
BACHELORARBEIT

Herr
Slobodan Arslan

Medialisierung und Kommerzialisierung im Profifußball am Beispiel des Vereins FC Bayern München

2021

BACHELORARBEIT

Medialisierung und Kommerzialisierung im Profifußball am Beispiel des Vereins FC Bayern München

Autor:
Herr Slobodan Arslan

Studiengang:
Sportjournalismus/Sportmanagement

Seminargruppe:
AM18sJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

BACHELOR THESIS

Medialization and commercialization in professional football using the example of FC Bayern Munich

author:

Mr. Slobodan Arslan

course of studies:

sports journalism/sports management

seminar group:

AM18sJ1-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krahl

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

Bibliografische Angaben

Arslan Slobodan

Medialisierung und Kommerzialisierung im Profifußball am Beispiel des Vereins FC Bayern München

Medialization and commercialization in professional football using the example of FC Bayern Munich

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

Abstract

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der anhaltenden Medialisierung und Kommerzialisierung im Profifußball. Der Fokus liegt hierbei auf den deutschen Profi-Ligen. Während sich Medialisierung in der Anpassung von Handlungen und Strukturen an der Medienlogik manifestiert beschreibt die Kommerzialisierung die Vermarktung sportlicher Wettkämpfe oder Inhalte für sowohl sportfremde, als auch sportnahe Zwecke. Der FC Bayern München dient in der folgenden Arbeit als Praxisbeispiel. Die erfolgreiche Medialisierung und Kommerzialisierung des FC Bayern dient im Anschluss als Grundlage für die Benennung der Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Fußballbusiness.....	3
2.1 Strukturdaten	4
2.1.1 Organisation.....	4
2.1.2 Besonderheiten des Sports im Rahmen der Wirtschaftsmärkte..	5
2.2 Akteure	6
2.2.1 Staat, Kommune	7
2.2.2 Verbände, Ligen.....	7
2.2.3 Sponsoren	8
2.2.4 Medien	8
2.2.5 Kapitalgeber.....	8
2.2.6 Wettbewerber.....	9
2.2.7 Rechte- und Vermarktungsagenturen	9
2.2.8 Sportpublikum	9
2.2.9 Spieler, Spielerberater	9
2.3 Issues	10
2.3.1 COVID-19 Pandemie	10
2.3.2 Rassismus	10
2.3.3 Gewalt.....	11
2.3.4 Doping	12
2.3.5 Korruption	13
2.4 Herausforderungen	13
2.5 Trends.....	14
2.5.1 Kulturwandel	15
2.5.2 Ausgeglichener Wettbewerb	15
2.5.3 Chatbots	15
2.5.4 CSR Initiativen	16
2.5.5 eSports	16
2.6 Verbände, Ligen.....	16
2.6.1 Verbände	16
2.6.2 Ligen in Deutschland.....	17
2.7 Fans, Sponsoren.....	19
2.7.1 Fans.....	19
2.7.2 Sponsoren	21

3	Sportmarketing	23
3.1	Marketing von Sport	24
3.2	Marketing mit Sport	25
3.3	Internationale Markenführung von Vereinen	26
4	Medialisierung und Kommerzialisierung	28
4.1	Kommerzialisierung	29
4.2	Medialisierung	29
4.3	Außenfinanzierung	32
4.3.1	Kredite	32
4.3.2	Anleihen	33
4.3.3	Mäzenatentum	33
4.4	Rechtsformen und Medienrechte	33
4.4.1	Rechtsformen	33
4.4.2	Medienrechte	35
4.5	Merchandising	36
4.6	Ticketing	38
4.7	CSR	39
4.8	Internationalisierung	40
4.8.1	Grenzüberschreitende Vermarktung von Sportevents	40
4.8.2	Internationalisierungsstrategien	41
5	Praxisbeispiel FC Bayern München	43
5.1	Strukturdaten und sportliche Erfolge	43
5.2	Auswirkungen der Medialisierung und Kommerzialisierung	44
5.2.1	Medialisierung und Digitalisierung	44
5.2.2	Auslandauftritte	46
5.3	Marketing- und Sponsoringaktivitäten	47
5.4	Auslandsvermarktung	49
5.5	Trends und Herausforderungen	50
5.5.1	„Generation Nagelsmann“	50
5.5.2	Umweltschutz	51
5.5.3	Causa Flick	51
5.5.4	Katar	52
6	Fazit und Erfolgsfaktoren	54
6.1	Fazit	54

6.2	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	54
6.2.1	Medialisierung.....	54
6.2.2	Kommerzialisierung.....	55
Literaturverzeichnis		XIV
Eigenständigkeitserklärung.....		XXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Mitgliederzahlen der Fußballvereine in Deutschland	4
Abbildung 2: Marktakteure im professionellen Fußball	7
Abbildung 3: Anzahl der gewaltbereiten Fans in der 1. Bundesliga von 2004/05 bis 2019/20	12
Abbildung 4: Trends im Fußball	15
Abbildung 5: Anzahl verkaufter Dauer- und Tageskarten in der 1. Fußball-Bundesliga ...	19
Abbildung 6: Sportmarketing-Modell	24
Abbildung 7: „Magisches Dreieck der Sportökonomie“	28
Abbildung 8: Ranking der zehn erfolgreichsten Sportübertragungen in Deutschland	30
Abbildung 9: Erlöse der 1. Fußball-Bundesliga von 2013/14 – 2019/20 durch Merchandising	37

1 Einleitung

Sport – insbesondere Fußball – ist heutzutage aus der Gesellschaft kaum mehr wegzudenken. Die gesellschaftspolitische Bedeutung von Sport hat in den letzten Jahrzehnten fortlaufend zugenommen. Sport dient als wichtiger Unterhaltungsfaktor für viele Menschen, außerdem werden wichtige Werte wie Toleranz und Fairness vermittelt.¹ Diese Werte sind nicht nur für junge, heranwachsende Leute von elementarer Bedeutung, Menschen aller Altersgruppen bedienen sich den durch Sport vermittelten Werten. Insbesondere der Fußball führt Menschen unterschiedlicher Kulturen, Länder und sozialer Hintergründe zusammen.

Sport kann aber auch eine genau gegenteilige Wirkung erzielen und beispielsweise missbraucht werden, um menschenverachtenden Ideologien eine Bühne zu bieten um Rassismus sowie Hass zu verbreiten. Präventionskonzepte sollen dies verhindern, gänzlich möglich ist das allerdings nicht, wie viele Beispiele der Vergangenheit zeigen.²

Die Medialisierung im deutschen Profifußball hat ihre Anfänge vermutlich im Jahr 1952. Denn am 26. Dezember 1952 fand das erste Livespiel im deutschen Fernsehen statt. Während es heute – abgesehen vom englischen Fußball – undenkbar ist, an Weihnachten Fußball zu schauen, liegt genau an diesem heiligen Tag die Geburtsstunde des Live-Fußballs. Die beiden Klubs FC St. Pauli und der Duisburger Sportverein Hamborn 07 wurden auserwählt, das noch völlig unbekanntes Medium Fernsehen in Deutschland bekannt zu machen. Dass genau dieses – vermeintlich langweilige Spiel - zum Vorreiter einer großartigen medialen Geschichte wurde, war jedoch mehr Zufall als eine bewusste Entscheidung. Der Nordwestdeutsche Rundfunk (NWDR) hatte zu diesem Zeitpunkt drei Sendeanstalten, in Berlin, Köln und Hamburg. Das Hamburger Studio stand unmittelbar neben dem – noch heute bekannten – Millerntor-Stadion. Während dieser erste Versuch, Fußball ins Fernsehen zu bringen, knapp drei Monate Probelauf gekostet hat, war man gut zwei Jahre später schon um einiges weiter: Mit der Fußball-Weltmeisterschaft 1954 war der Fernsehfußball nun endgültig in der Gesellschaft angekommen. Spätestens nach dem – eben auch vom Fernsehen transportierten – „Wunder von Bern“ – war der Fernsehfußball nicht mehr aufzuhalten.³

¹ Vgl. SPD 2013, 1

² Vgl. SPD 2013, 2

³ DFB1

Die Kommerzialisierung hingegen hat ihren Beginn im Jahre 1953. In diesem Jahr begannen die Diskussionen über die Übertragungsrechte zwischen den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten Deutschlands und dem Deutschen-Fußball-Bund (DFB). Dem DFB gelang es schlussendlich, Übertragungsgebühren und bestimmte Begrenzungen sowie Bestimmungen durchzusetzen. Im August 1953 legte der DFB Tarife für die Übertragungsrechte fest, anfangs 1000 Mark für Punktspiele, 1500 Mark für Endrundenspiele, 2000 Mark für Repräsentativspiele und 2500 Mark für Länderspiele der Nationalmannschaften.⁴

Durch das steigende Interesse der Gesellschaft an Fußball im Fernsehen wurde folgerichtig auch die Professionalisierung der Sportvereine und Verbände vorangetrieben. Der Sport wurde also zunehmend medialer und ein immer größerer Bestandteil in der Gesellschaft. Vereine wuchsen immer schneller und wurden fortlaufend zu globalen Großkonzernen, zu eigenen Produkten.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, dem Leser die verschiedenen Formen und auch Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich der Medialisierung, Internationalisierung, Kommerzialisierung und Vermarktung näherzubringen. Hierfür ist eine genaue Erläuterung und Einordnung des Fußballbusiness notwendig. Außerdem ist es elementar, die Auswirkungen der Medialisierung und Kommerzialisierung auf den Profisport zu verstehen, um das spätere Praxisbeispiel samt Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen nachvollziehen zu können. Verschiedene Strategien die bei der Realisierung medialer und kommerzieller Ziele – vor allem globaler Natur - hilfreich sein können, werden hierbei durchleuchtet. Es werden außerdem verschiedene Trends, Entwicklungen und Tendenzen aufgezeigt, welche den Gesamtsachverhalt deutlicher machen.

⁴ Vgl. DFB1

2 Fußballbusiness

Jahrzehntelang war Fußball mehr Sport als Business. Das änderte sich dramatisch ab Mitte der Neunzigerjahre.⁵ Nicht zuletzt aufgrund der steigenden Spielergelöhner. Den Anfang machte das sogenannte Bosman-Urteil des Europäischen Gerichtshofes aus dem Jahre 1995, gemäß welchem die Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb der EU auch für Profi-Fußballer gelte. Demnach dürfen einerseits Spieler nach Beendigung ihres Vertrags ablösefrei den Verein wechseln. Dies stärkt die Verhandlungsposition des Spielers gegenüber ihren Arbeitgebern. Andererseits wurden die Sportvereine verpflichtet, bestehende Restriktionen gegenüber Ausländern aufzuheben. So wurde insbesondere die Begrenzung der Anzahl auslandsstämmiger Spieler innerhalb einer Mannschaft aufgehoben.⁶

Die Folge war dementsprechend ein gewaltiger Anstieg von Ablösesummen und immens hochpreisige Spielergelöhner. Gleichzeitig flossen mit der Entstehung neuer Privatsender, welche um die TV-Rechte buhlten, immer höhere Einnahmen in die Kassen der Sportvereine. Zwischen 1992 und 2002 verfünffachte sich der TV-Vermarktungserlös in Deutschland von 74 Millionen auf 358 Millionen Euro.⁷ Die später - vom europäischen Dachverband „Union of European Football Associations“ (UEFA) - gegründete Champions League wirkte dann wie eine Art Brandbeschleuniger und brachte wiederum ein Vielfaches mehr an Geld in die Vereinskassen. Schnell wurde der Fußball zur Werbefläche für globale Großunternehmen, die für sich auf Banden und Trikots werben wollen.

Gleichzeitig wuchs das wirtschaftliche Risiko für Fußballvereine in dieser Zeit besonders. Wer sportlich abstieg, dem fehlten schnell die Einnahmen, um Spieler halten zu können.

Auch Investoren haben das Potential erkannt und sind heute längst keine Einzelfälle mehr. Retortenvereine wie die TSG 1899 Hoffenheim, RB Leipzig und der VfL Wolfsburg gehören mittlerweile zu den Top-Teams der Fußball-Bundesliga – nicht zuletzt aufgrund der großen finanziellen Möglichkeiten, die ihnen dank der finanzstarken Investoren offen stehen.

Ein weiterer großer Nutznießer der wirtschaftlichen Stärke des Fußballs ist der Staat. Alleine die Bundesrepublik Deutschland nimmt jährlich rund 2,3 Milliarden Euro Steuern durch Ticketverkäufe, Merchandising-Artikel und Sponsoring ein.⁸

⁵ Steinkirchner 2013

⁶ Gardiner/Welch 2011, 828-849

⁷ Vgl. Steinkirchner 2013

⁸ Vgl. Wer liefert was1

Auch hat das Fußballbusiness einen großen Einfluss auf die einzelnen Städte. Stadionbesucher – vor allem von weiter weg – verbinden ihre Besuche meist mit weiteren Freizeitaktivitäten, Konsumtionen und oftmals Hotelübernachtungen am Austragungsort. Das Image einer Stadt kann so gestärkt werden. Hinzu kommt der national sowie international wachsende Bekanntheitsgrad. Städte wie Leverkusen oder Sinsheim verdanken ihre Popularität nicht zuletzt dem Fußball.⁹

2.1 Strukturdaten

2.1.1 Organisation

Fußball ist die mit Abstand populärste Sportart in Deutschland.¹⁰ Sowohl die Anzahl an aktiv spielenden Akteuren, als auch das generelle Fußballinteresse nimmt seit vielen Jahren stetig zu.¹¹ Seit über 100 Jahren wird auch die Zahl aktiver Vereinsmitglieder immer größer. Die folgende Grafik zeigt diesen rasanten Anstieg in Deutschland deutlich:

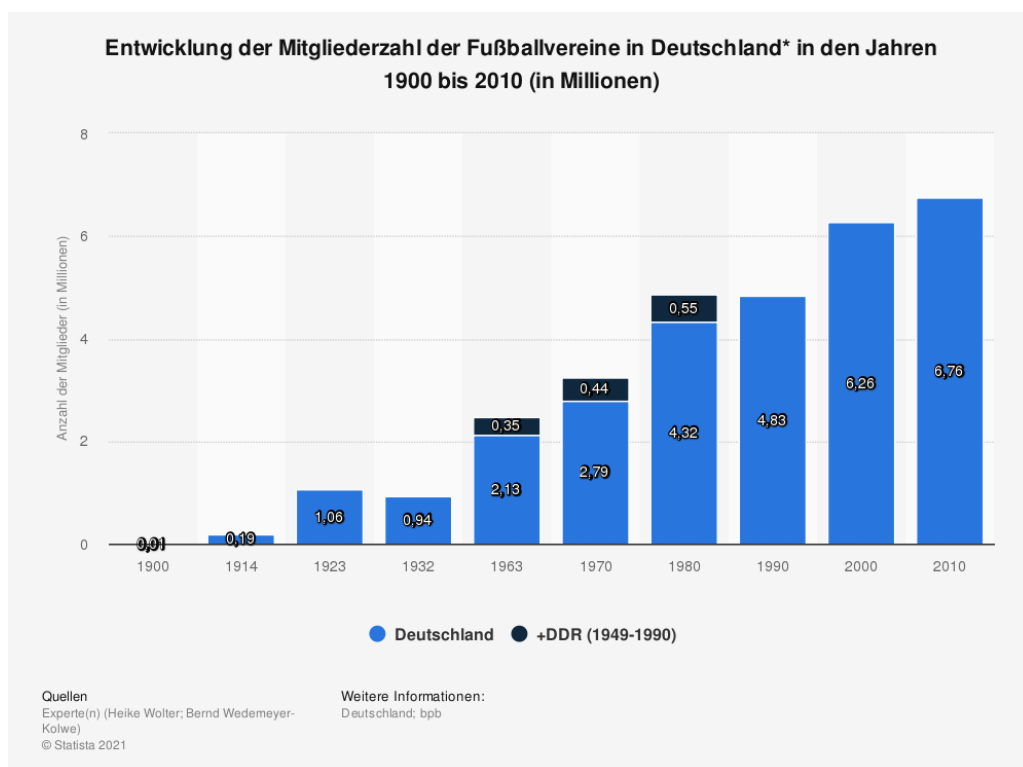


Abbildung 1: Entwicklung der Mitgliederzahlen der Fußballvereine in Deutschland (Statista 2021a)

⁹ Vgl. Wer liefert was1

¹⁰ Vgl. Statista 2020a

¹¹ Bötz 2013, 49

Die deutsche Fußball-Liga organisiert den Profifußball in Deutschland. Ihre Aufgabe ist es, sich um die Organisation der beiden Profiligen zu kümmern, außerdem ist die DFL für die Internationalisierung und Vermarktung zuständig.

Die unterklassigen Ligen obliegen der Verantwortung und Organisation der jeweiligen Regionalverbände.

Gegründet wurde die DFL am 18. Dezember 2000 auf Grundlage der sich damals in den Bundesligen befindlichen 36 Vereinen/Kapitalgesellschaften. Seit 2016 ist die DFL – genauso wie die anderen Landesverbände des DFB – stimmberechtigtes, ordentliches Mitglied im DFB.¹²

2.1.2 Besonderheiten des Sports im Rahmen der Wirtschaftsmärkte

Der Wirtschaftsmarkt Sport beziehungsweise Fußball weist laut Nufer/Bühler¹³ fünf wesentliche Unterscheidungen zum generellen Wirtschaftsmarkt auf:

- Zum einen lässt sich die Nachfrage nach Sport sowohl in einem aktiven, als auch passiven Konsum äußern. Der Markt wird somit in einen Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlermarkt) und in einen Markt für passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt) unterteilt.
- Eine weitere Besonderheit im Fußballbusiness ist der Wettbewerb. Sportvereine messen sich im Ligasystem gegeneinander und sind voneinander abhängig. Die Regeln – die für ein Gleichgewicht innerhalb der Liga sorgen sollen – werden von den jeweiligen Verbänden festgelegt.

„Der Wettbewerb im Profisport ist [...] durch ein Maß an „Absprachen“ – nicht in Bezug auf die Spielergebnisse, sondern die Regeln des Wettbewerbs – gekennzeichnet, das in anderen Wirtschaftsbranchen die Gerichte oder die Kartellbehörden auf den Plan rufen würde“.¹⁴

Während in normalen Wirtschaftsmärkten Unternehmen auf eine Monopolstellung abzielen, wäre ein solches Erstreben im Profifußball eher schädlich. Daher ist eine gerechte Ressourcenaufteilung nicht nur gängig, sondern genauso sinnvoll.

¹² Vgl. DFL1

¹³ Vgl. Nufer/Bühler 2013a, 8

¹⁴ Nufer/Bühler 2013a, 9

- Die nächste spezielle Eigenschaft wird als „assoziative Konkurrenz“ oder auch „Kooperenz“ bezeichnet. Damit wird einerseits die Konkurrenz der Profiteams auf dem Platz – andererseits die Kooperation der Teams neben dem Platz beschrieben. Trotz aller Konkurrenz muss ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft vorliegen, damit ein vermarktbare Produkt – in diesem Falle die Bundesliga – entstehen kann.
- Die Fokussierung auf den sportlichen Erfolg ist die nächste Besonderheit. Während in den meisten Branchen ökonomische Ziele an oberster Stelle stehen, möchten Sportvereine in erster Linie Spiele, Pokale und Wettbewerbe gewinnen. Alle anderen Ziele sind diesem Ziel untergeordnet. Dies ist unter anderem der Grund, wieso Profisportorganisationen in der Vergangenheit oftmals in finanzielle Schwierigkeiten gerieten. Das später näher erläuterte Fallbeispiel FC Bayern München zeigt jedoch, dass sportliche und wirtschaftliche Ziele durchaus miteinander funktionieren können.
- Das letzte Unterscheidungsmerkmal ist die öffentliche Wahrnehmung. Sport – vor allem Fußball – bewegt die Gesellschaft. Daher stehen viele Sportorganisationen im Blickpunkt der breiten Öffentlichkeit.¹⁵ Kontroverse Entscheidungen, wie beispielsweise Trainerentlassungen, müssen nicht nur intern, sondern auch vor der breiten Öffentlichkeit gerechtfertigt werden. Während also die meisten Wirtschaftsunternehmen unabhängig von der Öffentlichkeit Entscheidungen treffen, müssen Sportvereine auch diesen Aspekt bei ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen.¹⁶

2.2 Akteure

Zu den zentralen Akteuren im Fußball-Business zählen Spieler, Vereine, internationale sowie nationale Verbände, Ligen, Lizenzgeber, Medien, Fans, Berater, Sponsoren, Rechtheagenturen, Vermarkter, Kapitalgeber sowie der Staat. Diese befinden sich alle in wechselseitigen Beziehungen zueinander.¹⁷ Die nachfolgende Grafik zeigt dies nochmal bildhaft:

¹⁵ Nufer/Bühler 2013a, 10

¹⁶ Vgl. Nufer/Bühler 2013a, 8-10

¹⁷ Vgl. Mesirca 2013a

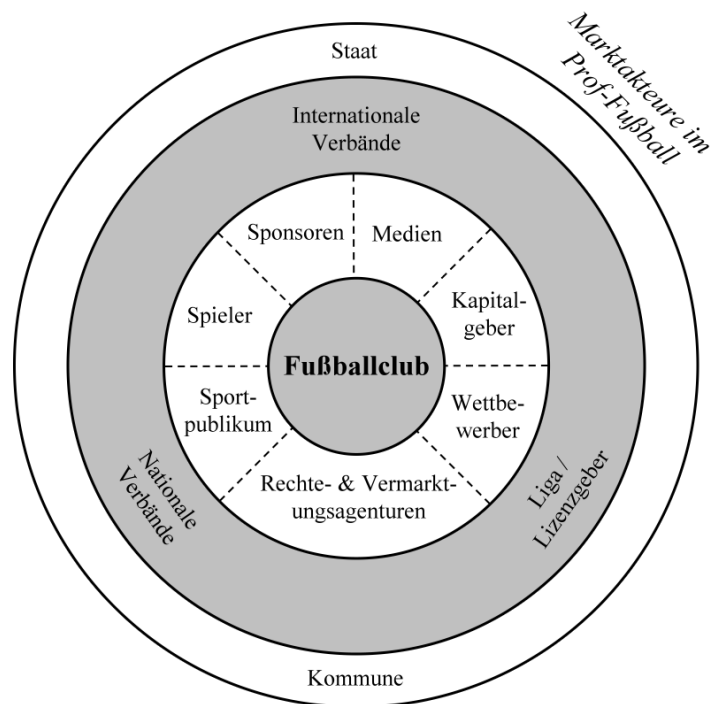


Abbildung 2: Marktakteure im professionellen Fußball (Mesirca 2013a)

2.2.1 Staat, Kommune

Der Staat spielt für professionelle Fußballvereine eine zentrale Rolle, da er für rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen zuständig ist.¹⁸

Auch die Kommune ist ein wichtiger Akteur im Fußballbusiness, da die Verflechtung zwischen Verein und Stadt beziehungsweise Region sehr eng ist. Beide stehen in Abhängigkeit zueinander und profitieren auch vom jeweils anderen. Hierbei spielen Tradition, Wirtschaftskraft und Ausstrahlung eine wichtige Rolle; im besten Falle kann ein Verein durch eine gute Beziehung zur Stadt beispielsweise von einem Stadionbau profitieren.¹⁹ Die Stadt wiederum profitiert vom Verein beispielsweise durch die Festigung als Tourismusstandort, durch Steuerabgaben, die Schaffung von Arbeitsplätzen etc.

