

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Tom Gerstenberger**

**Internationalisierung im  
Profisport – Ein Vergleich  
zwischen Bundesliga und  
NBA im Hinblick auf  
Finanzierung und  
Wettbewerbsorganisation**

Mittweida, 2020



# **BACHELORARBEIT**

---

## **Internationalisierung im Profisport – Ein Vergleich zwischen Bundesliga und NBA im Hinblick auf Finanzierung und Wettbewerbsorganisation**

Autor:  
**Herr**

**Tom Gerstenberger**

Studiengang:  
**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:  
**BW17w3-B**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt**

Zweitprüfer:  
**Herr Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Einreichung:  
**Chemnitz, 10.09.2020**

**BACHELOR THESIS**

---

**Internationalization in  
professional sports – a  
comparison between the  
Bundesliga and the NBA in  
terms of financing and  
competition organization**

author:

**Mr.**

**Tom Gerstenberger**

course of studies:

**Business Administration**

seminar group:

**BW17w3-B**

first examiner:

**Mr. Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt**

second examiner:

**Mr. Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

submission:

**Chemnitz, 10.09.2020**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Gerstenberger, Tom:

Internationalisierung im Profisport – Ein Vergleich zwischen Bundesliga und NBA im Hinblick auf Finanzierung und Wettbewerbsorganisation. - 2020. - 22, 53 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2020

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Internationalisierung im Bereich des professionellen Sports. Dabei wird die deutsche Fußball-Bundesliga mit der nordamerikanischen Basketballliga NBA verglichen. Im Spezifischen wird dabei auf die Finanzierung und die Wettbewerbsorganisation der beiden Sportligen eingegangen und daraus Schlussfolgerungen gezogen.

# Inhalt

<b>Inhalt</b>	.....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	.....	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	.....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	.....	<b>V</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	<i>Themenwahl</i> .....	1
1.2	<i>Methodik</i> .....	2
1.3	<i>Ziele</i> .....	2
<b>2</b>	<b>Grundlagen</b> .....	<b>3</b>
2.1	<i>Internationalisierung im Profisport</i> .....	3
2.1.1	Definition der Globalisierung und Internationalisierung.....	3
2.1.2	Geschichtlicher Hintergrund der Internationalisierung des Sports .....	6
2.1.3	Ziele der Internationalisierung.....	7
2.1.4	Initiativen der Internationalisierung.....	9
2.2	<i>Finanzierung im Profisport</i> .....	13
2.3	<i>Wettbewerbsorganisation</i> .....	15
<b>3</b>	<b>Vergleich Bundesliga und NBA</b> .....	<b>23</b>
3.1	<i>Darstellung</i> .....	23
3.1.1	Bundesliga.....	23
3.1.2	NBA.....	24
3.1.3	Fazit.....	25
3.2	<i>Internationalisierungsstand</i> .....	26
3.2.1	Bundesliga.....	26
3.2.2	NBA.....	29
3.2.3	Fazit.....	31
3.3	<i>Finanzierung</i> .....	34
3.3.1	Bundesliga.....	34
3.3.2	NBA .....	36
3.3.3	Fazit.....	38

Inhalt	II
3.4	<i>Wettbewerbsorganisation</i> ..... 39
3.4.1	Bundesliga..... 39
3.4.2	NBA..... 42
3.4.3	Fazit..... 45
3.5	<i>Überblick Bundesliga versus NBA</i> ..... 47
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung</b> ..... <b>51</b>
4.1	<i>Ziele</i> ..... 51
4.2	<i>Ergebnis</i> ..... 51
4.3	<i>Ausblick</i> ..... 53
<b>Literatur</b>	..... <b>54</b>

**Selbstständigkeitserklärung**

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozentualer Anteil ausländischer Spieler in den fünf großen Europäischen Fußballligen (1985/86-2015/16) .....	7
Abbildung 2: Jährliche Entwicklung der Preise der Übertragungsrechte für Antennen- und Kabelfernsehen (in mio.\$) .....	11
Abbildung 3: Gesamtranking der Top - Fünf Ligen Europas zur Saison 2016/17 .....	26
Abbildung 4: Darstellung zur finanziellen Struktur der Bundesliga.....	34



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zum Vergleich der Wettbewerbsorganisation der Bundesliga und NBA	
.....	49

## Abkürzungsverzeichnis

<b>ABA</b>	American Basketball Association
<b>ABS</b>	Asset-Backed Security
<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>BAA</b>	Basketball Association of America
<b>BRI</b>	Basketball Related Income
<b>BT</b>	British Telecommunications
<b>CBS</b>	Columbia Broadcasting System
<b>Chr.</b>	Christus
<b>CNBC</b>	Consumer News and Business Channel
<b>DFB</b>	Deutscher Fußball-Bund
<b>DFL</b>	Deutsche Fußball Liga
<b>Ebd.</b>	Ebenda
<b>ESPN</b>	Entertainment and Sports Programming Network
<b>e.V.</b>	eingetragener Verein
<b>FA Cup</b>	Football Association Challenge Cup
<b>FC</b>	Fußballclub
<b>FIBA</b>	Fédération Internationale de Basketball
<b>FIFA</b>	Fédération Internationale de Football Association
<b>FS1</b>	Fox Sports 1
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>IOC</b>	International Olympic Committee
<b>KGaA</b>	Kommanditgesellschaft auf Aktien
<b>Mio.</b>	Millionen
<b>MiLB</b>	Minor League Baseball
<b>MLB</b>	Major League Baseball

---

<b>MLS</b>	Major League Soccer
<b>MVP</b>	Most Valuable Player
<b>NBA</b>	National Basketball Association
<b>NBC</b>	National Broadcasting Company
<b>NBL</b>	National Basketball League
<b>NCAA</b>	National Collegiate Athletic Association
<b>NFL</b>	National Football League
<b>NHL</b>	National Hockey League
<b>RB</b>	Rasenballsport
<b>S.</b>	Seite
<b>SV</b>	Sportverein
<b>TNT</b>	Turner Network Television
<b>TSG</b>	Turn- und Sportgemeinschaft
<b>USA</b>	United States of America
<b>USAB</b>	United States of America Basketball
<b>v.</b>	vor
<b>WM</b>	Weltmeisterschaft

# 1 Einleitung

## 1.1 Themenwahl

*„Beim Ballspiel benutzen alle den gleichen Ball, aber einer bringt ihn am besten ins Ziel.“*

Blaise Pascal (1623-1662)

Aufgrund der weltweiten Globalisierung und Technisierung sind immer mehr Unternehmen dazu gezwungen, Potenziale über die eigenen Landesgrenzen hinaus, ausfindig zu machen und zu nutzen. Die zunehmende Internationalisierung zieht sich jedoch nicht mehr nur durch Industrieunternehmen. Schon längst ist sie im Bereich des Sports angelangt und erfährt steigende Importanz. So verfolgen Sportligen und Vereine immer intensiver das Ziel, ihre Bekanntheit und das Interesse an ihrer Sportart im Ausland zu vergrößern. Vor allem bereits populäre Sportarten stehen dabei vor dem Problem, dass die heimischen Märkte so gut wie gesättigt sind.

Zu den weltweit Beliebtesten gehören unter anderem auch der Fußball- und Basketballsport. Während sich bei Erstgenanntem mehrere Profi-Ligen repräsentativ darstellen lassen, gibt es bei Letzterem, in Form der NBA, nur eine Organisation zur Ausführung des Sportes, auf diesem Niveau. Die deutsche Bundesliga gilt als eine der Top-Drei Fußballligen Europas und besitzt, bei genauerer Betrachtung der letztjährigen Entwicklungen, viel Potenzial, vor allem im Hinblick auf die Internationalisierung.

Aktuell ist die NBA, nach Angaben des amerikanischen Wirtschafts- und Finanznachrichtensenders „CNBC“, sogar in China die beliebteste Sportliga<sup>1</sup>. Doch auf welche Art und Weise wurde dieser Sprung ins Ausland geschafft? Und lässt sich der Grund dafür in den Unterschieden zur deutschen Bundesliga finden?

---

<sup>1</sup> Saiidi, 2018

## 1.2 Methodik

Zur Beantwortung dieser Fragen thematisiert die Arbeit zunächst Grundlagen der klassischen Globalisierung und Internationalisierung. Dabei wird der Fokus vor allem auf den letzteren Terminus gelegt, indem die historische Entwicklung, mitsamt der Ziele und Initiativen der Internationalisierung im Sport abgehandelt wird.

Nachdem zu einem nötigen Verständnis beigetragen wurde, befasst sich der Hauptteil der Arbeit mit dem direkten Vergleich zwischen der deutschen Fußball-Bundesliga und der nordamerikanischen Basketballliga NBA, der National Basketball Association. Dabei werden die beiden Sportligen zuerst grob dargestellt, ehe der Gliederungspunkt 3.2 den aktuellen Internationalisierungsstand der Beiden vergleicht. Die nachfolgenden zwei Kapitel befassen sich mit der weiteren Gegenüberstellung, im Zusammenhang mit der, zuvor erläuterten, Finanzierung und Wettbewerbsorganisation. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem prägnanten, aus den gewonnenen Ergebnissen bestehenden, Überblick.

Den finalen Endpunkt der Arbeit bildet eine Zusammenfassung, die sich mit den gestellten Fragen auseinandersetzt und zudem die nachfolgenden Ziele der Arbeit kritisch hinterfragen soll. Des Weiteren soll dieser letzte Teil einen Ausblick innerhalb des Themenbereiches liefern.

## 1.3 Ziele

Durch den direkten Vergleich zweier unterschiedlicher Sportarten, sowie gleichzeitig zweier unterschiedlicher Sportligen, sind mehrere Unterschiede zu erwarten. Sowohl in Hinblick auf den Internationalisierungsstand als auch bezüglich der Finanzierung der Ligen und deren Wettbewerbsorganisation. Im Optimalfall können Erkenntnisse über einen möglichen Vorsprung der NBA, hinsichtlich der Internationalisierung, gewonnen werden. Daraus können resultierende Schlussfolgerungen für die Bundesliga abgeleitet werden.

## 2 Grundlagen

Das nachfolgende Kapitel soll als Fundament für den Vergleich zwischen der Bundesliga und der NBA, im Hinblick auf Internationalisierung, Finanzierung, Wettbewerbsorganisation und dessen Auswirkungen, dienen. Hierbei sollen die Grundlagen für den weiteren Verlauf der Arbeit vermittelt werden, um so ein klareres Verständnis bezüglich der finalen Gegenüberstellung liefern zu können. Dahingehend wird im Unterpunkt 2.1 die Internationalisierung, vorerst aus einer rein betriebswirtschaftlichen Sichtweise, thematisiert. Im Rahmen derer wird sie, mitsamt der Globalisierung zuerst definiert, bevor im Punkt 2.1.2 der geschichtliche Hintergrund der Internationalisierung im Sport angerissen wird. Auf diese Weise soll der thematische Hintergrund geklärt werden. Im weiteren Verlauf wird auf die Ziele der Internationalisierung und den dazugehörigen Initiativen eingegangen, um so das Verständnis noch einmal aus einer weiteren Betrachtungsweise zu verstärken. Nachfolgend beschreibt der Unterpunkt 2.2, neben der Einordnung der Finanzierung, die klassischen Finanzierungsmöglichkeiten in Sportvereinen, welche bei der Gegenüberstellung erneut in Betracht gezogen werden sollen. Den abschließenden Teil des zweiten Kapitels bildet die Darstellung der Wettbewerbsorganisation innerhalb verschiedener Sportarten. Diesbezüglich werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausführlich herausgearbeitet und die Vorgehensweise beim Aufbau einer Sportliga klargestellt, sowie systematisiert. Hierbei liegt der Fokus hauptsächlich auf der Wettbewerbsorganisation in den Ländern Nordamerikas und Europas. Ab dem dritten Kapitel fokussiert sich die Arbeit auf Sportarten, welche ihren Ursprung in diesen Bereichen der Erde finden, beziehungsweise in diesen Teilen zu den populärsten Sportarten gehören.

### 2.1 Internationalisierung im Profisport

#### 2.1.1 Definition der Globalisierung und Internationalisierung

Neben mehreren unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Globalisierung versteht dieser im Allgemeinen eine verstärkte Intensivierung internationaler oder globaler

Verflechtungen<sup>2</sup>, die über die Grenzen einer Nation hinausgeht<sup>3</sup>. Im Genaueren lassen sich hierbei drei Hauptdimensionen darstellen, welche von der Globalisierung besonders beeinflusst werden: die Ökonomie, die Ökologie und die Kultur. Meist wird dabei aber der Begriff Globalisierung in der Literatur aus rein ökonomischer Sichtweise behandelt und beschrieben. Nach Fuchs liegt der Grund darin, dass die Ökonomie „der Motor der Veränderung“<sup>4</sup> sei. Des Weiteren kann die wirtschaftliche Globalisierung mit folgenden drei Aspekten beschrieben werden: Zum einen mit der Zunahme des internationalen Handels, durch welchen globale Gütermärkte entstehen, die Vergrößerung der internationalen Kapitalströme, wodurch sich globale Finanzmärkte ausbilden und die grenzüberschreitende Organisation der Produktion durch Direktinvestitionen<sup>5</sup>.

Der Begriff der Internationalisierung umfasst eine durchaus weitreichende Thematik und lässt so auch viel Spielraum für Erklärungsansätze. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Internationalisierung eng mit der zunehmenden Globalisierung der Welt verbunden ist und somit eine große Rolle für Unternehmen, die über die Landesgrenzen hinaus fungieren, spielt.

Der Begriff der Internationalisierung wird in vielen verschiedenen Bereichen genutzt, von dem Versuch ausländische Märkte zu erobern, um einen größeren Marktanteil zu erlangen, bis hin zur Errichtung möglicher, wirtschaftlich erfolgreicher Niederlassungen im Ausland. Dadurch ist auch in der Literatur keine eindeutige Definition im engeren Sinne zu finden. Porter ist dahingehend der Meinung, dass alle Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens mit den anderen Schnittstellen, also den anderen Abteilungen, verbunden sind und die Internationalisierung somit das Unternehmen im Ganzen betrifft und nicht nur einzelne Schnittstellen. Diese sind nach Porter, neben den klassischen, betriebswirtschaftlichen Segmenten der Beschaffung, Produktion und Finanzierung, auch der Absatz und das Marketing<sup>6</sup>. So soll durch Internationalisierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine langfristig nachhaltige Unternehmensstruktur entstehen, welche durch Dezentralisierung bedeutsame Bestand- und Vorteile verfolgt.

---

<sup>2</sup> Niederberger / Schink, 2011

<sup>3</sup> Rennings / Hohmeyer, 1997

<sup>4</sup> Flath / Fuchs, 1998

<sup>5</sup> Nuhn, 1998

<sup>6</sup> Porter, 1989, S. 23

Auf diesem Grundstein baut das eklektische Paradigma, beziehungsweise die OLI-Theorie, von Dunning<sup>7</sup> auf, welche die Definition der Internationalisierung, aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht, ausführend beschreiben soll. Diese Theorie versucht die Frage nach dem Grund von Direktinvestitionen und der Expansion ins Ausland zu klären. Dabei unterscheidet Dunning, im Bereich des internationalen Managements, in drei Vorteilskategorien unternehmerischer Standortwahl<sup>8</sup>. Zum einen definiert er Eigentumsvorteile („Ownership Advantages“), Standortvorteile („Location Advantages“) und Internalisierungsvorteile („Internalization Advantages“).

Eigentumsvorteile lassen sich als unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile bezeichnen, welche die Kosten für eine multinationale Produktion durch ihren Wert übertreffen. Dies können zum Beispiel Patente, Schutzrechte, Technologievorsprünge, als auch Managementkompetenzen sein.

Standortvorteile resultieren aus nutzenbringenden Handlungen an einem bestimmten Ort. Der Nutzen kann dabei beispielsweise aus Kostensenkungen durch günstigeren Transport entstehen, aber auch durch politische oder rechtliche Faktoren.

Internalisierungsvorteile beruhen darauf, dass die Internationalisierung innerhalb des Unternehmens werterbringend ist<sup>9</sup>. Das bedeutet in anderen Worten: Ohne einen Internalisierungsvorteil würde es sinnvoller sein, das Produkt oder die Dienstleistung durch ein externes Unternehmen produzieren zu lassen. Ein Internalisierungsvorteil kann dann zum Beispiel entstehen, wenn ein Produkt mit Wettbewerbsvorteil leicht zu kopieren ist. Innerhalb des Unternehmens zu produzieren, würde so diesen Wettbewerbsvorteil schützen.

Bezogen auf die Internationalisierung im Sport lässt sich der Begriff in zwei Bereiche untergliedern. Zum einen ist, vereinfacht, von der Internationalisierung der Inputs die Rede und zum anderen von der Internationalisierung der Outputs. Ersteres beschreibt, „wenn Athleten aus verschiedenen Ländern gegeneinander antreten“<sup>10</sup>. Letzteres bedeutet „die grenzüberschreitende Vermarktung von Sportevents“<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Dunning, 1977

<sup>8</sup> Dunning, 1977

<sup>9</sup> Meckl, 2014

<sup>10</sup> Breuer / Druker / Grotz, 2018, S.1

<sup>11</sup> Ebd.



## 2.1.2 Geschichtlicher Hintergrund der Internationalisierung des Sports

Das womöglich früheste Exempel für eine Internationalisierung der Inputs stellen die Antiken Olympischen Spiele nach dem Jahr 148 v. Chr. dar<sup>12</sup>. In diesem Jahr eroberte das römische Reich Griechenland<sup>13</sup>, wodurch die olympischen Spiele auch für nichtgriechische Sportler zugänglich wurden. „Somit kann der Leistungssport aus der Perspektive der Produktion sportlicher Leistung schon seit mehr als 2.000 Jahren als „international“ gelten“<sup>14</sup>. Dennoch muss dahingehend relativiert werden, da die Olympischen Spiele nur alle vier Jahre stattgefunden haben und zeitlich eng begrenzt waren. Des Weiteren lässt sich darüber streiten, ob es sich bei den Olympischen Spielen, innerhalb des römischen Reiches, mehr um ein interkulturelles, als ein internationales Ereignis handelte<sup>15</sup>. Da nur Sportler aus verschiedenen Regionen des römischen Reiches teilnehmen durften und keine Athleten anderer Länder und „Nationen“, passt die Beschreibung einer interkulturellen Veranstaltung wohl besser. Gleichwohl können diese Olympischen Spiele als Startpunkt der Internationalisierung im Sport angesehen werden.

Als Paradebeispiel für die Internationalisierung der Inputs dient die Zeit nach dem kalten Krieg, bei welcher es zu dem, von Andreff eingeführten, Phänomen des „Muscle Drains“<sup>16</sup> kam. Dabei definierte Andreff den Begriff so, dass eine Vielzahl von Athleten ihre Heimat verlassen, um in den Ligen im Ausland als Profis agieren zu können. Meist betraf dies Sportler aus wirtschaftlich schwächeren Regionen und Entwicklungsländern. So sind viele gut ausgebildete Athleten aus Mittel- und Osteuropa, nach dem Zerfall der Sowjetunion 1991, in Richtung USA und Westeuropa gegangen, um in den dortigen Ligen professionell Sport betreiben zu können.

Die Migration internationaler Athleten fand aber durchaus schon weit vor den 1990er Jahren statt. Im späten 19. Jahrhundert verbreitete sich der Fußball von England aus nach Frankreich, wobei britische Spieler 1882 in Paris einen Fußballverein, namens Racing-Club, gründeten. Die ersten einschneidenden Transfers internationaler Spieler wurden in den 1950er Jahren getätigt<sup>17</sup>. 1958 spielten so der Ungarische Fußballspieler Ferenc Puskás,

---

<sup>12</sup> Breuer / Druker / Grotz, 2018, S.1

<sup>13</sup> De la Bédoyère, 2007

<sup>14</sup> Breuer / Druker / Grotz, 2018, S.1

<sup>15</sup> Ebd.

<sup>16</sup> Andreff, 2001

<sup>17</sup> Andreff, 2010

der Argentinier Alfredo Di Stéfano und der Franzose Raymond Kopa zusammen bei dem spanischen Fußballverein Real Madrid.

