
BACHELORARBEIT

Herr
Eric Siems

**Gründe und Methoden der In-
ternationalisierung von Profi-
fußballmannschaften**

2017

BACHELORARBEIT

Gründe und Methoden der Internationalisierung von Profifußballmannschaften

Autor/in:
Herr Eric Siems

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM14sS1-B

Erstprüfer:
Herr Professor Doktor Detlef Gwosc

Zweitprüfer:
Frau Nicole Wandrei

Einreichung:
Mittweida, 23.01.2017

BACHELOR THESIS

Reasons and methods of internationalization from professional football teams

author:

Mr. Eric Siems

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM14sS1-B

first examiner:

Mr. Professor Doctor Detlef Gwosc

second examiner:

Mrs. Nicole Wandrei

submission:

Mittweida, 23rd of January 2017

Bibliografische Angaben

Siems, Eric:

Gründe und Methoden der Internationalisierung von Profifußballmannschaften

Reasons and methods of internationalization from professional football teams

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Ziel der Bachelorarbeit war es, die Relevanz von Internationalisierungsstrategien im deutschen Profifußball zu analysieren. Dafür wurden Zusammenhänge von aktuellen Statistiken aus den Bereichen Finanzen, Popularität, Marke und Marktwert geknüpft, um eine Auswahl des erfolgreichsten, deutschen Fußballvereins zu treffen. Anschließend konnten die internationalen Marketingmaßnahmen des deutschen Marktprimus untersucht und kritisch betrachtet werden. Die aktuellen Veränderungen im internationalen Fußball beeinflussen dabei das Handeln aller europäischen Mannschaften und sind daher auch Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit. Die deutsche Fußballbundesliga steht deshalb vor der Herausforderung, dem internationalen Druck standzuhalten und Chancen durch eine Internationalisierung zu nutzen. Dies wird jedoch in unterschiedliche starker Ausprägung von Bundesligisten realisiert. Der Autor erhofft sich durch diese Bachelorarbeit einen aktuellen Einblick in momentane Verhältnisse des internationalen Fußballs.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
2 Marke	3
2.1 Definition im Zusammenhang mit Sport	3
2.2 Erscheinungsformen	5
2.3 Funktionen	7
2.3.1 Markeninhaber	7
2.3.2 Absatzmittler.....	8
2.3.3 Abnehmer.....	8
3 Internationalisierung von Fußball-Bundesligisten	10
3.1 Definition	10
3.2 Motive für eine Absatzmarkterweiterung	11
3.3 Cultural Diversity Management	13
3.4 Voraussetzung einer Internationalisierung	16
3.5 Prozess der Internationalisierung	18
3.5.1 Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten....	18
3.5.2 Auswahl der geeigneten Ländermärkte	19
3.5.3 Auswahl der Markteintrittsstrategie	20
3.5.4 Auswahl des Markteintrittszeitraums	23
4 Marken in der deutschen Fußball-Bundesliga	26
4.1 Deutsche Sportmarken.....	26
4.2 Vergleich der Markenstärke National - Bundesliga	27

4.3	Vergleich der Markenstärke International – Europäische Top Five .	31
4.4	Zwischenfazit und Markenprimus	33
5	Internationalisierung in der Fußballbranche am Beispiel des FC Bayern München	35
5.1	Begünstigungen der Expansion ins Ausland im Allgemeinen.....	38
5.1.1	Potenzielle Marktgröße	38
5.1.2	Unterschiede in den Ligastrukturen.....	39
5.1.2.1	Ausgangssituation in Deutschland	39
5.1.2.2	USA.....	41
5.1.2.3	Asien – Chinas Fußball boomt.....	50
5.2	Internationalisierungsmaßnahmen	55
5.2.1	Internationale Kommunikation.....	55
5.2.2	TV-Vermarktung	57
5.2.3	Ausländische Spieler beim FC Bayern München	58
5.2.4	Merchandising	59
5.3	Zwischenfazit und Überarbeitungsansatz für internationale Marketingstrategie	59
6	Fazit	61
	Literaturverzeichnis	XXIII
	Anlagen	XXXIV
	Eigenständigkeitserklärung	L

Abkürzungsverzeichnis

ABL - American Basketball League

AFC - American Football Conference

APEC - Asia-Pacific Economic Cooperation

APFA - American Professional Football Association

ASEAN - Association of Southeast Asian Nations

AWA - Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse

BAA - Basketball Association of America

BVB - Offizielle Abkürzung von Borussia Dortmund

CSL - Chinese Soccer League

DFB - Deutscher Fußball-Bund

FCB - Offizielle Abkürzung des FC Bayern München

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

MLB - Major League Baseball

MLS - Major League Soccer

NAFTA - North American Free Trade Agreement

NBA - National Basketball Association

NBL - National Basketball League

NFC - National Football Conference

NFL - National Football League

NHL - National Hockey League

UEFA - Union of European Football Associations

USP- Unique selling point

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Markenidentitätsmodell	5
Abbildung 2 Kohärenz- und Kohäsionsansatz.....	16
Abbildung 3 Internationalisierungsprozess Schlösser (2011) in Anlehnung an Welge & Holtbrügge (2003).....	18
Abbildung 4 Markteintrittszeitpunkte von Pionier, Früher Folger und Später Folger	25
Abbildung 5 Zusammenfassung von finanziellen Angaben in Bezug auf transfermarkt.de, fussball-geld.de und Brand Finance	30
Abbildung 6 Zuschauerzahlender Saison 2015/16 in Bezug auf weltfussball.den b	32
Abbildung 7 Anzahl der Mitglieder des FC Bayern München e.V. von der Saison 2005/2006 bis zum Jahr 2016	36
Abbildung 8 Einnahmestruktur Bayern München AG Saison 2006/2007 - 2013/2014	37
Abbildung 9 Anzahl der Fußballfans und FC Bayern-Anhängern in den Kernmärkten von Bayern München	38
Abbildung 10 Einschaltquoten Finalspiele der unterschiedlichen amerikanischen Ligen (MLB, NFL, NBA, NHL, MLS) der letzten drei Jahre	46
Abbildung 11 Football vor Soccer - Die beliebtesten TV-Sportarten in den USA	47
Abbildung 12 Beliebteste Sportarten in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an dem Sport in den Jahren 2015 und 2016	XXXIV
Abbildung 13 Anzahl der Personen in Deutschland, denen die Sportart Fußball bekannt ist, nach Interesse an diesem Sport von 2012 bis 2016 (in Millionen)	XXXV
Abbildung 14 Ranking der beliebtesten Fußballvereine (1. Bundesliga) in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an den Vereinen im Jahr 2016	XXXVI

Abbildung 15 Anzahl der Facebook-Pagelikes der Fußballvereine der 1. Bundesliga im September 2015	XXXVII
Abbildung 16 Anzahl der Mitglieder der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga (Stand: 29. September 2016)	XXXVIII
Abbildung 17 Umsatz der 1. und 2. Fußball-Bundesliga von der Saison 2004/05 bis 2014/2015 (in Millionen Euro).....	XXXIX
Abbildung 18 Einnahmen* der Vereine in der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2015/2016 (in Millionen Euro)	XL
Abbildung 19 Players of the German Bundesliga with the highest market (transfer) value in 2016	XLI
Abbildung 20 Marktwert der Mannschaften in der 1. Fußball-Bundesliga (Stand: 4. Oktober 2016; in Millionen Euro).....	XLII
Abbildung 21 Punktzahl der Vereine der Fußball-Bundesliga im HORIZONT-Performance-Check	XLIII
Abbildung 22 Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen in der Saison 2014/2015 (in Millionen Euro); *Sponsoringeinnahmen werden in Italien, Spanien und England nicht von sonstigen Einnahmen unterschieden.....	XLV
Abbildung 23 Durchschnittliche Zuschauerzahlen in den europäischen "Big Five"-Ligen von 2001/02 bis 2015/16 (in 1.000 je Spiel)	XLVI
Abbildung 24 Marktwerte der Achtelfinal-Teilnehmer der UEFA Champions League in der Saison 2016/2017 (Gesamtwert in Millionen Euro; Stand: 13. Dezember 2016)	XLVII
Abbildung 25 Most valuable football brands worldwide in 2016 (in million U.S. dollars)	XLVIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3 German Bundesliga team brand values 2011 to 2016 (in million U.S dollars)XLIV

Tabelle 4 Top 5 Fußballligen nach der UEFA-Fünf-Jahreswertung von der Saison 2012/13 bis 2016/17* (Wertungspunkte).....XLIX

1 Einleitung

Durch einen Blick auf das gesamte mediale Spektrum, lässt sich schnell erkennen, dass es in Deutschland eine dominante Nationalsportart gibt. Berichterstattungen, Nachrichten, Übertragungen, mediale Auftritte abseits des Sportfeldes, aber auch Auftritte in der Werbung sind geprägt von Mannschaften und deren Spielern, Trainern und Funktionären aus der ersten Fußballbundesliga. Eine Studie der Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse belegt diesen Eindruck und konstatiert den hohen Stellenwert, den Fußball im Vergleich zu anderen Sportarten einnimmt.¹ Hiervon ausgehend erscheint, dass sich die nationale Berichterstattung, bis zuletzt, immer mehr auf den nationalen und internationalen Fußball fokussiert hatte.

Während die deutsche Fußballbundesligisten von allen Medien, sowohl Fernsehen, Internet, Print, Radio, als auch andere Übertragungsmittel, große Aufmerksamkeit erhalten, stellt sich die Frage, wie stark sich die Bundesliga als Konsumprodukt im Ausland etablieren konnte, um den Absatzmarkt über die Landesgrenzen zu erweitern. Vor welchen Herausforderungen stehen deutsche Fußballbundesligisten, um im nationalen und internationalen Vergleich konkurrenzfähig zu bleiben? Somit stellt sich die Frage, welche Maßnahmen ergriffen werden, um die Qualität des deutschen Fußballs zu verbessern. Dem deutschen Fußball steht eine Gefahr aus finanzstarken, internationalen Ligen gegenüber. Nicht nur die englische Premier League, sondern auch die noch junge Chinese Soccer League besitzen, im Gegensatz zur Bundesliga, sehr hohe finanziellen Ressourcen, wodurch der deutsche Fußball von finanzstarker, internationaler Konkurrenz umgeben ist. Durch derzeitige Entwicklungen auf dem Transfermarkt, ist es notwendig geworden, einen aktuellen Blick auf die Internationalisierungsbestrebungen im Zusammenhang mit erstarkenden, internationalen, jungen Ligen zu werfen.

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, wie wichtig Internationalisierung für den Erfolg von Bundesligisten im nationalen und internationalen Vergleich ist. Hierfür werden zuerst die benötigten Grundbegriffe im sportlichen

¹ Vgl. Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA [2016(a)]

Zusammenhang definiert. Zum einen wird der Begriff der Marke von der ursprünglichen Begrifflichkeit der Sachgüter, auf die Dienstleistungsgüter vom Profifußball übertragen. Es wird deutlich, dass eine erfolgreich ausgebildete Sportmarke großen Einfluss auf den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg der Mannschaft besitzt. Zum anderen wird die allgemeine Definition der Internationalisierung auf die international ausgerichteten Marketingmaßnahmen von Fußballclubs übertragen. Hierfür werden zunächst theoretische Ansätze für die Bewertung des Ist-Zustandes geliefert, um eine kritische Sicht auf die Marketingmaßnahmen und den Fortschritt der Internationalisierung von professionellen Fußballvereinen zu werfen.

Weiterführend wird der, im nationalen Vergleich durch verschiedenen Bewertungskriterien, beste Verein (Marktprimus) herausgestellt. Dafür werden Statistiken der genannten Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse, sowie Brand Finance (z.B.: Brand Values²) und transfermarkt.de (z.B.: Marktwert der Mannschaften³) in ein Gesamtbild gestellt und somit der nationale Marktführer gekürt. Anschließend wird dieser mit der internationalen Konkurrenz verglichen.

Marketingstrategien des Markenprimus werden, im Gesichtspunkt der Umsatzsteigerung, analysiert und kritisch bewertet. In diesem Zusammenhang ist es vorab notwendig die Zielmärkte zu definieren und dort bestehende Verhältnisse kennenzulernen. Die Auswahl der Zielmärkte beschränkt sich in der vorliegenden Arbeit auf den US-amerikanischen und chinesischen Markt. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der Ergebnisse und mögliche Verbesserungsansätze sowohl für den Marktführer, als auch für die Bundesliga selbst.

Das Betrachtungsfeld der Arbeit zielt auf die immer wichtiger werdende Internationalisierung. Marketingmaßnahmen in heimischen Märkten fallen deshalb aus der Bearbeitung dieser Arbeit heraus.

² Vgl. Brand Finance [2016(a)]

³ Vgl. Trans [2016(c)]

2 Marke

2.1 Definition im Zusammenhang mit Sport

Ein Produkt besitzt von Natur aus einen Wert. Er wird von unterschiedlichen Faktoren festgelegt. Angebot und Nachfrage, sowie USP, Rohstoffe und Distributionsfaktoren beeinflussen den Wert eines Produktes maßgeblich. Schon im 16. Jahrhundert wurde eine einheitliche Produktkennzeichnung genutzt, um eine bestimmte Qualität zu gewährleisten. Die ersten Marken haben sich somit in der Konsumgüterindustrie etabliert, um billige Kopien kenntlich zu machen und den Abverkauf des eigenen Produktes durch den einheitlichen Qualitätsstandard zu steigern.⁴

Von der einheitlichen Kennzeichnung eigener Produkte, bis zur heutigen Markenpolitik verschiedenster Großkonzerne hat sich die Marke als Produkt ständig weiterentwickelt. Somit mussten auch bestehende Definitionen von Zeit zu Zeit überarbeitet werden. Ein aktueller Ansatz ist wie folgt vermerkt:

"Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungs-fähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhafte werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartung einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann."⁵

Die Definition durch den Begriff Leistung bewusst breit gefächert, da sich die Marke durch die Entwicklung nicht mehr nur auf den Konsumgütermarkt beschränkt. Vielmehr wurde das Markenkonzept auf alle Bereiche des Handels ausgeweitet. Somit fallen beispielsweise auch reine Dienstleistungsgüter unter diese Definition.

Um den Bezug auf die Dienstleistung Sport zu lenken, muss das genaue Betrachtungsgebiet dieser Arbeit definiert werden. Hierfür ist es wichtig, Produktionsgüter von Dienstleistungsgütern zu unterscheiden. Genauer ausgedrückt:

⁴ Vgl. Farquhar [1989]: 24-33

⁵ Bruhn [2001]: 18

Um das Konstrukt der Marke auf die Dienstleistung Sport anzuwenden, und somit die Begrifflichkeit in der vorliegenden Arbeit verwenden zu können, muss zunächst der genaue Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit definiert werden. Hierfür ist es wichtig, Produktionsgüter von Dienstleistungsgütern zu unterscheiden. So entzieht sich die Marke eines Sportgebrauchsguts wie Adidas, oder Nike der Betrachtung der Ausarbeitung. Vielmehr wird der Fokus auf die Sportler, Sportvereine und Sportligen gerichtet.

Durch die Definition der Marke im Vorfeld wurde nun Bedingungen geschaffen, die durch eine Sportmarke eingehalten werden müssen. Bezogen auf das systematische Absatzkonzept können die professionellen Strukturen in einem Unternehmen angeführt werden. Eine Professionalisierung tritt ein, wenn die Notwendigkeit einer kaufmännischen Bearbeitung neben dem sportlichen Geschäft notwendig geworden ist.

Problematisch wird die Anwendung der Definition auf die Sportmarke erst im zweiten Abschnitt. Die durchaus schwankende Konstanz der Qualität führt nicht selten zu einem Untertreffen der Kundenerwartungen. Da es jedoch abwegig für den Unterhaltungswert wäre eine konstante Leistung aller Sportakteure und somit auch ein gleichbleibendes Resultat zu liefern, kann diese Kriterium durch die sportlichen Erfolge ersetzt werden, sodass eine ständige Konkurrenzfähigkeit als Kundenerwartung genügen muss, jedoch der Anspruch auf einen Gewinn des Wettbewerbs nicht gestellt werden kann.

Bezüglich der relevanten Zielgruppe kann sowohl breit als auch detailliert gestreut werden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Besucher der Wettkampfstätte, Fans, Sportinteressierte, Medien, Sponsoren, Lizenznehmer, Agenturen und Kapitalgeber. Je stärker die Sportmarke desto höher ist es außerdem aktive Sportler, Trainer und Manager als Zielgruppe zu gewinnen. Die Abhängigkeit zwischen Zielgruppe und Vermarktung ist bei der Sportmarke von hoher Relevanz, da sich die Markenwiedererkennung direkt auf die Zuschauer und somit auch auf die Medien, Sponsoren, Lizenznehmer, Rechtevermarkter und Kapitalgeber auswirkt.⁶

⁶ Vgl. Feldmann [2007]: 20ff

Eine Marke kann in drei Dimensionen aufgeteilt werden. Die Markenessenz bildet das Innere der Marke. Hierin enthalten ist das unveränderliche Werte der Marke, wie der Name und das Logo. Die Kernidentität definiert die funktionalen und emotionalen Vorteile einer Marke. In der erweiterten Markenidentität kann die Kernidentität um zusätzliche Kompetenzen ergänzt werden, die jedoch austauschbar bleiben.⁷



Abbildung 1 Markenidentitätsmodell⁸

2.2 Erscheinungsformen

Die institutionelle Stellung eines Unternehmens unterscheidet zwischen den Produktionsgütern selbst. Es wird in Herstellungsmarken, Handelsmarken und Dienstleistungsmarken aufgeteilt.⁹

Durch die vertikale Reichweite wird der Produktionsprozess des Warenwegs spezifiziert. Dabei kann es sich um Vorproduktionsmarken, begleitende Vorproduktionsmarken, oder Fertigungsmarken handeln.

Kollektivmarken und Individualmarken werden durch die Anzahl der Markeneigner unterschieden.

Auch die Anzahl der markierten Güter lässt Marken unterscheiden. Besteht nur ein Produkt im Sortiment so handelt es sich um eine Einzelmarke, bei einer Produktionsgruppe handelt es sich um eine Familienmarke und bei einer Mar-

⁷ Vgl. Hüttenberger [2012]: 45f

⁸ Vgl. Hüttenberger [2012]: 46 in Bezug auf Aaker und Joachimsthaler [2000]: 44

⁹ Vgl. Esch [2005]:1117

kierung der Gesamtheit aller Produkte im Unternehmen wird dies als Dachmarke bezeichnet.¹⁰

Die geografische Reichweite bezieht sich auf das Kundenumfeld eines Unternehmens. Agiert es regional, national, international, oder weltweit, so wird die Marke auf die spezifischen Umstände individualisiert.

Des Weiteren kann der Markt segmentiert werden. Hierbei lässt sich die Erstmarke als preislich höher gelegen einstufen. Die Zweitmarke zeichnet sich durch den niedrigeren Preis aus, um ein anderes Kundensegment zu bearbeiten. Die Drittmärke stellt durch die dauerhafte Niedrigpreisaggressivität eine Dauerniedrigpreismarke dar.

Der Markeninhalt lässt nicht immer auf den Besitzer, oder Hersteller der Marke schließen. Markennamen können den Namen des Besitzers übernehmen (Firmenmarke), oder keinen Hinweis auf den Besitzer liefern (Phantasiemarke).

Wahrnehmungsbezogene Markierungsmittel sprechen unterschiedliche Reize beim Rezipienten an. Markierungsmittel können sich somit optisch, akustisch, olfaktorisch, gustatorisch und taktil unterscheiden.

Auch die Art der Markierung stellt eine Unterscheidungsmöglichkeit dar. Hierbei kann es sich um eine Wortmarke, oder eine Bildmarke handeln. Auch Mischformen sind hierbei erkennbar.

Das Herstellerbekenntnis gibt Auskunft über die Herkunft des Produktes. Wird es direkt vom Hersteller produziert und vermarktet, handelt es sich um eine Eigenmarke, wird das Produkt jedoch unter einer fremden Markenbezeichnung angeboten, so handelt es sich um eine Fremdmärke. Eine Lizenzmarke bezieht sich auf den Rechteerwerb eines Produktes.

Hierbei ist zu beachten, dass eine Marke mehrere Erscheinungskriterien erfüllen kann.¹¹

¹⁰ Vgl. Becker [2005(a)]: 381ff

¹¹ Vgl. Feldmann [2007]: 17f

2.3 Funktionen

2.3.1 Markeninhaber

Bei der Definition einer Marke spielt die Differenzierung zu anderen Marken eine große Rolle. Durch gezieltes Markenmanagement wird zunächst eine Marke aufgebaut. Bestandteil ist unter anderem auch die Corporate Identity. Hier wird vor allem die Soll-Position entwickelt. In welchen Bereich positioniert sich die Marke und welche Zielgruppe soll angesteuert werden.

Eine weitere Funktion für den Markeninhaber leitet sich unmittelbar von der oben genannten Differenzierung ab. Es handelt sich um die Bildung von Präferenzen bei der relevanten Zielgruppe. Durch die Präferenz der Marke steigt das Interesse an dem wirtschaftlichen Erfolg in der Zielgruppe stark an. Konsumenten fühlen sich durch eine starke Verbindung mit der Marke verpflichtet, die Waren zu konsumieren. Außerdem wird der Popularitätsfaktor durch eine immer höhere Anzahl an Markeninteressenten angehoben. In der starken Fußballkultur wird so auch das Konkurrenzverhalten insgesamt, aber auch gegenüber einzelnen Rivalen geprägt und gestärkt.¹²

Die wichtigste, aber auch am schwersten zu erreichende Funktion für den Markeninhaber ist die Unabhängigkeit vom Erfolg. Hier besitzt die Marke bereits einen starken Wert, um wirtschaftliche Unsicherheiten auszugleichen. Es sollte jedoch nie das Ziel sein auch ohne Erfolg wirtschaftlich rentabel zu sein, sondern eine kurzfristige Alternativfunktion bleiben.

Im Laufe der Markenbildung nimmt die Entwicklung oft eine Eigendynamik an. Für den Markeninhaber ist der Werdegang der Marke nur teilweise kalkulier- und kontrollierbar. Umso wichtiger ist es, die geeigneten Maßnahmen für eine stabile Markenkommunikation zu treffen. Hierbei müssen Entscheidungen auf lange Sicht präzise abgewogen werden.¹³

¹² Vgl. Hüttenberger [2012]: 9

¹³ Vgl. Feldmann [2007]: 33ff

Ist eine Marke bereits erfolgreich im Markt etabliert, reduziert sich die Etablierung neuer Konkurrenz, da der Markt einen hohen Sättigungsgrad aufweisen kann. Durch die Schaffung von Marken kann der Markt genauer und zielgruppengerechter bearbeitet werden. Der Spielraum für die Preisbildung ist für Markeninhaber leichter, da durch den nichtmateriellen Nutzen der Marke, auf den reinen Gegenstand zusätzliche Kosten aufgeschlagen werden können.¹⁴

2.3.2 Absatzmittler

Bei Absatzmittlern einer Sportmarke handelt es sich um Vermarktungsagenturen. Von Diesen werden TV-Rechte und Sponsorenverträge vermarktet. Hierin besteht auch schon die größte Funktion der Absatzmittler. Sportmarken generieren einen Informationsbedarf am Abnehmer, den die Vermarktungsagenturen befriedigen. Das Ziel, immer mehr TV-Präsenzzeiten zu generieren, steigert sowohl den Gesamtumsatz der Absatzmittler, als auch des Markeninhabers.

Im Bereich des Sponsorings besteht oftmals kein Unterschied der relativen Qualität der Marke zur Qualität des Sponsors. Es ist deshalb wichtig, harmonische Paarungen zwischen Marke und Sponsor zu treffen, um einen maximalen Erfolg für beide Seiten zu garantieren. Die Stärke der Sportmarke korreliert auch mit dem Aufwand der Sponsorengewinnung. So muss eine schwache Sportmarke sich aktiv um Sponsoren bemühen, während starke Marken bereits lukrative Verträge als Angebot bekommen und somit eher auf einer passiven Sponsorensuche sind.¹⁵

2.3.3 Abnehmer

Nicht selten nimmt eine Sportmarke beim Abnehmer eine Identifikationsfunktion ein. So werden Verhaltensweisen oft im unmittelbaren Umfeld der Sportmarke geprägt. Für die Sportmarke ist es deshalb wichtig die visuelle Wahrnehmung im medialen Chaos zu erleichtern. Beginnend mit dem regionalen Wiedererkennungswert und dem damit zusammenhängenden Identifikationsgrad in der Umgebung, kann eine Marke über Medien überregional vergrößert werden.

Die Identifikation hat für ein Individuum teilweise eine übergeordnete Rolle. So kann es bis zu einer fanatischen Fankultur führen. Hier steht das Gruppenzu-

¹⁴ Vgl. Hüttenberger [2012]: 9

¹⁵ Vgl. Feldmann [2007]: 35f

gehörigkeitsgefühl in einer großen Gemeinschaft im Vordergrund. Oft wird das äußerliche Auftreten von einer Fangruppe durch Merchandisingartikeln uniformiert, um die Zugehörigkeit auszudrücken. Es entsteht eine Wechselwirkung zwischen der Marke und der Gruppe der Abnehmer.¹⁶

Marken besitzen einen Wiedererkennungswert, der Risikofaktoren durch gute Erfahrungen und Assoziationen mit der Marke ausschließen lässt. Positive Assoziationen und Erinnerungen aktualisieren und verstärken sich bei erneuten Erfolgen in Verbindung mit der Marke.¹⁷ Außerdem haben Marken einen geringen Werteverlust. Der ideelle Wert einer Marke wird beim Kauf zwar mitbezahlt, allerdings besitzt der Konsument damit einen längeren Wert, als bei einem No-Name-Produkt. Kunden identifizieren sich mit Marken. Sie beziehen Selbstvertrauen durch die Zurschaustellung mit Hilfe von Markenprodukten.¹⁸

¹⁶ Vgl. Feldmann [2007]: 36f

¹⁷ Vgl. Schmidt [2006]: 60; enthalten in Herbrand und Röhrig [2006]

¹⁸ Vgl. Hüttenberger [2012]: 8

3 Internationalisierung von Fußball-Bundesligisten

3.1 Definition

Die Internationalisierung trat mit Ende des zweiten Weltkrieges ein. Mit Hilfe von internationalem Handel wurden grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen immer weiter verflochten. Bei einer Internationalisierung handelt es sich nicht nur um eine Absatzabwicklung, sondern auch um eine Auslagerung von Produktionsstätten. Da die internationale Vermarktung eines Fußballclubs die Kernuntersuchung dieser Arbeit ist, beziehen sich die weiteren Ausführungen auf den internationalen Absatzmarkt.

Eine klare Abgrenzung von international agierenden Unternehmen ist dabei nicht möglich. Für diese Unternehmen gibt es Abgrenzungsmerkmale, um eine bestehende Internationalisierung auszumachen.

Strukturelle Merkmale eines internationalen Unternehmens sind dadurch gekennzeichnet, dass sich ein Unternehmen langfristig dafür entscheidet, seine Geschäftstätigkeiten außerhalb des Heimatmarktes zu integrieren. Darin besteht der Unterschied von national agierenden Unternehmen.

Bei leistungsorientierten Merkmalen einer Internationalisierung wird der Anteil an ausländischer Beschäftigten, Umsätze, oder Gewinne bewertet. Besteht ein relevanter Anteil des Gesamtumsatzes im Auslandsmarkt, so handelt es sich um ein international agierendes Unternehmen.

Durch verhaltensorientierte Ansätze wird im Unternehmen die zukünftige Expansionsstrategie auf das Ausland aufgebaut, oder ausgeweitet. Bereits bestehende internationale Tätigkeiten werden beibehalten, oder weiterentwickelt. Fokus steht bei dem Verhaltensansatz bei einer aktiven internationalen Verbreitung.

Unterschiedlich zu den ersten Merkmalen der Internationalisierung handelt es sich bei den evolutionären Ansätzen um eine zeitliche Einteilung des Internationalisierungsgrads. So wird der bisherige Grad analysiert und in die Kategorien national, international, multinational, transnational, global und Weltunternehmung eingeteilt. Durch diese Einteilung können Schritte für weitere Expansion, oder verschiedene Marketingmaßnahmen, passend zum Internationalisierungsgrad, ausgewählt werden.