2.2.2 Verbände, Ligen

Als nächste Akteure sind die internationalen und nationalen Verbände, sowie Ligen und Lizenzgeber zu nennen. Die internationalen Dachverbände Fédération Internationale de

¹⁸ Dörnemann 2002, 144

¹⁹ Vgl. Mesirca 2013a

Football Association (FIFA) und UEFA – sowie der nationale Dachverband DFB geben den Sportorganisationen verbindliche Regeln und Rahmenbedingungen vor. Verbände und Ligen bestimmen außerdem unter anderem Spielregeln, Wettbewerbsformate, Spielpläne, Transferrichtlinien sowie Lizenzierungsvorschriften.²⁰

2.2.3 Sponsoren

Sponsoren sind ebenfalls ein wichtiger Bestandteil im modernen Profifußball. Sie stellen einem Sportverein Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen zur Verfügung, um im Gegenzug durch die kommunikative Nutzung von Rechten an Aktivitäten, Firmen- und/oder Markennamen des Vereins eigene unternehmenskommunikative Ziele zu erreichen.²¹

2.2.4 Medien

Neben den Sponsoren sind auch die Medien ein wichtiger Faktor im Profisport. Nur durch Kommunikationskanäle wie Fernsehen, Radio, Internet und Zeitung wird überhaupt das Konsumieren des Produktes Fußball – jedenfalls ausserhalb des Stadions - ermöglicht.²²

Dass Fußballereignisse eine hohe Zuschauerreichweite erzielen – und somit eine große mediale Rolle in der heutigen Gesellschaft einnehmen – zeigen vor allem sportlich bedeutsame Spiele wie beispielsweise das Weltmeisterschaftsspiel 2014 zwischen Deutschland und Brasilien (7:1). Über 32 Millionen Menschen haben das Spiel alleine in der Bundesrepublik angesehen – der Marktanteil lag bei 87,6%.²³ Noch nie war dieser Wert bei einem TV-Sender beziehungsweise einer Sendung höher.

2.2.5 Kapitalgeber

Auch Kapitalgeber sind aus der heutigen Fußballszenen kaum wegzudenken. Ob Investoren, Oligarchen oder Mäzene, einflussreiche Kapitalgeber sind Fluch und Segen zugleich. Während sie vielen Vereinen mit zusätzlichen „Finanzspritzen“ aushelfen, sind Investoren oftmals umstritten. Gerade ihr Einfluss auf die Klubpolitik wird häufig kritisch hinterfragt²⁴. Beispiele hierfür gibt es in Deutschland bei der TSG 1899 Hoffenheim mit Dietmar Hopp oder auch bei dem TSV 1860 München mit Hasan Ismaik.

²⁰ Vgl. Mesirca 2013a

²¹ Mesirca 2013b

²² Vgl. Mesirca 2013a

²³ Vgl. Statista2020b

²⁴ Vgl. Mesirca 2013c

2.2.6 Wettbewerber

Die wesentlichen Konkurrenten eines Fußballklubs bilden die teilnehmenden gegnerischen Fußballvereine in den diversen Wettbewerben. Diese messen sich hauptsächlich auf der sportlichen Ebene in Form von Punktspielen.

Die teilnehmenden Klubs konkurrieren jedoch auch auf wirtschaftlicher Ebene miteinander. Der wirtschaftliche Faktor wird beispielsweise in der Bindung bestimmter Fach- und Führungskräfte oder der Akquise von Sponsoren geäußert.²⁵

2.2.7 Rechte- und Vermarktungsagenturen

Wie in Kapitel 1 bereits angeschnitten, ist Fußball längst nicht mehr nur Sport, sondern eine immer größer werdende Unterhaltungskultur. Daher ist es wenig verwunderlich, dass Rechte- & Vermarktungsagenturen einen elementaren Bestandteil im heutigen Fußballbusiness haben. Rechte-/Vermarktungsagenturen agieren als Vermittler im Beziehungsdreieck Sport, Medien und Wirtschaft. Sie bilden somit die Schnittstelle zwischen Sport und Medien, Sport und Wirtschaft und Medien und Wirtschaft. Sie helfen Sportorganisationen bei ihren Marketingmaßnahmen und somit dem Verein, weiter zu wachsen.

2.2.8 Sportpublikum

Das Sportpublikum ist ebenfalls eine wichtige Kundengruppe in der Fußballbranche.²⁶ Wenn man bedenkt, dass beispielsweise Borussia Dortmund pro Heimspiel rund drei Millionen Euro alleine an Eintrittspreisen erhält, ist dies naheliegend.²⁷ Somit haben Fans für die Vereine nicht nur einen emotionalen, sondern einen mindestens genauso signifikanten wirtschaftlichen Wert.

2.2.9 Spieler, Spielerberater

Die Spieler eines Vereins sind zweifelsohne die Hauptakteure, zumindest was den sportlichen Gesichtspunkt angeht. Sie machen das Produkt Fußball mit ihrem sportlichen Können überhaupt erst möglich – und sehenswert. Gleichzeitig machen sie den Hauptteil des finanziellen Budgets aus, da sie hohe Gehälter beziehen. Das macht sie zu doppelten Hauptakteuren.

²⁵ Vgl. Mesirca 2013a

²⁶ Vgl. Mesirca 2013a

²⁷ Vgl. Röckenhaus 2020

Spieler werden in den meisten Fällen von Spielerberatern betreut, welche somit wiederum ebenfalls zu den Hauptakteuren im Fußballbusiness zählen.²⁸

2.3 Issues

Der Fußball muss sich – genau wie alle anderen Wirtschaftsorganisationen – mit bestimmten Themen auseinandersetzen. Ein noch immer neues und sehr präsent Thema, ist natürlich die COVID-19-Pandemie, aber auch die seit jeher bekannten Problematiken wie Rassismus, Gewalt und Ausschreitungen, Doping und Korruption sind im Fußball keine Seltenheit.

2.3.1 COVID-19 Pandemie

Mit der globalen Corona-Pandemie hat der Profifußball – so wie viele andere Unternehmen und Wirtschaftssektoren – einen unsichtbaren Feind dazugewonnen. Am 13. März 2020 fiel die Entscheidung, die Bundesliga-Saison vorerst zu unterbrechen. Seitdem haben sich die Spieler mit positiven, falsch positiven und negativen Testergebnissen, sowie Abstrichen, Hygieneregeln und Gesundheitskonzepten seitens der DFL zu beschäftigen.²⁹

Neben der gesellschaftlichen Herausforderung ist das wirtschaftliche Problem naheliegend. Wie im letzten Kapitel beschrieben, machen Vereine wie Borussia Dortmund pro Heimspieltag rund drei Millionen Euro Gewinn – alleine durch Zuschauereinnahmen. Diese fallen seit mittlerweile über einem Jahr komplett weg. Eine zuvor nie dagewesene Situation.

2.3.2 Rassismus

Auch Rassismus-Skandale sind im Fußball-Business regelmäßig zu beobachten. Erst zuletzt wurde in einer der europäischen Top-Ligen, in Portugal, ein Spieler Opfer rassistischer Beleidigungen. Moussa Marega vom FC Porto wurde während des Liga-Spiels gegen Vitoria Guimaraes im Februar 2020 rassistisch beleidigt und mit Affenlauten verhöhnt. Der Nationalspieler Malis verließ aufgebracht und voller Rage das Spielfeld. Selbst der Schiedsrichter verwarnte Marega nach dessen Tor, weil er beim Jubeln einen der Sitze über den Kopf gehalten hatte, die von Fans aufs Feld geworfen worden waren. Dieser

²⁸ Vgl. Mesirca 2013a

²⁹ Ahrens 2021

noch recht aktuelle Zwischenfall wurde mehrfach als „Tiefpunkt“ des portugiesischen Fußballs bezeichnet.³⁰

Auch im deutschen Fußball ist Rassismus keine Seltenheit. Initiativen wie „Rot gegen Rassismus“ vom FC Bayern München³¹ oder „Strich durch Vorurteile“ von der DFL selbst, sollen für eine Sensibilisierung innerhalb der Bevölkerung sorgen.³²

2.3.3 Gewalt

Gewalt in deutschen Fußballstadien ist ebenfalls ein zunehmendes Problem. Zwar stagnieren die Fallzahlen gewaltbereiter Fans in der 1. Bundesliga in den letzten Jahren, die Tendenz im Vergleich zum Jahr 2005 allerdings ist weiterhin steigend.

Es scheint wichtig, zwischen den drei Gruppierungen „Fans“, „Ultras“ und „Hooligans“ zu differenzieren. Während Fans eine gewisse Bindung zum Verein haben und ihre Mannschaft anfeuern, sind Ultras Fangruppierungen, die als Stimmungsmacher bekannt sind, Hooligans hingegen nutzen den Fußball und das Spiel als Plattform für Gewalt, Unruhe und Randalen.³³ Mit Pyrotechnik und ähnlichen gefährlichen Aktivitäten bringen sie sich und ihr Umfeld in unmittelbare Gefahr. Vor allem stark verfeindete Fangruppierungen, beispielsweise die von Borussia Dortmund und dem FC Schalke 04, sind bekannt für ihre Gewaltbereitschaft.³⁴

Die nachfolgende Grafik zeigt die Entwicklung betreffend Anzahl gewaltbereiter Fans in der 1. Fußball-Bundesliga der letzten Jahre:

³⁰ Vgl. Tagesspiegel 2020

³¹ FCB 2021a

³² DFL2

³³ Vgl. Böhm/Kiehne 2015

³⁴ Vgl. DerWesten 2020

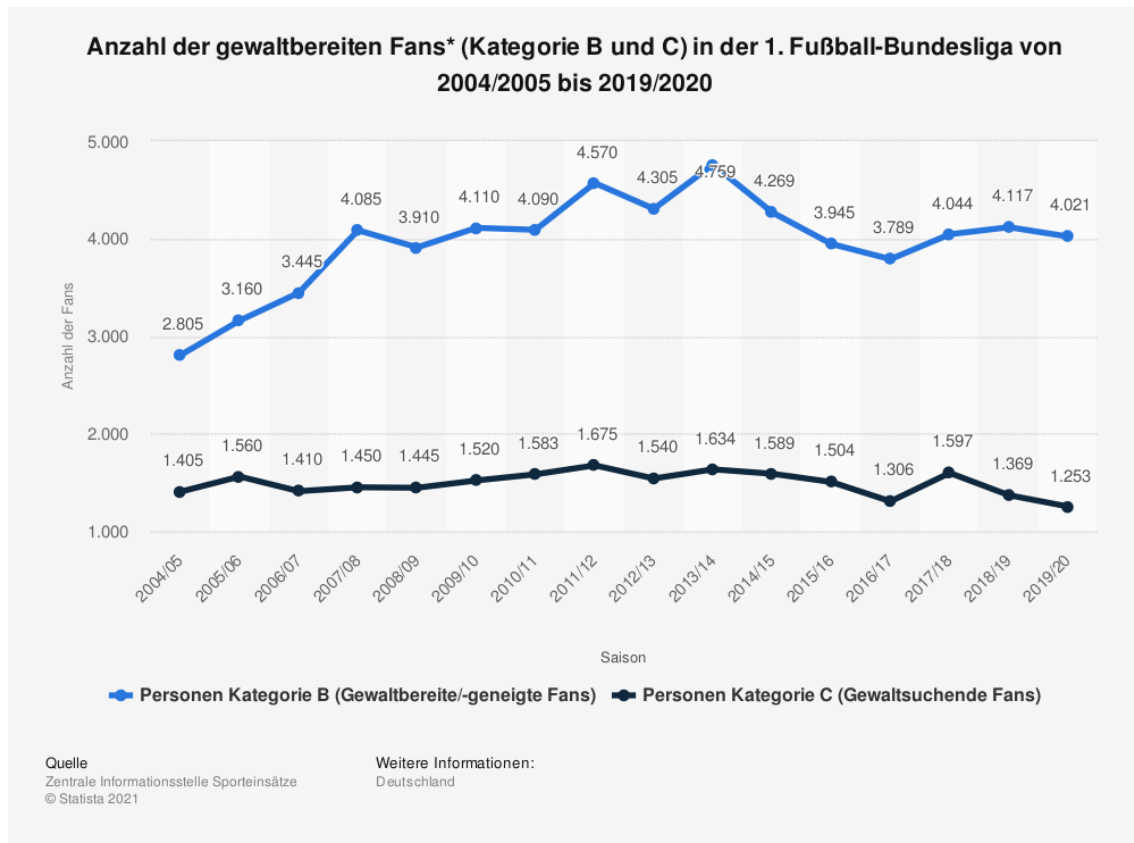


Abbildung 3: Anzahl der gewaltbereiten Fans in der 1. Bundesliga von 2004/05 bis 2019/20

(Statista 2021b)

2.3.4 Doping

Das Thema Doping ist ebenfalls zunehmend in den Vordergrund des Fußballs gerückt. Die Benutzung illegaler Substanzen zur Leistungssteigerung ist gerade auch wegen des steigenden Leistungsdrucks immer beliebter geworden. Alleine im Jahr 2019 wurden 2.702 positive Ergebnisse bei weltweit durchgeführten Dopingkontrollen im Sport festgestellt, die Dunkelziffer dürfte deutlich höher sein.³⁵ Die Nationale Anti-Doping Agentur Deutschland (NADA) hat zum Ziel, Doping im Sport zu bekämpfen. Die Aufgaben der NADA umfassen dabei Dopingkontrollen, Dopingpräventionen, medizinische sowie juristische Beratung und internationale Zusammenarbeit.³⁶

³⁵ Vgl. Statista 2020c

³⁶ Nufer/Reiche/Bühler 2013, 519

2.3.5 Korruption

Korruption hat in Sportverbänden, unter Spielern oder Schiedsrichter in den Sportbetrieb mit seiner zunehmenden Kommerzialisierung Einzug gehalten.³⁷ Seit jeher haben sich Journalisten, Schiedsrichterkollegen, Strafverfolger und Banken für eine Aufklärung dieser Manipulationen eingesetzt. Mit mäßigem Erfolg. Die Bestechungsvorwürfe rund um die FIFA und dem DFB häufen sich seit Jahren.³⁸ Den Höhepunkt der Korruption im deutschen Profifußball erreichte der Wettskandal um den ehemaligen Bundesligaschiedsrichter Robert Hoyzer. Hoyzer gab zu, Spiele der zweiten Bundesliga, des DFB-Pokals und der Fußball-Regionalliga so manipuliert zu haben, dass die erwünschten – zuvor darauf gewetteten – Ergebnisse eintraten.³⁹

Gut informierte Personen aus Fußballkreisen sehen die internationale Korruptionslawine aber unaufhaltsam weiter rollen und die stetig wiederkehrenden Berichte in den Medien über neuerliche Skandale bis zum aktuellen Zeitpunkt untermauern diese Tendenz.⁴⁰

2.4 Herausforderungen

Die Herausforderungen im Fußballbusiness lassen sich grob in zwei Teile untergliedern: Den unternehmerischen und den öffentlichen Herausforderungen. Eine der größten internen und unternehmerischen Herausforderungen für Vereine ist es, die individuellen und wesentlichen Themenfelder eines Klubs zu identifizieren und aus diesen eine konsistente sowie ganzheitliche Strategie zu entwickeln.⁴¹ Dabei sollte der Ursprung die Identität des jeweiligen Vereins sein, so Werheid/Mühlen. Die Vereine sollen den Mut aufbringen, sich von gesellschaftlichen Trendthemen zu lösen, die zwar für die gesamte Gesellschaft relevant sein können, aber nicht in den Wirkungskreis des jeweiligen Vereins passen.⁴²

Auf der anderen Seite gibt es die öffentlichen Herausforderungen, mit denen der Fußball zu kämpfen hat. Laut Meikel Schönweitz – DFB-Cheftrainer der U-Nationalmannschaften – befindet sich der deutsche Fußball in einem „Auf- und Ab.“⁴³ Für künftige sportliche Erfolge müsse man langfristig denken und Einflussfaktoren wie Zeit, Geld und Gesellschaft in die tägliche Jugendarbeit miteinbeziehen.

³⁷ Streppelhoff 2015, 3

³⁸ Vgl. Zeit 2020

³⁹ Vgl. Häublein 2014a, 19

⁴⁰ Häublein 2014b, 21

⁴¹ Werheid/Mühlen 2019, 37

⁴² Werheid/Mühlen 2019, 37

⁴³ BDFL 2019

Auch die dauerhafte Beobachtung der Spieler und Trainer abseits des Platzes durch die neuen Medien zwingen zu schnellen, eventuell unüberlegten Entscheidungen und Handlungen, was wiederum zu einem erhöhten Druck insgesamt führt.

Ebenfalls werden die sich im Umlauf befindenden Geldsummen im Fußballbusiness als ungesund bezeichnet. Umso mehr Geld fließe, desto mehr würden Entscheidungen wegen des Geldes und nicht wegen der Spieler getroffen.⁴⁴

Auch unmittelbar sportliche Aspekte wie die Physis der Spieler sind laut Schönweitz Herausforderungen für die Zukunft. Durch gesellschaftliche Entwicklungen der sogenannten „Playstation-Generation“⁴⁵ fehle den Spielern eine körperliche Abhärtung und sie würden sich öfter verletzen. Auch die Aufnahme einer Vielzahl von künstlichen Lebensmitteln erhöhe die Verletzungsgefahr, so Schönweitz.

Bewegungsabläufe, die Kinder früher im Alltag erlernt haben wie beispielsweise das koordinierte Rückwärtslaufen, müssen heute im Training erlernt werden, dadurch bleibe weniger Zeit für Technik- und Taktik-Training. Zudem kommt das Problem hinzu, dass Kinder nicht mehr in der Lage seien, Konflikte in einem persönlichen Gespräch zu lösen. Darunter leidet die Widerstandsfähigkeit und Disziplin vieler Spieler. Vorbilder vieler Jugendlichen seien heutzutage „YouTuber“ oder „Influencer“, deren Erfolg selten mit harter Arbeit oder Geduld in Zusammenhang gebracht wird. Gerade deswegen stünden Trainer der großen Herausforderung entgegen, mit einer Generation umzugehen, die keine Geduld hat, hart zu arbeiten.⁴⁶

2.5 Trends

Als Trends versteht man Prozesse, in denen technische, wirtschaftliche und soziale Veränderungen stattfinden.⁴⁷ Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, strategische Wettbewerbsvorteile zu ziehen und verändern eine Branche zum Teil erheblich. Auch im Fußball gibt es aktuell viele Trends, welche in der nachfolgenden Grafik aufgeführt sind und wovon einige anschließend näher beschrieben werden sollen:

⁴⁴ BDFL 2019

⁴⁵ BDFL 2019

⁴⁶ BDFL 2019

⁴⁷ Thiemann 2019



Abbildung 4: Trends im Fußball (Leister 2019a)

2.5.1 Kulturwandel

Die größte Herausforderung für viele Unternehmen im Sportbusiness ist der Kulturwandel. Durch die Digitalisierung müssen sich alle Unternehmen – nicht nur die im Fußballbusiness – grundlegend neu ausrichten. Um in der schnelllebigen Welt der Technologien bestehen zu können, müssen Sportorganisationen Innovationen fördern.⁴⁸

2.5.2 Ausgeglichener Wettbewerb

Der sportliche Wettkampf lebt von seiner Ausgeglichenheit. Der Sport würde an Attraktivität verlieren, würde man den Ausgang des Spiels bereits im Vorfeld wissen. Auf Verbandsebene (FIFA, UEFA, DFB) müssen deshalb Maßnahmen diskutiert werden, die den Wettbewerb stärken.⁴⁹ Ein ausgeglichener Wettbewerb war schon immer von großer Bedeutung, jedoch noch nie mehr als heute.

2.5.3 Chatbots

Eine neue Art der automatisierten Kommunikation stellen sogenannte „Chatbots“ dar. Der Bot kommuniziert über Messenger-Dienste mit dem Kunden und hilft diesem beim Kauf von Merchandise oder Tickets, kann aber auch bei generellen Fragen als Kundenservice fungieren. Die ersten Fußballvereine nutzen solche Bots bereits, unter anderem Hertha BSC Berlin. Der Hauptstadtclub hat europaweit für eine Digitalinnovation gesorgt, indem

⁴⁸ Leister 2019a

⁴⁹ Leister 2019a

sie mittels künstlicher Intelligenz (KI) mobile Eintrittskarten vertreiben.⁵⁰ Das Potenzial dieser Technologie wird in naher Zukunft vermutlich noch viel weiter ausgeschöpft.

