
BACHELORARBEIT

Nadine Vanessa Stahl

**Internationalisierung des
Profifußballs am Beispiel von
Borussia Dortmund**

2016

BACHELORARBEIT

Internationalisierung des Profifußballs am Beispiel von Borussia Dortmund

Autorin:
Nadine Vanessa Stahl

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM12wS4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mittweida, 08.01.2016

BACHELOR THESIS

Internationalization of professional football on the example of Borussia Dortmund

author:

Nadine Vanessa Stahl

course of studies:

Angewandte Medien

seminar group:

AM12wS4-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:

Mittweida, 08.01.2016

Bibliografische Angaben

Stahl, Nadine Vanessa:

Internationalisierung des Profifußballs am Beispiel von Borussia Dortmund

Internationalization of professional football on the example of Borussia Dortmund

39 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Der Fußballmarkt hat innerhalb der letzten 50 Jahre eine gravierende Entwicklung durchgemacht und ist heute ein globales Milliardenbusiness. Sponsorenverträge, TV-Gelder und Transfersummen in Rekordhöhen zeichnen das heutige Geschäft Profifußball aus. Neben der zunehmenden Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports, gewinnt auch der Prozess der Internationalisierung im Profifußball weiter an Bedeutung. Basierend auf den Begriffen Sportsponsoring, Sportmarketing und Markenmanagement wird der Prozess der Internationalisierung des Profifußballs untersucht und am Beispiel des Bundesligisten Borussia Dortmund erläutert. Ziel der Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Positionierung von Vereinen im internationalen Fußballgeschäft aufzuzeigen und zu analysieren.

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich recht herzlich bei all denen bedanken, die mich während der Erstellung meiner Bachelorarbeit und meines gesamten Studiums begleitet und unterstützt haben. Ein spezieller Dank geht hierbei an meine Familie und an Fabienne Schwenk.

Gerne möchte ich mich ebenfalls bei der Studienorganisation EC Europa Campus bedanken, die mir meine bisherige fachliche, praxisbezogene und offene Kompetenz gelehrt haben. Des Weiteren möchte ich meinen Dank für die Betreuung meiner Arbeit an Herrn Prof. Dr. Ekehard Krahl und Herrn Heinz-Ludwig Nöllenburg aussprechen.

Das Studium ist mit der Einreichung dieser Arbeit für mich abgeschlossen und es beginnt ein neuer Lebensabschnitt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabenstellung	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Grundlagen des Sportmarketings und Sportsponsorings	3
2.1 Sport-Marketing: Definition und Abgrenzung	3
2.1.1 Charakteristika des Sportmarketings	3
2.1.2 Der Sportmarkt	4
2.1.3 Das Sportprodukt	5
2.1.4 Der Sportkonsument	6
2.2 Modell des Sportmarketings	8
2.2.1 Marketing von Sport	9
2.2.2 Marketing mit Sport	10
2.3 Sportsponsoring	11
2.3.1 Erscheinungsformen des Sportsponsorings	12
2.3.2 Sportsponsoring im Profifußball	16
2.4 Kunden und Absatzmärkte im Profifußball	18
2.5 Begriff Globalisierung und Internationalisierung	20
3 Internationalisierung des Profifußballs	21
3.1 Marken und Markenmanagement im Sport	21
3.1.1 Marken und Markentypen im Sport	21
3.1.2 Fußballunternehmen als Marke	22

3.2	Globalisierung und Internationalisierung im Profifußball.....	23
3.2.1	Internationalisierungsstrategie	24
3.2.2	Maßnahmen der Internationalisierung	25
3.3	Wirtschaftsfaktor Fußball	27
3.4	Die Rolle der DFL	28
3.5	Die Internationalisierung der Fußball-Bundesliga	28
4	Internationalisierung am Beispiel von Borussia Dortmund.....	30
4.1	Vom Ruhrpottverein zur Weltmarke	30
4.2	Sponsoringkonzept	31
4.3	Borussia Dortmund als Internationale Marke	33
4.3.1	Internationalisierungsmaßnahmen	33
5	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung	37
	Literatur- und Quellenverzeichnis	X
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

BVB	Ballspielverein Borussia 09 Dortmund
Bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
B2C	Business-to-Consumer
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
FCB	Fußball-Club Bayern München
PwC	PricewaterhouseCoopers

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sportmarketing Modell	8
Abbildung 2: Sponsoringvolumen nach Sportarten	16
Abbildung 3: Sponsoring-Einnahmen der Top 6 Fußballligen in Europa 2014/15	17
Abbildung 4: Einnahmen des Trikotsponsorings in den Top 6 Fußballligen Europas ...	18
Abbildung 5: Das „kommerzielle Spielfeld“ des Fußballs	19
Abbildung 6: The Worlds Most Valuable Football Club Brands.....	23
Abbildung 7: Einnahmen der TV-Vermarktung im Ausland	26
Abbildung 8: Gesamtranking der Top 5 Ligen Europas	29
Abbildung 9: Aktivierung des Claims „Echte Liebe“ auf dem Trainingsgelände	32
Abbildung 10: Präsentation des neuen BVB-Sponsor Opel	32
Abbildung 11: Einnahmekalkulation 2014/15 Borussia Dortmund	33
Abbildung 12: Shinji Kagawa begeistert die Asiatischen Fans.....	35
Abbildung 13: BVB Asia Tour 2015	36

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

Der Fußballmarkt hat innerhalb der letzten 50 Jahre eine gravierende Entwicklung durchgemacht und ist heute ein globales Milliardengeschäft. Sponsorenverträge, TV-Gelder und Transfersummen in Rekordhöhen zeichnen das heutige Geschäft Profifußball aus. Neben der zunehmenden Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports, gewinnt auch der Prozess der Internationalisierung im Profifußball weiter an Bedeutung. Die Internationalisierung ist ein Phänomen, welches nicht nur bei den klassischen Wirtschaftsunternehmen festzustellen ist, sondern aktuell auch immer wieder im Zusammenhang mit professionellem Fußball steht. Aus ökonomischen Gründen richten Fußballvereine ihren Fokus zunehmend auf ausländische Märkte. Vor allem der asiatische, osteuropäische und amerikanische Markt sind hier von großer Bedeutung.

Zur Erschließung dieser Märkte müssen Vereine Internationalisierungsstrategien entwickeln und umsetzen, um nicht nur sportlich sondern auch wirtschaftlich gegen die Internationalen Top-Clubs bestehen zu können.

Vor allem für Vereine der Fußball-Bundesliga bietet die Internationalisierung eine Möglichkeit, um zu den großen Vorreitern der englischen Premier League, wie Manchester United wirtschaftlich aufzuschließen zu können. Der Profifußball bewegt sich mittlerweile in ökonomischen Dimensionen, die der deutsche Markt durch Fußballsponsoring nicht mehr decken kann. Aus diesem Grund werden durch Internationalisierungsprozesse neue Märkte generiert.

1.2 Zielsetzung

Im internationalen Vergleich gibt es zwischen den Top-Ligen Europas erhebliche Unterschiede. Es gilt zu recherchieren, welche Unterschiede vorhanden sind, welche Strategie die jeweiligen Vereine verfolgen und mit welchen Maßnahmen sie diese umsetzen. Im Fokus stehen hier die englische Premier League sowie die Fußball-Bundesliga. Der Prozess der Internationalisierung, sowie die damit verbundenen Maßnahmen werden am Praxisbeispiel Borussia Dortmund vorgestellt und anschließend nach ihrer Wirksamkeit bewertet.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zunächst wird der Begriff des Sportmarketings definiert und dessen Teilbereiche, Marketing von Sport und Marketing mit Sport erläutert. Anschließend wird das Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument der Fußball-Branche betrachtet. Die grundlegenden Begriffe Globalisierung und Internationalisierung werden in diesem Kapitel ebenfalls definiert.

Das darauffolgende Kapitel widmet sich der Internationalisierung des Profifußballs, indem Strategien und daraus resultierende Maßnahmen der Vereine beschrieben werden. In diesem Zusammenhang erfolgt zudem ein Blick auf das Markenmanagement im Sport, die Internationalisierung der Fußballbundesliga und den globalen Wirtschaftsmarkt Fußball.

Anschließend wird der Prozess der Internationalisierung am Beispiel des Bundesligisten Borussia Dortmund erläutert. Die Arbeit wird durch Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Positionierung im internationalen Fußballgeschäft abgeschlossen.

2 Grundlagen des Sportmarketings und Sportsponsorings

2.1 Sport-Marketing: Definition und Abgrenzung

In der Literatur herrscht bis heute Uneinigkeit über eine exakte Begriffsdefinition des Sportmarketings. Ebenfalls ist noch nicht geklärt ob es sich bei dem Begriff des Sportmarketings um eine leicht abgewandelte Form des Marketings handelt oder um eine komplett eigenständige Form. Eine Definition, die diese Problematik berücksichtigt lautet wie folgt: „Sportmarketing ist die spezifische Anwendung der Marketing-Prinzipien und Prozesse auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung. Sportmarketing umfasst dabei sowohl die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen („Marketing von Sport“) als auch das Marketing von sportnahen und sportfernen Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen mittels der Verwendung des Sports („Marketing im Sport“)" (Nufer/Bühler 2013, 8).

Der Begriff des Sportmarketings wird in der Literatur also in zwei verschiedenen Perspektiven definiert: „Marketing von Sport“ und „Marketing im Sport“. Beide Marketingformen werden in dieser Arbeit in Kapitel 2.2 anhand des Sportmarketing Modells näher definiert.

2.1.1 Charakteristika des Sportmarketings

Wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben, gibt es grundlegende Unterschiede zwischen dem Sportmarketing und der klassischen Marketinglehre. In Anlehnung an Nufer und Bühler gibt es drei zentrale Merkmale des Sportmarketings, die sich vom klassischen Marketing unterscheiden (vgl. Nufer/Bühler 2013, 10 ff.).

2.1.2 Der Sportmarkt

Der Sportmarkt weist im Gegensatz zu anderen Branchen gewisse Besonderheiten auf. Da sich die Nachfrage nach Sport in aktiven und passiven Konsum äußern kann, unterscheidet man im Sinne einer nachfrageorientierten Marktdifferenzierung den Kernmarkt des Sportes. Zum einen in einen Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlerkonsum), welcher sich an dem Breiten- und Freizeitsport und speziell an den Bedürfnissen des Sportlers orientiert und zum anderen in einen Markt für passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt), der sich an den Leistungs- und Spitzensport orientiert. Dieser richtet sich durch die Vermarktung von sportlichen Leistungen an den Zuschauer (vgl. Hermanns/Riedmüller 2008, 46).

Eine weitere Besonderheit betrifft den Wettbewerb innerhalb des Wirtschaftsmarktes Sport. Durch die Festsetzung von Regeln innerhalb des Spiels und des gesamten Wettbewerbs, wird das Gleichgewicht innerhalb der Ligen gewährleistet. Da sich viele verschiedene Sportclubs in den festgelegten Ligen und Wettbewerben miteinander messen, findet man hier kartellähnliche Eigenschaften wieder. Hier handelt es sich nicht um sportliche Absprachen des Spielergebnis, sondern um die Regeln des gesamten Wettbewerbs. In anderen Wirtschaftsbranchen ist solch eine Absprache nicht möglich und würde von den Kartellbehörden strafrechtlich verfolgt werden (vgl. Ehrke/Witte 2002, 5). Eine Monopolstellung, wie sie in normalen Wirtschaftsmärkten für jedes Unternehmen ein anzustrebendes Unternehmensziel darstellt, ist für den Profisport in diesem Zusammenhang kein wirtschaftliches Ziel (vgl. Nufer/Bühler 2013, 9).

Eine zweite spezielle Eigenschaft des Sportmarktes im Vergleich zu anderen Wirtschaftsmärkten wird gemeinhin als „assoziative Konkurrenz“, oder auch „Kooperenz“ bezeichnet (vgl. Zieschang/Woratschek/Baier 2004, 10). Die Sportclubs müssen auf der einen Seite miteinander konkurrieren um beispielsweise Punkte, Spieler oder Ressourcen, jedoch auf der anderen Seite auch miteinander kooperieren, damit das Spiel und ein vermarktungsfähiges Produkt, wie zum Beispiel die Liga, entstehen kann (vgl. Nufer/Bühler 2013, 9).

In den meisten Branchen verfolgen die Unternehmen primär ökonomische Ziele. Die Sportclubs hingegen legen neben dem ökonomischen, vermehrt den Fokus auf den sportlichen Erfolg. Diesem Ziel sind alle weiteren untergeordnet und bauen auf diesem auf. Somit baut der wirtschaftliche Erfolg auf den sportlichen Erfolg auf. Diese beiden

Ziele fungieren Hand in Hand und sind elementar für das Bestehen eines Sportclubs auf dem heutigen Sportmarkt (vgl. Nufer/Bühler 2013, 9).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen ist die öffentliche Wahrnehmung. Der Sport ist ein Faktum, welches die breite Masse bewegt, emotionalisiert und popularisiert.