Es ist also festzuhalten, dass ein internationales Unternehmen einen Prozess der zunehmenden Bindung an mindestens einen ausländischen Markt vollzieht und diesen dort auf langfristig regelmäßige Weise, durch die gesamte Spannweite aller Tätigkeiten ausübt.¹⁹

Bei Prozessen der Internationalisierung kann es sich demnach sowohl um eine Absatzmarkterweiterung im internationalen Raum handeln, als auch eine Integration von anderen Kulturen in das Unternehmen zur Diversifikation einschließen.²⁰

3.2 Motive für eine Absatzmarkterweiterung

Grundlegend werden vier Bereiche für die allgemeine Internationalisierung verantwortlich gemacht. Durch politische Vereinbarungen verlieren Staatsgrenzen an Bedeutung und die Unterteilung des Globus in östliche und westliche Hemisphäre weicht der Bewegungsfreiheit des globalen Denkens. Durch die Steigerung der Bewegungsgeschwindigkeit lockern sich gesellschaftliche Bindungen auf und große Distanzen liegen zwischen engen Familien und Freunden. Die Nähe wird durch elektronische Kommunikationsmittel simuliert, wodurch es zu einer Abschwächung von Brauchtümern, Normen und Werten im Bereich der Familie und Herkunft kommt. Die Wirtschaft nutzt die Freizügigkeit der Angestellten aus und fördert den grenzenlosen Weltmarkt durch ganztägige Produktionen im Schichtsystem. All diese Entwicklungen wurden erst durch den Fortschritt im Bereich der Technik möglich gemacht. Immer bessere Kommunikations-, Verkehrs- und Informationssysteme lassen große Distanzen zusammenrücken und verschmelzen Produktionsstandorte mit unterschiedlichen Heimatstädten miteinander.²¹

Im Bereich des Fußballsports können diese Entwicklungen gut übertragen werden. Außerdem fallen weitere Betrachtungspunkte in die Motive einer Internationalisierung ein. Die mediale Sättigung im Fußball in Deutschland ist nahezu erreicht. Das Pensum der Spitzenvereine ist so hoch wie noch nie. Die klassische Vorbereitungswoche ist für die besten Vereine der Bundesliga beinahe

¹⁹ Vgl. Schlösser [2011]: 38ff

²⁰ Vgl. van Overloop [2015]: 23f

²¹ Vgl. Prof. Müller und Dipl.-Kfm. Kornmeier [2002]: 17f

vollkommen aus dem Kalender gestrichen, weil neben den Bundesligaspielen auch noch nationale und internationale Wettkämpfe warten. Ähnlich geht es dabei den Medien. Durch die fast alltägliche Berichtserstattung ist das Limit an Übertragungen erreicht. Auf nationaler Ebene gibt es für die Vereine keine Expansionsmöglichkeiten mehr und auch alle relevanten Zielgruppen sind zu mindestens in Deutschland durch regionale Identifikation größten Teils festgeschrieben.

Um auch international konkurrenzfähig zu bleiben ist es für Spitzenvereine deshalb notwendig geworden, die mediale Reichweite zu vergrößern. Der Prozess der Internationalisierung bildet dabei ein Gerüst, um auch langfristig Erfolg in den jeweiligen Destinationen zu haben. Der Transfer der Sportmarke in andere Länder gestaltet sich dabei relativ schwierig, da der Abnehmer zunächst auf die Marke aufmerksam gemacht werden und ein Bedürfnis erzeugt werden muss, dieses Produkt zu konsumieren.²²

Die nationale und internationale Imageverbesserung ist eine weitere Motivation für eine Markterweiterung. Dieser Grund bewegt sich parallel zur Reichweiten-erhöhung.

Mit dem Erreichen von Größeneffekten kann besonders in großen Märkten wie China oder den Vereinigten Staaten ein hoher Umsatz generiert werden, denn durch die Erhöhung der Einnahmen kann bei gleichbleibenden Fixkosten ein höherer Gewinn ausgeschüttet werden. Der Verkauf der Übertragungsrechte von Filmmaterial spielt asiatischen und amerikanischen Umfeld eine lukrative Rolle, aber auch die Einnahmen von Merchandisingartikeln können durch eine hohe Produktionsauflage gesteigert werden.

Durch diese Markterweiterung sinkt der Einfluss einzelner Absatzbereiche prozentual ab. Ein Ausfall einzelner Märkte kann somit besser abgefangen werden. Das bestehende Risiko einer Markenschwächung umso schwächer, desto breiter der Absatzmarkt aufgestellt ist.

²² Vgl. Schlösser [2011]: 40f

Konkurrenzbezogene Motive spielen besonders bei Spitzenvereinen eine große Rolle. Bei einer bereits großen Zielgruppe wird das Wachstumspotenzial kleiner. Deshalb besitzt der Konkurrent mit der frühen Markterschließung im Ausland eine höhere Chance als Vereinsprimus aus dem Konkurrenzkampf hervorzugehen. Dennoch ist es für unterlegene Vereine wichtig, in den selben Markt zu expandieren, um eine natürliche Konkurrenz bei den Rezipienten zu erzeugen und das Feld nicht vollständig dem Rivalen zu überlassen.

Da durch internationales Engagement nicht nur Endverbraucher angesprochen werden, stellt die Akquise von Großsponsoren einen besonderen Faktor als Motiv in der Internationalisierung dar. Aus diesem Grund entstehen Millionen-deals mit ausländischen Firmen aus unterschiedlichsten Branchen.²³

3.3 Cultural Diversity Management

Für alle Fußballvereine ist die Relevanz, Spieler ohne deutsche Staatsbürgerschaft in die Mannschaft zu integrieren, stark gewachsen. Zum einen wird durch die Integration von ausländischen Spielern die Qualität und Vielseitigkeit des Spiels gesteigert, zum anderen können Spieler positiven Einfluss auf das Marketing im Ausland haben. Der Bereich der Integration wird von dem Cultural Diversity Management übernommen. Ziel ist es, nicht nur die Individuen in die Mannschaft zu integrieren, sondern auch die jeweiligen Stärken zu nutzen und so kulturelle Diversität aufzubauen. So kann die Vielfalt eines Spielers als Ressource genutzt werden und individuelle Talente verschwinden nicht durch eine Vereinheitlichung des Anforderungsprofils.²⁴

„Die sich aus der Mischung von Menschen mit unterschiedlichen Merkmalen ergeben Chancen und Risiken aktiv zu managen, steht im Mittelpunkt des Diversity Managements“²⁵

Diversity, im Sinne der Begriffsdefinition, kann mit unterschiedlichen Begriffen ins Deutsche übersetzt werden. Für die vorliegende Arbeit am besten zutreffend ist der Begriff Vielfalt. Die Vielfalt lässt sich in unterschiedliche Kriterien einordnen. Zum einen gibt es direkt wahrnehmbare und nicht direkt wahrnehmbare

²³ Vgl. Schlösser [2011]: 41f

²⁴ Vgl. Bick [2012]: 173f

²⁵ Prof. Dr. Schwolgin [2008]: 533

Faktoren. Diese stehen im Zusammenhang mit den aufgabenbezogenen und demografischen Merkmalen. Aufgabenbezogene, direkt wahrnehmbare Merkmale sind beispielsweise der Bereich, oder die Abteilung, Betriebszugehörigkeit, formale Zeugnisse, akademische Abschlüsse, oder Titel, die vom einzelnen Mitarbeiter erlangt worden und öffentlich bekannt sind. Nicht wahrnehmbare, aufgabenbezogene Merkmale wären indes Wissen, oder Expertise, Fertigkeiten, physisches Leistungsvermögen und Erfahrungen. Bei demografisch, direkt wahrnehmbaren Merkmalen handelt es sich um das Geschlecht, das Alter, Hautfarbe und Sprache. Im Gegensatz dazu lassen sich Religion, sexuelle Orientierung, sowie Werte und Einstellungen meist nicht direkt wahrnehmen, gehören aber mit zu den demografischen Merkmalen.²⁶

Table 1 Merkmale der personellen Vielfalt²⁷

	Aufgabenbezogen	Demografisch
Direkt wahrnehmbare Merkmale	-Bereich, oder Abteilung -Betriebszugehörigkeit -Formale Zeugnisse -Akademische Abschlüsse -Titel	-Geschlecht -Alter -Ethnische und nationale Herkunft -Hautfarbe -Sprache
Nicht direkt wahrnehmbare Merkmale	-Wissen und Expertise -Fertigkeiten -Physisches Leistungsvermögen -Erfahrungen	-Religion -Sexuelle Orientierung -Werte und Einstellungen

Die Notwendigkeit eines aktiven Cultural Diversity Management ergibt sich aus zwei Komponenten. Einerseits enthalten unterschiedliche Kulturen eine Vielzahl von Konfliktsituationen, die durch gezieltes Teambuilding ausgeschlossen werden können. Bei interkulturellen Situationen kann es zu Missverständnissen, Problemen, Stresssituationen und Konflikten kommen, die ohne einen neutralen Betrachter und dessen Diversity Managements nicht gelöst werden können. Ein solches Verhalten wäre für den Erfolg der Mannschaft schädlich. Die zweite

²⁶ Vgl. Prof. Dr. Schwolgin [2008]: 534f

²⁷ Vgl. Prof. Dr. Schwolgin [2008]: 535 in Anlehnung an Jackson [1996]: 53ff.

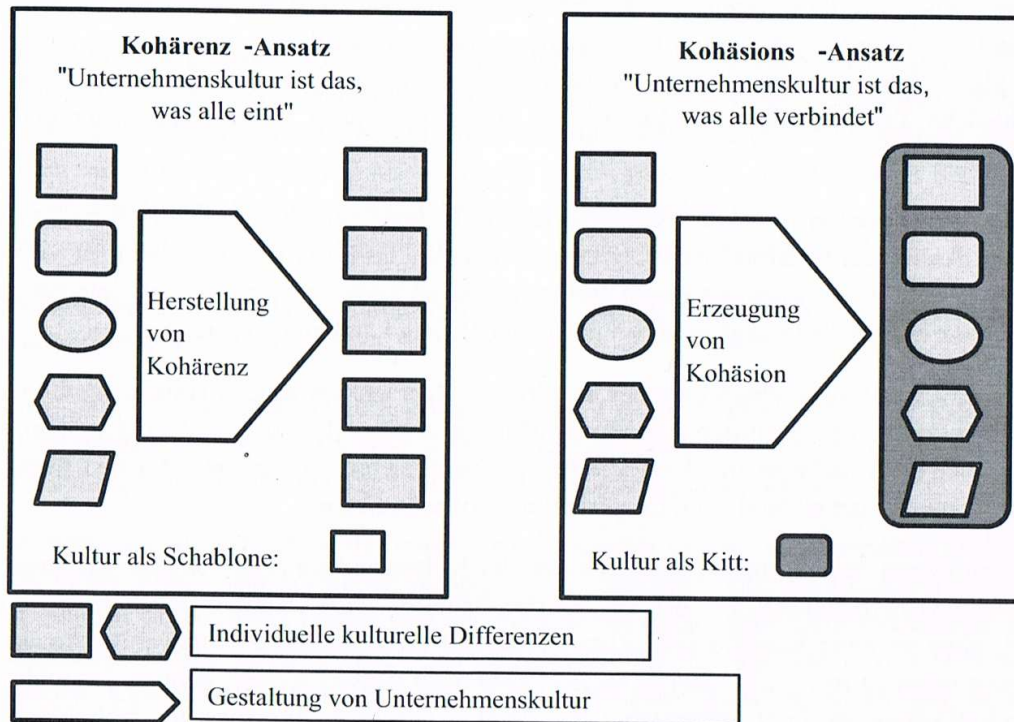
Komponente besteht darin, verschiedene Kulturen zu analysieren und die Kompatibilität zu überprüfen. Anschließend soll eine möglichst hohe Vielfalt in der Mannschaft entstehen. Werden kulturelle Hindernisse überwunden, ergibt sich ein hohes Potenzial für den Erfolg des Teams.²⁸ In vielen Unternehmen und Vereinen ist es bis heute das primäre Ziel, gesellschaftspolitische Differenzen zu überwinden. Dabei besteht jedoch ein Unterschied, das Diversity Management gezielt für den Unternehmenserfolg einzusetzen, noch bevor die finale Auswahl über den neuen Mitarbeiter getroffen wurde. Differenzen lassen sich durch eine vorzeitige Analyse der unterschiedlichsten Charaktere oft ausschließen und verbessern, so dass angehende Arbeitsverhältnis gezielt nach kompatiblen Kriterien eingegangen werden können.²⁹

Für die Herstellung einer Unternehmenskultur wurde lange das übergeordnete Ziel des Erfolgs des Unternehmens gesehen. Der Kohärenz-Ansatz besagt, dass unterschiedliche Individuen durch das Unternehmen geformt werden und sich an die Kollegen anpassen. Der aktuellere Kohäsions-Ansatz zeigt jedoch auf eine Akzeptanz von unterschiedlichen kulturellen Eigenschaften im Unternehmen. Oft lassen sich die demografischen Merkmale der Mitarbeiter nicht vom Management vorschreiben und tragen, ob gewollt, oder nicht, zum Geschäftsklima bei. Dies kann einerseits positive und andererseits auch negative Auswirkungen haben. Eine frühzeitige Ausschließung der Streitquelle ist daher von höchster Relevanz.³⁰

²⁸ Vgl. Bick [2012]: 181ff

²⁹ Vgl. Prof. Dr. Schwolgin [2008]: 536

³⁰ Vgl. Sabel [2010]:44f.

Abbildung 2 Kohärenz- und Kohäsionsansatz³¹

3.4 Voraussetzung einer Internationalisierung

In der Zeit der Internationalisierung werden Handelsbeschränkungen durch Abkommen minimiert, wodurch die Wirtschaft allgemein hin als globalisiert gilt. Es gibt jedoch Gesellschaftsbereiche, bei denen ein höherer Grad der Internationalisierung zu beobachten ist, als bei anderen. Für Unternehmen in unterschiedlichsten Branchen ergibt sich durch die Zusammenschließung von Wirtschaftsräumen, wie der EU, NAFTA, ASEAN, oder APEC, die Möglichkeit, den Handlungsspielraum zu erweitern, sowie die Kosten von Produktion, Distribution, Beschaffung und Absatz zu verringern und somit den Gewinn zu steigern.³²

So stellte sich der internationale Fußball als ein frühzeitiger Pionier von internationalen Bestrebungen einen einheitlichen Markt zu erstellen dar. Schon vor 130 Jahren wurden internationale Konkurrenten für einen sportlichen Wettbe-

³¹ Vgl. Sabel [2010]: 45

³² Vgl. Lampe [2008]: 1

werb akquiriert. Für einen reinen Leistungsvergleich auf sportlicher Ebene musste jedoch ein einheitliches Regelwerk erstellt werden.

Von diesem Moment an war die Entwicklung eines internationalen Transfermarktes zwischen Fußballmannschaften ein unausweichlicher Schritt geworden. Die Ökonomisierung, Kommerzialisierung und Medialisierung des Fußballs brachte immer höhere Anforderungen an ein Spielerprofil, die national kaum abzudecken waren. So musste die Suche eines geeigneten Spielers auf den internationalen Markt ausgeweitet werden. Mit der FIFA (Fédération Internationale de Football Association) steht dem Transfermarkt heute das globale Angebot zur Verfügung (Derzeit sind 211 Landesverbände als Mitglied in der FIFA gemeldet). Dies wurde erst durch das Bosmann-Urteil 1995 des Europäischen Gerichtshofs ermöglicht. Bei diesem Urteil wurden nicht nur die geltenden Ablöseregeln festgesetzt, sondern auch die bisherige 3+2-Regelung außer Kraft gesetzt.³³

1996/97 wurde das Urteil vom deutschen Fußball-Bund (DFB) auf alle UEFA-Mitgliedsverbände übertragen. So konnten fortan Spieler aus 52 Ligen geschöpft werden und der Spielermarkt vergrößerte sich rasant. Durch die Aufhebung der Spielerbegrenzung konnten demnach auch lediglich ausländische Spieler für einen Fußballverein auf dem Platz stehen. Dies wurde erst 2008 durch die FIFA geändert. Zunächst mussten in der Startelf vier einheimische Spieler auf dem Platz stehen. Die endgültige Lösung, die 6+5-Regelung, wurde in der Spielsaison 2012/13 umgesetzt, wobei mindestens sechs einheimische und höchstens fünf ausländische Spieler zum Einsatz kommen durften. Dies sollte allerdings nicht die Vielfalt des gesamten Teams beeinflussen, denn bei der Regelung wurde lediglich die jeweilige Spielaufstellung und nicht der gesamte Kader reglementiert.³⁴

Durch die Internationalisierung von Fußballvereinen zu Global Playern wurde ein gesteigertes, internationales Informationsbedürfnis geschaffen. Die Auswei-

³³ In der Union European Football Association (UEFA) galt die Regelung, dass nur 3 EU-Ausländer und 2 Nicht-EU-Ausländer eingesetzt werden dürfen. Dies war jedoch mit dem geltenden EU-Recht unvereinbar. Nach Artikel 48 des EWG-Vertrags wurde die Arbeitnehmerfreizügigkeit beeinträchtigt. Vgl. Bick [2012]: 177

³⁴ Vgl. Bick [2012]: 174ff

tung des Absatzmarktes einzelner großer Mannschaften, wie dem FC Bayern München, Real Madrid, FC Barcelona, oder Manchester United musste frühzeitig geschehen, um den Markteintritt nicht zu verpassen und einen optimalen Absatz zu gewährleisten.

Der Prozess der Internationalisierung bedarf Planungen einer besonderen Markteintrittsstrategie. Da zwischen dem Heimatmarkt und den ausländischen Märkten Unterschiede bestehen, können bestehende Marketingstrategien nur begrenzt übernommen werden. Zunächst sollte der Markt dementsprechend analysiert und ein Marketingkonzept basierend auf den Ergebnissen erarbeitet werden. Dies sollte möglichst detaillierte Angaben der auszuführenden Aktivitäten, der Auswahl einer geeigneten Ländermärkte, der Auswahl der Markteintrittsstrategie und dem Markteintrittszeitraum enthalten.³⁵

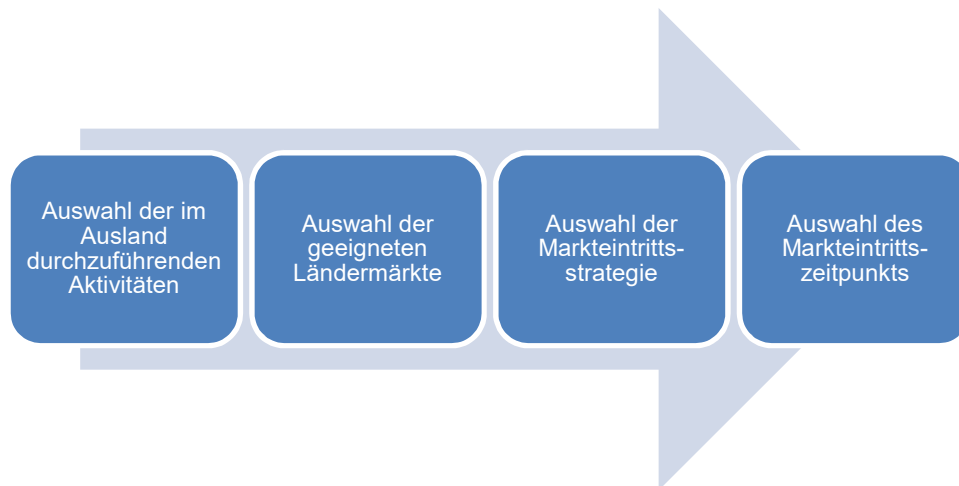


Abbildung 3 Internationalisierungsprozess Schlösser (2011) in Anlehnung an Welge & Holtbrügge (2003)³⁶

3.5 Prozess der Internationalisierung

3.5.1 Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten

Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, beginnt der Prozess der Internationalisierung mit der Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten. Bestimmte Unternehmen, wie zum Beispiel Fußballvereine, sind durch den Heimatbetrieb an eine Region gebunden. Somit liegt das Hauptgeschäftsfeld primär im nationalen

³⁵ Vgl. Schlösser [2011]: 43

³⁶ Vgl. Schlösser [2011]: 44

Umfeld. Eine Internationalisierung ist somit nur begrenzt umsetzbar. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, geeignete Aktivitäten für Auslandstätigkeiten auszuwählen. Primär liegt das Geschäftsfeld des Unternehmens in Eingangslogistik, Operation, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst. Ausgehend davon, dass Eingangslogistik, Operation und Ausgangslogistik dem Hauptgeschäftsfeld von Fußballunternehmen zuzuordnen sind, werden diese Bereiche vorrangig im Heimatmarkt ausgeführt und finden keine Berücksichtigung im Internationalisierungsmarketing. Lediglich Marketing und Vertrieb, als auch Kundendienst fallen in das Geschäftsfeld von Unternehmen mit nationaler Güterherstellung. Umso wichtiger ist es, für die Kunden ein Informationsanreiz zu schaffen. Die allgemein, unterstützenden Unternehmensbereiche Unternehmensstruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung werden bei einer Ausweitung des Geschäftsfeldes lediglich in den administrativen Ebene beeinflusst. Eine Erweiterung der bestehenden Strukturen ist dann notwendig, wenn das neue Geschäftsfeld in das Unternehmen integriert und nicht lediglich eine Tochtergesellschaft beschlossen werden soll.

3.5.2 Auswahl der geeigneten Ländermärkte

Märkte können nach zwei Faktoren ausgewählt werden. Entweder wird eine Chance im Markt ausgemacht, erfolgreich zu investieren, oder man will die Risiken eines Scheiterns durch eine Multiplikation der Zielmärkte verteilen. Oft ist das Risiko für Unternehmen noch zu hoch, um in ausländische Märkte zu investieren, da der Verlust zu hoch wäre. Somit werden jedoch große Chancen vergeben, um das Risiko nicht eingehen zu müssen.³⁷

Deshalb müssen nach der Auswahl der Aktivitäten potenzielle Märkte gefunden werden. Hierfür muss abgewogen werden, in welchen Ländern die Aktivitäten des Unternehmens erfolgsversprechend erscheinen. Zunächst sollte der Gesamtmarkt grob untersucht werden, um sein Zielsuchgebiet einzuschränken. Es müssen Grundkriterien erfüllt werden, damit das Land in die Feinauswahl aufgenommen werden kann. Bei einem Fußballunternehmen handelt es sich beispielsweise um den Sättigungsgrad, oder dem allgemeinen Interesse an Fußball. Außerdem kann die Qualität des heimischen Fußballs eine große Rolle

³⁷ Vgl. Becker [2005(b)]: 101f

für die weiteren Entscheidungen liefern. Als Ansatz kann eine Punktbewertungsverfahren, oder eine Portfolio-Analyse dienen, wobei die zweite Variante bereits eine effektive Vorbereitung für die weitere Auswahl der geeigneten Ländermärkte liefert.

Die Feinauswahl besteht nun aus den jeweiligen Ländern, die alle Kriterien positiv enthalten. Nun werden die interessanten Länder detaillierter analysiert. Da eine Markterweiterung unter ökonomischen Betrachtungen steht, muss sich die Internationalisierung auch rechnerisch für das Unternehmen lohnen. Es werden demzufolge bereits die möglichen Investitionskosten für den Markteintritt kalkuliert, um die entstehenden Kosten mit den entstehenden Gewinnen grob gegenzurechnen.³⁸

3.5.3 Auswahl der Markteintrittsstrategie

Mit der Auswahl, in welchen Auslandsmarkt das Unternehmen eintreten will, muss nun die Entscheidung getroffen werden, wie stark das Unternehmen selbst in dem Land vertreten sein will. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, um seine Geschäftstätigkeiten ins Ausland auszuweiten, jedoch bieten nicht alle Chancen eine zufriedenstellende Perspektive für Fußballunternehmen im Ausland aktiv zu werden. Um eine Entscheidung herbeizuführen müssen folgende Fragen für das Unternehmen beantwortet werden.

- Wie hoch sind die Managementleistung und der Kapitaleinsatz im In- und Ausland?
- Wie stark sollen die Auslandsaktivitäten kontrolliert werden?
- Welche Bedeutung hat das Ausmaß der Kooperation mit anderen Unternehmen?
- Soll es eine institutionelle Ansiedelung oder lediglich einzelne Aktivitäten im Ausland geben?

Mit der Beantwortung aller Fragen lässt sich eine Auswahl aus unterschiedlichsten Möglichkeiten der Internationalisierung treffen.

³⁸ Vgl. Schlösser [2011]: 45f

Zu betrachten ist hierbei insbesondere der Grad der Ausgliederung von Kapital und Managementleistung ins Ausland. Bei einem geringen Stand der Ausgliederung ins Ausland handelt es sich lediglich um einen Export von Waren. Alle Geschäftsbereiche werden weiterhin im Heimatland ausgeführt, wobei nur ein Teil der Waren in anderen Ländern verkauft wird. Im indirekten Export ist dabei noch ein Absatzmittler zwischen dem Unternehmen und den Verkauf geschaltet, um Verkaufsprozess zu erleichtern. Ein direkter Export ist nur durch eine unmittelbare Lieferung an den Endkunden möglich. Die Weiterentwicklung des direkten Exports stellen Lizenzvergaben an einzelne Personen im Ausland dar, um das Produkt dort zu verkaufen.³⁹

Die Lizenzvergabe bietet dem Unternehmen die Chance seine markenrechtlich geschützten Produkte von ausgewählten Unternehmen im Ausland produzieren und vertreiben zu lassen. Meist werden Bedingungen in Form von Lizenzabtretung gegen Honorare zwischen Lizenznehmern und Lizenzgebern geschlossen. Bei der Vergabe von Lizenzrechten handelt es sich meist um immaterielle Güter, wie zum Beispiel Know-how von Produktionstechniken und Marketingkenntnissen, oder Rechte in Form von Patenten, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, oder auch Warenzeichen.⁴⁰

Ein Franchising ist eine Sonderform der Lizenzvergabe. Hierbei werden Rechte für die Nutzung eines geschützten Markennamens gegeben. Der Franchisenehmer handelt rechtlich selbstständig, ist jedoch von dem Franchisegeber an eine vertraglich vorgeschriebene Einhaltung des Kerngeschäfts an die Erbringung seiner Serviceleistung gebunden. Inhalt der Verträge ist unter anderem auch oftmals die Unternehmenspolitik und Produktionsqualität.

Eine strategische Allianz besteht aus mindestens zwei Unternehmen, die ein gemeinsames Ziel durch gezielte Kooperation in festgelegten Geschäftsfeldern erreichen wollen. Es handelt sich jedoch um keinen Zusammenschluss von Unternehmen. Beide Unternehmen agieren rechtlich und wirtschaftlich unabhängig voneinander.

³⁹ Vgl. Prof. Müller und Dipl.-Kfm. Kornmeier [2002] 2002: 122

⁴⁰ Vgl. Nöcker [2001]: 8f

Ein Zusammenschluss von Unternehmen im rechtlichen und wirtschaftlichen Sinne bildet ein Joint Venture. Dieses entstandene Unternehmen wird dann anteilig von den Muttergesellschaften geführt. Dabei ist in der Regel der Kapitalanteil der Unternehmen maßgeblich für die Eigentums- und Kontrollrechtevergabe zuständig.

Die höchste Form der Internationalisierung bietet eine Tochtergesellschaft. In diesem Fall wird ein neues Unternehmen ohne externe, beziehungsweise ausländische Unternehmen von der Muttergesellschaft gegründet.⁴¹

Durch Direktinvestitionen wird bei strategischen Allianzen, Unternehmenszusammenschlüssen und Tochtergesellschaften Kapital im Ausland investiert, um dort aktiv präsent zu sein. Dabei ist die Gründung, oder der Erwerb von Niederlassungen und Betriebsstätten wichtig, damit das Unternehmen einen festen Standort vorweisen kann. Außerdem kann durch den Erwerb von Unternehmensbeteiligungen, oder durch Investitionen in anderen Unternehmen Kontrolle über diese Firmen gewonnen werden.⁴²

Unterteilt in diese Gebiete lassen sich begrenzte Möglichkeiten für eine Internationalisierung von Fußballunternehmen schließen. Ein schlichter Export von Gütern bietet nicht genügend Strahlkraft, um überhaupt ein Informationsbedürfnis zu erzeugen. Die Lizenzvergabe bietet den Bereichen Merchandising und Sponsoring, aber auch in der Vergabe der TV-Rechte eine erste Möglichkeit Waren im Ausland zu vertreiben, ohne zu viel Eigenkapital zu riskieren. Für ein Franchising muss bereits ein Interesse auf dem Markt bestehen, damit auch Franchisenehmer das Risiko eingehen, eigenständige Unternehmen durch die Lizenzvergabe des Mutterkonzerns aufzubauen. Auch hierbei lässt sich lediglich der Bereich Merchandising und Sponsoring anwenden, da ein Fußballverein eine einzigartige Marke darstellen soll. Strategische Allianzen können bereits vermehrt beobachtet werden. Die ausländische Produktion von Merchandisingartikeln und Bearbeitung von TV-Übertragungen kann im ausländischen Markt zielgruppengerecht erreicht werden. Joint Ventures und reine

⁴¹ Vgl. Schlösser [2011]: 46ff

⁴² Prof. Müller und Dipl.-Kfm. Kornmeier [2002]: 123

Tochtergesellschaften finden jedoch wenig Akzeptanz bei einer Internationalisierung von Fußballunternehmen.⁴³

3.5.4 Auswahl des Markteintrittszeitraums

Der letzte Schritt der Internationalisierungsstrategie ist, das richtige Timing für den Eintritt zu wählen. Zunächst wird entschieden, ob mehrere Länder simultan, oder sukzessiv erschlossen werden sollen.