2.5.4 CSR Initiativen

CSR steht für „Corporate Social Responsibility“. Dabei geht es um die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens hinsichtlich eines nachhaltigen Wirtschaftens.⁵¹ Umweltthemen wie nachhaltige Fußballrasen bis hin zu behindertengerechten Einrichtungen stehen bei allen Bundesligisten auf der Agenda. Trotzdem ist CSR weitaus mehr als „nur“ nachhaltiges Wirtschaften. Das Aufgabenfeld der CSR umfasst auch den gesellschaftlichen Kampf für Toleranz und gegen Rassismus und Homophobie.⁵²

2.5.5 eSports

Auch im Jahre 2021 ist das Thema „eSports“ nach wie vor in aller Munde. Im vergangenen Jahr knackte der elektronische Sport erstmals die Grenze von einer Milliarde Dollar Umsatz weltweit. Zudem liegt die Zahl der globalen Zuschauer bei etwa 500 Millionen.⁵³ Die Anzeichen, dass die positive Entwicklung weitergeht, stehen gut. Nahezu alle Vereine der Fußball-Bundesliga sind mittlerweile auf den e-Sports-Zug aufgesprungen.⁵⁴ Dass dieser Trend in den kommenden Jahren fortgesetzt wird - und weitere Rekorde gebrochen werden - liegt damit nah.

2.6 Verbände, Ligen

2.6.1 Verbände

Der DFB ist als mitgliederstärkster deutscher Sportfachverband eine gesellschaftliche Institution und eines der größten sozialen Netzwerke Deutschlands.⁵⁵ Die Struktur der deutschen Fußballverbände verläuft pyramidenförmig.

Der DFB fungiert in dieser Pyramide als Dachverband. Ihm sind die DFL e.V., sowie die fünf Regionalverbände Nord, Nordost, Süd, Südwest und West untergeordnet. Die Regio-

⁵⁰ Vgl. Hertha BSC 2019

⁵¹ Nufer/Reiche/Bühler 2013, 504

⁵² Vgl. Leister 2019a

⁵³ Vgl. Walkerling 2020

⁵⁴ Vgl. Sebek 2018

⁵⁵ DFB2

nalverbände setzen sich aus 21 Landesverbänden zusammen, die ihrerseits in Bezirke beziehungsweise Kreise gegliedert sind. Denen wiederum sind aktuell knapp 25.000 Vereine und über sieben Millionen Mitglieder angeschlossen.⁵⁶

Der DFB verzeichnete im vergangenen Jahr zum neunten Mal in Folge einen Mitgliederzuwachs, zugleich allerdings auch einen Rückgang bei der Zahl der Vereine und seiner gemeldeten Mannschaften.⁵⁷ Stichtag der Statistik war der 01.01.2020, aktuellere Zahlen sind noch nicht verfügbar. Es liegt jedoch nahe, dass aufgrund der Covid-19-Pandemie ein noch deutlicherer Rückgang an gemeldeten Vereinen zu erwarten ist.

Trotzdem ist die Tendenz im Allgemeinen weiterhin steigend. "Noch nie in seiner Geschichte gehörten so viele Menschen dem DFB und seinen Landesverbänden an, dies unterstreicht einmal mehr die enorme Bedeutung des Fußballs in unserer Gesellschaft.", so der ehemalige DFB-Präsident Fritz Keller.⁵⁸

2.6.2 Ligen in Deutschland

Die Organisation der Fußballligen in Deutschland lässt sich grundsätzlich in zwei Abschnitte einteilen: Profiligen und Amateurligen. Das deutsche Ligasystem ist eine feste, ineinander verzahnte Struktur in der Auf- und Absteiger, beziehungsweise Meister ermittelt werden. Über 30.000 Mannschaften in insgesamt 2.235 Ligen auf bis zu 13 Ebenen sind Teil dieser Struktur. Die aktuelle Ligapyramide – so wie sie heute existiert – gibt es seit der Saison 2015/16.⁵⁹

Die höchste deutsche Spielklasse ist die erste Fußball-Bundesliga, an der 18 Mannschaften teilnehmen. An insgesamt 34 Spieltagen wird hier der deutsche Meister im Fußball ermittelt. Das bedeutet für jede Mannschaft, dass 17 Heim- und 17 Auswärtsspiele ausgetragen werden. Die beiden Letztplatzierten einer Saison müssen den Gang in die zweite Liga antreten. Der Drittplatzierte spielt in zwei Relegationsspielen gegen den Drittplatzierten der zweiten Liga um den Verbleib im Oberhaus.⁶⁰

In der zweiten Fußball-Bundesliga sind ebenfalls 18 Mannschaften vertreten. Die beiden Erstplatzierten steigen in die Bundesliga auf während der Drittplatzierte, wie eben beschrieben, in zwei Relegationsspielen gegen den Bundesliga-16. um den Aufstieg kämpft.

⁵⁶ Vgl. DFB2

⁵⁷ Vgl. DFB3

⁵⁸ DFB3

⁵⁹ Vgl. Fussballn 2018

⁶⁰ Vgl. Fussballn 2018

Für die beiden letztplatzierten Teams bedeutet das Saisonende der Abstieg in die dritthöchste Spielklasse. Auch hier gibt es wieder zwei Teams, welche die Relegation bestreiten.⁶¹

Die dritte Liga ist – anders als die beiden Bundesligen – mit 20 Mannschaften besetzt. Während das Aufstiegsprinzip identisch zu den ersten beiden Ligen ist, steigen vier Mannschaften direkt in die viertklassige Regionalliga ab.⁶² Diese ist wiederum in fünf Ligen beziehungsweise Gruppen unterteilt, Nord, Nordost, West, Südwest und Bayern. Auch in den Regionalligen variiert die Anzahl der Mannschaften teilweise stark. Dort treten 18 bis 22 Mannschaften gegeneinander an. Die Regionalliga Nord ist sogar – der Covid-19-Pandemie geschuldet – 2020 erstmals in zwei Staffeln gegliedert worden, Nord und Süd. Damit sollen lange Anfahrtswege gemieden werden.⁶³ Der DFB ist bis einschließlich der Regionalligen, zumindest teilweise, für die Organisation zuständig, deswegen spricht man ab der vierten Liga von einer Profiligen.⁶⁴

Ab der Oberliga sind somit die verschiedenen Landes- und Regionalverbände für die Strukturierung und Organisation der Ligen zuständig. Darunter sind noch zahlreiche weitere Spielklassen zu finden (beispielsweise die Kreisliga, Kreisklasse, Bezirksliga etc.), diese werden aber zumeist nicht einmal vom Landesverband selbst, sondern von den jeweiligen lokalen Kreisen oder Gemeinden, organisiert. Ab dieser Ebene wird vom Amateurfußball gesprochen.⁶⁵ Spieler verdienen wenn überhaupt nur wenig Geld mit dem Ausüben der Sportart, Spielabsagen- und/oder Verschiebungen gehören zur Tagesordnung. Abmeldungen von Mannschaften – teilweise während des laufenden Spielbetriebs – sind keine Seltenheit.⁶⁶ Auch von festen Auf- und Absteigern kann in den unteren Spielklassen nicht die Rede sein. Oft steht erst nach Abschluss der Spielzeit oder sogar erst kurz vor Beginn einer neuen Saison fest, welche Mannschaften final welcher Liga zugehören.

Mit der Covid-19-Pandemie ist der Cut zwischen Profifußball und Amateurfußball so deutlich und anschaulich wie noch nie zuvor geworden. Während eine kurze Zeit lang alle Fußballligen in Deutschland ruhen mussten, kamen die beiden Bundesligen (1. und 2. Liga) relativ schnell zur Tagesordnung zurück. Auch die dritte Liga folgte wenige Monate später. Aktuell haben alle Profiligen, bis einschließlich der dritten Liga, den Spielbetrieb

⁶¹ Vgl. Fussballn 2018

⁶² Vgl. Fussballn 2018

⁶³ Vgl. Kicker 2020a

⁶⁴ Vgl. 4-liga

⁶⁵ Vgl. Kicker1

⁶⁶ Vgl. Brackhagen/Steinicke 2020

wieder aufgenommen. Alle Ligen darunter, mit Ausnahme der Regionalliga Südwest und West, müssen nach wie vor pausieren.⁶⁷

2.7 Fans, Sponsoren

2.7.1 Fans

Fans spielen in der Fußballkultur eine so große Rolle wie nie zuvor. Pro Jahr kommen rund 13 Millionen Zuschauer in die deutschen Stadien, um ihre Mannschaft zu unterstützen. Die Zahl ist seit vielen Jahren konstant geblieben, was für die Vereinstreue der Fans, aber auch eine Stagnation des Fanzuwachses spricht. Auch die Anzahl verkaufter Dauerkarten spricht für eine fortbleibende Vereinstreue der jeweiligen Fans. Über sieben Millionen Dauerkarten wurden in der Saison 2018/19 verkauft.⁶⁸

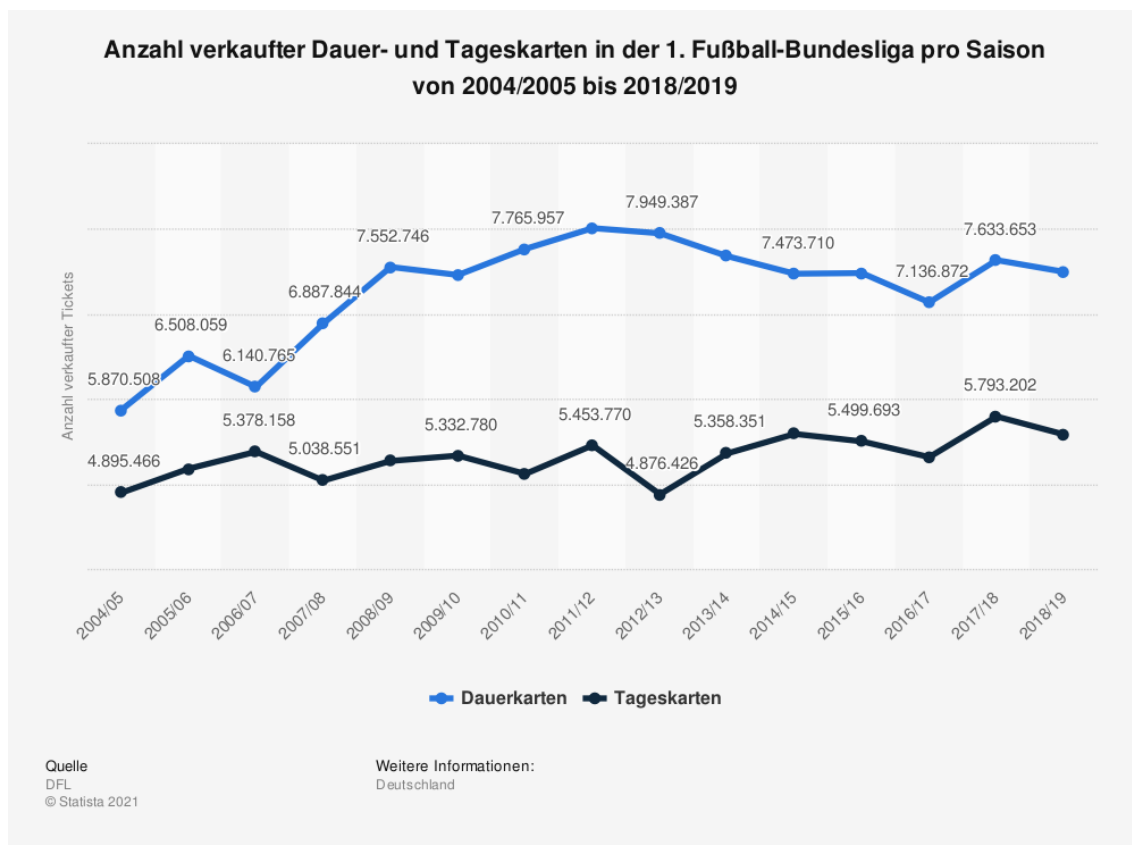


Abbildung 5: Anzahl verkaufter Dauer- und Tageskarten in der 1. Fußball-Bundesliga (Statista 2021c)

⁶⁷ Vgl. Paschertz 2020

⁶⁸ Vgl. DFL 2020, 41

Wie bereits erwähnt, gibt es zwei wesentliche Zielgruppen von Sportkonsumenten: Teilnehmer und Zuschauer.⁶⁹ Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Zuschauern.

Der Zuschauersport ist nach wie vor der bedeutendere Teil des Wirtschaftsmarktes Sport, insbesondere wenn man bedenkt, dass Milliarden von Menschen auf der ganzen Welt die unterschiedlichsten Sportveranstaltungen entweder live vor Ort oder vor dem Fernseher bzw. im Internet verfolgen können.

Sportkonsumenten haben verschiedene Motive, sich ein Spiel anzuschauen.⁷⁰ Die einen möchten ein spannendes Spiel sehen, anderen ist der Sieg der eigenen Mannschaft am wichtigsten und wiederum andere interessieren sich für das Spektakel im Umfeld.

Sportkonsumenten unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Konsumenten „normaler“ Produkte. Diese Unterschiede lassen sich laut Nufer/Bühler am Beispiel von Fußball-Fans eindrucksvoll verdeutlichen.⁷¹

Fußball-Fans zeigen deutlich mehr Leidenschaft ihrem Lieblings-Klub gegenüber als Konsumenten, die ihre bevorzugte Marke lieben. Einen Verein schließt man ins Herz, während man eine Marke maximal gerne hat, beziehungsweise gerne kauft.

Fußball-Fans offenbaren ihrem Team ein hohes Maß an Treue. Diese Loyalität wird damit begründet, dass Fans im Fußball etwas vorfinden, dass sie nirgendwo sonst antreffen - z.B. eine Fluchtmöglichkeit aus dem Arbeitsalltag, ein Adrenalinschub, der Nervenkitzel des Spiels oder ein besonderes Zusammengehörigkeitsgefühl.

Außerdem legen Fußball-Fans ein höchst irrationales Konsumentenverhalten an den Tag. Kaufentscheidungen basieren in der Regel auf außerökonomischen Gründen. Fans kaufen alles, was mit ihrer Leidenschaft – also ihrem Verein – zu tun hat, unabhängig von Preis und Qualität des Produktes. Fans haben im Grunde keine andere Wahl, wenn es um Kaufentscheidungen geht. Sie würden niemals auf die Idee kommen, zum gegnerischen Klub zu wechseln, nur weil dort die Eintrittskarten billiger sind oder ein breiteres Merchandisingssortiment angeboten wird.

Aufgrund all dieser oben genannten Phänomene wird ein Fußball-Fan als „captive consumer“ in einem „captive market“ bezeichnet. Gemeint sind Konsumenten, die – wenn überhaupt – nur eine begrenzte Auswahl an Produkten haben, beziehungsweise keine

⁶⁹ Vgl. Nufer/Bühler 2013a, 12

⁷⁰ Vgl. Nufer/Bühler 2013a, 13

⁷¹ Nufer/Bühler 2013a, 13

andere Alternative, als Waren und Dienstleistungen von einer einzigen Quelle zu beziehen. Dieses Phänomen lässt sich im Fußball gut beobachten.⁷²

2.7.2 Sponsoren

Unter Sponsoring versteht man sämtliche Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Organisationen oder Events verbunden sind, um damit Ziele der Unternehmenskommunikation (insbesondere die Steigerung des Bekanntheitsgrades oder die Verbesserung des eigenen Images) zu erreichen.⁷³

Dass sich Fußball bestens als Sponsoring-Plattform eignet, liegt auf der Hand. Laut einer bundesweiten Studie der Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse aus dem Jahre 2020 sind knapp 24 Millionen Menschen alleine in der Bundesrepublik Deutschland ganz besonders an der Sportart Fußball interessiert.⁷⁴

Mit über 50% bewertet mehr als die Hälfte der Befragten den Fußball als den wichtigsten Sport im Fernsehen. Andere Sportarten wie Motorsport (18%), Boxen (16%) oder Leichtathletik (16%) folgen erst mit weitem Abstand. Als besonderes Event stößt die WM-Endrunde alle vier Jahre auf das höchste mediale Interesse (96%).⁷⁵

Sponsoring gilt im 21. Jahrhundert längst als fester Bestandteil des Geschäfts Fußball. In der Bundesliga ist es nun schon seit über 47 Jahren üblich, die Spielertrikots mit dem Logo des aktuellen Sponsors zu verzieren. Was im Jahre 1973 in Braunschweig – damals noch als schlagzeilenträchtiger Skandal – begann, ist heute längst Standard. Damals sorgte der Eigentümer der Marke „Jägermeister“ Günther Mast dafür, dass das ursprüngliche Symbol des Braunschweiger Löwen durch den „Jägermeister-Hirsch“ ersetzt werden sollte.⁷⁶

Während Bandenwerbung, Reklame auf Eintrittskarten und in Stadionzeitungen etc. die Anfänge des Sportsponsorings im Fußball markieren, sorgte die Jahrtausendwende für neue Dimensionen. Sponsoring und Vernetzung ergänzten die bisherigen Leistungen und

⁷² Nufer/Bühler 2013a, 13

⁷³ Nufer/Bühler 2013b, 37

⁷⁴ Vgl. Statista 2020d

⁷⁵ Vgl. Statista 2017

⁷⁶ Vgl. NDR 2020

das Angebot wurde um Gewinnspiele, Fan-Aktionen und ähnliche Marketingmaßnahmen erweitert.⁷⁷

Als besonders lukrativ stellte sich der Verkauf der Namensrechte für Stadien heraus. Den Anfang machte im Jahre 2001 der Hamburger SV, als aus dem „Volksparkstadion“ die „AOL-Arena“ wurde. Damit begann eine ganz neue Ära der Fußballvermarktung.⁷⁸ Auch der später näher beleuchtete FC Bayern München mit seiner Allianz-Arena ist ein prominentes Beispiel.

Man kann das ganze Konstrukt „Sponsoring im Fußball“ zwar unmoralisch finden oder diesem kritisch entgegensehen - für viele „Fußballromantiker“ ist der Verkauf ihrer geliebten Sportart an sportexterne Unternehmen der Untergang, viele Fans vermissen den „echten“ Fußball. Fakt ist jedoch: Sponsoring ist und bleibt fester Bestandteil im Fußballbusiness. Das hätte spätestens mit der Umsetzung von Günter Masts Angebot im Jahre 1973 klarwerden müssen. Fußball ist nicht nur Sport, er ist ein Geschäft, an dem eben viele Parteien verdienen wollen.⁷⁹

⁷⁷ Spox 2018

⁷⁸ Wolff 2012

⁷⁹ Spox 2018

3 Sportmarketing

„Sport marketing is a social and managerial process by which the sport manager seeks to obtain what sporting organisations need and want through creating and exchanging products and value with others.“ (Sportmarketing ist ein sozialer und unternehmerischer Prozess, durch den der Sportmanager versucht, das zu erreichen, was Sportorganisationen brauchen und wollen, indem er Produkte und Werte schafft und mit anderen austauscht).⁸⁰

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob Sportmarketing lediglich eine abgewandelte Form von allgemeinem Marketing oder ein völlig selbstständiges Phänomen ist. Nach Nufer/Bühler spricht man von einem „bis heute nicht geklärten Status des Sportmarketing und seiner Legitimation als eigenständige Marketinglehre.“⁸¹

Klar ist jedoch, dass sich Sportmarketing in zwei Teile untergliedern lässt:

Zum einen gibt es die Vermarktung von Sportprodukten wie Waren und Dienstleistungen durch Sportorganisationen wie Verbände, Klubs und Individuen (Marketing von Sport) zum anderen die Vermarktung von sportfremden aber auch sportverwandten Produkten durch Unternehmen mithilfe des Sports (Marketing mit Sport).⁸² In beiden Fällen werden die Zielgruppen „Teilnehmer“, „Zuschauer“, „Konsumenten“ und „Unternehmen“ angesprochen. Dazu in den folgenden Unterkapiteln mehr.

⁸⁰ Nufer/Bühler 2013b, 42

⁸¹ Nufer/Bühler 2013b, 39

⁸² Vgl. Nufer/Bühler 2013b, 43

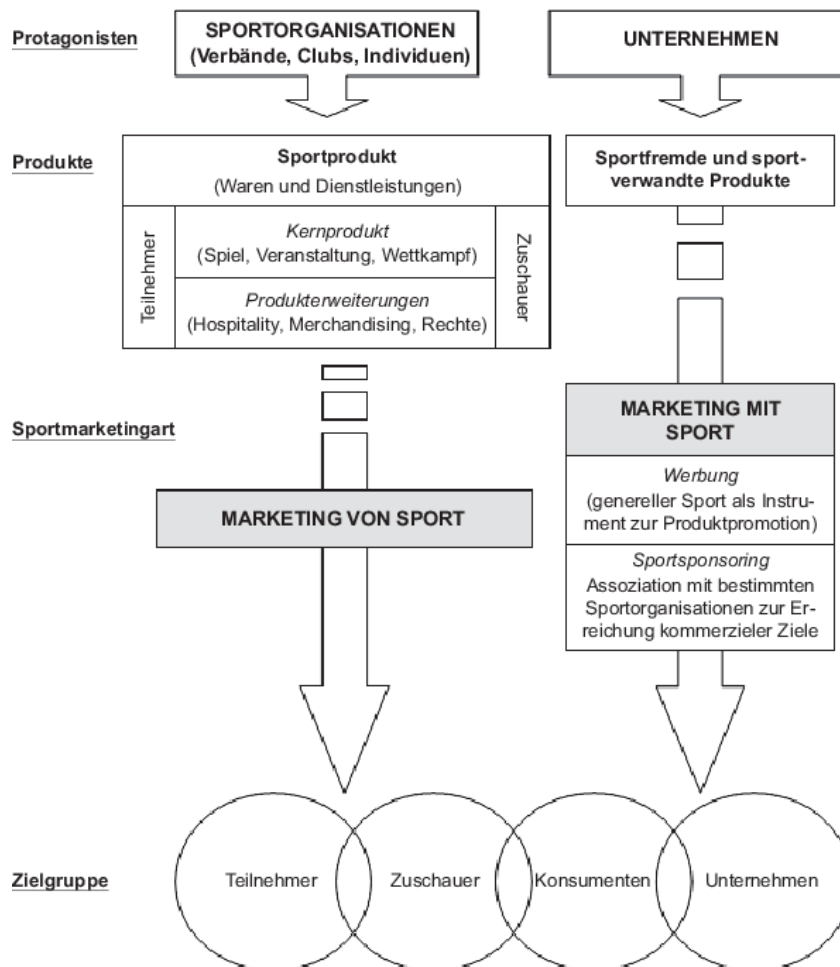


Abbildung 6: Sportmarketing-Modell

(Nufer/Bühler 2013b, 43)

3.1 Marketing von Sport

Der Wettbewerb im Fußball- beziehungsweise Sportmarkt hat sich in den letzten Jahren abermals drastisch verändert. Der Konkurrenzkampf zwischen den Sportorganisationen ist größer denn je. Der Kampf umfasst längst nicht mehr ausschließlich sportliche Aspekte. Ein Verein muss sich sowohl sportlich auf dem Platz, als auch gegen nationale, sowie internationale Ligen durchsetzen, hinzu kommt der Kampf gegen andere Zuschauersportarten und schließlich auch gegen andere alternative Freizeitmöglichkeiten.⁸³

⁸³ Nufer/Bühler 2013b, 44

Beim Marketing von Sport geht jede Handlung – wie im letzten Unterkapitel bereits angeschnitten – von Sportorganisationen aus. Das können sowohl Verbände, Vereine oder auch einzelne Personen sein.

