl. z.B. die Instrumente Public Relations, Klubhomepage, Fanbeauftragte, Key Account Management, Eventmarketing, Beschwerdemanagement, Kundeneinbindung und Erlebnismarketing; Ränge: 1 bis 5; durchschnittliche Bewertungen: 1,38 bis 1,88).

¹⁹ Vgl. die Einzelbewertungsergebnisse zu den Instrumenten „Kundenspezifische Kommunikationskanäle“, „Selektive Distribution“, „Individuelle Angebotsgestaltung“, „Merchandising“, „Kundengeschenke“, „Kundenkarte“, „Communication-Center“ und „Strategische Spielertransfers“.

Jedoch zeigt der Vergleich auch Abweichungen zwischen theoretischer Argumentation und den auf Praxiserfahrungen beruhenden Expertenbeurteilungen auf. So wurden die ebenfalls der Instrumentgruppe I zugehörigen Maßnahmen „Kundenseminare/Kundenworkshops“ und „Gesellschaftsengagement“ von den Experten als weniger praxisrelevant eingeschätzt (Rang 11 und 12; durchschnittliche Bewertung: 2,75 und 3,0).

Eine weitere Abweichung stellt das Bewertungsergebnis der preispolitischen Maßnahmen durch die Experten dar. Sind diesen nach den ausgeführten theoretischen Strategieansätzen geringere Bindungswirkungen zuzuordnen (Instrumentgruppe IV: Instrumente zur Förderung der faktischen Kundenbindung ohne Interaktionsparameter), kennzeichnen die Experten preispolitische Maßnahmen hingegen mit einer relativ hohen Praxisbedeutung für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen (Rang 6; durchschnittliche Bewertung: 2,0).

Differenzen ergeben sich auch hinsichtlich der beiden Instrumente „Ticketaustauschprogramm/Ticketfreischaltungssystem für Dauerkartenkunden“ und „Finanzierungshilfen“. Verfügen diese theoretischen Überlegungen zufolge über eine mittlere Bindungswirkung (Instrumentgruppe II: Instrumente zur Förderung der emotionalen Kundenbindung ohne Interaktionsparameter), wird den Maßnahmen von den Praxisvertretern nur eine geringe Praxisrelevanz zugeschrieben (Rang 11 und 13; durchschnittliche Bewertung: 2,75 und 3,5).

Als Fazit ist festzuhalten, dass vor allem die herausgearbeiteten Übereinstimmungsbereiche der beiden Hierarchisierungsansätze wertvolle Orientierungspunkte für die Managementpraxis darstellen. Im Anwendungsfall kritisch zu betrachten sind hingegen die skizzierten Abweichungen der beiden Ordnungsstrukturen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Gegenstand des vorliegenden Beitrages war die Erarbeitung eines hierarchisierten Instrumentkatalogs für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen. Dazu wurde ein branchenunspezifisches Kundenbindungsmaßnahmenset auf das gewählte Analysefeld übertragen und ausgehend von einer Diskussion der kennzeichnenden Branchenbesonderheiten des Profifußballs modifiziert. Dieser spezifische Kundenbindungsmaßnahmenkatalog für Fußballunternehmen wurde daraufhin auf theoretischen Überlegungen basierend vorhierarchisiert („Grobhierarchisierung“ in vier Instrumentgruppen). Weiterführend wurden die Kundenbindungsmaßnahmen auf der Grundlage von Expertenbewertungen in eine nach Einzelmaßnahmen differenzierte Rangordnung gebracht. Der Vergleich der beiden Hierarchisierungsansätze zeigte in weiten Teilen Überschneidungen und verdeutlicht die besondere Eignung einiger Kundenbindungsinstrumente für den Profifußballsport. Vor dem Hintergrund der im einleitenden Kapitel angesprochenen Defizite des Kundenbindungsmanagements vieler Fußballunternehmen beinhaltet der Beitrag somit einige Orientierungspunkte zur Verbesserung jenes Klubmanagementbereichs. Insbesondere durch die beiden Ansätze zur Bedeutungshierarchisierung der Kundenbindungsinstrumente wird der Managementpraxis eine pragmatische Hilfestellung gegeben.

Kritisch anzumerken sind in der Arbeit folgende Aspekte: Die Erarbeitung des spezifischen Instrumentenkatalogs (Kapitel 4) basiert vielfach auf theoretischen Begründungen und Plausibilitätsüberlegungen oder orientiert sich an der Praxis ausgewählter Profiklubs. Aufgrund der begrenzten Datenlage konnte nur teilweise der Bezug zu empirischen Befunden hergestellt werden. Die Hierarchisierung des Instrumentenkatalogs in vier Instrumentgruppen (Kapitel 5.1) beruht lediglich auf theoretischen Überlegungen und Argumentationen, sodass die Aussagekraft des Ansatzes als eingeschränkt zu kennzeichnen ist. Zudem ist die ausgeführte Instrumentenreihung lediglich als „Grobhierarchisierung“ zu sehen, da eine Reihung der Maßnahmen innerhalb der vier Instrumentkategorien nicht vorgenommen wurde. Bedingt durch die geringe Stichprobe (n=8) besitzen auch die Untersuchungsergebnisse zur Praxisbedeutsamkeit der Instrumente für das Kundenbindungsmanagement nur eingeschränkte Aussagefähigkeit. Des Weiteren wurde der für die Managementpraxis bedeutende Aspekt der Kosten-Nutzen-Relation sowohl bei der Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs als auch bei den Hierarchisierungsansätzen ausgegrenzt. Ferner wurde das Bindungsphänomen aus einer eindimensional betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet. Ansätze aus anderen Forschungsrichtungen (z.B. Psychologie) sind nicht berücksichtigt. Die ausgeführten Aspekte zeigen Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeit auf.

Zu ergänzen verbleibt, dass sich der Beitrag zwar auf das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen bezieht, die Ergebnisse jedoch auch auf Profiklubs anderer (Medien-)Teamsportarten (z.B. Eishockey, Handball, Basketball) übertragbar erscheinen.

Literatur

- Apostolopoulou, A. (2002). Brand Extensions by U.S. Professional Sport Teams: Motivations and Keys to Success. *Sport Marketing Quarterly*, 11 (4), 205-214.
- Bauer, H., Exler, S. & Sauer, N. (2004). *Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität* (Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W81, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim). Mannheim.
- Bertrams, J., Bieling, M. & Eschweiler, M. (2004). Kundenbindungsinstrumente im deutschen Profifußball. In M. Bieling, M. Eschweiler & J. Hardenacke (Hrsg.), *Business-to-Business-Marketing im Profifußball* (S. 167-198). Wiesbaden: Gabler.
- Bierwirth, K. & Karlowitsch, E. (2004). Maßnahmen zur Bindung von Vereinsmitgliedern. In M. Bieling, M. Eschweiler & J. Hardenacke (Hrsg.), *Business-to-Business-Marketing im Profifußball* (S. 199-231). Wiesbaden: Gabler.
- Brehm, W. & Eberhardt, J. (1995). Drop-out und Bindung im Fitness-Studio. *Sportwissenschaft*, 25 (2), 174-186.
- Brehm, W., Janke, A., Sygusch, R. & Wagner, P. (2006). *Gesund durch Gesundheitssport*. Weinheim: Juventa.
- Brenner, S. (1997). Pursuing Relationships in Professional Sport. *Sport Marketing Quarterly*, 6 (2), 33-34.
- Bruhn, M. (2000). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 23-48). Wiesbaden: Gabler.