Zudem befindet sich der Sport stets im Blickpunkt der breiten Öffentlichkeit. Viele Wirtschaftsunternehmen treffen Entscheidungen ohne den Einfluss oder die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit. Sportorganisationen hingegen treffen Entscheidungen (wie z.B. ein Trainerwechsel), die medial verbreitet und kritisch im Fokus stehen. Dadurch ergibt sich für das Sportmanagement die Problematik, Entscheidungen in der Öffentlichkeit rechtfertigen zu müssen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 10). Freyer bezeichnet dieses Phänomen als „Alle sind Experten“. Viele Laien oder betriebsfremde Personen halten sich für Experten und versuchen vor allem im Bereich des Sports, Entscheidungen zu kritisieren, oder zu bewerten. Dies beginnt bei den Mitarbeitern, den Vereinsmitgliedern, den Konsumenten, den Zuschauern und den Medien (vgl. Freyer 2011, 77).

2.1.3 Das Sportprodukt

Shank definiert das Sportprodukt folgendermaßen: „A good, a service, or any combination, oft he two that is designed to provide benefits to a sports spectator, participant, or sponsor.“ (Shank 2004, 16). Die Sportprodukte welche von verschiedenen Sportorganisationen offeriert werden, können in das Kernprodukt und in Produkterweiterungen differenziert werden. Bei dem sogenannten Kernprodukt handelt es sich um eine Gemeinschaftsproduktion, welche mit der Konkurrenz auf dem Spielfeld produziert wird. Zudem nehmen die Zuschauer, die sogenannten „co-creator of value“, essentiell Einfluss auf die Qualität des Endproduktes (vgl. Nufer/Bühler 2013, 11). Sie erzeugen eine emotionale Atmosphäre und können ebenfalls als Werbeträger und Multiplikator genutzt werden. Vor allem das Unvorhersehbare macht den Sport als Produkt so attraktiv, da es sich hierbei um eine unkalkulierbare Größe handelt. Die Produkterweiterungen beziehen sich auf das Kernprodukt. Und umfassen alle Güter und Dienstleistungen. Das gesamte Hospitality- und Cateringmanagement am Spieltag, sowie die Merchandising und Informationsangebote des Sportclubs, sind Beispiele für Produkterweiterungen (vgl. Nufer/Bühler 2010, 10).

2.1.4 Der Sportkonsument

Zwei Zielgruppen lassen sich im Sportmarketing voneinander abgrenzen. Hierbei handelt es sich um Teilnehmer und Zuschauer. Der Sportkonsument, sei er aktiver oder passiver Teilnehmer, verfolgt mit seinem Sportengagement bestimmte Ziele und Interessen. Der aktive Teilnehmer wird durch Sportorganisationen animiert an bestimmten Sportangeboten teilzunehmen, mit dem Ziel so viele Menschen wie möglich für den Sport zu begeistern. Der passive Zuschauer hingegen, soll dazu bewegt werden, bestimmte Sportveranstaltungen zu besuchen oder sie über die Medien zu verfolgen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 12).

Innerhalb der vorab genannten Zielgruppen lassen sich Motive und Interessen definieren. Der aktive Konsument strebt mit der Teilnahme an einer ausgewählten Sportart eine gesunde Lebensweise an. Der passive Zuschauer hingegen, möchte lediglich das Sportevent live erleben und unterhalten werden. Da immer mehr Menschen auf ein gesundes und bewusstes Leben aus sind, wächst die Zielgruppe der aktiven Teilnehmer stetig und gewinnt somit an Bedeutung. Jedoch für den Wirtschaftsmarkt Sport nimmt der Zuschauersport nach wie vor eine bedeutende Rolle ein. Weltweit verfolgen die Menschen Sportereignisse über die Medien oder besuchen jeden Tag unterschiedliche Sportveranstaltungen. Die Schwierigkeit der verschiedenen Sportorganisationen liegt darin, den unterschiedlichen Bedürfnissen jedes Zuschauers gerecht zu werden (vgl. Nufer/Bühler 2013, 13).

Nufer und Bühler unterscheiden Sportkonsumenten am Beispiel von Fußball-Fans: (vgl. Nufer/Bühler 2013, 13).

1. Fußball-Fans zeigen deutlich mehr Leidenschaft ihrem Lieblings-Club gegenüber, als Konsumenten ihre bevorzugte Marke lieben.
2. Fußball-Fans offenbaren ihrem Team ein hohes Maß an Treue.
3. Fußball-Fans legen ein höchst irrationales Konsumverhalten an den Tag. Kaufentscheidungen basieren i.d.R. auf außerökonomischen Gründen. Sie würden niemals auf die Idee kommen, zum gegnerischen Club zu wechseln, nur, weil dort die Eintrittskarten billiger sind, oder ein breiteres Merchandisingssortiment angeboten wird.

Zudem unterscheiden sich Sportkonsumenten von normalen Konsument in zwei weiteren Phänomenen: BIRGing und CORFing.

BIRGing (basking in reflected glory) bedeutet, dass Menschen versuchen, eine Verbindung zu erfolgreichen Anderen zu demonstrieren. Diese Personen sonnen sich vor allem nach Siegen ihrer Mannschaft im Ruhm des Teams durch das tragen von Trikots oder Fanartikel. Oft hört man diese Art der Konsumenten sagen: „Wir habe gewonnen“, während sie bei einer Niederlage eher die Wortwahl wählen von: „Die haben verloren“ (vgl. Strauss 2006, 39).

CORFing (cutting off reflected failure) hingegen sind Konsumenten, die sich von nicht erfolgreichen Teams oder Mannschaften distanzieren. Sie werden auch als „Schönwetter-Fans“ bezeichnet und möchten sich von jeglichem negativen Imagetransfer distanzieren (vgl. Strauss 2006, 39).

2.2 Modell des Sportmarketings

Das Sportmarketing kombiniert die einzigartigen Charakteristika des Sportmarktes mit den allgemeinen Marktgrundlagen. Das Sportmarketingmodell nach Nufer und Bühler stellt die Protagonisten, die Produkte und die Zielgruppen des Sportmarketingmarktes sowie die beiden Hauptformen des Sportmarketing vor: Marketing von Sport und Marketing mit Sport.

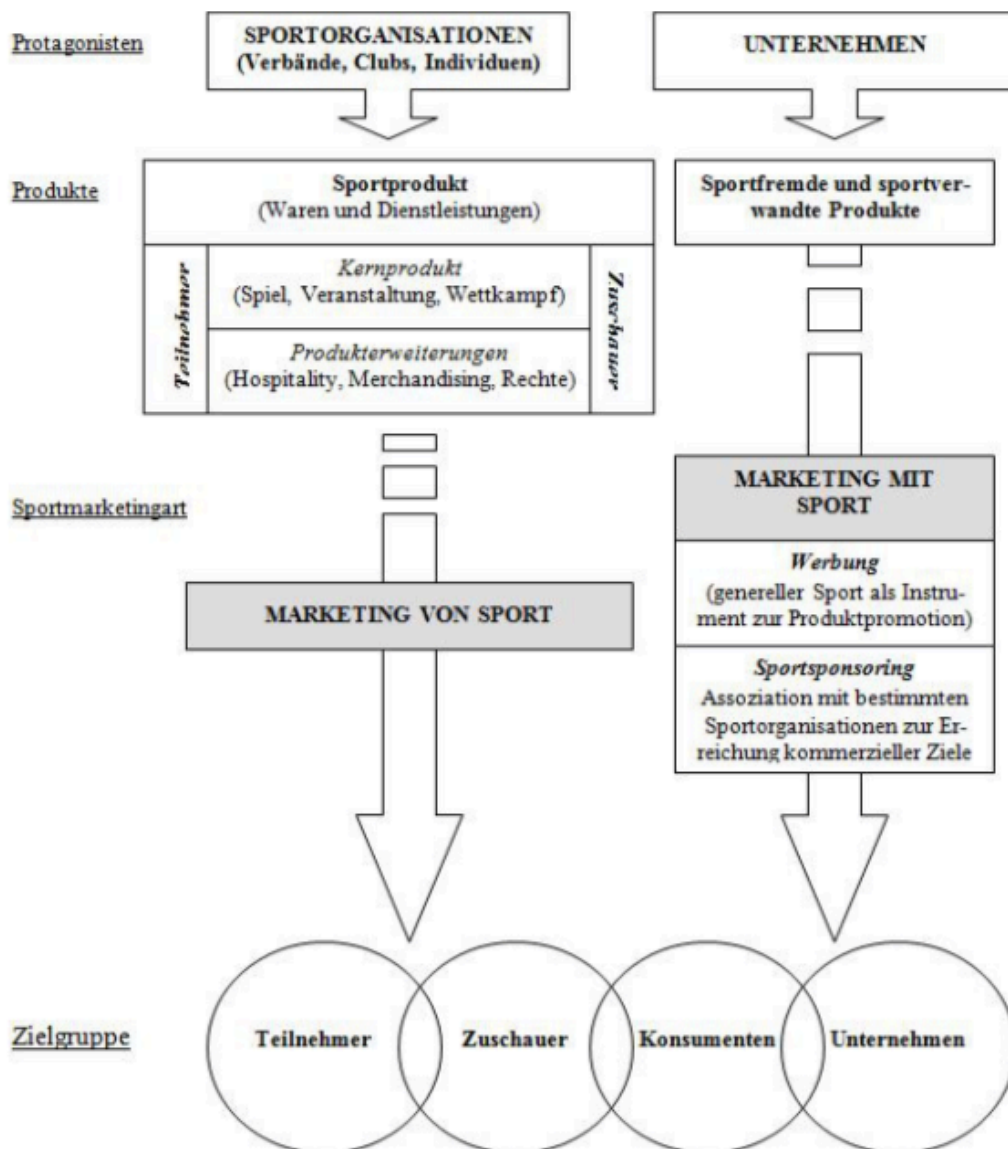


Abbildung 1: Sportmarketing Modell (Quelle: Nufer/Bühler 2013, 43)

2.2.1 Marketing von Sport

Marketing von Sport befasst sich mit den betriebswirtschaftlichen Methoden des Marketings für Unternehmen und Organisationen des Sports. Träger können typische Sportorganisationen, sowie Unternehmen oder Organisationen sein, die Produkte oder Dienstleistungen für den Sport herstellen und vermarkten (vgl. Freyer 2011, 48).

„Sportorganisationen und sportnahe Unternehmen (sog. „Sportbranche“) vermarkten Sportprodukte an Sportler oder sportinteressierte Personen und Institutionen. Letztere stellen Sport-Konsumenten (aktive und passive Sportler) und –Investoren dar. (z.B. Staat, Sponsoren)“ (Freyer 2011, 45).

Innerhalb des Sportmarktes hat sich der Wettbewerb in den letzten Jahren zwischen den Sportorganisationen, sowie den Sportclubs deutlich erhöht. Aus diesem Grund ist die Professionalisierung der Sportorganisationen enorm wichtig um sich in der heutigen Sportwirtschaft als feste Größe etablieren zu können. Demzufolge bedarf es einer professionellen Vermarktung, bspw. durch einen Sportrechtevermarkter, um Zuschauer, Medien und Sponsoren für sich zu gewinnen (vgl. Nufer/Bühler, 2013, 44).

Neben der Professionalisierung und der Förderung langfristiger Geschäftsbeziehungen, ist die Etablierung der Marke, bzw. Clubmarke ein weiteres Ziel, welches durch Marketingstrategien langfristig erreicht werden soll (vgl. Nufer/Bühler 2013, 45). Die Rolle des Markenmanagements im Sport und in der heutigen Wirtschaft, wird in Kapitel 3.1 definiert. Darüber hinaus versucht eine Sportorganisation mit modernen und abgestimmten Marketingmethoden Mitglieder zu gewinnen und die Popularität des Vereins oder der Organisation zu steigern.

Die Ausrichtung einer strategischen Marketingplanung sowie die Formierung spezifischer Marketingziele spielen in der Unternehmensplanung von Sportorganisationen eine große Rolle. Aus diesen leiten sich die Philosophie und die Kultur, sowie angestrebte Ziele des Unternehmens ab (vgl. Nufer/Bühler 2013,46). Nach der Ausrichtung einer strategischen Marketingplanung erfolgt die operative Marketingplanung. Hier wird durch den Einsatz von diversen Marketinginstrumenten versucht die angestrebten Marketingziele zu erreichen. Ein idealer Marketing-Mix aus Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik ist für Sportorganisationen entscheidend um die angestrebten Ziele zu erreichen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 49).