Dieser Migrationsvorgang war sportartenübergreifend, da zur gleichen Zeit mehrere Baseball-Spieler aus der Dominikanischen Republik in die nordamerikanischen Ligen wechselten<sup>18</sup>. Aufgrund der Globalisierung hat die Migration internationaler Sportler in den letzten zwanzig Jahren ein enormes Wachstum erfahren<sup>19</sup>.

Beispielhaft soll dafür folgende Abbildung 1 dienen, welche die prozentuale Entwicklung des Anteils ausländischer Spieler der fünf großen Europäischen Fußballligen im Zeitraum der Saison 1985/86 bis 2015/16 darstellt. Die fünf großen Europäischen Fußballligen sind hierbei die englische Premier League, die spanische La Liga, die italienische Serie A, die deutsche Bundesliga und die französische Ligue 1.



**Abbildung 1: Prozentualer Anteil ausländischer Spieler in den fünf großen Europäischen Fußballligen (1985/86-2015/16)<sup>20</sup>**

### 2.1.3 Ziele der Internationalisierung

Bezüglich der Ziele professioneller Sportmannschaften führte Rottenberg (1956) erstmals die Gewinnmaximierung auf<sup>21</sup>. Zur Erkenntnis dessen analysierte er die Clubs der

---

<sup>18</sup> Andreff, 2010

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> CIES, 2016

<sup>21</sup> Rottenberg, 1956

amerikanischen Baseballliga, der Major League Baseball, und vertrat dabei die Ansicht, dass die Vereine wie jedes andere System in der Ökonomie funktionieren. Aber auch bei anderen Sportarten sei dies der Fall. So beschreibt auch Neale (1964) die nordamerikanischen Ligen und Vereine, als miteinander konkurrierende Firmen<sup>22</sup>.

Neben der reinen Gewinnorientierung gibt es natürlich noch anderen Ziele. So gehört neben dem Machtstreben, dem sozialen Prestige und der Aufmerksamkeit, noch der sportliche Erfolg dazu, welcher auch eng mit der langfristigen Sicherung der sportlichen Wettbewerbsfähigkeit verbunden ist. Auch die einzelnen Ligen handeln gewinnorientiert. Eng damit verbunden ist auch hier die mediale Aufmerksamkeit, welche vor allem durch die Attraktivität der jeweiligen Liga bedingt ist.

Im Gegensatz zu dem, von Rottenberg und Neale beschriebenen, nordamerikanischen Sportmodell, wo die Ligazugehörigkeit durch vertragliche Franchisestrukturen geregelt ist, bezieht sich Sloane auf das europäische Sportmodell. Dieses Modell ist durch den Auf- und Abstieg und seinen pyramidalen Aufbau gekennzeichnet, von den Vereinen ganz unten, über die regionalen und nationalen, bis hin zu den europäischen Sportverbänden an der Spitze<sup>23</sup>. Sloane führt dabei folgende Ziele der Clubs auf<sup>24</sup>:

- Gewinnmaximierung
- Nutzenmaximierung
- Sicherheitsmaximierung
- Umsatzmaximierung

Das Primärziel ist nach Sloane dabei nicht die Gewinnmaximierung, da es aufgrund hoher Ausgaben regelmäßig zu negativen Jahresabschlüssen kommt. Vielmehr sieht er die Nutzenmaximierung als Oberziel der Clubs, mit welchem das Verhalten dieser am besten beschrieben werden kann.

„Das Oberziel der Nutzenmaximierung lässt sich durch die Maximierung der sportlichen Leistungen und des damit verbundenen sportlichen Erfolgs erreichen“<sup>25</sup>. Das Potenzial der Vermarktung der Leistung ist dabei die Voraussetzung für die Existenz eines professionellen Vereines, welcher aufgrund qualitativ hochwertiger Leistungen und den dadurch

---

<sup>22</sup> Neale, 1964

<sup>23</sup> Europäische Kommission, 2000

<sup>24</sup> Sloane, 1971

<sup>25</sup> Overloop, 2015

höheren Ausgaben dann nicht mehr auf ehrenamtliche Tätigkeiten, Spenden und Mitgliederbeiträge angewiesen ist. Dahingehend entsteht das Potenzial der Vermarktung durch extraordinäre Leistungen und die daraus resultierenden Erfolge, welche ebenso das Interesse von Zuschauern weckt<sup>26</sup>.

Aufgrund der hohen Ausgaben ist es bei professionellen Sportclubs umso wichtiger eine finanzielle Stabilität aufzubauen, damit eine langfristige Sicherung der sportlichen Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet werden kann. Um das Problem der Überinvestition in, zum Beispiel Spieler, vor allem in Anbetracht der rasant steigenden Marktwerte und Löhne, mithilfe finanzieller Stärke ausgleichen zu können, sind entweder Maßnahmen der Außenfinanzierung oder der konstant hohen Umsatzgenerierung notwendig<sup>27</sup>.

Neben diesen vier Oberzielen können noch weitere ökonomische (Unter-) Ziele benannt werden. Dahingehend können Ziele hinzukommen, wie die Maximierung des Gewinns, des Cash-Flows, der Marktanteile oder des Aktienwertes<sup>28</sup>. Als letzte Zielgruppe können außerökonomische Ziele gesetzt werden, wie ein positives Image, die Schaffung eines Identifikationsobjektes oder stabile Kunden- und Partnerbeziehungen<sup>29</sup>.

Abschließend lassen sich für die Ziele der Internationalisierung von Sportclubs folgende zwei (Haupt-) Ziele benennen:

- Die Steigerung der Erlöse
- Die langfristige Sicherung der sportlichen Wettbewerbsfähigkeit.

Zur Erreichung dieser bedarf es wiederum der Verfolgung der vier Primärziele, als auch der ökonomischen (Unter-) und der außerökonomischen Ziele. So bildet sich ein Geflecht an Zielen, welche teilweise voneinander abhängig sind.

#### **2.1.4 Initiativen der Internationalisierung**

Die Ziele der Internationalisierung, der Steigerung der Erlöse und der langfristigen Sicherung der sportlichen Wettbewerbsfähigkeit, versuchen die Sportclubs mit unterschiedlichen Initiativen zu erreichen. Dazu gehören, neben dem internationalen Verkauf von

---

<sup>26</sup> Ebd.

<sup>27</sup> Overloop, 2015

<sup>28</sup> Teichmann, 2007

<sup>29</sup> Overloop, 2015

Übertragungsrechten, auch die Durchführung von Spielen in ausländischen (Ziel-) Märkten, die Akquise internationaler Sponsoren, der internationale Verkauf von Merchandise-Artikeln und die Verpflichtung von Spielern aus den ausgewählten Zielmärkten. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass die genannten Initiativen einander stark bedingen und in einer gesamtheitlichen Unternehmens- und Internationalisierungsstrategie eingebettet sein sollten<sup>30</sup>.

Auf der ganzen Welt schauen immer mehr Menschen die Spiele der Bundesliga. So verfolgten noch in der Saison 2018/19 174.000 Menschen in den USA das Revierderby zwischen Schalke 04 und Borussia Dortmund über den Sender „FS1“. Ein Jahr später, in der Saison 2019/20, hat sich diese Zahl, mit 365.000 Zuschauern, schon mehr als verdoppelt. Auch in England vervielfachte sich diese Zahl, sogar um den Faktor fünf. 500.000 Menschen schalteten hier bei dem Sender „BT“ ein.<sup>31</sup>

Auch beim deutschen Klassiker, dem Spiel zwischen dem FC Bayern München und Borussia Dortmund, stiegen die Zuschauerzahlen im Vergleich zum Vorjahr. So wuchs die Quote auf 200.000 Menschen in Italien und 305.000 Menschen in Polen an<sup>32</sup>.

So ist es kein Wunder, dass mit den steigenden Zuschauerzahlen auch die Preise beim internationalen Verkauf von Übertragungsrechten steigen. So bescherte die Saison 2006/07 der DFL (Deutsche Fußball Liga) für drei Jahre jeweils 420 Millionen Euro<sup>33</sup>. Für die Spielzeiten 2013/14 bis 2016/17 einigte man sich auf einen Erlös von 628 Millionen Euro. Ab der Saison 2017/18 sind sogar 1,16 Milliarden Euro, durch den Verkauf von Übertragungsrechten, in die Kassen der Liga geflossen<sup>34</sup>. Der erstmalige Rückgang der Erlöse ab der Saison 2020/21 auf „nur“ 1,1 Milliarden Euro lässt sich dahingehend durchaus mit den Folgen der COVID-19 Pandemie erklären, welche durch ihre Restriktionen leere Zuschauerränge veranlasst hat und ohne Zuschauer ist das Schauen über den Fernseher für den einen oder anderen womöglich zu uninteressant<sup>35</sup>. Zeitgleich ist mit dem Fehlen der Fans die wirtschaftliche Unsicherheit groß.

---

<sup>30</sup> Breuer / Druker / Grotz, 2018, S.1-2

<sup>31</sup> Keskic, 2020

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> Bundeszentrale für politische Bildung, 2020

<sup>34</sup> Ebd.

<sup>35</sup> Jakobs, 2020

Ähnlich sieht dies bei der Entwicklung der Preise für die Übertragungsrechte in den USA und ihren Sportligen aus. So haben sich die Preise der Rechte für die Übertragung im Antennen- und Kabelfernsehen, von Anfang der 1990er- Jahre bis 1997 um 32 Prozent erhöht<sup>36</sup>. Abbildung 2 stellt diesen Unterschied der Verträge der Übertragungsrechte von vor 1997 und der von 1997 dar. Dabei ist auffällig, dass in jeder der herangezogenen nordamerikanischen Sportarten, American Football, Basketball, Baseball und Eishockey, die Preise für die Übertragungsrechte erhöht wurden. Vor allem die Eishockey-Liga NHL, die National Hockey League, verbuchte dabei eine Steigerung um 225,9 Prozent<sup>37</sup>.

**ANNUAL NATIONAL OVER-THE-AIR TV AND  
CABLE NETWORK RIGHTS FEES  
(\$mil.)**

	Previous Contracts	Current Contracts	Percent Change
NFL	\$ 912.5	\$1,100.0	20.5%
NBA	218.8	278.0	27.1%
MLB	192.5	345.0	79.2%
NHL	13.5	44.0	225.9%
<b>Total</b>	<b>\$1,337.3</b>	<b>\$1,767.0</b>	<b>32.1%</b>

*Source: © 1997 PKA estimates.*

**Abbildung 2: Jährliche Entwicklung der Preise der Übertragungsrechte für Antennen- und Kabelfernsehen (in mio.\$)<sup>38</sup>**

Diese Zahlen beziehen sich zwar nur auf die Zeit der anfänglichen 1990er- Jahre bis 1997, vermitteln aber dennoch ein Gefühl, wie sehr sich diese Beträge verschoben haben. Nimmt man die aktuellen Zahlen der Übertragungsrechte dieser vier Ligen in Betracht, merkt man, wie gewaltig die Unterschiede tatsächlich sind: So liegt der aktuelle Vertrag der NBA mit den Fernsehsendern „TNT“ und „ESPN“ bei einem geschätzten Betrag von 24 Milliarden

<sup>36</sup> Kagan Media Appraisals, 1997

<sup>37</sup> Ebd.

<sup>38</sup> Ebd.

US-Dollar über neun Jahre hinweg<sup>39</sup>. Die populärste Sportart in den USA<sup>40</sup>, American Football, verzeichnet dahingehend noch einmal größere Zahlen. So zahlen die Sender „CBS“, „NBC“ und „FOX“ in den Jahren zwischen 2014 und 2022 alleine schon 39,6 Milliarden US-Dollar an die NFL<sup>41</sup>.

Die Durchführung von Spielen und Turnieren, aber genauso die Organisation von Marketing–Reisen und Trainingslagern, bilden eine weitere Möglichkeit die Internationalisierung von Sportclubs voranzutreiben. Nicht nur wird dadurch versucht, die Popularität in bereits wachsenden Märkten zu vergrößern, Ziel ist dabei vor allem die Erschließung neuer Märkte. Besonders attraktiv für Clubs sind die Räume Asien, Nord- und Südamerika, wie auch Europa. Natürlich unterscheiden sich die Zielmärkte je nach Sportart, auffällig ist dabei jedoch der Raum Asien, insbesondere China. Hierbei resultiert dieses große Potenzial aus der hohen Bevölkerungsanzahl, sowie der starken Wirtschaft.

Eine weitere Möglichkeit ist die Akquise internationaler Sponsoren. So soll auch diese die Popularität in wachsenden Märkten stärken und „die Vereinsmarke transportieren“<sup>42</sup>. Folglich haben eine Vielzahl von Sportclubs aus unterschiedlichen Sportarten einen internationalen Sponsor an ihrer Seite, bei großen, weltweit bekannten und etablierten Vereinen sind es meist sogar mehrere Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

Der Verkauf von Merchandise–Artikeln auf internationaler Ebene unterstützt ebenso das Vorgehen der Internationalisierung. Dabei bildet dieser meist den anfänglichen Bestandteil der Strategie. Auf den Export der Merchandise–Artikel und der Lizenzvergabe an Nachbarländer folgt im weiteren Verlauf die „Erstellung und weltweite Aussendung eigener Medieninhalte und schließlich eigene Tochtergesellschaften, die vollkommen selbstständig agieren“<sup>43</sup>.

Auch wird mithilfe von personenbezogenem Merchandising beim Kauf von neuen Spielern versucht „Breitenwirkung und Bekanntheit zu erzielen“<sup>44</sup>. Neben den sportlichen Aspekten wird dabei vor allem auch ökonomisch und in Richtung der

---

<sup>39</sup> Reiff, 2019

<sup>40</sup> Morning Consult, 2019

<sup>41</sup> Eckstein, 2019

<sup>42</sup> Vöpel / Steinhardt, 2020, S. 7

<sup>43</sup> Overloop / Hermanns, 2009

<sup>44</sup> Vöpel / Steinhardt, 2020, S. 8

Internationalisierungsmöglichkeiten abgewogen. So können Spieler, welche Identifikationsfiguren eines gesamten Landes sind, zu einer regelrechten „Marketing–Maschine“ werden. Als Beispiel könnte man hierbei den kolumbianischen Fußballer James Rodriguez heranziehen, welcher in seiner Heimat, in Folge der Weltmeisterschaft 2014, quasi zum Nationalhelden wurde und kurz darauf zum Fußballverein Real Madrid wechselte. Danach wurden innerhalb der ersten Tage 345.000 Trikots dieses Spielers verkauft<sup>45</sup>. Dies zeigt, was für Auswirkungen die Verpflichtung von einem Spieler haben kann und belegt zugleich, dass diese nicht nur in Bezug auf den sportlichen Erfolg hilfreich sein kann, sondern auch ökonomische Wirkungen erzielen kann.

Dennoch ist zu erwähnen, dass nicht jeder Verein und Sportclub von diesen aufgeführten Initiativen der Internationalisierung und des Branding, in der Art Gebrauch machen kann. So steht dies nur bereits global agierenden, weltweit bekannten und erfolgreichen Vereinen offen. Alle anderen Vereine sind deswegen gezwungen die regionale, heimatverbundene Verankerung zu fördern, um so den Fans ein eher emotionales Identifikationsobjekt bieten zu können<sup>46</sup>.

## 2.2 Finanzierung im Profisport

Der Profisport ist, egal welche Sparte man betrachtet, geprägt von Investitionen. Sei dies die Verpflichtung neuer Spieler, der Bau eines neuen Stadions oder der Aufbau neuer Geschäftsbereiche. Folglich sind Sportvereine, ebenso wie konventionelle Unternehmen, dazu gezwungen, die Investitionen durch passende Finanzierungsmaßnahmen zu decken.

„Dies kann einerseits aus dem innerbetrieblichen Leistungsprozess geschehen, dann spricht man von einer Innenfinanzierung, oder aber von unternehmensexternen Quellen stammen, dann spricht man von einer Außenfinanzierung“<sup>47</sup>. Im weiteren Verlauf der Bewertung der Finanzierungsmöglichkeiten wird in Eigen- und Fremdfinanzierung untergliedert. Dies ist abhängig von der Kapitalhaftung und der Rechtsstellung der Kapitalgeber<sup>48</sup>.

Der Innenfinanzierung wird typischer Weise drei Möglichkeiten zugeordnet. Die klassische Selbstfinanzierung investiert mithilfe der nicht-ausgeschütteten Gewinne und muss sich so

---

<sup>45</sup> Mcphail, 2014

<sup>46</sup> Vöpel / Steinhardt, 2020, S. 8

<sup>47</sup> Hovemann, 2012, S. 260

<sup>48</sup> Ebd.



nicht bei externen Interessengruppen bedienen. Jedoch müssen hierbei vordergründig erst Gewinne erzielt werden, was sich bei Sportvereinen eher als Seltenheit herausstellt.

Die Finanzierung aus Abschreibungen, die Freisetzung von Kapital, verwandelt gebundenes Vermögen in liquide Mittel. Bei Abschreibungen werden dabei die Anschaffungskosten für einen Vermögensgegenstand auf den Nutzungszeitraum verteilt. Neben einem Kalkulationseffekt tritt so auch ein Finanzierungseffekt auf. Da der Betrag der Abschreibung als Aufwand gebucht wird, aber im Unternehmen verbleibt, kann dieser zu Reinvestition genutzt werden.

Die dritte Möglichkeit der Innenfinanzierung ist die Finanzierung aus Rückstellungen, welche eine Form der innerbetrieblichen Fremdfinanzierung darstellt. Sie bezeichnen einen periodenübergreifenden Aufwand, welcher, zu einem späteren Zeitpunkt, zu einer Verpflichtung führt. Rückstellungen können so bis zur Inanspruchnahme anderweitig verwendet werden, beispielsweise für kurzfristige Investitionen.

Bezüglich der Außenfinanzierung nahm vor allem die Kreditfinanzierung früher eine zentrale Rolle ein, da sie vor allem die Wahrung der Autonomie der Vereine ermöglichte<sup>49</sup>. Jedoch liegt das Problem bei Sportvereinen darin, dass sie meist keine Gewinne erzielen, aber auch gar nicht primär profitorientiert wirtschaften. Somit werden sie meist einer geringen Bonitätsklasse zugeordnet, was das Potenzial der Finanzierung begrenzt.

Die Beteiligungsfinanzierung ist eine weitere Form der Außenfinanzierung, wobei hier nicht Fremdkapital aufgenommen wird, wie das bei der Kreditfinanzierung der Fall ist, sondern Eigenkapital<sup>50</sup>. Dieses wird durch die Kapitaleinlagen der Anteilseigner beschafft, weshalb diese Art der Finanzierung stark von der Rechtsform des Sportclubs abhängig ist. So kann sich zum Beispiel ein Sportclub als GmbH & Co KGaA, wie es zum Beispiel der Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund ist, durch Aktienausschüttung neues Kapital beschaffen.

Darüber hinaus ergeben sich noch Außenfinanzierungsformen, welche sich nicht eindeutig der Eigen-, beziehungsweise der Fremdfinanzierung zuordnen lassen, sondern eher als Mischform gelten. Bezeichnet wird diese Form als Mezzanine Finanzierung, zu der stille

---

<sup>49</sup> Teichmann, 2007, S. 130

<sup>50</sup> Ebd., S. 131

Beteiligungen, Genussscheine, Nachrangdarlehen und Wandelanleihen gehören. Diese sind aber nur für Vereine und Abteilungen möglich, die ihre Rechtsform gewandelt haben<sup>51</sup>.

Im Falle einer stillen Beteiligung beteiligt sich ein Gesellschafter mit einer Einlage am Unternehmen, tritt aber nach außen nicht in Erscheinung. Genussscheine wiederum, zeigen Merkmale von Anleihen, als auch von Aktien auf. Wie bei Anleihen hat der Anleger am Ende der Laufzeit das Recht auf die vollständige Rückzahlung seines Kapitals. Darüber hinaus profitiert er ebenfalls von Kurssteigerungen, ähnlich wie bei der Investition in Aktien. Nachrangdarlehen kommen wiederum dem klassischen Kredit am Nächsten, wobei die Gläubiger dieses Darlehens einen Rang hinter den klassischen Fremdkapitalgebern stehen.