Die Schere zwischen „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“ ist nicht besonders groß. Das merkt man an den Überschneidungen beider Marketingmodelle. Ein Beispiel dafür sind Sport-Events. Diese werden sowohl von Sporteinrichtungen (Vereine, Verbände), als auch von sportexternen Betrieben (vor allem Sponsoren) organisiert und vermarktet.⁸⁴

Trotzdem ist das Kerngeschäft beim „Marketing von Sport“ die Vermarktung der Sportart an sich. Verbände und Vereine bringen das Kernprodukt – in diesem Beispiel den Fußball – an die Zielgruppe. Mit Kernprodukt ist nicht nur das Spiel an sich, sondern auch die Veranstaltung, der Wettkampf etc. gemeint. Erweiterungen wie Hospitality, Merchandising und Rechte fallen ebenfalls unter Produkte des „Marketings von Sport“.⁸⁵ Gerade der Begriff der Hospitality ist in diesem Zusammenhang vergleichsweise neu. Hierbei werden Zusatzleistungen wie besondere Sitzgelegenheiten, Bereitstellung von Logen, gehobene Gastronomie, reservierte Parkplätze und eine besondere Nähe zu den Spielern angeboten.⁸⁶ Neben den teilnehmenden Akteuren (Spieler, Schiedsrichter etc.) spielen die Zuschauer eine ebenfalls elementare Rolle bei dieser Marketingform, sie sind Teil des Produktes.

Die Sportart selbst wird somit vermarktet, um neue, potenzielle Teilnehmer, Zuschauer, Konsumenten oder auch Unternehmen anzusprechen.⁸⁷

3.2 Marketing mit Sport

Die weitaus verbreitetere Form ist „Marketing mit Sport“. Hier treten sowohl sportnahe als auch externe Unternehmen als Protagonisten auf. Das Sportprodukt beziehungsweise die Sportart selbst steht nun nicht mehr im Vordergrund. Viel mehr sportfremde, aber auch sportverwandte Produkte werden nun mithilfe des Sports vermarktet.

Die Besonderheit beim „Marketing mit Sport“ ist, dass dieses Marketingmodell zweigeteilt ist:

⁸⁴ Freyer 2011, 52

⁸⁵ Vgl. Nufer/Bühler 2013b, 43

⁸⁶ Vgl. Overloop 2015, 84

⁸⁷ Vgl. Nufer/Bühler 2013b, 43

Zum einen wird der Sport als Instrument zur Produktpromotion benutzt – beispielsweise über Werbung, Reklame auf bestimmten Flyern, Anzeigetafeln etc.⁸⁸

Die zweite Variante ist die des Sportsponsorings. Hierbei werden die jeweiligen Marken mit dem bestimmten Verein assoziiert, das wiederum soll zur Erreichung kommerzieller Ziele des Unternehmens führen. Nur ein Beispiel hierfür ist die Firma „indeed“, welche man direkt mit dem Fußball-Bundesligisten Eintracht Frankfurt in Verbindung setzt. Nach Nufer/Bühler soll diese Form des Sportmarketings aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden: Aus Sicht der Sponsoren, aus Sicht der Gesponserten und aus einer gemeinsamen Sicht.⁸⁹ Dies sei am sinnvollsten für das Erreichen unternehmerischer und kommunikativer Ziele beider Parteien.

Ebenfalls wichtig ist die klare Abgrenzung zu anderen Formen der Sportförderung. Mäzenatentum oder Spenden haben nichts mit „professionellem Sportsponsoring“ zu tun.⁹⁰

Dreh- und Angelpunkt im „Marketing mit Sport“ ist das „Prinzip der Reziprozität“. Das Prinzip setzt den Austausch von Leistung und Gegenleistung voraus.⁹¹ Während Vereine durch Sponsoren meist finanziell entlohnt werden, bieten die Vereine den Werbetreibenden im Gegenzug eine große Werbefläche und verhelfen den Unternehmen bei der Erreichung ihrer kommerziellen Sponsoringziele. Diese Variante des Sportmarketings ist im deutschen Profifußball – wie schon mehrfach in dieser Arbeit beschrieben – auf das Jahr 1973 zurückzuführen.

Die Anfänge des allgemeinen Sportsponsorings in Deutschland liegen sogar noch früher, im Jahre 1965, als große Wirtschaftsunternehmen erstmals ihre Logos während eines Autorennens auf die Rennwagen platzierten.⁹²

3.3 Internationale Markenführung von Vereinen

„Das Ziel von Markenführung im Sport ist es, eine attraktive Marke in den Köpfen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu positionieren, um damit kommunikative und finanzielle Mehrwerte zu schaffen.“⁹³

⁸⁸ Vgl. Nufer/Bühler 2013b, 43

⁸⁹ Nufer/Bühler 2013b, 53

⁹⁰ Vgl. Nufer/Bühler 2013b, 54

⁹¹ Nufer/Bühler 2013b, 54

⁹² Vgl. Domke 2008, 1-2

⁹³ Rohlmann 2013, 181

Durch die immer weiter fortschreitende Globalisierung, mit ihren zahlreichen internationalen Verflechtungen, steigt die Zahl der Sportorganisationen, die über die nationalen Grenzen hinaus tätig und damit zunehmend dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind.⁹⁴ Vereine wie der FC Bayern München (dazu in der später folgenden Fallstudie mehr) oder Real Madrid sind längst mehr als nur Fußballvereine in ihrem Land. Sie sind eine global anerkannte und beliebte Marke geworden. Nicht umsonst gehörte der FC Bayern zuletzt 2019 zum achten Mal zu den Gewinnern der „Superbrands Germany“, der größten Markenbewertungs-Organisation.⁹⁵

Bei der internationalen Markenführung eines Fußballvereins geht es primär darum, eine klare, markante Markenidentität zu kreieren, die die gelebte Tradition, Emotionalität und Leidenschaft des Vereins widerspiegelt.

Im Zeitalter von „Social Media“ und Co. ist eine Online-Präsenz von elementarer Bedeutung. Ein Verein muss sich erfrischend neu und modern präsentieren, ohne jedoch seine Wiedererkennbarkeit zu verlieren.⁹⁶

Gründe dafür, dass viele Vereine ihre Marketingstrategien immer mehr auf den globalen Markt ausrichten, gibt es verschiedene. Der heimische deutsche Markt ist in vielen Belangen bereits gesättigt beziehungsweise nahe der Sättigungsgrenze (Einnahmen aus der TV-Rechteverwertung, Wachstumspotenzial bei Fans, Absatzpotenzial bei Merchandise, Besucherzahlen im Stadion etc.).⁹⁷ Dementsprechend ist es nur logisch, dass Vereine – vor allem solche mit globaler Bedeutung wie der FC Bayern München – ihre internationalen Geschäftstätigkeiten ausbauen wollen beziehungsweise bereits ausgebaut haben.

Eine Möglichkeit, internationale Geschäftstätigkeiten voranzutreiben, ist die Errichtung von globalen Niederlassungen oder auch das Eingehen von Kooperationen mit internationalen Verbänden und Vereinen. Auch die Eröffnung von Jugendakademien auf der ganzen Welt kann positive Auswirkungen auf die Markenführung eines Vereins haben.⁹⁸

⁹⁴ Sander/Fantapié Altobelli 2019, 568

⁹⁵ Vgl. Tagesspiegel 2019

⁹⁶ Vgl. FCB 2019

⁹⁷ Miasanrot 2020

⁹⁸ Vgl. Miasanrot 2020

4 Medialisierung und Kommerzialisierung

Die Medialisierung und Kommerzialisierung des Profifußballs lässt sich oft als ein ganzes Konstrukt verstehen.

Das „Magische Dreieck der Sportökonomie“ (Abbildung 7), beschreibt die Zusammenhänge zwischen Sport, Medien und Wirtschaft und ist daher elementar für das Verständnis von Medialisierung und Kommerzialisierung im Profifußball. Nach Bertling/Schierl ist es nicht allzu verwunderlich, dass Sportarten wie Fußball in Deutschland immer beliebter wurden und schlussendlich die mediale Berichterstattung stark anstieg, da man schon damals auf die große Anziehungskraft des Fußballsports setzte. Fußball bot sich vor allem aufgrund seines Sieg-, Rekord- und Sensationsprinzips besonders gut an, den Massengeschmack anzusprechen.⁹⁹

Der Sport beziehungsweise der Fußball bietet den Medien attraktive Inhalte und kriegt im Gegenzug durch mediale Präsenz eine große Bühne. Die Medien hingegen bieten der Wirtschaft ebenfalls Medienpräsenz und kriegen im Gegenzug Werbeeinnahmen. Die Wirtschaft – in diesem Falle genauer gesagt Unternehmen – bieten den Sportvereinen Sponsoring an und erhalten im Gegenzug ebenfalls Medienpräsenz und im besten Falle ein gutes beziehungsweise besseres Image.¹⁰⁰ Alle drei Parteien bedingen einander und stehen in unverzichtbaren Wechselwirkungen zueinander.

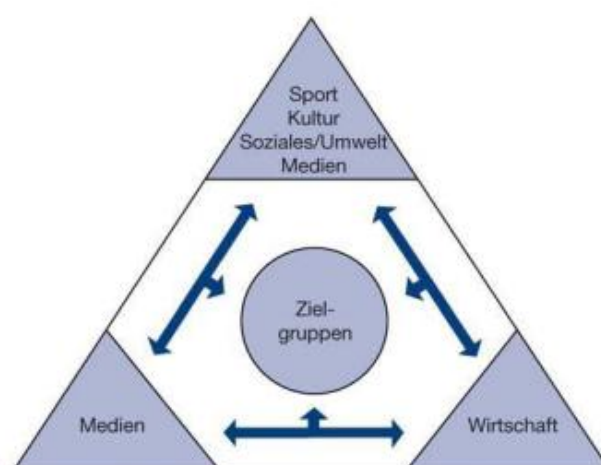


Abbildung 7: „Magisches Dreieck der Sportökonomie“ (Bruhn 2010, 16)

⁹⁹ Bertling/Schierl 2020, 14

¹⁰⁰ Bruhn 2014, 13

4.1 Kommerzialisierung

Kommerzialisierung bedeutet, ein Objekt oder eine Dienstleistung zur Ware werden zu lassen.¹⁰¹ Das ist im Fußball zweifelsohne passiert: Die Ware ist der Fußball, dieser wiederum wird von Sportlern, Vereinen, Verbänden und Unternehmen produziert und von Zuschauern, Sponsoren, Medienunternehmen, Rechteagenturen etc. konsumiert beziehungsweise an diese jeweiligen Zielgruppen verkauft.

Medienunternehmen, Fernsehsender und Zeitungsverlage spielen hierbei eine zentrale Rolle. Sportkommunikationsbetriebe – sprich Medien – sind dafür zuständig, das Produkt „Fußball“ an die Zielgruppe „Zuschauer“ zu vermitteln. Sie sind somit ein wichtiger Bestandteil in diesem, nach Nufer/Bühler als dreiteilige Wertschöpfungskette zu verstehen, Zusammenspiel aus Sportlermarkt, Zuschauermarkt und Folgemärkten.¹⁰²

4.2 Medialisierung

Medialisierung beschreibt die Tatsache, dass die Bedeutung von Medien in modernen Gesellschaften zunimmt. Sie manifestiert sich in der Anpassung von Handlungen und Strukturen an der Medienlogik [...]. Gesellschaftliche Teilbereiche wie Sport ziehen journalistische Aufmerksamkeitskriterien ins Kalkül und verändern sich entsprechend, um mediale Bedürfnisse zu befriedigen.¹⁰³ Sie geht immer mit der Kommerzialisierung einher.

Dieses Phänomen der medialen Bedürfnisanpassung lässt sich anhand eines Beispiels gut erkennen: Die Fußball-Bundesliga hatte bis zur Saison 2008/09 drei feste Auf- und Absteiger. Die DFL beschloss jedoch am 09. Oktober 2007 eine Wiedereinführung der bereits von 1982 bis 1991 ausgetragenen Relegationsspiele.¹⁰⁴ In diesen Spielen trifft der Drittletzte der abgelaufenen Erstligasaison auf den Dritten der zweiten Fußball-Bundesliga. In zwei Entscheidungsspielen kämpfen beide Mannschaften um einen Platz im Oberhaus.

Das bereits im vorhergehenden Kapitel angesprochene Sensations- und Dramaturgie-Prinzip spielt hier eine entscheidende Rolle. Anstatt drei direkte Auf- und Absteiger festzulegen, kreierte man durch die Relegation ein sogenanntes „Do Or Die“-Szenario. Ein recht aktuelles Ereignis unterstreicht die Dramaturgie in Relegationsspielen deutlich. In der Relegation zur zweiten Fußball-Bundesliga traten im Jahr 2020 der 1. FC Nürnberg und der

¹⁰¹ Vgl. Havemann 2013

¹⁰² Vgl. Nufer/Bühler 2013a, 15

¹⁰³ Nölleke 2018

¹⁰⁴ Vgl. Bundesliga 2013a

FC Ingolstadt gegeneinander an. Das Hinspiel konnten die Nürnberger mit 2:0 gewinnen, ehe es im Rückspiel dramatisch wurde. Ingolstadt konnte im Rückspiel mit 3:0 in Führung gehen, was für sie den Aufstieg und für Nürnberg den Abstieg bedeuten würde. Durch ein Tor in der sechsten Minute der Nachspielzeit konnte Nürnberg jedoch aufgrund der Auswärtstorregel die Klasse halten.¹⁰⁵

Diese Szenarien in Relegationsspielen sind keine Seltenheit. Die wieder eingeführte Relegation dient in erster Linie zur medialen Bedürfnisbefriedigung und ist somit ein klares Beispiel für das Voranschreiten der Medialisierung des Sports.¹⁰⁶

Welche Massenbegeisterung Fußball in Deutschland auslösen kann und welches mediale Zuschauerpotenzial hierzulande herrscht, wird immer wieder bei Welt- und Europameisterschaften deutlich. Alleine von 2010 bis 2019 gab es zehn Sportübertragungen mit deutscher Beteiligung mit mindestens 27,99 Millionen Zuschauern vor den Fernsehgeräten, siehe Abbildung 8:

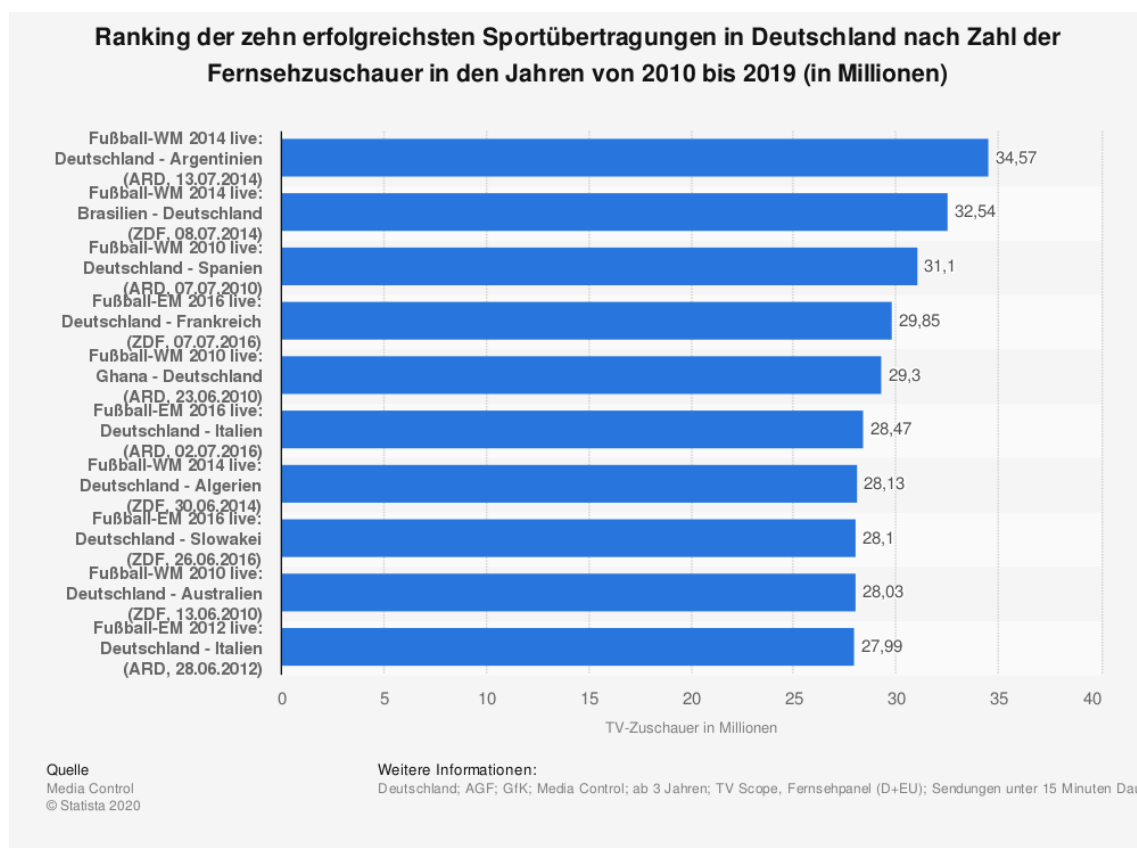


Abbildung 8: Ranking der zehn erfolgreichsten Sportübertragungen in Deutschland (Statista, 2020e)

¹⁰⁵ Vgl. Tillenburg 2020

¹⁰⁶ Vgl. Nölleke 2018

Passend zu den Zuschauerzahlen in Deutschland ist die Rolle der Fernsehgelder im Profifußball. Diese spielen eine immer größer werdende Rolle. In der Bundesliga kassiert der Rekordmeister FC Bayern München rund 70 Millionen Euro jährlich an nationalen TV-Einnahmen; Ligakonkurrent und Aufsteiger Arminia Bielefeld hingegen etwas mehr als 29 Millionen.¹⁰⁷ Die Schere zwischen erfolgreichen, etablierten Vereinen und finanziell weniger starken Vereinen ist gewaltig. Oft schon wurde gefordert: „Gleiches Geld für alle“.¹⁰⁸ Bei der DFL-Sitzung im Dezember 2020 in Frankfurt am Main versprach Geschäftsführer Christian Seifert eine „kleinere Spreizung“ zwischen den Vereinen.¹⁰⁹

Das Geld wird künftig auf Basis von vier Säulen an die Vereine der ersten und zweiten Bundesliga verteilt:

- Gleichverteilung, sprich 53% des Geldes wird gleichmäßig unter den Vereinen verteilt.
- Leistung, sprich auf Basis einer getrennten und einer gemeinsamen Fünf-Jahres-Wertung sowie einer Zehn-Jahres-Wertung.
- Nachwuchs, sprich 3% des Geldes sollen den Einsatz und die Ausbildung junger Spieler in den beiden Ligen belohnen, wobei der Anteil anhand von Einsatzminuten berechnet werden soll.
- Zu guter Letzt anhand des Interesses. 2% des Geldes soll proportional gemäß dem Interesse der Menschen an den Klubs verteilt werden.¹¹⁰

Für viele Vertreter der Bundesligavereine sind diese Maßnahmen „zu wenig“ und „nicht radikal genug“.¹¹¹

Was jedoch Fakt ist, ganz unabhängig von der Verteilung: Die Fernsehgelder werden immer mehr. Laut DFL nehmen Vereine der ersten und zweiten Bundesliga alleine in der Saison 2020/21 insgesamt knapp 1,4 Milliarden Euro an TV-Geldern ein.¹¹² Knapp 1,1 Milliarden Euro gehen an die Erstligavereine. Fast doppelt so viel Geld wird in der englischen Premier League ausgeschüttet. Dort fließen knapp 2,6 Milliarden Euro in die Kas-

¹⁰⁷ Vgl. Fernsehgelder 2021

¹⁰⁸ Hellmann 2020

¹⁰⁹ Nahar 2020

¹¹⁰ Vgl. Nahar 2020

¹¹¹ Nahar 2020

¹¹² Vgl. DFL3

sen der 20 Erstligisten. Besonderheit hier ist, dass der Tabellenerste nur 1,6 Mal so viel Geld bekommt, wie der Tabellenletzte.¹¹³ Eine Verteilung, von der man in Deutschland noch recht weit entfernt ist.

4.3 Außenfinanzierung

Unter dem Begriff Außenfinanzierung versteht man eine exogene oder externe Finanzierung. Hier fließen die liquiden Mittel dem Unternehmen aus unternehmensexternen Quellen zu.¹¹⁴ Im Fußball gibt es unzählige Finanzierungsmöglichkeiten, aufgrund der Vielzahl dieser Möglichkeiten werden nachfolgend nur die Gängigsten näher erläutert.