Eine Analyse der internen sowie externen Umwelt muss vorab systematisch erfolgen. Hierbei kann eine SWOT-Analyse oder eine PEST-Analyse genutzt werden. Die PEST-Analyse bietet sich vor allem für Sportorganisationen an, die international im Wettbewerb stehen und neue Märkte erschließen wollen. In dieser Analyse werden Zuschüsse vom Staat, die ökonomischen und soziokulturellen Suggestionen und die Entwicklungen in Markt und Technologie erfasst und beurteilt (vgl. Nufer/Bühler 2013, 44).

2.2.2 Marketing mit Sport

Im Gegensatz zu Marketing von Sport, befasst sich das Marketing mit Sport weniger mit dem eigentlichen Sportprodukt, sondern vielmehr über den Sport mit sportfremden und sportverwandten Produkten (vgl. Nufer/Bühler 2013, 43). Wie aus Abb. 1 ersichtlich, ist das Marketing mit Sport in zwei wesentliche Bereiche geteilt. Der erste Bereich nutzt den Sport zur Werbung um das Produkt zu promoten.

Das Marketing mit Sport kann für Unternehmen ein wichtiger Bestandteil des Marketing-Mixes sein. Unternehmen nutzen den Sport als Werbemittel um Ziele, wie Imageverbesserung, Imagetransfer und die Übertragung von unternehmerischen Werbebotschaften zu erreichen (vgl. Freyer 2011, 46).

Die zweite, und oftmals als wichtiger empfundene Teilgruppe des Marketings mit Sport, ist die des Sponsorings. Das Sponsoring gilt heutzutage als eins der wichtigsten und erfolgreichsten Marketinginstrumente unserer Zeit. Die Platzierung des Logos auf der Brust eines Bundesliga-Spielers ist der schnellste und effektivste Weg die Bekanntheit zu steigern und das Image zu verbessern (vgl. Bruhn 2010, 81).

Aus Sicht der Sponsoren, ist die Zusammenarbeit mit Sportclubs oder Sportveranstaltungen extrem wichtig, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Zudem kann durch das Eintreten in einen Sponsorenpool einer Sportorganisation auf Unternehmensbasis ein Netzwerk gebildet und Folgegeschäfte abgewickelt werden (vgl. Nufer/Bühler 2013, 54).

2.3 Sportsponsoring

„Sportsponsoring ist eine Form des sportlichen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die vertraglich vereinbarte Unterstützung von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Vereinen, Sportstätten, (sportübergreifenden) Verbänden, Organisationen oder Sportveranstaltungen Wirkungen im Hinblick auf (interne und externe) Marketing- und Unternehmenskommunikation erzielt werden“ (Bruhn 2010, 80).

Besonderheiten des Sportsponsorings

Das Sportsponsoring-Business zeigt sich seit vielen Jahren als stabile Größe und Wachstumsmarkt. Es ist die bedeutendste Art des Sponsorings. Hauptsächlich medienpräsenzte Sportarten profitieren von den hohen Investitionen der Unternehmen in das Sportsponsoring (vgl. Nufer/Bühler 2013, 271). Der Grund hierfür, ist der hohe Stellenwert des Sports in der heutigen Gesellschaft. Tugenden wie Fairness, Teamgeist, Leistungsorientierung oder Leidenschaft, Attraktivität und Emotionen, machen den Sport als Kommunikationsplattform für Unternehmen attraktiv (vgl. Nufer/Bühler 2013, 272). Vor allem Unternehmen, die sich als Marke positiv in der Öffentlichkeit präsentieren wollen, gehen eine Sponsoringpartnerschaft mit einem Sportler, einem Verein oder einer geeigneten Sportart ein.

Der Sport steht im Fokus der Massenmedien, wodurch deren Berichterstattung ein bedeutender Multiplikator Effekt erzielt wird (vgl. Drees/Trautwein 2008, 103). Besonders profitabel für Unternehmen sind Sportarten, die eine gewissen Medienpräsenz aufweisen und vor allem im Fernsehen ausgestrahlt werden. Somit werden bevorzugt Sponsorships im Bereich des Spitzen- und Leistungssports getätigt.

Eine weitere Bedeutung weist das Sportsponsoring in der Ansprache der Zielgruppen des Unternehmens auf. Diese werden in einer emotional angenehmen, nicht-kommerziellen Situation angesprochen. Dadurch können neue Zielgruppen gewonnen werden, die auf klassische Werbung eher ablehnend reagieren. Zudem werden große Massen, sowie verschiedene Bevölkerungsgruppen angesprochen, die man ohne die breite Aufmerksamkeit von Sport und Sportevents nicht erreichen würde (vgl. Bruhn 2010, 80).

2.3.1 Erscheinungsformen des Sportponsorings

Bruhn klassifiziert das Sportsponsorings in drei unterschiedliche Bereiche: Umfang des Sportponsorings, Maßnahmen eines Sponsorships, sowie die genaue Betrachtung des Sponsoringobjektes (vgl. Bruhn 2010, 81).

Umfang des Sponsorings

Der Umfang eines Sportponsorings wird durch die zur Verfügung gestellten Mitteln des Sponsors und der unterschiedlichen Möglichkeiten des Gesponserten bestimmt, das Unternehmen kommunikativ zu präsentieren. Man unterscheidet hierbei drei verschiedene Sponsoringformen, die den Umfang eines Sportponsorings bestimmen (vgl. Bruhn 2010, 81)

Die erste Sponsoringform ist das „Full-Sponsoring“. Diese Form des Sponsorings ermöglicht dem Sponsor eine Exklusivität, da er als alleiniger Sponsor auftritt und somit das exklusive Recht der kommunikativen Nutzung besitzt. Der Sponsor muss hierbei für jegliche Sach- und Finanzleistungen alleine aufkommen (vgl. Bruhn 2010, 81).

Das „Hauptsponsoring“ ist eine weitere Form des Sponsorings. Hier besitzt der Sponsor ebenfalls exklusive Rechte zur kommunikativen Nutzung, jedoch können ebenfalls weitere Sponsoren auftreten. Beim Hauptsponsoring muss der Sponsor vertraglich festgelegte Mittel aufbringen, um die Bezeichnung „Offizieller Hauptsponsor“ tragen zu können (vgl. Bruhn 2010, 81).

Eine weitere Sponsoringform ist das „Co-Sponsoring“. Der Sponsor investiert hierbei weniger Mittel, als bei den beiden vorab genannten Formen. Dementsprechend erhält der Sponsor einen geringeren Umfang an Rechten, kann aber eine Branchen- oder Produktexklusivität vertraglich zugesichert bekommen. Somit kann kein weiteres Unternehmen, dass sich in Produkt oder in Branche ähnelt, ein Sponsoringengagement mit dem Gesponserten eingehen (vgl. Bruhn 2010, 82).

Maßnahmen

Die Maßnahmen eines Sponsorships lassen sich in folgende Kernmaßnahmen klassifizieren:

- Markierung von Gegenständen mit dem Logo, Produkt- oder Unternehmensnamen des Sponsors. Gegenstände können in diesem Fall, Sportbekleidung, Sportgeräte, Ausrüstungsgegenstände sowie Drucksachen oder Give-Aways sein (vgl. Nufer/Bühler 2013, 272).
- Präsenz des Unternehmens vor Beginn und nach Ende des Sportevents. Das Unternehmen wird somit Teil des eigentlichen Sportevents und erhofft sich dadurch kommunikative Ziele zu erreichen. Mittels Ankündigungsplakaten, Presseinformationen, Einladungen und Eintrittskarten sollen diese Ziele schon vor Beginn des Events erreicht werden (vgl. Bruhn 2010, 82).
- Nutzung von bestimmten Prädikaten, bedeutet, dass sich ein Sponsor Titel wie beispielsweise „offizieller Ausrüster“, „Exklusivpartner“ oder „offizieller Sponsor“ zur werblichen Präsenz nutzen darf. Jeder Titel beinhaltet spezielle Rechte, die der Sponsor während der Vertragslaufzeit zur öffentlichen Kommunikation seines Unternehmens nutzen darf (vgl. Bruhn 2010, 83).
- Benennung von Sponsoringobjekten umfasst das Titel- oder Namensrecht von Vereins-, Teamnamen, Sportevents oder Sportstätten. Vor allem das Naming Right für Stadien und Arenen hat sich in den letzten Jahren als Sponsoringmaßnahme in Deutschland etabliert (vgl. Stadionwelt Inside 2015, 130).
- Einsatz von Sportlerpersönlichkeiten als Testimonial ist eine oft genutzte Werbestrategie von Unternehmen, um ihre Produkte und Serviceleistungen zu vermarkten (vgl. Bruhn 2010, 83).

Sponsoringobjekt

Bei der Klassifikation nach dem Sponsoringobjekt werden drei Dimensionen unterschieden: die Leistungsebene, die Sportart, sowie die organisatorische Einheit (vgl. Drees/Trautwein 2008, 100 ff.).

Die Leistungsebene reicht dabei vom Leistungssport über den Breiten-, Nachwuchs- und Seniorensport, bis hin zum Behindertensport. Besonders im Leistungssport hat sich das Sportsponsoring zu einem bedeutenden Finanzierungsinstrument für den Sport entwickelt (vgl. Drees/Trautwein 2008, 100).

Bei der Auswahl der Sportart achten Sponsoren besonders auf die Zielgruppenansprache, sowie auf das Image, dass mit Hilfe eines Sponsoringengagements auf das Unternehmen übertragen werden soll. Vor allem medienpräzente Sportarten wie Fußball und Handball finden große Beliebtheit bei Sponsoren (vgl. Bruhn 2010, 85).

Die organisatorische Einheit richtet sich danach, inwiefern und in welchem Umfang der Sponsor sich engagiert. Sponsoring von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Vereinen oder sportübergreifenden Sportorganisationen sind wichtige organisatorische Einheiten, die in erster Linie von Unternehmen für Sponsoringengagements genutzt werden. Welche Einheit letztendlich von einem Unternehmen genutzt wird, ist abhängig von den angestrebten Zielen, die ein Unternehmen durch Sponsoring verfolgt. Zudem muss das angestrebte Unternehmensimage des Sponsors mit dem des Gesponserten übereinstimmen (vgl. Bruhn 2010, 85).

Sponsoring von Einzelsportlern

Vom Profi bis hin zum Amateur werden Sportler durch finanzielle, oder materielle Vergütung gefördert und unterstützt. Als Gegenwert übernehmen die Sportler für den Sponsor kommunikative Aufgaben. Hier bieten sich dem Sponsor viele Möglichkeiten des Einsatzes seines Sportlers, beispielsweise als Testimonial in Werbung und Verkaufsförderung. Unternehmen nutzen in diesem Zusammenhang die Bekanntheit, Popularität und das positive Image des Sportlers um es auf das Unternehmen zu übertragen, indem die Verbindung zwischen Sponsor und Sportler bekannt gemacht wird (vgl. Drees/Trautwein 2008, 102).

Bei der Auswahl von Sportlern sollten nach Bruhn folgende Anforderungskriterien erfüllt sein (vgl. Bruhn 2010, 86):

- Bekanntheit, Popularität und sportlicher Erfolg
- Sympathie des Sportlers bei den Konsumenten des Unternehmens

- Imageprofil → Image des Sportlers und das angestrebte Unternehmensimage müssen übereinstimmen
- Glaubwürdigkeit und Branchenaffinität

Sponsoring von Sportmannschaften

Beim Sponsoring von Sportmannschaften werden gesamte Teams oder Vereinsmannschaften gefördert. Ebenso können Verbands- oder Nationalmannschaften Vertragspartner für Sponsoringaktivitäten sein. Mit einem derartigen Sponsoringengagement bieten sich dem Sponsor verschiedene Möglichkeiten das Unternehmen kommunikativ zu präsentieren. Beispielsweise durch Trikot- und Bandenwerbung, Werbung in Stadionmagazinen oder auf Eintrittskarten. Beim Sponsoring von Sportmannschaften ist es von großer Bedeutung, dass eine gewisse Affinität zwischen dem Sport und den beworbenen Produkten oder Dienstleistungen vorhanden ist. Sportvereine- oder Verbände gehen mit dem Unternehmen zunehmend langfristige Partnerschaften ein, um für beide Seiten auf längere Sicht angestrebte ökonomische und soziale Ziele zu erreichen. Für das Sponsoring von Sportmannschaften gelten die gleichen Auswahlkriterien, wie für das Sponsoring von Einzelsportlern (vgl. Bruhn 2010, 92).