Dadurch resultiert, dass die Forderungen von Mezzaningsgläubigern, im Falle einer Insolvenz, erst getilgt werden, nachdem die Forderungen der klassischen Gläubiger ausgezahlt wurden. Dieses erhöhte Risiko wird mit einer höheren Rendite ausgeglichen. Die Wandelanleihe ist ein festverzinsliches Wertpapier, welches von Anteilsgesellschaften herausgegeben werden kann. Nur kann die Anleihe, während ihrer Laufzeit in Aktien des Unternehmens umgewandelt werden.

## 2.3 Wettbewerbsorganisation

Sportligen müssen, egal um welche Sportart es sich handelt, klar strukturiert und organisiert sein, damit das Produkt, das Spiel, bestmöglich vermarktet werden kann. Vor allem Mannschaftssportarten sind fast immer in unterschiedliche Ligen aufgegliedert. Abseits von dem recht simplen Verständnis einer Sportliga, gilt es dennoch fünf wichtige Punkte zu beachten<sup>52</sup>: Zu allererst die Aufmachung, das heißt nach welcher Art und Weise ein Gewinner überhaupt festgelegt wird. Darauf folgend sollte geklärt werden, wie „bessere“ und „schlechtere“ Mannschaften aufgeteilt werden, wie sie also hierarchisch dargestellt werden können. Des Weiteren muss die Vielzahl der Ligen auf gleicher hierarchischer Stufe geklärt sein, bevor die Zugehörigkeit zu diesen, mitsamt der Konditionen für Zu- und Austritt in den Vordergrund rückt. Der letzte, zu klärende Punkt, bezieht sich schließlich auf die Lenkung der jeweiligen Liga und die Ausführung spezieller Regularien, sowie Richtlinien.

---

<sup>51</sup> Hovemann, 2012, S. 272

<sup>52</sup> Noll, 2003, S. 531

Bezüglich des ersten Punktes, der Aufmachung des Wettbewerbs, gibt es zwei Möglichkeiten, wie ein Gewinner ermittelt werden kann. Zum einen stellt das Rundenturnier, im Englischen „Round-Robin“, einen Ligamodus dar, bei welchem jeder Turnierteilnehmer gleich oft gegen die anderen Turnierteilnehmer antritt. Ferner wird dahingehend noch einmal in Einfachrunde und Doppelrunde, beziehungsweise in „Single Round-Robin“ und „Double Round-Robin“, unterschieden. Der Gewinner wird mit dem Zusammenzählen der Ergebnisse eruiert. Des Weiteren kann der Fall eintreten, dass einige Mannschaften öfter gegen Mannschaften spielen, als andere. Dies ist zwar in europäischen Sportligen außerhalb der Norm, jedoch üblich in Nordamerika<sup>53</sup>.

Die zweite Möglichkeit der Aufmachung des Turniers ist das K.O.-System. Dabei werden Mannschaften nach meist einem („Single Elimination“) oder zwei („Double Elimination“) verlorenen Spielen, aus dem Wettbewerb ausgeschlossen. Tennis und die Cup-Bewerbe im Fußball zählen hierbei zu den bekanntesten Sportarten, bei welchen diese Turnierform Anwendung findet. Die Spielpläne können entweder per Zufallsverfahren gelost oder auch so festgelegt werden, dass stärkere zunächst gegen schwächere Mannschaften spielen, umso die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass gegen Ende möglichst viele gute Teams übrigbleiben. Auch hier besteht die Möglichkeit, dass einige Teams öfter spielen müssen, als andere und es dahingehend unausgeglichen ist. So müssen, zum Beispiel bei dem englischen Football Association Challenge Cup (FA Cup), Teams aus niedrigeren Ligen zunächst mehrere Spiele bestreiten, um sich für das Turnier überhaupt qualifizieren zu können.

In vielen Ligen kommt jedoch sowohl das Rundenturnier als auch das K.O.-System zur Anwendung<sup>54</sup>. So wird in allen professionellen nordamerikanischen Sportligen zuerst die Qualifizierung für die Playoffs, mithilfe eines Rundenturniers, ausgespielt. Darauf folgen die Playoffs, welche einen K.O.-Turnier-Charakter („Single Elimination“) aufweisen. Ähnlich sieht das auch in anderen Sportarten aus. So werden bei der europäischen Champions-League, als auch bei der Fußball-Weltmeisterschaft, während der Gruppenphase die Platzierungen der jeweils vier Mannschaften und die Qualifikation, in Form eines Rundenturniers ausgespielt. Danach wird, wie bei den Playoffs der nordamerikanischen Sportligen, die Endrunde mittels K.O.-System durchgeführt und schließlich der Sieger ermittelt.

Der Vorteil des K.O.-Systems, aus wirtschaftlicher Sichtweise betrachtet, ist der durchgehend konstante Spannungsbogen, da jedes Spiel das Ausscheiden einer Mannschaft

---

<sup>53</sup> Noll, 2003, S. 532

<sup>54</sup> Noll, 2003, S. 533

bedeutet, wodurch natürlich die Attraktivität des Turniers gesteigert wird. Der Nachteil ist wiederum, dass durch das vorzeitige Ausscheiden, die Anzahl der Spiele, vor allem für schwächere Vereine, eher gering ausfällt<sup>55</sup>.

Bezüglich der Einteilung der „schwächeren“ und „besseren“ Teams gilt es nun im zweiten Punkt die Hierarchie zu klären. Die besten Mannschaften sind in den obersten Ligen vertreten, welche sich beispielsweise Premier League, Major League oder 1. Liga betiteln. Die Tiefe der Ligen variiert, abhängig von Land und Sportart. So besteht das englische Fußball-Ligasystem analog aus elf Ligen, wobei es darunter außerdem noch elf weitere, lokale Spielklassen gibt. Das spanische Fußball-Ligasystem hat vergleichend dazu maximal neun Ligen, wohingegen das Eishockey-Ligasystem der Tschechischen Republik nur drei Ligen aufweisen kann. In den USA ist die Hierarchie der Ligen flacher aufgebaut. Baseball hat dabei noch das tiefste System, mit fünf Klassen: „Major“, „AAA“, „AA“, „A“, „Rookie“<sup>56</sup>. Dabei wird in die oberste Liga, der Major League Baseball (MLB) und die darunter liegende Minor League Baseball (MiLB) unterschieden, welche die vier zuletzt genannten Klassen zusammenfasst. Der nordamerikanische Fußball ist eingeteilt in drei Divisionen, an deren Spitze sich die Major League Soccer (MLS) befindet<sup>57</sup>. Die National Basketball Association (NBA) hat mit der NBA G League nur eine Minor League und die National Football League (NFL) gar keine.

Da die Ausbildung und Formung neuer Talente größtenteils schon in den High School- und College-Mannschaften geschieht, finden tiefe Ligasysteme in den USA meist keine Anwendung. Baseball ist dabei mit seinen fünf Klassen eher eine Ausnahme, was damit begründet werden kann, dass Baseballspieler eine längere Zeit zur Entwicklung brauchen, wohingegen es in der NBA oder der NFL nicht unüblich ist, dass Spieler direkt aus dem College, manchmal sogar direkt aus der High School, in die Liga eintreten. Folglich ist auch das Durchschnittsalter von „Neulingen“, den sogenannten „Rookies“, in der MLB mit 24,4 Jahren<sup>58</sup> ein höheres als in der NBA (22 Jahre<sup>59</sup>) und NFL (21,7 Jahre<sup>60</sup>).

---

<sup>55</sup> Ebd.

<sup>56</sup> Bernier, 2012

<sup>57</sup> Lenard, 2018

<sup>58</sup> Sawchik, 2018

<sup>59</sup> NowThis, 2018

<sup>60</sup> Johnson, 2019

Die National Collegiate Athletic Association (NCAA) ist der Verband, über den die Colleges und Universitäten ihre Sportprogramme organisieren. Die NCAA hat ihre Sportarten ebenfalls in mehrere Divisionen aufgeteilt. So gibt es vier Divisionen für American Football (Division 1 FBS, Division 1 FCS, Division 2, Division 3)<sup>61</sup>. Bei anderen Sportarten wird nur in drei Divisionen unterschieden (Division 1, 2 und 3).

Nachdem die verschiedenen Möglichkeiten der hierarchischen, vertikalen, Aufteilung von Sportligen ausführlich dargestellt wurden, gilt es nun den Fokus auf die horizontale Gliederung zu legen. Sportarten unterscheiden sich dahingehend, dass die Ebenen der Hierarchie in verschiedene Ligen oder Divisionen aufgeteilt sind. Diese Vielzahl von Ligen auf gleicher Ebene dient größtenteils der Vermarktung der gesamten Sportart, da mithilfe der horizontalen Aufteilung und der einhergehenden Erzeugung vieler verschiedener Meisterschaften, sowie zusätzlicher Wettbewerbe, das Ziel der Steigerung der Nachfrage verfolgt werden kann<sup>62</sup>.

Bei der Strukturierung zeigen sich aber auch hier gewisse Unterschiede zwischen den Ligen Nordamerikas und Europa. Erstgenannte haben an der Spitze meist mehrere Divisionen, beziehungsweise Ligen. So ist die MLB beispielsweise in „American League“ und „National League“ aufgeteilt. Und diese beiden sind wiederum noch in drei Divisionen, „West“, „East“ und „Central“, gegliedert. Bei der NFL, NBA, sowie NHL sieht es ähnlich aus, nur dass dies nicht in zwei extra Ligen getrennt sind, sondern in zwei Konferenzen („Conferences“), welche aber auch wieder mehrere Divisionen in sich tragen. Besonderheiten treten hier bei der MLS und der NCAA auf. Die nordamerikanische Fußballliga besteht zwar aus zwei Konferenzen, aber ohne weitere Divisionen. Innerhalb des Collegeverbandes sind sowohl Konferenzen als auch Divisionen vorhanden, nur in einer viel ausgeprägteren Form. So gibt es im Basketball über dreißig NCAA-Konferenzen, wobei eine Konferenz meist aus zehn Hochschulen gebildet wird. Je nach Sportart variiert dies, wodurch eine Konferenz auch aus zwanzig bis vierzig Mitgliedern bestehen kann. Die Sportligen im europäischen Raum haben im Gegensatz eine eher eindeutiger horizontale Aufteilung. Hier befindet sich an der Spitze eines jeden Landes nur eine einzige Liga<sup>63</sup>. Erst in den unteren Ligen kommt es zur Teilung. So besteht im deutschen Fußball die vierte Spielklasse aus mehreren (fünf)

---

<sup>61</sup> Lilly, 2012

<sup>62</sup> Noll, 2003, S. 534

<sup>63</sup> Noll, 2003, S. 535

(Regional-) Ligen<sup>64</sup>, in England kommt es sogar erst ab dem sechsten Level zur Aufgliederung.

Der vierte Punkt betrachtet nun die Zugehörigkeit und Mitgliedschaft der einzelnen Vereine der unterschiedlichen Ligen. Eine Veränderung bezüglich der Anzahl der Mannschaften ist dabei nicht unüblich. So hat jede Liga schon einmal eine Schrumpfung beziehungsweise eine Ausdehnung dahingehend miterlebt. Aus den 16 Gründungsmitgliedern der deutschen Fußball Bundesliga, im Jahr 1963, sind mittlerweile 18 Mannschaften geworden. Im Gegensatz dazu verkürzte sich beispielsweise die englische Premier League 1995 von 22 auf zwanzig Teams.

Ein weiterer Nebenfaktor, welchen es zu beleuchten gilt, ist die, vor allem in Nordamerika auftretende, Umsiedelung von Sportmannschaften<sup>65</sup>. So haben im Laufe der letzten Jahrzehnte mehrere Mannschaften unterschiedlicher Sportarten aus wirtschaftlichen Gründen, teils aber auch aus Interessensgründen der Eigentümer, ihren Standort gewechselt. Ein bekanntes Exempel, innerhalb des Basketballs, stellen hierbei die Minneapolis Lakers mit ihrem Umzug nach Los Angeles dar, welcher 1960, aufgrund finanzieller Probleme, forciert wurde. Weitere Beispiele sind das Eishockeyteam der Atlanta Flames mit ihrem Umzug nach Calgary 1980 (aufgrund zu geringer Nachfrage in Atlanta), der Wechsel des Footballteams der Cleveland Browns nach Baltimore 1996 oder das Baseballteam der Washington Senators mit ihrer Verlagerung nach Texas 1971<sup>66</sup>.

Der Hauptunterschied zwischen den Sportligen Nordamerikas und Europas, bezogen auf die Mitgliedschaft, ist jedoch die Alternative des Auf- und Abstieges zwischen den Ligen. Während die meisten europäischen Sportligen ein solches, offenes, System besitzen, können die Mannschaften in den USA ihre Mitgliedschaft nur mithilfe einer Abstimmung verlängern oder beenden<sup>67</sup>. Dieser geschlossene Aufbau beugt wiederum, durch eine territoriale Abgrenzung, dem lokalen Wettbewerb zweier Mannschaften in der gleichen Stadt vor. So hat fast jede Mannschaft in den Vereinigten Staaten ihr klar definiertes „Heimatgebiet“, welches meist aus dem Ballungsraum hervorgeht. Vereinzelte Ausnahmen wurden nur aufgrund großer Entschädigungszahlungen genehmigt.

---

<sup>64</sup> DFB, 2013

<sup>65</sup> Noll, 2003, S. 536

<sup>66</sup> Doherty, 2018

<sup>67</sup> Noll, 2003, S. 537

So hat das Baseballteam der New York Mets beispielsweise zehn Millionen US-Dollar an die New York Yankees gezahlt, um in der gleichen Stadt spielen zu können<sup>68</sup>. Dieser Versuch, der Vermeidung des lokalen Wettbewerbes, ist unter den Bedingungen einer offenen Liga nicht möglich, da ein Team durch die Erbringung guter Leistung und dem daraus resultierenden Aufstieg in höhere Ligen, jederzeit in eine Klasse kommen kann in der ein Konkurrent aus der gleichen Stadt spielt. Aufgrund der Größe Europas würde eine territoriale Abgrenzung zu einer deutlichen Verringerung der Teamanzahl führen, da meist mehrere Mannschaften in einer Stadt vertreten sind. So spielen beispielsweise alleine in der Premier League 2020/21 sechs, aus London stammende, Vereine.

Der letzte Punkt wird im Folgenden durch die Form der Führung geprägt, und betrachtet, neben der Eigentümerstruktur von Ligen und Vereinen, auch den Einfluss externer Organisationen. Dabei ist das Grundgerüst, sportartenübergreifend, meist immer das Gleiche: unabhängig voneinander geführte Vereine schließen sich als Joint Venture zusammen, um mithilfe dieser Kooperationsform ihre Leistungen, innerhalb einer Liga, erbringen zu können.

An deren Spitze befindet sich meist ein Präsident, beziehungsweise Commissioner, welcher als Chief Operating Officer fungiert<sup>69</sup>. Während dieser Einfluss auf die Regeln und Richtlinien einer Liga nehmen kann, hat das Management der einzelnen Vereine die Macht über Maßnahmen innerhalb und zwischen den Clubs und somit auch mehr Einflussvermögen. So arbeitet ein Commissioner meist nach den Interessen der Mehrheit der Vereine und kann, beispielsweise bei Disziplinarverstößen, nur vergleichsweise dezent eingreifen<sup>70</sup>.

Neben der Vielzahl an Ligen mit Joint Venture-Charakter, gab es in der Vergangenheit auch Beispiele, bei denen die Vereine nicht unabhängig geführt wurden, sondern eher als einzelne Unternehmensbereiche anzusehen waren. Dabei liegt die Macht vor allem in den Händen der Liga und nicht bei den einzelnen Vereinen. So birgt die Zentralisierung der Ressourcenverteilung und Einnahmen zwar das Potenzial einer abgestimmten, ausgeglichenen Liga, in der alle Vereine unter annähernd gleichen Voraussetzungen agieren können, schafft jedoch auf der anderen Seite kaum Anreize für die jeweiligen Vereine<sup>71</sup>. So haben zum Beispiel die Clubs der MLS am Anfang kaum in Marketing investiert, da die

---

<sup>68</sup> Noll, 2003, S. 538

<sup>69</sup> Noll, 2003, S. 540

<sup>70</sup> Ebd.

<sup>71</sup> Noll, 2003, S. 542

daraus resultierenden Vorteile nicht bei Ihnen, sondern bei der Liga ankommen würden. Die nordamerikanische Fußballliga, welche 1995 gegründet wurde, ist das letzte Beispiel eines solchen Systems mit Zentralisierungscharakter<sup>72</sup>.

Generell soll die Führung durch eine externe Organisation dazu dienen, eine Sportliga im Ganzen, bestmöglich an die Interessen einer Gesellschaft anzupassen. Vor allem Team-sportarten haben meist stark ausgeprägte nichtstaatliche Organisationen, welche sowohl den Profi- als auch den Amateurbereich abdecken. Dabei treten auch immer wieder Unterschiede zwischen den Regelwerken, innerhalb der gleichen Sportart auf. So weisen die Regelwerke der NBA und der FIBA (Fédération Internationale de Basketball) zahlreiche Unterschiede auf, von der Spielfeldgröße beginnend, bis hin zu unterschiedlichen Bestrafungen nach dem Begehen eines Fouls.

Die Größe und Stärke einer solchen Organisation hängen wiederum von der vertretenen Sportart und ihrer Tragweite ab. So ist die internationale Fußballorganisation FIFA beispielsweise ein viel stärkerer Verband, als die FIBA, da deren Reichweite, im Vergleich zu der bekanntesten und dominierenden Basketballliga NBA, eher gering ausfällt. Im Vergleich dazu sind Veranstaltungen der FIFA auf ähnlichem Niveau, wie die Turniere und Meisterschaften innerhalb der Fußballligen. Die stärksten externen Organisationen sind zumeist die, welche wichtige Events mit besonders viel Tragweite und Aufmerksamkeit innehalten. Wie zum Beispiel die FIFA mit der Fußball-Welt- und Europameisterschaft oder das IOC (Internationale Olympische Komitee) mit den Olympischen Spielen.

---

<sup>72</sup> Noll, 2003, S. 541





## 3 Vergleich Bundesliga und NBA

Das Kapitel 3 bildet den Kern der Arbeit und befasst sich mit dem Vergleich der deutschen Fußball-Bundesliga und der nordamerikanischen Basketballliga NBA. Um im weiteren Verlauf des Abschnitts über ein grobes Verständnis zur Einordnung der beiden Ligen zu verfügen, werden diese im ersten Teil im Allgemeinen dargestellt. Im Punkt 3.2 wird der aktuelle Internationalisierungsstand genutzt, um den Fortschritt auf globaler Ebene näher zu analysieren und mögliche Ursachen, mithilfe der Initiativen der Internationalisierung, ausfindig zu machen. Nach einem erneuten Teilfazit folgt hierauf die Gegenüberstellung bezüglich der Finanzierung und Einnahmequellen der beiden Sportligen. Den vorletzten Punkt dieses Kapitels bildet das Thema der Wettbewerbsorganisation. Dabei werden die unterschiedlichen Systeme gegenübergestellt, miteinander verglichen und resümiert. Ein abschließender Überblick soll die wichtigen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen noch einmal herausstellen und das Kapitel abrunden.

### 3.1 Darstellung

#### 3.1.1 Bundesliga

Die deutsche Fußball-Bundesliga ist ein Teil des europäischen Sportmodells, welches durch seinen pyramidalen Charakter und das Zusammenwirken von nationalen und internationalen Sportverbänden gekennzeichnet ist.