4.3.1 Kredite

Die klassischste Form der Außenfinanzierung eines jeden Unternehmens – auch im Fußball – ist der Kredit. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass nicht nur eine Bank als Kreditgeber in Frage kommt, sondern auch Privatpersonen.¹¹⁵ Im Fußball spricht man dabei von Mäzenen, diese besondere Art der Außenfinanzierung wird im weiteren Verlauf des Kapitels nochmal näher beschrieben.

Der Fußballverein bekommt vom jeweiligen Kreditgeber – beispielsweise einer Bank – Geld. Diese Bank bekommt für das Bereitstellen des Geldes wiederum Zinsen. Die Höhe der Zinsen richtet sich unter anderem nach dem Kreditbetrag, dem aktuellen Zinsumfeld, der Laufzeit sowie dem Ausfallrisiko des jeweiligen Fußballvereins.¹¹⁶

Wie eben angesprochen, kommen nicht nur Banken als Gläubiger in Frage. Der Bundesligist Hertha BSC Berlin lieh sich im Jahr 2017 über eine Millionen Euro - von seinen Fans. In diesem Zusammenhang spricht man von „Crowdlending“. Jeder einzelne Fan investiert einen vergleichsweise kleinen Geldbetrag. Der Verein hat dann einen Festzinsatz und eine Laufzeit, in der das Geld wieder zurückzuzahlen ist.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. Spox 2020

¹¹⁴ Studyflix1

¹¹⁵ Vgl. Leister 2019b

¹¹⁶ Leister 2019b

¹¹⁷ Vgl. Rexer 2016

4.3.2 Anleihen

Die Anleihe, auch Schuldverschreibung genannt, ist eine weitere Möglichkeit der Außenfinanzierung im Profifußball. Anleihen sind festverzinsliche Wertpapiere, bei denen der Käufer neben dem Recht auf die Rückzahlung seiner Investition auch ein Recht auf die Zahlung der vereinbarten Zinsen erwirbt.¹¹⁸

Prominentes Beispiel einer Fananleihe war seit dem Jahre 2012 immer wieder der zu dem Zeitpunkt hoch verschuldete Hamburger SV. 2019 sammelte der Verein rund 18 Millionen Euro von Mitgliedern und Fans ein. 2026 soll mit der Rückzahlung begonnen werden.¹¹⁹

4.3.3 Mäzenatentum

„Im Rahmen des Mäzenatentums werden Bündnisse oder Einrichtungen, wie zum Beispiel eine Stiftung, geschaffen, die versuchen, Förderer und Sponsoren zu gewinnen, um finanzielle Mittel für bestimmte soziale Vorhaben zu sammeln, ohne dafür eine Gegenleistung zu erwarten.“¹²⁰ Zu den prominentesten Beispielen in Deutschland zählen Dietmar Hopp, der bereits mehr als 240 Millionen Euro in die TSG Hoffenheim investiert hat; Wilfried Finke, Präsident und gleichzeitig Mäzen des SC Paderborn; sowie Hasan Ismaik, der den Drittligisten TSV 1860 München unterstützt. Gerade am letzten Beispiel wird jedoch deutlich, dass Geld alleine auch keine Tore schießt. Seit Ismaik den Verein finanziell unterstützt gab es immer wieder Ungereimtheiten zwischen der Führungsetage, den Spielern und dem Mäzen.¹²¹ Auch sportlich bleibt der Erfolg weitestgehend aus, aktuell spielt man nur in der dritthöchsten Spielklasse, zwischenzeitlich war der Verein sogar in der vierthöchsten Regionalliga Bayern.

4.4 Rechtsformen und Medienrechte

4.4.1 Rechtsformen

Seit der Einführung der 50+1-Regel, welche besagt, dass eine Kapitalgesellschaft nur dann eine Lizenz für die Teilnahme an der Bundesliga oder 2. Bundesliga erwerben kann, wenn der jeweilige Mutterverein mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist, spricht mindestens 50% der Stimmanteile plus einen weiteren Stimmanteil in der Versammlung

¹¹⁸ Vgl. Finanzfluss 2021

¹¹⁹ Vgl. Sonnleitner 2019

¹²⁰ Nufer/Reiche/Bühler 2013, 513

¹²¹ Vgl. Breitenberger 2019

der an der Kapitalgesellschaft beteiligten Anteilseigner hält¹²², haben sich 14 der insgesamt 18 Bundesligisten in Kapitalgesellschaften umgewandelt.

Die am häufigsten vorkommende Rechtsform in der Fußball-Bundesliga – nämlich sechs Mal - ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien (GmbH & Co. KGaA)¹²³. Behält man die eben angesprochene 50+1-Regelung im Hinterkopf, wird einem schnell klar, wieso dies die am häufigsten verwendete Rechtsform im deutschen Oberhaus ist: Die hohe Stellung des Komplementärs in dieser Rechtsform stützt die 50+1-Regelung, außerdem hält sich der Verein alle Möglichkeiten offen, an neues Kapital zu kommen.¹²⁴

Fünf Mannschaften sind als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) eingetragen. Eine GmbH kann durch eine oder mehrere Personen gegründet werden, dabei wird die Geschäftsführung meist durch die Gesellschafter durchgeführt. Das besondere Merkmal hierbei ist, dass Gesellschafter nicht mit ihrem Privatvermögen zur Haftung herangezogen werden können. Das Risiko für die Unternehmer ist somit wesentlich besser kalkulierbar, da sie ausschließlich mit ihrer GmbH-Stammeinlage haften, welche in der Satzung festgesetzt ist.¹²⁵

Drei Bundesligisten sind aktuell als Aktiengesellschaft eingetragen, der Rekordmeister FC Bayern München, sowie Eintracht Frankfurt und der VfB Stuttgart. Eine AG wird durch den Vorstand geführt. In einer AG sind außerdem neben dem Vorstand auch der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung als Organe vertreten.¹²⁶ Die Hauptversammlung wählt den Aufsichtsrat, welcher den Vorstand ernennt. Weitere Aufgaben der Hauptversammlung sind beispielsweise die Abstimmung über die Verwendung der Finanzen sowie die Entlassung des Vorstandes und Aufsichtsrates.

Vier Vereine werden heute noch als Personengesellschaft, nämlich als eingetragener Verein (e. V.) geführt. Prominentestes Beispiel hierfür ist wohl der noch eingetragene Verein FC Schalke 04. Neben den jüngsten sportlichen Misserfolgen und dem drohenden Abstieg in die zweite Bundesliga, schwebt das Thema Ausgliederung nach wie vor über dem Verein. „So lange ich auf Schalke bin, bleibt Schalke ein eingetragener Verein. Das ist eine feste Zusage“¹²⁷, so Ex-Aufsichtsratschef Clemens Tönnies im Sommer 2015.

¹²² DFL 2018

¹²³ Vgl. Kicker 2020b

¹²⁴ Littkemann/Sunderdiek 2012

¹²⁵ Firma 2021

¹²⁶ Vgl. Firma 2020

¹²⁷ Schneider 2021

Fünf Jahre später räumte er seinen Posten und die Ausgliederung steht kurz bevor. Pläne dafür sollen im Juni 2021 vorgestellt werden.¹²⁸ Vorteile einer Ausgliederung wären beispielsweise Anteilsverkäufe, eine fortschreitende Professionalisierung und auch eine finanzielle Risikotrennung.¹²⁹

4.4.2 Medienrechte

Während Fußballorganisationen früher ausschließlich durch Einnahmen bei Heimspielen ihr Geld generiert haben, übersteigt heute der Erlös aus dem Medienrechte- und Lizenzverkauf deutlich die der Eintrittsgelder.¹³⁰ Hierbei unterscheidet man zwischen Übertragungsrechten für das Fernsehen, das Radio und das Internet.

„Bis vor kurzem gab es technisch unterscheidbare TV- und Internet-Rechte; die Medienkonvergenz hat diesen Unterschied aufgehoben. Die wesentlichen Rechte hierzu wird man künftig als audiovisuelle Rechte verstehen müssen, im Folgenden: AV-Rechte. Dies umfasst alle Rechte zur Übertragung von Ton und (Bewegt-)Bild. Daneben gibt es weiter die (reinen) Audio-Rechte, also Rechte zum Audio-Streaming im Internet, ehemals Hörfunk-(„Radio“-)Rechte. Der Begriff Rundfunkrechte steht für beides: Hörfunk und Fernsehen, nicht nur für Hörfunk.“¹³¹

Weiterhin ist die Unterscheidung von Pay-TV-Angeboten und Free-TV-Angeboten elementar.¹³² Während beispielsweise die meisten Bundesligaspiele (abgesehen vom Auftaktspiel und den beiden Relegationsspielen) im Pay-TV zu sehen sind, müssen gesellschaftlich bedeutsame Spiele, wie beispielsweise Weltmeisterschaftsspiele, im Free-TV laufen.¹³³

Trotz herausfordernder Zeiten – die aufgrund der globalen Corona-Pandemie zweifelsohne herrschen - gelang es der DFL, erneut die Milliarden-Erlös-Marke zu knacken und somit an das hohe Erlösniveau der vergangenen Jahre anzuknüpfen.¹³⁴

Im Pay-TV-Bereich sind aktuell zwei Medienpartner für die Live-Berichterstattung der Fußball-Bundesliga zuständig, „Sky“ sowie „DAZN“. Ein umfangreiches Live-Rechte-Paket

¹²⁸ Vgl. Schneider 2021

¹²⁹ Vgl. Leister 2017

¹³⁰ Vgl. DFL 2021

¹³¹ Richter 2013, 534

¹³² Vgl. Richter 2013, 535

¹³³ Vgl. Süddeutsche 2020

¹³⁴ Bundesliga 2020

konnte sich außerdem für die kommenden Spielzeiten „ProSiebenSat.1“ sichern. Die Rechte für die Erstverwertung im Free-TV der Spiele der Ersten und Zweiten Bundesliga liegen derweil weiterhin bei der „ARD“.

4.5 Merchandising

„Sportmerchandising ist die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Anhänger gerichteten Aktivitäten einer Person oder Gruppe von Vereinen, Verbänden/Institutionen oder besonderen Ereignissen bzw. Projekten im Sport mit dem Ziel, eben diese einem Markenartikel gleich in Form spezieller Angebote zu vermarkten. Dadurch sollen zusätzliche Einnahmen generiert und eine besondere Bindung zu den Anhängern auf- und ausgebaut werden. [...]“¹³⁵

Zusammenfassend ist Merchandising also die Summe aller Maßnahmen, um Fanartikel zu kreieren, herzustellen und zu vertreiben.

Die jährlichen Merchandising-Erlöse der Bundesligisten machen mittlerweile einen nicht unbedeutenden Teil ihrer Gesamterlöse aus. In den abgelaufenen fünf Spielzeiten erwirtschafteten die 18 Bundesligisten insgesamt knapp eine Milliarde Euro durch den Verkauf von Merchandise. In der vergangenen Saison spülte das Merchandising den Vereinen rund 184 Millionen Euro in die Kassen (siehe Abbildung 9).¹³⁶

¹³⁵ Rohlmann 2013, 178

¹³⁶ Vgl. DFL 2021

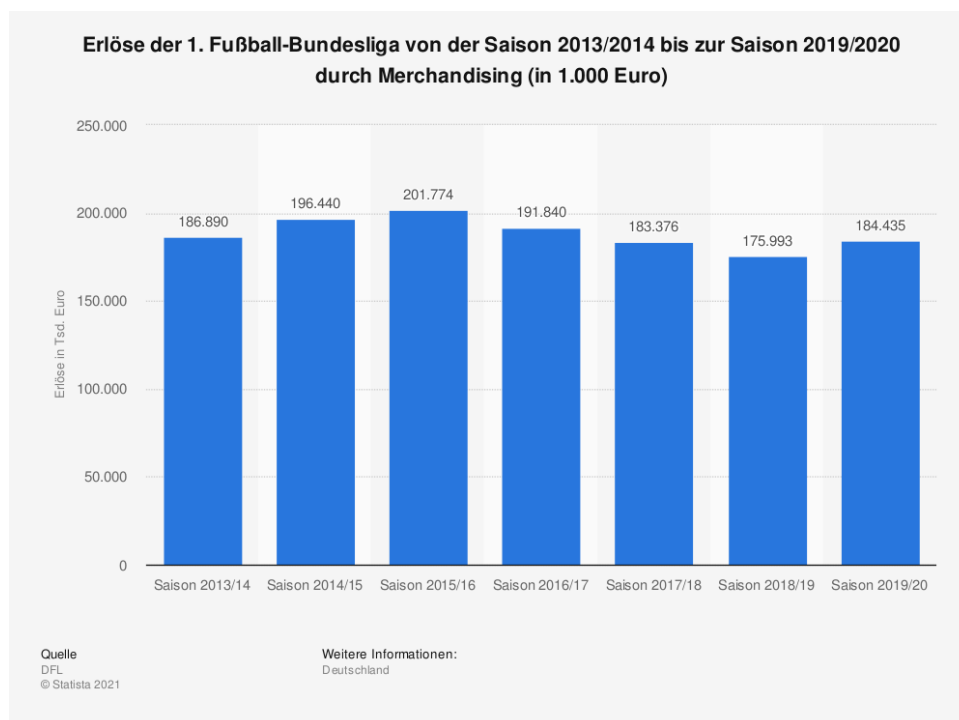


Abbildung 9: Erlöse der 1. Fußball-Bundesliga von 2013/14 – 2019/20 durch Merchandising

(Statista, 2021d)

Wichtig hierbei ist auch, dass sich Fanartikel nicht zwangsläufig auf Teams beziehen müssen. Man unterscheidet hier zwischen vier unterschiedlichen Möglichkeiten:

- Einzelpersonen eignen sich häufig gut als Merchandising-Instrument, ein Beispiel hierfür ist die „Leo-Messi-Collection“.
- Mannschaften beziehungsweise Vereine sind beliebte Merchandisingprodukte, Beispiele hierfür sind Trikots, Fankataloge, Sitzkissen oder Mannschaftsbilder.
- Verbände und Institutionen bilden die dritte Möglichkeit, dieses Instrument eignet sich besonders gut während Welt- und Europameisterschaften, da DFB-Artikel zu diesem Zeitpunkt am gefragtesten sind.
- Passend dazu eignen sich Veranstaltungen und Events ähnlich gut. Sticker, Schals und Poster rund um ein globales Event lassen sich gut vermarkten.¹³⁷

¹³⁷ Vgl. Rohlmann 2013, 178-179

Bis Ende der 90er Jahre erzielten Fanartikelkonzepte in Deutschland enorme Steigerungsraten und mit Merchandising schien eine neue, problemlose Geldquelle mit unbegrenztem Wachstum zu entstehen. Viele Vereine haben den Unterschied zwischen Umsatz und Ertrag jedoch nicht genügend beachtet, denn durchschnittlich verdiente nur jeder dritte Verein auch wirklich etwas mit diesem neuen Geschäftsfeld.¹³⁸

Auch heute läuft das Merchandising-Geschäft in Deutschland nicht perfekt. Die Fußball-Bundesliga ist im Geschäft mit Fanartikeln gegenüber den anderen „Top-Five-Ligen“ ins Hintertreffen geraten.¹³⁹ Wie man anhand Abbildung 9 deutlich sehen kann, stagnierten die Merchandising-Erlöse in den letzten Jahren, seit der Saison 2015/16 fielen sie sogar fast kontinuierlich.

Während Länder wie England oder Spanien ein Wachstum von 17 beziehungsweise sechs Prozent verbuchen, erlitten deutsche Vereine teilweise herbe Rückschläge. Während Merchandising weiterhin nahezu überall ein Wachstumsmarkt ist, hat der deutsche Markt mit Problemen zu kämpfen, die laut Experten an der schlechten Vermarktungsstrategie deutscher Vereine liegt.¹⁴⁰

4.6 Ticketing

Nicht nur in Deutschland, sondern weltweit besteht vielfach der Wunsch, Sportevents live vor Ort zu verfolgen. Um diesem Wunsch nachzukommen, müssen Sportorganisationen systematisch und zielgerichtet vorgehen, denn wie in jedem anderen Unternehmen gilt auch hier: Die Kundschaft soll möglichst zufriedengestellt und nicht verärgert werden.¹⁴¹

Grundsätzlich werden unter „Ticketing“ alle Tätigkeiten verstanden, die die Veräußerung einer Eintrittskarte umfasst.¹⁴² Dem Ticketing - unabhängig ob von einem Sportevent oder beispielsweise einem Konzert gesprochen wird – lassen sich vier übergeordnete Tätigkeitsfelder zuordnen:

- Die Produktpolitik bestimmt das angebotene Produkt, sprich den eigentlichen Grund, weshalb der Zuschauer kommt.

¹³⁸ Rohlmann 2013, 179

¹³⁹ Ashelm 2019

¹⁴⁰ Vgl. Ashelm 2019

¹⁴¹ Vgl. Chatrath 2013, 149

¹⁴² Chatrath 2013, 149

- Die Preispolitik bestimmt das Preisklassensystem. Es muss festgelegt werden, wie viele Platzkategorien angeboten werden sollen. Die Kontingentierung beschließt, wie viele Plätze den einzelnen Platzkategorien zugeteilt werden. Die angebotenen Events müssen danach nach ihrer Qualität in Event-Kategorien unterteilt werden. Der Preis für ein Ligaspiel gegen den FC Bayern München beispielsweise ist in der Regel deutlich höher anzusetzen als bei einem Spiel gegen Arminia Bielefeld. Im Anschluss dessen werden die Preise, sowie Sonderkonditionen (Rabatte, Ermäßigungen) festgelegt.
- Die Vertriebspolitik beinhaltet zwei Teilbereiche. Zum einen soll sichergestellt werden, dass es für den Kunden möglichst einfach ist, eine Eintrittskarte zu erwerben. Zum anderen muss ein Veranstalter entscheiden, ob er die Veranstaltung, die er anbietet, allein oder mit Hilfe von Absatzmittlern organisieren möchte.
- Durch die Kommunikationspolitik wird schließlich sichergestellt, dass die Kunden wissen, wann und wo die Veranstaltung stattfindet, beispielsweise durch Online-Annoncen oder Plakate.¹⁴³

4.7 CSR

Unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) versteht man allgemein die „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt“.¹⁴⁴ Sozial war der Fußball schon immer, der Schrei nach Nachhaltigkeit im professionellen Fußball wurde dementsprechend immer lauter. Die Erwartungshaltung der Fans und Sponsoren ist mittlerweile viel größer als damals, der alleinige sportliche Erfolg ist nicht mehr ausreichend. Fans, Mitglieder, Sponsoren, Politik und andere Stakeholder erwarten zunehmend, dass Bundesligavereine auch gesellschaftlich eine immer größere Verantwortung übernehmen.¹⁴⁵

Dass CSR eine stetig wachsende Bedeutung zukommt merkt man auch daran, dass pro Verein im Durchschnitt drei hauptamtliche Vollzeitmitarbeiter dem Thema zugeordnet sind und sich somit hauptsächlich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen.¹⁴⁶

¹⁴³ Vgl. Chatrath 2013, 151

¹⁴⁴ Walzel 2019, 4

¹⁴⁵ Industrie 2019

¹⁴⁶ Vgl. Industrie 2019

Der erste Profiklub im deutschen Oberhaus, der eine CSR-Abteilung ins Leben gerufen hat, war der FC Schalke 04. 2013 machte der Verein deutlich, aktiv am Projekt CSR und Nachhaltigkeit zu arbeiten, hierbei stand die Förderung von Kindern und Jugendlichen, Gesundheit, Bildung und Integration im Vordergrund.

Ökonomische Wertschöpfung beginnt heutzutage bereits bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien von möglichen Sponsoren, Partnern oder sonstigen Kooperationsunternehmen. Eine Vernetzung beispielsweise von regionalen Akteuren und Sportvereinen kann zu einer positiven Entwicklung der CSR führen.¹⁴⁷

Die weltweit wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen sind der Klimawandel, die Rohstoffknappheit und das Müllproblem. Diese gehen auch am Profifußball nicht spurlos vorbei. Daher setzen sich immer mehr Bundesligavereine konkrete Ziele zur Umsetzung ihrer ökologischen Verantwortung. Der FC Augsburg gilt als Vorreiter dieser Sparte. Die WWK-Arena ist das erste Co2-neutrale Stadion der Welt.¹⁴⁸ Es gibt einen klaren Trend, weitere Vereine werden mit großer Sicherheit dem Beispiel des FC Augsburg folgen.

4.8 Internationalisierung

Grundsätzlich kann man bei der Internationalisierung von Hochleistungssportarten zwischen zwei Ebenen unterscheiden: Auf der einen Seite kann von einer Internationalisierung des Inputs gesprochen werden, sprich wenn Athleten aus verschiedenen Ländern aufeinander treten. Auf der anderen Seite gibt es die Internationalisierung des Outputs, diese ist aus marketingtechnischer Sicht die bedeutendere und soll entsprechend nachfolgend beleuchtet werden. Sie beschreibt die grenzüberschreitende Vermarktung von Sportevents.¹⁴⁹

4.8.1 Grenzüberschreitende Vermarktung von Sportevents

Die fortschreitende Globalisierung zwingt auch den Fußball dazu, seine Markposition internationaler zu gestalten. „Fußball ist die einzige globale Sportart der Welt mit mehr als vier Milliarden Fans“.¹⁵⁰ Gerade deswegen ist die Internationalisierung im Fußball enorm wichtig – ebenso wie unvermeidbar.