Sponsoring von Sportveranstaltungen

Unternehmen nutzen ein Sponsoringengagement bei großen und populären Sportveranstaltung, um das Event für das Unternehmen werblich zu nutzen. Diese Form des Sponsorings hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Nach Bruhn sind folgende Auswahlkriterien bei einem Engagement bei Sportveranstaltungen zu beachten (vgl. Bruhn 2010, 92):

- Bekanntheitsgrad
- Akzeptanz des Sponsorings bei der Zielgruppe
- Publikumsinteresse /Faszination
- Grad der Alleinstellung als Sponsor
- Medienwirkung
- Durchführungs- und Vermarktungsrechte

2.3.2 Sportsponsoring im Profifußball

Der professionelle Fußball finanziert sich zu einem großen Teil durch Werbung und vor allem durch Sponsoringerlöse. Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, nimmt das Sportsponsoring eine dominante Stellung ein, basierend auf dem hohen Stellenwert des Sports und seiner medialen Präsenz weltweit. Vor allem der Profifußball ist und bleibt die aktuelle Nummer Eins im Sportsponsoring. „Hohe Reichweiten, Möglichkeiten der kontinuierlichen Reizsetzung, professionelle Strukturen und starke mediale Präsenz bilden den Kern der Attraktivität des Fußballs für Sponsoren“ (Stadionwelt Inside 2015, 10). Dies belegt eine Studie von Repucom, die anhand der Ausgaben der 100 größten Sponsoren in Deutschland die Aufteilung des Sponsoringvolumen nach Sportarten ermittelt (vgl. Abbildung 2).

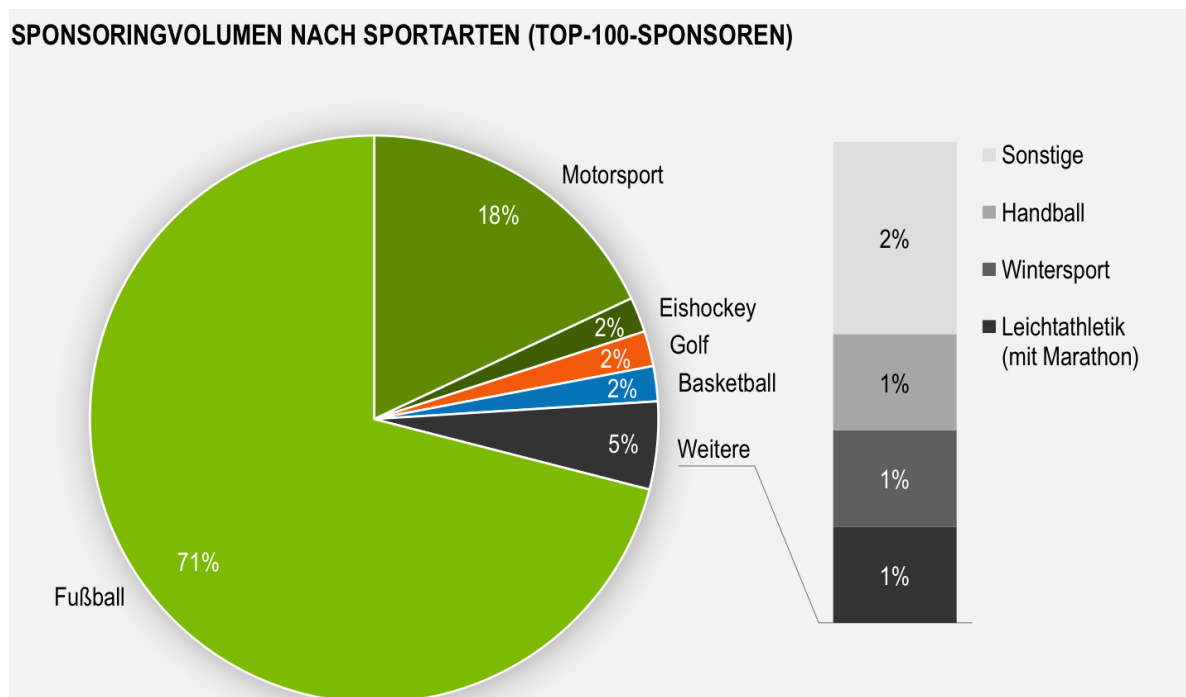


Abbildung 2: Sponsoringvolumen nach Sportarten (Quelle: Repucom 2014-2015)

In den sechs Top-Ligen Europas konnten die Vereine in der Saison 2014/15 allein durch ihre Sponsoring-Verträge 1,3 Milliarden Euro Erlösen. Die Premier League ist in Sachen Sponsoring das Maß aller Dinge. Mit Einnahmen von 459,57 Millionen Euro, nimmt sie vor der Bundesliga, mit 313,51 Millionen Euro und der Primera Division mit 233,50 Millionen Euro, den ersten Platz im Ranking ein (Stadionwelt Inside 2015, 52).

Einnahmen der Top 6 Fußballligen Europas durch Sponsoring (2014/15)		
Liga	Gesamt (in Mio. €)	Durchschnitt (in Mio. €)
Premier League (ENG)	459.57	1.80
Bundesliga (GER)	313.51	1.54
Primera Division (SPA)	233.50	1.42
Serie A (ITA)	131.98	0.58
Ligue 1 (FRA)	125.72	0.73
Eredivise (NED)	57.22	0.37
Gesamt	1.321.50	1.12

Abbildung 3: Sponsoring-Einnahmen der Top 6 Fußballligen in Europa 2014/15 (Quelle: IMR Sports Marketing)

Es gibt viele Möglichkeiten eine Unternehmensmarke durch Sponsoring im Profifußball zu kommunizieren. Beispielsweise durch die Platzierung von Werbung auf den Banden während eines Sportevents. Je nach Stadionausrüstung, sind Spielfeldbanden, meist LED-Banden, während eines Fußballspieles bei fast jeder Aktion im Hintergrund sichtbar. Hier profitieren die Unternehmen nicht nur von den Zuschauerzahlen vor Ort, sondern erreichen durch die mediale Übertragung zusätzlich Zuschauer vor den Fernsehgeräten (Handelsblatt 2015).

Eine weitere Einnahmemöglichkeit von Profifußballvereinen ist das Trikotsponsoring. In den europäischen Top-Ligen ist das Trikotsponsoring eine, wenn nicht sogar die wichtigste Einnahmequelle für Vereine. Durch die Platzierung des Logos auf der Brust eines Trikots erhofft sich der Sponsor einen werblichen Nutzen, bzw. eine größere Bekanntheit seiner Marke, in Verbindung mit der medialen Präsenz der Sportart (vgl. Stadionwelt Inside 2015, 56).

Im Durchschnitt 6,77 Milliarden Kontakte pro Saison erzielt ein Unternehmen mit seinem Logo auf dem Trikot eines Bundesligisten, durch die mediale Berichterstattung. „Sport ist das letzte große Live-Event, das Millionen von Menschen verbindet und damit zunehmend attraktiver für Menschen wird“, so Sven Müller Senior Director Sponsorships Planning bei Sportfive (Stadionwelt Inside 2015). Der Profifußball bietet Unternehmen eine ideale Plattform um große Reichweiten zu generieren. Mit diesem Argument lassen sich potenzielle Sponsoren häufig überzeugen (Sponsors Special

2015, 19). Obwohl sich die Unternehmen dieses Privileg schon einiges kosten lassen, scheinen in Zukunft noch höhere Summen für Trikotwerbung realistisch. So sind bereits die jährlichen Einnahmen durch Trikotsponsoring in den Top sechs Fußballligen Europas in der Saison 12/13 von 522 Millionen Euro, auf 687 Millionen Euro in der Saison 14/15 gestiegen (vgl. Abbildung 4).

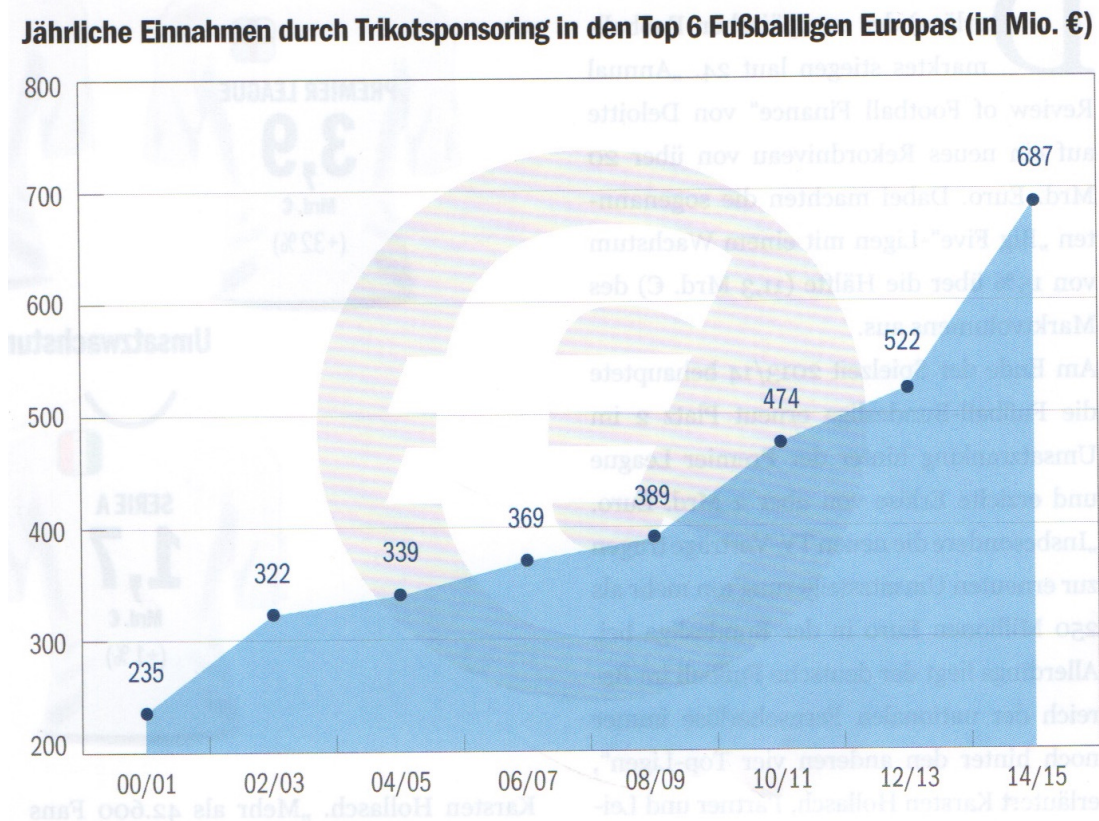


Abbildung 4: Jährliche Einnahmen des Trikotsponsorings in den Top 6 Fußballligen Europas (Quelle: Re-pucom 2014/15)

2.4 Kunden und Absatzmärkte im Profifußball

Im Profifußball lassen sich vier zentrale Absatzmärkte erkennen: der Markt für Stadionbesucher, der Markt für Übertragungsrechte, der Markt für Werbung und Sponsoring, sowie der Markt für Merchandising und Licensing (vgl. Ziebs 2002, 36). Im Zentrum des wirtschaftlichen Geschehens steht das Produkt Fußball. Anbieter sind hier die Vereine, Nationalmannschaften, ihre Spieler, Trainer und Manager sowie die nationalen und internationalen Verbände und ihre Funktionäre (vgl. Vöpel 2006, 6).

Der Zuschauermarkt kann überwiegend als Nachfragemarkt eingeordnet werden. Die Zuschauer werden hierbei als B2C-Akteure gesehen (vgl. Nufer/Bühler 2010, 366). Sie können hinsichtlich ihrer Motivation in „Sportfans“ und „Sporttouristen“ unterschieden werden (vgl. Riedmüller 2003, 260). Der Sportfan zeichnet sich durch eine hohe Identifikation sowie absoluter Hingabe zu seinem Verein aus. Beim Sporttouristen zeichnen sich diese eher geringer aus. Hier steht lediglich der Besuch des Sportevents im Vordergrund (vgl. Nufer/Bühler 2010, 366).

Der Zuschauermarkt versteht sich hierbei als entscheidende Größe bei der Vermarktung von Profifußball. Das heißt, die Nachfrage von Medien, Werbewirtschaft oder Lizenznehmern ist von der Zuschauernachfrage primär abhängig (vgl. Riedmüller 2003, 270). Viele Unternehmen nutzen den Markt als Kommunikationsplattform und platzieren, bspw. durch Sponsoring, oder durch Produktplatzierung im Programmmarkt von Fußballsendungen, ihr Produkt oder Unternehmen auf dem Wirtschaftsmarkt Fußball. Die Medienkonzerne hingegen, nutzen durch den Kauf von Sende- und Verwertungsrechten das Produkt Fußball, um durch ein attraktiv gestaltetes Fußballprogramm Werbeeinnahmen zu erwirtschaften und sich damit zu refinanzieren (vgl. Vöpel 2014, 14).