Mit der Gründung des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) entstand am 28. Januar 1900 erstmals eine bundesweite Organisation für den Fußballsport. Jedoch gab es bis zur Saison 1963/64 keine zentrale Liga, wie sie in ihren Grundzügen noch heute besteht, und der Meister wurde stattdessen nach mehreren verschiedenen Systemen ermittelt<sup>73</sup>. So spielten die Mannschaften, aufgeteilt in Gruppen, zunächst um das Erreichen der K.O.-Phase, ehe man sich in einer Endrunde um den Titel der deutschen Meisterschaft duellierte. Mit der Spielzeit 1963/64 hat der deutsche Fußball eine Überarbeitung der Organisation und der, bis dahin geltenden Regeln, erlebt. So entstand eine oberste Spielklasse mit einer Anzahl an

---

<sup>73</sup> Eisenberger, 2006, S. 5

Mannschaften von anfänglich 16 Teams, welche später auf 18 wuchs. Gewinner konnte sich derjenige nennen, welcher bis zum Ende einer jeden Saison die meisten Punkte hat sammeln können, genauso wie es bis heute der Fall ist. Erst mit der Saison 1973/74 entstand mit der zweiten Bundesliga eine weitere Klasse, welche bis dahin nicht vorhanden war. Neben dem Gewinn der deutschen Meisterschaft und des deutschen Pokals ist, im Zuge der zunehmenden Kommerzialisierung des Sports, vor allem die Qualifizierung, Teilnahme und der Gewinn der internationalen Wettbewerbe in den letzten Jahrzehnten immer weiter in den Vordergrund gerückt.

Die deutsche Fußball-Bundesliga gilt seither zu den „Big-Five“-Fußballligen in Europa. Im direkten Vergleich der Umsatzzahlen (Transfereinnahmen ausgeschlossen) befindet sich die Bundesliga, nach der Saison 2018/19, auf dem dritten Platz mit 3,345 Milliarden Euro. Dabei ist sie fast gleichauf mit der spanischen La Liga, welche eine Summe von 3,375 Milliarden Euro einnehmen konnte. An der Spitze des Rankings befindet sich die englische Premier League mit 5,851 Milliarden Euro. Die italienische Serie A (2,495 Milliarden Euro) und die französische Ligue 1 (1,902 Milliarden Euro) liegen abgeschlagen auf den Plätzen vier und fünf<sup>74</sup>.

### 3.1.2 NBA

Die NBA ist, wie jede nordamerikanische Profiligen und im Gegensatz zur Bundesliga, eine geschlossene und unabhängige Liga. Sie ist somit in kein hierarchisches System eingebettet, wie es beispielsweise bei dem europäischen Sportmodell der Fall ist. Das nordamerikanische Sportmodell, auf welches im Unterpunkt 3.4.2 näher eingegangen wird, ist dabei durch die strikte Trennung von Amateur- und Profibereich definiert.

Als Gründungsdatum der National Basketball Association (NBA) gilt der 06. Juni 1946, welcher die Entstehung der Vorgängerliga Basketball Association of America (BAA) terminiert<sup>75</sup>. Dabei startete die BAA anfangs mit elf Mannschaften und hatte, trotz der Tatsache, dass vier Teams die Liga innerhalb der ersten Saison verließen, großen Erfolg. Infolge dessen konnte sich die BAA 1948, um vier Vereine der „Konkurrenzliga“ NBL, der National Basketball League, erweitern. Ein Jahr später kam es dann zur finalen Vereinigung der BAA und NBL, wodurch die NBA, mit nun insgesamt 17 Mannschaften, entstand<sup>76</sup>. Nachdem

---

<sup>74</sup> Deloitte, 2020

<sup>75</sup> Grasso, 2011

<sup>76</sup> Wipperfürth, 2020

von 1950 bis 1956 die Zahl an Vereinen, aufgrund finanzieller Probleme, auf acht sank, wuchs die NBA bis 2004, auch in Folge der Vereinigung mit der American Basketball Association (ABA), welche parallel zur NBA von 1967 bis 1967 existierte, um insgesamt 21 Mannschaften. Mit dem Zuwachs durch die Charlotte Bobcats (heute Charlotte Hornets), zur Saison 2004/05, stieg die Anzahl auf, die bis heute bestehenden, dreißig Teams<sup>77</sup>.

Zu den sogenannten „Big-Four“-Sportligen in Nordamerika gehören neben der NFL, der MLB und der NHL, eben auch die NBA. Um die Popularität der vier Sportarten in den USA und Kanada zu vergleichen, können die durchschnittlichen Zuschauerzahlen der jeweiligen Finalsplele im Jahr 2019 herangezogen werden. So wurde der Super Bowl, das Finale der NFL, von 98,2 Millionen Zuschauern live verfolgt<sup>78</sup>. Im Vergleich dazu konnte die World Series (MLB) 24 Millionen<sup>79</sup> und der Stanley Cup (NHL) sogar nur 5,3 Millionen Zuschauer anziehen<sup>80</sup>. Die Finals der NBA Saison 2018/19 liegen hierbei mit einem durchschnittlichen Publikum von 20,5 Millionen<sup>81</sup> kurz hinter der World Series. So stellt Basketball, hinter den Spitzenreitern American Football und Baseball, den drittpopulärsten Sport in Nordamerika dar.

### 3.1.3 Fazit

Mit der Bundesliga auf der einen Seite und der NBA auf der Anderen werden im Folgenden somit zwei Sportarten miteinander verglichen, welche zu den Beliebtesten der Welt gehören. Die NBA nimmt dabei, im Bereich des Basketballs, eine Art Monopolstellung ein, da es weltweit ansonsten keine andere, vergleichbare Basketballliga gibt, die einen so hohen Grad an Qualität, Umsatz und Zuschauerinteresse aufzeigen kann. Die Bundesliga kann im Gegensatz dazu nur zu den Top-Drei Fußballligen gezählt werden. Jedoch muss bei diesem Punkt dahingehend relativiert werden, da Fußball, mit geschätzten vier Milliarden Fans weltweit, der beliebteste Sport ist. Basketball hat, vergleichend dazu, „nur“ geschätzte 825 Millionen Anhänger<sup>82</sup>. Da im Fußball meist von den „Big-Five“-Ligen gesprochen wird, befinden

---

<sup>77</sup> NBA, 2020

<sup>78</sup> Handley, 2019

<sup>79</sup> Impey, 2019

<sup>80</sup> Horrow, 2019

<sup>81</sup> Lager, 2019

<sup>82</sup> Sawe, 2018

sich die Bundesliga und die NBA vor dem weiteren Vergleich dahingehend in unterschiedlichen Ausgangslagen.

## 3.2 Internationalisierungsstand

### 3.2.1 Bundesliga

Die Internationalisierung der Bundesliga, mitsamt ihren Vereinen, hat in den letzten Jahren eine kontinuierliche Steigerung erfahren. Dies zeigt unter anderem eine Analyse der Advant Group aus dem Jahr 2016 zur Internationalisierung der europäischen „Big-Five“<sup>83</sup>. Dabei konnte die Bundesliga seit 2014 eine Steigerung der Bewertungspunktzahl von 21 Prozent verbuchen. Für das Ranking wurde diese anhand der folgenden fünf Bewertungskriterien ermittelt: der Anteil ausländischer Partner am Sponsorenpool, die Anzahl offiziell verfügbarer Sprachen der Vereinswebsite, der Anteil ausländischer A-Nationalspieler am Spielerkader, die absolute Anzahl ausländischer Facebook-Fans und die unternommenen Reisen ins Ausland, innerhalb der Spielzeit 2016/17.

Rang	Liga	Gesamtpunktzahl
1.	Premier League	711
2.	Bundesliga	451
3.	Primera División	437
4.	Serie A	354
5.	Ligue 1	308

Abbildung 3: Gesamtranking der Top - Fünf Ligen Europas zur Saison 2016/17<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Advant Group, 2016

<sup>84</sup> Advant Group, 2016

So lag die Bundesliga im Ranking der Advant Group nach der Saison 2016/17 auf dem zweiten Platz, mit einer Punktzahl von 451 und steigender Tendenz. Vorreiter der Internationalisierung war, und ist, mit Abstand die Premier League, welche im europäischen Fußball den Maßstab legt.

Um die Darstellung des Internationalisierungsstandes der Bundesliga zu vertiefen wird im Folgenden noch einmal auf die, in Kapitel 2.1.4, genannten Initiativen der Internationalisierung im Spezifischen eingegangen.

Der internationale Verkauf von Übertragungsrechten bildet dabei einen Teil der Internationalisierungsstrategie. Während in Deutschland die Bundesliga über Sky, den Streamingdienst „DAZN“ und, ab der Saison 2021/22, auch über den Fernsehsender „Sat.1 live“ verfolgt werden kann<sup>85</sup>, sind auch internationale TV-Stationen vorhanden. In Europa wird die Bundesliga dabei in allen Ländern, über eine Vielzahl verschiedener Broadcaster, übertragen. Diese sind beispielsweise der Pay-TV Sender „BT Sport“ im Vereinigten Königreich, „Movistar+“ in Spanien oder „beIn Sport“ in Monaco, um nur einen kleinen Einblick zu liefern<sup>86</sup>. Im Raum Nord- und Zentralamerika wird der deutsche Fußball nur in den USA über den Sender „ESPN+“ übertragen, wohingegen mehrere Inseln Ozeaniens durch den Anbieter „Digicel“ abgedeckt sind. Im Zielmarkt Asien sind die Spiele der Bundesliga in den Ländern China, Indonesien, Japan, Kambodscha, Thailand und Vietnam zu sehen. Auffällig ist hierbei, dass China mit gleich vier verschiedenen Sendern eine besonders hohe Priorität darstellt. In Afrika und Südamerika sind jedoch bisher keine offiziellen TV-Stationen, zur Übertragung der obersten Spielklasse des deutschen Fußballs, vorhanden<sup>87</sup>.

Die Durchführung von Spielen, Trainingslagern in ausländischen (Ziel-) Märkten stellt eine weitere Möglichkeit zur Förderung der Internationalisierung der Bundesliga und ihrer Vereine dar. Da die Clubs durch Auslandsreisen nicht nur sich selber vermarkten, sondern auch zeitgleich die DFL. Aufgrund dessen unterstützt diese die Vereine sogar finanziell bei Reisen in Zielmärkte<sup>88</sup>, um so die internationale Bekanntheit der Bundesliga zu steigern. Zwischen den Reihen der deutschen Proficlubs gilt der FC Bayern München als Vorreiter der Internationalisierung, auch in Anbetracht jährlicher Auslandsreisen und Promotionstouren. Neben Reisen nach Indien, China und die USA, welche unter anderem die

---

<sup>85</sup> Tagesschau, 2020

<sup>86</sup> DFL, 2019

<sup>87</sup> Ebd.

<sup>88</sup> FAZ, 2014

Hauptzielmärkte ausmachen, veranstaltet der Verein auch ein jährliches Trainingslager in Katar. Kleinere Vereine der Bundesliga nutzen derartige Möglichkeiten ebenso, vermehrt auch außerhalb Europas. So flogen Vereine, wie Borussia Mönchengladbach, der VFL Wolfsburg, Eintracht Frankfurt und Hertha BSC Berlin, in Folge der Saison 2018/19 nach China und in die USA<sup>89</sup>. Neben den sportlichen Aspekten, resultierend aus mehreren Testspielen gegen lokale Vereine, lag der Fokus der Reisen vor allem auf der eigenen Vermarktung.

Die Akquise internationaler Sponsoren stellt einen weiteren, miteinfließenden Faktor dar. Zwischen den Vereinen gibt es dabei jedoch größere Unterschiede. Der FC Bayern München ist auch in diesem Punkt der Vorreiter innerhalb der Bundesliga. Mit zahlreichen internationalen Partnern wird diesbezüglich die Internationalisierung durchgeführt. Wichtig sind indessen auch die nationalen Partner, z. B. Audi und Telekom, welche in die Strategie mit eingebunden werden und so die Clubinternationalisierung unterstützen. Auch der BVB baut seit 2014 sein Partnernetzwerk, vor allem in asiatischen Ländern, wie Thailand und China, immer weiter aus. Vereine wie der VFL Wolfsburg und Bayer 04 Leverkusen haben, durch ihre Mutterkonzerne Volkswagen AG und Bayer AG, zudem starke Internationalisierungspotenziale, da sie auf die, bereits vorhandene globale Marketingstruktur dieser Unternehmen, zurückgreifen können<sup>90</sup>. Clubs wie der FC Augsburg oder der 1. FC Union Berlin besitzen eine eher weniger ausgeprägte Sponsorenstruktur, was durch eine geringe Verfügbarkeit an materiellen und finanziellen Ressourcen, sowie eine geringe Markenbekanntheit im Ausland zu begründen ist.

Der internationale Verkauf von Merchandising-Artikeln wird für die Vereine der 1. Bundesliga immer interessanter. Dies zeigt das 19. Fanartikel-Barometer der Fußball-Bundesliga und zeigt eine steigende Tendenz<sup>91</sup>. Für etwa die Hälfte der Clubs ist dabei der Merchandise-Verkauf ins Ausland unerheblich. Jedoch gibt es vier Vereine, bei denen die Merchandise-Einnahmen einen Anteil am Gesamtumsatz von mehr als 10 Prozent ausmachen<sup>92</sup>. Den wichtigsten Faktor für den Verkauf im Ausland bilden dabei ausländische Stars aus dem eigenen Team und Vereinsikonen<sup>93</sup>.

---

<sup>89</sup> DFL, 2018

<sup>90</sup> Breuer / Druker / Grotz, 2018

<sup>91</sup> Rohlmann, 2016

<sup>92</sup> Stadionwelt|INSIDE, 2017, S. 6

<sup>93</sup> Ebd.

Bezüglich der Verpflichtung von Spielern aus Zielmärkten, als eine Initiative der Internationalisierung, gaben 2016 knapp ein Drittel der Bundesligacclubs an, „dass sie schon einmal einen Spieler aus marketingtechnischen Gründen verpflichtet hat, um die Bekanntheit in einem wichtigen Zielmarkt zu steigern“<sup>94</sup>. In der Saison 2019/20 waren, von insgesamt 547 Bundesligaspielern, 294 aus dem Ausland und sogenannte Legionäre. Dies ergibt einen prozentualen Anteil von 53,7 Prozent. Von dieser Zahl ist jedoch nur ein Bruchteil aus „marketingtechnischen“ Gründen unter Vertrag genommen wurden. Hinzu kommt, dass meisten Faktoren, wie das fußballerische Können oder der Preis ausschlaggebend sind. Ohnehin ist es schwierig zu antizipieren, welcher Spieler nun aufgrund des Ziels der Internationalisierung geholt wurde. Ein mögliches und bekannteres Beispiel ist Wechsel des Kolumbianers James Rodríguez zur Saison 2017/18 zum FC Bayern München. Aufgrund seiner enormen Popularität, in Folge der WM 2014, konnte das Trikot des Stars in der Folgesaison, im Vergleich zu den anderen Spielern der Mannschaft, am häufigsten verkauft werden<sup>95</sup>.

### 3.2.2 NBA

Als bekannteste und gleichzeitig beste Basketballliga der Welt hat die NBA einen ebenso großen Vorsprung in Sachen Internationalisierung und ist mit anderen Ligen, wie der Euro-League, nur schwer bis kaum zu vergleichen.

Die Spiele der NBA werden weltweit in eine Vielzahl von Ländern übertragen. Während der Sport in allen Ländern des Mittleren Ostens, Afrikas, der Karibik und Latein Amerikas zu sehen ist, wird die NBA in nur 13 Ländern Europas offiziell auf verschiedenen Kanälen angeboten. Den Menschen in Italien stehen dabei mit insgesamt fünf Anbietern die Meisten zur Wahl. Außerdem sind die Stars der Liga in 15 Nationen Asiens, in sieben Mittel- und Südamerikas, sowie in Australien, Neuseeland und natürlich in Kanada live zu verfolgen<sup>96</sup>.

In den letzten Jahren hat die NBA ihre Auslandsreisen zu Promotionszwecken immer weiter verstärkt. Seit dem ersten Spiel eines NBA-Teams, außerhalb der Vereinigten Staaten und Kanada, im Jahr 1978 in Tel-Aviv reist ein Teil der Liga regelmäßig zu sogenannten „Global Games“, um die Marke der Liga und der Vereine international zu transportieren. Die ersten „Preseason Games“, die Vorbereitungsspiele, fanden erstmalig 1984 in Mailand, Italien, statt. Sechs Jahre später folgte dann das erste „Regular Season Game“, Ligaspiel, in

---

<sup>94</sup> Hofer, 2016

<sup>95</sup> Goal, 2018

<sup>96</sup> NBA, 2019



Japan. Unter dem Titel „NBA Global Games China“ wurde 2004 erstmalig ein größeres Event der NBA in Shanghai veranstaltet<sup>97</sup>. In den Folgejahren verbreiteten sich die Global Games und entwickelten sich immer weiter zu Ereignissen mit Großveranstaltungscharakter. Das erste Regular Season Game in Europa fand 2012 in London statt, in Folge der „NBA Europe live“ Tour. Städte wie Istanbul, Bilbao, Manchester, Manila, Taipei, Rio de Janeiro und Beijing folgten 2013 als Austragungsorte. 2016 wurde die zehnte Ausgabe der Global Games China gefeiert. Bis dahin hatten 14 Teams insgesamt 24 Spiele, seit 2004, in China bestritten. Gleichwohl Mexiko mit dem 29. und 30. Spiel, im Jahr 2019, die meisten Austragungen der NBA-Veranstaltung verzeichnen kann. Am 24. Januar 2020 kam mit Paris der letzte Standort zur Austragung eines Regular Season Games hinzu, welches sowohl das erste seiner Art in Frankreich darstellte<sup>98</sup>.

Seit der Saison 2017/18 ist es den Teams der NBA erlaubt, Werbung auf den Trikots zu platzieren. Bis dato war dies, auch in allen anderen amerikanischen Sportarten, verboten. So werben beispielsweise die Golden State Warriors seit jener Saison für das japanische E-Commerce Unternehmen Rakuten, welches ebenfalls exklusiver Distributions- und Marketingpartner für alle Spiele der NBA in Japan ist<sup>99</sup>. Diese, 2017 in Kraft tretende Erlaubnis, bindet sich jedoch an die Regel, dass nur für maximal einen internationalen Partner geworben werden darf. Erst 2019 wurde diese Regel erweitert, wodurch die Teams mit bis zu zwei internationalen Sponsoren an Werbekampagnen außerhalb der Vereinigten Staaten und Kanada arbeiten dürfen<sup>100</sup>.

Die Trikotwerbung, welche eine intensivere Zusammenarbeit mit den Partnern darstellt, mit einem internationalen Unternehmen, wird zum Stand der Saison 2019/20, nur von einer Mannschaft, den Golden State Warriors, genutzt. Dennoch besitzen alle Teams der NBA konventionelle Partnerschaften mit internationalen Firmen. Dabei verfügen selbst die weltweit bekannteren Franchises meist nicht mehr als fünf internationale Sponsoren. Die Brooklyn Nets und die Los Angeles Lakers sind dabei mit je sechs und neun internationalen Unternehmen eher eine Ausnahme<sup>101</sup>.

---

<sup>97</sup> Scheitrum, 2020

<sup>98</sup> NBA, 2020 (2)

<sup>99</sup> Ostsieker, 2018

<sup>100</sup> Patel, 2019

<sup>101</sup> NBA, 2020 (3)

Dem Verkauf von Trikots und Merchandise auf internationaler Ebene wird ebenso ein hoher Grad an Bedeutsamkeit zugeordnet. So kommuniziert die NBA auf ihrer offiziellen Website ein Angebot von Merchandise in mehr als 125.000 Geschäften in hundert Ländern der Erde<sup>102</sup>. Vor allem hoch sind hierbei die Verkaufszahlen der Trikots der zuletzt gewinnenden Mannschaft, sowie die der aktuell besten Spieler und die des „Most Valuable Players“ (MVP) des jeweiligen Jahres.

Die Verpflichtung von Spielern aus Zielmärkten hat womöglich die stärkste Wirksamkeit. Seitdem im Jahr 1946 der erste nicht-amerikanische Spieler, Hank Biasatti, das Spielfeld betreten hat, steigt die Anzahl internationaler Spieler in der NBA. Zur Saison 1991/92 waren es hierbei bereits 23 Spieler aus 18 verschiedenen Ländern, bevor es 2016 zu der Rekordzahl von 113 Spielern aus 41 Ländern kam. Seitdem ist diese Zahl nie unter die Grenze der Hundert gefallen. Auch zum Start der Saison 2019/20 nicht, mit 108 Spielern aus 38 Ländern<sup>103</sup>.