Mit der Wasserfallstrategie wird jeweils nur ein Land zurzeit erschlossen. Hierbei liegt der Vorteil darin, dass das Unternehmen aus seinen Fehlern im Internationalisierungsprozess lernen und schneller auf Probleme reagieren kann. Wie bei einem Wasserfall wird zunächst ein Zielgebiet mit dem Medium geflutet bevor ein weiteres Gebiet erschlossen werden kann. Ein Nachteil ist dabei jedoch, dass vielversprechende Chancen verpasst werden können, weil zu viel Zeit benötigt wird, um ein Gebiet komplett zu erschließen.

Aus diesem Grund kann, abweichend von der Wasserfallstrategie, auf eine parallele Bearbeitung verschiedener Gebiete zurückgegriffen werden. Die Sprinklerstrategie bearbeitet das gesamte Zielgebiet gleichzeitig. Wie schon erläutert, liegt der Vorteil in der Geschwindigkeit der Verbreitung des Mediums. Außerdem können Risiken möglicherweise auf ein größeres Gebiet verstreut werden und haben einen kleineren Einfluss auf das Unternehmen als bei nur einem Gebiet. Der Nachteil der Methode besteht in dem hohen Aufwand an finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen. Außerdem kann eine schlechte Strategie in vielen Ländern gleichzeitig den Markt für das Unternehmen dauerhaft verschließen.⁴⁴ Der Beobachtungszeitraum einer solchen Strategie ist relativ kurz. Werden Märkte in einem Abstand von einem bis zwei Jahren erschlossen, handelt es sich um eine Wasserfallstrategie. Werden in dem gleichen Zeitraum jedoch unterschiedliche Märkte abgedeckt, kam die Sprinklerstrategie zum Einsatz.⁴⁵

⁴³ Vgl. Schlösser [2011]: 46ff

⁴⁴ Vgl. Schlösser [2011]: 50

⁴⁵ Vgl. Lampe [2008]: 81f

Als Beispiel kann ein Unternehmen angeführt werden, dass in den nordamerikanischen und den asiatischen Markt expandieren will. Eine parallele Abdeckung aller Märkte in Nordamerika (Mexiko, USA, Kanada) ist mit einem geringeren Aufwand verbunden, als die gleichzeitige Abdeckung von drei Märkten auf unterschiedlicher Kontinente (China, Japan, USA). Durch ähnliche Werte, Gebräuche und Sitten auf demselben Kontinent kann ein einheitliches Internationalisierungsmarketing erstellt werden, wobei das jeweilige Marketing für einen anderen Kontinent stark angepasst werden müsste. Außerdem steigt der Ressourcenaufwand mit der Entfernung der unterschiedlichen Märkte an. Der Vorteil der parallelen Abdeckung von unterschiedlichen Kontinenten besteht jedoch darin, dass eine entstandene Tochtergesellschaft unabhängig von der Muttergesellschaft weitere Märkte im Zielgebiet erschließen kann.⁴⁶

Einer weiteren Berücksichtigung bei der Auswahl des Markteintrittszeitpunktes gilt der Stellung von Konkurrenten im Zielgebiet. Wird die Destination neu erschlossen, so handelt es sich um eine Pionier-Strategie. Besteht ein hohes wirtschaftliches Potenzial, so besitzt der Pionier grundsätzlich die größten Chancen, auch langfristig den Markt als Primus zu beanspruchen. Durch Kundenbindung und aufgebaute Präferenzen können Konkurrenten, die später in den Markt eintreten, sich nur schwer etablieren. Allerdings besteht der Druck eines Primus, den bestehenden Stand gegen die Konkurrenten dauerhaft zu verteidigen. Auch das Risiko ist bei der Pionier-Strategie sehr hoch, da es noch keine Erfahrungswerte von bisherigen Konkurrenten gibt.

Mit der Folger-Strategie wird dem Pionier nicht kampflös das gesamte Feld und somit der gesamte Umsatz des Marktes überlassen. Ein Verfolger besitzt den Vorteil, auf die Aktionen des Primus zu reagieren und mögliche Schwachpunkte im Marketing des Konkurrenten auszunutzen. Außerdem kann das Abwarten eines Markteintritts sich auf die endgültige Entscheidung einer Internationalisierung auswirken. Ein Scheitern des Markt-Pioniers besitzt eine abschreckende Wirkung, die jedoch positive Schutzmaßnahmen, aber auch negative Umsatzeinbußen durch ungenutztes Potenzial mit sich bringen kann. Der Hauptnachteil besteht allerdings darin, die bereits bestehenden Eintrittsbarrieren des Konkurrenten zu überwinden. Dies ist mit einem hohen finanziellen, personellen und

⁴⁶ Vgl. Lampe [2008]: 2f

sachlichen Aufwand verbunden.⁴⁷ Der Zeitpunkt des Eintritts der Verfolger spielt für den Erfolg eine große Rolle. Für den Pionier trägt ein früher Folger zur Entwicklung eines erfolgreichen Marktes bei, wobei ein später Folger erst nach der Take-off-Phase⁴⁸ in den Markt eintritt und sich somit nicht an den hohen Kosten der Entstehung des Marktes beteiligt. Im Folgenden werden Vor- und Nachteile für den Eintritt als Pionier, Früher Folger und Später Folger aufgezählt.

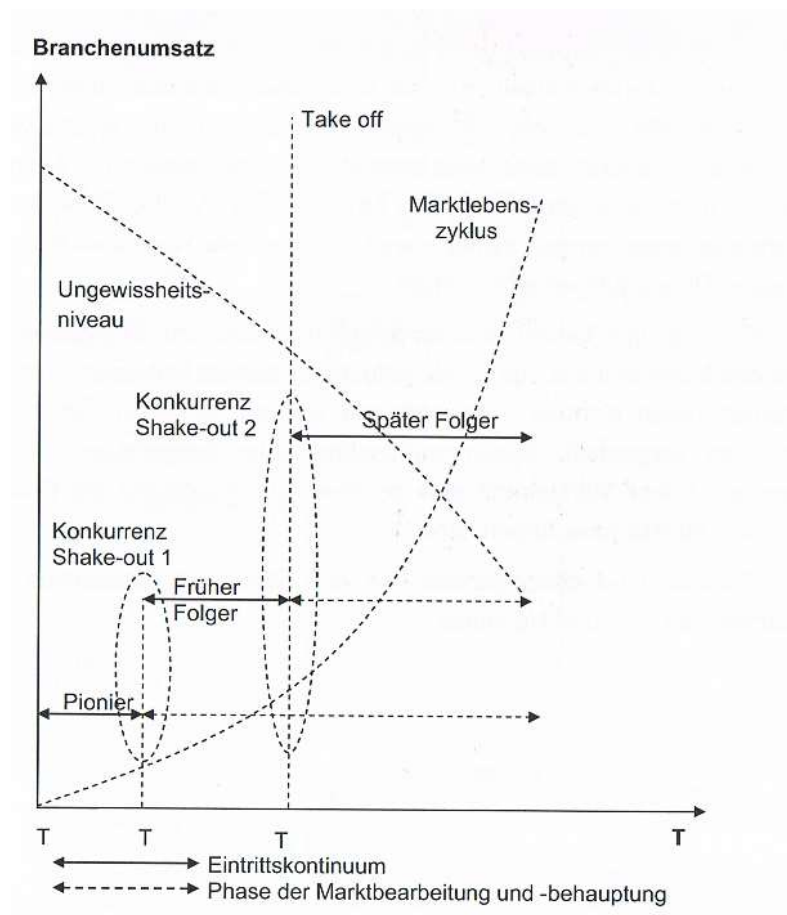


Abbildung 4 Markteintrittszeitpunkte von Pionier, Früher Folger und Später Folger⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Schlösser [2011]: 50f.

⁴⁸ Die Take-off-Phase ist geprägt durch ein geringes Umsatzwachstum mit parallel relativ hohen Kosten, die für die Markterschließung notwendig sind. Vgl. Lampe [2008]: 73

⁴⁹ Vgl. Lampe [2008]: 73

Table 2 Vor- und Nachteile von Pionier, Früher Folger und Später Folger⁵⁰

	Pionier	Früher Folger	Später Folger
Pro	<ul style="list-style-type: none"> -Frühzeitige Entwicklung von Markt Know-how -frühzeitiger Aufbau der Marktposition -Alleinstellung gegenüber den Kunden -Aufbau von Marken- und Firmentreue -Aufbau von Standards -Technologieführer Image -Aufbau von Markteintrittsbarrieren -frühzeitige Nutzung von Erfahrungskurveneffekten -Frühes Binden von Lieferanten und Absatzmittlern -maximaler Spielraum beim Einsatz der Marketinginstrumente -längste Verweildauer im Markt 	<ul style="list-style-type: none"> -Markt ist zum Teil schon Entwickelt -verringerte Marktungewissheit/ verringertes Risiko durch Erfahrungen des Pionierproduktes/ steigende Markttransparenz -Marktpositionen sind noch nicht klar verteilt -sonst ähnlich dem Pionier 	<ul style="list-style-type: none"> -starkes Marktwachstum -Kaufwiderstände sind überwunden -längste Beobachtungs- und Lernphase -Vermeidung der Fehler von Pionier und frühem Folger -verringertes Investitionsbedarf
Con	<ul style="list-style-type: none"> -Hohe Kosten der Markterschließung -Nutzen der Markterschließung kommt auch Folgern zu Gute -Ungewissen Nachfrageentwicklung/ Markttransparenz -Risiko technologischer Sprünge -Risiko der schnellen Imitation -Überwindung von Marktwiderständen -Risiko weiterer Konkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> -Marktspielregeln sind zum Teil bereits festgelegt -eingegrenzter Spielraum für den Instrumentaleinsatz -Markteintrittsbarrieren des Pioniers -Kostennachteile gegenüber dem Pionier -Eintritt weiterer Konkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> -etablierte Anbieter Marktbarrieren -geringster Spielraum für Instrumente/ Positionierung -direkter Angriff der bestehenden Anbieter (Preiskämpfe) -Image-Nachteil

⁵⁰ Vgl. Lampe [2008]: 75

4 Marken in der deutschen Fußball-Bundesliga

4.1 Deutsche Sportmarken

Die Ausprägung der Marken ist in der Bundesliga sehr unterschiedlich ausgebildet. Dabei gilt der Grundsatz, je stärker die Marke, umso höher der Umsatz und damit auch die Chance sich langfristig als Spitzenmannschaft zu etablieren. Demnach wird von den Mannschaften der Bundesliga angestrebt, eine erfolgreiche und originelle Marke aufzubauen. Marken werden nicht nur durch Vereins- und Trikotfarben, Vereinswappen und gesamte öffentliche Erscheinungsbild, grob die Corporate Identity gebildet, vielmehr ist es bei Bundesligisten besonders wichtig eine vielschichtige Marke zu bilden. Wie schon bei der Erläuterung des Begriffs erwähnt wurde, spielt die Zahl der markierten Güter eine besondere Rolle.

Im Profisport versucht sich jeder Spieler eine eigene Marke aufzubauen, ist dabei allerdings der Hauptmarke seines Vereins untergeordnet. Die Verbindung einzelner Sportler mit dem Verein wird stärker, umso länger und erfolgreicher er für den Verein spielt. Überregionale, nationale und internationale Bekanntheit einer Untermarke ist vorrangig auf den Erfolg der Hauptmarke zuzuordnen. Die kulturelle Etablierung findet jedoch erst durch ein soziales Engagement statt. Deutschlandweit haben sich nur die wenigsten Spieler zu einer national bedeutsamen Untermarke entwickelt. Ausschlaggebend ist dafür auch ein gemeinsames nationales sportliches Event. Zweifellos gelangte ein deutscher Nationalspieler durch den Sieg des WM Finales in Rio 2014 im nationalen und internationalen Raum zu größerem Ruhm, als er jemals in einer deutschen Mannschaft erreicht hätte.

Die WM Helden um Bastian Schweinsteiger, Thomas Müller und Manuel Neuer waren zu dem Zeitpunkt für den FC Bayern München aktiv. Die Münchener stellten das größte Kontingent an Nationalspielern und besitzen dazu eine hohe Anzahl an Untermarken. Ein weiterer Faktor ist, dass durch den Weltmeistertitel von 2014 der Marktwert der Spieler gestiegen ist. Eine solche Steigerung be-

sitzt auch direkten Einfluss auf den Markenwert des jeweiligen Vereins, in dem der Spieler aktiv ist.⁵¹

Jüngst sind jedoch nicht nur aktive Sportler, sondern auch Trainer und Manager zu nationalen Ikonen gereift. Das beste Beispiel bot dabei Jürgen Klopp vor dem Wechsel von Borussia Dortmund zu Manchester City. Mit zahlreichen medialen Auftritten und einer Vielzahl von Werbeverträgen brachte der damalige Trainer zusätzliche Aufmerksamkeit für den Verein ein. Mit dem Vereinswechsel konnte Klopp seinen Ikonenstatus in die Premier League übertragen und besitzt auch schon dort eine hohe Strahlkraft, der durch mediale Auftritte abseits des Spielfelds sehr beliebt sind. Durch den Spitznamen: The normal One konnte Zuschauernähe und Sympathie aufgebaut werden.⁵²

4.2 Vergleich der Markenstärke National - Bundesliga

Unternehmensintern, aber auch -extern ist es wichtig, die Markenstärke eines Vereins zu bestimmen. Mittels empirischer Studien und Geschäftszahlen lässt sich der Zusammenhang zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg herstellen. Dafür werden aktuelle Beliebtheit, allgemeine Markenstärke, Reichweite und Geschäftszahlen unter den Vereinen verglichen und mit Hilfe eines früheren Betrachtungszeitraums die Entwicklung der einzelnen Vereine aufgezeigt. Für Vereine ist dies wichtig, um einen positiven Trend in der Markenentwicklung beizubehalten und auszubauen, aber auch einen negativen Trend der Markenschwächung zu stoppen. Auch für Stakeholder ist eine solche Entwicklung von hoher Bedeutung. Überregionale Sponsoren bekommen mit einem regionalen Verein nicht die gewünschte Reichweite, Kapitalgeber prüfen das Investment durch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und auch aktive Sportler wechseln eher zu einer starken Sportmarke, als zum schwächeren Konkurrenten. Zunächst soll die erste Fußball Bundesliga als nationaler Standpunkt betrachtet werden.

⁵¹ Vgl. Feldmann [2007]: 29ff.

⁵² Vgl. Focus Online [2015]

Das Fußball deutschlandweit die beliebteste Sportart ist, dürfte auch ohne empirische Studien offensichtlich sein. Keine andere Sportart besitzt so viel mediale Präsenz wie Fußball. Laut der Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse – (AWA 2016)⁵³ gibt jeder dritte Befragte (insgesamt ca. 24.000 Personen) an, dass Fußball seine Lieblingssportart ist. Erst abgeschlagen, mit rund 15%, liegt Boxen gefolgt von Skispringen und Automobilrennsport. Die Bundesliga schafft es in den vergangenen Jahren jedoch nicht, mehr Interessenten zu gewinnen.⁵⁴ Aus diesem Grund ist es umso wichtiger für jeden Verein, den Fananteil vom gesamten Kontingent zu steigern. Laut der AWA 2016 konnten dabei besonders der FC Bayern München (25,6%) und Borussia Dortmund (24,4%) schon allein die Hälfte der Interessenten unter sich vereinen. Erst abgeschlagen folgen die langfristig etablierten Bundesligavereine, wie Schalke 04, Borussia Mönchengladbach, Hamburger SV und Werder Bremen.⁵⁵

Online hingegen zeichnet sich ein dominanteres Bild ab. Der FCB besitzt durch seine hohe nationale und internationale Fanbase 32 Mio. Facebook-Pagelikes. Dortmund belegt erst mit 13 Mio. Pagelikes Rang zwei. Weit abgeschlagen auch hier wieder die weiteren Bundesligisten.⁵⁶ Auch die Vereinsmitgliedschaften belegen den Stellenwert des FC Bayern München im nationalen Vergleich. So besitzen die Münchener die höchste Anzahl an Vereinsmitgliedern (277.000) gefolgt von Schalke 04 (142.000) und Borussia Dortmund (140.809). Die Letzteren konnten dabei nicht ihre relativ hohe Fanbase in Mitgliedschaften umwandeln, was die Schalker umso besser realisiert haben.⁵⁷

Führt man die Statistiken der Facebook-Pagelikes und Mitgliedschaften zusammen, kommt beim FC Bayern München auf alle 116 Likes, bei Borussia Dortmund auf alle 93 Likes und beim Schalke 04 bereits auf alle 19 Likes eine Mitgliedschaft. Quantität und Qualität der Werte sind stark unterschiedlich. Fraglich ist jedoch, ob der Schalke 04 seinen qualitativen Mitgliederanteil bei einer Erhöhung der Fanreichweite (Pagelikes) aufrechterhalten könnte.

⁵³ Vgl. Anhang S.XXIII Abbildung 7

⁵⁴ Vgl. Anhang S.XXIV Abbildung 8

⁵⁵ Vgl. Anhang S.XXV Abbildung 9

⁵⁶ Vgl. Anhang S.XXVI Abbildung 10

⁵⁷ Vgl. Anhang S.XXVII Abbildung 11

Abgesehen von der Reichweite spielt auch der Umsatz eines Bundesligisten eine große Rolle. Die Fußball-Bundesliga kann einen stetigen Anstieg des Umsatzes aufweisen. Von der Saison 2004/2005 bis zur Saison 2014/15 konnte der Umsatz von 1,3 Mrd. auf 2,6 Mrd. verdoppelt werden.⁵⁸ Ein Anstieg ist auf die steigenden Einnahmen durch die Vermarktung von Übertragungsrechten zurückzuführen. Die Rechteperiode 2014/17 geht dem Ende entgegen und schon wurde die neue Rechteperiode ausgehandelt. Dabei steht den Bundesligisten durchschnittlich 85% mehr Geld zur Verfügung. Die Verteilung der Gelder richtet sich dabei nach der Platzierung in Tabelle der vergangenen Saison.⁵⁹ Spieltageeinnahmen, Merchandising, Sponsoring, Transfers und sonstige Einnahmen bilden zusammen mit den TV Rechteeinnahmen den gesamten Umsatzbereich eines Bundesligisten.

Die Höhe der Einnahmen wirkt sich direkt auf den Wert der Marke aus. Nicht überraschend ist, dass der FC Bayern München auch hier die Nase vorne hat. Laut einer Studie von fussball-geld.de in der Saison 2015/16 hat der Verein einen Umsatz von 301,9 Mio. Euro und ist somit die finanzstärkste Mannschaft der Bundesliga. Erst mit 257,7 Mio. Euro belegt der VFL Wolfsburg Rang zwei. Platz drei erreicht Borussia Dortmund mit 224,1 Mio. Euro. Betrachtet man die Studie mit der Tabelle wird deutlich, dass die Einnahmen im direkten Zusammenhang mit der Saisonleistung stehen. Je länger sich ein Verein im oberen Tabellenumfeld festsetzen konnte, desto höher ist der Umsatz in der Saison. Die Bundesliga bildet somit einen Kreislauf aus, indem die stärksten Mannschaften stärker werden und die schwächsten Mannschaften immer schwächer (Je höher die Einnahmen, desto höher die Investitionen in Qualität der Spieler; je höher die Qualität der Spieler, desto höher der Erfolg in der Spielzeit; je höher der Erfolg in der Spielzeit, desto höher die Einnahmen).⁶⁰

Da der FC Bayern München bereits langfristig auf hohe finanzielle Mittel aufbauen konnte, besitzt der Verein die wertvollste Mannschaft der Bundesliga. Durch den Vergleich von Spielerwerten von transfermarket.de wird deutlich, wie hoch die Dominanz des FCB in der Bundesliga ist. Von den 21 wertvollsten

⁵⁸ Vgl. Anhang S.XXVIII Abbildung 12

⁵⁹ Vgl. Sackmann [2016]

⁶⁰ Vgl. Anhang S.XXIX Abbildung 13

Spielern der Bundesliga im Jahr 2016, sind bereits 12 Spieler bei dem FC Bayern unter Vertrag. Dabei belegen gleich drei Spieler der Bayern die ersten Plätze im Ranking.⁶¹ Der gesamte Marktwert der Bundesligisten ist sehr unterschiedlich. An der Spitze steht natürlich der FC Bayern München. Der Gesamtwert der Münchener Mannschaft beläuft sich auf 582,23 Mio. Euro. Abgeschlagen auf Rang Zwei Borussia Dortmund mit einen Wert von 339,5 Mio. Euro. SV Darmstadt 98 hat mit einem Mannschaftswert von 26,95 Mio. Euro nur einen Bruchteil des Mannschaftswertes des FC Bayern und belegt den letzten Platz in der Bundesliga.⁶²

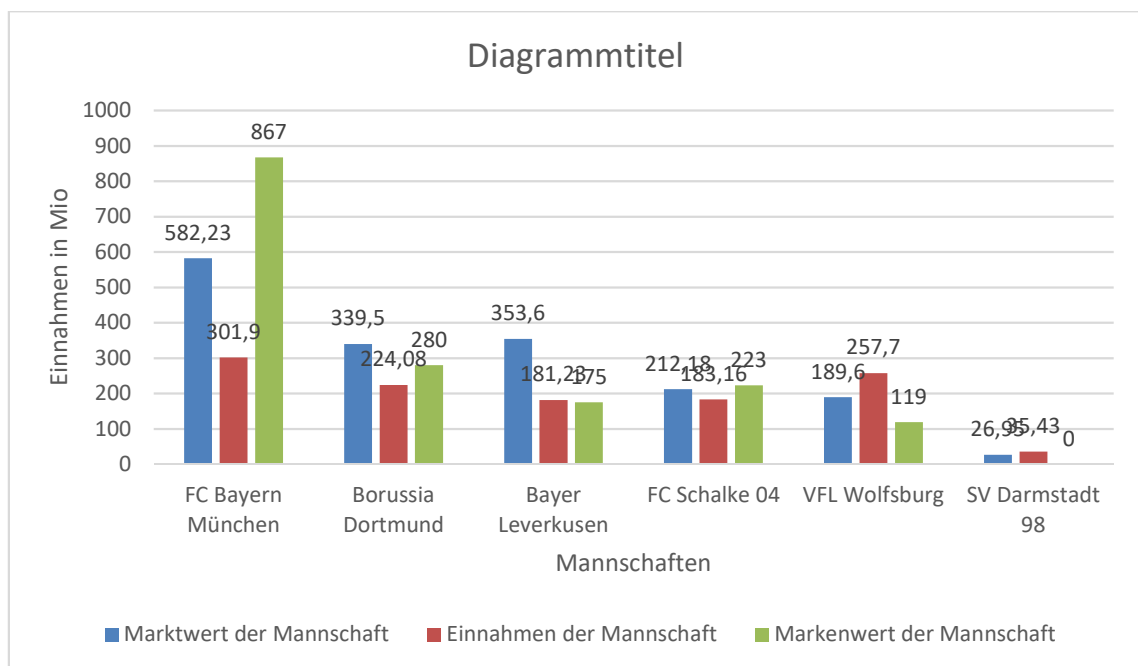


Abbildung 5 Zusammenfassung von finanziellen Angaben in Bezug auf [transfermarkt.de](#)⁶³, [fussballgeld.de](#)⁶⁴ und [Brand Finance](#)⁶⁵

Durch eine Analyse des Markenwerts jeder einzelnen Mannschaft über einen langen Zeitraum, wird die Entwicklung der jeweiligen Vereine sichtbar. Eine Bewertung der reinen Marke, ohne Sachgüter und anderer zählbaren Werte, zeigt den reinen, durch Erfolge, erreichten Wert des Vereins auf. Die Studie

⁶¹ Vgl. Anhang S.XXX Abbildung 14

⁶² Vgl. Anhang S.XXXI Abbildung 15

⁶³ Vgl. Trans [2016(c)]

⁶⁴ Vgl. O.V. [2016(b)]

⁶⁵ Vgl. Brand Finance [2016(a)]

Brand Finance Football 50 - 2016 bewertet Bundesligavereine von 2011 bis 2016. Auch in dieser Studie konnte FC Bayern München seine Führung weiter ausbauen und seinen Markenwert nahezu verdoppeln. Mannschaften wie der BVB oder Schalke 04 belegen abermals nur die Verfolgerplätze und sind dabei weit abgeschlagen.⁶⁶

Der HORIZONT Bundesliga-Performance-Check bewertet jedes Jahr die Leistung aller 18 Bundesligisten. Experten aus Unternehmen, Medien und Agenturen vergeben Punkte in den Kategorien Management, Marke, Stadion, Sponsoren, Fans, Serviceorientierung und Teamperspektive. Die Höchstpunktzahl liegt derzeit pro Kategorie bei 150 Punkten. Das entspricht einer Gesamtpunktzahl von 1.050. Auch in dieser Statistik hat der FC Bayern München die Tabellenführung inne. Mit 982 Punkten fehlen den Münchener nur 78 Punkte zur Höchstpunktzahl und entsprechen somit 93,5%. Auf dem zweiten Platz folgt Borussia Dortmund. Mit 944 Punkten erreichen die Dortmunder 89,9% und liegen nur knapp hinter den Bayern. Mit 79,0% folgen, nahezu punktgleich, Schalke 04 und Borussia Mönchengladbach. Schlusslicht bildet SV Darmstadt 98 mit 42,8%.⁶⁷

Werden die Ergebnisse der Statistik addiert, wird deutlich, dass der FC Bayern München den Status als Markenprimus in der Bundesliga innehat. National besteht kein Zweifel an der Dominanz der FC Bayern München, der in der Saison 2016/17 den fünften Meisterschaftstitel in Folge und den insgesamt 27. Meisterschaftstitel in der Vereinsgeschichte anstrebt. Auch im internationalen Vergleich kann sich der FC Bayern behaupten.