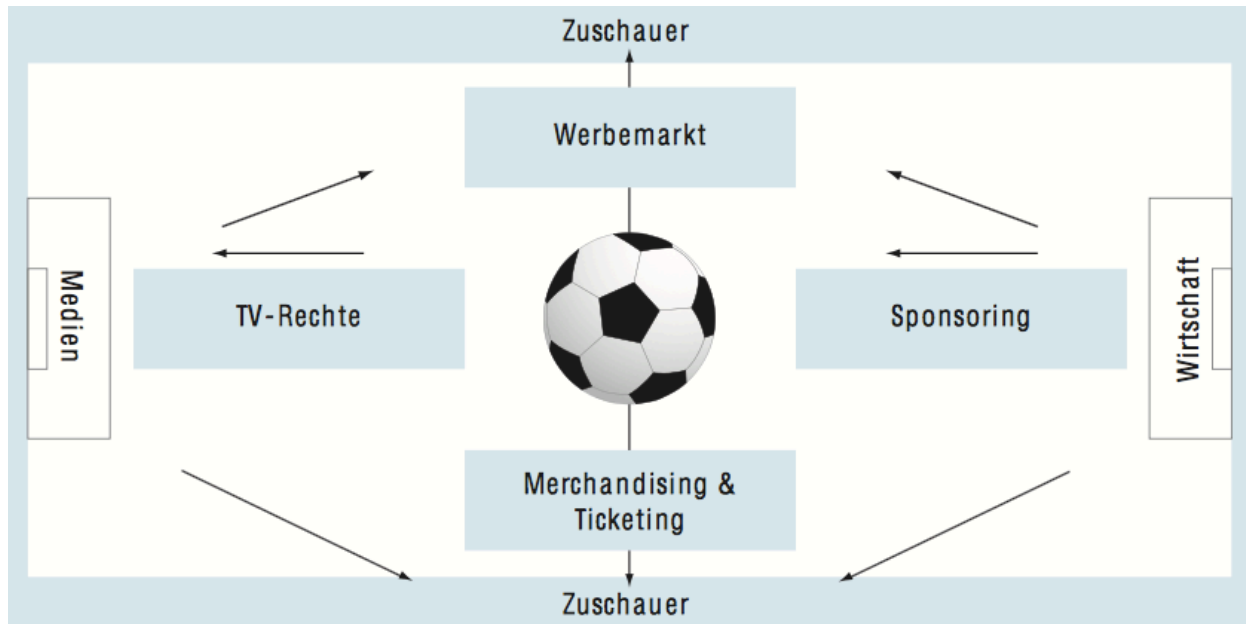


Abbildung 5: Das „kommerzielle Spielfeld“ des Fußballs (Quelle: Darstellung des HWWI 2014)

Es wird deutlich, dass das Produkt Fußball, von Anbietern und Nachfragern bestimmt wird. Alle vier Absatzmärkte bauen aufeinander auf und werden vor allem durch die Zuschauernachfrage bestimmt. Der sportliche Erfolg spielt hierbei eine große Rolle. Erst dieser ermöglicht es, die Märkte effektiv auszuschöpfen und macht das Produkt Fußball für die werbende Wirtschaft interessant (vgl. Vöpel 2014, 21).

2.5 Begriff Globalisierung und Internationalisierung

Die beiden Begriffe Globalisierung und Internationalisierung sind sehr eng miteinander verbunden, unterscheiden sich jedoch in ihrer Bedeutung.

Der Begriff der Internationalisierung kann als ein Prozess verstanden werden und bezeichnet die zunehmende wirtschaftliche Verflechtung von Unternehmen in ausländischen Märkten (vgl. Glaum 1996, 11). Grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten, wie bspw. der Export von Gütern, Technologien, Managementwissen oder Direktinvestitionen im Vertriebs- und Fertigungsbereich, zeichnen diesen Prozess aus. Neben dem Bereich Marketing, betrifft der Internationalisierungsprozess auch Funktionen wie Personal, Beschaffung, Produktion, Finanzierung oder Forschung und Entwicklung (vgl. Perlitz 2004, 8).

Als mehrdimensionales Phänomen, welches aus makro- und mikroökonomischer Sicht darstellbar ist, geht die ökonomische Globalisierung über das Internationalisierungsverständnis hinaus. Der Begriff Globalisierung bezeichnet die zunehmende Entstehung weltweiter Märkte für Waren, Kapital und Dienstleistungen, sowie die damit verbundene internationale Verflechtung der Volkswirtschaften (vgl. bpb 2015).

Die Internationalisierung wird in der Literatur weitestgehend als eine Vorstufe und als ein Teilaspekt der Globalisierung aufgefasst. Sie betrifft in erster Linie die Strategie der Unternehmen zur Erschließung neuer internationaler Märkte, um global agieren zu können. Die Globalisierung hingegen umfasst mehr als nur die Vernetzung von interagierenden Wirtschaftssubjekten. Auch die Bereiche Politik, Gesellschaft, Kultur und vor allem der Sport werden im Zuge der Globalisierung beeinflusst und verändert (vgl. Huhwart/Verdier 2014, 14).

3 Internationalisierung des Profifußballs

3.1 Marken und Markenmanagement im Sport

Das Markenmanagement ist für international operierende Unternehmen ein fester Bestandteil ihrer Unternehmenskommunikation. Nach einer Studie von PricewaterhouseCoopers stellen Marken den bedeutendsten (immateriellen) Vermögensgegenstand von Unternehmen, in den meisten hoch entwickelten Volkswirtschaften dar (vgl. PwC 2012). Produkte und Dienstleistungen ähneln sich heutzutage immer mehr und werden von Konsumenten als austauschbar angesehen. Daher achten vor allem Unternehmen gezielt auf die Identifikations- und Differenzierungsfunktion ihrer Marke. Welche Bedeutung das Markenmanagement im Sport einnimmt, wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

3.1.1 Marken und Markentypen im Sport

„Eine Marke kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname (Brand Name) oder ein Markenzeichen (Brand Mark) bei Kunden hervorruft bzw. beim Kunden hervorrufen soll“ (Esch 2008, 86).

Marken spielen in der Wirtschaft eine große Rolle. Jede Sportorganisation sieht sich heute als Wirtschaftsunternehmen, welches sich im Wettbewerb um knappe Ressourcen, wie Zuschauer oder Sponsoren den betriebswirtschaftlichen Problemen stellen muss. Aus diesem Grund werden Vereine zukünftig ihren Fokus vermehrt auf die Inszenierung ihrer Sportmarke und deren Vermarktung legen (vgl. Nufer/Bühler 2010,129).

Die Ziele von marktorientierten Unternehmen im Sport lassen sich durchaus mit anderen Branchen vergleichen. Das oberste Ziel ist und bleibt der ökonomische Erfolg auf mittel- oder langfristiger Basis. Natürlich spielt der sportliche Erfolg ebenfalls eine große Rolle. Wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg gehen hierbei eine Symbiose ein. Sie sind größtenteils ausschlaggebend, ob und wie eine Marke auf dem Markt bestehen kann (vgl. Nufer/Bühler 2013, 130).

Im Mittelpunkt des Markenmanagements steht die eigene Marke von der Konkurrenz erfolgreich abzuheben. Aus diesem Grund setzen Unternehmen großen Wert auf die Erschaffung einer eigenen Identität und damit auf die Einzigartigkeit der eigenen Marke. Bevor ein Unternehmen Markenentscheidungen beschließt, werden Marktanalysen erstellt. Anhand solcher Analyse wird die eigene Marke mit anderen der Branche verglichen und eingestuft. Somit können anhand dieses Prinzips Marken in verschiedenen Klassen eingeteilt und voneinander unterschieden werden (vgl. Nufer/ Bühler 2013, 130).

Im Bereich Sport gibt es viele verschiedene Markentypen. Es kann sich hierbei um die Marke eines Einzelsportlers handeln, wie zum Beispiel Cristiano Ronaldo oder um einen Club oder Verein, wie zum Beispiel Borussia Dortmund. Es kann sich aber auch um einen Verband einer Sportart, wie zum Beispiel der DFB oder um eine Sportveranstaltung handeln, wie zum Beispiel die Fußball-Europameisterschaft 2016 in Frankreich (vgl. Adjouri/Stastny 2006, 91).

3.1.2 Fußballunternehmen als Marke

International sind viele Vereine speziell aus den europäischen Ligen, eine gefragte Marke. Vor allem die sportlich erfolgreichen Clubs wie der FC Bayern München und Borussia Dortmund versuchen neue Absatzmärkte in Asien, Osteuropa oder Nordamerika zu erschließen und sich als Marke zu präsentieren. Der Markenwert der beiden genannten Clubs beläuft sich nach einer aktuellen Studie auf 933 Millionen US-\$ (FC Bayern München) und 326 Millionen US-\$ (Borussia Dortmund). Sie gehören somit zu den 20 markenwertstärksten Fußballclubs in Europa (vgl. Abbildung 6).

Im Vergleich zu den deutschen Vereinen dominieren die englischen Teams das diesjährige Marken-Ranking. Sechs Teams aus der englischen Premier League platzieren sich in der Top Zehn. Dass es vor allem auch um finanziellen Erfolg geht, zeigt Spitzenreiter Manchester United, der sich trotz sportlichen Misserfolges an der Spitze des Rankings befindet. Dies ist auf die zwei bemerkenswerten Deals mit Chevrolet als Trikotsponsor und Adidas als offizieller Ausrüster zurückzuführen (vgl. Stadionwelt Inside 2015, 59).

Rank 2015	Rank 2014	Club	Country	Value 2015 (US\$m)
1	3	Manchester United FC	England	1206
2	1	FC Bayern München	Germany	933
3	2	Real Madrid CF	Spain	873
4	5	Manchester City FC	England	800
5	7	Chelsea FC	England	795
6	4	FC Barcelona	Spain	773
7	6	Arsenal FC	England	703
8	8	Liverpool FC	England	677
9	10	Paris Saint-Germain FC	France	541
10	12	Tottenham Hotspur FC	England	360
11	13	Juventus FC	Italy	350
12	9	Borussia Dortmund	Germany	326

Abbildung 6: The Worlds Most Valuable Football Club Brands (Quelle: Brand Finance 2015)

In der Fußball-Bundesliga haben es viele Vereine noch nicht verstanden sich als Marke zu profilieren. André Bühler, Direktor des Deutschen Institutes für Sportmarketing, sagt: „Einige Clubs kennen nicht die Notwendigkeit, eine Marke zu sein. Einige Vereine denken, sie sind eine Marke, sind es aber nicht. Und einige Vereine wissen gar nicht, wie man sich als Marke positioniert“ (Sponsors 2014, 18). Viele Vereine der Bundesliga gehen dieses Thema erst seit einiger Zeit an.

Ebenfalls spielt die Markenführung bei vielen Sponsoren eine wichtige Rolle. Unternehmen suchen vor Abschluss eines Vertrages gezielt nach der Positionierung eines Vereines. Vor allem Marketingleiter auf der Industrieseite wollen ein genaues Markenprofil präsentiert bekommen um ihre Entscheidungen im Zweifel hausintern besser begründen zu können. „Wenn die Clubs nachhaltige Markenwerte präsentieren, bilden diese oft den entscheidenden Faktor für den Vertragsabschluss“ (Sponsors 2014, 19).

3.2 Globalisierung und Internationalisierung im Profifußball

Fußball ist heutzutage ein globales Phänomen mit vielfältigen sozialen und ökonomischen Gesichtspunkten. Unabhängig von kulturellen, historischen und politischen Unterschieden, wird Fußball in nahezu allen Ländern der Welt betrieben. Jedoch gibt es große Unterschiede in der Strukturierung der Verbände, sowie der professionellen Vereine weltweit. Während Teile von Asien und Afrika über keinen strukturierten Spiel-

betrieb verfügen, gibt es in Europa in fast jedem Land eine angesehene Profifußballliga (vgl. Vöpel 2014, 7).

Die Top fünf der finanzstärksten europäischen Ligen setzt sich aus Italien, England, Spanien, Frankreich und Deutschland zusammen. Ihre Aufmerksamkeit der Menschen und Medien geht über die Grenzen Europas hinaus.

Durch die Globalisierung der Märkte haben Vereine oder Verbände die Möglichkeit sich in anderen Ländern und Kontinenten zu engagieren. Für den Profifußball öffnen sich neue Wachstumsmärkte, die sich durch eine zunehmende Vernetzung auszeichnen. Neue Wachstumsmärkte können im professionellen Fußball in drei Kategorien unterschieden werden: Länder, Technologie und Gesellschaft. Jede dieser drei Kategorien kann durch die Globalisierung zur Erschließung neuer Märkte führen. Diese können professionellen Vereinen des Fußballs genutzt werden um global zu handeln und gezielt ihre Marke außerhalb Europas zu platzieren. Dies ist erst durch die Globalisierung möglich geworden (vgl. Vöpel 2014, 8).

Auch die Verbände versuchen international neue Märkte zu erschließen. Die DFL beschäftigt sich mit der Auslandsvermarktung für die Fußball-Bundesliga. Welche Rolle die DFL im Internationalisierungsprozess der Bundesliga einnimmt, wird in Kapitel 3.4 dieser Arbeit näher erläutert.