Mit der steigenden Anzahl an internationalen Spielern nimmt auch das weltweite Wachstum der NBA zu. Vor allem das Aufkommen ausländischer Top-Stars, wie beispielsweise des Chinesen Yao Ming oder des deutschen Dirk Nowitzki, führte zu einem verstärkten Interesse in den jeweiligen Ländern. Mit Basketball-Camps in 27 Nationen auf sechs Kontinenten fördert die NBA, in Kooperation mit dem Weltverband FIBA, seit 2001 den Nachwuchs, um so in Zukunft eine noch globalere Liga zu schaffen<sup>104</sup>.

### 3.2.3 Fazit

Die Internationalisierung ist sowohl in der Bundesliga als auch in der NBA in vollem Gange. Beide Ligen sind, in Bezug auf den internationalen Verkauf von Übertragungsrechten, ähnlich stark aufgestellt. Jedoch gibt es geringe Unterschiede in der geographischen Verteilung dieser, begründet unter anderem durch die abweichenden Ursprungsorte der beiden Sportarten. Während sich die Bundesliga bei der offiziellen Übertragung ihrer Spiele hauptsächlich auf den europäischen Markt und vereinzelt auf Teile Asiens, Nord- und Zentralamerika

---

<sup>102</sup> NBA, 2020 (4)

<sup>103</sup> NBA, 2019 (2)

<sup>104</sup> Krishan, 2019

fokussiert<sup>105</sup>, konzentriert sich die NBA auf die Märkte Afrikas, des mittleren Ostens, Zentralamerikas und ausgewählte Länder Europas und Asiens<sup>106</sup>.

Die folgenden genannten Punkte gehen damit einher, dass sich die Bundesliga und die NBA in ihrer Organisation, auf welche im Kapitel 3.4 spezifischer eingegangen wird, grundlegend unterscheiden. Die Vereine der deutschen Fußballliga sind, begründet durch das offene Ligasystem, mehr auf sich selber gestellt, während die NBA, welche auf einer eher geschlossenen Ordnung basiert, auf internationaler Ebene mehr als Gesamtheit agiert.

So organisieren deutsche Fußballclubs ihre Auslandsreisen und Promotionstouren selber und sind somit an ihre eigene finanzielle Stärke gebunden. Daraus folgt, dass größerer und bereits bekanntere Vereine, wie der FC Bayern München oder Borussia Dortmund, größere Reisen antreten können und dies gegebenenfalls auch öfter im Jahr, als kleine Vereine mit weniger finanziellen und materiellen Ressourcen. Die NBA im Gegensatz organisiert jährlich mehrere Reisen und Spiele, bei denen mehrere Teams der Liga sich und die NBA vermarkten. Die Zielorte der Beiden sind sich jedoch recht ähnlich. Im Mittelpunkt stehen dabei neben Europa und Nordamerika, der asiatische Raum und Lateinamerika, sowie Indien.

Bei der Akquise internationaler Sponsoren treten größere Unterschiede auf. Während die Partnerstruktur der Vereine der Bundesliga, von gering bis stark ausgebaut, abhängig von der Clubgröße, variiert, ist sie bei den Franchises der NBA durchweg auf einem recht gleichen Niveau. Dennoch ist dieses noch auf einem relativ geringen Level, da die Regeln für das Sponsoring internationaler Unternehmen, vor allem im Bereich des Trikotsponsorings, erst seit 2017 gelockert werden. Die NBA zielt dabei zukünftig auf einen Ausbau dieser globalen Vermarktung ab, was sich durch die Erweiterung der Regel im Jahr 2019 erläutern lässt.

Der internationale Verkauf von Merchandise-Artikeln ist für die Hälfte der Vereine der Bundesliga unerheblich, macht jedoch für Einzelne bis zu zehn Prozent des Gesamtumsatzes aus<sup>107</sup>. Aus diesem Grund werden die Artikel der Mannschaften über Online-Shops international vertrieben. Für die Vereine der NBA wird diese Initiative der Internationalisierung mit der zunehmenden Anzahl ausländischer Spieler ebenfalls immer essentieller. So besitzt die

---

<sup>105</sup> DFL, 2019

<sup>106</sup> NBA, 2019

<sup>107</sup> StadionweltINSIDE, 2017, S. 6

NBA ebenso zahlreiche Fanshops weltweit, welche Merchandise aller Basketballteams verkaufen<sup>108</sup>.

Die Verpflichtung von Spielern aus Zielmärkten, mit der Intention der Internationalisierung, ist nur schwer eindeutig identifizierbar. So fließen neben dem Herkunftsland des Sportlers, meist vordergründig Faktoren wie Talentstärke, Potenzial und Qualität des Spielers mit ein. Zum Jahr 2019 besteht die Bundesliga und die NBA jeweils aus fünfzig Prozent und mehr als 25 Prozent aus ausländischen Spielern, beziehungsweise Legionären. Vor allem die NBA zeigt dabei eine steigende Tendenz auf. Des Weiteren geben ein Drittel der Clubs der Bundesliga an, bereits einen Spieler zu Marketingzwecken unter Vertrag genommen zu haben<sup>109</sup>. Und auch der Basketballsport zeigt mit Beispielen wie Yao Ming, Dirk Nowitzki oder Manu Ginobili, wie stark das internationale Interesse zur NBA, durch ausländische Spieler, beeinflusst werden kann. Und wie essentiell die Implementierung dieser, für die globale Verbreitung des Sports ist.

---

<sup>108</sup> NBA, 2020 (4)

<sup>109</sup> Hofer, 2016

## 3.3 Finanzierung

### 3.3.1 Bundesliga

Bevor die Einnahmen der Bundesliga eindeutig dargelegt werden können, muss zunächst die finanzielle Struktur und Organisation im deutschen Fußball geklärt werden. Die 36 Proficlubs der ersten und zweiten Bundesliga sind kartellartig in der Deutschen Fußball Liga e.V. zusammengefasst. So werden die Rechte an der Bundesliga, als Gesamtheit, zentral vermarktet. Die durch die DFL e.V. erwirtschafteten Einnahmen aus Lizenz- und Medienrechten werden im Folgenden wieder an die Clubs der ersten beiden Ligen verteilt. Zum Stand von 2020 beträgt die, von jedem Club zu zahlende, Organisationsabgabe an die DFL e.V. 6,25 Prozent der erzielten Einnahmen. Die DFL GmbH ist eine hundert-prozentige Tochtergesellschaft der DFL e.V. und führt das operative Geschäft dieser, gegen eine Vergütung der Dienstleistung, aus.

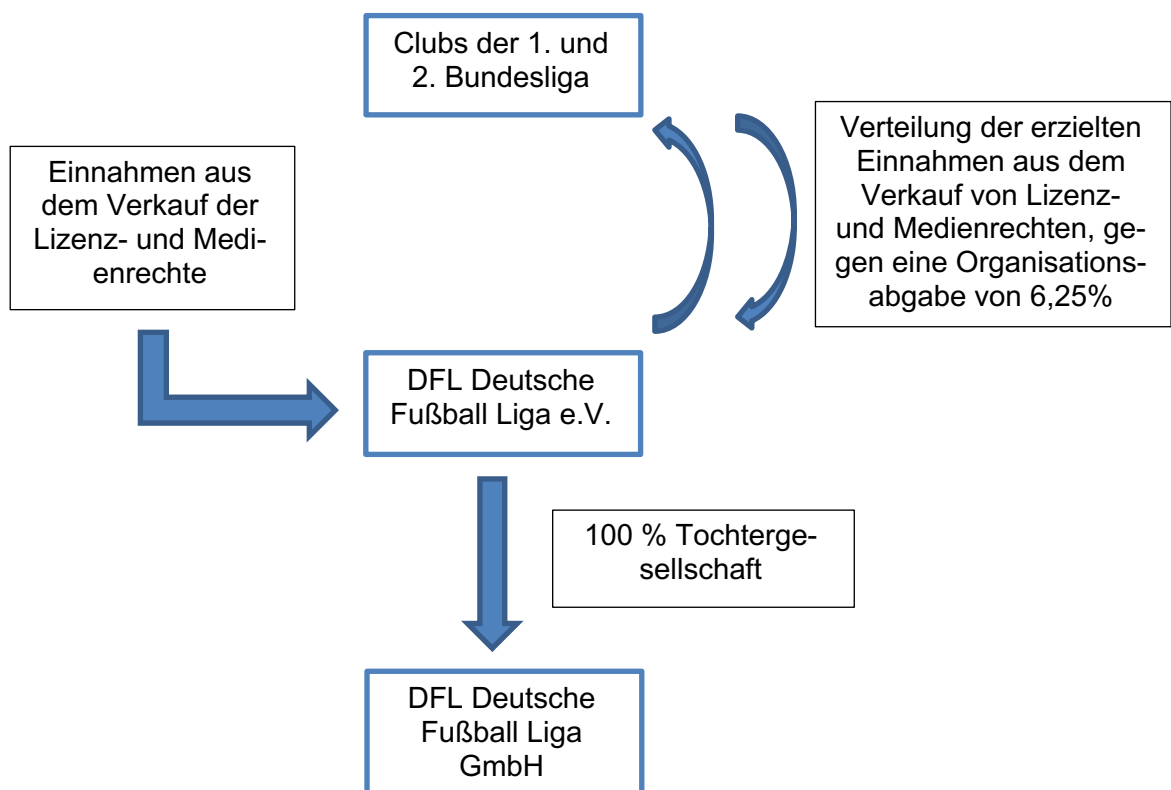


Abbildung 4: Darstellung zur finanziellen Struktur der Bundesliga<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den DFL Wirtschaftsreport 2020

Mit einem Gesamtumsatz von 4,02 Milliarden Euro konnte die DFL das prognostizierte Wachstum bestätigen. So konnten die Einnahmen im Vergleich zur Vorsaison um 5,4 Prozent gesteigert werden<sup>111</sup>. Neben den genauen Zahlen ist vor allem die Zusammensetzung dieser interessant. Die Mediale Verwertung bildet mit 36,9 Prozent (1,438 Milliarden Euro) den größten Teil des Umsatzes der Bundesliga. In diese Gruppe fallen die Einnahmen aus der Vermarktung von Medienrechten an Spielen der nationalen, sowie internationalen Wettbewerbe. Während Clubs auf den letzten Tabellenplätzen Summen im Bereich von dreißig Millionen Euro ausgezahlt bekommen, verdienen Teams auf den Spitzenplätzen um die sechzig - siebzig Millionen Euro. Die Höhe der Auszahlung durch die DFL ist dabei abhängig von der Platzierung und der Teilnahme an nationalen und internationalen Turnieren, wie dem DFB-Pokal, der Europa oder Champions League.

Den zweiten großen Teil machen die Einnahmen der Sponsorenverträge mit 21 Prozent aus (845,4 Millionen Euro) aus. Auch hier kommt es stark auf den Erfolg der Vereine an. International vertretene Teams und Mannschaften, die einen Mutterkonzern innehaben, besitzen dabei ebenfalls bessere Chancen.

Die restlichen knapp fünfzig Prozent bestehen aus dem Spielertrag (12,9 Prozent), welcher vor allem die Ticketverkäufe umfasst, dem Merchandising (4,4 Prozent) und den Transfer-einnahmen (16,8 Prozent). Als letzte Gruppe wird Sonstige Erlöse (acht Prozent) aufgezählt. Diese umfassen unter anderem Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung, sowie der Überlassung von Nutzungsrechten<sup>112</sup>.

Die zur Innenfinanzierung zugeordnete Selbstfinanzierung hätte nach der Saison bei 14 von 18 Vereinen der Bundesliga Anwendung finden können. Nur vier Clubs konnten in diesem Jahr keine Gewinne erzielen. Dennoch ist dahingehend zu relativieren, dass die Gewinne meist sehr gering ausfallen, da Sportvereine nicht primär profitorientiert wirtschaften.

Neben den klassischen Möglichkeiten der Innen- und Außenfinanzierung gibt es noch weitere Alternativen, welche im Fußballsport Verwendung finden. Beispielsweise sind Asset Backed Securities (ABS) eine Art der Verbriefung von Zahlungsansprüchen, welche auch bei Sportvereinen zur Finanzierung genutzt werden. In diesem Fall werden zukünftige Einnahmen oft aus Ticketverkäufen, der Vermietung von Stadionlogen oder dem Catering als

---

<sup>111</sup> DFL, 2020

<sup>112</sup> DFL, 2020

Sicherheit verwendet und verbrieft<sup>113</sup>. Diese können daraufhin gesammelt und über ein sogenanntes „Special Purpose Vehicle“, einem Käufer der als Bindeglied fungiert, an Investoren verkauft werden. Der zügige Liquiditätseffekt kann hierbei ein primäres Ziel sein.

Wenn das Geld aus Sponsoring, Ticketing, der Medialen Verwertung oder dem Verkauf von Merchandise nicht mehr reicht, kann sich ein Verein auch durch Fananleihen versuchen zu finanzieren. Hierbei leiht sich ein Fußballclub, wie es der Hamburger SV 2012 oder der 1. FC Köln 2016 tat, bei seinen Anhängern Geld, welches verzinst und zu einem späteren Zeitpunkt zurückgezahlt wird<sup>114</sup>. Da Erfolg und Misserfolg im Sport jedoch eng beieinander liegen und durch Verletzungen der Spieler oder verunglückte Transfers bedingt sind, ist eine Fananleihe mit großem Risiko für den Kapitalgeber verbunden. Für die Vereine stellt sich eine solche Art der Finanzierung, aufgrund niedriger Zinsen, jedoch als besonders attraktiv dar.

### 3.3.2 NBA

Zum Jahr 2019 konnten die Teams der NBA einen Umsatz von 8,8 Milliarden US-Dollar, was rund 7,3 Milliarden Euro gleicht, generieren. Mit einer solchen Summe, welche zum Vorjahr um zehn Prozent gesteigert werden konnte, gehört die beste Basketballliga der Welt zu den drei umsatzstärksten Sportligen in den USA. Da die NBA als Monopol im Bereich des Profi-Basketballs anzusehen ist, ist ein zukünftiges (Umsatz-) Wachstum so gut wie sicher.

Die erwirtschaftete Summe des Umsatzes setzt sich aus zwei Sparten zusammen. Die erste besteht aus den Einnahmen aus Aktivitäten der Vermarktung des Basketballsports, dem sogenannten „Basketball Related Income“ (BRI). Zu dem der Ticketverkauf, der Verkauf von Übertragungsrechten und Merchandise-Artikeln, sowie die Einnahmen aus dem Sponsoring gehören. Ausgeschlossen aus dem BRI sind unter anderem Erlöse aus dem Verkauf von Immobilien, aus der Übertragung von Spielerverträgen oder auch Erlöse aus dem „Revenue Sharing“, der Einnahmenverteilung.

Das BRI wird zur Ermittlung der „Salary Cap“, der Gehaltsobergrenze, genutzt, welche die Teams für ihre Spieler maximal ausgeben dürfen. Diese wird aus dem BRI des jeweiligen Vorjahres berechnet. Aus diesem Grund ist das Revenue Sharing nicht im BRI einbezogen,

---

<sup>113</sup> Hovemann, 2012, S. 267

<sup>114</sup> Pochert, 2019

da große und umsatzstarke Teams, wie die Los Angeles Lakers oder die New York Knicks, dadurch einen wirtschaftlichen Vorteil besäßen. Durch umsatzstarke Teams würde sich die Salary Cap erhöhen und kleine Mannschaften wären gezwungen unmöglich große Summen für ihre Spieler zu zahlen. Dies würde ein nicht nachhaltiges System entstehen lassen und die wirtschaftlichen Unterschiede innerhalb der Liga vergrößern<sup>115</sup>. Aufgrund der rasanten Entwicklung der NBA und deren Umsatzes, stieg auch die Gehaltsobergrenze in den letzten Jahren enorm an. Während diese im Jahr 2012 noch bei 58 Millionen lag, sind es im Jahr 2019 schon 109 Millionen US-Dollar, die die Teams an ihre Spieler maximal zu zahlen haben<sup>116117</sup>.

Einen wichtigen Faktor bezüglich des Umsatzes spielen, trotz der sinkenden Zuschauerzahlen aufgrund neuer Streaming-Dienste, weiterhin die Einnahmen aus der TV-Übertragung. Im Februar 2016 verkündete ESPN einen Vertrag mit Turner Sports (TNT), welcher die Medienrechte an der Übertragung der NBA, über eine Laufzeit von neun Jahren und auf 24 Milliarden US-Dollar dotierte. Daraus resultieren jährliche Einnahmen von 2,6 Milliarden US-Dollar, bis zur Saison 2024/25<sup>118</sup>.

Einen weiteren großen Teil am Gesamtumsatz der NBA machen die Einnahmen aus Lizenzen und Sponsoring-Aktivitäten aus. Zum Vergleichsjahr 2019 konnten die Teams hierbei Erlöse von insgesamt 1,39 Milliarden US-Dollar erzielen<sup>119</sup>. Ein, im Juli 2015 geschlossener Vertrag mit Nike mit einer Laufzeit von acht Jahren und einem Betrag von einer Milliarde US-Dollar löste den bisherigen Ausrüster Adidas ab und spült noch bis 2023 Geld in die Kassen der NBA. Neben den jeweiligen Sponsoren der Vereine sind auch die offiziellen Sponsoren für das Essen und Trinken, „Statefarm“ und „Anheuser-Busch“, welche für die Versorgung der Zuschauer neben dem Parkett verantwortlich sind, wichtige Einnahmequellen. Die Rechte für die Namen der Arenen sind ebenfalls in dieser Gruppe eingeordnet. Zahlen von bis zu zehn Millionen US-Dollar sind dabei nicht unüblich. Den gleichen Betrag zahlt beispielsweise das britische Unternehmen Barclays PLC für die Namensrechte an der Arena der Brooklyn Nets, dem Barclays Center<sup>120</sup>. Im Jahr 2020 gibt es zudem, nur ein einziges Franchise, welches noch nicht die Namensrechte seines Stadions abgegeben hat

---

<sup>115</sup> Nath, 2018

<sup>116</sup> NBA, 2012

<sup>117</sup> NBA, 2019 (3)

<sup>118</sup> Nath, 2018

<sup>119</sup> Gough, 2020

<sup>120</sup> Bassam, 2019



(New York Knicks: Madison Square Garden). Zur Saison 2017/18 wurde, zum ersten Mal in der Geschichte des Sports, Werbung auf den Jerseys der Spieler erlaubt, welche in jährlichen Einkünften von durchschnittlich 9,3 Millionen US-Dollar pro Team resultierte<sup>121</sup>.

Die Einnahmen aus Ticketverkäufen nehmen zwar einen geringeren, aber dennoch wichtigen Anteil ein. Bei einem durchschnittlichen Zuschaueraufkommen pro Heimspiel von 15.000 bis zwanzigtausend Menschen<sup>122</sup> und einem durchschnittlichen Ticketpreis von knapp unter einhundert US-Dollar<sup>123</sup> lassen sich Einnahmen durch den Verkauf von Tickets von 1.500.000 bis zwei Millionen US-Dollar pro Heimspiel berechnen. Bezieht man die 41 Regular Season Games pro Mannschaft mit ein, so würden sich Erlöse von bis zu achtzig Millionen US-Dollar ergeben.

Die letzte große Kategorie des BRI bilden die Einkünfte aus dem Verkauf von Merchandise-Artikeln. In der Saison 2017/18 nahm die Liga durch den Verkauf von Merchandise mehr als eine Milliarde US-Dollar ein<sup>124</sup>. Mit der zunehmenden Internationalisierung und der steigenden Begeisterung des Basketballsports im Ausland, nimmt auch der Verkauf von Jerseys zu. So konnte Kanada, in Folge der Saison 2018/19, eine Steigerung der Merchandise-Verkaufszahlen von 26 Prozent, im Vergleich zum Vorjahr, verzeichnen<sup>125</sup>.