4.3 Vergleich der Markenstärke International – Europäische Top Five

Im internationalen Vergleich sieht man, dass die Bundesliga im Bereich der TV-Vermarktung noch Nachholbedarf hat. Die Bundesliga steht bei den TV-Einnahmen lediglich auf Platz vier der Big Five-Ligen. Die englische Premier League kann auf das dreifache Budget zurückgreifen. Die Bundesliga steht deshalb vor dem Problem, die Lücke durch die fehlenden Umsätze aus den

⁶⁶ Vgl. Anhang S.XXXIII Tabelle 1

⁶⁷ Vgl. Anhang S.XXXII Abbildung 16

Übertragungsrechten auszugleichen. So sind die Spieltageeinnahmen und Sponsoringeinnahmen (zuzüglich Sonstigen Einnahmen) zu mindestens gegenüber den französischen, spanischen und italienischen Ligen erhöht.⁶⁸

Eine Maßnahme ist es, die durchschnittliche Zuschauerzahl pro Spiel in der Bundesliga konstant hoch zu halten. In den Big Five hat die Bundesliga die höchste Anzahl an Zuschauern pro Spiel. Ein Bundesligaspiel hat dabei doppelt so viele Zuschauer wie die Spiele in der französischen Ligue 1, die das Schlusslicht im Ranking bilden. England, als selbsternanntes Mutterland des Fußballs, konnte in der vergangenen Spielzeit durchschnittlich nur 36.500 Zuschauer zu den Spielen locken, wo es in Deutschland bereits 43.300 Zuschauer zu jeder Partie zieht.⁶⁹

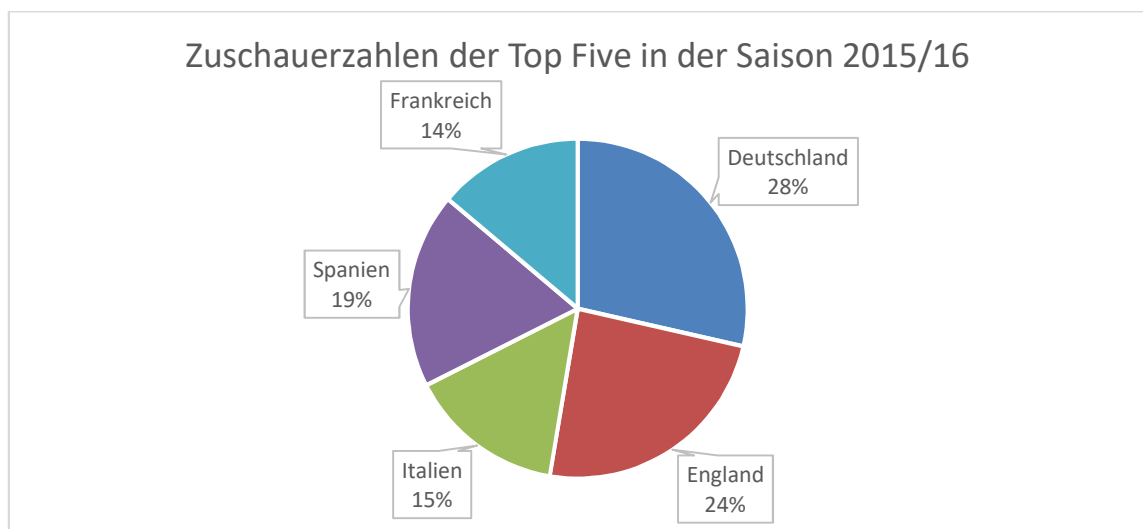


Abbildung 6 Zuschauerzahlender Saison 2015/16 in Bezug auf weltfussball.de⁷⁰n b

Der Marktwert der erfolgreichsten europäischen Clubs wird durch spanische Mannschaften angeführt. Nach Real Madrid, mit einem Marktwert aller Spieler von 775,8 Mio. Euro, folgt der FC Barcelona mit einem Marktwert von 764,5 Mio. Euro. FC Bayern München belegt als beste deutsche Mannschaft den dritten Platz (582,3 Mio. Euro). Dabei ist jedoch zu beachten, dass die spanischen Spitzenclubs durch ihr unökonomisches Transferverhalten eine Transfersperre

⁶⁸ Vgl. Anhang S.XXXIV Abbildung 17

⁶⁹ Vgl. Anhang S.XXXV Abbildung 18

⁷⁰ Vgl. Weltfußball [2016]

der FIFA auferlegt bekommen hatten.⁷¹ Diese zu mindestens moralisch bedenkliche Verhalten beeinflusst aktiv die Konkurrenz. Der FC Bayern München, oder Borussia Dortmund (Platz 9) konnten sich auch ohne kontroverse Transferaktivitäten in Europa als Spitzenclub etablieren. Die Premier League kann trotz seiner hohen finanziellen Mittel im Moment noch nicht in die Top Drei vorstoßen. Manchester City, mit einem Marktwert von 524,3 Mio. Euro, belegt nur Platz Vier im Ranking.⁷²

Anders ist es bei der Markenstärke. Hier kann Manchester United durch seinen sehr hohen Markenwert von 1,17 Mrd. Euro das Ranking anführen. Real Madrid (1,15 Mrd. Euro) und FC Barcelona (993 Mio. Euro) belegen die Plätze Zwei und Drei. Erst auf Platz Fünf kann sich der FC Bayern München (867 Mio. Euro) behaupten. Insgesamt ist das Ranking der wertvollsten Marken im europäischen Fußball durch die Premier League geprägt. Von den wertvollsten zehn Marken kommen alleine sechs Mannschaften von der Insel. Eindeutig besteht dabei Nachholbedarf in der Bundesliga.⁷³

Die Fünf-Jahres-Wertung der UEFA bewertet die reine Leistung im internationalen Vergleich. So führt das Abschneiden der Mannschaften in der UEFA Champions League und der UEFA Europa League zu einer Benotung der jeweiligen Ligen. Die Primera División ist durch das lange sehr gute Abschneiden im europäischen Wettbewerb die erfolgreichste Liga der Big Five. Die deutsche Bundesliga kann sich durch die guten Leistungen von FC Bayern München und Borussia Dortmund den zweiten Platz im Ranking sichern und wehrt sich gegen die finanzstarke Premier League.⁷⁴

4.4 Zwischenfazit und Markenprimus

Spricht man national und international vom deutschen Fußball, ist der FC Bayern München die größte Marke der Bundesliga. Die Bayern sind als Rekordmeister zu dem Inbegriff der deutschen Fußballdominanz geworden. Durch finanzielle, qualitative und markenstrategische Optimierung wurde über eine

⁷¹ Vgl. O.V. [2016(d)]

⁷² Vgl. Anhang S.XXXVI Abbildung 19

⁷³ Vgl. Anhang S.XXXVII Abbildung 20

⁷⁴ Vgl. Anhang S. XXXVIII Tabelle 2

lange Periode die heutige Stellung in der Bundesliga und im internationalen Vergleich erarbeitet. Wenn der Mannschaft die Stellung als Markenprimus inne ist, muss diese auch verteidigt werden. National scheint der FC Bayern München auf lange Sicht uneinholbar zu sein, doch international kommen die Münchener nicht an die oberen Spitzenmannschaften heran. Dies ist auf den hohen Unterschied der Rechtevermarktung zurückzuführen, denn durch die fehlende Konkurrenz und einer zu geringen Umfrage an Pay-TV Sendern, wie Sky, konnten in der Vergangenheit keine lukrativen Übertragungsdeals für die Bundesliga abgeschlossen werden. Die englische Premier League hingegen besitzt mit zwei Pay-TV Sendern eine natürliche Konkurrenz für den Erwerb der Übertragungsrechte, sodass durch diese beiden Sender die vorherige Rechteperiode immer wieder überboten wurden.⁷⁵

International ist zu beobachten, dass die Bundesliga über wenig Mannschaften mit genügend Ausstrahlung verfügt. FC Bayern München und Borussia Dortmund haben durch internationales Marketing ihre Strahlkraft erweitert, jedoch bietet die erste deutsche Fußballliga keine weiteren länderübergreifend etablierten Mannschaften. Der Schalke 04, VfL Wolfsburg, oder auch Bayer Leverkusen werden zwar national nachgefragt, jedoch erhalten diese Mannschaften international keine Beachtung. Selbst durch eine regelmäßige Teilnahme an internationalen Wettbewerben, stehen diese Vereine stets unter dem Schatten der beiden größten Vereine Deutschlands.

Auch die Verteilung der finanziellen Güter in der Bundesliga scheint sehr einseitig. Abgesehen von den FCB und BVB scheinen die restlichen Mannschaften den Schritt für eine neue, zeitgerechte Marketingstrategie verpasst zu haben. Wie wichtig der richtige Zeitpunkt einer Internationalisierung war, kann am Beispiel des Marktprimus FC Bayern München erläutert werden, denn durch eine vorbildliche Haltung zu neuen und vielversprechenden Märkten konnten sich die Münchener frühzeitig international etablieren.

⁷⁵ Vgl. Schmitt [2015]

5 Internationalisierung in der Fußballbranche am Beispiel des FC Bayern München

Auch überregional besitzt der FC Bayern München hohe Strahlkraft und ist sowohl innerhalb, als auch außerhalb der Bundeslandesgrenzen von Bayern beliebt. Grund hierfür ist, dass das Management des FC Bayern Münchens, welches schon in den siebziger Jahren die Relevanz der Sportmarkenbildung erkannte und auch national und international seinen Wirkungsbereich vergrößerte. So entstanden im Münchener Stadion etwa die ersten VIP-Logen in Deutschland und auch bei der Errichtung betriebswirtschaftlichen Organisationsstrukturen war der Verein seinen nationalen Konkurrenten weit voraus. Da das Marketing der Bayern sich, anders als bei anderen Bundesligisten, überregional erstreckte, konnte schon frühzeitig auf eine solide Anzahl an Vereinsmitgliedern gesetzt werden. Bis heute ist der FC Bayern München mit einer Vereinsmitgliederanzahl von 284.041 Mitglieder mit großen Abstand der weltweit populärste Verein. Seit der Saison 2007/08 hat sich die Mitgliederzahl demnach verdoppelt.

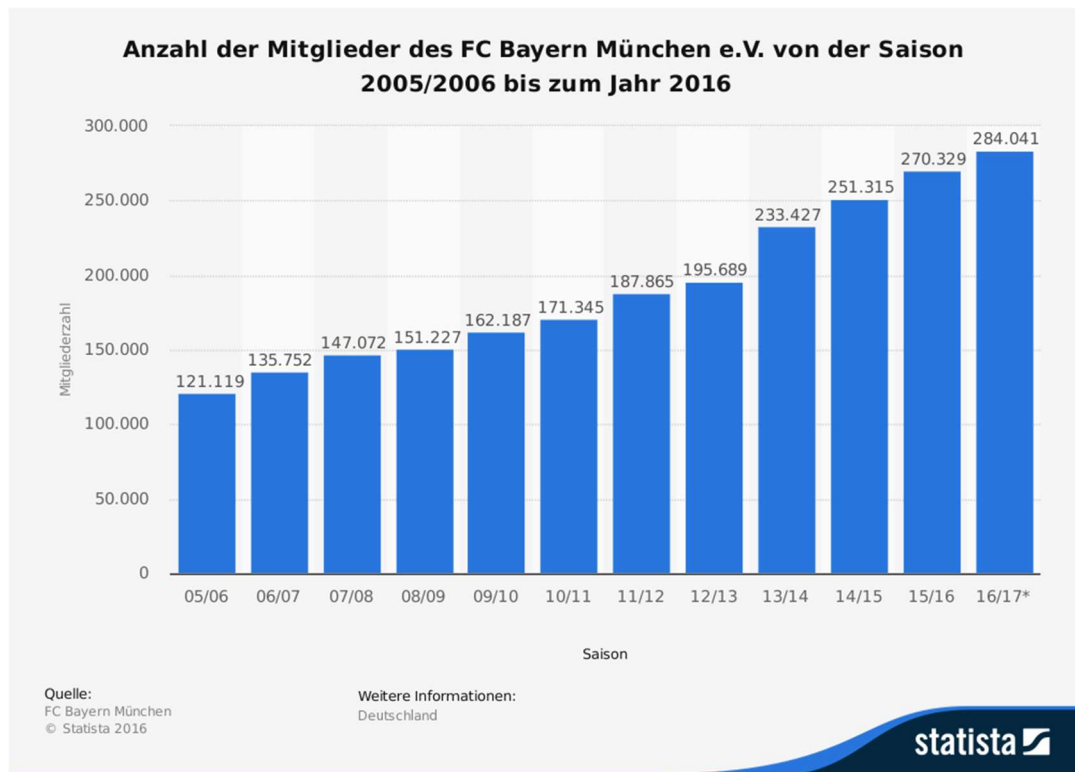


Abbildung 7 Anzahl der Mitglieder des FC Bayern München e.V. von der Saison 2005/2006 bis zum Jahr 2016⁷⁶

Bei den abgeschlossenen Mitgliedschaften handelt es sich jedoch nur um einen Bruchteil der Sympathisanten des Vereins. Laut einer Umfrage des Magazins Sponsors hat der FCB 9 Mio. Anhängern. In der Saison 2011/12 hat kein Verein mehr Fans als der FC Bayern München. Borussia Dortmund als zweitbeliebtester Verein kann auf nur 5,7 Mio. Fans in Deutschland setzen.⁷⁷ Ein Größenunterschied, der auf die frühzeitig ausgerichteten Marketingmaßnahmen zurückzuführen ist.

Für den FC Bayern München war der Aspekt der Internationalisierung schon frühzeitig wichtig. So sind sie der deutschen Konkurrenz um vielen Jahren voraus, was sich auch an der dominanten Position in der Bundesliga widerspiegelt. Kein Verein konnte über einen so langen Zeitraum immer konstante Leistung wie die Münchener abliefern. Viele ehemaligen Spitzenclubs verschwanden sogar in der Versenkung der unteren Ligen.

⁷⁶ Vgl. FC Bayern München [2016]

⁷⁷ Vgl. Oediger [2012]

Betrachtet man die Einnahmestruktur des FC Bayern München AG von 2006 bis 2014 (Abbildung 8), sieht man, dass der Verein seine gesamten Einnahmen verdoppeln konnte. Dabei ragen besonders die Bereiche Merchandising (226% Zuwachs), Spielbetrieb (68% Zuwachs) und Sponsoring (87% Zuwachs) hervor. Der FCB konnte so trotz der geringen TV-Einnahmen international konkurrenzfähig bleiben.

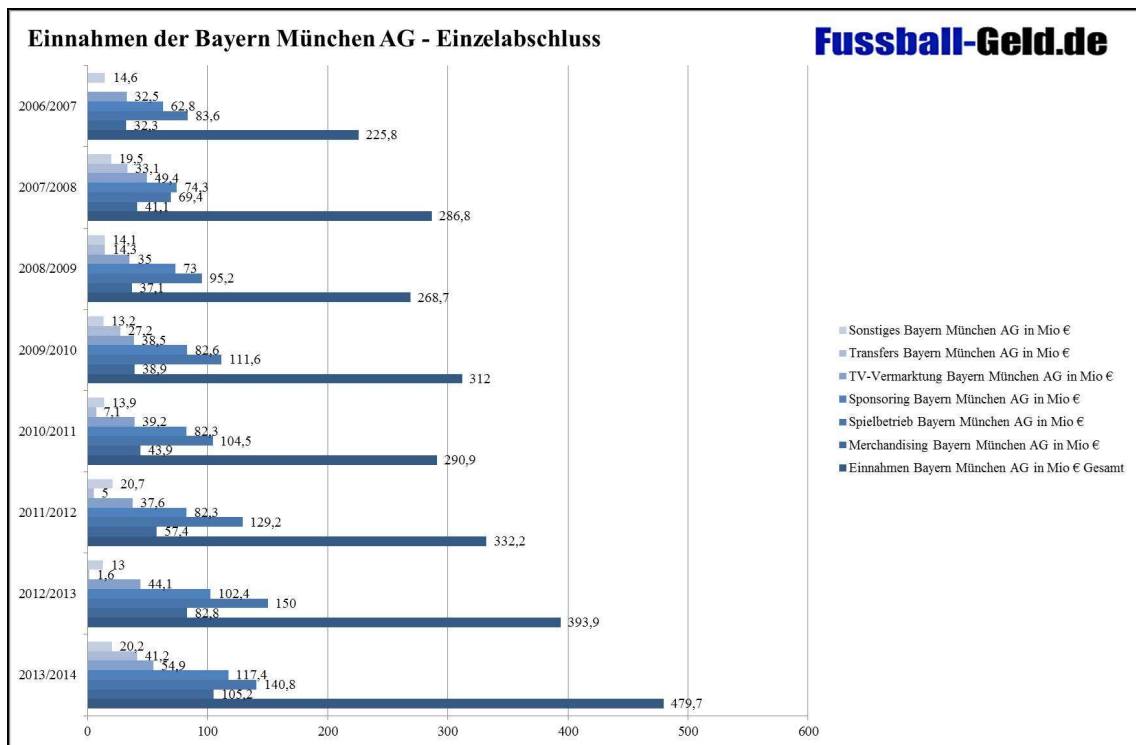


Abbildung 8 Einnahmestruktur Bayern München AG Saison 2006/2007 - 2013/2014⁷⁸

⁷⁸ Vgl. O.V. [2016(a)]

5.1 Begünstigungen der Expansion ins Ausland im Allgemeinen

5.1.1 Potenzielle Marktgröße

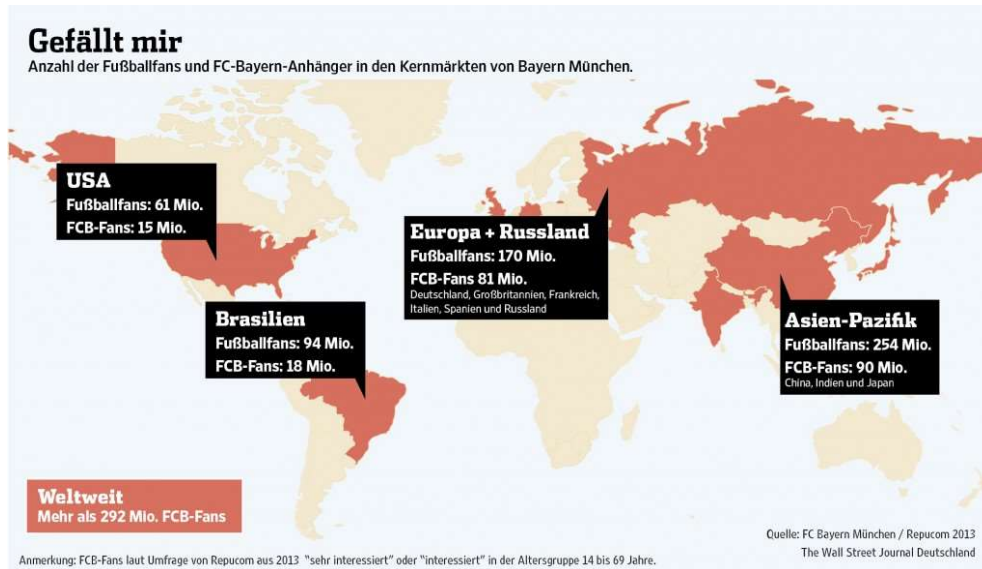


Abbildung 9 Anzahl der Fußballfans und FC Bayern-Anhänger in den Kernmärkten von Bayern München⁷⁹

Sieht man sich Abbildung 9 der Fans des FC Bayern München an, wird deutlich, dass hohes Potenzial im internationalen Fußballmarkt liegt, das ist darauf zurückzuführen, dass sich weltweit ca. 292 Mio. Fans für den FCB interessieren. Dabei entfällt eine relativ geringe Anzahl von 81 Mio. Personen auf Europa und Russland. Bei der Auswahl des richtigen Landes spielt es eine große Rolle, in welchen Ländern die Anteilseigner Audi, Allianz und Adidas ihren Zielmarkt sehen. Kein Zufall, dass die Bayern hauptsächlich die USA und die Volksrepublik China als Hauptmarkt ausgewählt haben. Anders als Gebrauchsgüter handelt es sich bei dem Export des FC Bayern München allerdings um ein Konsumgut. Wo sonst teure Marketingmaßnahmen das Produkt eines Automobilherstellers bewerben, muss das Produkt eines Fußballvereins für sich selbst sprechen. Hierbei handelt es sich um die Übertragung von den Fußballspielen im Ausland. Nichts destotrotz ist es für die Kundenbindung unerlässlich ein persönliches Verhältnis zu den internationalen Fans aufzubauen.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Merx [2015]

⁸⁰ Vgl. Merx [2015]

5.1.2 Unterschiede in den Ligastrukturen

5.1.2.1 Ausgangssituation in Deutschland

Die Zunahme von Professionalisierungsstrukturen im europäischen Fußball hat seit dem Beginn der 2000er Jahre tiefgreifende Veränderungen hervorgerufen. Aber auch die Etablierung von Fußball in den USA, oder auf dem asiatischen Markt brachte Veränderungen mit sich. Da die zu betrachtenden Ligen jedoch unabhängig voneinander agieren, lassen sich Unterschiede feststellen. Hierzu wird zunächst das allgemeine Bundesligaprinzip erläutert.

Die Fußballsaison der Bundesliga wird in Hin- und Rückrunde aufgeteilt. Jede Mannschaft spielt hierbei jeweils zwei Partien gegen jede Mannschaft aus derselben Liga. Zurzeit sind 18 Mannschaften in der ersten Fußball-Bundesliga. Dementsprechend werden in der gesamten Saison pro Team 34 Spiele ausgetragen. Das entspricht einer Gesamtzahl an Saisonspielen von 612 Partien. Wer am Ende der jeweiligen Saison die Tabellenplätze eins bis drei belegt, ist direkt für die Teilnahme an der Champions League qualifiziert. Der Tabellenvierte rückt in die Campions League Qualifikation ein. Platz fünf und sechs nehmen automatisch an dem Europapokal teil. Die zwei schlechtesten Mannschaften der Spielzeit steigen in die nächst tiefere Klasse (2. Bundesliga) ab und die Mannschaft auf dem 16. Platz muss in die Relegation gegen den Dritten der 2. Bundesliga. Hin- und Rückrunde werden von einer Winterpause getrennt. Zwischen zwei unterschiedlichen Saisons wird eine Sommerpause eingelegt. In den jeweiligen Pausen können Spielertransaktionen getätigt werden. Diese müssen während des laufenden Ligabetriebs eingestellt werden.

Der DFB Pokal ist ein bundesweiter, ligaübergreifender Vergleich aller Erst- und Zweitligisten, sowie die ersten vier Vereine der 3. Liga und 24 Teilnehmer der unteren Ligen (In der Regel die Verbandspokalsieger). Der Spielmodus ist ein K.O.-System. Insgesamt nehmen 64 Mannschaften an diesem nationalen Wettbewerb teil. Jede Runde subtrahiert sich das Teilnehmerfeld um die Hälfte der Mannschaften, sodass am Ende das Finale der zwei ungeschlagenen Teams den DFB-Pokal-Sieger hervorbringt. Insgesamt werden in sechs Runden 63 Spiele ausgetragen. Vor jeder Runde werden die Partien ausgelost.

Ziel einer jeden Mannschaft ist es, den höchst möglichen Wettbewerb, also die Champions League, zu erreichen. Hierfür ist es in allen europäischen Ligen notwendig, sich durch alle Ligahierarchien an die Spitze der höchsten nationa-

len Liga zu spielen. Bis auf wenigen Ausnahmen ist dieses Ziel für kleine Mannschaften gar nicht, bzw. nur begrenzt zu erreichen, da die besagten Ligarhien nur schwer aufgebrochen werden können.

Alle Bundesligisten sind starr an ihren jeweiligen Herkunftsstandort gebunden. Damit treffen Vereine unter anderem auf umgebungstypische Beschränkungen, die eine Konkurrenz erschweren. Zu beobachten ist, dass Vereine aus wirtschaftsschwachen Regionen nicht konkurrenzfähig sein können, da es schlicht an Ressourcen fehlt. So erhält eine aus dem schwachen wirtschaftlichen Umfeld, herausragende Mannschaft zwar einen, relativ zur Umgebung, hohen Anerkennungsfaktor, ist jedoch durch die geringe Dichte beschränkt. Als Beispiel könnt der FC Hansa Rostock als mit Abstand größter Verein in Mecklenburg-Vorpommern herhalten, der sein Umgebungspotenzial zwar ausschöpft, jedoch durch die Bevölkerungsdichte keine Konkurrenzfähigkeit in den oberen Ligen erreichen kann. Laut einer Markt- und Zuschaueranalyse zwischen 2007 und 2008 gab demnach jeder vierte Deutsche an, an Hansa Rostock interessiert zu sein. In den neuen Bundesländern interessiert sich sogar jeder Zweite an den Verein. Eine hohe Strahlkraft, die auf das fehlende Angebot an Spitzenmannschaften im Osten zurückzuführen war.⁸¹ Ist die Konkurrenz in Ballungsgebieten jedoch zu hoch, wird das gegebene Potenzial zwar genutzt, allerdings auf mehrere Vereine aufgeteilt. So ist das Ruhrgebiet ein Hort von Bundesligisten, die sich gegenseitig das Potenzial auf die Stadtgrenzen einschränken.

Europäischen Mannschaften steht es nahezu frei, welche Spieler sie in ihrem Kader verpflichten. Einzig alleine die Höhe der Ablösesumme und des Spielergehalts spielen bei einem Transfer eine Rolle. Zu beachten ist, dass jeweils die zwei betreffenden Vereine miteinander über den Verbleib eines Spielers verhandeln. Die entsprechenden Ligen besitzen dabei nur eine begrenzte Kontrollfunktion, um bürokratische Formalitäten einzuhalten und rechtliche Verpflichtungen bei einer vertraglichen Bindung zu gewährleisten.⁸² So muss beispielsweise

⁸¹ Vgl. T-Online [2008]

⁸² Vgl. FIFA 02/2015: 4ff

bei einem Transfer auch der Ausbildungsverein berücksichtigt werden, der einen großen Anteil an dem Werdegang des Spielers besitzt.⁸³

5.1.2.2 USA

Die vereinigten Staaten von Amerika unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht vom Ligasystem in Europa. Im Land des Foot-, Basket- und Baseballs, sowie Eishockeys gibt es im Ligabetrieb keine unterschiedlichen Hierarchieebenen, sondern Spielklassen, in denen Mannschaften durch Lizenzvergaben am Saisonbetrieb einer Liga berechtigt werden. Die größten Ligen haben dabei längst einen internationale Wiedererkennungswert erreicht.

Schwierigkeiten bei der Etablierung des Fußballs

Die vereinigten Staaten von Amerika besitzen mit rund 324 Mio. Einwohnern ein hohes Potenzial an Abnehmern. So ist das Interesse an unterschiedlichen Sportarten höher als in Europa, wo es oft eine Nationalsportart gibt, der viele Nischensportarten untergliedert sind. Amerika besitzt mit vier Nationalsportarten bereits eine große Auswahl an unterschiedlichen Sportarten, die auch die unterschiedlichen Bevölkerungsschichten abdecken. American Football, Basketball, Eishockey und Baseball decken die USA sowohl saisonal, geografisch als auch demografisch ab.

Der europäische Fußball wurde durch unterschiedliche Faktoren aus allen Gesellschaftsformen der vereinigten Staaten verdrängt. Dabei galt zunächst Baseball als Nationalsportart der breiten Masse der unteren Mittelschicht. Die im Frühjahr und Sommer gespielte Hauptsaison des Baseballs wurde von der Herbstsaison des American Footballs abgelöst. Football galt als Sportart der oberen Mittelschicht. Basketball hingegen ist durch seinen vielseitigen Einsatz in der High-School und im College zum Nationalspiel geworden, der von allen US-Amerikanern gespielt wurde. Mit dem Eishockey in der Wintersaison wurde das Jahr komplett von unterschiedlichen Sportarten abgedeckt, wobei die Häufigkeit der Spiele keinen weiteren Nationalsportart zulässt.

⁸³ Vgl. FIFA 02/2015: 25

Diese sogenannten „Großen Dreieinhalb“⁸⁴ besitzen auch individuell die Kraft, die Marktanteile von aufstrebenden Sportarten zu unterdrücken. Vorrangig lässt sich das aus der jeweiligen Entwicklung der Sportarten schließen.

Zunächst wird Basketball betrachtet. Diese Sportart wurde schon früh von den Einwohnern der USA in abgewandelter Form betrieben. Die ständige Weiterentwicklung und Professionalisierung des Spiels durch den immer höher werdenden Stellenwert des Gewinnens, brachte den Sport zu seiner jetzigen Form. Was anfangs ein Kinderspiel und ungeeignet für erwachsene Männer war, entwickelte sich zu einer der ersten professionellen Sportinstitutionen von Amerika später und durch die Zuschauernähe sogar zur typisch amerikanischen Nationalsportart. Bereits 1876 wurde die National League of Professional Baseball gegründet. Mit der Gründung der American League wurde 1899 eine konkurrierende Liga geschaffen. Es wurde seitdem ein wirtschaftlicher Wettbewerb um die Führung der obersten amerikanischen Liga geführt. Spätestens mit der Einführung der World Series 1903 sind die beiden Ligen gleichberechtigt und bestehen seit der Gründung bis heute nahezu unverändert fort. Lediglich die Mannschaften variierten während der Zeit.⁸⁵

Football hingegen, als nächste zu untersuchende Sportart, kann seine englischen Wurzeln nicht bestreiten. Die Wurzeln des Sports liegen im Rugby. Der Sport musste jedoch für den amerikanischen Markt reformiert werden. So wurde aus einer Rauferei um einen Ball ein organisierter Wettbewerb, mit festgelegten Abläufen und Regeln, um so einen interessanten Spielfluss zu gewährleisten. Als Beispiel kann man die Taylorisierung des Spielfelds, die Vergabe des Angriffsrechts und die Regelung des Ballbesitzes nennen. Durch Reformen, welche vorrangig in den Colleges des Landes eingeführt wurden, wurde so der Fußball als europäische Form endgültig und dauerhaft aus der amerikanischen Bildungspolitik vertrieben. Vorerst wurde Football nur an Elite Universitäten praktiziert, breitete sich dann aber rasant im gesamten Land aus. Hilfreich hierbei war auch die Einführung des Körperschutzes, um Verletzungen vorzubeugen. Obwohl das Spiel schon frühzeitig praktiziert wurde, kam es, im Vergleich zum Baseball, erst relativ spät zu einer Professionalisierung von

⁸⁴ Vgl. Markovits [2002]: 97

⁸⁵ Vgl. Markovits [2002]: 100ff

Mannschaften. Somit wurde auch erst spät eine Liga außerhalb des College-Sports gebildet. 1920 wurde der Betrieb der American Professional Football Association (APFA) aufgenommen. Durch den ersten Schritt dieser Professionalisierung wurde Football auch der breiten Masse der arbeiteten Bevölkerung der vereinigten Staaten zugänglich gemacht, was ein rasantes Wachstum an professionellen Sportlern und Mannschaften mit sich brachte. Auch große Unternehmen hatten Anteil an die Entwicklung von der APFA zur National Football League (NFL). Brisante firmeninterne Situationen, wie Streiks, oder Mitarbeiterunzufriedenheit wurden von den Firmeneignern mithilfe von Investitionen in Footballmannschaften aufgelöst. Vorrangig wurde darin also ein Mittel zur Schlichtung gesehen, was in den meisten Fällen auch positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter hatte. Die hohen finanziellen Geldmittel für die städtischen Teams halfen der Liga ihre nationale Bedeutung auszubauen – ein wichtiger Faktor zur die Gründung der heutigen NFL. Mit der steigenden Anzahl der professionellen Mannschaften musste die Liga in zwei Conferences aufgeteilt werden. So entstanden die American Football Conference (AFC) und die National Football Conference (NFC).⁸⁶

Zwar ist Basketball die jüngste und kleinste Sportart der großen Drei, jedoch wird der Sport an High-Schools und Colleges gefördert und zieht auf professioneller Ebene mehr Zuschauer an als die vorherigen beiden Sportarten zusammen. Die schnelle Verbreitung des Basketballs bewirkte, dass die Sportart nicht nur in den USA einen hohen Stellenfaktor unter den Großen Drei belegte und immer noch belegt, sondern auch weltweit nach Fußball die zweitbeliebteste Sportart wurde. Die National Basketball League (NBA) ist durch die hohe Qualität zum Vorbild aller Basketballligen und zur bekanntesten sportlichen Institution der Welt gewachsen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die unkomplizierte Integration von Spielanlagen auf Indoor-Fußballplätzen, oder kleineren Bolzplätzen. Somit gestaltet sich die Umsetzung von Basketball wesentlich einfacher, als die Umsetzung von American Football oder Baseball, deren Spielfelder schon unterschiedliche Maße aufwiesen. Wie bei allen amerikanischen Sportarten, lag das Problem in der Schaffung einer einheitlichen Liga. Zu Beginn der Professionalisierung gab es viele unterschiedliche Ligen und noch mehr Mann-

⁸⁶ Vgl. Markovits [2002]: 132ff

schaften, welche, aus Mangel an Erfolg, nicht selten komplett aufgelöst werden mussten. Basketballteams waren zunächst in der Regel auf regionale Wettbewerbe ausgerichtet. Zudem konnte oft nicht zwischen professionellen Spielern und Amateuren unterschieden werden. Die Mischung der Sportler brachte die Chance für jeden den Sport zu praktizieren und gleichzeitig eine hohe regionale Reichweite. Die nationale Reichweite des Baseballs und Footballs konnte jedoch nicht erreicht werden, da es an einer professionellen Liga fehlte. Basketball war dabei nicht an feste Jahreszeiten gebunden, denn der Sport wurde vorrangig in Hallen ausgetragen. Aus diesem Grund wurden bereits Amateurspiele außerhalb des Spielplans von Football und Baseball gelegt. So konnten Sportinteressierte sowohl Basketball, als auch andere Spitzensportarten betrachten. Die Hauptsaison wurde dabei auf den Winter und das Frühjahr gelegt. Mit der National Basketball League (NBL) wurde die erste professionelle Liga des Basketballs im Jahr 1937 gegründet, die später mit der Basketball Association of America (BAA) und American Basketball League (ABL) fusionierte und die heutige National Basketball Association (NBA)⁸⁷ gründete.⁸⁸

Im Gegensatz zu den Großen Drei wurde von Eishockey nie behauptet, dass es eine typisch amerikanische Sportart sei. Der kanadische Ursprung wurde zu keinem Zeitpunkt bestritten, da der Nationalsport der Kanadier sich geografisch nach Süden über die Landesgrenzen ausweitete. Ähnlich wie Fußball, hat Eishockey also einen internationalen Ursprung. Da Kanada jedoch eine kulturelle Verwandtschaft mit den USA besitzt, die sich stets wirtschaftlich und sozial auf beide Länder auswirkte, konnten sich gemeinsame Grundwerte und Kulturen entwickeln. Eishockey konnte somit leichter in den US-amerikanischen Markt etabliert werden. Auch die weltweite Ausbreitung der Sportart und der damit einhergehende internationale Erfolg von Nationalmannschaften der USA, brachten Ruhm und Anerkennung für die Sportart. Im Gegensatz zum Fußball konnte sich Eishockey jedoch über eine lange Periode zunächst nur im Norden der USA ansiedeln. So wurde zwischen 1900 und 1930 eine solide Grundlage für die weitere Ausdehnung in den südlichen Staaten geschaffen. Boston, Detroit,

⁸⁷ Die NBL hatte unter den ersten professionell gegründeten Ligen das erfolgreichste System. Die BAA und ABL sahen für das Überleben der erfolgreichsten Mannschaften ihrer Ligen nur die Möglichkeit einer Fusion der drei Ligen.

⁸⁸ Vgl. Markovits [2002]: 145ff

New York und Chicago waren demnach die Vorreiter für Tampa Bay, Miami, San Jose und Dallas. Die ersten Jahre des Sports waren, ähnlich wie die vorher genannten Sportarten, von mehreren und dadurch chaotischen Ligasystemen geprägt. Die größten Mannschaften hatten ihre Wurzeln allerdings in Kanada und nur durch einen Umzug der gesamten Mannschaft in eine amerikanische Großstadt wie Seattle oder Portland, wurden US-amerikanische Mannschaften erstmals für den eigentlich kanadischen Stanley Cup qualifiziert. So entstand innerhalb von den USA und Kanada eine länderübergreifende Liga. Die National Hockey League (NHL) besteht aktuell aus 30 Mannschaften. Davon sind lediglich sieben Mannschaften in Kanada angesiedelt und 23 Mannschaften in den USA. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie weit die Amerikanisierung im Eishockey vorangeschritten ist.⁸⁹ Aus diesen Gründen kann Eishockey zweifellos als Vorbild für die Etablierung des europäischen Fußballs gesehen werden, denn langfristig soll sich Fußball auch als eine amerikanische Sportart bezeichnen können.⁹⁰

Die jeweiligen Einschaltquoten der Liga Finals lassen erahnen, wie hoch die Prioritäten der Konsumenten für die Sportarten sind. Langfristig ist dabei zu beobachten, dass Baseball mit einer Abnahme der Einschaltquoten zu kämpfen hat⁹¹, während Football seinen Siegeszug als Sportart Nummer Eins weiter ausbauen kann und langfristig an Konsumenten gewinnt. Die intensiven Bemühungen den europäischen Fußball in den USA zu etablieren werden indes mit Erfolg gekürt, denn durch ein erfolgreiches Marketing konnten die Einschaltquoten signifikant erhöht werden. Außerdem kann eine Annäherung des Interesses an die NHL beobachtet werden (Abbildung 10).

⁸⁹ Vgl. NHL.com [2017]

⁹⁰ Vgl. Markovits [2002]: 157ff.

⁹¹ Vgl. Gaines [2016]

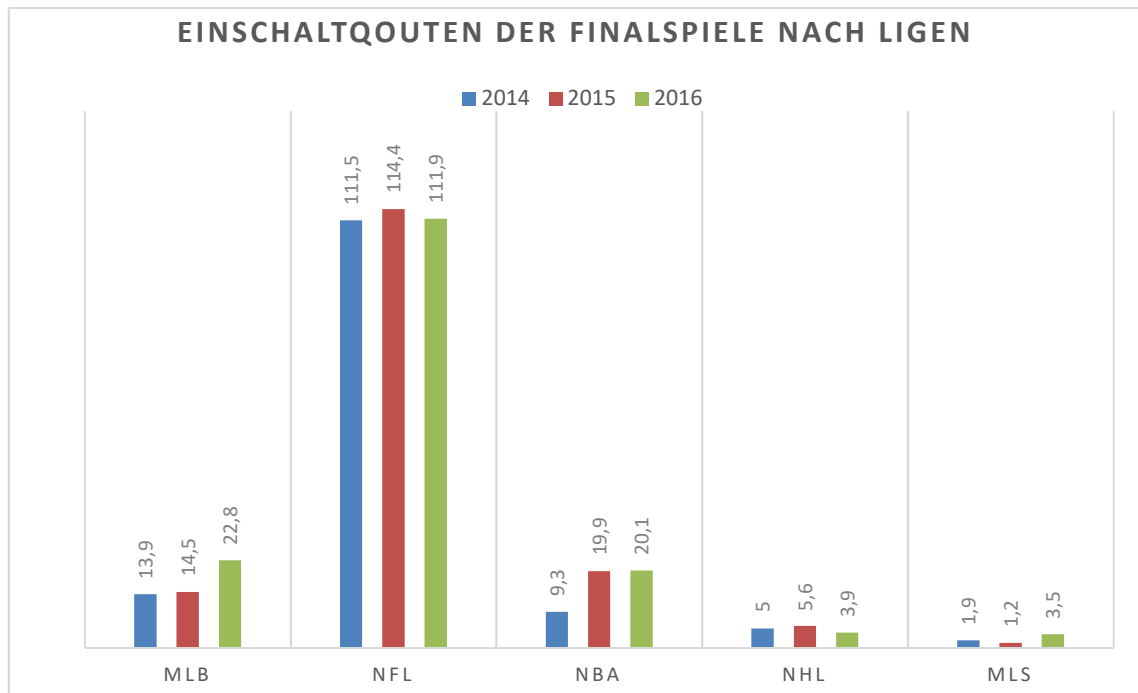


Abbildung 10 Einschaltquoten Finalspiele der unterschiedlichen amerikanischen Ligen (MLB⁹², NFL⁹³, NBA⁹⁴, NHL⁹⁵, MLS⁹⁶) der letzten drei Jahre

Diese Ergebnisse konnten auch schon 2013 durch eine repräsentative Umfrage von 1.000 Personen im Alter von 16-69 beobachtet werden (Abbildung 11). Keine andere Sportart besitzt so hohe Wachstumsraten wie Soccer. Dabei spielt nicht nur die Major League Soccer (MLS) eine große Rolle, sondern auch europäische Ligen werden nachgefragt. So schloss die Bundesliga für die Saison 2015/16 einen Vertrag mit Fox, um potenziell 90 Mio. Haushalte zu erreichen und verdoppelte die Einnahmen der DFL-Auslandsvermarktung auf 140 Mio. Euro pro Saison.⁹⁷

⁹² Vgl. Gaines [2016]

⁹³ Vgl. Nielsen [2016]

⁹⁴ Vgl. ESPN [2014], Deitsch [2015], Palotta [2016]

⁹⁵ Vgl. Sports Media Watch [2016]

⁹⁶ Vgl. Stejskal [2016], Harris [2015]

⁹⁷ Vgl. O.V. [2014]

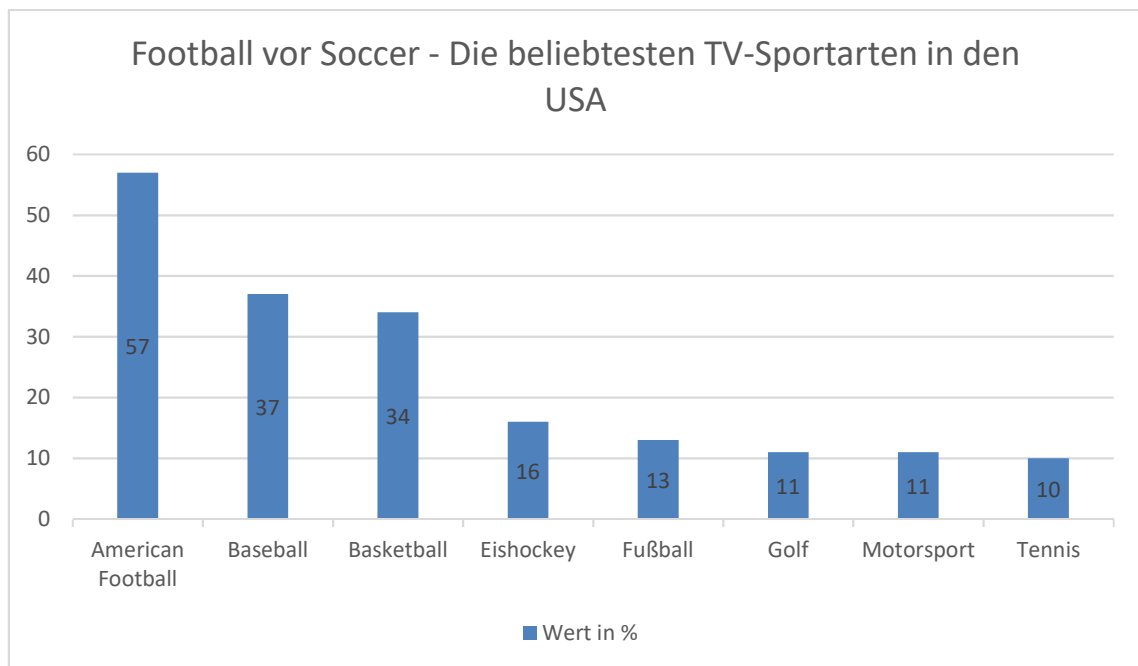


Abbildung 11 Football vor Soccer - Die beliebtesten TV-Sportarten in den USA⁹⁸

Ligastrukturen

Im Gegensatz zu allen europäischen Ligen hat sich die amerikanische Major League Soccer andere amerikanischen Profi-Ligen zum Vorbild genommen und eine hermetische Liga mit handelbaren Lizenzen geschaffen. Ein Austritt aus der Liga für eine Mannschaft ist nicht durch einen Abstieg möglich, sondern nur mit der Weitergabe und dem Verlust seiner MLS Lizenz.

Die MLS besteht aus 20 Vereinen, die jeweils 34 Spiele nach einem asymmetrischen Spielplan austragen. Hierzu wird in Eastern Conference und Western Conference unterteilt, die jeweils 10 Mannschaften unter sich vereinen. Jede Mannschaft spielt ein Hin- und ein Rückspiel gegen die Gegner aus derselben Conference (18), sowie jeweils ein Spiel gegen jede Mannschaft aus der anderen Conference (10) und sechs weitere Spiele gegen zufällig zugeloste Gegner aus der MLS. Nach Ende der Regular Season erhält die jeweils punktbeste Mannschaft der jeweiligen Conference den MLS Supporters Shield. Insgesamt handelt es sich somit um 680 Spiele in der Regular Season.

⁹⁸ Vgl. Merx [2015]

Anschließend ziehen die besten sechs Mannschaften aus jeder Conference in die Playoffs ein, um den MLS Cup zu entscheiden. Dabei werden in vier Runden zunächst Conference intern die Mannschaften für das Finale ermittelt und erst im Endspiel treffen die Sieger des Conference-finals aufeinander. Abgesehen von der ersten Runde der Playoffs, wo die jeweils Dritt-, gegen die Sechstplatzierten und Viert-, gegen die Fünftplatzierten spielen, gibt es in den drei weiteren Spielrunden jeweils ein Hin- und Rückspiel, sodass die Playoffs eine Spielanzahl von 17 Spielen aufweist. Das MLS Cup Endspiel ist somit der Höhepunkt der nationalen Saison.

Das Äquivalent zum DFB-Pokal ist der Lamar Hunt U.S. Open Cup. Alle Teams, die von der United States Soccer Federation anerkannt wurden, können an diesem Wettbewerb teilnehmen. Dunter fallen auch zahlreiche Amateurvereine. Der Cup wird allerdings, bis auf wenige Ausnahmen, von den Mannschaften der MLS dominiert.

Die amerikanischen Ligen haben vier Startplätze für die CONCACAF Champions League (internationaler Wettbewerb für Nord- und Zentralamerika, sowie Karibik). Qualifiziert sind MLS-Cup-Sieger, Gewinner von East- und West Conference und Sieger des Lamar Hunt U.S. Open Cups.⁹⁹

Standortbindung

Das teilweise bestehende Problem der Standortbindung für deutsche Bundesligisten wurde bereits erörtert. Die Mannschaften der MLS besitzen die Möglichkeit ihren Standort frei zu wählen. Das gibt Provinzmannschaften die Möglichkeit, ihre Effizienz zu erhöhen, indem sie in umsatzstärkere Gebiete umsiedeln würden. Außerdem besitzt die Mannschaft gegenüber der Heimatstadt ein Druckmittel, um Vergünstigungen in Bereichen wie Trainingsgelände, Stadion, Anbindung und Infrastruktur zu verbessern. So sind oft die jeweiligen Städte Eigentümer der riesigen Stadien und Trainingsflächen und bieten erfolgreichen Vereinen oft lukrative Konditionen für alle Platzmieten an, die während des Spielbetriebs anfallen. Eine erfolgreiche Sportmannschaft verleiht den amerikanischen Großstädten oft eine internationale Strahlkraft, die eine Absatzsteigerung im Bereich Tourismus mit sich bringt. So handelt es sich bei der

⁹⁹ Vgl. Dietl [2003]: 207f

Beziehung zwischen Verein und Stadt um eine Partnerschaft mit beidseitigem Nutzen.¹⁰⁰

Personalspezifische Besonderheiten

Bei dem Personal eines Profifußballclubs wird im Folgenden besonders der Fußballspieler betrachtet. Die U.S. amerikanischen Vereine werden stark von der MLS reglementiert. Dies ist darauf zurück zu führen, dass die Mannschaften auf einem Niveau gehalten werden. Im Einzelnen können Vereine nicht einzelne Talente aus Amateurklassen frei auswählen. Vielmehr werden diese Talente vorerst gedraftet. Sie werden mit unterschiedlichen Tests beurteilt und nach einem einheitlichen Schema in einer Rangliste eingegliedert. Nach der Beurteilung können alle Mannschaften gemeinsam auf einen Wunschkandidaten setzen, wobei die schwächste Mannschaft der vergangenen Saison den Vortritt erhält. Somit kann die schlechteste Mannschaft sich in der kommenden Saison den potenziell besten Nachwuchsspieler sichern und ein starkes Team zusammenstellen. Die erfolgreichste Mannschaft der vergangenen Saison ist analog die letzte Mannschaft, die sich ein Talent sichern kann. Bei insgesamt 4 Draft-runden gilt das System der doppelten Pyramide wobei die Mannschaft mit dem letzten Draft der Runde im nächsten Durchgang das Recht des ersten Drafts bekommt. Die zustande kommenden Verträge werden dann nicht zwischen dem Spieler und der Mannschaft, sondern zwischen der MLS und dem Spieler getroffen und zentral gesteuert. Dies erleichtert es der MLS die aktuell geltenden Bestimmungen von Spieleranzahl und Spielergehältern zu regulieren.¹⁰¹

Im Super-Draft dürfen nur Spieler von US-amerikanischen Colleges teilnehmen. Da amerikanische Colleges die Hauptausbilder von jungen Fußballspielern sind, kann man diese Mannschaften mit den deutschen Jugendfußballclubs vergleichen. Durch den Draft werden die vielversprechendsten amerikanischen Spieler an die MLS gebunden, was den Export diesen Talenten erschwert. Europäische Mannschaften dürfen nicht beim Draft teilnehmen und sind somit nur auf Spieler mit auslaufenden Spielerverträgen begrenzt, oder müssen hohe Ab-

¹⁰⁰ Vgl. Dietl [2003]: 208f

¹⁰¹ Vgl. Becker [2016]; Die Gehaltsgrenze für reguläre Spieler lag im Jahr 2015 bei 400.000,00 Euro, Designated Players können jedoch mehr verdienen. Die Anzahl der Designated Players ist pro Mannschaft auf vier begrenzt.

lösesummen bezahlen. Dies ist ein Grund warum die Zahl der US-amerikanischen Fußballer in Europa stark limitiert ist.¹⁰²

Diesem amerikanischen System, welches sich stark von den europäischen Ligen unterscheidet, steht die aktuelle Entwicklung des Fußballs in China gegenüber. Auch in diesen Markt will der FCB expandieren, jedoch muss auch in China die Bevölkerung für die Sportart sensibilisiert werden.

5.1.2.3 Asien – Chinas Fußball boomt

Chinas Staatspräsident Xi Jinping hat unlängst den Fußballboom im Land zum Staatsziel ausgerufen. Seit dem überschwemmt die Chinese Super League (CSL) den internationalen Fußballmarkt. Jüngste Beispiele des Transferbooms sind unter anderem die Brasilianer Oscar (Ablöse 71,5 Mio. Euro), Hulk (Ablöse 56 Mio. Euro) und Teixeira (Ablöse 50 Mio. Euro). Auf der Wunschliste der Vereine stehen auch deutsche Spieler. Lukas Podolski, derzeit noch bei Galatasaray Istanbul unter Vertrag, verhandelt über den Wechsel in die Chinesische Super League.¹⁰³ Können die europäischen Topligen angesichts der hohen finanziellen Mittel aus dem Reich der Mitte noch Stand halten? In der Winterpause 2016 kauften die Chinesen internationale Spieler im Wert von 470 Mio. Euro ein. Zum Vergleich dazu steht die finanzstärkste Liga in Europa mit 337 Mio. Euro.¹⁰⁴ Im Folgenden wird die junge Vergangenheit der Chinesischen Super League erläutert und das zukünftige Ziel, eine Fußballgroßmacht zu werden, analysiert.

Anfang des Fußballs in China

Vor knapp 13 Jahren wurde die erste Chinesische Liga gegründet und ist somit noch eine sehr junge Klasse. Ein Indiz dafür, dass die Chinesen bisher keine Großmacht im Fußball darstellten ist auch die Platzierung in der FIFA Weltrangliste. Dabei kommt die chinesische Nationalmannschaft nur auf Platz 81. Für das bevölkerungsreichste Land kann das kein Maßstab sein. Fußball hatte es spätestens nach der Weltmeisterschaft 2002 umso schwerer, in der die chinesische Nationalmannschaft, ohne ein Tor zu erzielen, in der ersten Runde aus-

¹⁰² Vgl. Dietl [2003]: 209f.

¹⁰³ Vgl. Huther [2016]

¹⁰⁴ Vgl. Lambrecht [2017]

schied. Wahrscheinlich war dies auch ein Faktor, der zur Auflösung der vorherigen Chinese Jia-A League führte. Fußball war bis dorthin keine populäre Sportart.¹⁰⁵

Dabei besitzt die Volksrepublik ein sehr hohes Potenzial. Sowohl Zuschauer, als auch Talente wären im 1,36 Mrd. Einwohnerland ausreichend vorhanden. Bisher fehlte es nur an der nötigen Qualität, einen effektiven Zuschauersport aufzubauen. Doch ein Umdenken hat begonnen. Die durchschnittliche Zuschauerzahl in den Stadien nahm bis zuletzt stetig zu. Die Saison 2015/16 brachte eine Rekordzahl von 5,8 Mio. Zuschauer in die Stadien. Durchschnittlich besuchten 24.162 Personen jedes Spiel und innerhalb von acht Jahren konnte die Zuschauerzahl vervierfacht werden.¹⁰⁶ Zu vergleichen ist der Durchschnittswert mit der 2. Bundesliga in Deutschland (durchschnittlich 21.040 Zuschauer pro Spiel), die anders als die Chinesische Super League jedoch auf reichlich Tradition und langjährige Anhänger zurückgreifen kann.

Chinesische Investoren scheinen das Potenzial des Fußballs erkannt zu haben und setzen auf die Renovierung der Vereine. Sowohl Mannschafts- als auch Stadionnamen wurde in den letzten Jahren durch unterschiedliche Unternehmen geprägt. Taobao beispielsweise ist der Hauptsponsor der Guangzhou Evergrande Taobao. Das chinesische Online-Auktionshaus und Ableger von der Alibaba Group sicherte sich damit die Namensrechte an der Mannschaft und investiert seitdem hohe Summen in die Mannschaft. Auch die Shanghai International Port Group sichert sich den Namen eines Fußballvereins. Für die Frage - Warum der Plötzliche Umschwung? - gibt es eine Antwort. Nach Rowan Simons, einen Experten für den chinesischen Fußball, wollen chinesische Großunternehmen politisches Kapital aufbauen, um dem Staatsoberhaupt zu gefallen. So soll die Sympathie des Präsidenten Xi Jinping für die Konzerne geweckt und im Falle von Krisen den Rückhalt der Regierung gesichert werden.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Transfermarkt [2017(a)]

¹⁰⁶ Vgl. Transfermarkt [2016(e)]

¹⁰⁷ Vgl. Schürman [2016]

Hochgesteckte Ziele oder realistische Planung?

China will sich für die Austragung der Weltmeisterschaft 2030 bewerben. Um das schlechte Abschneiden, wie das von 2002 zu verhindern, muss die Qualität der nationalen Spieler stark verbessert werden. Der Import von hochwertigen Spielern kann die Leistung der heimischen Teams verbessern, jedoch kann die Nationalmannschaft nicht aus Söldnern anderer Staaten bestehen. Deshalb wird neuerdings auf die frühzeitige Ausbildung von jungen, chinesischen Talenten gesetzt. Seit zwei Jahren ist Fußball Pflicht an den Schulen und seit einem Jahr ermöglicht Fußball in besonderen Fällen einen Universitätszugang. Die Leistung der ausgewählten Probanden steht dabei im Mittelpunkt. Zweitrangig, allerdings nicht unwichtig, ist die schulische Leistung. Universitäten bekommen einen hohen Stellenwert in der Fußballe Ausbildung zugesprochen, zumal im Jahr 2017 zweihundert Universitätsteams gebildet werden sollen. Dabei herrscht anscheinend die Devise: mehr Quantität bedeutet auch mehr Qualität. Aus einem großen Pool an Spielern kann die beste mögliche Option ausgewählt werden. Wenn 100 Mio. chinesische Kinder und Jugendliche in den Schulen und Universitäten Fußball spielen, ist die fußballspielende Gruppe größer als die gesamte Bevölkerung Deutschlands. Folglich ist das Potenzial von Fußball in China riesig.

Die Popularität von Fußball ist allerdings noch nicht annähernd auf dem Stand, der für den Fußballboom benötigt wird. Zwar kann die CSL (Chinese Super League) wie bereits erwähnt, auf wachsende Zuschauerzahlen bauen, allerdings braucht es hohe Summen, um die Liga beliebter zu machen. Aus diesem Grund locken die Vereine Topspieler aus anderen Ligen mit hohen Geldsummen. Sie sollen durch ihre Leistung, aber auch vorrangig durch ihren Namen selbst, sowohl die Beliebtheit der einzelnen Teams als auch der Liga, oder des gesamten Sports erhöhen. So kommt zu dem Marktwert der Spieler noch ein ideeller Wert für die Liga hinzu. Im Moment kann die Liga nur durch das Geld ausländische Spieler anlocken, weshalb es sich bei den Spielergehältern teilweise um den vierfachen Wert eines europäischen Topclubs handelt.

Geld spielt in China keine Rolle, weil Großkonzerne den Staat hinter sich wissen. Im Laufe der nächsten Jahre sollen sich die Ausgaben jedoch wieder mit den Einnahmen durch den Spielbetrieb ausgleichen. Durch die großen Namen hofft man sowohl auf ein nationales, als auch internationales Interesse und somit den hohen Absatz zu wecken. Investoren der CSL erhalten des Weiteren eine Steuerbegünstigung vom Staat. Statt 25%, müssen sie nur 15% an den

Staat abführen. Diese Steuervergünstigung wurde von dem Staatspräsident Xi Jinping persönlich verfügt.¹⁰⁸

Das große nationale Ziel: 2030 wird allerdings bei solchen Investitionen oftmals vernachlässigt. Das Scoutingsystem ist praktisch nicht existent. Spieler werden durch zwei Systeme ausgewählt. Heimische Spieler werden vorrangig durch Statistiken und ausländische Spieler nach Bekanntheit, Ruhm, aber auch den Willen nach China zu wechseln, rekrutiert. Um jedoch Anreize für die chinesische Jugend zu setzen, muss das Scouting ausgebaut werden. Ein langfristig aufgebautes System muss gerade zum Beginn den einheimischen und ausländischen Markt abdecken. Dieses Gleichgewicht trägt zu einem gesunden Wachstum der Sportart bei.¹⁰⁹

Chancen und Risiken für die Bundesliga

Die Zeichen in Deutschland stehen derzeit auf eine Partnerschaft mit der CSL. Man nimmt den Superboom in China durchaus zur Kenntnis und will diesen auch für die Bundesliga nutzen. Die Deutsche Fußball Liga und die Chinese Football Association schlossen längst eine Vereinbarung für die Zusammenarbeit zum Kompetenzaustausch und niemand Geringeres als Bundeskanzlerin Angela Merkel war bei der Vertragsunterzeichnung anwesend. Die ist ein Zeichen für den hohen Stellenwert dieser Vereinbarung. Besonders Fachwissen im Bereich der Trainer- und Nachwuchsausbildung soll im Reich der Mitte ausgebaut werden.¹¹⁰

Dennoch stellt die Finanzkraft aus China gleichzeitig eine große Bedrohung für die europäische Liga dar. Nicht nur Spieler stehen auf der Einkaufsliste. Auch Trainer und Manager werden derzeit exportiert. Fraglich bleibt, ob die Qualität durch die Fachkraftabwanderung nach China gehalten werden kann. Besonders wichtig scheint dies in naher Zukunft zu sein, in der die Ausbildung der Fachkräfte in der CSL noch nicht vorangeschritten ist. Umso wichtiger ist die frühzeitige Ausbildung in China voranzubringen.

¹⁰⁸ Vgl. Lambrecht [2017]; Transfermarkt [2016(f)]

¹⁰⁹ Vgl. Lambrecht [2017]

¹¹⁰ Vgl. Mittag [2016]

Laut Chelsea Teammanager Antonio Conte ist die chinesische Liga eine Bedrohung für die ganze Fußball-Welt. Das der Vorwurf dabei aus der finanzstärksten europäischen Liga kommt, spricht entweder für verletzten Stolz, oder für eine nüchterne Einschätzung und die Furcht vor einen finanziellen Konkurrenten. Aus diesem Grund sollten sich die Europäer auf ihre qualitativ hochwertige Ausbildung von Spielern, Trainern und anderen Funktionären konzentrieren und die Spieler zuerst durch das Prestige eines Traditionsvereins und erst zweitrangig durch das Geld an die Mannschaft binden.¹¹¹

Beschränkungen des Ablöseverhalten der chinesischen Mannschaften stehen jedoch kurz bevor. So sollen die Ablösesummen gedeckelt werden, um den Ausbau des einheimischen Fußballs zu verstärken. Des Weiteren wurde die Zahl von ausländischen Spielern bereits begrenzt, um die eigene Nachwuchsarbeit zu fördern. Derzeit ist zwar noch ein Transferboom in Richtung der CSL zu verzeichnen, jedoch wird er sich langfristig abschwächen.¹¹²

Betrachtet man den Finanzriesen China von einer anderen Perspektive, so lässt sich auch durchaus Positives entdecken. Chinesische Mannschaften investieren das meiste Geld in ausländische Ligen, was auch zu zusätzlichen finanziellen Mitteln in der Bundesliga führt. Geld, welches besonders in der Bundesliga gut gebraucht wird. Bundesligavereine im Tabellenmittelfeld können so national konkurrenzfähig bleiben und die Lücke zum FC Bayern München klafft nicht weiter auf. Außerdem steigt mit dem wachsenden Fußballinteresse der Chinesen auch das Fußballinteresse von Chinesen im Ausland. Sollte Fußball in China eine Nationalsportart werden, erhalten internationale Ligen automatisch mehr Aufmerksamkeit und höhere Einnahmen aus TV-Rechtevergaben.

¹¹¹ Vgl. Huther [2016]

¹¹² Vgl. Benterbusch [2017]

5.2 Internationalisierungsmaßnahmen

Dass die Bedingungen für eine Internationalisierung schwierig sind, ist spätestens durch die jeweiligen Ausführungen der US-amerikanischen und chinesischen Verhältnisse deutlich geworden. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig geworden, die richtigen Kommunikationsmittel zu nutzen, um das höchst mögliche Potenzial auszuschöpfen. Der Marktprimus der Bundesliga geht wiederum mit einem guten Beispiel voran und hat eine Vielzahl von unterschiedlichsten Internationalisierungsmaßnahmen zu bieten.

5.2.1 Internationale Kommunikation

Internationale Reisen und dortige Promotionsspiele sind für eine Internationalisierung von hoher Bedeutung. Dabei geht es primär um die Erschließung einer Fanbase im ausländischen Markt. Sekundär will der Verein omnipräsent für alle möglichen Geschäftskontakte, aber auch Sportler sein. Dabei handelt es sich um mögliche Sponsorenverträge, sowie um Verpflichtungen ausländischer Profisportler. Besitzt der Verein im Ausland ein starkes Markenimage, so werden Investoren und nationale Sportikonen mit höherer Wahrscheinlichkeit an den Verein gebunden.

Bei dem FC Bayern München spielen Reisen auf anderen Kontinenten eine große Rolle. Nah- und Fernasien, sowie Nordamerika besitzen neben großen Potenzial auch das nötige Kapital, um große Fußballvereine, wie den FC Bayern München an den Standort zu locken. Katar reizt nicht nur mit dem Klima, sondern auch mit hervorragenden Trainingsplatzbedingungen und einer schnellen Anbindung an andere arabische Staaten. So können möglichst viele Interessenten abgedeckt werden. Mit dem alljährlichen Wintertrainingslager in Katar zieht der FCB nicht selten Kritik aus der Heimat auf sich, denn in dem Land herrschen zum Teil gravierende Mängel bei den Menschenrechten. Wie man marketingtechnisch allerdings mit dieser Kritik umgeht, ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit des Clubs. Heimische Fans des FC Bayern beobachten die Entwicklung des internationalen Vereins mit Argusaugen. Auch durch die Medien wird schlechte Publicity durch die Assoziation zwischen FCB und Menschenrechtsverletzungen in Katar auf den Verein gelenkt. Jetzt sind die Funktionäre um Karl-Heinz Rummenigge und Uli Hoeneß in der Pflicht, diesen Schaden zu begrenzen, indem sie als Vorbildfunktion versuchen, das Land zu einem Umdenken zu bewegen. Laut Regina Spöttl, Aktivistin der Menschenrechtsorganisation Amnesty International, wird das Trainingslager mit Bedingungen begrüßt.

„Doch, die Bayern können nach Katar fahren. Amnesty ruft nicht zu Boykotts von Trainingslagern in diesen Ländern auf. Aber der FC Bayern sollte unbedingt auch hinter die Kulissen blicken. Und auch mal nachfragen, wann die Bedingungen endlich besser werden.“¹¹³

Ein ständiges internationales Anprangern der schlechten Bedingungen kann auch Katar nicht ignorieren und muss sich dem Druck der Weltbevölkerung früher, oder später beugen. Dafür müsse jedoch auch kontinuierlich an der Verbesserung der Bedingungen gearbeitet werden, so Spöttl.¹¹⁴ Auch der Werbevertrag mit dem Hamad International Airport in Doha wurde unter diesen Gesichtspunkten geschlossen. Karl-Heinz Rummenigge bemüht sich um die Internationalisierung des FCB.

"Ich freue mich, mit Doha Airport einen Sponsor aus der Tourismusbranche begrüßen zu dürfen. Diese Partnerschaft ist ein weiterer Schritt in unserer Internationalisierungsstrategie"¹¹⁵

Weiterhin wird betont, dass auch soziale Projekte und Verbesserung von gesellschaftlich kritischen Themen Bestandteil des Millionendeals sind. Zukünftig soll das jedoch nicht nur beschlossen, sondern auch praktiziert werden.¹¹⁶

Mit Vorbereitungsreisen in die USA will der FC Bayern München seinen Standpunkt in dem Wachstumsmarkt der Major League Soccer festigen. Da es zu keinem Zeitpunkt zu einem sportlich relevanten Wettkampf im amerikanischen Fußball kommen kann, ist eine Koexistenz möglich. Hier wird die Qualität des europäischen Fußballs als Wachstumsmotor für den nordamerikanischen Markt benutzt. Im Sommer 2016 wurden so Freundschaftsspiele auf hohem Niveau abgehalten. Freundschaftsspiele gegen Inter Mailand, AC Mailand und Real Madrid waren hochwertige europäische Topspiele, die nicht nur das Ansehen des internationalen Fußballs, sondern auch des FC Bayern Münchens in Amerika steigern sollte. Mit Hilfe der Präsenz in Amerika konnte bisher GoodYear als Sponsor verpflichtet werden. Weitere Partnerschaften werden zukünftig an-

¹¹³ Vgl. Knaack [2016]

¹¹⁴ Vgl. Knaack [2016]

¹¹⁵ Vgl. Spiegel Online [2016]

¹¹⁶ Vgl. Ahrens [2016]

gestrebt. Nicht zuletzt wird das durch eine Niederlassung in New York angestrebt. Bayern München ist der erste Bundesligist mit einem Marketingbüro im Ausland.¹¹⁷ Ein verständlicher Schritt, wenn man die Einschaltquoten des WM Finales in Amerika betrachtet. 20,8 Mio. US-Amerikaner haben das Finale zwischen Deutschland und Argentinien gesehen. Ein neuer Rekord und ein weiteres Indiz für das Interessenwachstum am Fußball.¹¹⁸

Auch der asiatische Markt soll durch gezielte Partnerschaften erschlossen werden. Die FC Bayern Football School soll Kompetenz in das Land der Mitte bringen. Austauschend dafür erhält der FC Bayern einen Einblick in die Spielerentwicklung in China. Der Zugang zum chinesischen Fußballmarkt bringt für die Bayern lukrative Partnerschaften mit sich. Unternehmen aus China investieren gerne auch kontinentübergreifend. So ist der offizielle Partner der Fußballakademie der deutsch-chinesischen Ökopark Qingdao. Die 9 Mio. Einwohnerstadt Qingdao zählt zu einer der fünf Fußballstädten in China und bietet den Münchenern die Gelegenheit ihre Strahlkraft in China zu erweitern und zu festigen. Im Deal inbegriffen sind regelmäßige Besuche von Topspielern, Erfahrungsaustauschen, Workshops und eine ständige Präsenz von Nachwuchstrainern.¹¹⁹

5.2.2 TV-Vermarktung

In der Vermarktung der Fernsehrechte sieht der FCB, durch die zentrale Vergabe durch den DFB, einen Nachteil für den internationalen Wettkampf. Karl-Heinz Rummenigge lotet derweil Möglichkeiten für eine Entschärfung der bestehenden Regularien aus. Dabei soll nicht die nationale Rechtevergabe verändert werden, sondern lediglich mehr Freiraum in internationalen Raum und im Internet gegeben werden.¹²⁰

Durch Einnahmen aus nationalen Rechten erhält der FC Bayern in der Saison 2017/18 einen gesamten Anteil von 41 Mio. Euro. Sicherlich der höchste Wert, da dem Meister aus der Vorsaison der größte Anteil zusteht, dennoch sehr ge-

¹¹⁷ Vgl. O.V. [2016(c)]

¹¹⁸ Vgl. Humes [2014]

¹¹⁹ Vgl. Abendzeitung München [2016]

¹²⁰ Vgl. O.V. [2015]

ring im Vergleich zur internationalen Konkurrenz. Immer größer werden derweil die Einnahmen aus der internationalen Rechtevergabe. 33 Mio. Euro erhält der Verein durch Übertragungen im Ausland. Ein großer Anteil ist dabei auf die Teilnahme an der Champions League zurückzuführen, aber auch die Rechtevergabe von Bundesligaspielen, beispielsweise an chinesische, oder amerikanische Sender generiert derweil immer mehr Geld.

Alleine der Tabellenletzte der Premier League erhält mehr Geld durch TV-Rechte als der FC Bayern München. Aus diesem Grund müssen die Münchener auf eher unpopuläre Mittel zugreifen. Dabei besteht jedoch die Gefahr die deutsche Identität der Mannschaft zu verlieren. Denn um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen auch internationale, junge Talente durch gezieltes Scouting rekrutiert und ihre spielerische Fähigkeiten durch eine hochwertige Ausbildung im Verein gesteigert werden. Der FCB muss einen Spagat zwischen der bayrischen Identität und der Internationalisierung schaffen.¹²¹

5.2.3 Ausländische Spieler beim FC Bayern München

Bei erfolgreichen Unternehmen wie dem FC Bayern München, muss für eine Verpflichtung von ausländischen Spielern jedoch eine grundlegende Bedingung beachtet werden. Laut dem Leiter für internationale Beziehung beim FC Bayern, Martin Hägele, ist es unabdingbar ein außerordentliches Talent für den Sport zu besitzen. Eine Verpflichtung aus reinen Marketinggründen kommt demnach nicht in Betracht. Bisher ist es dem FC Bayern jedoch noch nicht gelungen, durch einen Spielereinkauf den lukrativen asiatischen, oder US-amerikanischen Markt zu erschließen.¹²² Stattdessen galt die Aufmerksamkeit den spanischen Fußballspielern. In den vergangenen Jahren wurde unter dem ehemaligen Trainer Pep Guardiola eine Vielzahl von spanischen Nationalspielern verpflichtet. Die mit Abstand größte Fanbase brachte Xabi Alonso im Jahr 2014 mit sich, aber auch Juan Bernat, Thiago und Javi Martínez repräsentieren den FC Bayern München im spanischen Raum.¹²³

¹²¹ Vgl. Teevs [2015]

¹²² Vgl. Holtbrügge [2009]: 115ff

¹²³ Vgl. Transfermarkt [2017(b)]

5.2.4 Merchandising

In den letzten Jahren hat der FC Bayern München seinen Umsatz durch Merchandisingartikeln stark angehoben. Dies geschah in einem bedeutenden Maß durch die vorangegangenen Internationalisierungsmaßnahmen. Aber auch die attraktivere Gesamtsituation der Bundesliga stellt für den FCB einen hohen Stellenwert dar, denn wo vor 10 Jahren eine Dominanz des Vereins zu beobachten war und keine Prestigeträchtigen Spiele vorhanden waren, war die internationale Nachfrage durch fehlenden Wettbewerb sehr gering.¹²⁴

5.3 Zwischenfazit und Überarbeitungsansatz für internationale Marketingstrategie

Der Entwicklungsprozess der Internationalisierung des FC Bayern Münchens wurde frühzeitig angestoßen, allerdings fehlte über Jahre eine nationale Konkurrenz, die auch international bekannt war. Für eine Markterschließung im internationalen Fußball ist der sportliche Wettbewerb notwendig. Fehlende Prestigespiele machten es dem FC Bayern lange Zeit schwer international Fuß zu fassen.¹²⁵ Mit dem Eintritt der Konkurrenz in den Internationalisierungsprozess konnten Spannungsspiele erstellt werden. So wurde das Spiel FC Bayern München gegen Borussia Dortmund zum deutschen Klassiker und alle Partien hatten von dort an einem Endspielcharakter.

Zwar war der FC Bayern München ein Pionier im deutschen Markt, doch kann Internationalisierung nur mit Kontrahenten geschehen, um einen spannenden Anreiz zu schaffen, diese Medien zu konsumieren. Dieser wichtige Bestandteil wurde lange missachtet und so können internationale Konkurrenten bereits mit einem Popularitätsvorsprung rechnen. El Classico in Spanien zwischen FC Barcelona und Real Madrid, brisante Partien in England, wie Chelsea gegen Manchester United, oder Stadtduelle in Italien, wie As Rom gegen Lazio Rom lebten schon vor den, auf das Ausland ausgerichtete, gezielten Marketingmaßnahmen von ihrer Spannung und brachten hohes Interesse mit sich.¹²⁶

¹²⁴ Vgl. Frank [2009]:13ff

¹²⁵ Vgl. Holtbrügge [2009]: 124f

¹²⁶ Vgl. Holtbrügge [2009]: 124

Um alle Internationalisierungsmaßnahmen auszuschöpfen, muss der FC Bayern München auch gezielt Spieler aus Wachstumsmärkten integrieren. Bisher sind die Maßnahmen in diesem Gebiet nicht von Erfolg geprägt. Nachwuchszentren in den angestrebten Herkunftsländern, wie China, oder Japan könnten den asiatischen Spielermarkt erschließen. Auch das Scouting in professionellen Ligen muss gesteigert werden, um Talente frühzeitig zu entdecken. Die US-Amerikaner gehen dabei als Vorbild voran. Das Scouting ist besonders im High-Schoolbereich stark ausgeprägt. Gerade der europäische Fußball stellt für asiatische und nordamerikanische Nachwuchstalente eine vielversprechende Karrierechance dar.

Abschließend ist zu sagen, dass der FC Bayern München in den vergangenen Jahren das internationale Potenzial erkannt hat und seine Bemühungen in diesen Bereichen ausrichten konnte. Der Gesamtumsatz konnte sich seit der Saison 2006/07 bis 2013/14 verdoppeln. Schlüsselte man diesen auf die verschiedenen Bestandteile auf, so haben Merchandising, Sponsoring, TV-Vermarktung und Spielbetrieb den größten Anteil daran. Ein entscheidender Faktor spielt dabei die erfolgreiche Internationalisierungspolitik des Unternehmens an der Säbener Straße.

6 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Relevanz von Internationalisierungsprozessen im Bereich des deutschen Fußballmarktes, aufgrund der veränderten Marktsituation zu überprüfen. Dabei lag der Hauptbeobachtungsraum im asiatischen und US-amerikanischen Raum.

Zunächst konnte die Begrifflichkeit der Marke auf das Dienstleistungsgewerbe des Fußballs angewendet werden. Die wichtigsten Funktionen einer Marke im Bereich des Fußballs ist auf Markeninhaberseite die Unabhängigkeit des Erfolgs, der erreicht wird, wenn der Wert der Marke vorrangig geworden ist. Auf Abnehmerseite besteht die gemeinschaftliche Identifikation mit der Fangruppe eine wichtige Rolle und bildet eine Wechselwirkung von Marke und der Gruppe aus Abnehmern. Insgesamt bildet die Marke einer Fußballmannschaft eine Identifikationsgrundlage.

Da der FC Bayern München als Vorbild im Bereich Marketing im deutschen Fußball gilt, wurde die Arbeit auf diesen Verein zentriert. Dafür wurde die Ausgangssituation der Münchener durch Vergleiche unterschiedlicher Statistiken als Marktprimus der Bundesliga herausgestellt. Besonders im finanziellen Bereich kann der FCB seine deutschen Konkurrenten auf die Verfolgerplätze verweisen. Dabei gibt es in der Bundesliga noch Nachholbedarf, was der Erlös aus Rechtsvergaben im internationalen Vergleich ergibt.

Die Bayern müssen, durch fehlende Einnahmen aus TV-Rechtevergaben, ihre Umsätze in anderen Geschäftsfeldern generieren, um die finanziellen Mittel der internationalen Konkurrenten ansatzweise zu erreichen. Dabei wurde schon frühzeitig auf eine Internationalisierung des Vereins gesetzt. Als Pionier in Deutschland, stellte die Vereinsspitze die Weichen weiter auf den internationalen Markt, da es im deutschen Markt zu einer immer höheren Sättigung des Informationsinteresses gekommen war. Kein zweiter Verein polarisiert die breite Masse der deutschen Bevölkerung wie der FC Bayern München. Aus diesem Grund wird die Zahl der Interessenten für den Verein in keinem beträchtlichen Maße mehr steigen.

Ausgehend von den Internationalisierungsmaßnahmen der Bayern wurde deutlich, dass gerade im chinesischen und US-amerikanischen Bereich schon einige Erfolge erzielt wurden, allerdings noch Nachholbedarf in einzelnen

Bereichen besteht. Positiv sind die Auslandsaufenthalte der Mannschaft anzuführen, die neben der Ausweitung des Fanlagers auch lukrative Partnerschaften mit Großunternehmen erwirkt hatten. Besonders in den vereinigten Staaten konnten Spitzenspiele gegen Real Madrid und anderen europäischen Spitzenclubs das Ansehen der Sportart im Land steigern.

Der anhaltende Fußballboom in den Vereinigten Staaten von Amerika und in der Volksrepublik China lässt den Weltmarkt an Fußballinteressenten derzeit stark ansteigen. Langfristig haben diese Länder gute Chancen die Bedeutung der Sportart Fußball im Land noch viel weiter ansteigen zu lassen, wobei China, durch die höhere Bevölkerungszahl und den staatlichen Zuschuss für den Fußball, das größere Potenzial besitzt. Im Bereich Spielervielfalt konnte der FCB Bayern jedoch bisher nicht erfolgreich in den Wachstumsmärkten China und USA aktiv werden. In zukünftigen Marketingmaßnahmen sollte dies einen besonderen Betrachtungspunkt einnehmen, um selbst das Potenzial von den Wachstumsmärkten auszunutzen.

Abschließend ist zu verzeichnen, dass der FC Bayern München heute ein Vorbild im Marketingbereich für den nationalen und internationalen Fußball darstellt. Im nationalen Vergleich wurde die Konkurrenz jedoch durch den langen Erfolg stark unterdrückt, sodass es zu einer großen Lücke zwischen den Mannschaften der Bundesliga gekommen ist. International lässt die Bundesliga deshalb an Attraktivität vermissen. Sollte der internationale Absatzmarkt verbessert werden, muss zunächst die Konkurrenzfähigkeit der nationalen Kontrahenten verbessert werden.

Literaturverzeichnis

Aaker, David; Joachimsthaler, Erich [2000]: Brand leadership. New York.

Abendzeitung München [2016]: "FC Bayern Football School" in Qingdao. Partnerschaft mit chinesischem Unternehmen. Online verfügbar unter <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.partnerschaft-mit-chinesischem-unternehmen-fc-bayern-football-school-in-qingdao.ab0ef5d5-0ca5-4563-b996-97b2fb309493.html>, zuletzt aktualisiert am 28.10.2016, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Ahrens, Peter [2016]: Scheich Di! Bayern-Deal mit Katar. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-und-der-katar-deal-in-der-pflicht-kommentar-a-1074187.html>, zuletzt aktualisiert am 27.01.2016, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA [2016(b)]: Anzahl der Personen in Deutschland, denen die Sportart Fußball bekannt ist, nach Interesse an diesem Sport von 2012 bis 2016 (in Millionen). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171037/umfrage/interesse-an-der-sportart-fussball/>, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA [2016(a)]: Beliebteste Sportarten in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an dem Sport in den Jahren 2015 und 2016. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171072/umfrage/sportarten-fuer-die-besonderes-interesse-besteht/>, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA [2016(c)]: Ranking der beliebtesten Fußballvereine (1. Bundesliga) in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an den Vereinen im Jahr 2016. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171110/umfrage/lieblingsvereine-beim-fussball/>, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Becker, Dominic [2016]: So funktioniert das Drafting-System der Major League Soccer. Online verfügbar unter <http://www.transfermarkt.de/so-funktioniert-das-drafting-system-der-major-league-soccer/view/news/228672>, zuletzt aktualisiert am 05.03.2016, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

Becker, Jochen [2005(a)]: Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen. enthalten in: Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Unter Mitarbeit von Franz-Rudolf Esch. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlag GmbH.

Becker, Marc [2005(b)]: Controlling von Internationalisierungsprozessen. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlag GmbH.

Benterbusch, Fabian [2017]: Meinung: China-Boom, wo ist das Problem? Online verfügbar unter http://www.weltfussball.de/news/_n2572683_/meinung-china-boom-wo-ist-das-problem/, zuletzt aktualisiert am 11.01.2017, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Bick, C. [2012]: Integration im Prozess der Internationalisierung. Oldenburg: BIS-Verlag.

Brand Finance [2016(a)]: German Bundesliga team brand values 2011 to 2016 (in million U.S dollars). Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/236258/teams-of-the-german-bundesliga-by-brand-value/>, zuletzt aktualisiert am 06/2016, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Brand Finance [2016(b)]: Most valuable football brands worldwide in 2016 (in million U.S. dollars). Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/234493/football-clubs-in-europe-by-brand-value/>, zuletzt aktualisiert am 06/2016, zuletzt geprüft am 11.01.2017.

Bruhn, M. [2001]: Was ist eine Marke? Aktualisierung einer Markendefinition. Wiesbaden.

Deitsch, Richard [2015]: Warriors-Cavaliers 2015 NBA Finals TV ratings hit post-Jordan high. Online verfügbar unter <http://www.si.com/nba/2015/06/17/nba-finals-ratings-high-warriors-cavaliers>, zuletzt aktualisiert am 17.06.2015, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

DFL [2016]: Umsatz der 1. und 2. Fußball-Bundesliga von der Saison 2004/05 bis 2014/2015 (in Millionen Euro). Bundesliga Report 2016. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4867/umfrage/entwicklung-der-erloese-in-der-ersten-und-zweiten-fussballbundesliga/>, zuletzt aktualisiert am 01/2016, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Dietl, H. M. [2003]: Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.

Esch, Franz-Rudolf [2005]: Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Entwicklung, Bedeutung und Positionierung von Handelsmarken. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlag GmbH.

ESPN [2014]: NBA Finals ratings up from last year. Online verfügbar unter http://www.espn.com/nba/playoffs/2014/story/_/id/11093667/nba-finals-2014-television-ratings-finals-last-season, zuletzt aktualisiert am 16.06.2014, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Farquhar, P. H. [1989]: Managing Brand Equity. in: Marketing Research. 1. Auflage.

FC Bayern München [2016]: Anzahl der Mitglieder des FC Bayern München e.V. von der Saison 2005/2006 bis zum Jahr 2016. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/218263/umfrage/mitglieder-des-fc-bayern-muenchen/>, zuletzt aktualisiert am 25.11.2016, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Feldmann, S. [2007]: Bewertung von Sportmarken. Messung und Wirkung der Markenstärke von Fußballbundesligavereinen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.

FIFA (02/2015): Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern 2015. Online verfügbar unter http://de.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/55/56/41/regulationonthestatusandtransferofplayersapril2015g_german.pdf.

Focus Online [2015]: Ultraschnelle Marketing-Strategie! Liverpool verkauft schon Klopp-Kollektion. "The Normal One". Online verfügbar unter http://www.focus.de/sport/videos/the-normal-one-ultraschnelle-marketing-strategie-liverpool-verkauft-schon-klopp-kollektion_id_5004812.html, zuletzt aktualisiert am 10.10.2015, zuletzt geprüft am 13.01.2017.

Frank, B. [2009]: Brand Management. Identitätsorientierte Markenführung für Fußballclubs. 1. Auflage. Hamburg: IGEL Verlag GmbH.

Gaines, Cork [2016]: World Series TV ratings are soaring and Game 7 is expected to be a monster. Online verfügbar unter <http://www.businessinsider.de/world-series-tv-ratings-history-2016-11?r=US&IR=T>, zuletzt aktualisiert am 02.11.2016, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Harris, Christopher [2015]: MLS sees 38% decline in 2015 MLS Cup TV viewing numbers. Online verfügbar unter <http://worldsoccertalk.com/2015/12/09/mls-sees-38-decline-in-2015-mls-cup-tv-viewing-numbers/>, zuletzt aktualisiert am 09.12.2015, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Herbrand, Nicolai O.; Röhrig, Stefan [2006]: Die Bedeutung der Tradition für die Markenkommunikation. Konzepte und Instrumente zur ganzheitlichen Ausschöpfung des Erfolgspotenzials Markenhistorie. Stuttgart: Neues Fachwissen GmbH.

Holtbrügge, D. [2009]: Management internationaler Dienstleistungen mit 3K. Konfiguration - Koordination - Kundenintegration. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlag GmbH.

Humes, Mike [2014]: 2014 World Cup Final on ABC: Most-Watched Men's World Cup Championship Ever. Online verfügbar unter <http://espnmediazone.com/us/press-releases/2014/07/2014-world-cup-final-on-abc-most-watched-mens-world-cup-championship-ever/>, zuletzt aktualisiert am 14.07.2014, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

Huther, Elisabeth [2016]: Folgt auch Podolski den Millionen aus China? "Mission Fußball-Großmacht". Online verfügbar unter <http://www.n-tv.de/sport/fussball/Folgt-auch-Podolski-den-Millionen-aus-China-article19429196.html>, zuletzt aktualisiert am 28.12.2016, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Hüttenberger, Erik [2012]: Der Sportverein als Marke. Mit Markenmanagement Vereinsprobleme bekämpfen. Hamburg: Diplomica Verlag Hamburg GmbH.

Jackson, S. E. [1996]: The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. in: West, M. A. (Ed.): Handbook of work Group Psychology. Chichester.

Jones, D. [2016]: Statista: Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen in der Saison 2014/2015 (in Millionen Euro). Annual Review of Football Finance 2016. Herausgegeben von Deloitte. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247148/umfrage/umsatz-der-groessten-europaeischen-fussball-ligen-nach-erloesbestandteil/>.

Knaack, Benjamin [2016]: "Der FC Bayern sollte unbedingt hinter die Kulissen blicken". Amnesty-International-Expertin. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-der-fc-bayern-sollte-hinter-die-kulissen-blicken-a-1070925.html>, zuletzt aktualisiert am 07.01.2016, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

Lambrecht, Roberto [2017]: „In zwanzig Jahren ist China im Fußball eine Super-Macht!“. Asien-Experte Stecher: Online verfügbar unter <http://www.bz-berlin.de/sport/fussball/in-zwanzig-jahren-ist-china-im-fussball-eine-super-macht>, zuletzt aktualisiert am 01.01.2017, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Lampe, Frank [2008]: Raumzeitliche Marktexpansionsstrategie im internationalen Marketing. Strategische Optionen und Einflussfaktoren. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Markovits, A. S. [2002]: Im Abseits. Fußball in der Amerikanischen Sportkultur. 1. Auflage. Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlages. mbH.

MEEDIA [2015]: Anzahl der Facebook-Pagelikes der Fußballvereine der 1. Bundesliga im September 2015. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182430/umfrage/bundesligavereine-auf-facebook-nach-anzahl-der-fans/>, zuletzt aktualisiert am 09/2015, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Merx, Stefan [2015]: Jörg Wacker: "9.30 Uhr in New York, die Kneipe war voll". Der FC Bayern und seine Mission Weltklub: Vorstand Jörg Wacker erklärt, wie er die USA und China erobern will – mit Kids, Basketball und Kaiser Franz. Online verfügbar unter <http://www.jp4sport.biz/archive/10611/jorg-wacker-9-30-uhr-in-new-york-die-kneipe-war-voll/>, zuletzt aktualisiert am 15.08.2014, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

Mittag, Sebastian [2016]: Die nächste Stufe in Chinas Masterplan. Super League in China zündet nächste Stufe im Masterplan. Online verfügbar unter <http://www.sport1.de/internationaler-fussball/2016/12/super-league-in-china-zuendet-naechste-stufe-im-masterplan>, zuletzt aktualisiert am 30.12.2016, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

NHL.com [2017]: NHL Deutsch | NHL.com. Online verfügbar unter <https://www.nhl.com/de>, zuletzt aktualisiert am 03.01.2017, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Nielsen [2016]: Anzahl der TV-Zuschauer bei den Super-Bowl-Finales in den USA in den Jahren 2001 bis 2016 (in Millionen). USA. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/286519/umfrage/tv-zuschauer-beim-super-bowl-finale-in-den-usa/>, zuletzt aktualisiert am 02/2016, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Nöcker, Ralf [2001]: Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

O.V. [2014]: Buli bald in 90 Mio. US-Haushalten. DFL-Vertrag mit Fox. Online verfügbar unter <http://www.spoxx.com/de/sport/fussball/bundesliga/1402/News/spobis-2014-joerg-daubitzer-sieht-dfl-vertrag-mit-fox-als-grandiosen-schritt-ccd-21-century.html>, zuletzt aktualisiert am 04.02.2014, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

O.V. [2015]: Die Bayern fühlen sich unter Wert verkauft. Debatte um TV-Vermarktung. Online verfügbar unter <https://www.tz.de/sport/fc-bayern/debatte-tv-vermarktung-bayern-muenchen-bayern-fuehlt-sich-unter-wert-verkauft-5906498.html>, zuletzt aktualisiert am 27.11.2015, zuletzt geprüft am 13.01.2017.