3.2.1 Internationalisierungsstrategie

Im allgemeinen beschreibt der Begriff der Internationalisierungsstrategie „die Entwicklung einer grundsätzlichen, länderübergreifenden Handlungskonzeption, die auf Wettbewerbsvorteilen aufbaut, die für die Auslandsaktivitäten des Unternehmens notwendig oder nützlich sind“ (Perlitz 2004, 70).

Betrachtet man sich die Proficlubs in Deutschland, so geht es schon lange nicht mehr um rein nationale Beziehungen und Geschäfte. Um im internationalen Vergleich mit den Top-Clubs Europa wirtschaftlich aufschließen zu können, müssen Vereine ihre Strategien über die nationale Landesgrenze hinaus ausweiten.

Vereine sollten daher gezielt eine Internationalisierungsstrategie entwickeln, um global erfolgreich zu sein. Durch Studien und Umfragen bestimmen die Vereine ihr internationales Marktpotential. Erst dann können gezielte Maßnahmen für einen bestimmten Markt entwickelt werden, um diesen zu erschließen. Ohne ein vorhandenes Fußballin-

teresse, oder eine gewisse Sympathie in dem Land für den Verein, ist es schwer, gezielte Internationalisierungsmaßnahmen in einem Ziel-Land erfolgreich umzusetzen (vgl. Sponsors 2015, 51).

Da es viele Vereine vor allem in der Bundesliga noch nicht geschafft haben sich als Marke zu etablieren, ist es für sie schwierig eine geeignete Internationalisierungsstrategie zu entwickeln (Sponsors 2014, 19).

Im folgenden Kapitel werden einige Internationalisierungsmaßnahmen beschrieben, die Anhand einer Internationalisierungsstrategie definiert werden. Jeder Verein nutzt hier verschiedene, gezielte Maßnahmen, die für den Vereine und den angestrebten Markt zutreffend sind.

3.2.2 Maßnahmen der Internationalisierung

Spielereinkäufe

1996 standen in der ersten Saison der Bundesliga lediglich sechs ausländische Spieler (1,9%) ohne deutsche Staatsangehörigkeit unter Vertrag. Heute ist diese Zahl kaum vorstellbar. Der aktuelle Ausländeranteil in der Bundesliga liegt im Jahr 2015 im Durchschnitt bei 42,5 % (vgl. Statista 2015).

Die Verpflichtung von Spielern aus dem Ausland erfolgt nicht immer aus sportlichen Gründen, sondern oftmals spielen wirtschaftliche und ökonomische Aspekte hierbei eine Rolle. So werden beispielsweise Neuverpflichtungen getätigt um neue Märkte für den Verein zu erschließen (vgl. Vöpel 2014, 15). Vor allem Spieler aus dem asiatischen Raum werden von Vereinen verpflichtet, da sie in ihrem Land als Superstars und oftmals als begehrte Testimonials für die ansässigen Unternehmen gelten.

Marketing- Reisen

Viele Vereine der europäischen Top-Ligen nutzen im Rahmen der Saisonvorbereitung Marketing-Reisen um neue Märkte für sich zu erschließen und durch ihre Präsenz vor Ort die Popularität im jeweiligen Ziel-Land zu steigern. Auch der Aufbau von Partnerschaften zu neuen Sponsoren und Vereinen stehen im Fokus solcher Reisen. Primär der asiatische, osteuropäische und amerikanische Markt werden gezielt von Vereinen bereist. Vor allem der asiatische Markt bietet vielen Top-Vereinen aufgrund der hohen

Bevölkerungszahl und der signifikant wachsenden Wirtschaft die Möglichkeit angestrebte Ziele zu erreichen.

Internationale Vereinspartnerschaften

Der Aufbau internationaler Verbindungen mit anderen Fußballvereinen ist eine weitere strategische Maßnahme von Profifußballvereinen. Ziel dieser Maßnahme ist es, durch langfristige Partnerschaften im Ausland eine dauerhafte Präsenz vor Ort zu erwirken. Eine Partnerschaft oder auch Kooperation bietet Profifußballunternehmen zudem weitere Vorzüge. Zum einen kann das Knowhow durch Wissensaustausch in speziellen Bereichen, wie Scouting oder Trainingslehre verbessert werden.

Zudem liegt der Nutzen solcher Partnerschaften ganz klar im vereinfachten Markteintritt. Vor allem Bundesligateams wie zum Beispiel der FC Bayern München oder Borussia Dortmund gehen gezielt strategische Partnerschaften gezielt im asiatischen Raum ein. Neben den wirtschaftlichen Vorzügen bietet eine internationale Kooperation auch sportliche Vorteile, beispielsweise in der Ausbildung von Talenten und der Rekrutierung von Spielern (vgl. Puck 2007).



Abbildung 7: Einnahmen europäischer Fußball-Ligen aus der TV-Vermarktung im Ausland (Quelle: manager-magazin)

Merchandising und PR

Merchandising und PR-Maßnahmen sind weitere Multiplikatoren, welche die Internationalisierung im Profifußball weiter antreiben. Viele Vereine nutzen bereits die Möglichkeit ihre Merchandising Artikel weltweit über ihre Homepage zu vertreiben. Viele Vereine bieten daher ihre Webseite auf verschiedenen Sprachen an. Zudem, planen international agierende Vereine Fanshops in verschiedene Ziel-Länder zu eröffnen, um ihre Produkte direkt vor Ort zu vertreiben (vgl. Nufer/Bühler 2013, 180).

3.3 Wirtschaftsfaktor Fußball

Der professionelle Fußball hat sich in den letzten Jahren zu einem wichtigen Wirtschaftszweig weltweit entwickelt. „Die schiere Popularität des Sports ist es, die dafür sorgt, dass neben dem Ball auch der Rubel rollt“ (Schmeh 2005, 101).

Der Gesamtumsatz des europäischen Fußballmarktes beläuft sich auf mehr als 20 Milliarden Euro (vgl. Statista 2016). Auch in Deutschland wächst das System Profifußball signifikant und gewinnt weiter an Bedeutung in der Gesamtwirtschaft. Laut einer aktuellen Analyse von McKinsey & Company stieg die Wertschöpfung um 50% gegenüber der Saison 2007/08 und weist somit ein schnelleres und bedeutenderes Wachstum, als die deutsche Gesamtwirtschaft auf. Mehr als 110.000 Menschen beschäftigt die Wirtschaftsbranche Fußball auf Vollzeitbasis. Aufgrund dieser wirtschaftlichen Aktivitäten fließen durch den Fußball in Deutschland jährlich mehr als 2,3 Milliarden Euro an Steuern und Abgaben in die Staatskasse der Bundesrepublik Deutschland (vgl. McKinsey 2015)

Auch die gesellschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs gewinnt weiter an Gewicht. Jedes Wochenende verfolgen 13 Millionen Zuschauer in den Stadien das Geschehen vor Ort und 3,6 Millionen Zuschauer Zuhause vor den Fernsehgeräten. Somit hat der Fußball mit diesen Zahlen eine Resonanz in Deutschland wie kein zweites Freizeitangebot (vgl. McKinsey 2015).

3.4 Die Rolle der DFL

Die Deutsche Fußball-Liga GmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Ligaverbandes, Die Liga – Fußballverband e.V. Der Verband setzt sich aus den lizenzierten Vereinen und Kapitalgesellschaften der beiden Lizenzligen, 1. und 2. Bundesliga, zusammen, die bis zum 28. April 2001 als außerordentliche Mitglieder dem Deutschen Fußball-Bund angehörten (vgl. DFL-Satzung 2015). Die DFL kümmert sich um das operative Geschäft, wozu der Spielbetrieb, die Lizenzierung und die Vermarktung der Ligen dazugehört (vgl. Schmech 2005, 116).

Vor allem die Positionierung der Marke Bundesliga im internationalen Wettbewerb gehört zu den Kernaufgaben der DFL. Über die 2008 gegründete Tochterfirma DFL Sports Enterprise wird versucht die DFL, die Rechtevermarktung der Spiele, der beiden Lizenzligen im Ausland zu optimieren (vgl. DFL-Satzung 2015).

Für die Saison 2015/16 schaffte es die DFL erstmals, die bisherigen Umsätze durch die Auslandsvermarktung zu verdoppeln. Zusätzlich, konnten mehr als 150 Millionen Euro durch die Vergabe der audiovisuellen Medienrechte der Bundesliga, an 18 weitere Länder in Europa erwirtschaftet werden (vgl. Kicker 2014).

Aktuelle beschäftigt sich die DFL mit der Vergabe der Medienrechte für die Saison 2017/18. Nach Prüfung des Kartellamtes sollen die offiziellen Unterlagen im Januar 2016 an Interessenten verschickt werden. Die Vergabe der Rechte erfolgt im April 2016. Hier erhofft sich die DFL eine weitere Steigerung der Einnahmen (vgl. Kicker 2014).

3.5 Die Internationalisierung der Fußball-Bundesliga

In der Saison 2014/15 wurde das Eröffnungsspiel der Fußball-Bundesliga in mehr als 200 Ländern live übertragen. Der Rekordmeister FC Bayern München konnte als erster Club der Liga eine dauerhafte Präsenz in der USA errichten und in der 18 Vereinen der Liga stehen aktuell mehr als 156 ausländische A-Nationalspieler unter Vertrag. In Sachen Internationalisierung hat sich in den vergangenen Jahren, in der Fußball Bundesliga, so einiges getan (vgl. Advant Planning 2015).

Im internationalen Vergleich liegt die Fußball-Bundesliga hinter dem führenden Vorreiter, der englischen Barclays Premier League. In einer Studie der Frankfurter Strategieberatung, Advant Planning, schaffte es die Fußball-Bundesliga zwar auf Platz Zwei des

Rankings, liegt jedoch weit hinter der Gesamtpunktzahl der Barclays-Premier-League. Die Gesamtpunktzahl ergibt sich aus dem prozentualen Anteil ausländischer Partner am Sponsorenpool, der Anzahl der verfügbaren Sprachen der offiziellen Vereinshomepage, der Anteil ausländischer Facebook-Fans und ob der Club im vergangenen Jahr Marketing-Reisen ins Ausland unternommen hat (vgl. Advant Planning 2015).

Rang	Liga	Gesamtpunkte
1.	Barclays Premier League	631
2.	Bundesliga	373
3.	Serie A	356
4.	Primera División	349
5.	Ligue 1	333

Abbildung 8: Gesamtranking der Top 5 Ligen Europas (Quelle: Advant Planning)

Um nicht nur sportlich, sondern auch wirtschaftlich zur englischen Spitze aufschließen zu können, muss der Prozess der Internationalisierung in der Fußball-Bundesliga weiter vorangetrieben werden. Hier stehen nicht nur die erfolgreichen Clubs, wie der FC Bayern München und Borussia Dortmund in der Pflicht, sondern auch die mittelständigen und kleinen Vereine der Liga. Ob diese schon reif für die Internationalisierung sind, oder ob sie sich nicht erst mal von einer regionalen zu einer nationalen Marke entwickeln müssen, wird das Marken-Ranking der kommenden Saison zeigen. Auch die DFL muss weiterhin daran arbeiten, die internationale Präsenz der Liga zu verstärken und über mehrere Länder auszudehnen und damit den Anschluss zur englischen Spitze nicht zu verlieren (vgl. Wallstreet Journal 2014).

4 Internationalisierung am Beispiel von Borussia Dortmund

Borussia Dortmund ist neben dem FC Bayern München der erfolgreichste und bekannteste Fußball-Verein der Fußball-Bundesliga. Dies macht sich der Verein zu nutzen und versucht sich nicht nur national, sondern auch international erfolgreich zu vermarkten.

4.1 Vom Ruhrpottverein zur Weltmarke

Borussia Dortmund, ein Traditionsverein aus dem Ruhrgebiet hat sich in den vergangenen Jahren zu eine der ersten Adressen des deutschen Fußballs entwickelt. Gegründet wurde der Verein 1909 als erster Fußballverein im Ruhrgebiet. Heute spielt der Verein in eines der größten Stadien Europas mit über 80.000 Plätzen, dem Signal Iduna Park. Doch von einem Provinzclub, bis zu einer Top-Marke des deutschen Fußballs, war es ein langer weg (vgl. bvb 2015).

Mit Gerd Niebaum, langjähriger Präsident des BVB, kam Mitte der achtziger Jahre der Umbruch. Mit acht Millionen Mark Schulden und sportlichem Misserfolg stand der Club denkbar schlecht da. Im Laufe der Jahre baute Niebaum die Borussia nach Bayern-Vorbild in ein modernes Unternehmen um. Durch das Einstellen von hauptamtlichen Kräften und eines professionellen Managers führte er den Verein aus der Pleite, zu drei deutschen Meisterschaften (1995, 1996, 2002), und sogar zum Champions-League-Sieg (1997). Somit stand Ende der neunziger Jahre Borussia Dortmund sportlich besser da als der FC Bayern München (vgl. Schmech 2005, 222). Ein weiterer Meilenstein in Richtung eines modernen Fußballkonzerns wollte Borussia Dortmund mit dem Börsengang einläuten.