¹⁴⁷ Vgl. Industrie 2019

¹⁴⁸ Vgl. FCA1

¹⁴⁹ Breuer/Druker/Grotz 2018, 1

¹⁵⁰ Süddeutsche 2021

Ziel einer geografischen Ausweitung bestehender Märkte ist wie immer die Steigerung der Erlöse und die langfristige Sicherung der sportlichen Wettbewerbsfähigkeit. Folgende fünf Punkte können bei einer angestrebten Internationalisierung hilfreich sein:

- Der internationale Verkauf von Übertragungsrechten führt zu einem großen medialen Interesse im Zielland. Dies kann zu einer positiven geografischen Ausweitung beitragen.
- Die Durchführung von Freundschaftsspielen und/oder Trainingslagern in ausländischen Zielmärkten findet immer häufiger statt. So zog es beispielsweise den FC Bayern München in der Vergangenheit zur Saisonvorbereitung – aber auch als PR-Tour - nach China oder in die Vereinigten Staaten.¹⁵¹
- Die Akquise internationaler Sponsoren kann ein Mittel zu Internationalisierung sein. Beispiele hierfür sind Suntech (Hoffenheim), Chaori (Schalke 04) oder auch Yingli Solar (FC Bayern und deutsche Nationalmannschaft).¹⁵²
- Der internationale Verkauf von Merchandising-Artikeln spricht ebenfalls für eine erfolgreiche Internationalisierung eines Vereins.
- Die Verpflichtung von Spielern aus Zielmärkten kann positive Auswirkungen auf einen Internationalisierungsprozess haben.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass alle oben genannten Beispiele einander bedingen und im Optimalfall Bestandteile einer ganzheitlichen Internationalisierungsstrategie sind, die ein Fußballverein verfolgt.¹⁵³

4.8.2 Internationalisierungsstrategien

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei grundlegenden Internationalisierungsstrategien: Dem „Wasserfallmodell“ und dem „Sprinklermodell“.

Beim Wasserfallmodell wird ein Projekt in mehrere Phasen unterteilt, die sequentiell und ohne Rückschritte aufeinander folgen. Jede Phase wird somit lediglich ein Mal durchlaufen und die Ergebnisse einer jeden Vorgängerphase dienen jeweils als Vorreiter der Fol-

¹⁵¹ Vgl. Bundesliga 2015

¹⁵² Vgl. Spohr 2012

¹⁵³ Breuer/Druker/Grotz 2018, 2

gephase.¹⁵⁴ Vereinen, die finanziell weniger gut aufgestellt sind, wird diese Internationalisierungsstrategie eher empfohlen. Die sukzessive Vorgehensweise minimiert das Verlustrisiko, da Vereine nach und nach international expandieren, Land für Land. Managementkapazitäten werden nicht überfordert und im schlimmsten Fall kann die Expansion abgebrochen werden. Nachteilig kann sein, dass andere globale Märkte zwischenzeitlich von Konkurrenten erobert wurden und der Wettbewerb stärker geworden ist.¹⁵⁵

Tritt ein Verein gleichzeitig in mehrere oder alle vorher definierten Zielmärkte ein, spricht man vom Sprinklermodell. Diese Methode wird vor allem finanziell stark aufgestellten Vereinen empfohlen, da diese Strategie viel Geld und auch hohe Managementkapazitäten erfordert. Das Risiko für den Verein ist hierbei selbstredend größer. Im Falle eines negativen Ergebnisses ist der finanzielle Verlust hoch. Der Vorteil ist die mögliche Eroberung wichtiger Märkte weltweit und ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Vereinen.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. Casteleyn/Daniel/Dolog/Matera 2009, 61

¹⁵⁵ Vgl. Welt der BWL1

¹⁵⁶ Vgl. Welt der BWL2

5 Praxisbeispiel FC Bayern München

Die anhaltende Medialisierung und Kommerzialisierung im Profifußball hat auch Auswirkungen auf den deutschen Rekordmeister FC Bayern München. Im folgenden Kapitel wird kurz auf die sportlichen Erfolge und Strukturdaten des FCB eingegangen. Der Fokus wird dann auf den Auswirkungen der Medialisierung und Kommerzialisierung, die Marketing- und Sponsoring-Aktivitäten, sowie die Auslandsvermarktung, liegen. Anschließend sollen aktuelle Herausforderungen und Trends dargelegt werden.

5.1 Strukturdaten und sportliche Erfolge

Der FC Bayern München wurde am 27. Februar 1900 in einem Münchner Café gegründet.

Zwanzig Jahre später zählte der Verein bereits 700 Mitglieder. Schon damals war der FCB der größte Fußballverein in München. 1926 gewann man die Süddeutsche Meisterschaft, 1932 holte der Rekordmeister erstmals den nationalen Titel. Im Finale in Nürnberg schlug man Eintracht Frankfurt mit 2:0, damals hießen die Shooting-Stars Konny Heidkamp und Robert Breindl.¹⁵⁷

Während den Bayern im Jahre 1963 die Zulassung zur neu ins Leben gerufenen Bundesliga zugunsten des Stadtrivalen 1860 München verwehrt wurde, gelang ihnen nur zwei Jahre später der sportliche Aufstieg. Seit den 70er Jahren gewann der FC Bayern in jedem Jahrzehnt mindestens vier Meistertitel. Prägende Spieler zu der Zeit waren Franz Beckenbauer, Gerd Müller und auch Sepp Maier.

Im neuen Jahrtausend avancierten Eigengewächse wie Philipp Lahm, Bastian Schweinsteiger und Thomas Müller zu den Gesichtern des Vereins. Der Erfolg gipfelte im Jahr 2013, als erstmals das „Triple“ aus Meisterschaft, DFB-Pokal und Champions League gefeiert wurde. In der Saison 2019/20 folgte dann die nächste Steigerung: Mit dem Gewinn der Meisterschaft, dem DFB-Pokal, der Champions League, dem DFL-Supercup, dem UEFA-Supercup und der FIFA-Klub-WM holte der Verein als erst zweiter Verein überhaupt das „Sextuple“.¹⁵⁸

Der FC Bayern ist seit dem Jahr 2001 eine Aktiengesellschaft (AG), der FC Bayern München e. V. ist hierbei Hauptanteilseigner. Der Mutterverein hält 75% der Anteile, die restli-

¹⁵⁷ Vgl. FCB1

¹⁵⁸ Vgl. TZ 2020

chen Anteile liegen bei den langjährigen Partnern des Rekordmeisters „adidas“, „AUDI“ und „Allianz“ (jeweils 8,33%).¹⁵⁹

Der FC Bayern trägt seine Heimspiele seit dem 05. August 2005 in der heimischen „Allianz Arena“ aus. Anfangs teilten sich der TSV 1860 München und der FC Bayern München die Rechte am Stadion, nach finanziellen Problemen bei den Münchener Löwen wurde das Mietverhältnis jedoch im Juli 2017 beendet und der FCB wurde alleiniger Benutzer der Arena.¹⁶⁰

Stand Februar 2021, unterstützen weltweit 4.548 Fanclubs mit 364.195 Fanclub-Mitgliedern den deutschen Rekordmeister. Kein anderer deutscher Verein hat mehr registrierte Anhänger als der FCB.¹⁶¹

Nach aktuellem Stand ist der FC Bayern der drittwertvollste Verein der Welt, nur knapp hinter dem FC Barcelona und Real Madrid. Etwa 4,215 Milliarden Dollar ist der Verein mittlerweile wert. Die Münchener haben ihren Wert in den letzten acht Jahren mehr als vervierfacht.¹⁶²

Der einst von elf Männern gegründete Verein zählt im Jahr 2021 zu den sowohl sportlich, als auch wirtschaftlich, stärksten Vereinen weltweit, die jüngsten sportlichen und finanziellen Erfolge zeigen hierbei, dass die Tendenz sogar noch weiter steigend ist.

5.2 Auswirkungen der Medialisierung und Kommerzialisierung

Im Folgenden werden die Auswirkungen der Medialisierung und Kommerzialisierung auf den deutschen Rekordmeister beleuchtet, hierbei wird auf zwei grundlegende Auswirkungen eingegangen: Die Gründung des „FCB Digital & Media Lab“ als Folge der anhaltenden Medialisierung und Digitalisierung und die bereits vorher angesprochenen „Promo-Tours“ nach China, Katar oder in die USA als Folge der Kommerzialisierung im Fußball.

5.2.1 Medialisierung und Digitalisierung

„Die Medialisierung und die Digitalisierung sind elementare Bausteine für die Zukunft des FC Bayern. Mit der Gründung unserer Digital- und Medientochter wollen wir unser Know-

¹⁵⁹ FCB2

¹⁶⁰ Vgl. Allianzarena1

¹⁶¹ Vgl. FCB3

¹⁶² Sport1 2021

how und unsere Kräfte noch einmal bündeln, um die Vorreiterrolle des FC Bayern in diesem Bereich weiter auszubauen.“¹⁶³

Dies sagt Vorstandsvorsitzender Karl-Heinz Rummenigge zur Gründung der Tochterfirma „FCB Digital & Media Lab GmbH“. Ziel der Gründung sei es, die enorme mediale Reichweite, die der FCB ohnehin schon hat, weiter auszubauen. In der Folge soll daraus ein positiver Effekt auf die Internationalisierung stattfinden und daraus sollen wiederum weitere Erlöse im Bereich Medien, Merchandising und Sponsoring generiert werden.

Die neue Tochterfirma befasst sich mit Aufgabenbereichen rund um das Thema Redaktion, sprich Social Media Präsenz (Twitter, Instagram, Facebook, aber auch Trendmedien wie TikTok etc.), Website, TV und Print. Auch für die Produktion neuer Kurzfilme, Trailer oder auch Teaser ist FCB Digital & Media Lab zuständig.¹⁶⁴

Ein weiterer Aufgabenschwerpunkt ist das „Customer-Relationship-Marketing“. Kundenbindungsmaßnahmen sind im heutigen Zeitalter der digitalen Vermarktung elementar. Möglichkeiten hierfür sind beispielsweise die Errichtung von sogenannten „Kids-Clubs“. Kinder von heute sind die Kunden von morgen, in jungen Jahren hat der Fußball eine noch höhere Anziehungskraft. Finanziell erwirtschaften Vereine kaum etwas mit der Gründung von „Kids-Clubs“, die Mitgliedschaftskosten decken meist lediglich die eigenen Kosten. Umso deutlicher wird die Zielsetzung, den Fan und Kunden von Morgen aufzubauen und zu emotionalisieren.¹⁶⁵

Weitere kundenbindende Maßnahmen könnten auch kartenbasierte Bonusprogramme, WLAN im Stadion oder auch Mitgliedermitbestimmungen sein.¹⁶⁶

Auch Bereiche wie IT und Technik fallen ins Aufgabenraster der FCB Digital & Media Lab. Seit Februar 2017 hat der FC Bayern mit dem „FC Bayern.tv Live“ einen eigenen Fernsehsender, den Betrieb dieses Senders übernimmt ebenfalls das Tochterunternehmen des FCB gemeinsam mit der Telekom.¹⁶⁷

¹⁶³ FCB 2018

¹⁶⁴ Vgl. FCB 2018

¹⁶⁵ Vgl. Datalab 2019

¹⁶⁶ Vgl. Datalab 2019

¹⁶⁷ Vgl. FCB 2017

5.2.2 Auslandauftritte

Ob in Peking, Los Angeles oder Doha. Der FC Bayern hat den Leitspruch: „In Bayern zu Hause, in der Welt dahome“¹⁶⁸ – so Vorstandsvorsitzender Rummenigge. Seit vielen Jahren reist der FCB durch die ganze Welt – zwar steht dabei die Vorbereitung auf eine neue oder bereits laufende Spielzeit im Vordergrund, dennoch spielt auch die PR eine große Rolle. Der US-Markt beispielsweise ist für den Rekordmeister der wichtigste im Ausland neben China. Über 150 Fanclubs existieren in den Vereinigten Staaten¹⁶⁹, das ist für einen europäischen Fußballverein beachtlich auf einem Kontinent, wo Sportarten wie American Football und Baseball eine Vorreiterrolle haben.

Die durchorganisierte Reise des FC Bayern nach Nordamerika trägt den Namen „Audi Summer Tour“ und benötigt neun Monate Organisation.¹⁷⁰ Man erkennt, dass sportliche Leistungen dabei eher sekundär sind und eine gelungene Publicity im Vordergrund steht. Auch die Wahl des Sponsors Audi ist hierbei keineswegs zufällig gewählt. Die USA zählen zu den wichtigsten strategischen Wachstumsmärkten der Marke Audi. 2018 verkaufte Audi gut 225.000 Fahrzeuge in den Vereinigten Staaten.¹⁷¹

In China ist das Ausmaß sogar noch größer. Jedes Jahr belagern Hunderte chinesische Fans den Flughafen und das Mannschaftshotel, wenn der FC Bayern zu Gast ist. Manuel Neuer – Torhüter des Rekordmeisters - betonte vor dem Abflug nach Peking im Jahre 2015, dass die Reise wirtschaftlich „sehr wichtig für den Club“ sei.¹⁷² Von einem chinesischen Online-Shop, bis hin zu einer chinesischen Website-Präsenz. Der FC Bayern setzt alles daran, die asiatischen Kunden anzusprechen. Und das mit Erfolg. Der FCB zählt auch im Jahr 2021 zu den Top-5 in Sachen digitale Aktivitäten in China. Dies geht aus der jährlichen Digitalstudie „Red Card“ der Mailman Group hervor. Hierbei werden unter anderem die besten Livestream-Angebote, CSR-Initiativen oder besten kreativen Kampagnen auf chinesischem Boden berücksichtigt. Entscheidenden Anteil für diese Platzierung hatte für den deutschen Rekordmeister nicht zuletzt seine digitale Präsenz in China.¹⁷³ In Kapitel 5.4 wird nochmal näher auf die Strategien der Auslandsvermarktung – insbesondere in China – eingegangen.

¹⁶⁸ Sportbuzzer 2019

¹⁶⁹ Vgl. Sportbuzzer 2019

¹⁷⁰ Vgl. Sportbuzzer 2019

¹⁷¹ Audi 2019

¹⁷² Lee 2015

¹⁷³ Vgl. Mailmangroup 2021

5.3 Marketing- und Sponsoringaktivitäten

Sowohl national, als auch international, betreibt der FCB Maßnahmen, um seine Marke laufend bekannter zu machen. In den vergangenen Kapiteln wurden bereits einige Marketingtools angeschnitten, in diesem Kapitel geht der Autor nochmal auf die wichtigsten Marketingaktivitäten des deutschen Rekordmeisters ein.

Das Herzstück einer Marke ist die Corporate Identity, also ihre Identität, sprich das Logo, die Farben und der Name. Diese werden durchgehend kommuniziert, was positive Auswirkungen auf eine Marke hat.¹⁷⁴

„Der Einfluss auf das menschliche Verhalten wird umso größer, je lebendiger, klarer, angenehmer und eigenständiger die Markenassoziation in den Köpfen der Rezipienten leben“.¹⁷⁵

Auch was diese Elemente der „Clubmarkenessenz“ betrifft, macht der FC Bayern vieles richtig. Demnach spielt der sportliche Erfolg eine enorm große Rolle, als Marke positiv assoziiert zu werden. Der FCB ist zweifelsohne das Nonplusultra im deutschen Fußballsport, nicht zuletzt aufgrund der neunten Meisterschaft in Folge, die man in der Saison 2020/21 feiern konnte.

Laut Schilhaneck spielt auch die Clubhistorie eine übergeordnete Rolle. Diese ist beim FCB geprägt von sportlichen Höhepunkten, (31 Meistertitel, 20 Pokalsiege, 6 Champions-League-Titel).¹⁷⁶

Das Stadion ist ebenfalls von Bedeutung, demnach ist die farbig leuchtende Allianz-Arena mit ihren 2.784 Membrankissen als Teil der 66.500 Quadratmeter großen Kunststoffhülle¹⁷⁷ ein ganz besonderes Stadion, welches 2016 in den ersten sechs Monaten bereits über 1,2 Millionen Besucher aus der ganzen Welt anlockte.¹⁷⁸

Neben der gut funktionierenden Marke bemüht sich der FC Bayern um weitere produktpolitische Marketinginstrumente. Nur zwei Beispiele dafür sind „FC Bayern Tours“ und das „FC Bayern Basketball“-Team.¹⁷⁹ Das Reisebüro „FC Bayern Tours“ bietet Sportreisen, Geschäftsreisen, Events, Meetings, Klubreisen, Golfreisen, Kreuzfahrten und VIP-Travel

¹⁷⁴ Vgl. Adjouri/Stastny 2015, 46

¹⁷⁵ Bühler/Schunk 2013, 136

¹⁷⁶ Vgl. FCB4

¹⁷⁷ Vgl. Allianzarena1

¹⁷⁸ Vgl. Allianzarena2

¹⁷⁹ Vgl. Mesirca 2010

an. Passend zu dieser Marketingstrategie werden Komplettpakete für Fans für Heim- und Auswärtsspiele mit Anreise, Übernachtung und Verpflegung angeboten. Auch die Basketball-Abteilung des FCB ist eine hervorragende Marketingaktion gewesen - Initiator hierfür war Uli Hoeneß - der dem Verein neuen Aufschwung im Jahre 2011 verliehen hat. Mit Hilfe der Akquise von „Adidas“ als Ausrüster und einer Bank als Sponsor, gelang es ihm, den Verein zu einem der erfolgreichsten Basketball-Vereine Deutschlands zu machen. 2014, 2018 und 2019 konnte man die Deutsche Meisterschaft gewinnen¹⁸⁰ und aktuell zählt man sogar- durch das erstmalige Erreichen der Euroleague-Playoffs - zu den acht besten Mannschaften Europas.¹⁸¹

Das im letzten Kapitel 5.2 angesprochene „FCB.tv“ ist ebenfalls von großer Bedeutung, nicht nur national. Fans können über dieses Medium brandaktuelle Interviews, Nachrichten und Stories von Spielern, Trainern und Mitarbeitern konsumieren. So entsteht gerade für Fans aus fernen Ländern eine gewisse Nähe zum Verein.

Der FCB ist nicht nur auf dem Rasen der mit Abstand erfolgreichste Verein auf deutschem Boden:

„Natürlich ist der FC Bayern auch deutscher Werbe-Meister. Das kann man sich leicht dadurch erklären, dass der Verein in ganz Deutschland Fans hat. Er hat natürlich auch überall Leute, die das Gegenteil von Fans sind. Aber immerhin ist der FCB eine Marke, die polarisiert.“, so Prof. Dr. Manfred Schweiger, Vorstand des Institutes für Marktorientierte Unternehmensführung an der Ludwig-Maximilians-Universität.¹⁸²

28 Konzerne befinden sich aktuell im Sponsoring-Pool des deutschen Rekordmeisters.¹⁸³ Die Sponsoren werden in vier unterschiedliche Gruppen unterteilt. Hauptpartner und Anteilseigner, Platin Partner, Gold Partner und Official Partner. Zu den Hauptpartnern gehören die „Telekom“, „adidas“, „AUDI“ und die „Allianz“. Adidas zahlt im Jahr knapp 60 Millionen Euro an den FCB, die Telekom rund 35 Millionen Euro, Audi und Allianz zahlen vergleichsweise weniger Geld mit 5-10 Millionen Euro im Jahr.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Vgl. FCBB1

¹⁸¹ Vgl. Spiegel 2021

¹⁸² Austermann 2018

¹⁸³ Vgl. FCB5

¹⁸⁴ Vgl. Austermann 2018

Diese Unternehmen profitieren vor allem durch die hohe Medienpräsenz und reine Aufmerksamkeitswirkung. Außerdem können einzelne prominente Spieler oder der ganze Verein dafür sorgen, dass potenzielle Kunden ihre Meinung über die Marke ändern.¹⁸⁵

Auch Platin Partner wie „Paulaner“ oder auch „Qatar Airways“ nutzen den Glanz des FCB für ihre Zwecke. Platin Partner zahlen jährlich zwischen drei und fünf Millionen Euro an die Münchener. Die Summe bei den Gold Partnern (unter anderem „Coca Cola“ und „MAN“) ist unbekannt, Official Partner jedoch zahlen zwischen 0,6 bis 1 Million Euro, dazu gehören Firmen wie „Hugo Boss“ oder „Adelholzener“. Insgesamt kassieren die Bayern pro Saison etwa 170 Millionen Euro durch Sponsoring, niemand erwirtschaftet in der Bundesliga mehr Sponsoringgelder.¹⁸⁶

5.4 Auslandsvermarktung

Seit vielen Jahren ist der FC Bayern nicht nur auf internationaler Ebene marketingtechnisch aktiv. Wie in Kapitel 5.2 bereits angesprochen, reist der FCB seit vielen Jahren durch die ganze Welt. Ob nach Amerika, Katar oder China. Die Reisen dienen vorrangig der Sponsoren- und Fangenerierung, aber auch einer allgemeinen Imageverbesserung.