### 3.3.3 Fazit

Sowohl die Bundesliga als auch die NBA gehören zu den Top-Ligen in ihrer jeweiligen Sportart und ordnen sich, mit Umsätzen von 4,02 Milliarden Euro und umgerechnet circa 7,3 Milliarden Euro, unter die zehn umsatzstärksten Sportligen weltweit ein. Die NBA kann hierbei, unter anderem aufgrund des größeren Heimatmarktes und ihrer Monopolstellung, einen deutlich höheren Umsatz erzielen als die oberste Spielklasse des deutschen Fußballs.

Die Einnahmequellen der beiden Ligen sind jedoch annähernd gleich. Die Mediale Verwertung und Einnahmen aus den TV-Übertragungsrechten bilden, mit 1,438 Milliarden Euro bei der Bundesliga und umgerechnet rund 2,2 Milliarden Euro bei der NBA den größten

---

<sup>121</sup> Reiff, 2019

<sup>122</sup> ESPN, 2020

<sup>123</sup> Anderson, 2019

<sup>124</sup> Reiff, 2019

<sup>125</sup> NBA, 2019 (4)

Teil. Gefolgt von den Einkünften aus dem Sponsoring bilden diese zwei Kategorien knapp die Hälfte des Gesamtumsatzes. Bei der Bundesliga setzt sich der restliche Betrag aus den Spielerträgen (12,9 Prozent), also unter anderem dem Ticketverkauf, dem Merchandising (4,4 Prozent), den Transfereinnahmen (16,8 Prozent) und Sonstigen Einnahmen (acht Prozent) zusammen.

Die restliche Summe der Einnahmen der NBA setzt sich indes nur aus dem Ticketing und dem Verkauf von Merchandise-Artikeln zusammen, da es in der NBA und im amerikanischen Sportmodell derartige Transfereinnahmen gar nicht gibt. Der Grund dafür ist die geschlossene Organisation der Liga. Ablösesummen würden innerhalb der Liga nur verschoben werden und würden auf Grund der Salary Cap zu keinem Mehrwert führen.

Abschließend ist allerdings zu erwähnen, dass aufgrund des geschlossenen Charakters der NBA, die Datenerfassung, vor allem die der genauen Beträge der Einnahmen, nur beschränkt möglich ist. Während die Bundesliga einen jährlichen Wirtschaftsreport herausgibt, kommuniziert die NBA die Umsatzzahlen als auch deren Zusammensetzung weniger transparent.

## **3.4 Wettbewerbsorganisation**

### **3.4.1 Bundesliga**

Die Bundesliga geht in ihrer Struktur aus dem, von der europäischen Kommission geprägten, Begriff des europäischen Sportmodells heraus. Dahingehend wird der Sport in der Organisationsform „Verein“ ausgeführt. Die 18 Fußballvereine der ersten Bundesliga sind dabei in einem Verband, der DFL Deutsche Fußball Liga e.V., zusammengeführt, welcher die Bundesliga organisiert und vermarktet.

Der pyramidale Aufbau der Verbände ist dabei ein Merkmal des europäischen Sportmodells. Dabei stehen an der Spitze die europäischen Verbände, gefolgt von den nationalen und regionalen, bis hin zu den lokalen Sportverbänden. Bezogen auf den deutschen Fußballsport steht dabei der Deutsche Fußball Bund (DFB) an der Spitze, gefolgt von der DFL. Darunter befinden sich fünf Regionalverbände und 21 Landesverbände<sup>126</sup>.

---

<sup>126</sup> DFB, 2018

Ein weiteres Merkmal des europäischen Sportmodells und der Bundesliga ist die Möglichkeit des Auf- und Abstieges, welche zu dem Verständnis einer „offenen“ Liga führt. „Der pyramidale Aufbau setzt nicht nur, was die Organisation angeht, sondern auch was die Wettbewerbe angeht, eine Wechselbeziehung zwischen den Ebenen voraus, weil auf allen Ebenen Wettbewerbe stattfinden“<sup>127</sup>.

Ein Fußballverein kann also von einer unteren Liga in eine höhere aufsteigen und sich auf diese Weise sogar für internationale Wettbewerbe qualifizieren. Auf der anderen Seite können Vereine bei Misserfolgen auch absteigen. Durch Auf- und Abstieg kommt Bewegung in den Wettbewerb, was diesen möglicherweise attraktiver machen kann. Da die Bundesliga bereits die oberste Spielklasse darstellt, ist der Aufstieg von Vereinen nicht möglich. Jedoch können die, in der sportlichen Bilanz, am schlechtesten abschneidenden Teams, in die zweitbeste Liga absteigen. Während die letzten beiden Mannschaften definitiv aus der Bundesliga ausscheiden, ergibt sich für den drittletzten die Möglichkeit, per Relegationsspiel mit dem drittbesten der zweiten Liga, den Abstieg abzuwenden.

Im Folgenden wird nun spezifisch auf die Struktur der Bundesliga eingegangen. Die 18 Vereine treten innerhalb einer Saison in Form eines Rundenturniers, Round-Robin, gegeneinander an. Die genaue Bezeichnung wäre hierbei die der Einfachrunde, beziehungsweise Single-Round-Robin, da nur ein Auswärts- und ein Heimspiel ausgetragen wird. Nach jedem Spiel werden bei der Punktevergabe jeweils null Punkte bei Niederlage, ein Punkt bei Unentschieden, oder drei Punkte bei Sieg vergeben. Am Ende ist diejenige Mannschaft Sieger und bekommt die sogenannte Meisterschale, welche die meiste Punktzahl innerhalb von 34 Spielen erzielen konnte.

Die Vereine der Bundesliga treten gegeneinander als unterschiedliche Rechtsformen an. So gehört dem Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund zum Beispiel die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, welche eine Kommanditgesellschaft auf Aktien darstellt, deren Komplementär eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist. Neben der Rechtsform einer GmbH & Co. KGaA sind auch noch die einer Aktiengesellschaft (AG) und einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in der Bundesliga vertreten.

Zur Saison 2019/20 sind dabei nur noch fünf als Verein eingetragene Mannschaften dabei. Die Kapitalgesellschaften unterliegen dabei der „50+1“-Regel, welche besagt, dass es den Kapitalanlegern untersagt ist, die Mehrheit der Gesellschaft zu übernehmen. Der Verein, in

---

<sup>127</sup> Europäische Kommission, 2000

dem obigen Beispiel, also der Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund, muss Mehrheits-eigentümer bleiben. Ausnahmen stellen dennoch der VfL Wolfsburg, Bayer 04 Leverkusen, die TSG 1899 Hoffenheim und RB Leipzig dar. Die Vereine der ersten und zweiten Bundesliga sind zur DFL zusammengefasst, welche wiederum Mitglied des DFB ist. Das Verhältnis zwischen der DFL und dem DFB ist im Grundlagenvertrag bis 2023 geklärt. Dieser regelt die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche zwischen DFL und DFB. Die DFL-GmbH geht als hundert-prozentige Tochter aus dem DFL-Verein heraus und ist für die Organisation und Vermarktung des deutschen Profifußballs verantwortlich. Sie nimmt die Spielansetzungen vor und „wickelt die organisatorische Seite von Spielertransfers ab“<sup>128</sup>. Sie überprüft weiterhin die Voraussetzungen der Clubs zur Spielteilnahme. Der DFB ist, als oberste Instanz, neben der Zuständigkeit für das Schiedsrichterwesen und der Aus- und Weiterbildung im Trainerbereich, vor allem verantwortlich für die Regeln im deutschen Fußball.

Aufgrund der tiefen Ligastrukturen, dem pyramidalen Aufbau und des basisnahen Ansatzes des europäischen Sportmodells beginnt die Ausbildung neuer Spieler und Talente in den untersten Jugendligen. Das grundlegende Fundament des (Fußball-) Sports und auch das der Bundesliga bildet dabei die Vielzahl an Amateurligen auf Regional-, sowie Landesebene. Das Engagement der Bevölkerung, die Arbeit von Amateurtrainern und ehrenamtlichen Funktionären ist der Anfang der Ausbildung neuer Fußballspieler. Mit zunehmender Entwicklung steigen potenzielle Profispieler innerhalb der Ligen immer weiter auf, bis sie im Optimalfall an der Spitze (1. Bundesliga), angekommen sind. Die Spieler werden hierbei bereits in Teenager-Jahren beobachtet und bei vorhandenem Potenzial an Spielerberater und Agenturen gebunden. Zusammen wird so das Ziel des Profispielers verfolgt.

Die vordergründige Spielerbeschaffung findet jedoch durch Transfers zwischen unterschiedlichen Vereinen, auf nationaler, als auch internationaler Ebene, statt. Mit der zunehmenden Internationalisierung der Vereine steigt auch die Zahl an ausländischen Spielern innerhalb der Bundesliga. Talente werden dabei schon längst nicht mehr nur in Europa gesucht. Märkte wie Nordamerika und Asien sind bei der Ausbildung neuer Spieler auf dem Vormarsch. Die Transferierung neuer Spieler hat neben sportlichen Aspekten auch wirtschaftliche Vorteile. So bilden die Einnahmen durch Transfers einen wichtigen Anteil am Gesamtumsatz der Bundesliga. Mit 16,8 Prozent und folglich 675,1 Millionen Euro bilden

---

<sup>128</sup> DFL, 2020

sie die drittgrößte Einnahmequelle<sup>129</sup>. Transfers innerhalb einer Liga können zudem Auswirkungen auf den Wettbewerb und die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Vereine haben. Beispielsweise lag Bayer 04 Leverkusen in der Saison 2001/02 noch auf dem zweiten Platz in der Bundesliga, musste aber im nächsten Jahr, in Folge zweier Transfers, um den Abstieg kämpfen, da mit Michael Ballack und Zé Roberto wichtige Spieler den Club verließen<sup>130</sup>.

### 3.4.2 NBA

Die National Basketball Association ist, wie die restlichen drei Major Leagues der USA, nach dem amerikanischen Sportmodell aufgebaut und organisiert. Das vordergründige Ziel ist dabei die Gewinnmaximierung. Verfolgt wird dieses mithilfe der drei folgenden Aspekte: der Konzeption der Liga als Genossenschaft von Clubeigentümern, der Durchsetzung der Regeln durch einen unabhängigen Commissioner und der Wahrung der sportlichen Ausgeglichenheit der Liga<sup>131</sup>.

Die NBA besteht aus dreißig Mannschaften, wovon 29 in den USA beheimatet sind und eine Mannschaft, die Toronto Raptors, aus Kanada stammt. Die Liga ist in zwei Conferences, die Western und Eastern Conference, mit je 15 Teams aufgeteilt. Jede Conference hält wiederum drei Divisions, mit je fünf Teams, in sich. Der Spielmodus ist dabei in die Regular Season und die Playoffs geteilt. Während der Regular Season spielt dabei jedes Team, in Form eines Round-Robin, 82 Spiele, die eine Hälfte im eigenen Stadion und die andere Hälfte auswärts. Die Anzahl an Spielen gegen die einzelnen Mannschaften ist dabei unterschiedlich. Gegen Teams aus der eigenen Division wird dabei öfter gespielt als gegen welche aus den anderen Divisionen, beziehungsweise der anderen Conference.

Mögliche Spielergebnisse können dabei nur ein Sieg oder eine Niederlage sein, da ein Unentschieden durch Verlängerung entschieden wird. Für gewonnene Spiele werden des Weiteren keine Punkte vergeben, vielmehr ist der Anteil an gewonnenen Spielen entscheidend für die Platzierung. Am Ende einer jeden Regular Season stehen die Playoffs, durch welche der Sieger des Meistertitels, der „Larry O’Brien Championship Trophy“, ermittelt wird. In einem K.O.-System treten die besten acht Mannschaften der beiden Conferences gegeneinander an (der erste gegen den achten, der zweite gegen den siebten usw.). Sind da erst

---

<sup>129</sup> DFL, 2020 (2)

<sup>130</sup> SportBild, 2013

<sup>131</sup> Franck, 2002

einmal die Sieger ermittelt, folgen die Playoff-Runden, in denen solange ein Sieger nach dem „Best-of-Seven“-Modus ausgespielt wird, bis am Ende nur noch eine Mannschaft einer jeden Conference übrigbleibt. Diese stellen den Ost- und Westmeister dar und spielen, ebenfalls im „Best-of-Seven“-Modus, um den Meistertitel.

Ein Platz für die Teilnahme am Spielbetrieb, im Rahmen der NBA, wird durch den Verband als Franchise vergeben. Die Teams werden bei der Organisationsform des Franchisings nicht als Vereine, sondern als Unternehmen betrachtet. So erfolgt die Mitwirkung nicht aufgrund sportlicher Leistung, sondern durch die Zahlung von Franchisegebühren und den damit verbundenen Lizenzrechten. Die Werte der Franchises reichen dabei, zum Stand von 2020, von 1,3 Milliarden bis 4,6 Milliarden und liegen durchschnittlich bei 2,123 Milliarden US-Dollar<sup>132</sup>.

Infolgedessen stellt die NBA, genau wie die drei anderen Major Leagues (NHL, MLB, NFL), eine geschlossene Liga dar, bei welcher kein Team auf- oder absteigen kann. Außerdem gibt es auch keine zweitklassige Basketballliga in den USA. Die einzige Organisation, die unterhalb der NBA steht, ist die NBA G-League, welche eine, von der NBA gesponserte Liga darstellt. Sie dient dem Zweck, den Nachwuchs- und Ersatzspielern der NBA-Teams Spielzeit zu ermöglichen, um diese im Zweifelsfall vorübergehend oder dauerhaft zu unterstützen.

Mit dem Kauf eines NBA-Teams bekommt der Franchisenehmer das Exklusivrecht dieser Mannschaft in der gewählten Region. So hat das Franchise ein regionales Monopol und, bis auf vereinzelte Ausnahmen bei Metropolen wie Los Angeles oder New York, keinen Konkurrenzdruck. Da die Teams Investitionsgruppen oder Privatpersonen gehören, steht ihnen die Möglichkeit offen die Stadt, bei Erkennen größeren Potenzials, zu wechseln.

Die NBA gehört als Mitglied zu der Non-Profit-Organisation „USA Basketball“ (USAB), welche für den Basketballsport in den USA verantwortlich ist. Sie vertritt zudem den Sport auf internationaler Ebene als Teil des Weltbasketballverbandes FIBA und repräsentiert die Basketballnationalmannschaften im „United States Olympic and Paralympic Committee“. Die FIBA trägt die Verantwortung über die Regelsetzung im Basketball weltweit. Jedoch nimmt die NBA hierbei eine besondere Rolle ein, da sich deren Regeln von denen der FIBA, zu einem nicht unerheblichen Teil, unterscheiden. So sind, unter anderem Abweichungen in Bezug auf Spielzeit, Spielfeldgröße oder der Bestrafung von Fouls vorhanden. Während

---

<sup>132</sup> Badenhausen, Ozanian, Settini, 2020

die Regeln der FIBA bei internationalen Veranstaltungen angewendet werden, setzt die NBA ihre eigenen Regeln fest. Der Präsident der NBA, der sogenannte Commissioner, kann die Regeln zwar nicht direkt ändern, er dient aber als Mediator, führt des weiteren Verhandlungen mit der Liga und übt Disziplinargewalt, auch gegenüber den Besitzern der Clubs, aus.

Das amerikanische Sportmodell und somit auch der Basketballsport ist in den USA durch eine strikte Trennung des Amateur- und Profibereichs gekennzeichnet. Der Sport ist dabei eng an die Bildung gekoppelt. Die Mannschaften auf High School- und College-Ebene können als Vorstufe in den Profibereich angesehen werden. Wobei es eher eine Seltenheit darstellt, dass Spieler aus High School-Teams auf direkten Weg in die NBA wechseln. Beispiele gibt es dennoch; das wohl bekannteste in Form von LeBron James. Der üblichere Weg verläuft jedoch über High School- und Collegemannschaften.

Der Spielerbeschaffung in der NBA bieten sich zwei Möglichkeiten. Zum einen können Nachwuchsspieler, aus High Schools oder Colleges, über den „Draft“ auf die Teams verteilt werden. Die zweite Variante stellt ein Spielertausch, ein sogenannter „Trade“ dar. Ersterer dient zur Integration neuer, junger Spieler in die NBA. Da die Teams keine Jugendmannschaften besitzen, bildet dies die einzige Option, um es überhaupt erst einmal in die Liga zu schaffen. Dabei müssen sich die Spieler beim Draft anmelden. Frühestens ist dies nach einem Jahr College möglich (in der Regel mit 19 Jahren). Mit dem Abschluss am College sind die Spieler jedoch automatisch angemeldet. Für internationale Talente gelten hierbei leicht abgewandelte Regeln. Sie müssen mindestens 19 Jahre alt sein und werden mit der Überschreitung des 22. Lebensjahres automatisch angemeldet. Sie gelten des Weiteren nur als international, wenn sie an einer Schule oder Universität außerhalb der Vereinigten Staaten von Amerika eingeschrieben sind<sup>133</sup>.

Die NBA-Teams können dann aus dem Pool an gemeldeten Spielern je zwei davon aussuchen. Die Reihenfolge für die Auswahl wird zuvor ausgelost. Mannschaften, die in der Vorsaison schlecht abgeschnitten haben und weit unten in der Tabelle standen, bekommen dabei mehr Lose zugeordnet, was die Wahrscheinlichkeit auf gute Spieler („Picks“) erhöht. Innerhalb von zwei Runden werden im Folgenden die Spieler den Teams zugewiesen. Erst-runden-Picks haben ihren Vertrag sicher, während sich Zweitrunden-Picks über nicht-garantierte Verträge um einen Kaderplatz bewerben müssen.

---

<sup>133</sup> NBA, 2020 (5)

Die zweite Möglichkeit der Spielerbeschaffung stellen Trades dar, welche als Pendant zu Spielertransfers angesehen werden können. Bei diesen werden Spieler, Draftpicks, Spielerrechte und/oder Geld getauscht. Jedoch kann Letzteres als Zusatz angesehen werden, da der Handel mit Geld unüblich ist und nie als einziges Tauschmittel genutzt wird. Die gängige Vorgehensweise geschieht durch den Tausch gleichwertiger Verträge. Dabei werden auch oft mehrere Spieler gegen einen getauscht und/oder zukünftige Draftpicks mitangefügt.

Das Draft-System gehört, mit anderen Beschränkungen, zu den regulierenden Instrumenten innerhalb der NBA. Das Ziel dieser ist es, die Chancengleichheit zu gewährleisten und für einen Ausgleich zwischen den Teams und einen möglichst fairen Wettbewerb zu sorgen. Das Draft-System soll dahingehend eine annähernd gleichmäßige Verteilung neuer Top-Spieler schaffen. Des Weiteren sorgt die Umsatzverteilung (Revenue Sharing), mitsamt der Gehaltsobergrenzen (Salary Caps) für einen finanziellen Ausgleich. Nicht zuletzt ist auch die Kaderngröße der Teams beschränkt, umso die Anhäufung von besonders guten Spielern in einer Mannschaft zu verhindern. Demnach dürfen die Franchises maximal 15 Spieler in ihrem Kader führen, wovon 13 in jedem Spiel auflaufen können<sup>134</sup>.

### 3.4.3 Fazit

Mit dem Vergleich der Bundesliga und NBA werden zwei unterschiedliche Sportmodelle gegenübergestellt. Während der deutsche Fußballsport durch tiefe Verbands- und Ligastrukturen, sowie einem pyramidalen Aufbau geprägt ist, stellt die NBA die einzige Profiligen im Basketball, ohne weitere Abstufung, dar. Außerdem unterscheiden sich die beiden Sportmodelle vor allem in der Zugehörigkeit der Mannschaften. Dabei lässt sich das europäische Modell und die Bundesliga als offenes System beschreiben, da der Auf- und Abstieg von Vereinen möglich ist. Folglich könnte eine Mannschaft aus dem Amateurbereich in den professionellen Sport aufsteigen. Das amerikanische Sportmodell trennt diese zwei Bereiche hingegen streng. Somit ist auch die NBA eine geschlossene Liga, in der die Aufnahme, beziehungsweise der Ausschluss von Mannschaften, nur unter der Einwilligung aller Mitglieder der Liga möglich ist.