Borussia Dortmund war der erste deutsche Fußballverein, der an der Börse notiert ist. Seit mehr als zwölf Jahren gibt es die Papiere des Traditionsclubs zu kaufen. Wer von Beginn an auf die schwarz-gelbe Aktie gesetzt hat, musste herbe Verluste einfahren. Die jüngsten Erfolge der Mannschaft aus dem Ruhrgebiet wecken allerdings die Hoffnung, dass es auch für den Aktienkurs wieder nach oben geht (vgl. Handelsblatt 2014).

Nach vielen finanziellen Höhen und Tiefen hat sich auch Borussia Dortmund der Professionalisierung und Internationalisierung ihrer Geschäfte angenommen. Denn ohne finanzielle Unterstützung durch Investoren und Sponsoren kann ein Verein national, sowie international nicht mehr bestehen.

Es steht nicht mehr ausschließlich der sportliche Erfolg im Fokus der Vereine, sondern auch der wirtschaftliche Erfolg und das Auftreten in der Weltöffentlichkeit. Hans Joachim Watzke, aktueller Präsident der Borussia, hat früh erkannt, dass er den BVB zu einer Marke formen muss, die sich weltweit verkaufen lässt (vgl. bvb09news 2015).

Welche Maßnahmen und Konzepte Borussia Dortmund umsetzt um die Marke BVB weiterhin weltweit auszubauen, werden in den folgenden Kapiteln beschrieben.

4.2 Sponsoringkonzept

In Sachen Vermarktung setzt Borussia Dortmund auf die Fremdvermarktung durch die Sportrechteagentur Sportfive. Der Vertrag hat eine Laufzeit bis zum Jahr 2020 und beinhaltet die Vermarktung bestimmter Werbe- und Medienrechte im Namen von Borussia Dortmund. Die Sportrechteagentur Sportfive erhält im Gegenzug eine vereinbarte Provision und Erlösbeteiligung von Borussia Dortmund.

Wie bereits in Kapitel 3.1.3 beschrieben ist es für Fußball-Unternehmen essentiell eine Markenidentität aufzubauen. Borussia Dortmund hat es geschafft ein Markenbild zu entwickeln und präsentiert sich national und international als anerkanntes Erkennungszeichen auf dem Markt. Mit dem Markenversprechen „Echte Liebe“ und den Attributen Intensität, Echtheit, Bindungskraft und Ambitionen verkörpert Borussia Dortmund eine wiedererkennbare Marke im nationalen, sowie internationalen Vergleich (vgl. Sponsors 2014, 18). Um dieses Markenversprechen zu vermitteln, investiert Borussia Dortmund wie kein anderer Verein der Bundesliga in eine „passgenaue Aktivierung“. Durch die Platzierung des Claims auf der zweiten Bandenebene während dem Spiel oder auf dem Trainingsgelände, schafft es der BVB den Claim „Echte Liebe“ als Markenversprechen in den Köpfen der Menschen zu platzieren (vgl. Sponsors 2014, 10).



Abbildung 9: Aktivierung des Claims „Echte Liebe“ auf dem Trainingsgelände (Quelle: muensterlandzeitung 2012)

Viele Unternehmen nutzen in Verbindung einer Sponsorenpartnerschaft das Markenversprechen „Echte Liebe“ für sich, um von dem Engagement optimal profitieren zu können. Zum Beispiel konnten die Unternehmen Opel und Evonik aufgrund des Sponsorship mit Borussia Dortmund große Erfolge in Sachen Imageverbesserung und Bekanntheitssteigerung erzielen. Laut einer Studie des Handelsblattes zählen die beiden Unternehmen zu den großen Sponsoringgewinnern der Liga. Allein der Sympathiewert des Autokonzerns konnte dank einer Kommunikationsstrategie, die den Verein einband, fast zum BVB aufschließen (vgl. Handelsblatt 2015).



Abbildung 10: BVB-Coach Jürgen Klopp und Dortmunds Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke (v. l.) präsentieren 2012 den neuen BVB-Sponsor Opel (Quelle: Handelsblatt 2015)

Borussia Dortmund schafft es seit einigen Jahren, aufgrund eines guten Sponsoring- und Marketingkonzeptes, hohe Einnahmen durch Sponsoring zu erwirtschaften. Wie in Abbildung 14 erkennbar, liegt der BVB weit über den durchschnittlichen Einnahmen der Vereine der Fußball-Bundesliga. Diese Zahlen sprechen für das Markenversprechen und das Sponsoringkonzept des BVB.

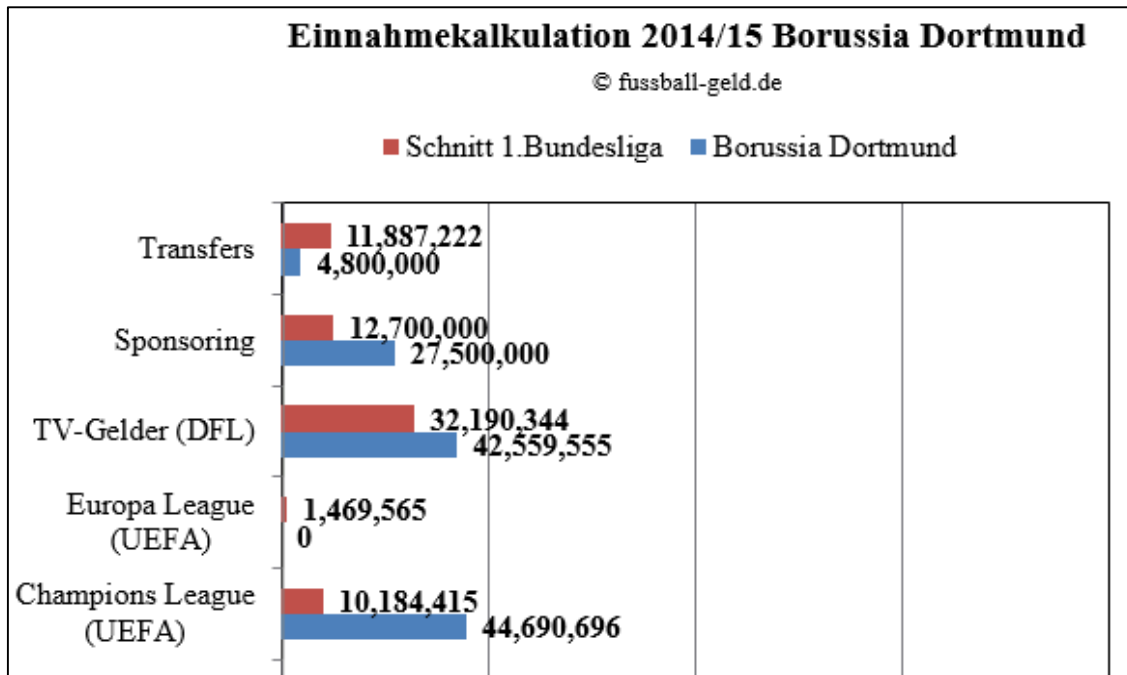


Abbildung 11: Einnahmekalkulation 2014/15 Borussia Dortmund (Quelle: fussball-geld.de 2015)

4.3 Borussia Dortmund als Internationale Marke

Im Jahr 2014 liegt Borussia Dortmund mit einem Markenwert von 326 Millionen Dollar auf Platz Neun des internationalen Rankings (vgl. Abbildung 6). Um die Popularität der Marke Borussia Dortmund international weiter voran zu treiben, betreibt der Verein in Einbindung ihrer Marketingstrategie, verschiedene internationale Maßnahmen, die im folgenden Kapitel beschrieben werden.

4.3.1 Internationalisierungsmaßnahmen

Seit 2009 hat der Verein Borussia Dortmund den Claim „Echte Liebe“, als sein Markenversprechen definiert. Aus zwei simplen Wörtern wurde der Kerncharakter von Borussia Dortmund auf den Punkt gebracht. Aktivierungsmaßnahmen wie die dauerhafte Präsenz des Slogans, ermöglichen es dem Verein, den Claim weltweit erfolgreich zu präsentieren.

Nicht nur der Claim, auch das gelb-schwarze Trikot soll aufgrund seines hohen Wiedererkennungswertes im Ausland die Internationalisierungs- und Marketingprozesse vorantreiben (vgl. Spox 2014).

Wichtigste Voraussetzung um Internationalisierungsstrategien weltweit umsetzen zu können, ist und bleibt letztendlich der internationale sportliche Erfolg. Ohne diesen kann der Verein nur erschwert seine Internationalisierungsmaßnahmen umsetzen (vgl. Sportbiz 2014).

Im Bereich der Internationalisierung verfolgt der BVB eine Nischenmarktstrategie. Durch diese Strategie erhofft sich Borussia Dortmund das Fußballerlebnis gelb-schwarz in ausgewählten Märkten zu platzieren. Vor allem die Zielmärkte in Europa, wie England, Polen und die Türkei, sowie die Zielmärkte im asiatischen Raum, Japan, Korea, Singapur, Malaysia, Thailand und Indonesien sind laut einer Studie die idealen Märkte, um die Marke Borussia Dortmund erfolgreich zu platzieren (vgl. Spox 2014).

Dass es nicht Möglich ist, zu jedem Land eine hundertprozentige historische oder aktuelle Beziehung aufzubauen ist den Verantwortlichen bewusst. Wichtig ist, dass in den Ländern Interesse am deutschen Fußball vorhanden sein muss und die Spiele im TV übertragen werden. Zudem sollte eine gewisse Bekanntheit und Sympathie für den BVB gegeben sein, um in den Märkten erfolgreich arbeiten zu können.

Die Marketingabteilung des BVB hat bereits verschiedene Maßnahmen vollzogen, um die Internationalisierung weiter voranzutreiben.

Durch die Eröffnung eines Büros mit drei Mitarbeitern in Singapur erhofft sich der Verein, durch den direkten Kontakt zum Markt und zu den Kunden, eine Steigerung der Marktsegmentierung. „Wir wollen die Reichweite erhöhen, Bekanntheit aufbauen, Sympathiewerte wecken und mehr Menschen Borussia Dortmund zugänglich machen. Man kennt das doch von seinem eigenen Konsumverhalten: Man kauft nur etwas, was man kennt und was einem sympathisch ist. Je bekannter und sympathischer wir sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sowohl Menschen, als auch Unternehmen Interesse am Kauf von Produkten und Dienstleistungen von Borussia Dortmund haben“ (Cramer 2014).

Zudem werden die digitalen Angebote des Vereins individuell gestaltet und für den jeweiligen Markt gezielt erstellt. So hat Borussia Dortmund speziell für Japan eine japanische Website erstellt. Auch der Online-Shop soll zukünftig in weiteren Sprachen

angeboten werden, um die Produkte des BVB weltweit vertreiben zu können. Marketingleiter Cramer sieht diese Maßnahmen als Möglichkeit den BVB in anderen Märkten zu platzieren und den BVB noch näher und intensiver an die dort lebende Bevölkerung heranzubringen (vgl. Sportbiz 2014).

Auch die erneute Verpflichtung von Shinji Kagawa spielt dem BVB bei der Erschließung neuer Märkte im asiatischen Raum in die Hände. Mit der Rückkehr Kagawas zum BVB stiegen die Zugriffszahlen auf der japanischen Homepage sichtbar an. Sponsoren aus dem asiatischen Raum sind erneut ein Engagement mit dem BVB eingegangen und die BVB Fußballschule in Japan stieß auf enormes Interesse (vgl. Spox 2014).



Abbildung 12: Shinji Kagawa begeistert die Asiatischen Fans (Quelle: rp-online.de)

Eine weitere Maßnahme ist das eigens produzierte Fußball-Magazin „BVB-World“, das wochenweise 60 Minuten in über 50 Ländern von den Rechteinhabern ausgestrahlt wird. Außerdem wurde ein eigener Vereinsfotograf eingestellt und eine Kooperation mit der Fotoagentur „Getty Images“ eingegangen, welche die Distribution von BVB-Bildmaterialien für internationale Medien sicherstellt (vgl. Spox 2014)

Während der Saisonvorbereitung absolvierte Borussia Dortmund eine Asienreise um mehrere Vorbereitungsspiele gegen asiatische Gegner zu absolvieren. Zudem fanden diverse Presstermine mit ansässigen Sponsoren statt. Die Marketing-Reise wurde in

Verbindung mit dem Claim „Echte Liebe“ beworben um das Markenversprechen des BVB gezielt im asiatischen Markt zu platzieren (vgl. Abbildung 13).