- Bruhn, M. (2001). *Relationship-Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. & Homburg, C. (2004). *Gabler Lexikon Marketing*. Stuttgart: Gabler.
- Cousens, L., Babiak, K., & Slack, T. (2001). Adopting a Relationship Marketing Paradigm: The Case of the National Basketball Association. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2 (4), 331-356.
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing ZFP*, 18 (2), 81-94.
- Erber, S. (2000). *Eventmarketing. Erlebnisstrategien für Marken*. Landsberg am Lech: MI.
- Esch, F.-R. (2003). *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Vahlen.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63 (4), 70-87.
- Gerdes, J. (2005). Kundenbindung durch Dialogmarketing. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 379-400). Wiesbaden: Gabler.
- Georgi, D. (2005). Kundenbindungsmanagement und Kundenlebenszyklus. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 229-250). Wiesbaden: Gabler.
- Gladden, J. M., Irwin L. R., & Sutton, W. A. (2001). Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millenium: A Focus on Building Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 15 (4), 297-317.
- Gömmel, R. & Klaeren, H. (2004). Geleitwort. In J. Zeltinger, *Customer Relationship Management in Fußballunternehmen* (S. VII). Berlin: Schmidt.
- Götz, O., Wayne D., Krafft, M. & Reinartz, W. (2006). Der Einsatz von Costumer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit* (S. 409-430). Wiesbaden: Gabler.
- Grund, M. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Gündling, C. (1998). Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen des Eventmarketings. In O. Nickel (Hrsg.), *Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele* (S. 79-90). München: Vahlen.
- Höft, M., Cremer, M., Embach, C., Jürgens, C. & Thaler, C. (2005). Markteintritt europäischer Fußballvereine in Asien. In M. Wehrheim (Hrsg.), *Marketing der Fußballunternehmen* (S. 145-198). Berlin: Schmidt.
- Homburg, C. & Bruhn, M. (2005). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 3-40), Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Becker, F. & Hentschel, F. (2005). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 93-124), Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 59 (2), 174-195.
- Homburg, C. & Stock-Homburg, R. (2006). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit* (S. 17-51). Wiesbaden: Gabler.
- Howard, D. R., & Burton, R. (2002). Sports Marketing in a Recession: It's a Brand New Game. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4 (1), 23-40.
- Huber, F., Herrmann, A. & Braunstein, C. (2000). Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 48-66). Wiesbaden: Gabler.

- James, J., Kolbe, R., & Trail, G. (2002). Psychological Connection to a New Sport Team: Building or Maintaining the Consumer Base? *Sport Marketing Quarterly*, 11 (4), 215-225.
- Jowdy, E., & McDonald, M. (2003). Relationship Marketing and Interactive Fan Festivals. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4 (4), 295-312.
- Kalwani, M., & Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, 59 (1), 1-16.
- Kano, N. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *Hinshitsu, The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39-48.
- Karle, R. (1998). Zwischen Emotion und Entertainment. Wie die Marke Fußball entwickelt wird. *Horizont*, 15 (8), 18.
- Klewenhagen, M. (2001). Fernsehen, Fan, Sponsor. Wer ist König Kunde? *Sponsors*, 4 (9), 1.
- Kolbe, R., & James, J. (2000). An Identification and Examination of Influences that Shape the Creation of a Professional Team Fan. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2 (1), 23-37.
- Krafft, M. (2001). *Kundenbindung und Kundenwert*. Berlin: Physica.
- Krüger, S. (1997). *Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement*. München: FGM.
- Lachowetz, T. (2001). The National Basketball Association: Application of Customer Lifetime Value. *Sport Marketing Quarterly*, 10 (2), 181-184.
- McDonald, M., & Milne, R. (1999). A Conceptual Framework for Evaluating Marketing Relationships in Professional Sport Franchises. *Sport Marketing Quarterly*, 6 (2), 27-32.
- Meffert, H. (2005). Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 145-166). Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, A. & Blümelhuber, C. (2000). Kundenbindung durch Services. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 269-292). Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, A. & Oevermann, D. (1995). Kundenbindung. In B. Tietz., R. Köhler & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Milne, R., & McDonald, M. (1999). *Sport Marketing: Managing the exchange process*. Boston: Jones and Bartlett.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Müller, W. & Riesenbeck, H. (1991). Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. *Harvard Business Manager*, 13 (3), 67-79.
- Mussler, D. (1999). Relationship Marketing im Sport. In H.-D. Horch (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement* (S. 278-286). Aachen: Meyer.
- Nagel, S. (2006). Mitgliederbindung in Sportvereinen: Ein akteurtheoretisches Analysemodell. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 3 (1), 1-20.
- Pahmeier, I. (1994). Drop-Out und Bindung im Breiten- und Gesundheitssport: Günstige und ungünstige Bedingungen für eine Sportpartizipation. *Sportwissenschaft*, 24 (2), 117-150.
- Pahmeier, I. (2006). Barrieren vor und Bindung an gesundheitssportliche Aktivität. In K. Bös & W. Brehm (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitssport* (S. 222-235). Schorndorf: Hofmann.