O.V. [2016(c)]: Audi US Summer Tour 2016: Das müssen Sie zur USA-Reise des FC Bayern wissen. Online verfügbar unter <https://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-muenchen-usa-reise-2016-informationen-spiele-gegner-termine-tv-livestream-6606479.html>, zuletzt aktualisiert am 27.07.2016, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

O.V. [2016(a)]: Einnahmen Bayern München. Einnahmenkalkulation von Bayern München in der Saison 2014/2015. Online verfügbar unter <http://fussball-geld.de/einnahmen-bayern-muenchen/>, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

O.V. [2016(b)]: Einnahmen* der Vereine in der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2015/2016 (in Millionen Euro). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/192749/umfrage/umsatz-deutscher-bundesligavereine/>.

O.V. [2016(d)]: Transfersperre für Real und Atletico bestätigt. Online verfügbar unter <http://www.laola1.at/de/red/fussball/international/spanien/la-liga/news/transfersperre-real-atletico/>, zuletzt aktualisiert am 08.09.2016, zuletzt geprüft am 11.01.2017.

Oediger, Florian [2012]: Dortmund erobert den Osten. Fanaufkommen in Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-hat-die-meisten-fans-in-deutschland-a-854316.html>, zuletzt aktualisiert am 12.09.2012, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Palotta, Frank [2016]: NBA Finals game 7 audience tops 30 million, biggest in 18 years. Online verfügbar unter <http://money.cnn.com/2016/06/20/media/nba-finals-game-7-ratings/>, zuletzt aktualisiert am 20.06.2016, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Prf. Müller, Stefan; Dipl.-Kfm. Kornmeier, Martin [2002]: Strategisches Internationales Management. München: Verlag Vahlen München.

Prof. Dr. Schwolgin, Armin F. [2008]: Diversity Management. ein Muss für die internationale Logistik. enthalten in: 25. Deutscher Logistik-Kongress Der Prozess der Internationalisierung bedarf Planungen einer besonderen Markteintrittsstrategie. Da zwischen dem Heimatmarkt und den ausländischen Märkten Unterschiede bestehen, können bestehende Marketingstrategien nur begrenzt übernommen werden. Zunächst sollte der Markt dementsprechend analysiert und ein Marketingkonzept basierend auf den Ergebnissen erarbeitet werden. Dies sollte möglichst detaillierte Angaben der auszuführenden Aktivitäten, der Auswahl einer geeigneten Ländermärkte, der Auswahl der Markteintrittsstrategie und dem Markteintrittszeitraum enthalten Berlin; Kongressband 2008. Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag.

Sabel, Nicole [2010]: Interkulturelle Kompetenz. Einfluss der Kultur auf das internationale Management. Hamburg: Diplomica Verlag Hamburg GmbH.

Sackmann, Christoph [2016]: So viel verdient jeder Fußball-Bundesligist am neuen TV-Vertrag. Bis zu 29 Millionen Euro pro Saison. Online verfügbar unter https://www.finanzen100.de/finanznachrichten/wirtschaft/bis-zu-29-millionen-euro-pro-saison-so-viel-verdient-jeder-fussball-bundesligist-am-neuen-tv-vertrag_H981241394_284831/, zuletzt aktualisiert am 09.06.2016, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Schlösser, P. [2011]: Fußballclubs als Global Player. FC Barcelona, Real Madrid, Manchester United. Marburg: Tectum Verlag.

Schmidt, Manfred [2006]: Die Bedeutung des Markenmanagements zur Jahrtausendwende. Stuttgart: Neues Fachwissen GmbH.

Schmitt, Thomas [2015]: Bundesliga schleicht Premier League hinterher. TV-Rechte im Fußball. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/tv-rechte-im-fussball-der-englische-fussball-schwimmt-im-geld/10863064-2.html>, zuletzt aktualisiert am 11.02.2015, zuletzt geprüft am 11.01.2017.

Schürman, Lukas [2016]: Warum Chinas Milliardäre mit Fußballgeld um sich werfen. Die Transferkönige aus der Super League. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/politik/artikel/super-league-warum-china-so-viel-geld-in-den-fussball-pumpt-a-1075713.html>, zuletzt aktualisiert am 05.02.2016, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Sonnenschein, Bettina [2016]: FC Bayern siegt mit Markenstärke. Bundesliga Performance Check. Online verfügbar unter <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Bundesliga-Performance-Check-FC-Bayern-siegt-mit-Markenstaerke-142099>, zuletzt aktualisiert am 18.08.2016, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Spiegel Online [2016]: FC Bayern schließt umstrittenen Sponsoren-Deal ab. Flughafen in Katar. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-umstrittener-sponsoren-deal-mit-katar-abgeschlossen-a-1074139.html>, zuletzt aktualisiert am 27.01.2016, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

Sports Media Watch [2016]: National Hockey League Stanley Cup games average TV viewership from 2008 to 2016 (in millions). USA. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/305801/average-tv-viewership-nhl-stanley-cup-games/>, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Stejskal, Sam [2016]: MLS Cup 2016 sets record for most-watched title game in league history. Online verfügbar unter <http://www.mlssoccer.com/post/2016/12/13/mls-cup-2016-sets-record-most-watched-title-game-league-history>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2016, zuletzt geprüft am 03.01.2017.

Teevs, Christian [2015]: Mia san mia - für China reicht das nicht. Vermarktung des FC Bayern. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-der-club-koppelt-sich-bei-der-vermarktung-von-der-bundesliga-ab-a-1047117.html>, zuletzt aktualisiert am 11.08.2015, zuletzt geprüft am 13.01.2017.

T-Online [2008]: Hansa ist im Osten die Nummer eins. Online verfügbar unter http://www.t-online.de/sport/id_15704258/hansa-rostock-ist-im-osten-die-nummer-eins.html, zuletzt aktualisiert am 24.07.2008, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

Trans [2016(c)]: Marktwert der Mannschaften in der 1. Fußball-Bundesliga (Stand: 4. Oktober 2016; in Millionen Euro). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216031/umfrage/marktwert-der-bundesligamannschaften/>, zuletzt aktualisiert am 10/2016, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Transfermarkt [2016(a)]: Anzahl der Mitglieder der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga (Stand: 29. September 2016). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewahlter-vereine-der-bundesliga/>, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Transfermarkt [2016(e)]: Entwicklung der Besucherzahlen: Chinese Super League. Online verfügbar unter <http://www.transfermarkt.de/chinese-super-league/besucherzahlenentwicklung/wettbewerb/CSL>, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Transfermarkt [2016(d)]: Marktwerte der Achtelfinal-Teilnahme der UEFA Champions League in der Saison 2016/2017 (Gesamtwert in Millionen Euro; Stand: 13. Dezember 2016). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/319421/umfrage/fussballvereine-champions-league-marktwert-spieler/>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2016, zuletzt geprüft am 11.01.2017.

Transfermarkt [2016(b)]: Players of the German Bundesliga with the highest market (transfer) value in 2016. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/statistics/283027/transfer-market-value-players-german-football-bundesliga/>, zuletzt aktualisiert am 08/2016, zuletzt geprüft am 10.01.2017.

Transfermarkt [2016(f)]: Warum jetzt, warum China? User-Report zum Transferboom. Nach Martínez-Wechsel. Online verfügbar unter <http://www.transfermarkt.de/warum-jetzt-warum-china-user-report-zum-transferboom/view/news/225984>, zuletzt aktualisiert am 03.02.2017, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Transfermarkt [2017(a)]: Chinese Super League. Online verfügbar unter <http://www.transfermarkt.de/super-league/startseite/wettbewerb/CSL#subnavi>, zuletzt aktualisiert am 12.01.2017, zuletzt geprüft am 12.01.2017.

Transfermarkt [2017(b)]: FC Bayern München. Online verfügbar unter <http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-munchen/kader/verein/27>, zuletzt geprüft am 04.01.2017.

UEFA (2016): Top 5 Fußballligen nach der UEFA-Fünf-Jahreswertung von der Saison 2012/13 bis 2016/17* (Wertungspunkte). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6817/umfrage/uefa-fuenf-jahreswertung-der-fuenf-grossen-ligen/>, zuletzt aktualisiert am 12/2016.

van Overloop, Pascal C. [2015]: Internationalisierung professioneller Fußballclubs: Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des internationalen Managements. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weltfußball [2016]: Durchschnittliche Zuschauerzahlen in den europäischen "Big Five"-Ligen von 2001/02 bis 2015/16 (in 1.000 je Spiel). Online verfügbar unter

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12292/umfrage/zuschauerzahlen-in-den-groessten-europaeischen-fussballligen/>, zuletzt aktualisiert am 06/2016, zuletzt geprüft am 11.01.2017.

Anlagen

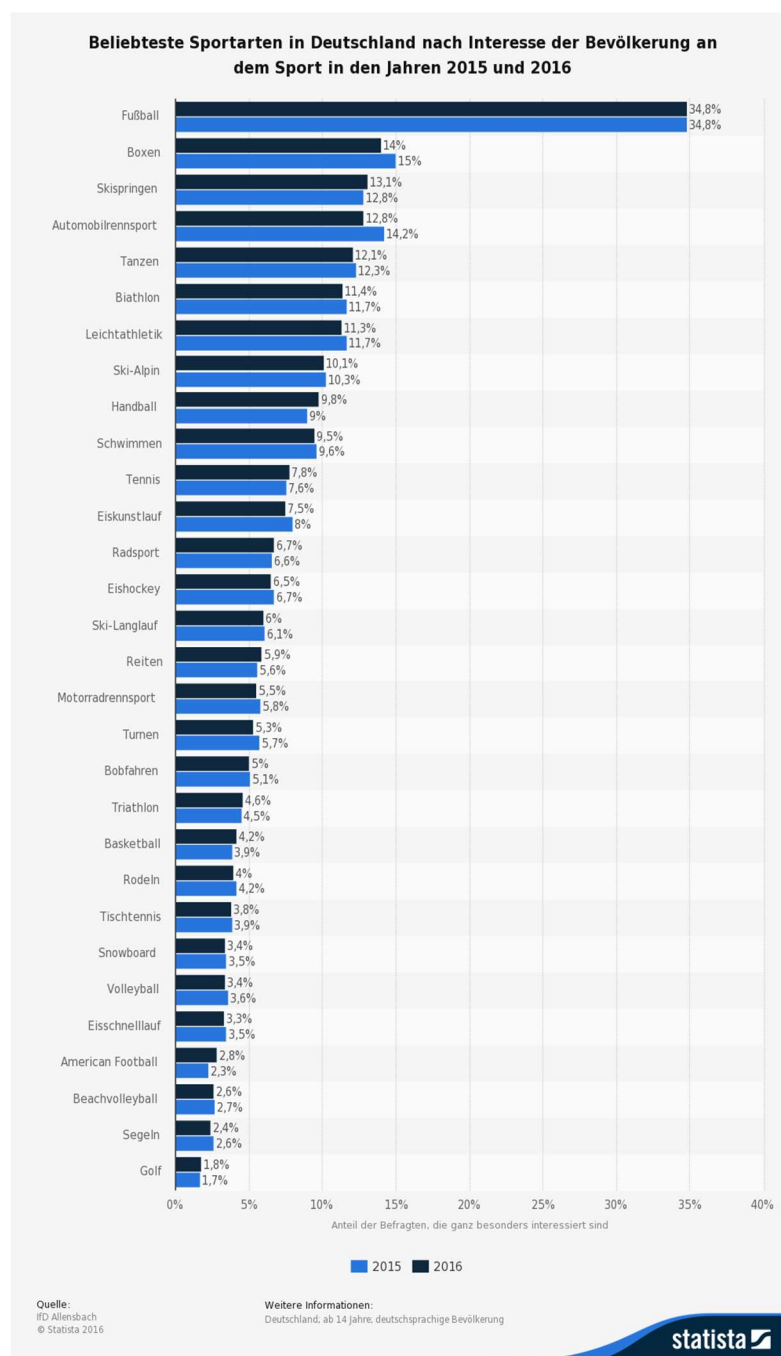


Abbildung 12 Beliebteste Sportarten in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an dem Sport in den Jahren 2015 und 2016¹²⁷

¹²⁷ Vgl. Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA [2016(a)]

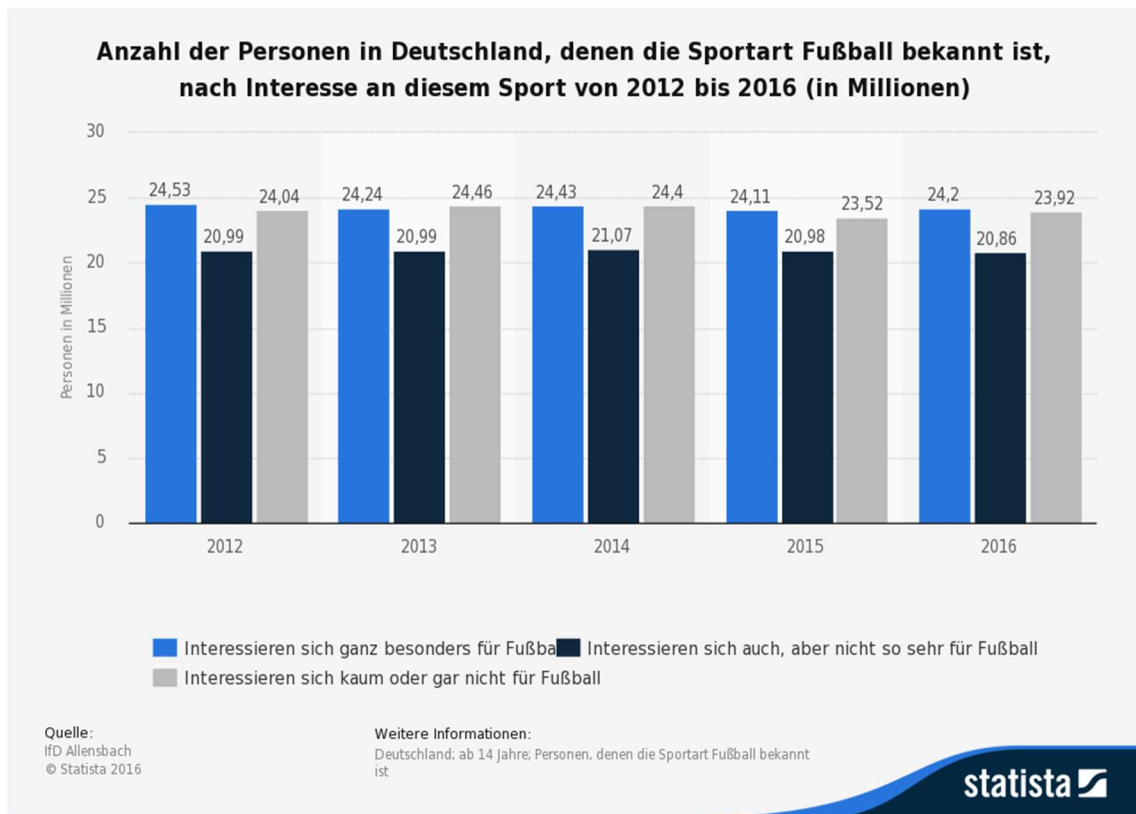


Abbildung 13 Anzahl der Personen in Deutschland, denen die Sportart Fußball bekannt ist, nach Interesse an diesem Sport von 2012 bis 2016 (in Millionen)¹²⁸

¹²⁸ Vgl. Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA [2016(b)]

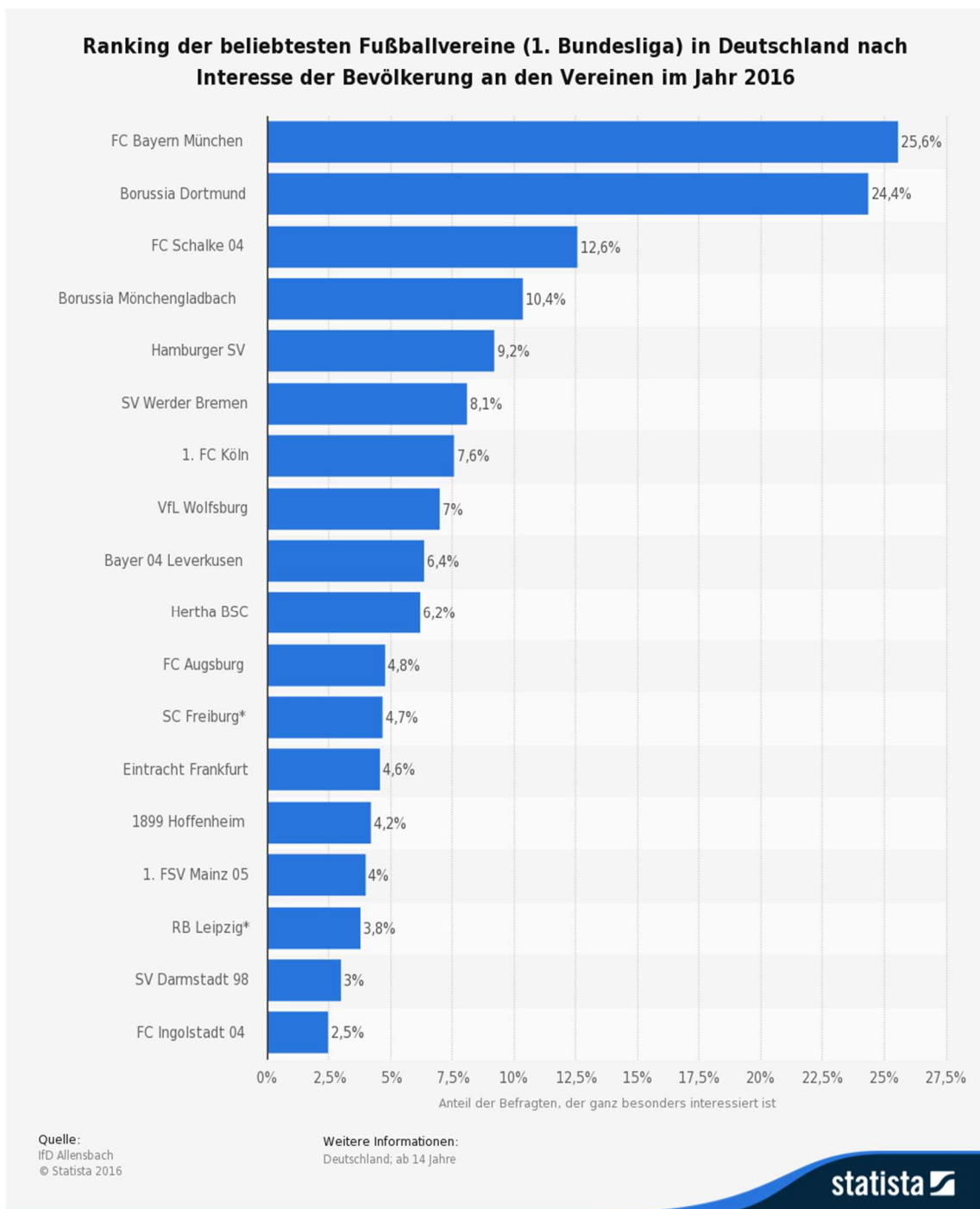


Abbildung 14 Ranking der beliebtesten Fußballvereine (1. Bundesliga) in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an den Vereinen im Jahr 2016¹²⁹

¹²⁹ Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA [2016(c)]

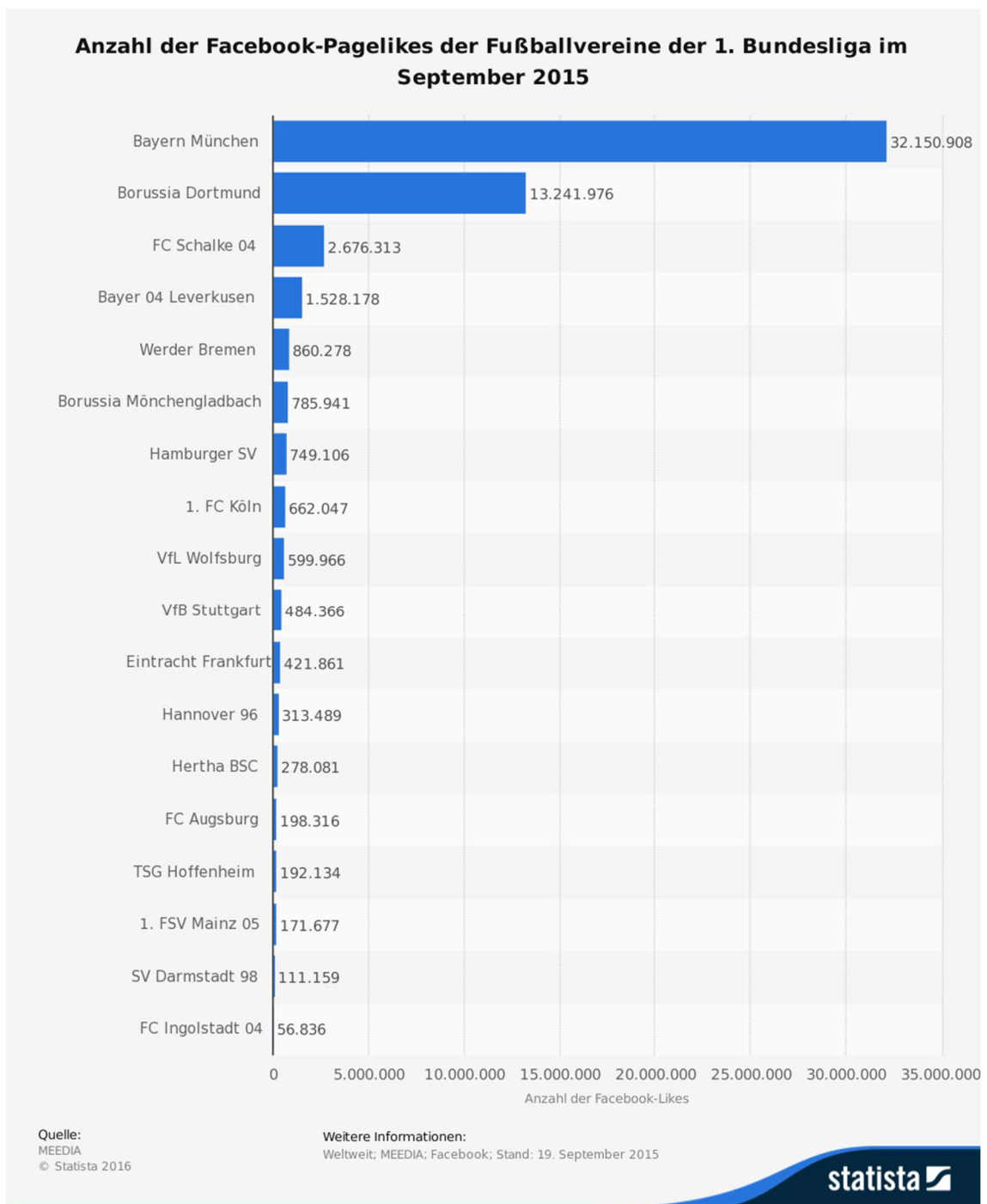


Abbildung 15 Anzahl der Facebook-Pagelikes der Fußballvereine der 1. Bundesliga im September 2015¹³⁰

¹³⁰ Vgl. MEEDIA [2015]

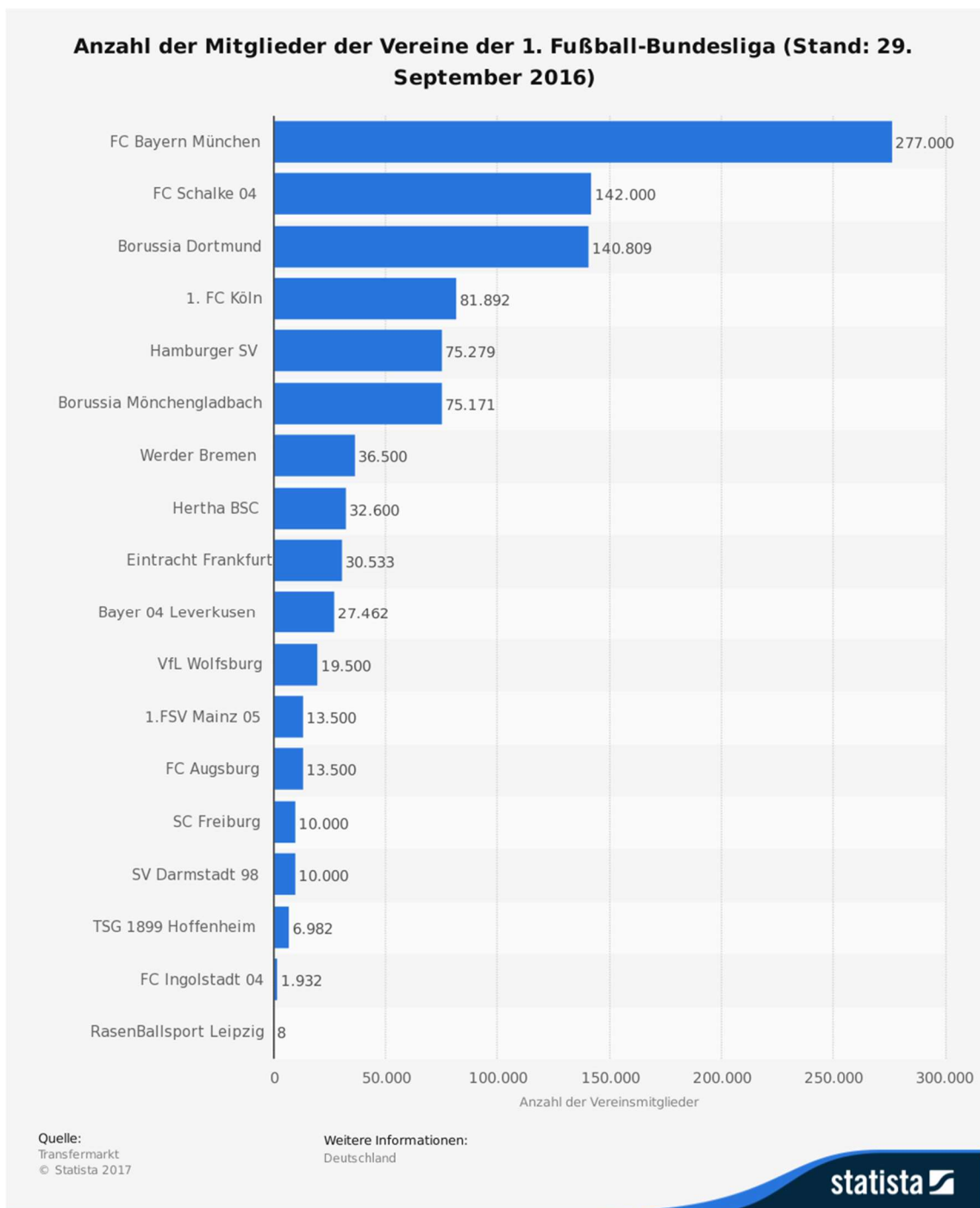


Abbildung 16 Anzahl der Mitglieder der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga (Stand: 29. September 2016)¹³¹

¹³¹ Vgl Transfermarkt [2016(a)]



Abbildung 17 Umsatz der 1. und 2. Fußball-Bundesliga von der Saison 2004/05 bis 2014/2015 (in Millionen Euro)¹³²

¹³² Vgl. DFL [2016]