Die Aufmachung des Wettbewerbs und die Ermittlung des Siegers erfolgt in der Bundesliga mithilfe eines einfachen Rundenturniers, in welchem die 18 Mannschaften, über 34 Spiele

---

<sup>134</sup> NBA, 2020 (5)



verteilt, die Meisterschaft ausspielen. Der Gewinner wird mit der Vergabe von Punkten ausgemacht. Im Gegensatz dazu teilt sich der Wettbewerb der NBA in zwei Teile. Im Laufe der Regular Season spielen die dreißig Mannschaften innerhalb von 82 Spielen in einem Rundenturnier, um die Qualifikation für die Playoffs. Dabei ist der Anteil der gewonnenen Spiele entscheidend für die Platzierung. In den Playoffs spielen dann, in einem K.O.-System und per „Best-of-Seven“-Modus, die jeweils acht besten Teams der zwei Conferences gegeneinander um den Einzug in das Finale.

Die Rechtsformen und die Eigentümerschaften der Mannschaften unterscheiden sich ebenso stark. Die Teams der NBA werden dabei, aufgrund der Organisationsform des Franchisings, als Unternehmen angesehen, die Privatpersonen oder Investitionsgruppen gehören. Die Clubs der Bundesliga sind dahingehend in ihrer Basis traditionsverankert und eingetragene Vereine. Nur die Profimannschaft des Vereins ist als Kapitalgesellschaft ausgelagert, um so, im Falle der Insolvenz, den Verein zu schützen. Die Gemeinsamkeit der Rechtsformen ist dabei das Ziel der Umsatz- und Gewinnmaximierung.

Aufgrund der Eigenschaften des europäischen Sportmodells, mit seinen tiefen Ligastrukturen und dem Vereinscharakter der Clubs, wird die Spielerentwicklung innerhalb von Vereinen und beginnend auf der Ebene der Landes- und Regionalverbände durchgeführt. Der Sport in den USA trennt derweil den Amateur- und Profibereich strikt. So stellt auch die NBA die einzige professionelle Basketballliga in Nordamerika dar. Die Spielerentwicklung läuft dabei über die Sportorganisationen der Schulen und Universitäten, beispielsweise mithilfe der NCAA.

Das Recruiting in der Bundesliga wird primär durch Spielertransfers erreicht. Dabei einigen sich zwei Vereine auf eine Ablösesumme, welche es dann zu zahlen gilt. Dadurch können Transfers auch eine wichtige Einnahmequelle darstellen. Falls die Entwicklung eines Spielers nicht innerhalb desselben Vereins stattgefunden hat, was die Ausnahme darstellt, so bietet die Transferierung die einzige Möglichkeit des Recruitings. Den Franchises in der NBA stehen dabei mehr Varianten offen. So können sie zum einen durch den Draft neue, aus High Schools oder Colleges kommende Spieler wählen und zum anderen, mithilfe von Trades, bereits etablierte Sportler tauschen. Bei Letzterem spielt Geld, in Form einer Ablösesumme, weniger eine Rolle, als gleichwertige Spieler aus den eigenen Reihen oder zukünftige Draftpicks, um auf diese Weise die Verträge auszugleichen.

Die Gestaltung und Wahrung der Chancengleichheit ist, auch wenn bei beiden Ligen vorhanden, in unterschiedlichem Maße ausgebaut. Die Bundesliga hat mit der „50+1“-Regel zwar ein Instrument zur Verhinderung der vollständigen Kontrolle durch Großunternehmen

und Kapitalgesellschaften, jedoch ist die Kluft zwischen großen und kleinen Vereinen der Bundesliga deutlich größer, als dies in der NBA der Fall ist. So hat die Basketballliga, neben dem, auf Chancengleichheit aufbauenden Draft-System und Salary Caps, mit dem Revenue Sharing, ein Prinzip zur Verteilung des Umsatzes zwischen den Franchises.

Bei der Gegenüberstellung der Wettbewerbsorganisation der Bundesliga und der NBA sind deutliche Unterschiede erkennbar geworden. Nicht zuletzt liegt die Ursache darin begründet, dass die Strukturen auf zwei konträren Sportmodellen aufbauen. Daraus resultiert eine Vielzahl von Abweichungen in den Bereichen der Aufmachung und Zugehörigkeit der Ligen, sowie der Rechtsformen der Mannschaften und der Entwicklung und Beschaffung von Spielern.

### **3.5 Überblick Bundesliga versus NBA**

Das nachfolgende Kapitel soll zur Darstellung der bisherigen Ergebnisse des Vergleichs zwischen der Bundesliga und der NBA dienen. Dabei werden die wichtigsten Resultate nach den Themenschwerpunkten der Internationalisierung, der Finanzierung und der Wettbewerbsorganisation gegliedert, um so zu einer prägnanten, sowie übersichtlichen Informationswiedergabe beizutragen.

#### Internationalisierungsstand der Bundesliga und der NBA

Die Internationalisierung des Sports und damit auch die, der zwei Vergleichsobjekte, wird mithilfe der folgenden Initiativen vorangetrieben. Der internationale Verkauf von Übertragungsrechten ist eine der Internationalisierungsmöglichkeiten. Die NBA und die Bundesliga fokussieren sich hierbei auf ähnliche Zielmärkte. Erstere deckt jedoch mit zusätzlichen Räumen, wie Afrika, Mittel- und Südamerika, dem Mittleren Osten, sowie Australien weitaus mehr Zielmärkte, als die deutsche Fußballliga, ab. Europa, Nordamerika und Asien bilden aber bei beiden logische Konzentrationspunkte.

Auch bei der Durchführung von Spielen im Ausland stellt sich die NBA als deutlich fortschrittlicher heraus. Während bereits jährliche Promotionsspiele, Vorbereitungsspiele, als auch Spiele der Regular Season in unterschiedlichen Ländern außerhalb der USA und Kanada durchgeführt werden, bietet sich die Reise ins Ausland nur für wenige, große Vereine der Bundesliga, als sinnvolle Alternative, an. Auch hier liegt der Fokus auf europäischen Ländern, den USA und China. Spezifische Zielorte der Bundesliga sind weiterführend Indien und Katar, während die NBA ihre Spiele auch in Japan, Brasilien und Mexiko stattfinden lässt.

Die Akquise internationaler Sponsoren ist in der Bundesliga, genau wie bei der Reise ins Ausland, abhängig von der Größe und finanziellen Stärke der Vereine. Dabei haben kleinere und international wenig bekanntere Clubs meist nur eine gering ausgebaute Partnerstruktur. Große und in internationalen Wettbewerben regelmäßig spielende Mannschaften werden dabei meist von einer Vielzahl internationaler Sponsoren unterstützt. Im Vergleich zu den Top-Clubs der Bundesliga besitzen die einzelnen NBA-Franchises durchschnittlich eine weniger stark ausgebaute Partnerstruktur.

Der internationale Verkauf von Merchandise-Artikeln geht bei beiden Ligen primär über Online-Webseiten von statten. Dennoch besitzt die NBA mehrere globale Stores in mehreren Ländern, wie zum Beispiel in Mailand, Italien.

Die Verpflichtung internationaler Spieler zur Unterstützung der Internationalisierung kann eine Initiative darstellen, ist jedoch nur schwer einschätzbar. Meist stehen andere, sportliche Gründe im Vordergrund, auf dessen Grundlage die Entscheidung der Teamerweiterung durch einen neuen Spieler getroffen wird. Der Positiveffekt der Internationalisierung ist dabei meist nur ein Zusatz. Der Nutzen aus der Verpflichtung eines global bekannten Spielers ist jedoch nicht abzusprechen und kann weitreichende Folgen haben.

Im Allgemeinen zeigt sich bei der Internationalisierung beider Ligen eine steigende Tendenz auf und eine zukünftig stärkere Fokussierung ist zu erwarten. Jedoch sind die Vereine der Bundesliga bei diesem Vorhaben zum Großteil auf sich alleine gestellt und müssen Internationalisierungsstrategien durch das eigene Management erstellen und durchsetzen. Die NBA tritt dahingehend auf internationaler Ebene mehr als Einheit auf, mit dem Ziel, den Sport, mitsamt der Liga, global zu vermarkten.

#### Finanzierung der Bundesliga und der NBA

Mit 4,02 Milliarden Euro und umgerechnet 7,3 Milliarden Euro gehören die Bundesliga und die NBA zu den zehn umsatzstärksten Sportligen der Welt. Der deutliche Unterschied der Umsatzsummen lässt sich durch die globale Monopolstellung der NBA und dem zusätzlich größeren Heimatmarkt begründen. Die Einnahmen der Liga stellen sich dabei aus den Einnahmen aus der TV-Übertragung, aus dem Sponsoring, dem Ticketverkauf, sowie dem Merchandising zusammen. Bei der Bundesliga kommen noch die Einnahmen aus den Spielertransfers hinzu, welche bei der NBA, aufgrund der unterschiedlichen Wettbewerbsorganisation, nicht vorhanden sind. Während die Einnahmenanteile der unterschiedlichen Quellen bei der Bundesliga schnell ersichtlich wurden, stellte sich die Datenerfassung für genaue Umsatz- und Einnahmezahlen der NBA als schwer identifizierbar heraus. Eine mögliche

Ursache könnte der Organisationscharakter einer geschlossenen Liga sein, durch welchen die genauen Zahlen weniger transparent übermittelt werden.

### Wettbewerbsorganisation der Bundesliga und der NBA

Die Bundesliga und die NBA stehen exemplarisch für zwei unterschiedliche Sportmodelle und können so ebenfalls gegenübergestellt werden. Um dies möglichst übersichtlich zu gestalten wird im Folgenden der Vergleich tabellarisch durchgeführt.

**Tabelle 1: Übersicht zum Vergleich der Wettbewerbsorganisation der Bundesliga und NBA**

	Bundesliga	NBA
Modell	Europäisches Sportmodell	Amerikanisches Sportmodell
Ligacharakter	Offen	Geschlossen
Anzahl der Mannschaften	18	30
Auf-/Abstieg	Möglich	Nicht möglich
Turnierform	Round-Robin	Regular Season: Round-Robin Playoffs: K.O.-System
Rechts-/Organisationsform	Eingetragene Vereine mit ausgegliederten Kapitalgesellschaften	Franchise
Eigentümerschaft	Mutterverein	Privatpersonen, Investitionsgruppen
Spielerausbildung	Verein	High School, College
Spielerbeschaffung	Spielertransfer	Draft, Trade
Ausgleichsinstrumente	„50+1“-Regel	Draft-System, Salary-Cap, Revenue Sharing

Quelle: Eigene Darstellung



## 4 Zusammenfassung

Das folgende Kapitel stellt den Abschluss des Vergleiches der Internationalisierung der Bundesliga und der NBA in Hinblick auf Finanzierung und Wettbewerbsorganisation dar. Dabei wird zunächst auf die vorangegangene Zielsetzung eingegangen und die Ergebnisse aus der Untersuchung der Forschungsbestandteile dargelegt. Unter dem möglichen Einfluss der subjektiven Meinung des Autors wird zuletzt auf die Zukunft der Thematik geblickt und ein Ausblick geliefert.

### 4.1 Ziele

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, durch die Gegenüberstellung und Analyse der zwei Sportligen, Bundesliga und NBA, Erkenntnisse im Hinblick auf die Internationalisierung zu gewinnen und einen möglichen Vorsprung bei einer der beiden Ligen zu identifizieren und auszuwerten. Des Weiteren wurde spezifisch auf die Finanzierung und die Wettbewerbsorganisation eingegangen, in der Hoffnung daraus zielgerichtete Ergebnisse gewinnen zu können. Der Fokus der Arbeit lag dabei darauf, durch direkte Vergleiche der Themenschwerpunkte, Möglichkeiten und Chancen aus den vorhandenen Abweichungen zu erkennen.

### 4.2 Ergebnis

Die Arbeit ist mit der Gegenüberstellung der Bundesliga und der NBA zu dem Schluss gekommen, dass vor allem die unterschiedliche Wettbewerbsorganisation ausschlaggebend für die Internationalisierung der beiden Ligen ist.

Bezüglich der Finanzierung sind keine weitreichenden Differenzen auszumachen. Die Einnahmequellen der zwei Sportligen sind annähernd gleich und der einzige große Unterschied sind die Einnahmen durch Transfers, welche bei der Bundesliga einen nicht unerheblichen Teil am Gesamtumsatz ausmachen, bei der NBA aber gar nicht vorhanden sind. Dieser Fakt ist jedoch durch die andersartige Organisation des Wettbewerbs zu begründen.

Neben dem Vergleich zweier unterschiedlicher Sportarten wurden außerdem zwei komplett andere Sportmodelle betrachtet. Die Auswirkungen auf die Internationalisierung sind

dabei vielseitig. Die NBA gilt in ihrer Form als geschlossene Liga und ist aus diesem Grund darauf bedacht, sich international als Einheit darzustellen. Dies fängt mit einem NBA-Store im Ausland an und geht mit der Organisation von Spielen mehrerer Franchises in anderen Ländern einher. Dabei liegt der Fokus nie auf nur einer Mannschaft, vielmehr präsentiert sich die NBA als gesamte Liga.

Die Vereine der Bundesliga sind aufgrund des offenen Ligacharakters, auch in Sachen Internationalisierung auf sich selbst gestellt. Da dieses Ziel jedoch auch an finanzielle Stärke gebunden ist, erschließt sich dieses Vorhaben nur für Mannschaften mit ausreichend Ressourcen. Für kleinere Teams ist dieses Vorhaben deshalb uninteressant. Hierbei lassen sich diese Umstände mit einer Art Teufelskreis beschreiben. Während kleine Vereine, womöglich frisch aufgestiegene Vereine, nicht die Möglichkeiten oder das Potenzial zur Internationalisierung haben, erweitern große, bereits bekannte und ressourcenstarke Clubs ihre Aktivitäten im Ausland immer weiter. Dadurch wird die Kluft zwischen den Mannschaften immer größer, was vor allem in Zeiten, der zum Beispiel steigenden Ablösesummen, fatal sein und zu einer Verringerung der Attraktivität des Wettbewerbs führen kann. Ohnehin ist dieser Kontrast in der Bundesliga bereits vorhanden, da jährlich nur maximal drei bis vier Mannschaften um den Gewinn der Meisterschaft spielen.

Die NBA ist im Gegensatz zur Bundesliga auch in Sachen Attraktivität weitaus moderner aufgestellt. Durch mehrere Ausgleichsinstrumente wird die Verteilung des Umsatzes (Revenue Sharing), die Gehaltsobergrenzen (Salary Cap), die Verteilung potenzieller Top-Spieler (Draft) und geldunabhängige Spielerwechsel (Trade) zentral durchgeführt. Dadurch sollen aktuell schlecht spielende Teams im nächsten Jahr die Möglichkeit haben, wieder weiter oben in der Tabelle zu stehen. Dies begrenzt auch die Kluft zwischen den Franchises und fördert die Attraktivität des Wettbewerbs.

Jedoch sind die aufgezählten Instrumente nur innerhalb eines geschlossenen Ligasystem möglich. Sie fördern zwar die Spannung, wären im deutschen Fußball jedoch nur schwer umsetzbar, weil sie auf ganzheitlicher Ebene durchgesetzt werden müssten, um ihre tatsächliche Wirkung entfalten zu können. Sonst würde es durch Gehaltsobergrenzen in Deutschland zu einer regelrechten Flucht von Spielern in besser bezahlte Ligen, innerhalb Europas, kommen. Ein entscheidender Faktor spielt in dieser Hinsicht die Monopolstellung der NBA, durch welche diese nicht an andere Ligen gebunden ist und die Instrumente frei umsetzen kann.

### 4.3 Ausblick

Die NBA hat somit durchaus einen gewissen Vorsprung in Sachen Internationalisierung, jedoch muss auch dahingehend relativiert werden, dass die amerikanische Basketballliga, im Gegensatz zur Bundesliga, ein Monopol darstellt. Dennoch stellt sie Möglichkeiten dar, welche in Bezug auf den deutschen Fußball, diskutierbar wären.

Der Einsatz von Gehalts- beziehungsweise auch Transferobergrenzen wäre eine Möglichkeit, die immer weiter auseinandergehende Schere zwischen großen und kleinen Clubs einzudämmen. Jedoch müsste diese auf der gesamten europäischen Ebene durchgesetzt werden, was sich als nahezu unmöglich beschreiben lässt. Die Durchführung von Trades, anstelle von hohen Ablösesummen, könnte mit der Einsetzung von Transferobergrenzen einhergehen und die Summen, in teilweise dreistelliger Millionenhöhe, verringern. Instrumente, wie ein Draft-System oder das Revenue Sharing sind aufgrund der großen Traditionsverankerung innerhalb der europäischen Fußballligen nicht durchsetzbar.

Auch eine intensivere Kooperation zwischen den konkurrierenden Vereinen der Bundesliga, vor allem für die Repräsentation im Ausland, wäre äußerst förderlich. So würden nicht nur die großen Vereine von internationalen Aktivitäten profitieren können, sondern auch die kleinen Clubs.

Zu bedenken ist jedoch, dass die Internationalisierung kein kurzfristiges Vorhaben ist. Es gehört viel Zeit und eine genaue Strategie dazu, einer Liga, durch internationale Vermarktung, weltweite Bekanntheit zu verschaffen. Möglichkeiten sind vor allem auf Seite der Bundesliga ausgeprägt vorhanden, nur lässt sich das europäische Sportmodell nicht grundlegend verändern. Deshalb wird abzuwägen sein, auf welche Weise das Ziel der Internationalisierung am besten erreicht werden kann.