- Pritchard, M., & Negro, C. (2001). Sport Loyalty Programs and their Impact on Fan Relationships. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3 (3), 317-338.
- Prochaska, J. O., & Marcus, B. H. (1994). The Transtheoretical Model: Applications to Exercise. In R. K. Dishman (Hrsg.), *Advances in Exercise Adherence* (S. 161-180). Champaign: Human Kinetics.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C., & DiClemente, C. C. (1994). *Changing for good*. New York.
- Rampf, J. (1999). *Drop-Out und Bindung im Fitness-Studio*. Hamburg: Czwalina.
- Reckenfelderbäumer, M. (2004). Auswirkungen der Integrativität auf die Qualitätspolitik von Fußballklubs. In P. Hammann, L. Schmidt & M. Welling (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs* (S. 357-389). Wiesbaden: Gabler.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, 71 (2), 64-73.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- Schilhaneck, M. (2004). *Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren in Profivereinen*. Bayreuth: Verlag Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.
- Schilhaneck, M. (2005). Managementleitlinien für Profiklubs. Die Umsetzung wirtschaftlicher Erfolgsfaktoren in Profivereinen veranschaulicht am Beispiel eines US-Profiklubs. *Spectrum der Sportwissenschaften*, 17 (1), 62-78.
- Schilhaneck, M. (2006). Markenmanagement im professionellen Teamsport. *Sport und Gesellschaft - Sport and Society*, 3 (3), 283-305.
- Shani, D. (1997). A Framework for Implementing Relationship Marketing in the Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 6 (2), 9-15.
- Sieben, F. (2001). Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit* (S. 295-314). Wiesbaden: Gabler.
- Sutton, W., McDonald, M., Milne, R., & Cimpermann, J. (1997). Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6 (1), 15-22.
- Tomczak, T. & Dittrich, S. (2000). Kundenbindung – bestehende Kundenpotentiale langfristig nutzen. In H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 61-84). Wiesbaden: Gabler.
- Wagner, P. (2000). *Aussteigen oder Dabeibleiben? Determinanten der Aufrechterhaltung sportlicher Aktivität in gesundheitsorientierten Sportprogrammen*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Weinberg, P. (2000). Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 39-54). Wiesbaden: Gabler.
- Weinberg, P. & Terlutter, R. (2005). Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 41-66). Wiesbaden: Gabler.
- Woratschek, H., & Horbel, C. (2005). Are Variety-Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain. *Journal of Relationship Marketing*, 4 (3), 43-57.
- Zeltinger, J. (2004). *Customer Relationship Management in Fußballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten*. Berlin: Schmidt.
- Zeltinger, J. & Haas, O. (2002). Customer Relationship Management. In A. Galli, R. Gömmel, W. Hölzhäuser & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement* (S. 449-480). München: Vahlen.