„Wir gehen Hand in Hand mit unseren Partnern und klaren Marketingstrategien in diese Länder“ – so Rummenigge 2008 zur „GARBER“.¹⁸⁷

Ziel der gezielten Auslandsvermarktung ist es, in Märkten wie China, Katar und den USA verstärkt aufzutreten. Wie bereits angekündigt, geht der Autor nun gezielt auf die Auslandsvermarktung in China ein:

Der FCB ist in Asien – vor allem in China – sehr beliebt. „Viele Menschen laufen mit Bayern-Trikots herum“, so Ex-Bayern-Stürmer Sandro Wagner, Botschafter des deutschen Rekordmeisters.¹⁸⁸ Er selber hat von 2019-2020 für Tianjin Teda in der Chinesischen „Super League“ gespielt, hat den Fußballaufschwung in China somit hautnah miterlebt. Seit dem Jahr 2000 finden nahezu jährlich China-Reisen statt. Ebenso wie bei den USA-Reisen, spielt hierbei der Sponsor „AUDI“ eine zentrale Rolle (Audi Summer Tour). Teil der Reisen sind Testspiele und der Besuch von verschiedenen Großstädten. Die sportliche Vorbereitung steht natürlich im Vordergrund, Marketingtätigkeiten kommen jedoch längst nicht zu kurz. Sponsorentreffen, Fantreffen und Autogrammstunden stehen bei den

¹⁸⁵ Austermann 2018

¹⁸⁶ Vgl. Austermann 2018

¹⁸⁷ Mesirca 2010

¹⁸⁸ Vgl. Becker 2020

PR-Reisen ebenfalls auf der Tagesordnung.¹⁸⁹ Der ehemalige Bayern Präsident Uli Hoeneß geht sogar so weit, dass er in absehbarer Zeit einen chinesischen Spieler beim FCB sehen will. Er gab zu, dass es ihm dabei in erster Linie gar nicht um sportliche Gründe ginge, sondern um die „irre Nachfrage“ der chinesischen Fans, welche Millionen von Euro in die Kassen spülen könnte.¹⁹⁰

Nicht zuletzt deswegen hat der FC Bayern mittlerweile drei Fußballschulen in China eröffnet. Neben Merchandising, Marketing und den damit verbundenen Social-Media-Aktivitäten steht deshalb die Talententwicklung und Förderung von leistungsfähigen Spielern im Zentrum des China-Marketings. Im Oktober 2016 öffnete die erste Fußballschule in Qingdao, zwei weitere folgten wenig später.¹⁹¹

Eine weitere Maßnahme im Zuge des China-Engagements ist die lokale Fußball-Trainerausbildung. Inzwischen wurden vor Ort mehr als 650 Trainer vom FCB ausgebildet. Außerdem reisten 2019 die 20 besten Jugendspieler Chinas zum FC Bayern Youth Cup nach München um gegen die besten Talente aus den USA, Singapur, Thailand etc. zu spielen.¹⁹²

Die Bemühungen sind weitreichend, der FC Bayern glaubt an die Zukunft des chinesischen Fußballs. Dies wird auch an der Vielzahl chinesischer Sponsoren sichtbar. Die Industrial Bank of China (CIB), Yingli und Douyin sind hierbei nur drei Beispiele.¹⁹³

5.5 Trends und Herausforderungen

5.5.1 „Generation Nagelsmann“

In der Bundesliga herrscht seit einiger Zeit der Trend, junge Trainer zu engagieren. In den ersten beiden Bundesligen arbeiten heute Trainer, die jünger sind als manche ihrer Profis. Dieser Trend oder gar diese neue Generation wird gerne als „Generation Nagelsmann“ betitelt.¹⁹⁴ Junge Trainer lassen eine neue Art von Fußball spielen – eine moderne Art. Der heutige, taktisch-geprägte Fußball hat kaum mehr was mit dem Fußball der 80er Jahre zu tun. Heutzutage geht es um Schwarmintelligenz statt um Heldentum, Fachtermini

¹⁸⁹ Vgl. Bundesliga 2015

¹⁹⁰ Becker 2020

¹⁹¹ Vgl. Becker 2020

¹⁹² Vgl. Becker 2020

¹⁹³ Vgl. Sponsors 2019

¹⁹⁴ Helle/Niem 2019, 151

statt Motivationsreden, neugebildete Formationen mit asymmetrischen Außenverteidigern und ballfernen Zehnern prägen das kreative Fußballspiel.

Der FC Bayern spielt hierbei eine zentrale Rolle. Genau dieser Trainer, der dabei ist, eine neue Generation zu prägen, wechselt nun zum deutschen Rekordmeister. Zum 01.07.2021 tritt Julian Nagelsmann – gerade noch Cheftrainer bei RB Leipzig – die Trainerstelle beim FC Bayern München an.¹⁹⁵ Seine Aufgabe wird es sein, seinen hochmodernen Spielstil in das Spiel des erfolgreichsten deutschen Fußballvereins zu integrieren.

5.5.2 Umweltschutz

„Grün“ ist Trend.¹⁹⁶ Das wird nicht nur im deutschen Fußball oder speziell beim FCB deutlich, wie bereits in Kapitel 4.7 angesprochen ist die WWK-Arena in Augsburg unweit von München weltweit das erste Co2-neutrale Stadion. Auch in England beispielsweise ist „grün sein“ längst ein Trend. Der englische Profiklub Forest Green Rovers wurde 2020 zum „grünsten“ Verein der Welt geehrt. Die Planungen, ein Stadion komplett aus Holz zu bauen, laufen auf Hochtouren.¹⁹⁷ Auch der FCB ist beim Thema Umweltfreundlichkeit Vorreiter in der Bundesliga. So ist der Verein beispielsweise EMAS-zertifiziert. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) stellt ein standardisiertes Managementsystem zur kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung dar (unter dem Schutz des Grundwassers oder Optimierung von Energiekonzepten). Auch der bereits angesprochene chinesische Sponsor „Yingli“ trägt seinen Teil zur Umweltschonung bei. Schon vor einigen Jahren wurde das Turnhallendach des FC Bayern mit einer Solaranlage des chinesischen Betriebs ausgestattet.¹⁹⁸

5.5.3 Causa Flick

Zu den größten Herausforderungen des FCB zählt aktuell der Streit zwischen der Führungsriege rund um Hasan Salihamidzic und Oliver Kahn sowie dem aktuellen Noch-Trainer Hans-Dieter Flick. Mittlerweile ist bekannt, dass Flick seinen Vertrag auflösen wird, ein Nachfolger wurde wie vorgehend erwähnt mit Julian Nagelsmann bereits gefunden. Der Streit hat dennoch Spuren – vor allem sportlicher Natur – hinterlassen. Flick gewann in der Saison 2019/20 sechs von sechs möglichen Titeln, holte somit das „Sextuple“, dies gelang vorher erst einem einzigen Coach (Pep Guardiola mit dem FC

¹⁹⁵ Vgl. FCB 2021b

¹⁹⁶ Menn/Putzing 2019, 277

¹⁹⁷ Vgl. Gruener 2021

¹⁹⁸ Vgl. Bundesliga 2013b

Barcelona). Im Normalfall würde man davon ausgehen, dass alle Seiten zufrieden und erfolgreich arbeiten und harmonisieren. Dies war jedoch in der Causa Flick/Salihamidzic nicht so. Ausgangspunkt des Streites war, dass sich Flick zu wenig in die Kaderplanung der kommenden Saison eingebunden sah.¹⁹⁹ Der Konflikt baute sich langsam auf und endete schließlich in der Vertragsauflösung. Das Ganze hatte nun vor allem auf den sportlichen Erfolg Einfluss. Anders als im Vorjahr konnte dieses Jahr nur die Meisterschaft gewonnen werden. Flick gab seinen Wunsch zur Vertragsauflösung zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt bekannt, nämlich mitten im Meisterschaftskampf nach Abpfiff eines Ligaspiels. Darüber hinaus ohne es vorher mit der Führungsebene besprochen zu haben, ein Vorgehen, welches von allen Vorstandsmitgliedern „missbilligt“ wurde.²⁰⁰ Neben dem angerichteten sportlichen Schaden, entstand hier vor allem auch ein Imageschaden. Der FCB ist Vorbild vieler Vereine und Menschen, sowohl auf sportlicher als auch managementtechnischer Ebene. Eine solch drastische Misskommunikation zwischen Trainer und Vorstand kann nicht zu einer Imageverbesserung führen. Der Verein hat nun die Aufgabe, in dieser aber auch noch in der kommenden Saison, die Fehler auszumerzen und künftig für eine saubere Kommunikation zwischen Vorstand und Trainerteam zu sorgen, außerdem dürfen sportliche Ziele künftig nicht mehr aufgrund von persönlichen Problemen zwischen Sportdirektor und Cheftrainer gefährdet werden.

5.5.4 Katar

Eine weitere Herausforderung ist die Beziehung zwischen dem Emirat Katar und dem FC Bayern München. Der Ursprung der gemeinsamen Beziehung liegt im Jahre 2011, als der FCB erstmals ins Trainingslager nach Doha flog. 2015 gab es das erste Sponsoring zwischen beiden Parteien, damals mit dem Flughafen in Doha als Sponsor. 2018 ging der FC Bayern München eine geschäftliche Partnerschaft mit der Fluggesellschaft „Qatar Airways“ ein, einem Unternehmen, das 100% in der Hand des Emirates liegt.²⁰¹

Wieso aber ist die Partnerschaft zwischen Katar und dem FC Bayern so problematisch? Einerseits herrscht in Katar das „Kafala-System“, ein System der Ausbeutung. Aufgrund dieser Regelung ist es einem Gastarbeiter oft nicht möglich, das Land oder den Arbeitsplatz zu verlassen, da die Arbeitgeber für den Gastarbeiter zuständig sind, und somit eine enorme Abhängigkeit besteht. Zwischen 2009 und 2019 ließen über 1.400 Menschen ihr Leben beim Bau von WM-Stadien für die bevorstehende WM 2022.²⁰² Auch die Arbeits-

¹⁹⁹ Vgl. Sportbuzzer 2021

²⁰⁰ Vgl. n-tv 2021

²⁰¹ Miasanrot 2021

²⁰² Vgl. Huther 2019

bedingungen beim Sponsor „Qatar Airways“ standen bereits mehrfach in der Kritik.²⁰³ Weitere Kritikpunkte im Emirat Katar sind struktureller Rassismus, Homophobie, Antisemitismus, und Frauenfeindlichkeit.²⁰⁴ Außerdem erlaubt es die Gesetzeslage, kritische Journalisten zu zensieren sowie zu inhaftieren.²⁰⁵ Weitere Probleme sind Terrorismusfinanzierung und Korruption im Profisport. Der FC Bayern kontert die Kritik meist damit, dass man im ständigen Austausch mit Katar stehe und somit aktiv zur Verbesserung innerhalb des Landes beitragen würde.²⁰⁶

Fakt ist jedoch, dass sich der deutsche Rekordmeister auch in den folgenden Jahren mit dem Thema Katar beschäftigen muss, denn wer moralische Werte wie Toleranz und Vielfalt unterstützt, muss bei seiner Sponsorenwahl doppelt aufpassen.

²⁰³ Vgl. n-tv 2015

²⁰⁴ Miasanrot 2021

²⁰⁵ Vgl. RoG1

²⁰⁶ Miasanrot 2021

6 Fazit und Erfolgsfaktoren

6.1 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Medialisierung und Kommerzialisierung im Profifußball sehr fortgeschritten, aber noch längst nicht am Ende angelangt ist. Durch Trends wie Kulturwandel, CSR-Initiativen und dem Wunsch nach einem ausgeglichenen Wettbewerb sind Fußballvereine mehr denn je angehalten, dahingehend Lösungen zu finden und anzubieten. Auch die generelle Medienlandschaft verändert sich stetig. Brauchte es vor einigen Jahren lediglich ein „Premiere-Abonnement“, um alle Livespiele zu verfolgen, benötigen Verbraucher heute den Streaming-Dienst „DAZN“, den Pay-TV-Sender „Sky“, je nach Saison, Wettbewerb und Sportart auch den „Eurosport-Player“, eventuell sogar einen ganz anderen Anbieter. Die Nachfrage nach Sportkonsum war nie größer als heute. Die logische Folge ist eine massive Erweiterung der Medienangebote und eine immer weiter fortschreitende Medialisierung.

Auf der anderen Seite ist auch die Kommerzialisierung und Internationalisierung von Fußballvereinen in den Vordergrund gerückt. Kundengewinnung auf fernen Kontinenten, wo Fußball lange gar nicht wahrgenommen wurde, wird zum immer größeren Ziel vieler Vereine. Reiche Kalifen mischen sich immer mehr ins Geschehen des westlichen Profisports ein, die erfolgreichsten Vereine der Welt gehören heute Katar oder den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die logische Folge ist, dass sich Vereine den moralischen Herausforderungen stellen müssen. Kann ein Verein guten Gewissens Millionensummen kassieren, wissentlich, dass in dem Land des Sponsors Menschenrechte mit Füßen getreten werden? All das sind Herausforderungen, die Fußballvereine in den nächsten Jahren zu meistern haben werden.

6.2 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

6.2.1 Medialisierung

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Medialisierung gehört eine geregelte TV-Rechtevermarktung. Es liegt am Ligaverband DFL, die Verteilung der Rechte zu optimieren und eine insgesamt bequemere Lösung anzustreben. Auch was die TV-Gelder betrifft, empfiehlt der Autor eine gerechtere Verteilung unter den 36 Erst- und Zweitligisten, um einen ausgeglicheneren Wettbewerb zu ermöglichen. Der FC Bayern München hat gezeigt, dass eine starke mediale Präsenz positive Auswirkungen auf den Verein haben kann. Es wird somit allen Vereinen empfohlen, die eigene Medienpräsenz zu stärken, um eventuelle Kunden oder Fans über die Grenzen hinaus zu gewinnen. Websitepräsenzen

in verschiedenen Sprachen, auch über englisch hinaus, können zu einem besonders positiven Effekt führen.

6.2.2 Kommerzialisierung

Das wohl wichtigste Thema für viele Fußballvereine ist das Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Hierbei können Investitionen in die eigene Nachwuchsförderung, beispielsweise in Nachwuchsleistungszentren (NLZ), vorteilhaft sein. Generell auf die eigene Jugend setzen und eigene Talente langsam an die Profimannschaft ranführen, könnte ein probates Mittel werden.

Das Verantwortungsbewusstsein in Bezug auf die Umwelt ist ebenfalls elementar. „Grüne“ Trainingsgelände, stromsparende Maßnahmen oder auch Co2-neutrale Stadien sind nicht nur für das Image eines Vereins wichtig, sondern auch nachhaltig und umweltfreundlich.

Auch das Thema Kontaktpflege ist sehr wichtig, so müssen Sportorganisationen im ständigen Austausch mit Kunden, aber auch Medienpartnern und Sponsoren stehen. Die gegenseitige Abhängigkeit ist riesig, demnach muss man in alle Richtungen kommunizieren, um ein optimales Verhältnis zu allen Parteien zu pflegen.

Auch beim Thema Internationalisierung müssen Vereine künftig besonders aufpassen. Ist ein Verein dafür geeignet, weltweit vermarktet zu werden? Für einen Zweitligisten macht es vergleichsweise wenig Sinn, sich auf dem asiatischen Markt auszubreiten. Für Vereine wie dem FC Bayern oder auch Borussia Dortmund hingegen ist es zwingend notwendig, global zu expandieren, um neue potenzielle Kunden, Sponsoren und Fans zu gewinnen. Hier muss man jedoch weiter abwägen, in welche Länder man expandieren und welche Sponsoren man gewinnen möchte. Der asiatische Markt rund um China, Japan etc. ist durchaus empfehlenswert und attraktiv, während arabische Länder wie Katar und die Vereinigten Arabischen Emirate, wie bereits mehrfach angesprochen, zumindest stark in der Kritik stehen und sich somit eher weniger eignen, da ein allfälliger Imageschaden auf den Verein transferiert werden könnte. Daher wird gerade kleineren, international wenig erfahrenen Vereinen geraten, keine Partnerschaften mit Ländern einzugehen, in denen Menschenrechte nicht gewahrt werden. Die anhaltenden Veränderungen zwingen Vereine zu einem globalen Umdenken was Marketing, Rechtevermarktung, CSR und Kundengewinnung betrifft. Internationale Märkte in Asien und Nordamerika werden immer attraktiver. Internationalisierung, Medialisierung und Kommerzialisierung werden auch in den kommenden Jahren eine wichtige Rolle im Profifußball spielen. Wie genau es sich weiterentwickelt und welche weiteren Auswirkungen das Ganze auf den Fußball hat, bleibt jedoch abzuwarten.

Literaturverzeichnis

4-liga: Informationen zur neuen Regionalliga. www.4-liga.com/regionalliga.html (21.03.2021).

Adjouri, Nicholas/Stastny, Petr (2015): Die Grundlagen des Markenmanagements. In: Adjouri, Nicholas/Stastny, Petr (Hrsg.): Sport-Branding. Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. 2. Aufl. Berlin, 37-96.

Ahrens, Peter (2021): Drei Profifußballer über ein Jahr Pandemie. www.spiegel.de/sport/fussball/corona-im-fussball-leon-goretzka-christoph-kramer-und-matthias-ginter-erzaehlen-a-5b34fd18-5ddc-4361-97a7-47e3c6c37998 (09.03.2021).

Allianzarena1: Historie: Die Geschichte der Allianz Arena. www.allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/geschichte/historie-die-geschichte-der-allianz-arena (15.04.2021).

Allianzarena2: Besuchermagnet Allianz Arena. <https://allianz-arena.com/de/news/2016/09/allianz-arena-lockt-die-meisten-besucher-an> (20.04.2021).

Ashelm, Michael (2019): Die große Fanartikel-Not der Bundesligaklubs. www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/wieso-bundesliga-vereine-in-einer-merchandise-krise-stecken-16499154.html (11.04.2021).

Audi (2019): Audi geht mit dem FC Bayern auf Summer Tour. www.audi-mediacyber.com/de/pressemitteilungen/audi-geht-mit-dem-fc-bayern-auf-summer-tour-11868 (18.04.2021).

Austermann, Jonas (2018): FC Bayern ist deutscher Werbe-Meister - Experte erklärt die Hintergründe. www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-muenchen-ist-dank-29-partner-unternehmen-deutscher-werbemeister-zr-10202819.html (22.04.2021).

BDFL (2019): Meikel Schönweitz: Herausforderungen und Chancen im deutschen Fußball. www.bdf.de/bdf-aktuelles/nachrichten/529-meikel-schoenweitz-herausforderungen-und-chancen-im-deutschen-fussball.html (15.03.2021).

Becker, Lars (2020): Champions-League-Sieger FC Bayern in China: Den Millionen auf der Spur. <https://www.ispo.com/maerkte/fc-bayern-muenchen-china-den-millionen-auf-der-spur> (22.04.2021).

Bertling, Christoph/Schierl, Thomas (2020): Das magische Dreieck. In: Bertling, Christoph/Schierl, Thomas (Hrsg.): Sport und Medien. Köln, 13-30.

Böhm, Marion/Kiehne, Julia (2015): Adrenalin, Gewalt und bedingungslose Liebe. www.webstory.zdf.de/radikale-fussballfans/ (11.03.2021).

Bölz, Marcus (2014): Die alltagskulturelle und ökonomische Dimension des Profifußballs. In: Bölz, Marcus (Hrsg.): Fußballjournalismus. Eine medienethnographische Analyse redaktioneller Arbeitsprozesse. Wiesbaden, 49-60.

Brackhagen, Markus/Steinicke, Tom (2020): Euskirchener TSC zieht Mannschaft aus Landesliga zurück. www.ksta.de/region/euskirchen-eifel/euskirchen/gruende-unklar-euskirchener-tsc-zieht-mannschaft-aus-landesliga-zurueck-37487548?cb=1616594458432 (22.03.2021).

- Breitenberger, Andreas (2019): 1860 München: Ex-Spieler Borimirov kritisiert Ismaik. www.liga-drei.de/1860-muenchen-ex-spieler-borimirov-kritisiert-ismaik/ (08.04.2021).
- Breuer, Markus/Druker, Konstantin/Grotz, Maike (2018): Internationalisierung im Sport – ein Weg ohne Wiederkehr? In: Breuer, Markus/Druker, Konstantin/Grotz, Maike (Hrsg.): Internationalisierung im Profisport. Döhlau, 1-3.
- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring als Element der Marketing- und Unternehmenskommunikation. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Aufl. Wiesbaden, 1-76.
- Bruhn, Manfred (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 6. Aufl. Stuttgart, 13.
- Bühler, André/Schunk, Holger: Markenmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 117-146.
- Bundesliga (2013a): Relegation. www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/relegation-knappe-duelle-und-elfer-krimi-zwischen-auf-und-abstieg_0000254106.jsp (02.04.2021).
- Bundesliga (2013b): Bundesliga Umwelt-Report. www.s.bundesliga.com/assets/doc/60000/50082_original.pdf (25.04.2021).
- Bundesliga (2015): Die Bayern in China. www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/fc-bayern-muenchen-auf-china-reise-worldtour.jsp (13.04.2021).
- Bundesliga (2020): Medienrechte-Vergabe: DFL erlässt ab 2021/22 durchschnittlich 1,1 Milliarden Euro pro Saison. www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/dfi-vergabe-medienrechte-ergebnisse-tv-ubertragung-11706 (12.04.2021).
- Casteleyn, Sven/Daniel, Florian/Dolog, Peter/Matera, Maristella (2009): The Waterfall Model. In: Casteleyn, Sven/Daniel, Florian/Dolog, Peter/Matera, Maristella (Hrsg.): Engineering Web Applications. Berlin/Heidelberg, 61.
- Chatrath, Stefan (2013): Ticketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 147-174.
- Datalab (2019): Kundenbindungsmaßnahmen im professionellen Fußball. www.datalab-crm.de/kundenbindungsmassnahmen-im-fussball/ (17.04.2021).
- DerWesten (2020): BVB und Schalke: Gewalt-Eskalation! Fans gehen aufeinander los – Polizist angefahren: www.derwesten.de/sport/fussball/s04/bvb-und-schalke-gewalt-eskalation-massenschlaegerei-polizist-angefahren-borussia-dortmund-fc-schalke-04-id228345575.html (12.03.2021).
- DFB1: Das erste Livespiel im deutschen Fernsehen. www.dfb.de/dfb-pokal/news-detail/vor-60-jahren-das-erste-livespiel-im-deutschen-fernsehen-39115/full/1/?no_cache=1 (02.03.2021).
- DFB2: DFB-Verbandsstruktur. www.dfb.de/verbandsstruktur/ (20.03.2021).