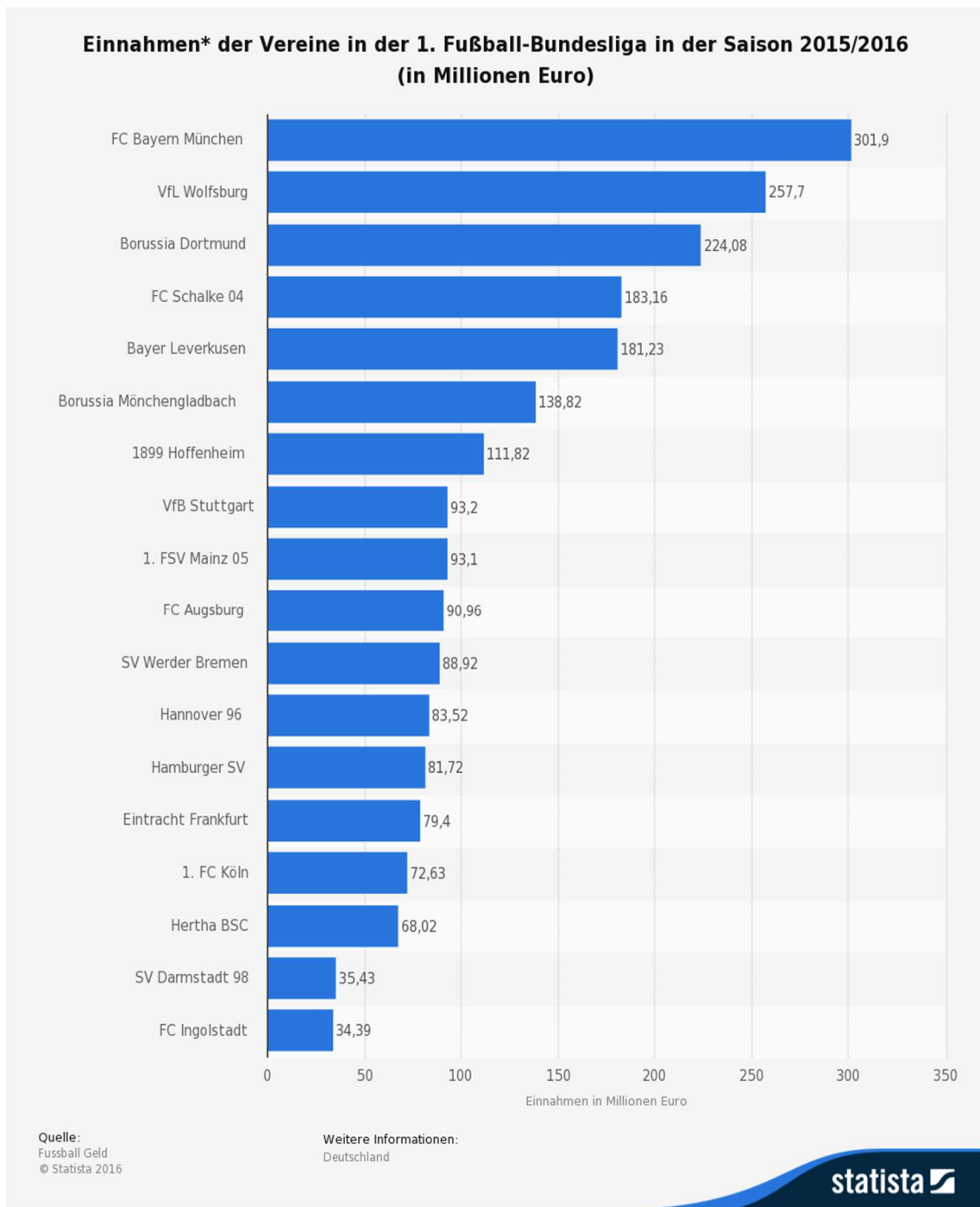


Abbildung 18 Einnahmen* der Vereine in der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2015/2016 (in Millionen Euro)¹³³

¹³³ Vgl. O.V. [2016(b)]

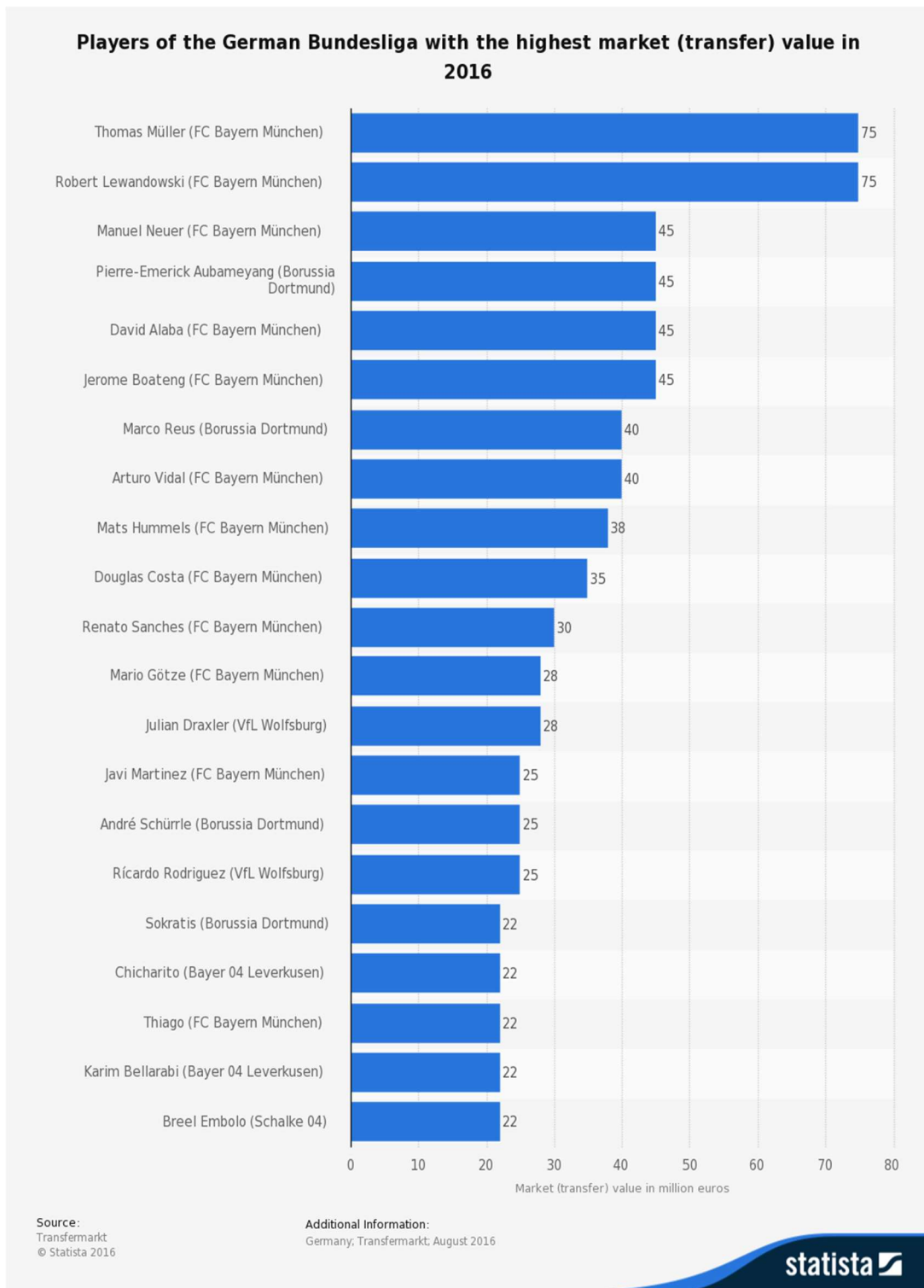


Abbildung 19 Players of the German Bundesliga with the highest market (transfer) value in 2016¹³⁴

¹³⁴ Transfermarkt [2016(b)]

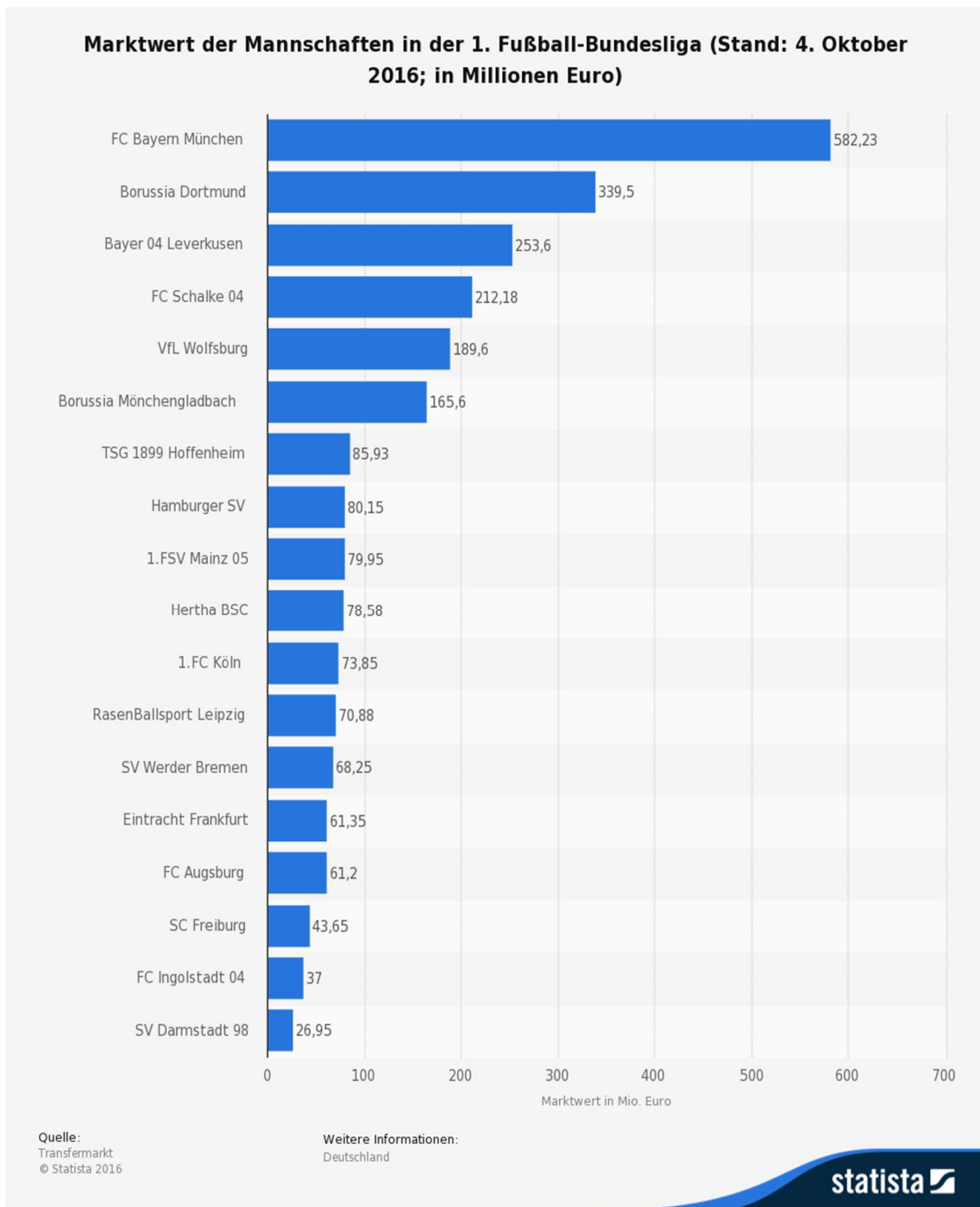


Abbildung 20 Marktwert der Mannschaften in der 1. Fußball-Bundesliga (Stand: 4. Oktober 2016; in Millionen Euro)¹³⁵

¹³⁵ Vgl. Trans [2016(c)]

Aus dem Spitzentrio wird ein Quartett

Die Vereine der Fußball-Bundesliga im HORIZONT-Performance-Check









2016	2015		Club	Gesamtpunktzahl
1	1	●	 FC Bayern München	982
2	2	●	 Borussia Dortmund	944
3	5	↑	 FC Schalke 04	829
4	3	↓	 Borussia Mönchengladbach	827
5	6	↑	 1. FC Köln	754
6	7	↑	 Bayer 04 Leverkusen	747
7	12	↑	 1. FSV Mainz 05	694
8	14	↑	 Hamburger SV	693
9	4	↓	 VfL Wolfsburg	687
10	15	↑	 Hertha BSC	662
11	9	↓	 SV Werder Bremen	661
12	8	↓	 Eintracht Frankfurt	659
13	A	—	 Rasenballsport Leipzig	657
14	10	↓	 FC Augsburg	619
15	A	—	 SC Freiburg	603
16	13	↓	 TSG 1899 Hoffenheim	591
17	17	●	 FC Ingolstadt 04	518
18	18	●	 SV Darmstadt 98	445

Abbildung 21 Punktzahl der Vereine der Fußball-Bundesliga im HORIZONT-Performance-Check¹³⁶

¹³⁶ Vgl. Sonnenschein [2016]

Tabelle 1 German Bundesliga team brand values 2011 to 2016 (in million U.S dollars)¹³⁷

German Bundesliga team brand values 2011 to 2016 (in million U.S dollars)

Search:

Records: 10 ▼

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FC Bayern München	493	786	860	896	933	867
Borussia Dortmund	125	227	260	327	326	280
FC Schalke 04	135	266	259	313	302	223
Bayer 04 Leverkusen*	-	64	90	116	135	175
Borussia Mönchengladbach	-	-	-	-	86	173
Hamburger SV	134	153	144	138	103	152
Hertha BSC Berlin*	-	55	-	-	-	123
VfL Wolfsburg*	-	66	82	91	116	119
SV Werder Bremen	68	68	79	94	88	110
VfB Stuttgart	81	71	83	102	121	95

Showing entries 1 to 10 (11 entries in total)

[Previous](#) [Next](#)**Additional Information:**

Germany; Brand Finance; 2011 to 2016

© Statista 2017

Source:

Brand Finance

¹³⁷ Vgl. Brand Finance [2016(a)]

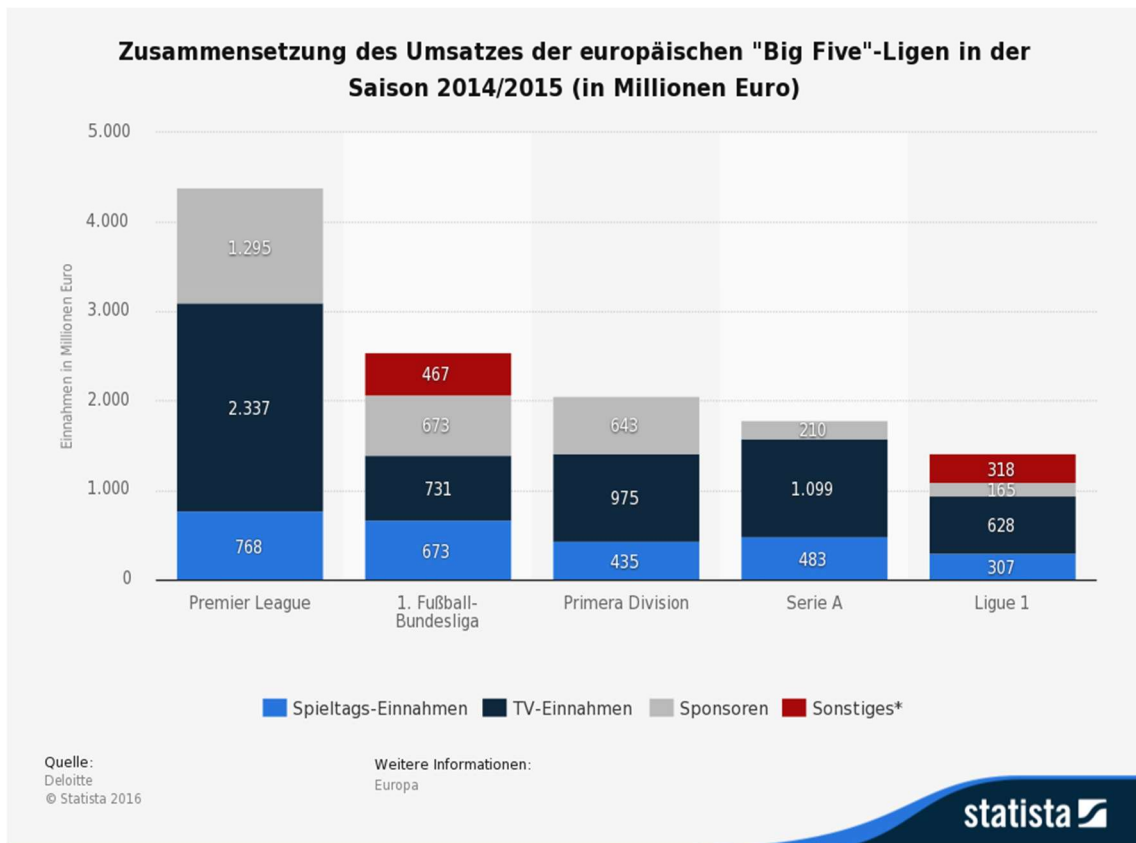


Abbildung 22 Zusammensetzung des Umsatzes der europäischen "Big Five"-Ligen in der Saison 2014/2015 (in Millionen Euro); *Sponsoreneinnahmen werden in Italien, Spanien und England nicht von sonstigen Einnahmen unterschieden¹³⁸

¹³⁸ Jones [2016]

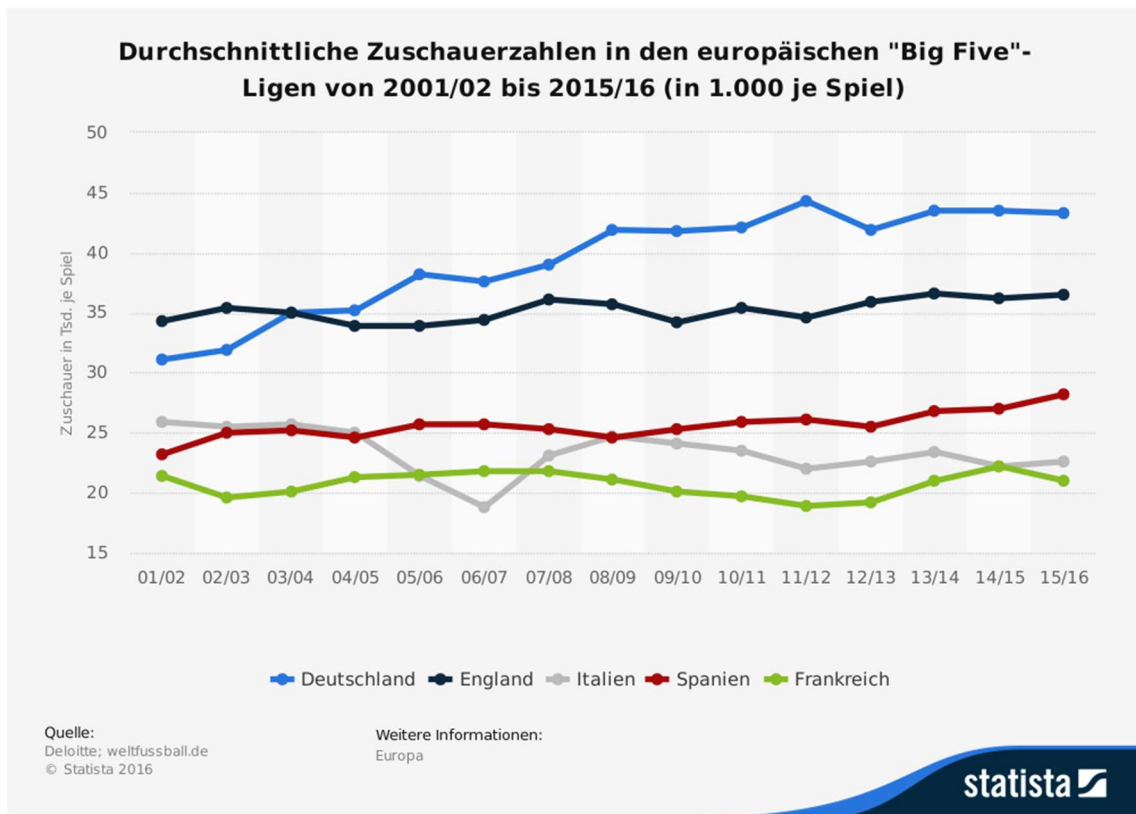


Abbildung 23 Durchschnittliche Zuschauerzahlen in den europäischen "Big Five"-Ligen von 2001/02 bis 2015/16 (in 1.000 je Spiel)¹³⁹

¹³⁹ Vgl. Weltfußball [2016]

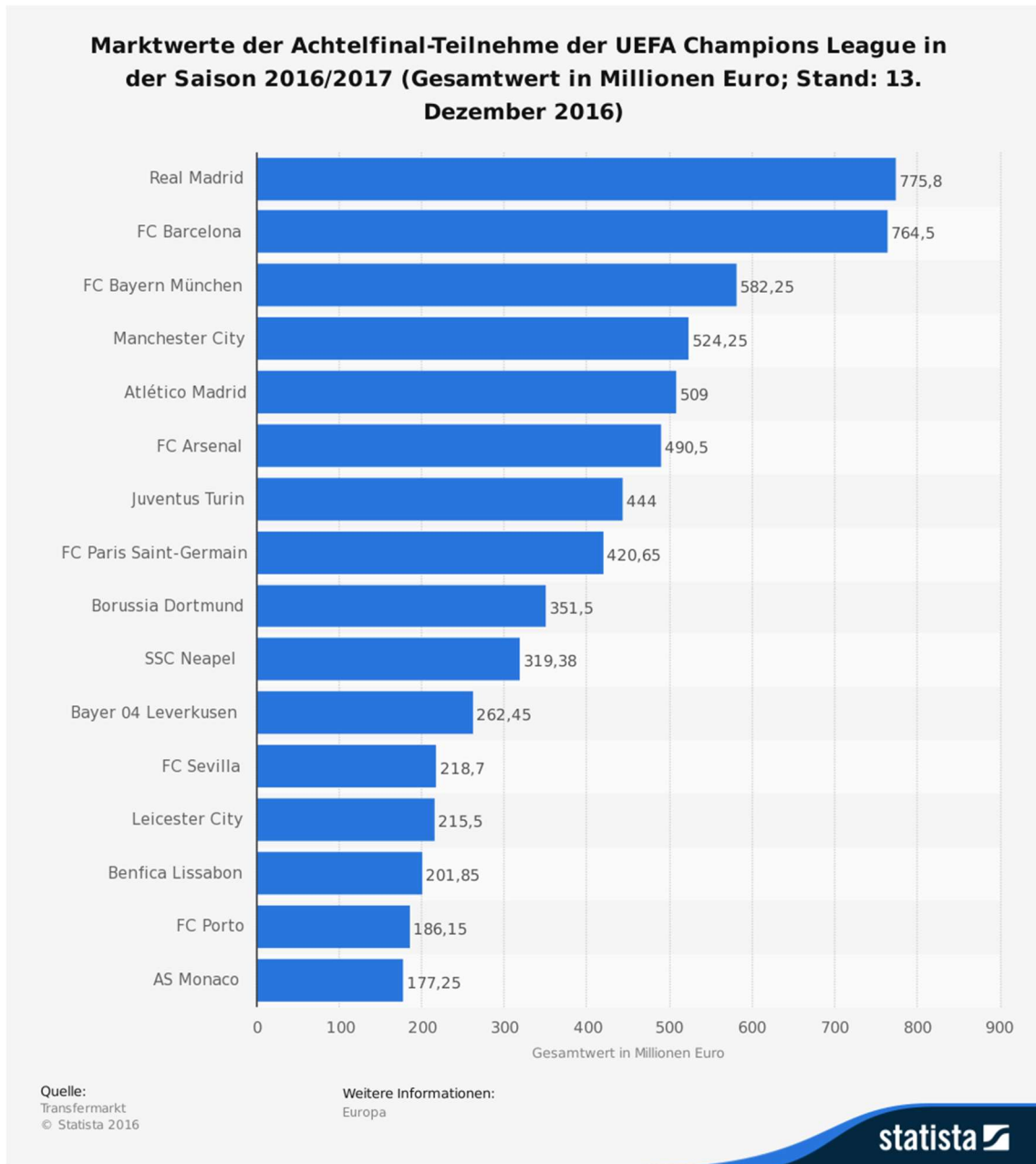


Abbildung 24 Marktwerte der Achtelfinal-Teilnehmer der UEFA Champions League in der Saison 2016/2017 (Gesamtwert in Millionen Euro; Stand: 13. Dezember 2016)¹⁴⁰

¹⁴⁰ Vgl. Transfermarkt [2016(d)]

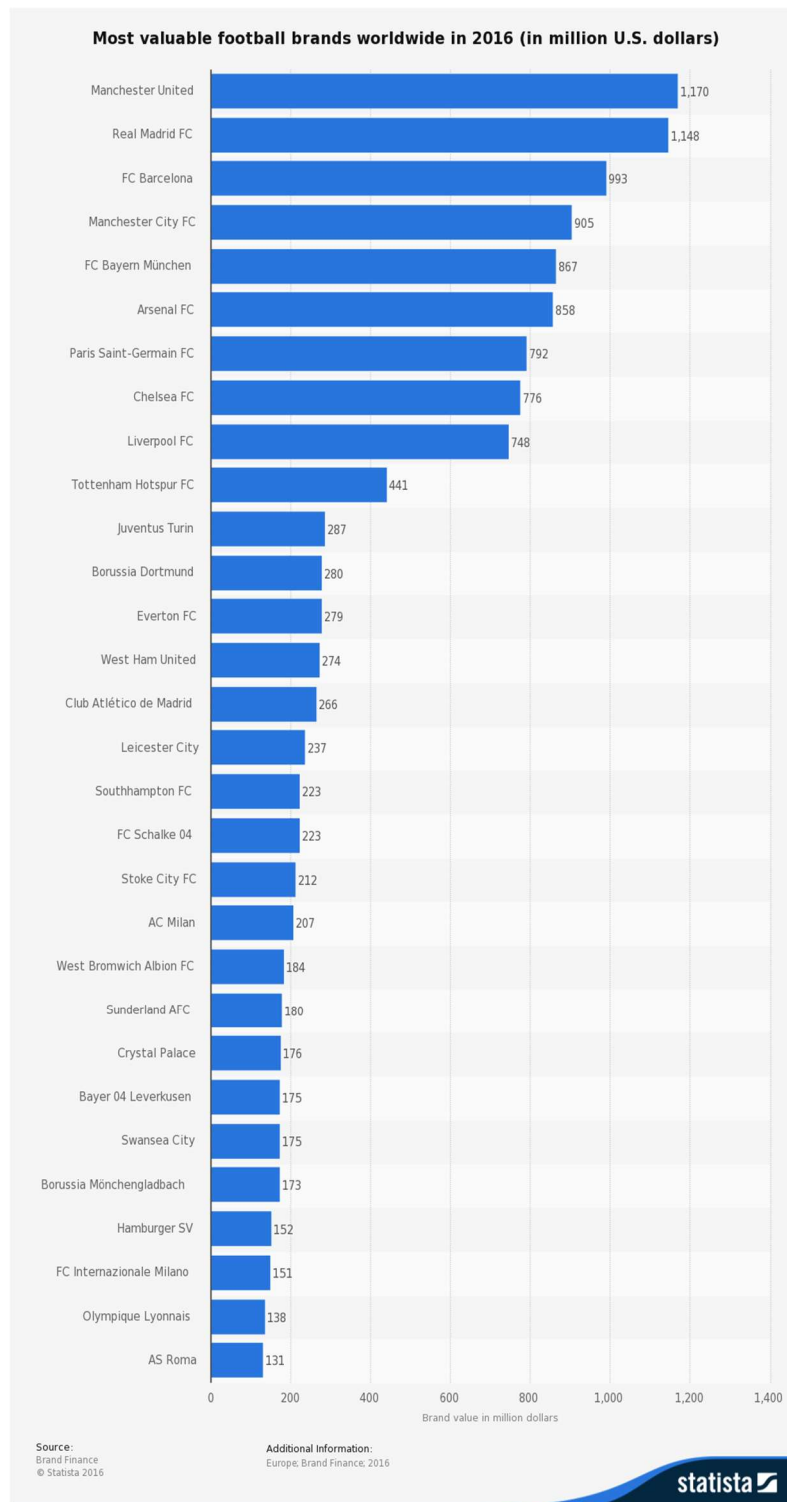


Abbildung 25 Most valuable football brands worldwide in 2016 (in million U.S. dollars)¹⁴¹

¹⁴¹ Brand Finance [2016(b)]

Tabelle 2 Top 5 Fußballligen nach der UEFA-Fünf-Jahreswertung von der Saison 2012/13 bis 2016/17* (Wertungspunkte)¹⁴²

Top 5 Fußballligen nach der UEFA-Fünf-Jahreswertung von der Saison 2012/13 bis 2016/17* (Wertungspunkte)

Suche: Einträge: 10 ▼

Saison	Spanien	Deutschland	England	Frankreich	Italien
2016/17*	9.285	8.428	8.071	8.083	7.750
2015/16	23.928	16.428	14.250	11.083	11.500
2014/15	20.214	15.857	13.571	10.916	19.000
2013/14	23.000	14.714	16.785	8.500	14.166
2012/13	17.714	17.928	16.428	11.750	14.416

Es werden die Daten 1 bis 5 angezeigt von insgesamt 5

Weitere Informationen:

Europa

© Statista 2017

Quelle:

UEFA

¹⁴² UEFA 2016

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.

Hamburg, 23.01.2017

Eric Siems