## Literatur

- Advant Group, 2016      Advant Group: Internationalisierungsranking der europäischen Top-5 Ligen 2016/2017, 2016,  
  
<https://docplayer.org/53519474-Internationalisierungs-ranking-der-europaeischen-top-5-ligen-2016-2017.html>, verfügbar am 23.08.2020, 16:40
- Anderson, 2019      Anderson, Joel: Average Ticket Price for Each NBA Team, in: Yahoo! Finance, 12.11.2019,  
  
<https://finance.yahoo.com/news/average-ticket-prices-nba-team-100000563.html>, verfügbar am 01.09.2020, 14:52
- Andreff, 2001      Andreff, Wladimir: The correlation between economic underdevelopment and sport, in: European Sport Management Quarterly, 1/4 2001, S. 251-279
- Andreff, 2010      Andreff, Wladimir: "Muscle drain" in sport and how regulate it – A plea for a "Coubertobin tax", 2010
- Badenhausen, Ozanian, Settimi, 2020      Badenhausen, Kurt / Ozanian, Michael / Settimi, Christina, in Forbes 11.02.2020, 07:50 EST, 2020,  
  
<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2020/02/11/nba-team-values-2020-lakers-and-warriors-join-knicks-in-rarefied-4-billion-club/#14988ea92032>, verfügbar am 06.09.2020, 13:47

- Bassam, 2019 Bassam, Tom: NBA 2019/20 commercial guide: Every team, the marquee sponsors and all the major TV deals, in: SportsPro, 18.10.2019,  
  
<https://www.sportspromedia.com/analysis/nba-2019-20-tv-rights-jersey-patch-sponsors-naming-rights>, verfügbar am 01.09.2020, 14:22
- De la Bédoyère, 2007 De la Bédoyère, Guy: Die Römer für Dummies, Weinheim, Wiley-VCH, 2001
- Bernier, 2012 Bernier, Doug: What is Minor League Baseball?, in: ProBaseballInsider, 2012,  
  
<http://probaseballinsider.com/what-is-minor-league-baseball/>, verfügbar am 04.08.2020, 10:50
- Breuer / Druker / Grotz / 2018 Breuer, Markus / Druker, Konstantin / Grotz, Maik: Internationalisierung im Profisport. Internationalisierung im Sport – Ein Weg ohne Wiederkehr, in: Sciamus – Sport und Management, 1/2018, 2018, S. 1-4
- Bundeszentrale für politische Bildung, 2020 Bundeszentrale für politische Bildung: Kommerzialisierung des Sports, 28.08.2007,  
  
<https://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/deutsche-fernsehgeschichte-in-ost-und-west/245748/kommerzialisierung-des-sports>, verfügbar am 17.07.2020, 09:55

- CIES, 2016      Poli, Raffaele / Ravenel, Loic / Besson, Roger: Foreign players in football teams, in: CIES Football Observatory Monthly Report, Issue No. 12 – February 2016, 2016, S. 1,  
  
[https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr12\\_eng.pdf](https://football-observatory.com/IMG/pdf/mr12_eng.pdf), verfügbar am 06.07.2020, 14:41
- Deloitte, 2018      Sports Business Group: Deloitte Football Money League 2018, in: Deloitte, 2018,  
  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/CB-DT-FML-2018-MERCHANDISING.pdf>, verfügbar am 25.08.2020, 14:04
- Deloitte, 2020      Sports Business Group: Annual Review of Football Finance 2020, in Deloitte, June 2020  
  
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html#about>, verfügbar am 18.08.2020, 16:25
- DFB, 2013      Deutscher Fußball- Bund: Struktur der Regionalligen seit der Saison 2012/2013,  
  
<https://www.dfb.de/regionalliga/liga-informationen/struktur/>, verfügbar am 07.08.2020, 10:03
- DFB, 2018      Deutscher Fußball-Bund: DFB-Verbandsstruktur, 29.01.2018,  
  
<https://www.dfb.de/verbandsstruktur/>, verfügbar am 03.08.2020, 15:44

- DFL, 2018 DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Bundesliga-Clubs auf Tour in China und den USA, 2018,  
<https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/bundesliga-clubs-tour-sommer-gladbach-frankfurt-wolfsburg-st-pauli-hertha-china-usa-4789>, verfügbar am 24.08.2020, 17:50
- DFL, 2019 DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Internationale TV-Stationen, in Bundesliga, 2019,  
<https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/info/broadcasters/EUROPE/>, verfügbar am 24.08.2020, 12:38
- DFL, 2020 DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Struktur, 2020,  
<https://www.dfl.de/de/ueber-uns/deutsche-fussball-liga-gmbh/struktur-der-dfl-deutsche-fussball-liga-gmbh/>, verfügbar am 04.09.2020, 16:10
- DFL, 2020 (2) DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Wirtschaftsreport 2020,  
[https://media.dfl.de/sites/2/2020/02/DE\\_DFL\\_Wirtschaftsreport\\_2020\\_M.pdf](https://media.dfl.de/sites/2/2020/02/DE_DFL_Wirtschaftsreport_2020_M.pdf), verfügbar am 31.08.2020, 11:52
- Doherty, 2018 Doherty, Kean: The Best And Worst Team Relocations In Pro Sports, in: Sportsbreak, 05.09.2020,  
<https://www.sportsbreak.com/sports/best-and-worst-team-relocations-in-pro-sports/>, verfügbar am 08.08.2020, 16:15
- Dunning, 1977 Dunning, John H.: Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach,  
London, Palgrave Macmillan, 1977

- Eckstein, 2019      Eckstein, Jakob: How the NFL Makes Money, in: Investopedia, 24.09.2019,  
  
<https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/062515/how-nfl-makes-money.asp>, verfügbar am 26.07.2020, 13:58
- Eisenberger, 2006      Eisenberger, Philipp: Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert, Hamburg, Diplomica GmbH, 2006
- ESPN, 2020      ESPN: NBA Attendance Report – 2020,  
  
<http://www.espn.com/nba/attendance>, verfügbar am 01.09.2020, 14:47
- Europäische Kommission, 2000      Das Europäische Sportmodell (2) – Diskussionspapier der Generaldirektion X der Europäischen Kommission, in: SpuRt: Zeitschrift für Sport und Recht 7, No. 2, 2000
- FAZ, 2014      FAZ: Das große Geld liegt im Ausland, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.01.2014, 08:53,  
  
<https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesligawerbetouren-das-grosse-geld-liegt-im-ausland-12742066.html>, verfügbar am 24.08.2020, 15:56
- Flath / Fuchs, 1998      Flath, Martina / Fuchs, Gerhard: Globalisierung – Beispiele und Perspektiven für den Geographieunterricht, fünftes Gothaer Forum,  
  
Gotha, 1998

- Franck, 2002 Franck, Egon: „Making the Majors” – Grundlegende institutionelle Innovationen in der Entwicklung des Amerikanischen Teamsports und ihre ökonomische Logik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (Ergänzungsheft 4), S. 23-42, 2002,  
  
[https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/2835/1/Making\\_the\\_majors\\_V.pdf](https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/2835/1/Making_the_majors_V.pdf), verfügbar am 05.09.2020, 14:38
- Goal, 2018 Goal: FC Bayern München – Das Trikot von James Rodriguez wird am häufigsten verkauft, in: Goal, 12.07.2018, 18:24,  
  
<https://www.goal.com/de/meldungen/fc-bayern-muenchen-trikot-james-rodriguez-verkauf-meisten/1skpiqktp7ybl1458yxa1hy5os>, verfügbar am 25.08.2020, 16:26
- Gough, 2020 Gough, Christina: National Basketball Association sponsorship revenue from 2010 to 2020, in: Statista, 13.07.2020,  
  
<https://www.statista.com/statistics/380270/nba-sponsorship-revenue/>, verfügbar am 01.09.2020, 13:55
- Grasso, 2011 Grasso, John: Historical Dictionary of Basketball,  
  
Plymouth, UK, The Scarecrow Press, Inc., 2011
- Handley, 2019 Handley, Lucy: Super Bowl draws lowest TV audience in more than a decade, early data shows, in: CNBC, 05.02.2019,  
  
<https://www.cnbc.com/2019/02/05/super-bowl-draws-lowest-tv-audience-in-more-than-a-decade-nielsen.html>, verfügbar am 21.08.2020, 13:13

- Hofer, 2016      Hofer, Joachim: Bundesliga tappt ohne Plan ins Ausland, in: Handelsblatt, 28.12.2016, 15:07,  
  
<https://www.handelsblatt.com/sport/fussball/internationale-sponsoren-bundesliga-tappt-ohne-plan-ins-ausland/19180438.html>, verfügbar am 25.08.2020, 16:05
- Horror, 2019      Horror, Rick: Beyond the Scoreboard: Strong viewership for 2019 Stanley Cup Final, in: NBC Sports Washington, 07.06.2019,  
  
<https://www.nbcsports.com/washington/other-sports/beyond-scoreboard-strong-viewership-2019-stanley-cup-final>, verfügbar am 21.08.2020, 13:18
- Hovemann, 2012      Hovemann, Gregor: Finanzierung im Sport, in: Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Auflage, S. 259-283  
  
Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2012
- Impey, 2019      Impey, Steven: 2019 World Series Decider Draws 24m Viewers for FOX, in: SportsPro, 01.11.2019,  
  
<https://www.sportspromedia.com/news/2019-world-series-fox-mlb-baseball-washington-nationals-tv-ratings>, verfügbar am 21.08.2020, 13:15
- Jakobs, 2020      Jakobs, Hans- Jürgen: Überteuerte Lizenzpreise, schwache Erlöse – die DFL hat ihren Zenit überschritten, in: Handelsblatt, 22.06.2020,  
  
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumguter/kommentar-ueberteuerete-lizenzpreise-schwache-erloese-die-dfl-hat-ihren-zenit-ueberschritten/25939324.html>, verfügbar am 17.07.2020, 10:00



- Johnson, 2019      Johnson, Lauren: Evolution of NFL Ages, in: Oldest.ORG, 07.01.2019,  
  
<https://www.oldest.org/sports/nfl-player-ages/>, verfügbar am 04.08.2020, 12:00
- Kagan Media Appraisals, 1997      Kagan Media Appraisals, Inc.: TV Programming Costs – An analysis of the market forces driving entertainment and sports rights fees, 1997,  
  
<https://transition.fcc.gov/enbanc/121897/anshand.pdf>, verfügbar am 26.07.2020, 12:01
- Keskic, 2020      Keskic, Vjeko: Quotengarant - Die Bundesliga ist weltweit beliebter denn je, in: FCBinside, 10.06.2020,  
  
<https://fcbinside.de/2020/06/10/quotengarant-die-bundesliga-ist-weltweit-beliebter-denn-je/>, verfügbar am 17.07.2020, 09:30
- Krishan, 2019      Krishan, Marvin Rishi: America second - Internationale Stars im US-Basketball, in: Spiegel, 25.06.2019, 19:01,  
  
<https://www.spiegel.de/sport/sonst/mvp-giannis-antetokounmpo-der-plan-der-nba-ist-aufgegangen-a-1274038.html>, verfügbar am 29.08.2020, 11:24
- Lager, 2019      Lager, Ross: Ratings Roundup: Toronto's First NBA Championship Shatters Viewership Numbers in Canada, in: Sports Video Group, 19.06.2019,  
  
<https://www.sportsvideo.org/2019/06/19/ratings-roundup-torontos-first-nba-championship-shatters-viewership-numbers-in-canada/>, verfügbar am 21.08.2020, 13:24

- Lenard, 2018     Lenard, John: Understanding the pyramid: American Soccer explained, in: SOC Takes, 09.10.2018,  
  
<https://www.soctakes.com/2018/10/09/american-soccer-understanding-pyramid/>, verfügbar am 04.08.2020, 10:54
- Lilly, 2012     Lilly, Brandon: College Football explained, in: The Guardian, 10.10.2012,  
  
<https://www.theguardian.com/sport/blog/2012/oct/10/college-football-explained-ncaa>, verfügbar am 04.08.2020, 12:10
- Mcphail, 2014     Mcphail, Cameron: Real Madrid sell 345.000 James Rodriguez replica shirts in 48 hours, in: The Daily Telegraph, 24.07.2014,  
  
<https://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/real-madrid/10989207/Real-Madrid-sell-345000-James-Rodriguez-replica-shirts-in-48-hours.html>, verfügbar am 22.07.2020, 20:15
- Meckl, 2014     Meckl, Reinhard: Internationales Management,  
  
München, Verlag Franz Vahlen, 2014
- Morning Consult, 2020     Morning Consult: Favorite sports among adults in the United States as of December 2019, by age, in: Statista, 03.-05.12.2019,  
  
<https://www.statista.com/statistics/1098462/favorite-sport-age/>, verfügbar am 26.07.2020, 14:26
- Nath, 2018     Nath, Trevir: The NBA's Business Model, in: Investopia, 22.06.2018,  
  
<https://www.investopedia.com/articles/investing/070715/nbas-business-model.asp>, verfügbar am 01.09.2020, 12:34

- NBA, 2012 NBA: NBA Salary Cap for 2012-13 season set at 58.044 million, in: NBA Communications,  
<https://pr.nba.com/nba-salary-cap-2012-13-season/>, verfügbar am 01.09.2020, 12:50
- NBA, 2019 NBA: 2019-20 Infos zu internationalen Übertragungen,  
<http://global.nba.com/uebertragungsplan/?lang=de>, verfügbar am 26.08.2020, 14:38
- NBA, 2019 (2) NBA: NBA rosters feature 108 international players 2019-20,  
22.10.2020, 11:43,  
<https://www.nba.com/article/2019/10/22/nba-rosters-feature-108-international-players-2019-20>, verfügbar am 29.08.2020, 11:02
- NBA, 2019 (3) NBA: NBA Salary Cap set at 109.14 million for 2019-20,  
<https://www.nba.com/article/2019/06/29/nba-salary-cap-2019-20-season-set-10914-million>, verfügbar am 01.09.2020, 12:52
- NBA, 2019 (4) NBA: NBA sets records in Canada for broadcast viewership, national partnerships and merchandise sales, in: NBA Communications, 11.04.2019,  
<https://pr.nba.com/nba-canada-2018-19-season/>, verfügbar am 01.09.2020, 18:17
- NBA, 2020 NBA: NBA Advanced Stats, in: NBA, 2020  
<https://stats.nba.com/history/>, verfügbar am 18.08.2020, 18:34

- NBA, 2020 (2) NBA: NBA Global Games, in: NBA Communications, 2020,  
<https://pr.nba.com/category/nba-global-games/page/3/>, verfügbar  
am 26.08.2020, 18:48
- NBA, 2020 (3) NBA: Corporate Partners, in: NBA, 2020,  
[https://www.nba.com/lakers/news/corporate-partners?ls=nav\\_extended\\_team](https://www.nba.com/lakers/news/corporate-partners?ls=nav_extended_team), verfügbar am 28.08.2020, 21:10
- NBA, 2020 (4) NBA: Our Leagues, in NBA Communications, 2020,  
<https://careers.nba.com/our-leagues/>, verfügbar am 28.08.2020,  
21:34
- NBA, 2020 (5) NBA: NBA Frequently Asked Questions, 2020,  
<https://www.nba.com/news/faq>, verfügbar am 07.09.2020, 11:12
- Neale, 1964 Neale, Walter C.: The peculiar economics of professional sports –  
a contribution to the theory of the firm in sporting competition and  
in market competition, in: The quarterly journal of economics, No.  
1, 1964
- Niederberger / Niederberger, Andreas / Schink, Philipp: Globalisierung – Ein in-  
terdisziplinäres Handbuch,  
Schink, 2011  
Stuttgart, Springer – Verlag, 2011
- Noll, 2003 Noll, Roger G.: The Organization of Sports Leagues, In: Oxford  
Review of Economic Policy, 19(4), December 2003, S. 530-551,  
<https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.530>, verfügbar am 03.08.2020,  
15:41

- Nuhn, 1998      Nuhn, Heinrich: Entwicklungen im Weltwirtschaftsraum: Globalisierung und Regionalisierung, In: Flath, Martina / Fuchs, Gerhard: Globalisierung – Beispiele und Perspektiven für den Geographieunterricht, fünftes Gothaer Forum,  
  
Gotha, 1998
- Ostsieker, 2018      Ostsieker, Philipp: Trikot-Sponsoring in der NBA: Wer ist dabei?, in: BASICthinking, 01.03.2018,  
  
<https://www.basichthinking.de/blog/2018/03/01/nba-trikot-sponsoring/>, verfügbar am 27.08.2020, 09:38
- Overloop / Hermanns, 2009      Overloop, Pascal C. van / Hermanns Arnold: Internationalisierung professioneller Fußballclubs – Theoretische Fundierung und praktische Vorgehensweise auf strategischer Ebene, in: 8th International Congress Marketing Trends  
  
Paris, 2009
- Overloop, 2015      Overloop, Pascal C. van: Internationalisierung professioneller Fußballclubs – Grundlagen, Status quo und Erklärung des Internationalen Managements,  
  
Wiesbaden, Springer Gabler, 2015  
  
[http://archives.marketing-trends-congress.com/2009/Materiali/Paper/Fr/Overloop\\_Hermanns.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2009/Materiali/Paper/Fr/Overloop_Hermanns.pdf), verfügbar am 22.07.2020, 13:10
- Patel, 2019      Patel, Sahil: NBA Lets Teams Take Sponsors Abroad as International Push Continues, in: The Wall Street Journal, 21.10.2019,  
  
<https://www.wsj.com/articles/nba-lets-teams-take-sponsors-abroad-as-international-push-continues-11571652002>, verfügbar am 27.08.2020, 09:49

- Pochert, 2019 Pochert, Waltraud: Geld für HSV, Schalke & Co.: Was man über Fan-Anleihen wissen sollte, in: aktiv-online, 27.03.2019,  
  
<https://www.aktiv-online.de/ratgeber/geld-fuer-hsv-schalke-und-co-was-man-ueber-fan-anleihen-wissen-sollte-3314>, verfügbar am 31.08.2020, 16:09
- Porter, 1989 Porter, Michael: Globaler Wettbewerb – Strategien der neuen Internationalisierung,  
  
Wiesbaden, Gabler Verlag, 1989
- Porter, 2020 Porter, Rick: NFL TV Ratings Grow For 2<sup>nd</sup> Straight Year, in: The Hollywood Reporter, 02.01.2020,  
  
<https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/nfl-tv-ratings-grow-2nd-straight-year-1265564>, verfügbar am 21.08.2020, 12:40
- Rennings / Hohmeyer, 1997 Rennings, Klaus / Hohmeyer, Olav: Nachhaltigkeit,  
  
Baden–Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 1997
- Rohlmann, 2016 Rohlmann, Peter: 19. Fanartikel-Barometer der Fußball-Bundesliga: Merchandising im deutschen Fußball 2016 – Untersuchungen zum Fanartikelgeschäft unter Berücksichtigung der internationalen Ausrichtung und des Auslandsvertriebs inkl. Fanunterstützung,  
  
Rheine, PR Marketing, 2016
- Rottenberg, 1956 Rottenberg, Simon: The Baseball Player’s Labour Market, in: Journal of Political Economy, 64 (3), 1956, S. 242-258

- Saiidi, 2018      Saiidi, Uptin: The NBA is China's most popular sports league. Here is how it happened, in: CNBC, 20.11.2020, 01:53 EST,  
  
<https://www.cnn.com/2018/11/20/the-nba-is-chinas-most-popular-sports-league-heres-how-it-happened.html>, verfügbar am 08.09.2020, 15:05
- Sawchik, 2018      Sawchik, Travis: Nobody Wants Baseball's 30- Something Free Agents anymore, in: FiveThirtyEight, 08.11.2018,  
  
<https://fivethirtyeight.com/features/nobody-wants-baseballs-30-something-free-agents-anymore-/>, verfügbar am 04.08.2020, 11:52
- Sawe, 2018      Sawe, Benjamin Elisha: The Most Popular Sports in the World, in: WorldAtlas, 05.04.2018,  
  
<https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html>, verfügbar am 21.08.2020, 23:52
- Scheitrum, 2020      Scheitrum, Kevin: History of the NBA Global Games, in: NBA Global,  
  
<https://www.nba.com/global/games2013/all-time-international-game-list.html>, verfügbar am 26.08.2020, 18:47
- Sloane, 1971      Sloane, Peter J.: The Economics of Professional Football – The Football Club as a Utility Maximiser, in: Scottish Journal of Political Economy, 17(6), S. 121-146
- SportBild, 2013      SportBild: So schwächte Bayern mit Transfers die Liga-Konkurrenz, in: SportBild, 23.04.2013, 12:41,  
  
<https://sportbild.bild.de/bundesliga/vereine/bayern-muenchen/die-konkurrenz-durch-transfers-30115722.sport.html>, verfügbar am 04.09.2020, 14:52

- Stadionwel-      StadionweltINSIDE: Fanartikel und Merchandising, in: Stadionwelt,  
tINSIDE, 2017      2017,  
  
                                 <https://www.stadionwelt.de/ebooks/fanartikel-merchandising/#1>,  
                                 verfügbar am 25.08.2020, 14:40
- Tagesschau,      Tagesschau: Wo die Bundesliga ab 2021 läuft, in: Tagesschau,  
2020                      22.06.2020, 21:32,  
  
                                 <https://www.tagesschau.de/sport/bundesliga-uebertragungsrechte-101.html>, verfügbar am 24.08.2020, 12:23
- Teichmann,      Teichmann, Kai: Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen,  
2007                      Wiesbaden, Deutscher Universitäts - Verlag, 2007
- T-Online,              T-Online: Real- Trikot von WM-Star James wird zum Bestseller, in:  
2014                      T-Online, 25.07.2014, 16:38,  
  
                                 [https://www.t-online.de/sport/fussball/international/id\\_70396262/345-000-verkaufte-trikots-james-jersey-wird-zum-bestseller.html](https://www.t-online.de/sport/fussball/international/id_70396262/345-000-verkaufte-trikots-james-jersey-wird-zum-bestseller.html), verfügbar am 25.08.2020, 16:28
- Vöpel / Stein-      Vöpel, Henning / Steinhardt, Max: Wirtschaftsfaktor Fußball – Glo-  
hardt, 2020                      bale Entwicklungen und die regionalwirtschaftlichen Potenziale  
                                 des HSV, 2020  
  
                                 [https://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Fussballstudie\\_14\\_B.pdf](https://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Fussballstudie_14_B.pdf), verfügbar am 21.07.2020
- Wipperfürth,      Wipperfürth, Max: Expansionen der NBA, in basket, 10.07.2020,  
2020                      <https://basket.de/2020/07/expansionen-der-nba/>, verfügbar am  
                                 28.08.2020, 18:41





## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, den 09.09.2020

Tom Gerstenberger