- DFB3: Mitgliederstatistik. www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/ (20.03.2021).
- DFL (2018): Fragen und Antworten zur 50+1-Regel. www.dfl.de/de/aktuelles/fragen-und-antworten-zur-50-plus-1-regel/ (08.04.2021).
- DFL (2020): DFL Wirtschaftsreport 2020. www.media.dfl.de/sites/2/2020/02/DE_DFL_Wirtschaftsreport_2020_M.pdf (24.03.2021).
- DFL (2021): DFL Wirtschaftsreport 2021. www.media.dfl.de/sites/2/2021/03/D_DFL_Wirtschaftsreport_2021_M.pdf (11.04.2021).
- DFL1: Struktur des DFL. www.dfl.de/de/ueber-uns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev/ (05.03.2021).
- DFL2: Kampagnen und Initiativen. www.dfl-stiftung.de/kampagnen/ (10.03.2021)
- DFL3: DFL überspringt erstmals Milliarden-Marke bei nationalen Medien-Rechten. www.dfl.de/de/vermarktung/dfl-ueberspringt-erstmal-milliarden-marke-bei-nationalen-medien-rechten-pro-saison-durchschnittlich-1-16-milliarden-euro-ab-2017-18/ (05.04.2021).
- Domke, Rene (2008): Sport-Sponsoring. Die Sonderwerbeform auf dem Vormarsch. Köln.
- Dörnemann, Jörg (2002): Controlling für Profi-Sportorganisationen. Dargestellt am Beispiel der deutschen Fußball-bundesliga. München, 144.
- FCA1: Co2-Neutralität. www.fcaugsburg.de/page/stadion-co2-neutralitaet-74 (12.04.2021).
- FCB (2017): FC Bayern startet eigenen Fernsehsender. www.fcbayern.com/de/news/2017/02/presseerklarung-fc-bayern-munchen-startet-eigenen-fernsehsender (17.04.2021).
- FCB (2018): FC Bayern gründet das FCB Digital & Media Lab. www.fcbayern.com/de/news/2018/05/pressemitteilung-fc-bayern-grundet-das-fcb-digital-media-lab (16.04.2021).
- FCB (2019): „Best of Best“ beim German Brand Award 2019. www.fcbayern.com/de/news/2019/06/fc-bayern-mit-best-of-best-ausgezeichnet (31.03.2021).
- FCB (2021a): FC Bayern entwickelt seine Initiative weiter. www.fcbayern.com/de/news/2021/03/ein-jahr-rot-gegen-rassismus-fc-bayern-entwickelt-seine-initiative-weiter (10.03.2021).
- FCB (2021b): Julian Nagelsmann wird Cheftrainer des FC Bayern. www.fcbayern.com/de/news/2021/04/julian-nagelsmann-wird-cheftrainer-des-fc-bayern-vertrag-von-hansi-flick-wird-wunschgemaess-aufgeloeset (23.04.2021).
- FCB1: Von Beginn an erfolgreich. www.fcbayern.com/de/club/historie/meilensteine-seit-1900/1900-bis-1932-von-beginn-an-erfolgreich (14.04.2021).

- FCB2: FC Bayern München AG. www.fcbayern.com/de/club/fcb-ag (15.04.2021).
- FCB3: Fan- und Fanclubbetreuung. www.fcbayern.com/de/fans/fanbetreuung-und-fanclubs (16.04.2021).
- FCB4: Erfolge. www.fcbayern.com/de/club/erfolge/alle-titel (19.04.2021).
- FCB5: Hauptpartner & Anteilseigner. www.fcbayern.com/de/club/partner (22.04.2021).
- FCBB1: Erfolge. www.fcbayern.com/basketball/de/fcbb/historie/erfolge (21.04.2021).
- Fernsehgelder (2021): Aktuelle Bundesligasaison. www.fernsehgelder.de/ (04.04.2021).
- Finanzfluss (2021): Anleihen. www.finanzfluss.de/geldanlage/anleihen/ (07.04.2021).
- Firma (2020): Die Organe einer Aktiengesellschaft. www.firma.de/firmengruendung/die-organe-einer-aktiengesellschaft/ (09.04.2021).
- Firma (2021): Was ist eine GmbH? Definition und Kosten. www.firma.de/firmengruendung/was-ist-eine-gmbh-definition-und-kosten/#:~:text=Die%20Abk%C3%BCrzung%20%E2%80%9EGmbH%E2%80%9C%20steht%20ausgeschrieben,f%C3%BCr%20diese%20Rechtsform%20zu%20entscheiden. (09.04.2021).
- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. Berlin.
- Fussballn (2018): Fußball-Ligen in Deutschland. www.fussballn.de/sites/cms/artikel.aspx?SK=4&Btr=74220 (20.03.2021).
- Gardiner, Simon/Welch, Roger (2011): Bosman – There and Back Again. The Legitimacy of Playing Quotas under European Union Sports Policy. Leeds, 828-849.
- Gruener, Martin (2021): Traum aus Holz: Wie Forest Green Rovers zum grünsten Klub der Welt wurde. www.kicker.de/traum-aus-holz-wie-forest-green-rovers-zum-gruensten-klub-der-welt-wurde-803304/artikel (24.04.2021).
- Häublein, Anja (2014a): Einführung. In: Häublein, Anja (Hrsg.): Korruption im Profifußball in Deutschland Eine soziologische Analyse abweichenden Verhaltens anhand des Wett-skandals um den Schiedsrichter Robert Hoyzer. Nürnberg, 17-20.
- Häublein, Anja (2014b): Der Fußball-Wettskandal um den Schiedsrichter Robert Hoyzer. In: Häublein, Anja (Hrsg.): Korruption im Profifußball in Deutschland Eine soziologische Analyse abweichenden Verhaltens anhand des Wettskandals um den Schiedsrichter Robert Hoyzer. Nürnberg, 21-150.
- Havemann, Nils (2013): Die Bundesliga als Objekt wirtschafts- und kulturgeschichtlicher Betrachtung. www.bpb.de/apuz/163806/wirtschafts-und-kulturgeschichtliche-betrachtungen (01.04.2021).
- Helle, Karin/Niem, Claus-Peter (2019): Management, Verantwortung, Nachhaltigkeit – oder neueste Entwicklungen im Profifußball. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und

Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. 2. Aufl. Burthann, 151-166.

Hellmann, Frank (2020): Bundesliga: Gleiches Geld für alle? www.sportschau.de/fussball/bundesliga/entscheidung-dfl-fernseh-geld-verteilung-pressekonzferenz-100.html (05.04.2021).

Hertha BSC (2019): Ticketbot im Messenger: www.herthabsc.de/de/fans/ticketbot-facebook-messenger-1920/page/16176--59-59--59.html (18.03.2021).

Huther, Elisabeth (2019): Wie Katar seine Arbeiter ausbeutet. www.rp-online.de/sport/fussball/wm/fussball-wm-2022-in-katar-wie-das-kafala-system-ausbeutung-ermoglicht_aid-39431083 (26.04.2021).

Industrie (2019): Nachhaltigkeit in der Fußball-Bundesliga. www.industrie.de/top/nachhaltigkeit-in-der-fussball-bundesliga/ (12.04.2021).

Kicker (2020a): Zwei Staffeln, 22 Teams: Spielplan der Regionalliga Nord steht. www.kicker.de/zwei-staffeln_22_teams_spielplan_der_regionalliga_nord_steht-782796/artikel (21.03.2021).

Kicker (2020b): Nur noch fünf eingetragene Vereine: Die Rechtsformen der Bundesligisten. www.kicker.de/nur_noch_fuenf_eingetragene_vereine_die_rechtsformen_der_bundesligisten-776662/slideshow (09.04.2021).

Kicker1: Amateurwettbewerb. www.kicker.de/amateure/wettbewerbe (21.03.2021).

Lee, Felix (2015): Chinesen entdecken den Fußball. www.ga.de/sport/fussball/chinesen-entdecken-den-fussball_aid-42453479 (18.04.2021).

Leister, Ralf (2017): Ausgliederung im Fußball. www.fussballwirtschaft.de/ausgliederung-im-fussball (11.04.2021).

Leister, Ralf (2019a): 7 Trends, die überall im Sportbusiness 2020 auf dem Zettel stehen müssen. www.fussballwirtschaft.de/sportbusiness-2020 (17.03.2021).

Leister, Ralf (2019b): Diese unzähligen Möglichkeiten gibt es zur Finanzierung von Fußballclubs. www.fussballwirtschaft.de/finanzierung-von-fussballclubs (06.04.2021).

Littkemann, Jörn/Sunderdick, Bernd (2012): Bilanzanalyse von Vereinen der Fußball-Bundesliga. In: Schewe, Gerhard/Littkemann, Jörn (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profifußball aus sportökonomischer Perspektive. 3. Aufl., 67-82.

Mailmangroup (2021): Red Card. www.mailmangroup.com/redcards (19.04.2021).

Menn, Arne/Putzing, Fabian (2019): Nachhaltigkeitssponsoring im Sport: Chancen, Risiken und Nutzen für Akteure und Stakeholder. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. 2. Aufl. Burthann, 267-282.

Mesirca, Marco (2010): Marketinginstrumente des FC Bayern München. www.offensivgeist.de/marketinginstrumente-des-fc-bayern-muenchen/ (20.04.2021).

Mesirca, Marco (2013a): Landschaft der Fußballbranche – Marktakteure im Profifußball. www.offensivgeist.de/landschaft-der-fussballbranche-die-wesentlichen-marktakteure/ (06.03.2021).

Mesirca, Marco (2013b): Landschaft der Fußballbranche – Sponsoring im deutschen Fußball. www.offensivgeist.de/landschaft-der-fussballbranche-sponsoring-im-deutschen-fussball/ (07.03.2021).

Mesirca, Marco (2013c): Landschaft der Fußballbranche – Kapitalgeber und Besitzverhältnisse. www.offensivgeist.de/landschaft-der-fussballbranche-die-branchenkraft-kapitalgeber-und-besitzverhaeltnisse/ (08.03.2021).

Miasanrot (2021): Bayern und Katar: Kritik und Beweggründe. www.miasanrot.de/2021-fcbayern-qatar-kritik-einordnung/ (25.04.2021).

Nahar, Chaled (2020): Fernsehgeld: DFL verspricht kleinere Spreizung – rechnet aber mit großem Umsatzverlust. www.sportschau.de/fussball/bundesliga/entscheidung-dfl-fernseh-geld-verteilung-pressekonferenz-100.html (05.04.2021).

NDR (2020): Braunschweiger Fußballrevolution mit Hirsch. www.ndr.de/sport/fussball/50_jahre_bundesliga/Eintarcht-Braunschweig-Jaegermeister-Trikotwerbung-Hirsch,braunschweig2433.html#:~:text=Am%2024.,J%C3%A4germeister%20%2D%20und%20damit%20eines%20Trikotsponsors (26.03.2021).

Nölleke, Daniel (2018): Medialisierung. www.journalistikon.de/medialisierung/ (01.04.2021).

n-tv (2015): ILO kritisiert Umgang mit Flugbegleiterinnen. www.n-tv.de/ticker/ILO-kritisiert-Umgang-mit-Flugbegleiterinnen-article15315826.html (26.04.2021).

n-tv (2021): FC Bayern ist stinksauer auf Hansi Flick. www.n-tv.de/sport/fussball/FC-Bayern-ist-stinksauer-auf-Hansi-Flick-article22497914.html (25.04.2021).

Nufer, Gerd/Bühler, André (2013a): Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 3-26.

Nufer, Gerd/Bühler, André (2013b): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 27-64.

Nufer, Gerd/Reiche, Elena/Bühler, André (2013): Social Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 503-528.

Paschertz, Constantin (2020): Corona-Pause im Amateurfußball. www.sportbuzzer.de/artikel/amateurfussball-unterbrechung-corona-landesverbaende-uebersicht-gabfaf/ (23.03.2021).

Rexer, Andrea (2016): Fans leihen Hertha BSC eine Million Euro. www.sueddeutsche.de/wirtschaft/hertha-bsc-fans-leihen-die-banken-das-fuerchten-1.2915569 (06.04.2021).

Richter, Hermann A. (2013): Rechte und Rechtevermarktung im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 529-558.

Röckenhaus, Freddie (2020): Einnahmeverluste von etwa drei Millionen Euro pro Heimspiel ohne Zuschauer. www.sueddeutsche.de/sport/bundesliga-finanzen-watzke-1.4844395-2 (08.03.2021).

RoG1: Katar. www.reporter-ohne-grenzen.de/katar (27.04.2021).

Rohlmann, Peter (2013): Merchandising im Sport. . In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 175-206.

Rohlmann, Peter (2013): Merchandising im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin, 175-206.

Sander, Matthias/Fantapié Altobelli (2019): Internationale Markenführung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Wiesbaden, 567-584.

Schneider, Sven (2021): „Einmaliges“ Modell: Schalke treibt Ausgliederung voran und sucht Gespräch mit den Fans. www.wa.de/sport/schalke-04/schalke-ausgliederung-plaene-jens-buchta-mitgliederversammlung-juni-s04-gelsenkirchen-eingetragener-verein-90235847.html (10.04.2021).

Sebek, Markus (2018): Esports: Diese Bundesliga-Clubs zocken Fifa und Co. www.ispo.com/maerkte/esports-schalke-04-wolfsburg-fc-bayern-diese-fussball-bundesligisten-sind-dabei (19.03.2021).

Sonnleitner, Martin (2019): Fan-Liebe zum Hamburger SV soll sich auszahlen. www.welt.de/regionales/hamburg/article188436367/Naechste-Anleihe-Fan-Liebe-zum-Hamburger-SV-soll-sich-auszahlen.html (08.04.2021).

SPD (2013): Sport in Deutschland. www.spdfraktion.de/system/files/documents/web_sport_in_dtl_10.pdf (01.03.2021).

Spiegel (2021): Bayerns Basketballer ziehen in Play-offs ein. www.spiegel.de/sport/basketball/basketball-bayern-muenchen-zieht-erstmals-in-euroleague-play-offs-ein-a-d389f19a-ab48-4a19-a6e7-2c70ff323e70 (21.04.2021).

Spohr, Frederic (2012): Fußballklubs bangen um ihre Solar-Sponsoren. www.handelsblatt.com/sport/fussball/bundesliga-finanzen-china-nutzt-die-schwaeche-der-deutschen-wettbewerber/6477186-3.html (13.04.2021).

Sponsors (2019): FC Bayern gewinnt chinesische Großbank als Sponsor. www.sponsors.de/news/sponsoring/fc-bayern-gewinnt-chinesische-grossbank-als-sponsor?active=1 (23.04.2021).

Sport1 (2021): Wertvollste Klubs: Hier steht der FCB. www.sport1.de/internationaler-fussball/2021/04/forbes-barcelona-erstmals-wertvollster-fussball-klub-bayern-dritter (16.04.2021).

Sportbuzzer (2019): So läuft die USA-Reise des FC Bayern - drei Städte, drei hochkarätige Testspiele. www.sportbuzzer.de/artikel/fc-bayern-usa-reise-hollywood-trip-kovac-testspiele-arsenal-mailand-real/ (18.04.2021).

Sportbuzzer (2021): "Persönliche Angriffe und Hetze" gegen Salihamidzic: Bayern-Präsident Hainer verteidigt Sportvorstand. www.sportbuzzer.de/artikel/fc-bayern-salihamidzic-flick-streit-hainer-abschied-verteidigt-fans-reaktion/ (24.04.2021).

Spox (2018): Spiel des Geldes: Wie sich Fußball und Sponsoren gegenseitig beeinflussen. www.spox.com/at/sport/fussball/1806/Artikel/spiel-des-geldes-wie-sich-fussball-und-sponsoren-gegenseitig-beeinflussen.html (29.03.2021).

Spox (2020): Diese Fernsehgelder kassierten die Klubs in der Saison 2018/19. www.spox.com/de/sport/fussball/international/england/2007/Diashows/diese-fernsehgelder-kassierten-die-klubs-in-der-saison-2018-19/liverpool-manchester-city-united-chelsea-tottenham.html#:~:text=Anders%20als%20in%20Deutschland%20ist,SPOX%20zeigt%20das%20Kohle%2DRanking. (06.04.2021).

Statista (2017): Interesse an Sportarten im Fernsehen in Deutschland. www.statista.com/statistik/daten/studie/785815/umfrage/interesse-an-sportarten-im-tv-in-deutschland/ (24.03.2021).

Statista (2020a): Sportarten für die besonderes Interesse besteht. www.statista.com/statistik/daten/studie/171072/umfrage/sportarten-fuer-die-besonderes-interesse-besteht (04.03.2021).

Statista (2020b): Sportarten Ranking der zehn erfolgreichsten Sportübertragungen in Deutschland von 2010 bis 2019. www.statista.com/statistik/daten/studie/1101754/umfrage/rmarktanteile-der-zehn-erfolgreichsten-sportuebertragungen (08.03.2021).

Statista (2020c): Anzahl der positiven Ergebnisse bei weltweit durchgeführten Dopingkontrollen im Sport von 2018 bis 2019. www.statista.com/statistik/daten/studie/883444/umfrage/positive-tests-bei-dopingkontrollen-im-sport-weltweit/ (13.03.2021)

Statista (2020d): Interesse an der Sportart Fußball. www.statista.com/statistik/daten/studie/171037/umfrage/interesse-an-der-sportart-fussball/#:~:text=Umfrage%20in%20Deutschland%20zum%20Interesse%20an%20der%20Sportart%20Fu%C3%9Fball%20bis%202020&text=Im%20Jahr%202020%20waren%20laut,Sportart%20Fu%C3%9Fball%20ganz%20besonders%20interessiert. (23.03.2021).

Statista (2020e): Ranking der zehn erfolgreichsten Sportübertragungen in Deutschland nach Zahl der Fernsehzuschauer in den Jahren von 2010 bis 2019. www.statista.com/statistik/daten/studie/1101739/umfrage/ranking-der-zehn-erfolgreichsten-sportuebertragungen/ (07.04.2021).

Statista (2021a): Entwicklung der Mitgliederzahl der Fußballvereine in Deutschland* in den Jahren 1900 bis 2010. www.statista.com/statistik/daten/studie/1054698/umfrage/mitgliederzahl-der-fussballvereine-in-deutschland/ (03.03.2021).

Statista (2021b): Anzahl der gewaltbereiten Fans* (Kategorie B und C) in der 1. Fußball-Bundesliga von 2004/2005 bis 2019/2020.
www.statista.com/statistik/daten/studie/328276/umfrage/anzahl-der-gewaltbereiten-fans-in-der-1-fussballbundesliga/ (11.03.2021).

Statista (2021c): Anzahl verkaufter Dauer- und Tageskarten in der 1. Fußball-Bundesliga pro Saison von 2004/2005 bis 2018/2019.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5973/umfrage/verkaufte-eintrittskarten-in-der-fussballbundesliga-pro-saison/> (19.03.2021).

Statista (2021d): Erlöse der 1. Fußball-Bundesliga von der Saison 2013/2014 bis zur Saison 2019/2020 durch Merchandising.
www.statista.com/statistik/daten/studie/511043/umfrage/merchandising-einnahmen-der-1-fussball-bundesliga/ (14.04.2021).

Steinkirchner, Peter (2013): Fußball wird vom Sport zum Business.
www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/fussball-fussball-wird-vom-sport-zum-business/7750876-3.html (02.03.2021).

Streppelhoff, Robin (2015): Vorwort. In: Streppelhoff, Robin (Hrsg.): Korruption im Fußball. Bonn, 3.

Studyflix1: Außenfinanzierung. www.studyflix.de/wirtschaft/ausenfinanzierung-1280 (05.04.2021).

Süddeutsche (2020): Bundesliga im Free-TV? Nur das Erste positioniert sich.
www.sueddeutsche.de/sport/fussball-bundesliga-im-free-tv-nur-das-erste-positioniert-sich-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-200426-99-838395 (11.04.2021).

Süddeutsche (2021): "Wir werden den Fußball an seinen rechtmäßigen Platz in der Welt bringen". www.sueddeutsche.de/sport/super-league-erklaerung-klubs-1.5268790#:~:text=Fu%C3%9Fball%20ist%20die%20einzige%20globale,%2C%20auf%20ihre%20W%C3%BCnsche%20einzugehen.%22 (13.04.2021).

Tagesspiegel (2019): FC Bayern gehört erneut zu den Superbrands Germany.
www.tagesspiegel.de/advertorials/ots/fc-bayern-muenchen-fc-bayern-gehoert-erneut-zu-den-superbrands-germany-2018-2019/24463564.html (30.03.2021).

Tagesspiegel (2020): Porto-Spieler Marega nennt Schiedsrichter „eine Schande“.
www.tagesspiegel.de/sport/rassismus-eklat-in-portugal-porto-spieler-marega-nennt-schiedsrichter-eine-schande/25553164.html (10.03.2021).

Thiemann, Michael (2019): Was ist ein Trend? www.strategy-lab.com/was-ist-ein-trend (16.03.2021).

Tillenburg, Robin (2020): Nürnberg schockt Ingolstadt und bleibt Zweitligist.
www.sportschau.de/fussball/bundesliga2/spielbericht-relegation-fc-ingolstadt-fc-nuernberg-100.html (03.04.2021).

TZ (2020): FC Bayern München: Geschichte, Erfolge und prägende Persönlichkeiten.
www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-muenchen-geschichte-titel-spieler-funktionaere-trainer-allianz-arena-sportarten-mitglieder-13460524.html (15.04.2021).

van Overloop, Pascal C. (2015): Theoretische Grundlagen zur Internationalisierung und zum Management professioneller Fußballclubs. In: van Overloop, Pascal C. (Hrsg.) Internationalisierung professioneller Fußballclubs. Grundlagen, Status quo und Erklärung aus der Sicht des Internationalen Managements. München. 21-92.

Walkerling, Niklas (2020): Milliardenumsatz für eSports 2020. www.sport1.de/esports/2020/02/der-esports-generiert-2020-erstmalig-milliarden-umsatz (19.03.2021).

Walzel, Stefan (2019): Corporate Social Responsibility und Fußball – Ein Rückblick auf zehn Jahre internationale Forschung. In: Werheid, Marc/Mühlen, Matthias (Hrsg.): CSR und Fußball. Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil – Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen. Köln, 3-28.

Welt der BWL1: Wasserfallstrategie. www.welt-der-bwl.de/Wasserfallstrategie (19.05.2021)

Welt der BWL2: Sprinklerstrategie. www.welt-der-bwl.de/Sprinklerstrategie (19.05.2021).

Wer liefert was1: Wirtschaftsmacht Fußball. www.wlw.de/de/inside-business/branchen-insights/industribedarf/wirtschaftsmacht-fussball (03.03.2021).

Werheid, Marc/Mühlen, Matthias (2019): Nachhaltiges Management Im Fußball. In: Werheid, Marc/Mühlen, Matthias (Hrsg.): CSR und Fußball. Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil – Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen. Köln, 29-38.

Wolff, Tim (2012): Von Stadionnamen und Tradition. www.ndr.de/sport/fussball/50_jahre_bundesliga/Von-Stadionnamen-und-Tradition,arenen103.html (30.03.2021).

Zeit (2020): Bericht liefert Hinweise auf Korruption beim DFB. www.zeit.de/sport/2020-06/ermittlungsbericht-dfb-korruption-hinweise-infront-sports-wolfgang-niersbach?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (13.03.2021).

Eigenständigkeitserklärung

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.

Ort, Datum

Slobodan Arslan