Nach Marketingleiter Cramer, war es der richtige Schritt zum richtigen Zeitpunkt um die Internationalisierung von Borussia Dortmund und der Bundesliga weiter voran zu treiben. Zudem wurde dieser Trip mit 300.000 Euro von der DFL subventioniert (vgl. sportbiz 2014). Die Präsentation des Vereins und der Mannschaft vor Ort, haben dafür gesorgt, dass die Popularität in den bereisten Ländern gestiegen ist. „Uns ist es gelungen, die Herzen der Menschen zu erreichen“ (Cramer 2015).

Die Auswertung der Tour ergab, dass rund 1,5 Millionen Zuschauer in Japan oder Malaysia die Testspiele Live im Fernsehen verfolgten. Die mediale Berichterstattung vor Ort war enorm. Lokale sowie internationale Medien berichteten täglich über die Asiareise der Dortmunder Mannschaft (vgl. Sportbiz 2014). Mehr als 800 Fanartikel des BVB wurden in japanischen Zeitungen und Magazinen abgedruckt und knapp eine Millionen Facebook-Kontakte konnten in Japan, Singapur und Malaysia registriert werden. Zudem konnte der Ausrüster Puma in Asien eine hohe Nachfrage an Trikots registrieren und beim BVB verdoppelte sich der Umsatz im internationalen Online-Shop (vgl. Sportbiz 2014).



Abbildung 13: BVB Asia Tour 2015 (Quelle BVB 2015)

5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

Der Profifußball wird nach derzeitigem Stand wirtschaftlich und gesellschaftlich weiter an Bedeutung zunehmen. In diesem Zusammenhang wird auch die Internationalisierung des Profifußballs weiter voranschreiten. Internationale Top-Clubs werden auch in Zukunft verstärkt versuchen neue Märkte zu erschließen und sich dort frühzeitig als Marke zu positionieren. Die Vorbereitungs- und Entwicklungsphase spielen dabei eine entscheidende Rolle. Nur mit dem Einsatz einer klarformulierten Internationalisierungsstrategie kann ein Proficlub so wirtschaftlichen Erfolg erzielen. Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren und Handlungsfaktoren genannt und nach ihrer Wirksamkeit beurteilt:

Vermarktungsagenturen

Die Fremdvermarktung bietet für einen Verein Vorteile im Prozess der Internationalisierung. Vermarktungsagenturen besitzen ein globales Netzwerk, das bei der Gewinnung internationaler Sponsoren genutzt werden kann. Zudem bietet die Fremdvermarktung finanzschwächeren Vereinen die Möglichkeit, langsam mit den großen internationalen Clubs in Europa aufzuschließen zu können.

Internationale TV-Vermarktung

Die Einnahmen durch den Verkauf der nationalen, sowie internationalen TV-Rechte der Profifußball-Ligen, sind für viele Profifußballvereine eine entscheidende Erlösquelle. Neben den zusätzlichen Einnahmen, bietet der Verkauf der TV-Rechte an internationale TV-Sender Vereinen eine dauerhafte Präsenz ihrer Vereinsmarke weltweit. Aus diesem Grund sollten die Ligen sowie die Vereine vermehrt auf ihre internationale TV-Präsenz achten, um im Prozess der Internationalisierung weiter voran schreiten zu können.

Eröffnung von internationalen Büros

Verbindungsbüros in den angestrebten Zielmärkten im Ausland helfen den Profifußballvereinen Internationalisierungsstrategien umsetzen. Der Kontakt zu Unternehmen und zu Kunden wird somit optimiert und intensiviert. Vereine benötigen hierbei geeignetes Personal das den ausländischen Markt und seine Kultur kennt.

Markenmanagement

Es ist erforderlich, dass Profifußballvereine sich auf dem internationalen Fußballmarkt als Marke präsentieren. Zum Beispiel durch Merchandisingprodukte und Online-Shops für die angestrebten Ziel-Länder.

Marketing-Reisen

Profifußballvereine nutzen während ihrer Saisonvorbereitung, vermehrt Marketing-Reisen, um neue Märkte zu erschließen. Die Präsentation des Vereins vor Ort durch Freundschaftsspiele und Medienpräsenz lassen die Popularität des Vereins steigen und sorgen für neue Unternehmenspartnerschaften im jeweiligen Ziel-Land.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass strategische Internationalisierungsmaßnahmen über den internationalen ökonomischen Erfolg eines Profifußballvereines entscheiden können. In welcher Art und Weise diese Maßnahmen in die Internationalisierungsstrategie eines Vereines eingebunden werden, hängt von den angestrebten Zielen, sowie von den Strukturen innerhalb des Ziel-Marktes ab. Abschließend ist zu erwähnen, dass sich die Internationalisierung des Profifußballs noch in einem Prozess befindet, dem sich viele Vereine noch nicht angeschlossen haben. In den kommenden Jahren wird der Internationalisierungsprozess jedoch weiter voranschreiten und der professionelle Fußball wird sich zu einem globalvernetzten System entwickeln.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Adjouri, Nicholas/ Stastny, Petr (2006): Sport-Branding: Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg. Wiesbaden.

Advant Planning (2015): Internationalisierungs-Ranking der europäischen Top 5 Ligen 2014/15:

http://www.advantplanning.com/media/files/perspective/Internationalisierung_der_Top_5_Ligen.pdf (06.01.2016)

Borussia Dortmund (2015): BVB geht auf Asienreise:

<http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Borussia-Dortmund-geht-auf-Asien-Reise> (23.12.2015).

Borussia Dortmund 09 News (2015): Der BVB am Scheideweg:

<http://bvb09news.de/2015/10/15/borussia-dortmund-zwischen-kommerz-und-ruhrpott-der-bvb-am-scheideweg/> (23.12.2015).

Brand Finance (07/2015): The annual report on the world's most valuable football brands:

http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_50_low_res.pdf (18.12.2015).

Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage. Wiesbaden.

Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Globalisierung:

<https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/> / (25.12.2015)

DFL-Satzung (2016): Gesellschaftsvertrag Deutscher Fußball Liga:

<http://www.bundesliga.de/de/dfi/statuten/> (25.12.2015).

Drees, Norbert/Trautwein, Steffen (2008): Erscheinungsformen des Sportsponsoring. In:

Bagusat, Ariane, Marwitz, Christian(Hrsg.): Handbuch Sponsoring, erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation. Berlin, 100-112.

Ehrke, Michael/ Witte, Lothar (2002): Flasche leer! Die new economy des europäischen Profifußballs. Globalisierung und Gerechtigkeit. Bonn

- Esch, Franz-Rudolf/ Armbrecht, Wolfgang (2008): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden.
- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. 4. Auflage. Berlin.
- Fussball-Geld (2015): Einnahmekalkulation Borussia Dortmund 2014/15: <http://fussball-geld.de/1-bundesliga/> (06.01.2016)
- Glaum, Martin (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Wiesbaden.
- Handelsblatt (2013): Borussia Dortmund- ein Börsendrama in schwarz-gelb:
<http://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/aktien/bvb-aktie-borussia-dortmund-ein-boersendrama-in-schwarz-gelb/3577448.html> (18.12.2015).
- Handelsblatt (2015): Digitale Werbung am Spielfeldrand. Bundesliga setzt auf High-Tech-Bande:<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/digitale-werbung-am-spielfeldrand-bundesliga-setzt-auf-die-high-tech-bande-seite-2/3136338-2.html> (10.11.2015).
- Handelsblatt (2015): Sponsoren in der Bundesliga:
<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/sponsoren-in-der-bundesliga-zwischen-bvb-effekt-und-gazprom-dilemma/10320638.html> (08.11.2015).
- Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian (2008): Management Handbuch Sport-Marketing. 2. Auflage. München.
- Huwart, Jean-Yves/ Verdier, Loïc (2014). Die Globalisierung der Wirtschaft. Ursprünge und Auswirkungen. OECD Insights.
- IMR Sports Marketing (2015): Sponsoring-Einnahmen der Top 6 Fußballligen in Europa 2014/15. In Stadionwelt INSIDE (Hrsg.): Sponsoring, 50.
- Kicker Magazin (2015): Wehrle präsentiert Rekordzahlen. URL:
http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/636325/artikel_wehrle-praesentiert-rekordzahlen---und-kuendigt-neue-an.html (10.12.2015)

- Manager Magazin (2015): 13 Millionen Euro pro einfachem Ligaspiel – die Premier League wird zum Goldstandard: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/mm-grafik-der-mega-tv-deal-der-premier-league-im-europa-vergleich-a-1017940.html> (20.11.2015).
- McKinsey (2015): Wachstumsmotor Bundesliga. Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015: https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/mckinsey_wachstumsmotor_bundesliga.pdf (06.01.2016).
- Münsterland Zeitung (2012): BVB-Trainer Jürgen Klopp. Den Menschen in die Augen geschaut: http://www.muensterlandzeitung.de/anzeigen/anzeigen-2013/premium-svoes/eroeffnung_lc/liebeserklaerung/art124897,1749955 (08.12.2015).
- Nufer, Gerd/ Bühler, André (2013): Marketing im Sport: Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Auflage. Berlin.
- Perlitz, Manfred (2004): Internationales Management. 5. Auflage. Stuttgart.
- PricewaterhouseCooper (2012): Markenbewertung: <http://www.markenverband.de/kompetenzen/markenbewertung/PwC%20Praxis%20Markenbewertung.pdf> (18.11.2015)
- Puck, Jonas (02/07): Die Internationalisierung des FC Bayern München: http://www.im.wiso.uni-erlangen.de/download/Working_Papers/working-paper-02-07-bayern.pdf (20.11.2015)
- Repucom (2015): European Football Jersey Report 2014/15. In Stadionwelt INSIDE (Hrsg.): Sponsoring, 56
- Repucom (01/2015): Sportsponsoren in Deutschland 2014/15. Sponsoringvolumen nach Sportarten.
- Schmeh, Klaus (2005): Titel, Tore, Transaktionen – Ein Einblick hinter die Kulissen des Fußball-Business. Heidelberg.

Shank, Matthew (2004): Sports Marketing. A Strategic Perspective. 3. Auflage. New Jersey.

Sponsors (05/2014): Fußballbundesliga. Mehr Marke wagen, 18-20.

Sponsors (2015): Internationalisierung des Profifußballs.

URL: <http://www.sponsors.de/search/site/Internationalisierung> (Stand 08.11.2015).

Sponsors (09/2015): Dreiteilige Symbiose, 50-52.

Sponsors Special (08/2015): Wirtschaftsfaktor Sport 2015, 19

Sportbiz (2014): BVB-Direktor Carsten Cramer im Interview.

URL: <http://www.jp4sport.biz/archive/5783/bvb-direktor-carsten-cramer-in-china-und-indien-wartet-man-nicht-auf-uns/> (Stand 23.12.2015).

Spox (2014): BVB-Marketingdirektor Cramer im Interview. Der BVB wird der BVB bleiben:

<http://www.spox.com/de/sport/fussball/themenwoche/zukunft-des-fussballs/carsten-cramer-interview-borussia-dortmund-bvb-internationalisierung-marketing-direktor-vertrieb-asien-singapur-maerkte-ausland.html> (27.12.2015).

Stadionwelt INSIDE (07/2015): Sponsoring. Fußball führt weltweit, 10.

Stadionwelt INSIDE (07/2015): Sponsoring. England dominiert bei den wertvollsten Fußball-Marken, 58-59.

Stadionwelt INSIDE (07/2015): Sponsoring. Naming Right für Stadien und Arenen: Intensive Beziehung mit hohem Potenzial, 130-137.

Stadionwelt INSIDE (07/2015): Sponsoring. Premier League das Maß aller Dinge, 52-57.

Statista (2015): Anteil ausländischer Spieler in den Fußball-Ligen in Deutschland, England, Spanien und Italien:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163550/umfrage/auslaenderanteil-der-top-fussball-ligen/Kicker> 2015 (23.12.2015).

-
- Statista (2016): Gesamtumsatz des europäischen Fußballmarktes von 2006/07 bis 2013/14: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198723/umfrage/umsatz-des-europaeischen-fussballmarktes-seit-2006/> (18.11.2015)
- Strauss, Bernd (2006): Das Fußballstadion als Pilgerstätte. In Frick, Lothar (Hrsg.): Fußball und Politik. Heft 1.
- Vöpel, Henning (2014): Wirtschaftsfaktor Fußball. Globale Entwicklungen und die regional-wirtschaftlichen Potenziale des HSV:
http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Fussballstudie_14_B.pdf (02.12.2015).
- Waal Street Journal (2015): Warum deutsche Fußballklubs international nur zweite Liga spielen:
<http://www.wsj.de/nachrichten/SB10001424052970203966604580135750973712006>
(06.01.2016)
- Ziebs, Alexander (2002): Ist Erfolg käuflich? Analysen und Überlegungen zur sozioökonomischen Realität des Berufsfußballs. München.
- Zieschang, Klaus/Woratschek, Herbert/Baier, Klaus (2004): Sportökonomie 6.Kooperenz im Sportmanagement. Schorndorf.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname