HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BACHELORARBEIT

Herr
Yannis Giosue Koch

Internationalisierung im Fußballsport am Beispiel der deutschen Bundesliga

2022

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Internationalisierung im Fußballsport am Beispiel der deutschen Bundesliga

Autor:
Herr Yannis Giosue Koch

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM18wJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mittweida, 05.06.2022

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Internationalization in football at the example of the German Bundesliga

author:
Mr. Yannis Giosue Koch

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM18wJ1-B

first examiner:
Prof. Dr. rer. pol. Eckehard Krah

second examiner:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:
Mittweida, 05/06/2022

Bibliografische Angaben

Koch, Yannis Giosue:

Internationalisierung im Fußballsport am Beispiel der deutschen Bundesliga

Internationalization in football at the example of the German Bundesliga

92 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel “Internationalisierung im Fußballsport am Beispiel der deutschen Bundesliga” befasst sich mit dem Thema, welche Relevanz Internationalisierungsprozesse im heutigen Fußball haben. Sie betrachtet dabei den Fußballsport und seine Akteure als Ganzes, betrachtet die Prozesse der Kommerzialisierung, Professionalisierung und Internationalisierung und stellt die Bundesliga als Akteur vor, bevor sie im Praxisteil die Internationalisierung der Bundesliga betrachtet und ein mögliches Internationalisierungskonzept für die Bundesliga erstellt.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **VII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VIII**

1 Einleitung **1**

2 Fußballsport **3**

2.1 Überblick über die Akteure im Fußballsport 3

2.2 Verbände und Wettbewerbsstrukturen 4

2.3 Vereine 9

2.4 Fans 10

2.5 Medien 11

3 Professionalisierung und Kommerzialisierung **13**

3.1 Besonderheiten des Wirtschaftsmarkts Sport 13

3.2 Grundlagen des Marketings 16

3.3 Grundlagen von Professionalisierung und Kommerzialisierung 19

3.4 Sponsoring 21

3.5 Das magische Dreieck 23

3.6 Licensing 27

3.7 Ticketing 30

3.8 Customer-Relationship-Management als Teil der Marketing-Prozesse 35

4 Internationalisierung **41**

4.1 Grundlagen der Internationalisierung 41

4.2 Internationalisierung im Sport 42

4.3 Internationalisierungsstrategien im Fußball 43

4.4 Internationalisierungsmaßnahmen im Fußball 48

4.4.1 Spielertransfers 49
4.4.2 Gastspiele und Marketing-Reisen 52
4.4.3 Internationale Medienangebote 53
4.4.4 Infrastrukturelle Maßnahmen 54

4.5 Herausforderungen und Risiken im Rahmen von Internationalisierungsprozessen 55

5 Internationalisierung am Beispiel der Bundesliga **57**

5.1 Strukturdaten und Akteure 58

5.2 Die Rolle des DFL und die mediale Vermarktung 63

5.3 Die Ausgliederung der Vereine 65

5.4 Die 50+1-Regel 67

5.5 Die besondere Rolle der Fans im deutschen Fußball 70

5.6 Internationalisierung in der Bundesliga 71

5.6.1 Die Bundesliga im internationalen Vergleich 71

5.6.2 Der FC Bayern München als Vorbild im Bereich der Internationalisierung 75

5.6.3 Internationalisierungsstrategien in der Bundesliga 77

5.6.4 Herausforderungen für die Bundesliga im Rahmen der Internationalisierung 88

6 Fazit, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen 90

6.1 Fazit 90

6.2 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen 91

Literaturverzeichnis 93

Eigenständigkeitserklärung IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sportlich-wirtschaftlicher Zyklus von Vereinen und ihren Ligen im Profifußball . 9

Abbildung 2: Erfolgskette des Sponsoring nach Bruhn 22

Abbildung 3: Das magische Dreieck des Sponsoring nach Bruhn 24

Abbildung 4: Landkarte der Vereine der 1. und 2. Bundesliga zur Saison 2021/2022.....60

Abbildung 5: Halbfinal-Teilnehmer der europäischen Vereinswettbewerbe nach Ländern zwischen 2010/2011 und 2021/2022 63

Abbildung 6: Struktur und finanzielle Organisation des deutschen Lizenzfußballs.....64

Abbildung 7: Rechtsformen der Bundesligavereine im Überblick.....66

Abbildung 8: Instagram-Follower der europäischen Top 5-Ligen 75

Abbildung 9: Verteilung der europäischen Lieblingsligen bei chinesischen Fußballfans 82

Abkürzungsverzeichnis

50+1 – 50+1-Regel

AFC – Asian Football Confederation

AG – Aktiengesellschaft

BIP – Bruttoinlandsprodukt

CDM – Cultural Diversity Management

CFA – Chinese Football Association

CONMEBOL – Confederação Sul-Americana de Futebol

CRM – Customer-Relationship-Management

CSL – Chinese Super League

DFB – Deutscher Fußball-Bund

DFL – DFL Deutsche Fußball Liga GmbH

DFL e. V. – DFL Deutsche Fußball Liga e. V.

e.V. – eingetragener Verein

FCB – FC Bayern München

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GmbH & Co. KGaA – Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien

ICC – International Champions Cup

IFAB – International Football Association Board

MLS – Major League Soccer

NRW – Nordrein-Westfahlen

PSG – Paris Saint-Germain

RB Leipzig – RasenBallsport Leipzig

RL – Regionalliga

UEFA – Union of European Football Associations

1 Einleitung

Fußball ist und bleibt mit großem Abstand die beliebteste Sportart der deutschen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2021, S. 51). Zwar hinkt die Nationalmannschaft über die letzten Jahre ihren eigenen und den Erwartungen der Fans hinterher, auf das Fußballinteresse in Deutschland scheint sich dies allerdings nicht negativ auszuwirken. Das könnte an der Bundesliga liegen, einer der stärksten Fußballigen der Welt und Teil der sogenannten „Big 5"-Ligen in Europa – zusammen mit der spanischen La Liga, der englischen Premier League, der italienischen Serie A und der französischen Ligue 1. Die Bundesliga war vor der Corona-Pandemie die zuschauerstärkste Fußballliga der Welt, noch vor sportlich vermeintlich stärkeren Ligen wie der Premier League oder La Liga und war sogar, alle Sportarten inbegriffen, die am zweitmeisten besuchte Sportliga weltweit – nur hinter der NFL (Sporting Intelligence, 2019, S. 7). Zwar ist dies aufgrund der zahlreichen, sich weltweit unterscheidenden Corona-Beschränkungen in der laufenden Saison 2021/2022 nicht mehr der Fall, es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Bundesliga mit dem Fall der Corona-Beschränkungen und dem Ende der Pandemie wieder zu ihren ursprünglichen Besucherzahlen zurückkehren wird.

Allerdings befindet sich die Bundesliga aktuell in einer prekären Situation: Die sportliche Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Liga lässt im internationalen Vergleich nach. Die Bundesliga, die vor ein paar Jahren in der europäischen 5-Jahreswertung noch Platz 2 belegte ist mittlerweile auf den 4. Platz abgerutscht (kicker, 2022b). Grund hierfür ist die fehlende internationale Konkurrenzfähigkeit der Bundesliga-Teams im Vergleich mit den anderen Top-Nationen. Lediglich der FC Bayern München (FCB) vertrat die Bundesliga in den vergangenen Saisons international stark und konnte sogar einen Champions League-Sieg nach Deutschland holen. Doch die Stärke der Bayern, die international für die deutsche Liga von Vorteil ist bringt national viele Nachteile mit sich. Die Bayern sind seit der Saison 2012/2013 Serienmeister der Bundesliga, einen spannenden sportlichen Wettkampf um den Ligatitel gab es somit seit nunmehr 10 Saisons nicht mehr. Dies mindert die Attraktivität der Liga enorm. Doch während dies der Bundesliga bei den deutschen Fans aufgrund ihrer Vereinszugehörigkeiten keinen Abbruch tut, hat es harte Konsequenzen auf dem internationalen Markt. Die Bundesliga verliert internationale Marktfähigkeit und andere Ligen werden ihr vorgezogen. Hierdurch werden langfristig wichtige Zielmärkte der Bundesliga an die Konkurrenz verloren gehen und der Bundesliga werden wichtige Fernsehgelder fehlen, die sie braucht, um weiter international sportlich konkurrenzfähig zu bleiben. Im schlimmsten Falle könnte die Liga komplett aus der Relevanz verschwinden, ihre internationalen Startplätze verlieren und somit schlussendlich sogar ihre damit verbundene Wirtschaftlichkeit. Um dies zu verhindern, muss es der Bundesliga gelingen nicht nur sportlich, sondern auch wirtschaftlich und vermarktungstechnisch international konkurrenzfähig zu bleiben. Ein wichtiger Schritt, um diese Ziele zu erreichen ist die Internationalisierung. Nur, wer es schafft internationale Markenrelevanz zu erlangen und sich gegen die Konkurrenz aus dem Ausland durchzusetzen schafft sich die wichtigste Grundlage im Fußball der Gegenwart relevant zu sein und zu

bleiben. Deshalb sollen im Rahmen dieser Arbeit die Fragen gestellt und beantwortet werden, wie im Fußballsport Internationalisierung genutzt werden kann, um vermarktungstechnische und somit langfristig wirtschaftliche und sportliche Ziele zu erreichen und wie die Bundesliga ihren Internationalisierungsprozess gestalten muss bzw. könnte, um in der Fußballlandschaft relevant zu bleiben.

Zu diesem Zweck soll in dieser Arbeit zunächst der Fußballsport und seine Akteure im Allgemeinen behandelt werden, bevor die Themen Professionalisierung und Kommerzialisierung betrachtet werden. Danach soll die Betrachtung der Internationalisierung und Internationalisierungsstrategien folgen, bevor in Kapitel 5 die Bundesliga als Praxisbeispiel vorgestellt wird und die vorangegangenen Kapitel auf dieses Praxisbeispiel angewendet werden sollen. Im letzten Kapitel folgen schließlich das Fazit, die Beantwortung der beiden Forschungsfragen sowie die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

2 Fußballsport

Zur Einführung in das Thema werden im nachfolgenden ersten Kapitel zunächst die Strukturdaten und Akteure des Fußballsports vorgestellt, bevor im weiteren Verlauf der Arbeit der Wirtschaftsmarkt Fußball und seine Prozesse zur Professionalisierung und Kommerzialisierung, Internationalisierung und Internationalisierungsstrategien und zu guter Letzt die Internationalisierung in der Bundesliga als Praxisbeispiel betrachtet werden. Im abschließenden Kapitel finden sich dann das Fazit mit der Beantwortung der beiden Forschungsfragen, sowie die Erfolgsfaktoren im Bereich der Internationalisierung.

Zunächst einmal ein paar grundsätzliche Strukturdaten zum Fußball. Deutschland ist bereits seit langem ein fußballbegeistertes Land, der Sport hat sowohl auf Vereins- als auch auf Nationalmannschaftsebene eine erfolgreiche Historie. Die deutsche Nationalmannschaft hat hinter Brasilien und gemeinsam mit Italien die meisten Siege bei Weltmeisterschaften auf dem Konto. Unter anderem, aber nicht nur deshalb ist Fußball die beliebteste Sportart in Deutschland. So zeigen ca. 60% der Deutschen ein generelles Interesse am Fußball (Institut für Demoskopie Allensbach, 2021). Auf Platz zwei mit gerade einmal knapp 41% folgt die Leichtathletik, wobei hier zu beachten ist, dass darunter grob gesehen ein Zusammenschluss mehrerer einzelner Disziplinen und Sportarten zu verstehen ist, während es sich beim Fußball um eine einzelne Sportart handelt. Neben dem allgemeinen Interesse am Fußball besteht zudem eine starke Beteiligung der Deutschen am Fußball. 2021 zählte der Deutsche Fußball-Bund (DFB) in allen deutschen Vereinen zusammen knapp mehr als 7 Mio. Mitglieder – davon ca. 1,8 Mio. aktive Spieler (DFB, 2021). Auf Platz zwei folgt hier der Deutsche Turner-Bund (DTB) mit ca. 4,7 Mio. Mitgliedern (Deutscher Olympischer Sportbund, 2021). Doch auch weltweit gilt der Fußball als beliebteste Sportart, WorldAtlas schätzt die Anzahl der fußballinteressierten Menschen global auf ca. 4 Mrd. (Shvili, 2020). Anhand dieser Zahlen werden die Beliebtheit, Relevanz und Bedeutung des Fußballsports in Deutschland und weltweit gut ersichtbar.

2.1 Überblick über die Akteure im Fußballsport

Nachdem nun einen Blick auf die grundlegenden Strukturdaten des Fußballsports geworfen wurde, sollen nun die wichtigsten Akteure zunächst vorgestellt und anschließend im Detail beschrieben werden, um weitere Grundlagen für den Inhalt dieser Arbeit zu schaffen.

Die wichtigsten Akteure im Fußball, wie in vielen anderen Sportarten auch, sind in diesem Fall:

- Die Verbände, die für die Organisation der sportlichen Wettbewerbe zuständig sind.

- Die Vereine, welche die sportlichen Wettbewerbe austragen und in einem wirtschaftlichen und sportlichen Konkurrenzkampf miteinander stehen.

- Die Fans, welche den Sport verfolgen, sportbezogene Inhalte konsumieren, ihre Vereine unterstützen, Merchandise-Artikel und Tickets kaufen und somit Aufmerksamkeit und Geld in den Sport stecken.

- Die Medien, welche für die Fans (und anderweitig Interessierte) über den Sport berichten und diesen nutzen, um ihre Zuschauer- bzw. Leser-/Hörerzahlen zu erhöhen, Spiele übertragen, Zusammenfassungen zeigen und dem Sport eine Möglichkeit der medialen Übertragung geben. Die Medien sind für die Verbände und Vereine eine wichtige finanzielle Quelle, da sie für ihre Übertragungs- bzw. Berichterstattungsrechte i.d.R. heftige Summen zahlen.

- Die Sponsoren sind in der Regel Unternehmen oder Marken anderer Wirtschaftsmärkte, welche die Aufmerksamkeit, die von Seiten der Öffentlichkeit auf dem Fußball liegt und seine mediale Reichweite nutzen, um sich selbst eine Plattform zu schaffen und ihre Marke bzw. ihr Unternehmen zu stärken, aus psychologischen wie ökonomischen Zielen. Hinter den Medien sind die Sponsoren die wichtigsten Geldgeber für die Akteure im Sport.

Wie bereits anhand dieser kurzen Übersicht gut zu erkennen ist stehen die Akteure im Fußballsport miteinander in verschiedensten Synergien, seien es finanzielle oder anderweitige. Dabei ist zu beachten, dass diese Synergien nicht nur zwischen ein oder zwei der Akteuren bestehen, sondern praktisch jeder Akteur mit jedem anderen eine oder mehrere Verbindungen hat, seien sie ökonomischer, psychologischer oder emotionaler Natur.

2.2 Verbände und Wettbewerbsstrukturen

Nachdem nun ein grober Überblick über die Strukturdaten sowie die Akteure des Fußballsports und deren Beziehungen zueinander erfolgt ist sollen nachfolgend die Akteure sowie die Organisationsstruktur des Fußballsports genauer beleuchtet werden, beginnend mit den Verbänden und ihren Aufgaben und Funktionen.

Der Fußball als Sport wird von Verbänden geleitet und organisiert, dies reicht von internationalen Verbänden wie der Fédération Internationale de Football Association (FIFA) als Weltverband über die einzelnen Kontinentalverbände, wie bspw. der Union of European Football Associations (UEFA) für Europa, der Asian Football Confederation (AFC) für Asien oder der Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) für Südamerika, bis hin zu nationalen und sogar regionalen Verbänden. Generell lässt sich anmerken, dass meist der nächstgrößere Verband als Dachverband für den nächstkleineren bildet – die FIFA ist also der Dachverband der Kontinentalverbände, während die UEFA der Dachverband für alle europäischen Nationalverbände ist, welche wiederum Dachverband ihrer jeweiligen nationalen Regionalverbände sind.

Die nationalen Verbände sind zuständig für die Fußballwettbewerbe in ihrem Land. Der populärste und bekannteste Wettbewerb in jedem Land ist dabei in der Regel die Liga. Die Gestaltung der Liga (aber auch der anderen Wettbewerbe) obliegt den jeweiligen Verbänden. So kommt es dazu, dass Ligen in verschiedenen Ländern auch meist nach unterschiedlichen Systemen ablaufen. Beispielsweise haben in Blick auf die europäischen Top-5-Ligen alle bis auf Deutschland ein Ligasystem mit 20 Mannschaften als Teilnehmern, während die erste deutsche Bundesliga lediglich 18 Teams beheimatet. Dazu unterscheiden sich auch andere Aspekte der Ligasysteme teils drastisch voneinander. Manche Ligen haben so z.B. Playoff-Systeme zusätzlich zum normalen Ligaspielplan, über welche der Sieger, oder sogar die Auf- oder Absteiger ausgespielt werden. Auch die Zahl der Auf- bzw. Absteiger unterscheidet sich von Liga zu Liga und von Land zu Land. Die Festlegung dieser Systeme und anderer Regelungen unterliegt wie erwähnt den jeweiligen Verbänden. Dazu hat die Abschlussplatzierung eines Vereins in der Liga Auswirkungen auf die sportliche Zukunft des jeweiligen Vereins, positive wie negative – in der Bundesliga wird der Erstplatzierte zum Meister gekürt und qualifiziert sich (nach aktuellem Stand) zusammen mit den Plätzen 2-4 für die Champions League, Platz fünf geht in die Europa League und Platz sechs qualifiziert sich für die Europa Conference League Play-Offs. Die Anzahl der internationalen Startplätze einer Liga werden dabei anhand der UEFA 5-Jahreswertung bestimmt, einem Wertungssystem, welches aus dem Abschneiden (den Ergebnissen sowie dem Fortschritt in den internationalen Wettbewerben) der Vereine einer Nation im internationalen Wettbewerb in den vergangenen 5 Jahre einen Koeffizienten errechnet, nach welchem die europäischen Ligen dann eingestuft werden – je besser eine Liga in dieser Wertung steht, desto mehr internationale Startplätze hat sie. Somit ist das internationale Abschneiden der Vereine einer Nation für die jeweilige Liga also vital, um auch in den nachfolgenden Saisons weiter möglichst viele internationale Startplätze für die Liga zu haben und somit möglichst prominent im internationalen Wettbewerb vertreten zu sein. Schaffen es die Vereine einer Nation über einen gewissen Zeitraum also nicht eine bestimmte Anzahl Punkte für die 5-Jahreswertung zu akkumulieren riskiert die jeweilige Liga es aufgrund weniger internationaler Startplätze noch geringere Chancen auf internationale Erfolge zu erhalten. Da die Qualifikation für den internationalen Wettbewerb jedoch aufgrund der hohen medialen Verwertungsgelder für die Vereine eine wichtige ökonomische Stütze ist, wäre es wichtig für eine Liga möglichst viele internationale Startplätze (also möglichst viele Punkte in der 5-Jahreswertung) zu haben und zu halten.

Die von den Verbänden geleiteten Ligen bieten die Grundlage für den von den Vereinen ausgetragenen sportlichen Wettkampf. Die Vereine versuchen mittels bestmöglicher Ergebnisse im sportlichen Wettkampf eine bestmögliche Platzierung in der Liga zu erreichen. Eine höchstmögliche Platzierung in der Ligatabelle, bestenfalls Platz 1 und somit die Meisterschaft, ist hierbei aus vielerlei Gründen das Ziel der Vereine und ihrer Spieler, Trainer, Fans und anderweitiger Beteiligter:

- vom immateriellen Wert und den Emotionen, die sportlicher Erfolg Menschen einbringen und im Fußball als Mannschaftssport den Teamgeist stärken,

- über den wirtschaftlichen Erfolg. Sportlich erfolgreichere Mannschaften können bessere Sponsoren und somit größere finanzielle Mittel an Land ziehen, welche wiederum die Grundlage für mehr sportlichen Erfolg bieten. Dazu bedeutet eine bessere Platzierung gerade in den höheren Ligen auch einen höheren Anteil der ausgeschütteten Fernsehgelder und somit noch größere finanzielle Mittel.

- Und schlussendlich kann sportlicher Erfolg auch zu weiteren sportlichen Möglichkeiten führen. Da, bis zur ersten Liga (und selbst da), sportlich immer noch Luft nach oben ist besteht immer die Möglichkeit für Vereine bei einer guten Platzierung bspw. einen Aufstieg zu schaffen und/oder sich für weitere, prestigeträchtigere Wettbewerbe zu qualifizieren.

Wie gut sichtbar wird existieren zahlreiche Gründe für Sportvereine sportlichen Erfolg anzustreben. Aufgrund dessen ist der sportliche Erfolg auch das Hauptziel der meisten Vereine – oft noch vor anderen Faktoren wie bspw. den wirtschaftlichen Erfolg. Da jedoch von Verein zu Verein teils große Unterschiede in den Bereichen der sportlichen Qualität und der finanziellen Möglichkeiten bestehen, bestehen auch Unterschiede bzgl. des Ausmaßes des angestrebten sportlichen Erfolgs. Der angestrebte sportliche Erfolg kann dabei einerseits vom jeweiligen Verein festgelegt werden, andererseits bestehen auch meistens gewisse Erwartungshaltungen bezüglich des sportlichen Erfolgs von Seiten der Shareholder der Vereine, also bspw. der Sponsoren und der Fans. Neben sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg streben viele Vereine zudem weitere Ziele an, z.B. gesellschaftliche (bspw. soziales Engagement) oder ökologische (bspw. Nachhaltigkeit). Daran, wie Vereine in Bezug auf ihre Nebenziele aufgestellt sind formt sich oft das Image eines Vereins. Dazu gesagt sei auch, dass sich sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg gegenseitig bedingen. Wer eine erfolgreiche Saison spielt und dadurch viel Geld einnimmt, kann dieses Geld wiederum in seine sportliche Qualität und in die eigene Marke reinvestieren (Spielerkäufe, bessere Spieler durch höhere Gehälter locken, Verbesserung der Infrastruktur, des Trainings, des Equipments und des Trainerstabs) und, bei guten Reinvestitionen, in der nachfolgenden Saison dementsprechend auf dem sportlichen Erfolg aufbauen und diesen wiederholen bzw. sogar übertreffen.

Neben der Organisation der Wettbewerbe obliegt die Regulierung der Wettbewerbe und Wettbewerbssysteme ebenfalls dem jeweiligen Verband. Während hier einige Regeln allgemeingültig sind, wie bspw. die Punkteverteilung je nach Ergebnis (3 Punkte bei Sieg, 1 bei Unentschieden, 0 bei Niederlage), obliegen weitere Vorgehensweisen wie die Reihenfolge der Mannschaften bei Punktgleichheit den Verbänden (Entscheidungsfindung nach Tordifferenz, direkter Vergleich, etc.). Dazu obliegt den Verbänden die Entscheidung darüber, in welchem System eine Liga gespielt werden soll. Auch diese Regelungen sind in der Praxis von Liga zu Liga unterschiedlich. In der englischen Premier League bspw. gibt es drei direkte Absteiger, dafür werden dort von der 2. Liga aufwärts neben den direkten Aufsteigern auch Relegations-Playoff zwischen den restlichen bestplatzierten Vereinen um den Aufstieg veranstaltet. Auch andere Systeme sind möglich. In manchen Ländern wird bspw. die Tabelle

nach einer Halbserie in eine Meisterschafts- und eine Abstiegsgruppe geteilt, ein solches System wird beispielsweise in der österreichischen Bundesliga angewendet. Den Verbänden obliegt also die Gestaltung der Liga sowie des Ligasystems, nicht aber die Regeln des sportlichen Wettbewerbs selbst. Ob und wie dabei ein Verband seine Wettbewerbe gestaltet kann dabei verschiedenste Gründe haben – sportliche wie ökonomische. Ein Beispiel für sportliche Gründe liefert die US-Amerikanische Major League Soccer (MLS): Zur Beibehaltung einer sportlichen Ausgeglichenheit erhalten hier die letztplatzierten Teams der Vorsaison beim „SuperDraft“ der folgenden Saison die ersten „Player Picks“ (also die Wahl eines Spielers), die bestplatzierten Teams kommen als letzte zum Zug. Davon abgesehen ist das System eines Drafts im Fußball jedoch einzigartig in der MLS zu finden (nach dem Beispiel anderer US-Sportarten), es bietet jedoch einen interessanten Ansatz beim Gedanken, welche Maßnahmen ein Verband treffen kann, um einen spannenden und ausgeglichenen Wettbewerb zu garantieren. Darüber hinaus haben die Verbände die Verantwortung, dass sich die Vereine wirtschaftlich und infrastrukturell in einem Bereich bewegen, der es ermöglicht, dass ein Verein in der Lage ist den Spielbetrieb über eine Saison aufrecht zu erhalten, so dass es nicht zu Ausschlüssen mitten in der Saison kommen kann bzw. muss. Einige Verbände regeln dies über Lizensierungssysteme, in denen festgehalten ist, welche Auflagen ein Verein erfüllen können muss, um in der folgenden Saison zum Ligabetrieb zugelassen zu werden.

Neben der Liga gibt es in den meisten Ländern noch einen nationalen Pokalwettbewerb, meist ausgetragen im K.O.-System, in welchem oft auch die Vereine unterklassiger Ligen teilnehmen können. In den nationalen Pokalwettbewerben kann es also durchaus dazu kommen, dass Amateur- gegen Profimannschaften antreten. Aufgrund dessen kommt es in Pokalwettbewerben immer wieder dazu, dass unterklassigen Mannschaften Sensationen gelingen und sie höherklassige Mannschaften aus dem Wettbewerb kegeln. Ein extremes Beispiel für die Teilnahme unterklassiger Mannschaften ist der englische FA Cup, der älteste Fußballwettbewerb der Welt, an dem jede Mannschaft bis zur englischen zehnten Liga teilnehmen darf. Neben Pokal- und Ligawettbewerben existiert zudem in vielen Ländern zusätzlich ein sogenannter „Supercup“, bei welchem der Pokalsieger gegen den Ligameister um den Supercup-Titel antritt. In manchen Ländern ist dieses System durch weitere erfolgreiche Mannschaften der Vorsaison erweitert. Der Gewinn eines Supercups wird zwar als sportlicher Erfolg anerkannt und zählt als Teil eines möglichen Quadruples, Quintuples oder Sixtuples, hat aber durch seine Platzierung in der Saisonvorbereitung für Fans eher Testspielcharakter und spielt im Vergleich zu Liga und Pokal eine untergeordnete Rolle. Für die Vereine bieten die Supercup-Wettbewerbe jedoch aufgrund der meist hohen Preisgelder einen finanziellen Anreiz.

Über den jeweiligen nationalen Ligen stehen die kontinentalen Vereinswettbewerbe, in Europa wären das die Champions League, die Europa League und die Europa Conference League, allesamt organisiert von der UEFA. Diese Wettbewerbe, insbesondere die Champions League, bieten Vereinen eine Plattform sich über die eigenen Landesgrenzen hinaus einen Namen zu machen und sich durch die zusätzlichen Fernseh- und Sponsorengelder enorme

wirtschaftliche Zusatzeinnahmen zu generieren. Allein als Startprämie zahlt die UEFA den Vereinen der Champions League 15,64 Mio. Euro – pro Klub, dazu kommen ergebnisbasierte Zusatzprämien für jedes Spiel der Gruppenphase sowie Erfolgsprämien für das Erreichen der Finalrunden (UEFA, 2021). Dem Sieger der Champions League winken also potenziell, bei einer perfekten Gruppenphase, ca. 85 Mio. Euro Preisgeld. Dazu kommen weitere Summen aus dem Marketing-Pool. Auch in Europa- und Conference League winken, gerade für kleiner Vereine, lukrative Summen, wenngleich diese bei weitem nicht mit denen der Champions League vergleichbar sind. Die Champions League wird oft als das ultimative Ziel im europäischen Vereinsfußball angesehen, es gibt kaum einen sportlichen Erfolg auf Vereinsebene, der einen höheren Stellenwert genießt als der Gewinn der Champions League. Dazu bringen der Gewinn und sogar die reine Teilnahme an der Champions League die erwähnten lukrativen Fernseh- und Preisgelder, eine enorme Markenwertsteigerung der teilnehmenden Vereine und Spieler und somit finanziell hochwertigere Sponsorendeals und auch einen hohen immateriellen Wert für Vereine und Spieler. Das Ziel eines jeden stärkeren Vereins in Europa sollte also aufgrund der dadurch ermöglichten finanziellen Vorteile die Qualifikation für die Champions League oder für einen der anderen internationalen Wettbewerbe sein und das Ziel eines jeden Topvereins diese zu gewinnen. Auch die aus dem Ausland wahrgenommene Qualität einer Liga hängt mit dem Abschneiden der Vereine einer Liga im internationalen Wettbewerb zusammen. Somit sollte es auch im Interesse der Liga liegen, dass ihre Vereine möglichst gut international abschneiden, um das wahrgenommene Prestige der Liga zu erhöhen. Je stärker eine Liga wahrgenommen wird, je höher also ihr „perceived value“ ist, also der wahrgenommene Markenwert der Liga, desto bessere Möglichkeiten hat die Liga sich im Wettkampf, um bessere TV- und Sponsoringdeals zu positionieren und so weitere finanzielle Mittel für die Vereine zu ermöglichen. Die Zusammenhänge wirtschaftlicher und sportlicher Erfolge im Fußballsport sind in Abb. 1 als Zyklus dargestellt.

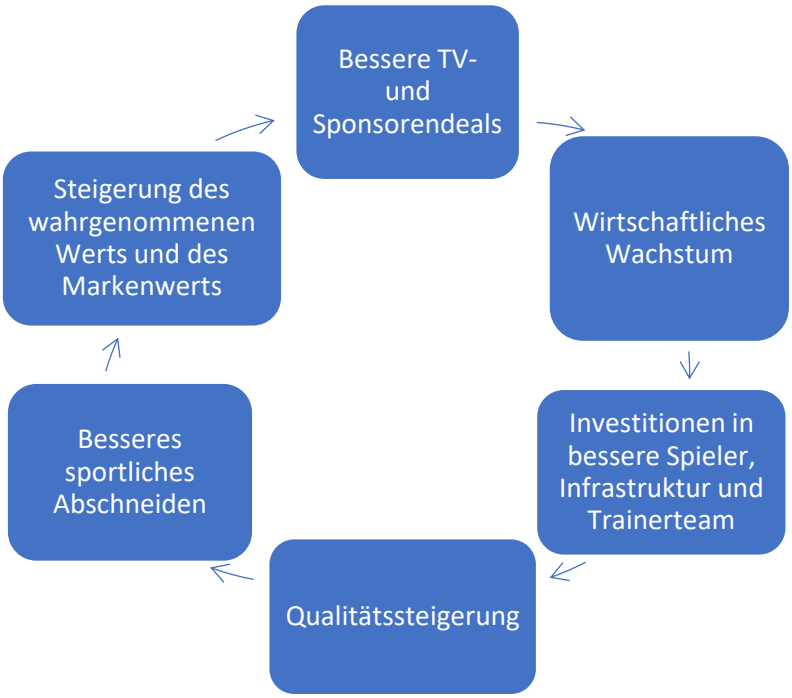

Abbildung 1: Sportlich-wirtschaftlicher Zyklus von Vereinen und ihren Ligen im Profifußball – eigene Darstellung

Abschließend qualifiziert sich der Gewinner der Champions League für die FIFA Klub-WM, allerdings genießt diese gerade in Europa kaum Beachtung, geschuldet dem – für europäische Verhältnisse – geringen Preisgeld, dem sportlich niedrigen Niveau (gerade in den Vorrunden) und den zusätzlichen Unannehmlichkeiten in Bezug auf die Terminplanung für Top-Klubs (Staunton, 2015). Dazu qualifiziert sich der Sieger der Champions League für den UEFA Super Cup, dem europäischen Superpokal, gegen den Gewinner der Europa League. Dieser hat allerdings – wie viele andere Superpokalwettbewerbe – aufgrund seiner Platzierung in der Saisonvorbereitung eher eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich zu den Vereinswettbewerben werden von den Kontinentalverbänden und von der FIFA auch Wettbewerbe für die Nationalmannschaften durchgeführt, wie die Welt- oder die Europameisterschaft. Da diese jedoch unabhängig von den Liga- und Vereinsstrukturen durchgeführt werden und nicht Teil des Wirtschaftsmarktes Fußball sind, sind diese für den Inhalt dieser Arbeit weitestgehend irrelevant.

Nachdem nun die Rolle der Verbände und die Strukturierung und Organisation der Wettbewerbe im Fußball im Detail betrachtet wurden wird im Folgenden auf die Vereine und deren Rolle eingegangen.

2.3 Vereine

Die Vereine sind die Kernakteure im Fußball, sie stellen die Mannschaften, welche sich im sportlichen Wettkampf mit anderen Mannschaften messen. Das Ziel der Vereine ist es den, für ihre Möglichkeiten, größtmöglichen sportlichen Erfolg zu erzielen – welcher dann auch wirtschaftlichen Erfolg mit sich bringt. Hierfür kaufen und verkaufen sie Spieler, verpflichten

Trainer und anderweitige Angestellte im sportlichen Bereich, organisieren den Spiel- und Trainingsbetrieb bei ihren Heimspielen und haben oft auch noch weitere, darüberhinausgehende Aufgaben. Dazu liegt es im Interesse der Vereine sich zu vermarkten. Grund hierfür ist es, unabhängig vom sportlichen Erfolg oder bei Durststrecken im sportlichen Bereich immer eine Absicherung der Wirtschaftlichkeit zu garantieren. Wenngleich immer noch von „Vereinen“ gesprochen wird sind im Profifußball die wenigsten Mannschaften tatsächlich noch „eingetragene Vereine“ im klassischen Sinne – „geschuldet“ der Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sports hat mittlerweile ein Großteil der Vereine seine Profiabteilung in andere Rechtsformen ausgegliedert. Im Praxisteil dieser Arbeit folgt eine Darstellung der Bundesligavereine und ihrer Rechtsformen, sowie eine Auflistung und Erklärung der möglichen Rechtsformen für deutsche Vereine. Es ist zu beachten, dass unabhängig ihrer juristischen Formen alle Fußballclubs umgangssprachlich als Vereine bezeichnet werden und dies auch im Verlauf dieser Arbeit so gehandelt wird.

Eine Besonderheit bei Vereinen als Form der Sportmannschaft ist die regionale Abhängigkeit. Vereine können meist nur innerhalb ihrer Region aktiv sein und unterliegen regionalen Beschränkungen, Chancen und Herausforderungen. So bringen wirtschaftlich starke Regionen im Normalfall auch starke Vereine hervor. Es ist für Fußballvereine schwer ihre regionalen Beschränkungen zu überwinden, einige Regionen könnten ohne Investoren niemals einen erfolgreichen Fußballverein stellen. Neben der Wirtschaftskraft und der Einwohnerzahl einer Region spielt die regionale Sättigung bzw. die Konkurrenzsituation vor Ort ebenfalls eine Rolle. Wenn mehrere Vereine auf einem dichten Ballungsgebiet existieren, muss das Erfolgspotenzial und die Aufmerksamkeit der Fans in einer Region entweder von mehreren Vereinen untereinander aufgeteilt werden, wie es z.B. in NRW der Fall ist, oder von einem sehr starken Verein beansprucht werden. Beispiele hierfür wären der FC Bayern in München oder RB Leipzig als einziger Bundesligaverein in Sachsen.

2.4 Fans

Nachdem nun die Verbände, Wettbewerbe und die Vereine betrachtet wurden, ist es an der Zeit einen Blick auf die Fans zu werfen. Die Fans sind das Rückgrat des Sports, sie unterstützen ihre Vereine sowohl materiell bzw. finanziell, indem sie Tickets erwerben, Merchandise kaufen und anderweitige mit den Vereinen in Zusammenhang stehende Leistungen nutzen, als auch immateriell, indem sie den Verein im Stadion lautstark anfeuern oder auch mit diesem via Social Media interagieren, Beiträge kommentieren, liken und teilen. Ohne die Fans könnte der Fußball in der Form, in der er existiert nicht existieren, sie sind in vielerlei Hinsicht unersetzbar. Vereine mit einer großen Anhängerschaft haben zudem den Vorteil, dass sie sehr öffentlichkeitswirksam sind und somit meist einen hohen Markenwert haben, der dazu führt, dass sich viele und hochwertige Sponsoren als Partnerfirmen finden. Die reine Aufmerksamkeit bzw. die reine Existenz von Fans kann sich also für einen Verein indirekt wirtschaftlich sehr positiv auswirken. Doch Fans haben, wie erwähnt, auch einen direkten wirtschaftlichen Einfluss auf ihren Verein. Ohne Fans hätten Vereine keine

wirtschaftlichen Erlöse, da niemand ins Stadion ginge, um den Verein direkt zu unterstützen und niemand die Spiele medial verfolgen würde. Gäbe es einen solchen Mangel an Öffentlichkeitsinteresse würde der Fußball auch komplett in der Versenkung versinken, da weder Medien darüber berichten noch Sponsoren den Sport finanziell unterstützen würden. Die Fans sind also aus mehrerlei Hinsicht vital für ihre Vereine, zu den wirtschaftlichen Faktoren kommt zudem der immaterielle Wert des Anfeuerns, der in vielen Fällen einer Mannschaft nochmal den Schub geben kann, den sie benötigt, um noch ein besser zu spielen. Die Bedeutung der Fans ist mittlerweile sogar wissenschaftlich belegt. Sowohl visuelle Mittel (Fahnen, Schals, Lächeln) auf den Tribünen als auch lautstarke akustische (Anfeuern, (Vereins-)Lieder, Fangesänge) können bei den Spielern auf dem Feld Leistungssteigerungen erzeugen und sogar dafür sorgen, dass diese während eines Spiels länger fit bleiben (Busch, 2018, 2 ff.). Dazu existieren im modernen Fußball zahlreiche organisierte Fangruppierungen und Zusammenschlüsse, die allesamt nochmals ihre eigenen Interessen und Werte gegenüber den Vereinen, den Medien und den Verbänden vertreten.

2.5 Medien

Als letzter Akteur im Fußball soll ein Blick auf die Medien geworfen werden. Diese sind verantwortlich für die Berichterstattung über den Fußball. Da dieser ein hohes Interesse der Allgemeinheit auf sich zieht ist es für die Medien lohnend, über diesen zu berichten – einerseits um ihrer journalistischen Pflicht zur Berichterstattung nachzukommen, andererseits um hohe Einschaltquoten bzw. hohe Verkaufszahlen zu generieren und sich somit gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Zwar kann jeder bspw. Artikel über den Fußball und seine Akteure verfassen, am relevantesten sind aber die medialen Rechte für Bewegtbilder, da diese den höchsten Absatzmarkt bedeuten. Somit liegt es im Interesse der betreffenden Medienhäuser sich diese Übertragungsrechte zu sichern, um sicherzustellen, dass Fußballfans ihren Content konsumieren und nicht den der Konkurrenz. Hierbei kann zwischen verschiedenen Arten der Übertragungsrechte unterschieden werden, welche vom Verband bzw. deren Tochterfirmen (oder auch von Vermarktungsfirmen) vertrieben bzw. vermarktet werden. Dabei gibt es verschiedenste Pakete an Übertragungsrechten, diese beinhalten z.B.: Übertragungsrechte der Live-Spiele, Übertragungsrechte der Konferenz, Rechte an Highlights direkt nach Abpfiff oder Rechte an Highlights nach Ablauf des Spieltags. Die Übertragungsrechte an den Live-Spielen sind hierbei die wünschenswertesten für die Medienanstalten, da diese die meisten Zuschauer mit sich bringen. Aufgrund dieser Konkurrenz um die gewünschten Übertragungsrechte entsteht in jeder neuen Rechteperiode ein Bieterkampf zwischen den Medienanstalten.

Die Medien nehmen also im Fußball als Berichterstatter für die Fans und als Einnahmequelle für die Vereine eine enorm wichtige Rolle ein. Auf die Rolle der Medien wird zudem im späteren Verlauf der Arbeit weiter im Detail eingegangen, insbesondere im Kontext des magischen Dreiecks des Sports. Abschließend sei zu sagen: Ohne die Mediengelder hätte der Fußball nicht das wirtschaftliche Kapital, das er heutzutage hat. Dazu wäre er ohne die mediale

Berichterstattung nicht sehr attraktiv für Sponsoren, da somit die Reichweite zu klein wäre, um wirklich lohnend Werbung zu machen, wodurch weitere finanzielle Mittel fehlen würden. Die Medien stehen also mit den anderen Akteuren in einer Synergie, die Vereine sind für die Medien so wichtig, wie die Medien für die Vereine.

Wie nach Ansicht der verschiedenen Akteure des Fußballsports und des Fußballmarktes erkennbar wird, ist der Fußball als Sport-, aber auch als Wirtschaftsmarkt ein komplexes Konstrukt mit vielen Akteuren, die in ihren Motivationen und Interessen verschiedener nicht sein könnten und alle ein unterschiedliches Level an Mitbestimmungsrecht genießen. Es gilt hierbei die Interessen aller Akteure zu berücksichtigen, da ansonsten für den Markt wichtige Synergieverhältnisse und Beziehungen unter den Akteuren beschädigt werden könnten und dies unangenehme Folgen für die jeweiligen Akteure und somit den Fußball als Ganzen haben könnte.

3 Professionalisierung und Kommerzialisierung

3.1 Besonderheiten des Wirtschaftsmarkts Sport

Im folgenden Kapitel soll der Blick auf die wirtschaftlichen Prozesse der Professionalisierung und Kommerzialisierung sowohl im Allgemeinen als auch in Bezug auf den (Fußball-)Sport gelegt und Prozesse der Professionalisierung dargestellt werden. Da der Wirtschaftsmarkt Sport jedoch im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsmärkten einige Besonderheiten aufweist werden nachfolgend zuerst jene Besonderheiten betrachtet, bevor es an den Kern des Kapitels geht.

Als erste Besonderheit sei hier zu nennen, dass der Sportmarkt in zwei Märkte unterteilt werden kann, einen für aktiven und einen für passiven Sportkonsum (Bühler & Nufer, 2013, S. 8). Aktiv, soll heißen, dass es hier um den Sportlermarkt selbst geht, dieser Teil des Sportmarkts sich also an aktiv Sporttreibende richtet. Zum besseren Verständnis: Ein typischer Sportartikelhersteller, der bspw. Laufschuhe oder anderweitige Sportbekleidung vertreibt ist genauso Teil des „aktiven“ Sportmarktes wie ein Fitnessstudio. Auf der anderen Seite gibt es den Markt für passiven Sportkonsum, also den Zuschauermarkt. Hier geht es bspw. um sportmediale Angebote, bzw. um den Vertrieb des Sports selbst als zu vertreibende Ware. Da diese Arbeit die Internationalisierung des Sports (bzw. eines sportlichen Wettbewerbs, in Form der Bundesliga) betrachtet ist für den Inhalt dieser Arbeit lediglich der Zuschauermarkt von Relevanz, weshalb im weiteren Verlauf auch nur auf diesen eingegangen wird.

Der aktive Sportmarkt weist hierbei an sich wiederum einige Besonderheiten auf:

1. Auf dem Sportmarkt herrscht ein ständiger Wettbewerb zwischen den Beteiligten, im Rahmen dessen diese sogar in direkten sportlichen Wettkämpfen gegeneinander antreten (Bühler & Nufer, 2013, S. 9). Wie im vorangehenden Kapitel bereits festgestellt dienen hierbei die Verbände als Regulatoren – legen also die Regeln fest, sorgen für deren Einhaltung und organisieren sogar den sportlichen Wettkampf. Auch obliegt ihnen die Verteilung finanzieller Mittel an die Mitgliedsvereine der zugehörigen Ligen sowie die Obhut darüber, welche Vereine überhaupt erst an den Profiligen teilnehmen dürfen. Eine solche künstliche Limitierung der erlaubten Teilnehmer des Marktes und somit würde wohl in anderen Wirtschaftsmarkt als illegal angesehen werden (Szymanski und Kuypers 1999, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, S. 9). Ehrke und Witte (2002, S. 5) sind sogar der Meinung, das Maß an Absprachen in Bezug auf die Regulationen des Marktes von Seiten der Verbände würde in anderen Wirtschaftsmärkten Gerichte oder sogar die Kartellbehörden auf den Plan rufen. Doch im Gegenteil hier: Auf dem Sportmarkt existieren diese Strukturen erst zum Wohl des sportlichen Wettbewerbs und des Gleichgewichts innerhalb der Ligen (Bühler & Nufer, 2013, S. 9) – ohne sie als Rahmenbedingungen wäre der sportliche Wettbewerb in der Form in der er existiert kaum möglich. Und genau dieser sportliche Wettbewerb und seine Unberechenbarkeit sind überhaupt erst die Faktoren, die den Sport so spannend

und publikumswirksam machen. Der sportliche Wettbewerb und die Regulationen von Seiten der Verbände sind also für den Zuschauermarkt Sport gesund und wichtig.

2. Die nächste Besonderheit folgt in einer Linie mit der zuvor genannten – sowohl durch den sportlichen Wettbewerb als auch auf dem Wirtschaftsmarkt sind die Vereine im Sport Konkurrenten. Neben dem sportlichen Wettkampf ist es allerdings notwendig, dass die Vereine auch miteinander kooperieren, um das „Produkt“ des jeweiligen Sports überhaupt erst „herstellen“ zu können und vermarktbar zu machen – diese Kombination aus Konkurrenz und Kooperation wird als „Kooperenz“ oder „assoziative Konkurrenz“ bezeichnet (Bühler & Nufer, 2013, S. 9). Hierbei geht es sowohl einerseits um die Organisation und das Zustandebringen der Veranstaltungen bzw. des sportlichen Wettkampfes (des Spiels selbst) als auch darum, überhaupt für einen ausgeglichenen sportlichen Wettkampf als solchen zu sorgen. Ein spannender sportlicher Wettkampf steigert die Vermarktbarkeit des jeweiligen Wettbewerbs bzw. der jeweiligen Sportart drastisch (Daumann, 2003, 356 f.). Aufgrund dessen liegt es im Interesse der Teilnehmer des Sportmarktes, dass die anderen Teilnehmer eine gewisse sportliche Wettbewerbsfähigkeit haben. Dies spiegelt sich bspw. darin, dass Mannschaften Spielertransfers untereinander aushandeln und wichtige Spieler auch an ihre direkten Konkurrenten abgeben (wenn auch im Regelfall gegen einen finanziellen Ausgleich). Hintergrund der Kooperenz ist also das Zustandekommen des sportlichen Wettkampfs und des jeweiligen Wettbewerbs als vermarktungsfähiges Produkt, um sich auf dem Sportmarkt einen Vorteil gegenüber anderen Wettbewerben und Sportarten zu verschaffen (Sloane 1997; Szymanski und Kuypers 1999; Greenfield und Osborn 2001, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, S. 9).

3. Die nächste Besonderheit des Sportmarkts kann durchaus als die größte Abweichung zu anderen Wirtschaftsmärkten bezeichnet werden. Wo in diesen immer der wirtschaftliche Erfolg an erster Stelle steht und Dreh- und Angelpunkt für sämtliche Entscheidungen der Unternehmen der jeweiligen Wirtschaftsmärkte ist, liegt der Fokus für die Partizipanten des Sportmarkts auf dem sportlichen Erfolg (Bühler & Nufer, 2013, S. 9). Für die Teilnehmer des Sportmarkts liegt der Fokus eher auf der Umsetzung sportlicher Ziele als auf dem Erreichen wirtschaftlicher Ziele, dies ist gerade bei klassischen Vereinen noch häufiger der Fall, die meist auf der Basis ihrer Satzung und Vereinswerte den Sport in den Vordergrund der Tätigkeiten stellen. Da der Sportmarkt jedoch dennoch ein Wirtschaftsmarkt ist, sollten wirtschaftliche bzw. ökonomische Faktoren nie außer Acht gelassen werden, da dies ansonsten fatale Folgen für die Vereine (bis hin zu Insolvenzen und Vereinsauflösungen) haben könnte. Faktisch legt Banks (2002, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, 9 f.) die Priorisierung des sportlichen über den wirtschaftlichen Erfolg daran dar, dass selbst die Vereine, die bspw. am Aktienmarkt sind tatsächlich konsistent Gewinne produzieren – bzw. die Gewinne wiederum in den Verein und seinen sportlichen Erfolg reinvestieren (bspw. mittels Transferausgaben, Spielergehälter oder Verbesserung der Infrastruktur). Mittlerweile

ist es bei den meisten Sportvereinen allerdings auch so, dass sportliche und wirtschaftliche Anliegen parallel zueinander gemanagt werden und somit „durchaus Hand in Hand gehen“ (Bühler & Nufer, 2013, S. 10).

4. Eine weitere Besonderheit im Sportmarkt hat weniger mit den Vereinen selbst zu tun, sondern mit den Konsumenten auf dem Zuschauermarkt, also den Fans. Auf dem Sportmarkt legen die Konsumenten im Vergleich mit den Konsumenten „normaler“ Märkte einige irrationale Verhaltensmuster an den Tag. Zunächst sei die Leidenschaft genannt, die Fans gegenüber ihren Lieblingsvereinen und -Spielern haben – kaum jemand wäre einer Mode- oder einer Technikmarke gegenüber leidenschaftlich (Bühler & Nufer, 2013, S. 13). Dies hängt mit der großen Emotionalisierung der Zuschauer durch den Sport zusammen. Dazu kommt die große Loyalität der Fans ihren Vereinen gegenüber. Selbst bei Misserfolgen sind und bleiben diese ihren Vereinen treu (Bühler & Nufer, 2013, S. 13) – mit Ausnahme der Erfolgs- bzw. Eventfans. Diese Loyalität lässt sich mit bspw. mit dem Eskapismus-Motiv oder dem Anschluss-Intimitäts-Motiv nach Beyer (Beyer, 2006, 89 ff.) begründen. Die Motive, welche Menschen dazu bringen Sport zu konsumieren werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels erneut aufgegriffen. Im Prinzip geht es darum, dass die Fans im Fußball eine Fluchtmöglichkeit aus dem Alltag sehen und dort auch ein Gefühl von Zusammengehörigkeit besteht, wodurch eine emotionale Verbindung zu einem Verein entsteht, die nicht so einfach wieder bricht (Dempsey und Reilly, 1998, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, S. 13). Zu guter Letzt zeigen Fußballfans ein äußerst irrationales Kaufverhalten. Käufe werden nicht nach ökonomischen Gründen oder nach Gründen der Qualität eines Produkts getroffen, sondern nach Marke bzw. Verein. Viele Fans würden alles kaufen, was mit ihrem Lieblingsverein zu tun hat (Cashmore, 2003, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, S. 13). Sie würden niemals auf die Idee kommen, zum gegnerischen Club zu wechseln, nur weil dort die Eintrittskarten billiger sind oder ein breiteres Merchandisingsortiment angeboten wird.“ (Bühler & Nufer, 2013, S. 13).

5. Dazu kommt die Ergebnisunsicherheit im Sport, die den Sport überhaupt erst so interessant macht – Zuschauer schauen Fußballspiele, weil sie nicht wissen, wie das Spiel ausgehen wird (Bühler & Nufer, 2015, S. 352). Hierauf beruht im Kern das komplette Prinzip des Interesses am sportlichen Wettbewerb. Es geht dabei nicht nur um das reine Ergebnis eines Spiels oder die Abschlusstabelle einer Liga, sondern auch um den Verlauf und die sportliche Attraktivität eines Spiels (Bühler & Nufer, 2015, S. 352). Die sportliche Attraktivität kann dabei in vielerlei Maßen betrachtet werden. Ein „gutes Fußballspiel“ im klassischen Sinne könnte sich dabei durch viele Strafraumszenen, anspruchsvolle Tore und Paraden und technisch hochwertige Dribblings und Passstafetten auszeichnen.

6. Als abschließende Besonderheit des Sportmarkts sei die öffentliche Wahrnehmung genannt. Im Gegensatz zu den Unternehmen anderer Wirtschaftsmärkte stehen

Vereine und Verbände als Akteure des Sportmarkts aufgrund dessen Öffentlichkeitsinteresses stetig im Auge der Öffentlichkeit und jegliche Entscheidungen können sich negativ auf deren Image und somit auch auf ihre Vermarktbarkeit auswirken (Shilbury, Westerbeek, Quick & Funk, 2009, S. 298). Für das Management der Sportmarktteilnehmer bedeutet das bspw., dass diverse Entscheidungen nicht nur intern, sondern auch in der Öffentlichkeit Folgen haben können und gerechtfertigt werden müssen (Morrow 1999, Shilbury et al. 2009, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, S. 10). Dieses verstärkte Öffentlichkeitsinteresse des Sportmarkts geht einher mit einem Phänomen, dass Freyer (2011, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, S. 10) als „Alle sind Experten“ bezeichnet – soll heißen, dass sich im Sport wie in keinem anderen Markt Laien bzw. betriebsfremde Personen (seien es Mitarbeiter, Mitglieder, Fans, Medien oder sogar sportfremde Personen) ein Mitspracherecht bei den Angelegenheiten der Vereine zugestehen. Freyer (2011, zitiert nach Bühler & Nufer, 2013, S. 10) beschreibt dieses Phänomen weiter passend: „Viele halten sich für Sportfachleute und hätten beispielsweise einen anderen Spieler an einem anderen Tag gegen einen anderen Gegner mit anderer Trainingsvorbereitung und anderer Taktik antreten lassen.“.

Wie erkennbar ist existieren auf dem Sportmarkt einige Unterschiede zu anderen Wirtschaftsmärkten, die ihre eigenen Herausforderungen mit sich bringen und auf die im Rahmen des Managements und der Vermarktung von Akteuren des Sportmarkts auf ihre eigene Art und Weise geachtet werden muss. Nachdem nun diese Besonderheiten des Wirtschaftsmarktes Sport und des „passiven“, also des Zuschauermarktes betrachtet wurden kann im Folgenden ein Blick auf die Grundlagen des Marketings geworfen werden, bevor im Anschluss die wirtschaftlichen Prozesse, Abläufe und Strukturen im Sportmarkt, angefangen mit den Grundlagen der Professionalisierung und Kommerzialisierung betrachtet werden können.

3.2 Grundlagen des Marketings

Bevor die Prozesse der Kommerzialisierung und Professionalisierung betrachtet werden, die in vielen Fällen Teil des Marketingmix sind, sollte zunächst ein kurzer Blick auf das Marketing im Allgemeinen sowie die Grundlagen des Marketings im Fußball geworfen werden. Im Sport im Allgemeinen, aber gerade im Fußball ist das Erstellen einer Marke und das Markenwachstum ein probates und wichtiges Mittel, um sich unabhängig vom sportlichen Erfolg auf dem Wirtschaftsmarkt Fußball zu etablieren. Dabei sind jedoch sportliche Erfolge eines der einfachsten Marketingmittel, da diese zu einem höheren Öffentlichkeitsinteresse und somit mehr Berichterstattungen und infolge auch mehr Berührungspunkten der Konsumenten mit der Marke führen. Dabei können mittlerweile nicht nur Vereine, sondern auch Spieler, Trainer oder anderweitig Beteiligte Eigenmarken sein. Im Normalfall sollten die Spieler jedoch dennoch dem Verein untergeordnet sein. Dazu bietet eine starke Marke als Verein auch einen Anreiz für hochwertige Spieler zu diesem Verein zu wechseln.

Doch zunächst sollte betrachtet werden, was eine Marke als Grundlage des Marketings überhaupt ist. Burmann et al. definieren eine Marke wie folgt:

„Eine Marke kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft bzw. beim Kunden hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. 2. Zu den gewerblichen Schutzrechten zählendes Kennzeichnungsrecht.“ (Burmann, Meckel, Esch & Markgraf, 2018).

Im Klartext heißt das: Eine Marke kann alles ein Produkt oder ein Unternehmen-betreffende sein, was beim Konsumenten hängen bleibt, sei es ein Logo, ein Name, ein Produkt oder sogar eine Melodie. Das Nutzen dieser „Markenzeichen“ lassen sich dabei vom jeweiligen Unternehmen bzw. von der jeweiligen Marke schützen. Der Sinn hinter der Entstehung von Marken war dabei ursprünglich die Abhebung der eigenen, hochqualitativen Produkte gegenüber den vermeintlich „schlechteren“ Produkten der Konkurrenz (Farquhar, 1989, S. 24). Darüber hinaus bieten Marken für den Konsumenten die Möglichkeit einer Art Zugehörigkeit zur Marke, zum Unternehmen, zum Produkt und zu den anderen Konsumenten der Marke (Farquhar, 1989, S. 24). Der Wert, den eine Marke anbietet, geht dabei also weit über den materiellen bzw. funktionellen Wert hinaus und wird stattdessen vom ideellen und immateriellen Markenwert ergänzt, hier wird auch von einem „added value“ (zu dt.: Mehrwert bzw. Zusatznutzen) gesprochen (Farquhar, 1989, S. 24). Doch ist der traditionelle Markenbegriff im Fußball anwendbar? Fußballvereine bzw. anderweitige Akteure im Fußball haben heutzutage allesamt sich voneinander unterscheidende öffentliche Auftreten. Dabei unterscheiden sich die von ihnen vermittelten Werte aufgrund der Art ihres Handelns im öffentlichen Raum, sowie die in ihrem jeweiligen sportlichen Auftreten und Erfolg einzigartigen Wiedererkennungswerte. Dazu finden sich im Fußball auch „klassische“ Markenzeichen, welche in die Kategorie der gewerblichen Schutzrechte zählen, wie Vereinsnamen, Vereinslogos, Vereinsfarben, Trikots oder Stadien, welche allesamt einen Wiedererkennungswert bieten. Somit werden beim Kunden in Bezug auf verschiedene Vereine auch unterschiedliche Vorstellungen hervorgerufen, welche sich zwischen den Vereinen unterscheiden. Es ist also erkennbar, dass heutzutage die meisten Vereine einen ausgeprägten und unverwechselbaren Charakter haben, die jeweils einen starken Wiedererkennungswert bieten und sich eindeutig voneinander unterscheiden lassen und somit auf jeden Fall unter den klassischen Markenbegriff fallen. Dass sich die Akteure im Fußball auf die Route der Markenentstehung und des Marketings begeben haben, ist wenig verwunderlich. Die meisten Vereine hatten bereits zuvor eine eigene Identität, die organisch aus dem Handeln und aus den Werten der Vereine entstanden ist. Diese bereits bestehende Identität in eine Marke umzuwandeln und so zu nutzen, um die eigene Bekanntheit zu erhöhen ist ein logischer Schritt. Doch neben der Erhöhung der Bekanntheit bringt die Bildung einer Marke auch wirtschaftliche Vorteile mit sich. Der oben genannte Markenwert ermöglicht es bspw. Produkte teurer zu verkaufen und auch mehr Produkte abzusetzen, als dies ohne Marke der Fall wäre (Farquhar, 1989, S. 25). Der reine ideelle Wert reicht also aus, um seine Preise

und somit seine Umsätze bei gleichbleibenden Produktionskosten zu erhöhen und dennoch die gleichen oder sogar höhere Verkaufszahlen zu erzielen. Selbstverständlich muss dafür der Markenwert vom Kunden als wertvoll genug wahrgenommen werden, eine starke Marke ist also die Voraussetzung. Auch neben den höheren Absätzen und Verkaufspreisen bieten sich für starke Marken Vorteile. Sie erhalten bspw. bessere Werbedeals als generische Produkte – im Falle des Fußballmarkts geht es hierbei größtenteils um bessere Sponsoringdeals. Dazu sind starke Marken wie eingangs erwähnt gut gewappnet auch wirtschaftliche bzw. in diesem Fall sportliche Dürrephasen zu überstehen (Farquhar, 1989, S. 26) – wer es schafft seine Marke in den Köpfen der Konsumenten einzubrennen hat also beste Voraussetzungen auch schwierige Zeiten zu überstehen und danach stark zurück zu kommen. Dazu bieten Marken die Möglichkeit der Markendominanz. In einigen Bereichen haben diverse Marken schon eine solche Bekanntheit, dass der Markenname synonym wird mit der Produktbezeichnung. Beispiele hierfür wären Tempo für Taschentücher, Nutella für Haselnussstreichcreme oder Tesa für Klebefilm. Eine solch ausgeprägte Markenbekanntheit ist wünschenswert, da sie einer Marke quasi die Monopolstellung über bzw. die Dominanz in eine Branche verleihen (Farquhar, 1989, S. 26). Doch was macht eine Marke zu einer starken Marke? Nach Farquhar gibt es hierfür drei Hauptkriterien:

- Eine positive Markenbewertung bzw. ein positives Markenimage in den Köpfen der Konsumenten (Farquhar, 1989, S. 27). Es bietet sich also an, wenn die Marke positiv wahrgenommene Werte vertritt, sozial engagiert ist und dies sich durch die komplette Marke zieht. Dazu setzt ein starkes, positives Markenimage eine starke Markenkommunikation und einen starken Marketingmix voraus, um das gewünschte Markenimage in den Köpfen der Konsumenten zu verankern (Kiendl, 2007, S. 100).

- Starke Assoziationen mit der Marke, die für die meisten Leute nachvollziehbar und zugänglich sind und sich im Idealfall automatisch aktivieren. Um dies zu erreichen, bieten sich bspw. Jingles, Slogans, Bildsprache oder Assoziationen mit Charakteristiken oder sogar mit Erlebnissen an (Farquhar, 1989, S. 28). Im Fußball wäre dies bspw. der Stadionbesuch mit Freunden, der im Idealfall bei einem Sieg der Mannschaft geschieht und somit mehrere positive Assoziationen freisetzt. Dazu spielt der Nostalgiefaktor, den Konsumenten bei der Assoziation mit einer Marke haben, eine große Rolle – aufgrund dessen werden Menschen häufig Fan der ersten Mannschaft, von der sie ein Spiel gesehen haben bzw. der ersten Mannschaft, bei der sie im Stadion waren.

- Der letzte Punkt ist die Beibehaltung eines konsistenten Markenimages durch sämtliche Bereiche einer Marke bzw. des Unternehmens (Farquhar, 1989, S. 28). Dies fördert die Glaubwürdigkeit der Marke und formt das gewünschte Markenimage im Kopf der Konsumenten. Um das gewünschte Markenimage zu erreichen, lassen sich bspw. auf das Markenimage angepasste Alleinstellungsmerkmale einer Marke nutzen

(Farquhar, 1989, S. 29). Selbstverständlich sollte jegliches Markenmanagement einer Marke auf dem gewünschten Markenimage aufbauen bzw. basieren.

Grundlage für den Aufbau einer starken Marke sind dabei in jedem Fall gute Kenntnisse der eigenen Zielgruppe, so gut wie jeder Bestandteil des Marketingmix setzt dies voraus – in diesem Zusammenhang bietet es sich für jedes Unternehmen und jede Marke an eine gründliche Zielgruppenanalyse durchzuführen, bevor mit dem Marketing begonnen wird.

Im Fußball sind starke Marken oft erfolgreiche, oder in der Vergangenheit erfolgreiche, Vereine. In diesen Fällen ist das Zugehörigkeitsgefühl durch ein Gefühl des Erfolgs verstärkt, die Fans haben oft den Eindruck selbst etwas zum Erfolg beigetragen zu haben und sind somit zusätzlich positiv emotionalisiert. Die hierdurch entstehende Loyalität, die Fans von Fußballvereinen im Gegensatz zu Konsumenten normaler Marken an den Tag legen ist hierbei eine der Grundlagen für Markenbildung im Fußball. Für viele Vereine geht es also heutzutage darum nichtmehr nur sportlich erfolgreich zu sein, sondern auch darum sich auch als Marke zu differenzieren und zu etablieren, um sich unabhängig vom sportlichen Erfolg abzusichern und von den ökonomischen und psychologischen Vorteilen einer Marke zu profitieren. Fußballvereine haben dabei bei der Markenbildung den Vorteil, dass eine reale Interaktion der Fans mit der Marke existiert. Die Zugehörigkeit zur Marke entsteht nicht nur über einen psychologischen Effekt wie dem reinen Besitz der Produkte, sondern über soziale Interaktionen mit anderen Fans, Geschehnissen im Stadion, sowie über Interaktionen mit Spielern und Verein auf Social Media. Wie erkennbar ist, spielen also Marken und Marketing im heutigen Fußball eine große Rolle. Jedoch entstehen bei der Markenbildung im Fußball auch Herausforderungen für die Vereine, die insbesondere mit der Festlegung der eigenen Identität zusammenhängen. Wo bereits die fehlenden Übereinstimmungen der Werte eines klassischen Vereins mit denen eines Profivereins von Lambertz (2017) kritisiert wurde bemängelt Bauer: „Verein oder Marke? Ich glaube, dass das relevant ist. Weil: Beides geht nicht.“ (Schlömer, 2019, 1:17-1:25). Im weiteren Verlauf des Kapitels werden nun die Professionalisierung und Kommerzialisierung im Fußball betrachtet, bevor der Blick auf die Prozesse im Rahmen der Professionalisierung und Kommerzialisierung geworfen wird, die zu einem hohen Anteil Mittel des Marketings bzw. des Markenmanagements, des Marketingmix und der Markenkommunikation sind.

3.3 Grundlagen von Professionalisierung und Kommerzialisierung

Wie bei vielen anderen Sportarten auch, entstanden im Fußball früh erste Strukturen von Professionalisierung und Kommerzialisierung – dass der Fußballsport heute durch und durch professionalisiert ist und auch die Kommerzialisierung immer weiter voranschreitet dürfte jedem klar sein. Doch zunächst soll der Blick auf diese beiden Begriffe geworfen werden und definiert und erklärt werden, was mit Professionalisierung und Kommerzialisierung gemeint ist.

Professionalisierung bezeichnet den Wandel eines Tätigkeitsbereiches oder eine Branche dahingehend, dass in dem Bereich tätige Personen so für ihre Dienste entlohnt werden, dass die Ausführung der Tätigkeit zum hauptsächlichen Lebenserwerb genügt – gemeint ist also die Entwicklung einer Tätigkeit in einen Beruf (DWDS, o. J.). Jedoch lässt sich Professionalisierung nicht nur hierauf beschränken. Der Einfluss finanzieller Mittel auf einen Tätigkeitsbereich hat auch noch andere Folgen. So kommt es im Rahmen von Professionalisierungsprozessen auch zu einer Weiterentwicklung der Forschung im jeweiligen Bereich, einer Verbesserung der Organisationsstruktur in der Branche und somit auch zu einer qualitativen Verbesserung der Ausführung der Tätigkeit. Doch weshalb kam es in vielen Sportarten (inkl. dem Fußball) bereits sehr früh in ihrer Geschichte zur Professionalisierung? Schellenberger (o. J.) bezeichnet die Professionalisierung im Sport als Folge des immer weiter steigenden Sportinteresses und einer gesteigerten Erwartungshaltung an die Vereine, Spieler und den sportlichen Wettkampf von Seiten des öffentlichen Interesses.

Zugehörig zur Professionalisierung ist die Kommerzialisierung – wo Geld fließt und Gewinne zu machen sind wird investiert, so auch im Sport und somit auch im Fußball. Kommerzialisierung lässt sich definieren als einen „gesellschaftlich [bedingten, sozialen] Austauschprozess, bei dem bis dahin kaum oder nicht wirtschaftlich genutzte Lebensbereiche einer solchen Nutzung zugeführt werden.“ (Schellenberger, o. J.). Bei der Kommerzialisierung im Sport wurde also der Sport als (bis dahin) kaum wirtschaftlich genutzter Lebensbereich infolge seiner ansteigenden Professionalisierung langsam, aber sicher der Unterordnung der wirtschaftlichen Interessen zugeführt.

Zur chronologischen Einordnung und Kontextualisierung der Professionalisierung im deutschen sowie im internationalen Fußball folgt ein kurzer Exkurs, der die frühen Professionalisierungs- und Kommerzialisierungsprozesse im Fußball chronologisch einordnen soll. Aufgrund der thematischen Zusammengehörigkeit folgt ebenfalls ein erster kurzer Einblick in frühe Internationalisierungsprozesse im Fußball. Zwar begann der Fußball als Amateursport, inoffiziell gab es aber bereits in den 1870ern in England erste Professionalisierungsprozesse. War dies in der Anfangsphase noch von Seite des englischen Verbandes, der Football Association (FA), verboten, gab dieser sich der Professionalisierung in den 1890ern schließlich hin und genehmigte die Professionalisierung des Sports (Giulianotti, Rollin & Joy, 2021). Der Professionalisierung schlossen sich früh erste Internationalisierungsprozesse an. Die FIFA als globaler Fußballverband wurde 1904 gegründet und legt somit bereits früh die Präzedenz der internationalen Organisationsstruktur der Fußballverbände. Auch gab es schon früh erste international organisierte Vereinswettbewerbe. 1930 folgte dann die erste Weltmeisterschaft, bereits zuvor waren Nationalmannschaften bei den olympischen Spielen in Wettbewerbsspielen gegeneinander angetreten. Später setzte dann der Europapokal der Landesmeister als erster ganzeuropäisch organisierter Vereinswettbewerb eine Professionalisierung der Strukturen der teilnehmenden Vereine und Verbände voraus und gab somit den Anstoß zur vollständigen Professionalisierung des Spitzenfußballs - zusätzliche Folgen waren die weitere

Internationalisierung und Medialisierung des Vereinsfußballs, die wiederum die weitere Kommerzialisierung vorantrugen (Schiffer, o. J.).

Dass der Spitzenfußball in der heutigen Zeit mittlerweile vollständig professionalisiert ist und immer weiter kommerzialisiert wird ist kein Geheimnis: weltweit werden jedes Jahr Milliarden von Euro auf dem Wirtschaftsmarkt Fußball umgesetzt, TV-Gelder bewegen sich ebenfalls im Milliardenbereich, Sponsorendeals und Verträge bieten den Akteuren unglaubliche Geldflüsse und Transfersummen bewegen sich im dreistelligen Millionenbereich. Inmitten der Kommerzialisierung gilt es für die Akteure allerdings einen Balanceakt zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sportlicher Verantwortung zu meistern. Fans sehen einen zu hohen Fokus auf dem wirtschaftlichen Aspekt bzw. der Kommerzialisierung oft kritisch, da sie befürchten, der Sport könnte wirtschaftlichen Interessen weichen. Während die Fans in Deutschland jedoch wie dargestellt in ihren Vereinen großes Mitbestimmungsrecht genießen und sogar auf die Verbände Druck ausüben können, werden beispielsweise in England Einstiege großer Investoren von den Fans begrüßt, wie jüngst die Übernahme des Saudi Public Investment Fonds beim Premier League-Club Newcastle United bewies (Marca, 2021). Im nachfolgenden Kapitel werden die wichtigsten Teilbereiche von Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sport betrachtet, beginnend mit Marketing, gefolgt von Sponsoring, Licensing, Ticketing und schließlich dem Customer-Relationship-Management (CRM).

3.4 Sponsoring

Neben der medialen Vermarktung sind Sponsoringeinnahmen der größte Wirtschaftsfaktor der Akteure im Fußballgeschäft (DFL, 2022b, S. 10), in manchen Fällen (beispielsweise bei individuellen Vereinen) übersteigen sie dabei sogar die Einnahmen der medialen Vermarktung (Deloitte Sports Business Group, 2022, S. 30). Ziel dieses Abschnitts ist es, Sponsoren und Sponsoring zu definieren, die Funktionsweise und Ziele von Sponsoring zu betrachten und schließlich einen Blick auf Vorteile des Sponsorings im Vergleich mit herkömmlicher Werbung zu werfen.

Sponsoren sind Unternehmen, die mit anderen Unternehmen (den Gesponserten), welche meist im Blick der Öffentlichkeit stehen Verträge eingehen, welche ihnen für bestimmte Leistungen bestimmte Gegenleistungen einbringen, mit den Zielen der Bekanntheitssteigerung des Unternehmens und des somit einhergehenden wirtschaftlichen Wachstums. In der Fußballbranche kommen für die Rolle des Gesponserten Vereine, Verbände, Medienhäuser oder sogar einzelne Spieler in Betracht.

Sponsoring selbst wird von Bruhn (2016, S. 187) wie folgt beschrieben: Sponsoring ist die „Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistung oder Know-How zur Förderung von Personen und/oder Organisationen […] unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten […], um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmens- und Markenkommunikation zu erreichen.“ Die Leistung des Sponsors kann hierbei von direkter finanzieller Unterstützung bis hin zu Dienstleistungen gehen. „Sponsoring basiert auf dem Prinzip von Leistung (Fördermittel, z.B. Geld) und Gegenleistung (z.B. werbewirksame Verwendung des Markennamens des Sponsors).“ (Bruhn, 2016, S. 187). Eine

der geläufigsten Formen im Sportsponsoring ist hierbei das Sponsoring gegen „Exposure“, der Sponsor bezahlt bspw. einen Verein und dieser platziert dafür das Logo des Sponsors in seinem Stadion auf der Bandenwerbung, in seinen Medienauftritten, auf seinen Trikots oder benennt sogar das Stadion nach ihm – je nach Art des Sponsoringdeals. Der Sportverein dient hier dem Sponsor als Mittel und Weg der Kommunikation an seine Zielgruppe. Sportsponsoring kann vielschichtige Ziele haben, diese bedingen einander und sind abhängig von der Dauer des Sponsorings: kurzfristiges Sponsoring hat meist psychologische Ziele, langfristiges meist ökonomische Ziele (Bruhn, 2017, S. 49).

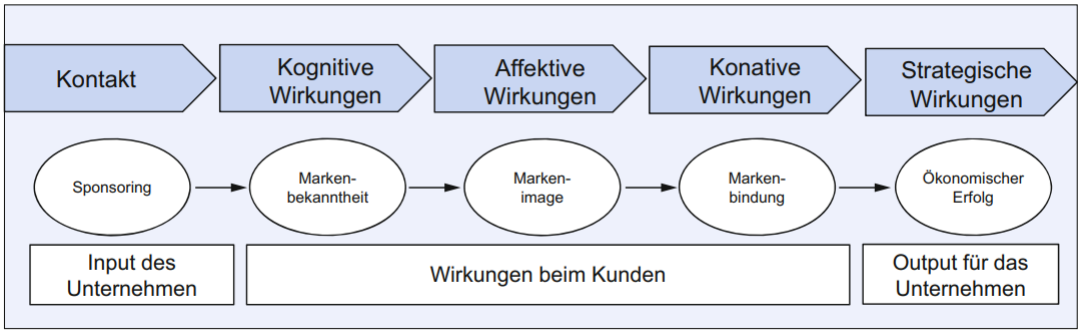

Abbildung 2: Erfolgskette des Sponsoring nach Bruhn (Quelle: Bruhn, 2017, S. 49)

In Abb. 2. ist eine typische, bzw. die gewünschte Erfolgskette im Sponsoring in chronologischer Reihe zu sehen. So handelt es sich bei einer Sponsoringaktivität von Unternehmensseite um einen Input, der schlussendlich als Ziel hat einen Output in Form von ökonomischem Erfolg zu generieren. Die Sponsoringaktivität stellt den Kontakt zur Zielgruppe bzw. zum Kunden dar. Hierdurch kommt es mit der Zeit zu diversen Wirkungen bei der Zielgruppe. Es kommt zu einer Steigerung der Markenbekanntheit, einer Veränderung (wünschenswerterweise einer Verbesserung) des Markenimage und längerfristiger zu einer emotionalen Bindung zur Marke, die beim Kunden aufgrund der Assoziation des Sponsors mit bspw. seinem Lieblingsverein entsteht. Sind die benannten Wirkungen beim Kunden erreicht sind die Voraussetzungen für ökonomischen Erfolg geschaffen. Es soll also zu einer Absatz- und Umsatzsteigerung kommen, da der Kunde nun durch die Sponsoringaktivitäten eine Bindung zum Sponsor hat und somit beginnt, die Produkte des Sponsors zu kaufen. Psychologische Ziele gehen hier also mit ökonomischen Zielen einher, so führen Imageverbesserung und Bekanntheitssteigerung langfristig auch zu besseren Verkäufen, also zur Erfüllung strategischer Ziele.

Sponsoring hat dabei im Vergleich mit herkömmlichen Werbemethoden verschiedene Vorteile. So umgeht es die Informationsüberlastung klassischer Werbung, welches sonst oft in verweigerndem Verhalten von Seiten des Konsumenten endet – ein Beispiel für solch ein verweigerndes Verhalten wäre bspw. wegzappen, sobald eine Fernsehsendung in die Werbepause geht (Bruhn, 2016, S. 186). Dazu spricht Sponsoring seine Zielgruppe in nichtkommerziellen Situationen ihres Lebens an, bspw. beim Hobby und erzeugt somit eine Emotionalität beim Konsumenten (Bruhn, 2017, S. 186). Wer mit einem Unternehmen oder einer Marke seinen Lieblingsverein oder Lieblingsspieler assoziiert, hat zwangsläufig eine positive emotionale Aufladung der Marke gegenüber und empfindet sie sympathischer, als

wäre dies nicht der Fall. Deshalb ist Sponsoring mittlerweile wichtiger Bestandteil im Kommunikationsmix vieler Unternehmen. Allerdings sollte Sponsoring niemals als alleiniges Werbemittel eingesetzt werden, sondern in einen ausgeglichen Kommunikationsmix mit anderen Instrumenten integriert werden (Bruhn, 2017, 186 f.). Wichtig beim Sponsoring ist auch, dass der Sponsor zwecks Kohärenz der Markenimages von Sponsor und Gesponsertem die gleichen Werte wie der Gesponserte vertritt, bzw. zumindest keine gegensätzliche Firmenphilosophie vertritt, da ansonsten ein Imageverlust auf Seiten des Sponsors wie des Gesponserten auftreten könnte – so sollte bspw. ein Autohersteller mit vorherigen Abgasskandalen keinen Verein sponsern, der extrem auf Nachhaltigkeit bedacht ist. Wird dieser Gedanke weiter verfolgt, ist es auch selbstverständlich, dass sämtliche Sponsoringmaßnahmen grundlegende Kenntnisse über die eigene Zielgruppe und die des Gesponserten voraussetzen. Sponsoring funktioniert nur, wenn die Zielgruppen Überschneidungen haben bzw. in diversen Bereichen übereinstimmen. Zur Findung eines geeigneten Sponsoringpartners bietet sich somit eine vorausgehende Zielgruppenanalyse der eigenen Zielgruppe sowie potenzieller Sponsoringpartner an.

3.5 Das magische Dreieck

Sport, Medien und Wirtschaft stehen schon seit langer Zeit in gegensätzlichen Abhängigkeiten. Der Sport gibt den Medien etwas zu berichten, die Medien geben dem Sport die Möglichkeit seine Reichweite zu erhöhen, die Wirtschaft nutzt die Reichweite des Sports als Teil ihres Kommunikationsmix und geht Sponsoringdeals ein – um nur ein paar zu nennen. In der Vergangenheit hatten Medien und Wirtschaft sogar selbst direkt im Werdegang des Sports mitgewirkt und so z.B. die Anstöße zur Schaffung einiger sportlicher Wettbewerbe wie der Champions League oder der Tour de France gegeben (Bertling & Schierl, 2020), die aus heutiger Sicht absolute sportliche Höhepunkte und nicht mehr wegzudenken sind. Diese Symbiose zwischen den drei Bereichen, die auf gegenseitigen Abhängigkeiten und ökonomischen Interessen beruht (Bertling & Schierl, 2020) wird als „magisches Dreieck“ des Sports bezeichnet. Bruhn veröffentlichte erstmals 1987 das Modell des „magischen Dreieck“ des Sponsoring (Bruhn, 1987, 25 f.), welches jedoch nicht nur im Bereich Sponsoring relevant ist, sondern auch allgemein als Grundlage für das magisches Dreieck des Sport angewendet werden kann, da es genau jene Interdependenzen beschreibt, welche im Dreieck zwischen Sport, Medien und Wirtschaft herrschen. Da es jedoch neben dem Sport ebenso Bezug auf Kultur-, Sozio- und Umweltorganisationen sowie Medien nimmt müssen die von Bruhn allgemein beschriebenen Bestandteile auf den Sport angewendet werden, um das magische Dreieck des Sports akkurat darzustellen. Im Folgenden werden die Abhängigkeiten der Bereiche Sport, Medien und Wirtschaft im magischen Dreieck beschrieben – unter

Zuhilfenahme zur Visualisierung von Bruhns Modell des magischen Dreiecks des Sponsorings (Abb. 2).

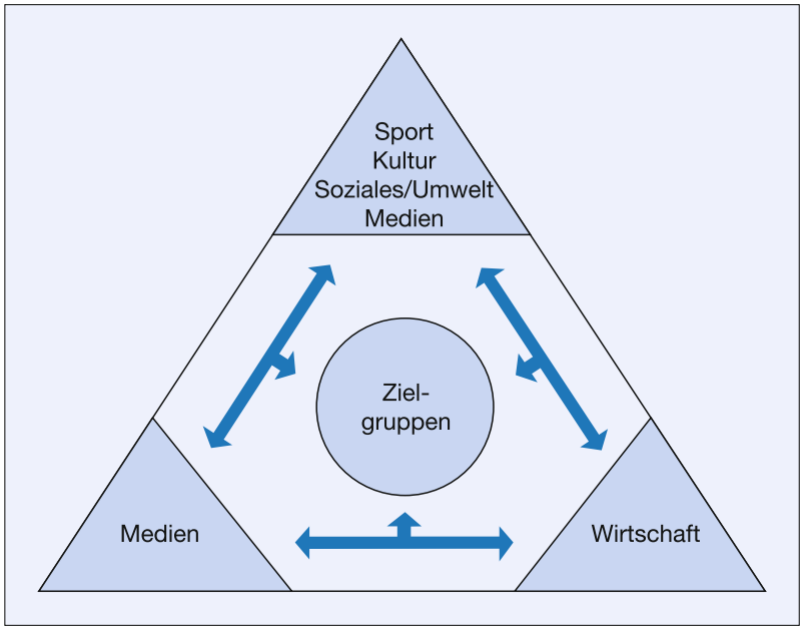

Abbildung 3: Das magische Dreieck des Sponsoring nach Bruhn (Quelle: Bruhn, 2017, S. 18)

Zunächst soll in Bezug auf Abb. 3 die Spitze des Dreiecks, also der Sport betrachtet werden:

Die Akteure im Sport wollen ihre Aufgaben erfüllen (im Falle eines Vereins wäre das bspw. sportlichen Erfolg zu haben) und benötigen hierfür finanzielle Mittel. Sponsoren sind hierbei eine zusätzliche Finanzquelle für die Aufgabenerfüllung – auf der anderen Seite beinhaltet die Aufgabenerfüllung meist ein Publikumsinteresse und erzielt mediale Wirkung (bspw. Zuschauer und mediale Berichterstattung der Spiele), was einen Mehrwert für den Sponsor schafft (Bruhn, 2016, S. 190). Neben den Sponsoren sind auch die Medien für den Sport eine zusätzliche Finanzquelle, Einnahmen durch Übertragungsrechte oft höher als Einnahmen aus Sponsoringdeals. Dazu ist es auch im Interesse des Sports, der Sportler und Vereine, von der Öffentlichkeit verfolgt werden zu können. Dazu bieten Fernsehzuschauer den Vorteil, dass sie im Gegensatz zu Stadionbesuchern keinen Mehraufwand in Form von Ticketing, Sicherheitsmaßnahmen, etc. verursachen und dazu viel größer an der Zahl sind, da die Anzahl des Fernsehpublikums im Gegensatz zu Stadionbesuchern nicht durch eine räumliche Begrenzung limitiert ist (Bertling & Schierl, 2020, 22 f.). Dennoch sind auch Stadionbesucher immer wichtiger, sie werden mittlerweile nicht mehr nur als „Fans“ oder „Kunden“ verstanden, sondern als ein Mix aus Beidem – als Prosumer, einer Mischung aus Produzent und Konsument. Sie zahlen also sowohl für ihre Tickets, unterstützen ihren Verein finanziell und sind somit Konsumenten im klassischen Sinne, bieten aber im Übertragenden Sinne ihre Dienste als Produzent für eine gute Atmosphäre im Stadion an, von denen die Vereine auch profitieren (Bertling & Schierl, 2020, S. 24). Die Akteure im Sport selbst haben aber auch

mittlerweile mehr zu bieten als nur den sportlichen Wettkampf. Auch Vereine, Spieler und Trainer haben mittlerweile einen Markenwert, also einen ideellen Wert. Sie nehmen eine Rolle ein, die weit darüber hinausgeht, einen sportlichen Wettkampf zu bestreiten. Durch mediale Berichterstattung und Selbstinszenierung wachsen manche dieser Marken im Sport über den Sport selbst hinaus und bieten somit für Medien und Wirtschaft weitere Anreize in jene Marken – aber auch in den Sport – zu investieren (Bertling & Schierl, 2020, 25 f.). Im Umkehrschluss führt dies für den Sport zu einer Aufwärtsspirale aus weiterem wirtschaftlichem Wachstum (mehr Berichterstattungen bedeuten mehr Fernsehgelder, dazu kommt eine Steigerung von Merchandise-Verkäufen) und Steigerung des öffentlichen Interesses.

Nachfolgend soll Bezug auf den zweiten Akteur im magischen Dreieck, die Medien genommen werden. Diese können sowohl als Sponsoren, als auch als Gesponserte auftreten. Dazu sind sie der wichtigste Mittler im Sport. Als Mittler nutzen sie die Publikumswirksamkeit von Sportveranstaltungen, um ihre Zielgruppe und ihre eigenen Ziele (Reichweite, Einschaltquoten) zu erreichen und sich gegenüber ihrer Konkurrenz einen Vorteil zu verschaffen (Bruhn, 2016, S. 190), der Sport dient also hierbei als Zugpferd, dass die Einschaltquoten ankurbeln soll. Dazu können Medien bewusst spezifische Sportveranstaltungen nutzen, um ihr Markenimage in eine bestimmte, von ihnen gewählte Richtung umzuwandeln oder um eine spezifischere Zielgruppe anzusprechen und an sich zu binden (Bertling & Schierl, 2020, S. 19). Eine Herausforderung für die Medien ist hierbei allerdings, dass sich mittlerweile viele Verbände, bspw. die FIFA, medial selbst verwalten und das mit besseren finanziellen Mitteln, als es die Medienhäuser selbst könnten (Bertling & Schierl, 2020, S. 20). Dabei können die Verbände ihre mediale Berichterstattung exakt auf ihre eigene Marke, sowie ihre Werbe- und Sponsorenumfeld ausrichten (Bertling & Schierl, 2020, S. 20). Die Medien haben die Besonderheit sowohl direkt vom Wachstum des Sports zu profitieren als auch selbst aktiv zu diesem Wachstum beitragen zu können (Bertling & Schierl, 2020, S. 21). Dabei besteht die mediale Berichterstattung längst nicht mehr nur aus den Sportveranstaltungen selbst, sondern auch aus Ausschmückungen dieser. Um die zeitlichen Zwischenräume zwischen Sportveranstaltungen künstlich zu füllen sind Vorberichte, Interviews, Dokumentationen über Sportler, Vereine oder sonstige Geschehnisse im Sport sowie eigene sportfokussierte Nachrichtensendungen ebenso Teil des Gesamtkonstrukts der medialen Sportberichterstattung (Bertling & Schierl, 2020, S. 21). Die Medien konzentrieren also auch unabhängig von den sportlichen Veranstaltungen selbst einen Teil ihres medialen Outputs auf den Sport, um hierdurch „Hype“ für die sportlichen Veranstaltungen selbst zu generieren, das Öffentlichkeitsinteresse somit zu steigern und schlussendlich ihre Einschaltquoten bei der Übertragung der sportlichen Veranstaltungen zu erhöhen. So ist es auch gängig, dass TV-Sender eine Sportart oder einem Wettbewerb für welche/n sie die Übertragungsrechte haben auch in ihren anderen Formaten in den Fokus stellt und somit das Interesse daran weiter steigern (Bertling & Schierl, 2020, S. 22). Dazu profitiert auch der Sport selbst weiterhin von der medialen Berichterstattung, da erst diese den Sport interessant für Sponsoren oder anderweitige wirtschaftliche Investoren macht (Bertling & Schierl, 2020, 23 f.), die mediale Berichterstattung ermöglicht also erst die Kommerzialisierung im Sport und öffnet

die Türen für Sportarten zu den Milliardengeschäften zu werden, die sie sind. Manche Sportarten sind dabei so interessiert daran von den Medien als berichtenswert wahrgenommen und Teil der Mainstream-Berichterstattung zu werden, dass dies Auswirkungen auf die Sportarten selbst hatte. So passten manche Sportarten ihre Regeln oder ihr Equipment an, alles mit dem Ziel medienfreundlicher und besser im TV präsentierbar zu sein. Beispiele hierfür wären die Anpassung der Spielkleidung im Volleyball oder die Verkürzung der Sätze im Tischtennis. Ziel hierbei ist es medial attraktiver zu werden und eine verstärkte Berichterstattung zu ermöglichen, die als Folge auch ein größeres Interesse der Wirtschaft und somit einen größeren Geldfluss hätte (Bertling & Schierl, 2020, 26 f.), was den jeweiligen Sportarten wiederum in ihrem Bestreben nach einer stärkeren Professionalisierung und somit besserer Wirtschaftlichkeit helfen würde. Ebenso kam es in der jüngeren Vergangenheit zu gemeinsam ausgetragenen Veranstaltungen mehrerer kleinerer Sportarten, die einen Zusammenschluss als Chance sahen medial attraktiver zu werden (Bertling & Schierl, 2020, S. 27).

Zu guter Letzt folgt eine Erklärung zur Rolle der Wirtschaft im magischen Dreieck. Unternehmen sind ständig auf der Suche nach Kommunikationswegen zu ihrer Zielgruppe. Der Aufmerksamkeitswert gesponserter Ereignisse kann genutzt werden, um dies zu erreichen. Somit wird es Unternehmen möglich sich von ihrer Konkurrenz abzuheben und ihre Zielgruppe über freizeit-/erlebnisorientierte Wege zu erreichen. Diese sind, wie bereits angesprochen, nicht betroffen von den Nachteilen klassischer Werbung (bspw. Informationsüberlastung), sondern bieten stattdessen sogar einen Mehrwert aufgrund der Emotionalität, die der Kunde beim Konsum von Sponsoringwerbung hat (Bruhn, 2016, S. 190). Hinzu kommt eine positive Aufladung des Images von Unternehmen, herbeigeführt durch das vom Konsumenten positive wahrgenommene Umfeld, in welchem er mit dem Sponsor in Berührung kommt (Bruhn, 2017, S. 18). Neben dem Sportsponsoring ist aber selbstverständlich auch klassische mediale Werbung im Rahmen des Sports Teil des Kommunikationsmix der Unternehmen. Dazu haben Wirtschaftsunternehmen mittlerweile die Chance nicht mehr nur klassisches Sponsoring zu betreiben, sondern bspw. auch eigene Vereine oder Wettbewerbe als Marketingmittel zu organisieren. Ein populäres Beispiel hierfür wäre der Getränkehersteller Red Bull, welcher nicht nur weltweit in mehreren Fußballvereinen als Investor vertreten ist, sondern auch gerade im Bereich Extremsportarten eigene Events veranstaltet.

Nachdem nun das magische Dreieck und die Rollen von Sport, Medien und Wirtschaft in diesem betrachtet wurden ist es an der Zeit ein Fazit zum magischen Dreieck zu ziehen. Sport, Medien und Wirtschaft sind nicht nur voneinander abhängig, sie bedingen auch gegenseitiges Wachstum und können dieses für ihr eigenes Wachstum nutzen. Während die jeweils genutzten Maßnahmen immer auch die anderen Akteure beeinflussen, steht im Zentrum des Ganzen dennoch der Konsument bzw. Prosumer, auf den die Maßnahmen letztendlich abzielen. Er kauft Tickets und besucht die Stadien, kauft Merchandise, er konsumiert die medialen Berichterstattungen und sorgt somit für Einschaltquoten und er konsumiert sowohl

die klassische als auch die Sponsorenwerbung, die von Seiten der Wirtschaft im Rahmen des Sports geschaltet werden. Somit besteht das magische Dreieck zwar aus Sport, Medien und Wirtschaft, im Zentrum des Ganzen steht allerdings unausweichlich der Konsument, ohne den die drei Akteure in den Ecken des Dreiecks nicht funktionieren könnten.

3.6 Licensing

Wie beim Sponsoring ist auch Licensing (zu Deutsch: Lizenzierung) ein Phänomen, dass sich über den Sport heraus erstreckt – quasi jedes Unternehmen, das eine Marke hat, kann Teile dieser Marke an andere Unternehmen lizenzieren und ihnen somit die Nutzung der eigenen Marke bis zu einem gewissen Grad oder für eine spezifische Tätigkeit erlauben. Das Ganze geschieht dabei „mit dem Ziel, Produkte, Firmen und/oder Marken emotional zu positionieren und damit den Absatz zu erhöhen.“ (Böll 1999, zitiert nachBrem, 2002, S. 1). Licensing ist ein kritischer Bestandteil des Marketingmix, da es die Stärkung der Marke und die Steigerung des Markenwerts als Ziele hat. Licensing nutzt die Marke selbst als Plattform um die Marke zu verbreiten und somit zu stärken, bietet aber auch ein gewisses Risiko, da die Kontrolle über die Marke zum Teil aus der Hand gegeben wird (Farquhar, 1989, S. 25). Auf die spezifischen Vorteile des Licensing als Teil des Marketingmix im Gegensatz zu anderen Marketingmaßnahmen wird in Kürze eingegangen, gemeinsam mit der Beschreibung einiger Beispiele, welche Formen Licensing im Sport annehmen kann. Ebenso ist zu erwähnen, dass für den Inhalt der Arbeit nur das Licensing im Sport relevant ist und dementsprechend auch nur auf eben jenes eingegangen wird.

Beim Licensing im Sport handelt es sich nur um eine Interaktion zwischen dem Sport und einigen, spezifischen Unternehmen in der Wirtschaft. Es beschreibt im Kern den Sachverhalt, dass ein Sportverein einem Unternehmen die Nutzung seiner Markenrechte oder Teil der Markenrechte zur Verfügung stellt, also die Nutzung des Namens, des Logos, o.Ä. – sodass dieses Unternehmen diese Rechte weiterverwerten kann. Die Art des lizenznehmenden Unternehmens kann hierbei genauso vielfältig sein, wie die Art, in welcher die Markenrechte von jenem verwertet werden. Im Kern basiert das Prinzip des Licensing darauf, dass der Lizenznehmer sich die Popularität der Marke des Lizenzgebers zunutze macht, um seinen eigenen Absatz durch die Verkäufe der lizenzierten Produkte zu erhöhen. Der Lizenznehmer muss also nicht erst mühevoll eine eigene Marke aufbauen, sondern kann sich auf die Lizenzverhandlungen sowie die Produktion und den Vertrieb des Produkts beschränken, wodurch sowohl Zeit als auch Ressourcen gespart werden können. Im Zuge dessen schafft es der Lizenznehmer zudem seine eigene Marke zu stärken und sein Markenimage gerade in den Augen von Fans der lizenzgebenden Marke positiv zu verstärken. Der Lizenzgeber profitiert darüber hinaus davon, dass er eine feste finanzielle Vergütung für die Vergabe seiner Markenrechte erhält, die häufig durch einen prozentualen Anteil der Einnahmen aus dem Verkauf der lizenzierten Produkte vom Lizenznehmer ergänzt wird. Im Fall, dass der Lizenzgeber die Rolle der starken Marke einnimmt, kann dabei angenommen werden, dass die Kosten für die Lizenzierung für den Lizenznehmer eher hoch sind – dies wird jedoch in der

Theorie ausgeglichen durch die ebenfalls erwartet hohen Absatzzahlen. Grund hierfür ist, dass in diesem Fall der Lizenznehmer der größere Profiteur ist und somit dem Lizenzgeber eine dementsprechende finanzielle Vergütung für die Bereitstellung seiner Marke zusteht. Auf der anderen Seite kann auch der Lizenznehmer die Rolle der starken Marke einnehmen, die sich auf die Herstellung und den Vertrieb lizenzierter Produkte konzentriert. Diese kann wiederum vom Lizenzgeber genutzt werden, um seine Marke im Katalog des Lizenznehmers zu positionieren, also unter dem Schirm einer starken Marke und an der Seite anderer starker Marken, und so benannten Mehrwert mit Markenwachstum und Imageverbesserung für den Lizenzgeber stellen. In diesem Fall ist davon auszugehen, dass die Kosten der Lizenzierung für den Lizenznehmer nicht allzu hoch sind, da der Lizenznehmer den größeren Anteil daran hat, dass der Lizenzgeber auf Basis des Markenwachstums als Nutznießer profitiert. Für den Fall, dass sowohl Lizenzgeber als auch Lizenznehmer bereits starke, etablierte Marken sind kann von einem hohen Preis für die Lizenzvergabe ausgegangen werden – mit dem Mehrwert, dass beide Marken die gegenseitige Popularität durch Platzierungen außerhalb ihrer eigentlichen Zielgruppe nutzen können, um ihren bestehenden Markenwert und ihr Markenimage auch in anderen Zielgruppen etablieren und stärken können. Dazu kann auch in diesem Fall mit hohen finanziellen Gewinnen für beide Marken gerechnet werden, welcher sich durch die bestehende Beliebtheit der Marken ergibt – in diesem Fall wäre der ökonomische Mehrwert auch für beide Marken das primäre Ziel. Sollten Lizenzgeber sowie Lizenznehmer neue, unbekannte Marken sein würde es sich eher um eine Kooperation mit dem Ziel der gegenseitigen Markenstärkung handeln, weniger bedacht auf den ökonomischen Gewinn, da sich Marken in der frühen Phase ihres Bestehens vorerst auf den Aufbau ihrer Marke konzentrieren sollten, bevor sie finanzielle Höhenflüge anstreben. Ohne eine starke Marke sind hohe Gewinne eher unwahrscheinlich. Jedoch ist es auch eher unüblich, dass schwache Marken Licensing als eines der ersten Instrumente ihrer Markenkommunikation nutzen, da dieses im Normalfall zumindest auf Seite des Lizenznehmers ein Unternehmen voraussetzt, dass die nötige Wirtschaftskraft hat, um sich neben seinen eigenen Produkten auch um Herstellung und Vertrieb lizenzierter Produkte kümmern zu können.

Im Sport kann es zu Licensing in verschiedenen Formen kommen, aufgrund der Vielzahl der Märkte, die der Sport mit seinen Marken ansprechen kann. Im Folgenden werden ein paar der möglichen Bereiche des Licensing im Sport genannt und beschrieben:

- Bspw. die Partnerschaft eines Fußballvereins, der seine Marke über einen festgelegten Zeitraum an einen Sportartikelhersteller lizenziert, welcher dann in diesem Zeitraum als Ausrüster fungiert und u.a. für die Trikots des Vereins zuständig ist. Der Verein profitiert dahingehend, dass die Firma sich um die Herstellung (und teilweise den Vertrieb) der Trikots kümmert, während der Ausrüster davon profitiert die Marke des Vereins als Kaufanreiz für dessen Fans und interessierte Konsumenten einsetzen zu können und somit seinen Absatz steigern kann.

- Die Lizenzierung der Markenrechte zur Nutzung in virtuellen Inhalten, hierunter zählt z.B. die Lizenzierung eines Vereins oder in dem Fall häufig einer kompletten Liga an einen Videospielhersteller, welcher dann besagte Liga, ihre Vereine und Spieler in seinem Spiel nutzen darf. Die Firma profitiert hierbei davon, dass Fans gerne beim Spielen ihre Lieblingsspieler nutzen würden, somit bietet die Lizenzierung von Ligen und Vereinen einen großen Kaufanreiz für viele Fußballfans – für Ligen und Vereine winkt hierbei wiederum eine Geldsumme als Gegenleistung, wobei es auch in deren Interesse sein dürfte für ihre Fans virtuell verfügbar zu sein.

- Zu guter Letzt noch eine – auch in anderen Bereichen – häufige Form des Licensing: Das Licensing von Merchandise einer Marke. Der Club erlaubt dem Lizenznehmer den Vertrieb von Merchandise-Artikeln mit der Marke des Clubs, Beispiele könnten z.B. Plüschtiere des Club-Maskottchens oder Alltagsgegenstände mit Club-Logo-Druck sein

Es ist zu erkennen, dass Licensing aus Sicht der Lizenzgeber im Sport ein probates Mittel ist, um über den Verkauf der Lizenzrechte an der Clubmarke und den Einnahmenanteil an den verkauften lizenzierten Artikeln an zusätzliche finanzielle Güter zu kommen. Darüberhinausgehend jedoch bringt es auch einen Mehrwert für das Markenwachstum mit – ist also nicht nur Teil der wirtschaftlichen Planung eines Vereins, sondern gleichzeitig praktischerweise ein Teil des Marketingmix einer jeden Sportmarke. Es gilt hierbei, die Verbindung aus direkten ökonomischen wie psychologischen Vorteilen, die Licensing aus Sicht einer Sportmarke anbietet auszunutzen und möglichst starke Marken als lizenznehmende Partner zu gewinnen. Hierbei muss jedoch, wie beim Sponsoring, darauf geachtet werden, dass der Lizenznehmer zum Lizenzgeber passt. Die Werte des Lizenznehmers sollten mit denen des Lizenzgebers ebenso übereinstimmen, wie mit denen dessen Stakeholder. Dazu gehört bspw. eine Verträglichkeit mit den Fans der lizenzgebenden Marke: bei einem Verein als Lizenzgeber, dessen Fans zum Großteil auf Nachhaltigkeit bedacht sind, käme es wohl kaum in Frage seine Markenrechte an einen chinesischen Großkonzern zu verkaufen, der in Massenproduktion Billigartikel herstellt und vertreibt. Ein solcher, potenziell schwerwiegender Fehler im Licensing-Prozess lässt sich allerdings durch eine vorausgehende Analyse der internen Markenwerte, des externen Markenimages und der Beachtung dieser Ergebnisse bei der Suche nach einem Lizenznehmer vermeiden. Dazu gehört die gründliche Analyse einer jeden in Frage kommenden lizenznehmenden Partnerfirma, die ebenfalls darauf abzielt, keine Gegensätzlichkeiten in den Firmenwerten, bzw. im Idealfall Überschneidungen in ebendiesen zu finden. Zeigen sich jedoch zu viele Diskrepanzen zwischen den Firmen und ihren Marken, dann sollte lieber kein Licensing-Deal eingegangen werden, da dieser wie bereits erwähnt sonst den entgegengesetzten Effekt zur angestrebten Markenstärkung zur Folge haben könnte.

3.7 Ticketing

Neben der Möglichkeit, Sport bzw. insbesondere Fußball medial zu verfolgen besteht selbstverständlich auch die Möglichkeit live ins Stadion zu gehen. In Deutschland besuchten 2010 fast 5 Millionen Menschen wöchentlich mindestens ein Sportevent vor Ort (Sportfive 2010, zitiert nachChatrath, 2013, S. 148). Dementsprechend vital ist es deshalb für Sportvereine sich neben der medialen Vermarktung auch in den Bereichen Ticketing und Hospitality gut aufzustellen. Da Hospitality jedoch lediglich die Bewirtung und die Kundenpflege um den Spieltagsbetrieb selbst betrifft und weniger den Ticketverkauf und das generelle Marketing sowie das Marketing rund um den Spieltag ist für den Inhalt dieser Arbeit nur der Bereich Ticketing relevant, welches im Folgenden erklärt wird.

Im Grunde bezeichnet Ticketing „alle Tätigkeiten […], die die Veräußerung einer Eintrittskarte (bzw. eines Tickets) umfass(en).“ (Chatrath, 2013, S. 149) – also neben dem reinen Ticketverkauf selbst auch vorangehende Werbe- und Marketingmaßnahmen, welche die Erhöhung des Ticketabsatzes als Ziel haben, die sogenannte Verkaufsvorbereitung. Beim Verkauf von Tickets für Sportveranstaltungen herrscht gegenüber dem Verkauf von Merchandise oder anderen materiellen Gütern die Besonderheit, dass zwar mit dem Ticket selbst auch ein materieller Gegenstand verkauft wird (bzw. in Zeiten von Print at Home und Mobile Tickets nicht mal das gegeben ist) – der Preis für diesen jedoch nicht aufgrund seines Materialwerts zustande kommt. Vielmehr besteht der Wert eines Tickets aus dem Markenwert, den die Liga, sowie die Sportler oder Vereine bieten, für deren Wettbewerb oder Spiel das Ticket gültig ist, in Kombination mit dem ideellen Wert, den die Erlaubnis zum Besuch des Stadions zum Spieltag innehat. Der Grund, weshalb der Ticketkäufer ein Ticket erwirbt ist nicht, um ein Stück Papier mit den aufgedruckten Namen der Mannschaften zu besitzen, vielmehr geht es um die Verfügungsrechte, welche der Ticketkäufer durch den Besitz des Tickets am Spieltag geltend machen kann (Richter/Furubotn 2013, zitiert nach Chatrath, 2013). Erst diese Verfügungsrechte geben dem Ticket seinen Wert und ermöglichen es, Tickets weit über dem eigentlichen Materialwert zu verkaufen.

Darüber hinaus muss der Veranstalter auch über die Art und das Ausmaß der Verfügungsrechte entscheiden, welche er den Ticketkäufern zugestehen will – auch dieser Vorgang ist Teil des Ticketing (Chatrath, 2013, S. 149) und wird dementsprechend nachfolgend behandelt. Furubotn und Pejovich (1972, zitiert nach Chatrath, 2013, S. 149) unterscheiden hierbei in vier verschiedene Arten der Verfügungsrechte, welche im Sport-Ticketing gängig sind und im Folgenden beschrieben werden:

- Nutzungsrecht: Der Ticketinhaber darf das Gelände der Veranstaltung für einen festgelegten Zeitraum (den Zeitraum der Veranstaltung) betreten und nutzen (Chatrath, 2013, S. 149). Dabei ist der Ort, von welchem aus er der Veranstaltung beiwohnen darf, meist noch spezifischer definiert als auf den Veranstaltungsort selbst. Die meisten Stadien, Arenen oder Hallen sind eingeteilt in verschiedene Tribüne, Blöcke oder im simpelsten Fall in Innenraum- und Rangplätze – all diese können wiederum in Sitz-

bzw. Stehplätze unterteilt sein. Dazu kommt häufig die Erlaubnis zur Nutzung bestimmter Leistungen auf dem Veranstaltungsgelände, wie der Gastronomie- oder Toilettenanlagen (Chatrath, 2013, 149 f.). Welche Leistungen genau dem Ticketinhaber zugutekommen sollen bzw. welche nicht muss vom Veranstalter als Teil der Ticketingmaßnahmen festgelegt werden (Chatrath, 2013, S. 150). Dazu besteht auch die Möglichkeit, nach Art des gekauften Tickets auch die Art der nutzbaren Leistungen festzulegen – so kann dem Inhaber eines VIP-Tickets bspw. die Nutzung der Gastronomie-Innenräume erlaubt werden, während der Besitzer eines Stehplatztickets „lediglich“ mit der Würstchenbude vorliebnehmen muss. Diese Differenz der gestellten Leistungen ergibt sich aus dem Aufwand, der für diese Leistungen von Veranstalterseite aufgewandt werden muss und der sich wiederum hieraus ergebenden Preise für die jeweiligen Tickets. Sowohl die Festlegung der Leistung als auch die des Preises werden in Kürze in den Bereichen Produktpolitik und Preispolitik genauer behandelt.

- Ertragsrecht: Ein Ertragsrecht für Ticketinhaber besteht wiederum bei den meisten Veranstaltungen nicht (Chatrath, 2013, S. 150). Ertragsrecht, also das Recht an etwas Geld zu verdienen, wird von fast allen Veranstaltern für Ticketinhaber ausgeschlossen – zum Schutz derer, die für das Ertragsrecht meist hohe Summen im Vorfeld der Veranstaltung bezahlt haben, also z.B. der Fernsehsender, die im Sport die Übertragungsrechte für einen Wettbewerb haben (Stelmaszyk 2012, zitiert nach Chatrath, 2013, S. 150). Aufgrund dessen findet sich deshalb oft ein Absatz in Veranstaltungs-AGBs, in welchem z.B. die Aufnahme von Bildern, Videos, o.Ä. für die kommerzielle Nutzung untersagt wird.

- Abänderungsrecht: Die Abänderung der Örtlichkeit in begrenztem Maße kann auch Teil der Verfügungsrechte sein. Hierunter könnte bspw. das Aufhängen von Fahnen und Bannern fallen – aber nur wenn diese nicht anderweitig gegen diverse Vorgaben verstoßen, bspw. ein Hakenkreuz oder andere rechtsradikale Symbole oder Parolen (Chatrath, 2013, S. 150).

- Weiterverkaufsrecht: Ein Weiterverkaufsrecht der Tickets besteht bei vielen Veranstaltungen, meistens allerdings in beschränkter Form (Chatrath, 2013, S. 150). Um vorzubeugen, dass unberechtigte Personen an der Veranstaltung monetär profitieren, wird deshalb häufig in den AGBs des Veranstalters festgelegt, dass der Weiterverkaufspreis nicht oder nicht über einen gewissen Betrag über dem Originalpreis des Tickets liegen darf. Verstöße hiergegen können, je nach Veranstalter, zu Hausverboten oder auch dem Verbot des Kaufs weiterer Tickets führen. Manche Vereine bieten ihren Fans sogar die Verwaltung von Weiterverkäufen an, hier können Tickets beim Verein zurückgeben bzw. virtuell ungültig gemacht werden, wonach der Verein das jeweilige Ticket anschließend weiterverkauft. Hierbei besteht der Vorteil für Käufer und Verkäufer an einer gesicherten Transaktion, dazu ist dem Käufer ein fairer

Preis gewährleistet und der Verein kann sichergehen, dass der Verkäufer sich nicht über einen unverhältnismäßigen Preis unrechtmäßig am Verkauf des Tickets bereichert.

In Angesicht der Vielzahl der Leistungen in Form verschiedener Verfügungsrechte wird deutlich, dass Ticketing weit mehr beinhaltet als nur den reinen Transferprozess des Tickets gegen finanzielle Gegenleistung. Im Folgenden werden die einzelnen Aufgabenbereiche im Ticketing definiert und dargestellt – Chatrath (2013, S. 151) unterscheidet in vier Aufgabenbereiche: Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik und Kommunikationspolitik.

Bei der Produktpolitik geht es darum festzulegen, welches Produkt überhaupt angeboten werden soll. Selbstverständlich steht dabei der Besuch des sportlichen Wettbewerbs im Mittelpunkt, dieser wird als die Kernleistung bezeichnet. Neben der Kernleistung werden weitere Leistungen des Veranstalters als Zusatzleistungen unterschieden (Meffert, Bruhn & Hadwich, 2015, S. 11). Diese beschreiben weitere Leistungen von Veranstalterseite, die über die Kernleistung hinausgehen – dies umfasst also die Nutzungsrechte, die im vorherigen Absatz behandelt wurden. Während einige Zusatzleistungen, wie bspw. das Bereitstellen von Toilettenanlagen obligatorisch sind besteht gerade bei Zusatzleistungen im Bereich Nutzungsrecht ungenutztes Potenzial – sowohl in den Bereichen Marketing und Kundenbindung als auch im finanziellen Bereich (Chatrath, 2013, 151ff.). Außergewöhnliche, innovative oder auch einfach gute Zusatzleistungen bieten die Möglichkeit beim Zuschauer bzw. Kunden Bonuspunkte zu sammeln (Meffert et al., 2015, S. 102) und sich somit gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Um hieraus möglichst Profit zu schlagen, sollten Kundenbefragungen bei der eigenen Zielgruppe durchgeführt werden, um herauszufinden, welche Zusatzleistungen von der Seite der Zuschauer gewünscht sind, bzw. für welche diese sogar bereit wären zusätzlich Geld auszugeben (Chatrath, 2013, S. 153). Somit ließen sich die Zusatzleistungen weiter unterscheiden in obligatorische, im normalen Ticketpreis enthaltene Zusatzleistungen (z.B.Toiletten, Gastronomie) und weitere, profit- bzw. kundenbindungsorientierte sogenannte fakultative Zusatzleistungen (Chatrath, 2013, S. 153). Ein Beispiel für fakultative Zusatzleistungen wären bspw. Meet and Greets oder private Lounges zum Besuch des Events. Zusatzleistungen werden oft an Absatzmittler ausgegliedert, bspw. übernimmt die Bewirtung ein regionaler Event-Caterer oder der Ordnungsdienst wird von einer beauftragten Firma organisiert (Peschke 2012, zitiert nach Chatrath, 2013, S. 163).

Bei der Preispolitik geht es, wie der Name sagt, um die Festlegung der Ticketpreise. Hierzu gehören nach Chatrath (2013, S. 151) fünf Teilaufgaben, die Festlegung der Platzkategorien, die Kontingentierung, die Einteilung der angebotenen Events in Event-Kategorien, die Festsetzung der Preise sowie die Festlegung von Sonderkonditionen. Als erstes erfolgt hierbei also die Festlegung der Art und Anzahl der verschiedenen Platzkategorien (z.B. Stehplatz, Sitzplatz, VIP), dazu die Festlegung des Ticketkontingents, sowohl für die Gesamtveranstaltung als auch für die einzelnen Preiskategorien. Da die meisten Stadien jedoch nur eine feste Anzahl an Plätzen haben besteht hier für die Vereine meist kein großer

Handlungsspielraum. Nachfolgend kommt die Einteilung der Veranstaltungen bzw. Spiele in verschiedene Kategorien bzw. Preisklassen, nach subjektiver Qualität des Spiels von Seiten des Vereins. Der Besuch eines Spiels gegen eine Topmannschaft kostet also im Normalfall mehr als der gegen einen Abstiegskandidaten – der sogenannte Topspiel-Zuschlag. Dann folgt die tatsächliche Festlegung der Preise für die benannten Platz- und Preiskategorien, bevor zu guter Letzt Sonderkonditionen wie mögliche Ermäßigungen (bspw. für Schüler, Studenten, Rentner oder Kinder) festgelegt werden.

Als nächstes geht es an die Vertriebspolitik. Nachdem die Leistungen und Preise festgelegt wurden, geht es darum, auf welchen Wegen die Tickets an die Zuschauer verkauft werden sollen. Ziel ist es, es der im Fußball generell sehr heterogenen Zielgruppe möglichst einfach zu machen an Karten zu kommen (Chatrath, 2013, S. 160). Es muss also für Vertriebswege für den jungen Stehplatzfan bis hin zum alteingesessenen Rentner gesorgt werden. Einige der häufigsten Vertriebswege, die jeder Verein stellen sollte, sind der Ticketkauf per Telefon, per Internet, vor Ort im Fanshop, an div. Vorverkaufsstellen oder auch (bei genügend verbleibenden Tickets am Spieltag) die Abend- bzw. Tageskasse. Hiermit bestünde die Abdeckung eines breiten Spektrums an Zielgruppen und die Möglichkeiten für diese, so einfach wie möglich Tickets für die Spiele zu kaufen. Je nach genutzter Vertriebsstelle unterscheidet sich für den Zuschauer auch die Art und Weise, wie er das Ticket erhält. Während bei Käufen vor Ort eine direkte Übergabe des Tickets möglich ist und bei der telefonischen oder der Online-Bestellung eine postalische Zustellung am geläufigsten sind sollten auch zusätzliche Formen bedacht werden. Immer geläufiger werden hierbei das Print at Home-Ticket oder das Mobile-Ticket, bei dem sich der Kunde jeweils mögliche Versandkosten spart. Gerade das Mobile-Ticket bietet zudem die Bequemlichkeit, kein Ticket in materieller Form mitnehmen zu müssen, da die meisten Menschen ihr Handy heutzutage sowieso mit sich führen. Neben dem eigenen Vertrieb ist auch das Outsourcing des Ticketverkaufs an sog. Absatzmittler möglich (Chatrath, 2013, 161f.). Zwar setzt dies den Abschluss eines Vertrags zwischen dem Veranstalter und dem Absatzmittler voraus, kann allerdings dem Veranstalter dabei helfen, mehr Tickets abzusetzen. Bei solchen Kooperationen kommt es häufig vor, dass der erste Kauf beim Absatzmittler mittels Rabattaktionen oder Gutscheincodes beworben wird, der Kauf beim Absatzmittler direkt also kostengünstiger ist als der beim Veranstalter selbst. Ziel dieser Preisminderungen ist es, Interessierte ins Stadion zu locke, die evtl. nicht bereit waren den Normalpreis zu zahlen (Chatrath, 2013, S. 162).

Letztlich kommt noch die Kommunikationspolitik – Spiele müssen beworben werden, um die Anzahl der Zuschauer und somit die Zuschauereinnahmen so weit wie möglich zu maximieren. Zuständig hierfür ist die PR-Abteilung der Vereine, die Öffentlichkeitsarbeit betreibt, um Veranstaltungen zu bewerben und Hype für diese aufzubauen. Zusätzlich sollten klassische Werbemittel wie Plakate genutzt werden, alternativ, um eine jüngere Zielgruppe anzusprechen gilt das gleiche Prinzip für Posts und Stories auf Social Media. Um die Zielgruppe mit Postern, Posts und anderen Formen von Werbung bestmöglich anzusprechen bietet es sich an, sich

beim Erstellen der Werbung an den Motiven der Sportrezeptionsmotivation zu bedienen – also den Gründen, die Menschen überhaupt erst dazu bringen, Sport zu konsumieren. Einige dieser Motive sind nach Beyer (2006, S. 89ff.):

- Eskapismus-Motiv: Die kurzweilige Flucht vor und Ablenkung von den Problemen des Alltags (Smith 1988, Zillmann et al. 1989, Krohn et al. 1998, zitiert nach Beyer, 2006, S. 89) bieten für viele Personen einen Anreiz Sportveranstaltungen zu besuchen.

- Spannungs-Motiv: Das Verlangen nach emotionaler Anregung und Stimulation (Wann et al. 2001 & Gabler 1998, zitiert nach Beyer, 2006, S. 90) kann durch die Besonderheit der Unvorhersehbarkeit und des sportlichen Wettkampfs besonders gut von Sportveranstaltungen erfüllt werden.

- Unterhaltungs-Motiv: Beim Unterhaltungs-Motiv geht es simpel um das Verlangen des Individuums, unterhalten zu werden und Spaß zu haben (Gabler 1998, zitiert nach Beyer, 2006, S. 90). Im Fußball kann dieses Verlangen für Fußballbegeisterte dadurch gestillt werden, dass die Mannschaften gut spielen, oder die eigene Mannschaft ein Tor erzielt.

- Anschluss-Intimitäts-Motiv: Beim Stadionbesuch mit Freunden, Bekannten oder Familie entsteht beim Individuum oder auch der ganzen Gruppe das Gefühl der Gemeinschaft, ein Zugehörigkeitsgefühl. Gemeinsam den gleichen Verein zu unterstützen, kann somit den Wunsch nach positiven sozialen Kontakten befriedigen und negative Affekte reduzieren (Puca; Langens 2002, zitiert nach Beyer, 2006, S. 92).

- Selbstwert-Motiv: Der Erfolg der eigenen Mannschaft kann beim Zuschauer bzw. beim Fan das Gefühl auslösen, selbst etwas geleistet zu haben. Dies ist auch Teil des Grundes, warum sportlich erfolgreiche Mannschaften mehr Fans haben, als jene ohne sportlichen Erfolg – sie bedienen das Selbstwert-Motiv mehr als jeder andere Verein (Chatrath, 2013, S. 165).

Es wird deutlich, dass die Motive der Sportrezeptionsmotivation allesamt eine große Emotionalität aufweisen – der Grund, weshalb auch Werbung, Sponsoring und Marketing mit und um Sport beim Rezipienten für eine (meist positive) emotionale Aufladung sorgen bzw. sorgen wollen. Zu guter Letzt sollte neben der Kreierung von „Hype“ um das Ereignis zudem die angesprochenen Zielgruppen mit den wichtigsten Kerninformationen rund um das Ereignis versorgt werden – also mit dem Datum des Events, der Anstoßzeit, dem Veranstaltungsort und möglicherweise sogar mit Anreisemöglichkeiten.

Abschließend lässt sich feststellen, dass Ticketing weit mehr ist als nur der reine Verkauf von Tickets. Ebenso umfasst es die Planung über Preis- und Vertriebspolitik, die Festlegung der nutzbaren Leistungen und Verfügungsrechte und die Festlegung der Vertriebswege der Tickets sowie das Bewerben der Spiele selbst als Grundlage für den erfolgreichen

Ticketverkauf mit dem gewünschten Absatz. Vereine sollten deshalb beim Ticketing darauf achten, sich über die angesprochenen Punkte Gedanken zu machen und das Ticketing nicht nur auf den Vertrieb der Tickets zu beschränken. Gerade im Bereich der Zusatzleistungen besteht hier ungenutztes Potenzial, das Vereine nutzen könnten, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren und abzuheben und ihre Fans stärker an sich zu binden, oder sogar neue Fans zu gewinnen.

3.8 Customer-Relationship-Management als Teil der Marketing-Prozesse

Kundenzufriedenheit ist einer der wichtigsten Punkte in der modernen Unternehmensführung – wer kein gutes Verhältnis mit seinen Kunden pflegt oder wessen Kunden geradezu unzufrieden sind wird auf kurze Dauer diese Kunden schnell wieder verlieren und somit auf lange Dauer keinen wirtschaftlichen Erfolg haben. Customer-Relationship-Management (zu dt.: Kundenbeziehungsmanagement, CRM) ist ein Teil der strategischen Unternehmensziele, der darauf angelegt ist die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden zu verstärken und die Kunden enger an das Unternehmen zu binden. Dabei zielt CRM auf verschiedene Zeitpunkte im Kundenlebenszyklus ab: sowohl auf potenzielle Kunden und Interessenten ab, die ein Unternehmen für sich gewinnen will, als auch auf bestehende Unternehmenskunden sowie auf potenziell abwandernde oder abgewanderte Kunden, die zurückgewonnen werden wollen (Bagusat & Schlangenotto, 2017, S. 18) – sie alle müssen vom Unternehmen gekannt und im Rahmen des CRM individuell angesprochen werden (Kreutzer & Lubritz, 2015, S. 18) . Schlussendliches Ziel soll es sein, all diese Kundengruppen an das Unternehmen zu binden und im besten Fall zu Stammkunden zu machen, die langfristig die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens garantieren (Löwenthal & Mertiens, 2000, S. 113). Wie jede andere Form des Marketings setzt CRM eine vorausgehende, ausführliche Analyse der Zielgruppe voraus. Dazu gehört sowohl die Festlegung der Wunschkunden aus Unternehmenssicht als auch die Markt-/Zielgruppenanalyse, um seine momentane reale Zielgruppe ausfindig zu machen und den Anteil der Wunschkunden am realen Kundenstamm zu bestimmen (Kreutzer & Lubritz, 2015, 19 f.). Jegliche weitere CRM-Maßnahmen (sowie anderweitige Marketingmaßnahmen) sollten dann auf Basis der Ergebnisse dieser Analyse(n) geschehen. Einige der Grundsatzfragen, die sich ein Unternehmen beantworten sollte, um erfolgreiches CRM zu betreiben sind zudem nicht nur die Frage nach der Zielgruppe, sondern auch die Frage nach dem Angebot (Welche Angebote oder Produkte will ich an die Kunden kommunizieren), die Frage nach dem Zeitpunkt (wann will ich mit den Kunden kommunizieren) und die Frage nach der Gestaltung der Instrumente (wie und auf welchem Weg spreche ich die Kunden an) (Löwenthal & Mertiens, 2000, S. 109).

Grundbaustein eines guten CRM ist die Dokumentation und Analyse von Kundendaten und Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen, mit dem Ziel ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse des Kunden zu erreichen und den Kunden besser zu verstehen. Die Zusammenführung dieser Analysedaten verschiedener Kunden kann dann wiederum genutzt

werden, um ein besseres Verständnis der Kunden, des Kundenstamms und der Zielgruppe im Gesamten zu erhalten. Die gewonnen Information können dann genutzt werden, um sowohl Interaktionen mit den einzelnen Kunden zu verbessern als auch das Unternehmensmarketing dahingehend anzupassen, dass es die eigene Zielgruppe besser erreicht. Hierbei bietet es sich auch an, den Kundenstamm in verschiedene Kundengruppen zu unterteilen, um ein individuelleres Kundenbeziehungsmanagement zu ermöglichen. Kundengruppen können hierbei nach verschiedensten Kategorien eingeordnet werden – bspw. nach Region, nach soziodemographischen Merkmalen oder auch nach der Art der gekauften Produkte (falls ein Unternehmen einen vielfältigen Produktstamm hat) (Löwenthal & Mertiens, 2000, S. 109). In unserem digitalen Zeitalter kommen für eine bessere Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagement oft sogenannte CRM-Systeme zum Einsatz. Diese können automatisch Kundendaten wie Kontaktdaten oder Kundeninteraktionen in Kundenprofilen festhalten und bieten somit eine automatisierte, übersichtliche Möglichkeit des CRM. Ziel des CRM sollte es sein, den Customer-Lifetime-Value (zu dt. Kundenwert, CLV) zu erhöhen (Löwenthal & Mertiens, 2000, S. 107). Der CLV beschreibt den Wert, den ein Kunde im Laufe seiner Geschäftsbeziehung mit einem Unternehmen für das Unternehmen hat. Es existieren zwar mehrere verschiedene Formen von CLV, die simpelste Form aber errechnet sich aus den Einnahmen, die der Kunde einem Unternehmen im Laufe der Geschäftsbeziehung beschert. Wird dieser Wert in Relation mit den Ausgaben gesetzt, die das Unternehmen zur Gewinnung und Bindung des Kunden aufwenden muss ergibt sich ein gutes Bild der Rentabilität, die ein Kunde für ein Unternehmen hat (Caldwell, 2021). Welche spezifischen Kennzahlen ein Unternehmen in der Kundenwertmessung priorisiert muss je nach Unternehmenszielen und je nach Unternehmen entschieden werden. Der CLV kann zwar in Hinsicht auf den durchschnittlichen Kunden betrachtet werden, da er sich aber in der Realität von Kunde zu Kunde unterscheidet bietet es sich eher an den individuellen CLV pro Kunde bzw. pro Kundengruppe zu betrachten – deshalb sollte auch das Kundenbeziehungsmanagement möglichst individualisiert auf die Kunden bzw. Kundengruppen ausgelegt sein, um eine bestmögliche Wertsteigerung bzw. Werterhaltung der Kundenbeziehung zu gewährleisten (Löwenthal & Mertiens, 2000, S. 107). Um hierbei die Betrachtung der einzelnen Kunden zu erleichtern, bieten sich erneut CRM-Systeme an, da diese die Kundendaten individuell für jeden einzelnen Kunden sammeln und verarbeiten können. Ein weiterer Erfolgsfaktor beim CRM ist dazu die subjektive Wahrnehmung der CRM-Maßnahmen von Seiten der Kunden. Daher ist es unbedingt von Nöten ernsthafte CRM-Maßnahmen zu betreiben – ansonsten besteht das Risiko, dass beim Kunden das Gefühl besteht die Maßnahmen seien nichts als Alibiaktivitäten und das Unternehmen interessiert das Wohl des Kunden in Wahrheit nicht. Ein Weg den Kunden von der Ernsthaftigkeit des CRM zu überzeugen ist u.a. die zuverlässige Einhaltung an den Kunden gelieferter Versprechen – sowohl derer, die tatsächlich ausgesprochen wurden, als auch derer, die der Kunde eigenständig aus dem Handeln des Unternehmens für sich versteht (Löwenthal & Mertiens, 2000, S. 109) . Schlussendlich bietet die Messung des CLV über bestimmte Zeiträume einen guten Anhaltspunkt, um die Effektivität seiner Marketing-Maßnahmen (also auch des CRM) zu bestimmen und, falls nötig, Anpassungen vorzunehmen.

Neben den oben erwähnten übergeordneten, wirtschaftlichen Zielen des CRM lassen sich dessen weiteren Ziele in drei Kategorien unterteilen: Informationsziele, Beeinflussungsziele und Steuerungsziele (Kreutzer & Lubritz, 2015, S. 19): Bei den Informationszielen geht es darum, Informationen über das Unternehmen, seine Produkte und Leistungen und seine Werte an die Zielgruppen zu verteilen – mit dem Sinn der Beeinflussungsziele, denn diese Verteilung von Informationen geschieht nicht als Selbstzweck, sondern darum, das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit positiv zu beeinflussen. Schlussendlich geht es bei den Steuerungszielen dann darum, dass die Kunden ihre Verhaltensweisen abändern und so z.B. Produkte des Unternehmens kaufen oder das Unternehmen ihren Freunden weiterempfehlen (Kreutzer & Lubritz, 2015, 19 f.). Während CRM zwar Teil der strategischen Unternehmensziele ist, hat es aber auch direkte Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche – namentlich auf den Kommunikations- und den Vertriebsmix. Da Kernaufgaben des CRM die Kommunikation mit den Kunden und damit einhergehend die Optimierung des Vertriebs in eine kundenorientierte Richtung sind steht das CRM im ständigen Austausch mit den Abteilungen Marketing und Vertrieb und liefert Vorschläge zur Optimierung der Marketing- bzw. Vertriebsprozesse an ebendiese (Löwenthal & Mertiens, 2000, 108 f.). Dabei ist seine Aufgabe ständig kundenbezogene Informationen auszuwerten und dementsprechende Optimierungsvorschläge auszuarbeiten und an die kundenbezogenen Aufgabenbereiche im Unternehmen weiterzugeben – CRM steht im Mittelpunkt zwischen den kundenbezogenen Unternehmensbereichen Vertrieb, Produktmanagement und Datenverarbeitung (Löwenthal & Mertiens, 2000, S. 109).

Wie bereits erwähnt bietet die Kenntnis über den Kunden den Grundbaustein für ein gutes CRM. Dieser Meinung sind auch Löwenthal und Mertiens (2000, S. 105): Für sie beginnt die Datensammlung für das CRM bereits bei der ersten Vertragsschließung zwischen Kunden und Unternehmen, hier hat das Unternehmen bereits die Möglichkeit Basisdaten wie Name, Adresse, Alter, Telefonnummer o.Ä. vom Kunden zu erfahren. Darüber hinaus bietet es sich an dem Kunden Anreize dazu zu geben, weitere Daten über sich mitzuteilen. Geschah dies vor der Zeit des Internets als Massenmedium noch hauptsächlich in der Form von Willkommenspaketen zur positiven emotionalen Aufladung beim Kunden und anschließender Zustellung weiterer Betreuungsangebote und Fragebögen zur weiteren Datenerfassung so läuft dieser Prozess heute oft online ab. Neben den Willkommensangeboten tummeln sich Rabattcodes oder andere Aktionen (bspw. erster Monat als Gratismonat bei Abomodellen) als Anreiz zur Registrierung – bei welcher wiederum automatisch Daten erfasst werden, ebenso wie bei der einfachen Online-Bestellung (hier sogar teils ohne Registrierung). Wer seine Daten bereits im Browser hinterlegt hat dem genügt ein Klick und diese werden an das Unternehmen übermittelt. Oft fragen Unternehmen dabei mehr Bereiche ab, als für eine einfache Bestellung überhaupt nötig sind – wer nicht genau hinsieht und mehr als nur die mit Sternchen gekennzeichneten „benötigten Felder“ ausfüllt, dem kann das Unternehmen aus CRM-Sicht danken. Dabei dienen Willkommenspakete und Rabattcodes gleich doppelt dem CRM – sowohl indirekt für die Datengewinnung als auch direkt, indem sie den Kunden früh dem Unternehmen gegenüber positiv aufladen und somit aktiv Teil des

Kundenbeziehungsmanagement sind. Auch über die Möglichkeit der Online-Registrierung hinaus setzen Unternehmen Anreize zur Datengewinnung mithilfe von Prämien oder anderweitigen Anreizen. Ein Beispiel hierfür wären die DeutschlandCard oder die Payback-Karte – registriert sich der Kunde bei diesen Firmen (natürlich mit seinen Daten) erhält er eine Karte, mit welcher er beim Einkauf bei diversen Partnern Rabatt-Punkte auf sein Punktekonto aufladen kann. Diese haben in der Regel einen gewissen finanziellen Gegenwert, bei der DeutschlandCard ist ein Rabattpunkt bspw. einen Cent wert. Diese Rabattpunkte lassen sich dann einerseits direkt bei dem jeweiligen Unternehmen per App oder Website in Prämien umwandeln oder bei deren Partnern beim Einkauf als Zahlungsmittel verwenden. Solche Kundenkarten sind gängige Werkzeuge des CRM und erfüllen dessen Zwecke, wie bereits erwähnt, im doppelten Sinne: Unternehmen können sie sowohl zur Datengewinnung nutzen, da meist eine Registrierung nötig ist, als auch als direkten Einfluss auf die Kundenbindung und Zufriedenheit. Für die Zufriedenheit sorgen die Prämien, die bspw. über die Kundenkarten an die Kunden verteilt werden. Somit symbolisieren die Karten für den Kunden eine Art Zugehörigkeit zum Unternehmen, verstärken also unterbewusst die Bindung zwischen Kunden und Unternehmen. Weitere beliebte Maßnahmen der Kundenbindung im CRM sind bspw. Kundenclubs, über deren Mitgliedschaft Rabattcodes, Newsletter oder Einladungen zu internen Gewinnspielen verteilt werden. In der heutigen Zeit bieten sich zudem Social Media-Seiten als Werkzeug für das CRM an. Hier können Kunden wie Interessierte auf freiwilliger Basis dem Unternehmen folgen und mit diesen interagieren. Auch für Unternehmen bietet das enorme Vorteile, auf Social Media lassen sich enorme Reichweiten entwickeln und somit einerseits viele potenzielle Kunden erreichen und andererseits einen stetigen Austausch mit seinen bestehenden Kunden führen, um diese weiter an das Unternehmen zu binden. Im Gegensatz zu Mail-Newslettern (oder wie früher, Call-Centern) liegt hier der Vorteil daran, dass der Kunde Social Media-Beiträge eher nicht als störend oder unpassend wahrnimmt, da er der Unternehmensseite von sich aus, freiwillig folgt. Ebenso werden Social Media-Posts eher nicht klassisch als „Werbung“ wahrgenommen, auch wenn sie heutzutage zu den Marketing-Instrumenten gehören. Dazu erfolgt die Kommunikation in beidseitige Richtungen, das Unternehmen kommuniziert mit dem Kunden wie der Kunde mit dem Unternehmen. Nutzt ein Unternehmen diese Möglichkeiten voll aus und interagiert aktiv mit seinen Nutzern kann es diese noch fester an das Unternehmen binden, da diese dann das Gefühl bekommen vom Unternehmen gehört bzw. wahrgenommen zu werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Möglichkeit der Reichweitenvergrößerung über Social Media – wer seine Nutzer dazu bringen kann Beiträge zu teilen hat Zugriff auf die beste Form der Werbung: Empfehlungen. Wenn Menschen einen von einem Freund geteilten Beitrag sehen, nehmen sie diesen im Normalfall nicht als Werbung wahr, sondern als Empfehlung eines Freundes. Somit lassen sich die Nachteilen klassischer Werbemittel vermeiden, wie dem von Bruhn (2016, S. 185) angesprochenen potenziellen verweigerndem Verhalten der Konsumenten Werbung gegenüber.

Welche Art der CRM-Werkzeuge zur Datengewinnung und Kundenbindung ein Unternehmen nutzen will bleibt ihm überlassen, sollte aber auf Grundlage der Analyse der bereits bekannten

Informationen der Kunden bzw. des Kundenstamms und der Zielgruppe sowie auf Basis der Art des Unternehmens geschehen. Hier geht es also um die zuvor erwähnte Frage nach der Gestaltung der Instrumente. Beispielsweise bietet es sich nicht an bei der Bearbeitung einer älteren Zielgruppe mittels Social Media zu arbeiten – hier wäre bspw. ein E-Mail-Newsletter die bessere Wahl.

Nun stellt sich zudem noch auf die Frage nach dem Zeitpunkt der CRM-Maßnahmen. Wie bereits festgestellt ist es im CRM vital seine Kunden nach ihren individuellen Bedürfnissen und Wünschen anzusprechen, um auf dieser Basis die richtigen CRM-Maßnahmen je Kunde anzuwenden. Hierbei sind weitere Merkmale, nach denen es sich anbietet, seine Kunden zu unterscheiden der Kundenlebenszyklus und der Produktlebenszyklus. Beim Kundenlebenszyklus geht es darum, in welcher Phase der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden sich der Kunde befindet. Wie bereits festgestellt spricht CRM sowohl Interessenten und potenzielle Kunden an als auch bestehende Kunden – je nachdem an welchem Zeitpunkt im Kundenlebenszyklus sich ein Kunde befindet verfolgt das CRM also unterschiedliche Ziele und muss unterschiedliche Maßnahmen verwenden, um den Kunden anzusprechen. Das Management des Kundenlebenszyklus lässt sich hierbei einteilen in Interessenten-, Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement (Bagusat & Schlangenotto, 2017, S. 16). Die Identifizierung von potenziellen Neukunden und Interessenten und die Gewinnung dieser als Kunden sind Ziel der Kundenakquisition, bei Kundenbindung und Entwicklung geht es darum, aus Neukunden Bestandskunden zu machen und aus Bestandskunden Stammkunden und auch die Rückgewinnung abwandernder oder abgewanderter Kunden ist Teil der Unterteilung in den Kundenlebenszyklus. Beim der Einteilung nach Produktlebenszyklus wiederum handelt es sich um die Einteilung danach, an welchem Zeitpunkt des Produktkaufs der Kunde steht. Steht er kurz vor dem Kauf des Produkts, hat er es gerade erst gekauft, liegt der letzte Kauf schon etwas her oder sehnt sich der Kunde bereits nach einem neuen Produkt, da der letzte Kauf schon zu lange her liegt (Löwenthal & Mertiens, 2000, 109 f.)? Die Einteilung in Kunden- und Produktlebenszyklus ist also weiterhin wichtig, um festzulegen, wie die Kunden noch individueller angesprochen werden können.

Customer-Relationship-Management dient als Ergänzung des Marketingmix und sollte von Unternehmen genutzt werden, da es ermöglicht die Kunden individueller anzusprechen als klassische Werbung bzw. klassisches Marketing dies erlauben. Durch die Katalogisierung der Kunden- und Kundendaten können Unternehmen ihre Kunden in weitere Kundengruppen klassifizieren und somit besser kennen lernen und ansprechen. Hierdurch ist es besser möglich auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Wenn Kunden sich verstanden fühlen führt das zu einer größeren Kundenzufriedenheit und ermöglicht eine stärkere Bindung des Kunden an das Unternehmen – nur so können Unternehmen es langfristig schaffen Neukunden zu gewinnen und diese in Stammkunden umzuwandeln, um ihre Wirtschaftlichkeit zu garantieren. Die Werkzeuge des CRM sind dabei vielfältig und sollten auf den Kundenstamm bzw. die gewünschte Zielgruppe angepasst werden. Allerdings muss auch

gesagt sein, dass es für viele Unternehmen nicht möglich ist jeden Kunden einzeln individuell anzusprechen – hier bietet sich die Einteilung in Kundengruppen ein, um zumindest bis zu einem gewissen Grad an den Kunden angepasstes Marketing durchzuführen. Jedoch ermöglichen es CRM-Systeme heutzutage die Katalogisierung der Kundendaten und Interaktionen mit den Kunden, sowie die Gruppierung in Kundengruppen ein Stück weit zu vereinfachen bzw. sogar teilweise zu automatisieren.

4 Internationalisierung

4.1 Grundlagen der Internationalisierung

Nachdem nun im Detail der Fußballsport, der Wirtschaftsmarkt Fußball und seine Besonderheiten sowie die Prozesse der Kommerzialisierung und Professionalisierung im Fußball und die daran gebundenen Prozesse des Marketings sowie das Marketing selbst betrachtet wurden ist es an der Zeit einen Blick auf die Internationalisierung und Internationalisierungsstrategien zu werfen. Zunächst soll die Internationalisierung im Allgemeinen definiert und betrachtet werden, bevor ein genauerer Blick auf die Internationalisierung im Sport geworfen wird. Danach sollen Internationalisierungsstrategien und nachfolgend Internationalisierungsmaßnahmen im Fußball betrachtet werden, bevor abschließend Herausforderungen und Risiken im Rahmen von Internationalisierungsprozessen beleuchtet werden.

Internationalisierung bezeichnet im Grunde die „geographische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus." (Haas, Neumair & Schlesinger, 2018) – also jegliche Unternehmensaktivitäten, die sich über die Grenzen des eigenen Landes hinaus erstrecken sind als Teil der Internationalisierung zu verstehen. Dabei ist Internationalisierung heutzutage in den meisten Wirtschaftsmärkten und Unternehmen ein fester Bestandteil des Unternehmensmanagements. Die Welt wird stetig immer globaler und somit im übertragenden Sinne immer kleiner. Prozesse und Geschäfte zu internationalisieren ist so einfach wie nie zuvor. Kommunikations-, Herstellungs- und Transportwege sind ebenso wie weitere Managementprozesse aufgrund der fortgeschrittenen Technisierung immer kürzer. So gut wie jeder Prozess in einem Unternehmen kann heutzutage bspw. outgesourct werden, ohne, dass sich Probleme im Workflow bemerkbar machen. Doch neben der Internationalisierung der Geschäftsprozesse und der Internationalisierung in Produktion nimmt Internationalisierung auch eine große Rolle in Kommunikations- und Marketingmanagement ein. Hier bezeichnet Internationalisierung die Erschließung neuer Märkte und die Steigerung der Unternehmens-/Produkt-/Markenbekanntheit in diesen Märkten mit dem Ziel sein Produkt in besagten Märkten zum Marktführer zu machen oder sich zumindest mit seiner Marke auf den neuen Märkten zu etablieren. Gründe für ein Unternehmen sein Glück auf internationalen Märkten zu versuchen kann es zahlreiche geben. Einer wäre beispielsweise eine Sättigung des nationalen Marktes und eine schon bestehende Monopolstellung eines Unternehmens, welches aber dennoch nach Wegen sucht, um Absatz und Bekanntheit weiterhin zu erhöhen. Ein anderer wäre eine zu hohe Dominanz der Konkurrenz auf dem nationalen Markt und Internationalisierung als Mittel zur „Flucht" vor dieser Dominanz auf andere Märkte. Auch die Ziele können allgemein definiert werden. Im Mittelpunkt stehen wie beim regulären Marketing auch einerseits die Steigerung der Markenbekanntheit, die Erhöhung der Reichweite und die Imageverbesserung als psychologische Zielsetzungen und die Erweiterung des Absatzmarktes mit Umsatzsteigerung in der Folge als ökonomische Zielsetzung. Doch bei solch internationalen Prozessen könnte die Frage aufkommen, wo die Grenze bzw. die Unterschiede zwischen

Internationalisierung und Globalisierung liegen. Laut Wiesner (2005, S. 11) liegt der größte Unterschied darin, dass bei der Internationalisierung als Teil der Prozesse ein tieferer Fokus auf die einzelnen Arbeitsschritte und insbesondere darauf gelegt wird, welche Besonderheiten das Land des Zielmarktes im wirtschaftlichen und kulturellen Bereich aufweist. Es geht also bei der Internationalisierung nicht nur darum, blind mit seinen bestehenden Prozessen und Abläufen in ein fremdes Land zu exportieren, sondern den neuen Zielmarkt mitsamt seinen kulturellen Besonderheiten und seiner gesellschaftlichen Zusammenstellung zu analysieren und zu verstehen und somit ein individuell auf den Markt und dessen kulturelle und soziale Besonderheiten angepasstes Marketingkonzept zu entwerfen. Bei der Globalisierung geht es hingegen eher um Prozesse, die ein Verständnis bzw. eine Anpassung des Unternehmens auf den Zielmarkt bzw. das Zielland nicht erfordern oder nicht durchgeführt werden, mit dem Ziel bspw. den Fokus mehr auf die Produktion oder den Absatz zu legen, als auf ein Verständnis des Marktes, um hier leichter Größenvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erhalten (Wiesner, 2005, S. 11). Wie normale Marketingprozesse auch setzt Internationalisierung also eine eingehende Analyse des Zielmarktes voraus. Eine Herausforderung hierbei ist es, dass die Gegebenheiten des Zielmarktes wie bspw. kulturelle oder religiöse Besonderheiten häufig unbekannt sind, da sie sich von denen des Herkunftslandes oft stark unterscheiden. Um jedoch nicht ins Fettnäpfchen zu treten, sollte sich dieser angenommen werden, ansonsten besteht das Risiko im Rahmen der Marketingprozesse bspw. unbewusst einen kulturellen Affront zu begehen, was gleichbedeutend mit einem immensen Imageverlust und quasi dem gezwungenen Ende der Internationalisierungsmaßnahmen im jeweiligen Land wäre.

4.2 Internationalisierung im Sport

Auch im Sport wird Internationalisierung immer wichtiger. Dass es insbesondere im Fußball bereits sehr früh erste Internationalisierungsprozesse gab und dass die Organisationstruktur mit Verbänden und Wettbewerben, aber auch viele marktwirtschaftliche Prozesse wie bspw. Spielertransfers internationalisiert sind, wurde bereits angesprochen. Doch Internationalisierungsprozesse sind mittlerweile auch schon längst im Fußball fester Bestandteil von Kommunikations- und Marketingmanagement. Vereine und anderweitige Fußballmarken bis hin zu ganzen Wettbewerben entwachsen ihren regionalen Märkten und suchen sich neue Zielmärkte im Ausland, um ihre Bekanntheit zu steigern. Weitere Motive zur Internationalisierung können auch darüber hinaus vielfältig sein, ähneln aber teilweise auch den Internationalisierungsmotiven anderer Branchen. So kann bspw. der Heimatmarkt so gesättigt sein, dass die Erschließung von neuen Märkten genutzt wird, um neue Einnahmequellen zu schaffen (Schlösser 2011, zitiert nach van Overloop, 2015, S. 129). Darüber hinaus kann es um die Bedienung bestehender ausländischer Fans gehen, um die Verbesserung des Images oder darum, seine Verhandlungspositionen für Sponsoringdeals zu verbessern (Schlösser 2011, zitiert nach van Overloop, 2015, S. 129). Neben den Motiven sind auch die Vorteile der internationalen Vermarktung denen des „normalen“ Marketing nicht unähnlich. Wie auch beim normalen Marketing ermöglicht es die Internationalisierung den sportlichen vom wirtschaftlichen Erfolg ein Stück weit unabhängig zu machen. Allerdings

bedingen sich wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg auch, wie bereits genannt, d.h. ohne sportlichen Erfolg gibt es weniger Einnahmen und ohne wirtschaftlichen Erfolg bestehen weniger Mittel, um sportlich erfolgreich zu sein. Dennoch bietet Internationalisierung eine Absicherung für Vereine in sportlichen Dürreperioden dennoch eine starke Marke zu bieten, die wirtschaftlich stabil ist. Diese wirtschaftliche Stabilität bietet dann die Möglichkeit, bei gutem Management der verschiedenen Bereiche eines Vereins, über kurz oder lang auch wieder sportlich erfolgreich zu werden. Angemerkt sei jedoch auch, dass die Voraussetzung für erfolgreiche (internationale) Vermarktung überhaupt erst sportlicher Erfolg ist. Eine starke, internationale Marke im Fußball kann fast nur auf Basis von konstanter nationaler wie internationaler sportlich guter Arbeit und sportlichem Erfolg entstehen. Gerade beim internationalen Marketing ist der sportliche Erfolg ein Stück weit wichtiger als bei der Stärkung der Marke auf dem nationalen bzw. regionalen Markt. Grund hierfür ist, dass jene potenziellen Fans im Ausland welche angesprochen werden sollen sich nicht aus den gleichen Motiven mit einer Mannschaft identifizieren können, wie regionale Fans. Weder haben sie eine regionale Verbundenheit zum Verein und sind deshalb Fan, noch haben sie die Möglichkeit auf dem gleichen Level emotionale Erlebnisse mit einer Mannschaft zu feiern, wie bspw. ein Fan, der bei einem Sieg im Stadion ist. Deshalb ist es gerade hier wichtig, das Selbstwert-Motiv anzusprechen und sich mittels sportlichen Erfolgen zu einer starken Marke zu machen, die auch Fans im Ausland anziehen kann. Dazu kommt, dass eine erfolgreiche Mannschaft auch eine höhere Wahrscheinlichkeit hat in internationalen Sportberichterstattungen gezeigt zu werden, und somit mehr Points of Contact (zu dt.: Berührungspunkte) mit potenziellen Fans hat als ein Verein, der sportlich nicht erfolgreich ist. Sportlicher Erfolg und der Aufbau bzw. das Bestehen einer starken Marke spielen also eine besondere Rolle als Basis, die eine gute Internationalisierung erst ermöglicht. Dabei bieten sich im Fußball im Gegensatz zu anderen Branchen einige einzigartige Möglichkeiten internationales Marketing zu betreiben.

4.3 Internationalisierungsstrategien im Fußball

Im Folgenden soll ein Blick auf einige Internationalisierungsstrategien und Abläufe geworfen werden. Als Basis eines jeden Internationalisierungsprozesses steht wie erwähnt eine eingehende Analyse des Zielmarktes und ein tiefgreifendes Verständnis dessen kultureller und sozialer Werte. Doch der Internationalisierungsprozess hat bereits hiervor einige Stufen. Schlösser (2011, zitiert nach van Overloop, 2015, S. 129) beschreibt die Schritte des Internationalisierungsprozesses wie folgt:

1. Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten

2. Auswahl der geeigneten Ländermärkte

3. Auswahl der Markteintrittsstrategie und des Markteintrittskonzepts

4. Auswahl des Markteintrittszeitpunkts

Den ersten Punkt stellt also zunächst die Überlegung, welche Aktivitäten im Rahmen der Internationalisierung durchgeführt werden sollen. Diese richten sich nach den spezifischen Zielen, welche mit der Internationalisierung erreicht werden sollen. Geht es primär um psychologische oder um ökonomische Ziele, soll der Prozess langfristig oder kurzfristig angelegt sein, welchen Methoden des Marketings wird sich bedient? All das muss im Voraus geklärt werden. Mögliche Internationalisierungsmaßnahmen im Fußball werden im Kapitelabschnitt 4.4 genauer behandelt.

Anschließend müssen sich Gedanken gemacht werden, in welche Märkte expandiert werden soll. Hierbei bieten sich Märkte mit einer geringen nationalen Sättigung an – im Fußball wären dies also Länder, deren nationale Ligen bzw. Vereine nicht spielstark oder qualitativ hochwertig sind. In diese Märkte kann eine etablierte Marke leicht eindringen und aufgrund ihres bestehenden Ansehens leicht eine starke Position auf dem Markt erreichen. Dazu sollte der Markt selbstverständlich groß genug sein, um lohnende Ergebnisse mit sich zu bringen – die Bevölkerungszahl eines Landes spielt also auch eine Rolle. Mit Blick auf die bisher aufgestellten Kriterien böten sich also bspw. China, die USA, Indien oder Afrika an. Allesamt bevölkerungsreiche Regionen, deren heimische Fußballligen- und Mannschaften nicht die sportliche Qualität, das Ansehen und den Markenwert haben, um bspw. mit den europäischen zu konkurrieren. Ein Land wie England hingegen würde sich für einen Internationalisierungsvorstoß nicht lohnen, da der nationale Markt dort durch die Premier League mehr als ausreichend gesättigt ist. Jedoch bestehen noch weitere Kriterien, die die potenziellen Zielmärkte zusätzlich einschränken. Hierunter fallen z.B. gewisse die gesellschaftliche/soziale und infrastrukturellen Mindestvoraussetzungen in einem Land, die nötig sind, um ein Fußballprodukt überhaupt empfangen bzw. überhaupt erst konsumieren zu können. Dazu sollte der neue Zielmarkt auch die finanziellen Möglichkeiten haben, um daraus einen ökonomischen Nutzen ziehen zu können. Beispielsweise böte sich mit Blick auf die ersten beiden genannten Kriterien ein Land wie Bangladesch an, bevölkerungsreich und keine ausreichende Sättigung durch die nationale Liga. Mit Blick auf die Infrastruktur und sozialen Strukturen in der Gesellschaft wird jedoch klar: Einerseits bietet das Land keine ausreichende infrastrukturelle Abdeckung, um das Produkt (in dem Fall, Fußballberichterstattungen, sei es per TV, Internet oder Social Media) an die Zielgruppe zu bringen. Gerade einmal ca. ein Drittel der Bevölkerung hat Internetzugang (Kemp, 2022). Andererseits ist in diesem Beispiel die Bevölkerung des Landes, also der potenzielle Zielmarkt auch nicht finanziell ausreichend ausgestattet, um der Marke ökonomischen Wachstum zu ermöglichen, also bspw. Merchandise zu kaufen. Bangladesch wäre also als möglicher Zielmarkt eher ungeeignet, obwohl zwei der genannten Kriterien auf das Land zutreffen. Es wird also deutlich, dass bei der Wahl des Zielmarktes alle und nicht nur ein paar der genannten Kriterien zutreffen müssen, um bestmöglich geeignete Länder als Ziel der Internationalisierungsmaßnahmen auszuwählen. Neben den genannten Kriterien sollte gerade im Beispiel der Internationalisierung einer Fußballmarke zudem Voraussetzung sein, dass im gewählten Land bereits ein generelles Interesse am Fußball besteht. Denn, wo keine Interessenten wären, wäre kein Markt, in den eine Marke mit ihren Marketingmaßnahmen eintreten könnte.

Als nächstes folgt die Auswahl der Markteintrittsstrategie. Doch welche möglichen Strategien gibt es hier? Bevor der Blick auf die beiden möglichen Markteintrittsstrategien, die Wasserfall- und die Sprinklerstrategie geworfen wird, soll in diesem Zusammenhang ein kurzer Blick auf das Triade-Modell von Kenichi Ohmae erfolgen. Das Triade-Modell besagt im Grunde, dass ein Unternehmen, welches sich international durchsetzen will sich in den drei Kernmärkten der freien Marktwirtschaft etablieren muss – Ohmae nach sind das die USA, Europa und Japan (Ohmae, 1985, S. 143). Die Möglichkeiten, die diese Länder einem Unternehmen ermöglichen können, sollen voll ausgenutzt werden. Dabei geht er davon aus, dass diesen Kernmärkten jeweils die gleiche Wichtigkeit zugestanden werden muss und sich auf alle drei Märkte von Unternehmensseite aus im Zuge eines Internationalisierungsprozesses intensiv konzentriert werden muss, um auf dem Weltmarkt mitzuhalten. Doch hier endet das Triade-Modell nicht. Ohmae gibt zudem den Denkanstoß, dass ein Unternehmen, welches im Ausland agiert nicht direkt als ausländisches Unternehmen erkennbar sein soll. Stattdessen sollen Unternehmen bzw. Marken möglichst versuchen als „Insider“ aufzutreten, dies setzt selbstverständlich ein intensives Wissen über die jeweiligen Länder und ihre Märkte voraus – was aber auch bereits eingangs angesprochen wurde. Dazu sieht Ohmae im Rahmen des Triade-Modells vor, dass die Kernmärkte genutzt werden können, um ebenfalls Zugriff auf Schwellen- und Entwicklungsländer zu ermöglichen. Er teilt dabei den drei Kernregionen jeweils eine Schwellen- bzw. Entwicklungsregion zu: USA zu Lateinamerika, Japan zu dem Rest von Asien sowie Europa zu Afrika bzw. Nah- und Mittelost. Den Vorteil sieht er hier aufgrund der regen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Beziehungen der Kernregionen zu den jeweiligen Schwellen- bzw. Entwicklungsregionen (Ohmae, 1985, S. 143). Das Triade-Modells lässt sich vielleicht nicht vollständig auf die Internationalisierung der Marketingmaßnahmen im Fußball übertragen, gibt aber einige interessante Denkanstöße. Einerseits liefert es Ideen, auf welche Märkte der Fokus gelegt werden könnte, andererseits ist der Gedanke interessant, eine Region als „Brücke“ in weitere, verbundene Regionen zu nutzen. Dazu kommt der Kern-Gedanke: Ein Unternehmen sollte im Ausland nicht als „Parasit“ oder als Eindringling wirken, sondern sich mit den Gegebenheiten und den Menschen dort so vertraut machen, um dort Insider wahrgenommen zu werden. Wie erwähnt setzt dies tiefgehende Kenntnisse und somit eine Analyse des Zielmarktes voraus, lässt sich aber auch bspw. durch die Eröffnung von Geschäftsstellen und die Einstellung von Mitarbeitern und Experten im bzw. aus dem jeweiligen Land umsetzen.

Der Markteintritt selbst kann nach verschiedenen Modellen geschehen, die allesamt ihre Vor- und Nachteile haben. Einige der Modelle – wie das Modell des globalen Unternehmens oder das UNO-Modell – sind zudem überholt, da sie bspw. die angesprochenen kulturellen und sozialen Unterschiede zwischen Ländern nicht beachten oder bspw. zum Einstieg in unattraktive Märkte verleiten (Ohmae, 1985, 42 ff.). Der Markteintritt sollte also heutzutage entweder auf Basis des Wasserfall- oder des Sprinklermodells geschehen (wobei ersteres auch nicht mehr unbedingt empfehlenswert ist). Das Wasserfallmodell macht sich einen der Gedanken aus dem Triade-Modell zunutze: Das Nutzen eines Marktes (hier, eines Landes und nicht einer ganzen Region) als Brücke in weitere Märkte (Länder). Als Beispiel: ein

Unternehmen, das nach Europa expandieren möchte startet in Deutschland und breitet sich im Laufe der Jahre von dort immer weiter aus, expandiert in den folgenden Jahren also bspw. nach Österreich und die Schweiz, dann in die Niederlande und nach Italien und anschließend nach Großbritannien und Frankreich (van Overloop, 2015, S. 217). Der Nachteil hierbei liegt allerdings darin, dass dieser Brückenbau voraussetzen würde, sich in den jeweiligen Startländern schnell an der Spitze zu etablieren (um die Expansion zu ermöglichen), was in der Praxis nicht allzu realistisch ist (Ohmae, 1985, 43 f.). Deshalb sollte lieber auf das Sprinklermodell gesetzt werden. Nach der Auswahl der Zielmärkte im vorherigen Schritt sollten hiernach nun alle Zielmärkte gleichzeitig mit hohem Druck und möglichst schnell „überflutet“ werden (Ohmae, 1985, S. 44). Ziel hierbei ist es, sich auf diesen Märkten schnell zu etablieren, also schnell Marktanteile zu gewinnen und möglichst schnell mittels dem Erreichen seiner psychologischen und insbesondere ökonomischen Ziele auf dem neuen Markt für Kosteneinsparungen bei den Internationalisierungsmaßnahmen zu sorgen (van Overloop, 2015, S. 216). Also die (erwünscht schnell auftretenden) Einnahmen auf dem bzw. durch den neuen Markt zu nutzen, um die Kosten für die Internationalisierungsmaßnahmen auszugleichen.

Als letzten Schritt sollte sich ein Unternehmen Gedanken machen, zu welchem Zeitpunkt es in den Markt eintreten möchte. Einerseits lässt sich hierunter eine reine chronologische Festlegung verstehen (bspw. „in einem Monat“, „nächstes Jahr“, o. ä.). In erster Linie geht es aber um den strategischen Zeitpunkt des Markteintritts. Hierfür lassen sich zwei verschiedene „Zeitpunkte“ bzw. Strategien für den Markteintrittszeitpunkt heranziehen: Das Pionier-Modell und das Folger-Modell (welches sich nochmal in das Modell des frühen Folgers und das des späten Folgers unterteilen lässt). Wie so oft haben beide Modelle ihre Vor- und Nachteile, die ihm Folgenden zusammen mit den Modellen dargestellt werden sollen. Fischer et al. nach wurde bislang von der Forschung ein klarer Vorteil beim Pionier-Modell verortet, sie sind allerdings der Meinung, dass sich mit der Unterteilung des Folgers in den späten und den frühen Folger klare Vorteile beim Modell des frühen Folgers herauskristallisieren (M. Fischer, Himme & Albers, 2007, S. 540). Die Frage ist jedoch, ob dies im Fall der internationalen Vermarktung von Fußballmarken bzw. Unternehmen auf dem Fußballmarkt auch der Fall ist. Denn die Auswahl des „besseren“ Modells für ein jeweiliges Unternehmen stützt sich nicht nur auf die Vor- und Nachteile des jeweiligen Modells, sondern unterscheidet sich auch in Hinblick auf die Besonderheiten des jeweiligen Markts und auf Basis der kulturellen Unterschiede zwischen den jeweiligen Zielländern. Beim Pionier-Modell handelt es sich um die Strategie als Erster einen Markt zu betreten, als Pionier also, bzw. den Markt überhaupt zu schaffen. Die Vorteile hierbei sind, dass sich auf diese Art und Weise bislang unbearbeitete Märkte schnell erobern lassen (Berghoff & Ziegler, 1995, S. 16) – in der Theorie. Wo ein Unternehmen ohne Konkurrenz arbeiten kann, kommt es aus Alternativmangel von Seiten der Konsumenten unweigerlich zu einer schnellen Etablierung an der Spitze des jeweiligen Marktes. Ein Unternehmen kann so vermeintlich früh diverse Ziele der Internationalisierung erreichen darunter u.a. die psychologischen Ziele der Bekanntheitssteigerung und Imageverbesserung neben den ökonomischen wie der schnellen Gewinnung vieler Marktanteile (van Overloop,

2015, S. 325). Doch neben diesen offensichtlichen Vorteilen hat der Pionier einen weiteren, nicht direkt ersichtlichen Vorteil. Durch seine (zunächst) konkurrenzlose Etablierung auf dem Markt hat er die Möglichkeit Markteintrittsbarrieren für potenzielle Folger aufzubauen (van Overloop, 2015, S. 325). Diese können einerseits psychologischer Natur sein, bspw. dadurch erklärbar, dass der Pionier auf einem Markt so gute Arbeit geleistet hat, dass das Produkt ebendessen in den Augen der Konsumenten in seiner Qualität konkurrenzlos ist. Andererseits können diese auch marktwirtschaftlicher Natur sein. So ist es denkbar, dass der Pionier aufgrund seines frühen Markteintritts lukrative und/oder exklusive Kooperationsverträge mit regionalen Dienstleistern und anderweitigen Shareholdern hat. Auch ist es möglich, dass sich der Pionier aufgrund früher diplomatischer Handlungen mit wichtigen Politikern oder Persönlichkeiten des Marktes bzw. des Landes gut gestellt hat. Die Markteintrittsbarrieren können dabei von Land zu Land und von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein. Ein Beispiel: Ohmae beschreibt Japan als einen Markt, in dem der Pionier meist konkurrenzlos an der Spitze bleibt, da die Japaner diesen als „Originalmarke“ betrachten (Ohmae, 1985, S. 135). Unabhängig davon, ob der Pionier ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich erfunden hat geht es auf dem dortigen Konsumentenmarkt lediglich darum, wer den Markt als Erster bedient hat. Es ist also wie in den vorherigen Schritten erwähnt wichtig, sich bewusst zu sein, wie der Stand eines Unternehmens sich in den Augen der Konsumenten je nach Markteintrittszeitpunkt unterscheiden kann, da dies von Land zu Land und von Kultur zu Kultur unterschiedlich ist. Der größte Nachteil des Pionier-Modells stellt dann auch gleichzeitig einen Vorteil des Folger-Modells. Der Pionier betritt einen bislang „unerforschten“ Markt. Zwar lassen sich Risiken durch eingehende Marktanalysen minimieren, ein Restrisiko bleibt aber immer bestehen, zudem sich durch reine Theorie niemals vollständig hervorsehen lassen kann, wie ein Markt in der Praxis auf den Markteintritt eines Unternehmens reagiert. Der Pionier hat also zwar das Potenzial eines schnellen Marktwachstums mit einer potenziellen Monopolstellung und dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren gegenüber den Folgern, hat aber dabei auch das größte Risiko. Er muss eine Menge finanzieller Mittel aufwenden, um überhaupt in den Markt zu kommen, hat aber keine Garantie auf Erfolg, da sich Märkte und insbesondere das Verhalten der Konsumenten oft unvorhersehbar entwickeln können. Hier liegt der Vorteil des Folger-Modells: Folger können aus den Fehlern des Pioniers lernen und dieselben Fehler vermeiden oder zumindest vorbeugen. Doch nicht nur die Fehler des Pioniers lassen sich von der Verfolgerseite ausnutzen, auch dessen positive Durchbrüche bspw. auf dem Markt oder in der Forschung (van Overloop, 2015, S. 325). Bei zu vielen Fehlern oder Fehlinvestitionen des Pioniers kann der Folger diesen also versuchen einzuholen, bei Innovationen oder Durchbrüchen auf dem Markt jedoch ist es dem Folger immer noch möglich einen Windschatten-Effekt auszunutzen und sich zumindest hinter dem Pionier auf dem Markt zu etablieren. Der Nachteil hierbei besteht allerdings darin, dass der Folger es in diesem Modell ziemlich schwer hat, den Pionier tatsächlich zu überholen. Um am Pionier vorbeizuziehen, bräuchte es hohe Investitionen von Seiten des Folgers, in dessen Rahmen kalkuliert werden müsste, ob hier langfristig die Einnahmen die hohen Ausgaben wieder gewinnbringend ausgleichen würden. In der Theorie aber wäre es dem Folger möglich seine Vorteile zu nutzen, aus den Fehlern des Pioniers zu lernen und bei weitreichenden Investitionen den Pionier sogar

zu überholen (Berghoff & Ziegler, 1995, S. 16). Bislang lässt sich also das Fazit ziehen, dass der Pionier die besseren Chancen hat schnell auf einem Markt an eine Monopolstellung zu gelangen und sich zu etablieren, sich auf dem Weg dahin jedoch den größeren Risiken stellen muss. Der Folger hingegen kann aus den Fehlern des Pioniers lernen und problemloser und risikofreier in einen Markt eintreten, hat es allerdings schwerer den Pionier zu überholen und an die Spitze des Marktes zu kommen, es sei denn er ist bereit hohe Investitionen einzugehen. Doch wo liegt nun der Unterschied zwischen dem eingangs erwähnten frühen Folger und dem späten Folger? Lambkin (1988, zitiert nach M. Fischer et al., 2007, S. 542) unterscheidet den frühen Folger auf der Grundlage, dass er zwar nach dem Pionier in den Markt eintritt, jedoch zu einem Zeitpunkt, an dem der Markt noch nicht ausgereift und durch häufige Veränderungen der Nachfrage- und Angebotsbedingungen geprägt ist. Der frühe Folger versucht also die Vorteile des Pioniers mit denen des späten Folgers zu vereinen, indem er einerseits früh in den Markt eintritt, andererseits aber spät genug, um bereits aus den Fehlern des Pioniers lernen zu können (Fischer, 2001, zitiert nach M. Fischer et al., 2007, S. 540). In der Regel ist dies meist nur großen Unternehmen möglich, da nur diese ausreichend Ressourcen zur Verfügung haben, um für die hierfür benötigten Investitionen zu sorgen und die verbleibenden Risiken des frühen Markteintritts im Zweifelsfall abzufangen. Hier geht es also um die vorhin erwähnten Unternehmen, die bereit sind als Folger die nötigen Mittel einzusetzen, um am Pionier vorbeizuziehen. Im Gegensatz zum frühen Folger eignet sich also für Unternehmen mit weniger Ressourcen die Rolle des späten Folgers, da diese die wenigsten Risiken bietet (M. Fischer et al., 2007, S. 542) – allerdings auch die geringsten Erfolgschancen. Während also klassisch dem Pionier die größten Chancen auf Erfolg zugeschrieben werden ist die Möglichkeit die Vorteile das Modell des frühen Folgers zu nutzen nicht außer Acht zu lassen. Bei großen Firmen, wie es im Normalfall bei Akteuren auf dem Fußballmarkt welche Internationalisierung anstreben der Fall ist, sollte also möglichst das Modell des Pioniers oder das des frühen Folgers genutzt werden. Das Modell des späten Folgers verspricht in dieser Hinsicht nicht die zufriedenstellende Erfüllung der Ziele eines Internationalisierungsprozesses. Für kleine bis mittelgroße Akteure hingegen ist das Modell des späten Folgers durchaus denkbar, wenn diese sich damit zufrieden geben auch auf neuen Märkten nicht an der Spitze der Nahrungskette zu stehen. Das gewählte Modell für den Markteintrittszeitpunkt ist also abhängig von vielen Faktoren: Der Größe und Art des Unternehmens und somit der durch die Internationalisierung angestrebten Unternehmensziele, der Branche des Marktes, den kulturellen Besonderheiten des Ziellandes und den Vor- und Nachteilen des Modells selbst.

4.4 Internationalisierungsmaßnahmen im Fußball

Nachdem nun Internationalisierungsstrategien und der zeitliche Ablauf eines Internationalisierungsprozesses betrachtet wurden soll der Blick auf mögliche Maßnahmen im Rahmen des Internationalisierungsprozesses im Rahmen der internationalen Vermarktung von Fußballunternehmen geworfen werden. Einerseits besteht hierfür die Möglichkeit klassische Marketinginstrumente, wie bspw. Sponsoring oder Licensing zu nutzen. Diese wurden in Kapitel 3 bereits im Detail betrachtet, weshalb im folgenden Abschnitt der Fokus

primär auf jene Möglichkeiten gelegt werden soll, die exklusiv dem internationalen Marketing und/oder dem Fußballmarkt sind. Van Overloop stellt zu diesem Zweck folgende Maßnahmen für Internationalisierung von Fußballmarken heraus:

„v. a. Spielertransfers und Scouting, mediale Vermarktung, Sponsoring und Lizenzrechte (einschließlich Verkauf von Merchandise-Artikeln), Gastspiele, flankierende Sportmaßnahmen, Nachwuchszentren und Sportschulen, Aufbau internationaler Fan-Clubs, Verkaufsniederlassungen, länderspezifische Produktinnovationen, internationale Medienangebote, strategische Allianzen und touristische Angebote“ (Van Overloop, 2015, S. 130).

Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, soll aus dieser Liste lediglich eine Auswahl der relevantesten Maßnahmen betrachtet werden. Da, wie erwähnt, Sponsoring und Licensing, aber auch mediale Vermarktung und Teile von Merchandising bereits im vorigen Kapitel betrachtet wurden soll im folgenden Abschnitt der Fokus auf die Maßnahmen Spielertransfers, Gastspiele und internationale Medienangebote sowie auf den Aufbau infrastruktureller Maßnahmen wie Nachwuchszentren und Sportschulen, Verkaufsniederlassungen oder auch Büros geworfen werden.

4.4.1 Spielertransfers

Die wohl „wichtigste Ressource“ (Puck & Wirth, 2009, S. 115) des Internationalisierungsprozess von Fußballmarken ist die gezielte Verpflichtung bestimmter Spieler als Teil der Transferaktivitäten eines Klubs. Die Auslegung der Transferaktivitäten mit Hinsicht auf die internationale Vermarktung bietet die Möglichkeit der schnellen und steilen Steigerung der Markenbekanntheit und der Verbesserung des Markenimages in einem bestimmten Land. Zwar sollte angesichts der Wichtigkeit sportlichen Erfolgs im Fußball der primäre Fokus bei Spielerverpflichtungen auf der Qualität des Spielers und der Verbesserung der Mannschaft liegen, allerdings spielt die Vermarktung bei Akteuren im Fußball mittlerweile auch eine so große Rolle, dass sie sogar auf Transferentscheidungen Einfluss nimmt. Da eines der primären Ziele im Marketing die Standfestigkeit einer Marke auch unabhängig vom sportlichen Erfolg ist heiligt hier der Zweck also die Mittel. Wenn aber die Verpflichtung eines Spielers sowohl den sportlichen Ansprüchen gerecht wird oder diese sogar übertrifft als auch vermarktungstechnisch einschlägt lässt sich gut und gerne von einem wahren Transfercoup reden. Dabei können Spielerverpflichtungen, die unter dem Gesichtspunkt von Internationalisierung geschehen vielschichtige Ziele erreichen. Einerseits kann es um die reine Erschließung eines Marktes gehen. Puck und Wirth (2009, S. 116) legen hierfür als Beispiel den Transfer des chinesischen Spielers Dong Fangzhou vom chinesischen Verein Dalian Shide zu Manchester United aus dem Jahr 2004 dar. Manchester United versuchte hierbei den damaligen 19-jährigen Fangzhou, der als großes Talent galt, als Zugpferd für den chinesischen Markt zu nutzen, um die eigene Vereinsmarke dort bekannter und beliebter zu machen. Der Klub erkannte zum damaligen Zeitpunkt ein geschätztes Fanpotenzial von ca. 23 Mio. Menschen in China für sich und entschied sich für die Verpflichtung von Fangzhou um

zu versuchen dieses auszunutzen (Puck & Wirth, 2009, S. 116). Diese Zahlen sind heutzutage selbstverständlich überholt, das wahre Potenzial des chinesischen Zuschauermarktes konnte erst in der jüngeren Vergangenheit erkannt werden. Wang et al. (2019, S. 1) gehen im Rahmen ihrer Studie davon aus, dass der chinesische Zuschauermarkt heutzutage ganze 300 Mio. potenzielle Fans umfasst, von denen eine Vielzahl europäische Teams unterstützt. Manchester United kann dabei in China mittlerweile auf eine Anhängerschaft von ca. 107 Mio. Fans blicken, was die „Red Devils“ (Spitzname von Manchester United) der Studie nach zum zweitbeliebtesten Fußballklub in China macht (lediglich hinter Real Madrid) (Wang et al., 2019, S. 1). Zwar ist eine direkte Kausalität mit dem Fangzhou-Transferdeal nicht nachzuweisen, er legt aber zwei Gedanken nahe. Zum einen, dass die frühe Erkenntnis über das Potenzial des chinesischen Marktes und der damit einhergehende frühe Markteintritt von United den Grundstein für die heutige Popularität der Red Devils in China legten. Zum anderen, dass die Verpflichtung eines Spielers vor dem Hintergrund der internationalen Vermarktung ein probates Zahnrad im Motor des Internationalisierungsprozess einer Fußballmarke sein kann. Anzumerken sei dazu, dass Fangzhou in seinen vier Jahren bei Manchester United lediglich drei Pflichtspiele für die Red Devils bestritt, für ganze drei Saisons an Royal Antwerpen verliehen wurde und schlussendlich 2008 ablösefrei zurück zu Dalian Shide wechselte (transfermarkt, 2022a). Der Transfer von Dong Fangzhou war also weder aus wirtschaftlichen noch aus sportlichen Gesichtspunkten ein lohnenswerter Deal für die Red Devils. Als Internationalisierungsmaßnahme für einen der wichtigsten Märkte dafür umso mehr.

Dong Fangzhou war dabei bei weitem nicht der einzige Spieler, den Manchester United vor dem Hintergrund der Internationalisierung verpflichtete. Zu dieser Kategorie zählte auch der Südkoreaner Ji-sung Park. Im Gegensatz zu Fangzhou war Park zum Zeitpunkt seines Wechsels bereits ein Topspieler, der seinen Durchbruch im Rahmen der Weltmeisterschaft 2002 hatte. Park brachte also nicht nur vermarktungstechnisch viel Potenzial mit, sondern hatte auch spielerisch die Qualitäten, um den Red Devils weiterzuhelfen. Park fällt also durchaus unter die Kategorie des Eingangs angesprochenen Transfercoups – ein Spieler, der sowohl half, einen Markt (Südkorea) zu betreten bzw. zu erschließen, als auch die sportliche Qualität der Mannschaft steigerte. Die Verpflichtung von Park wurde zwar „von der Vereinsführung als strategischer Einkauf zur Erweiterung der Fanbasis im asiatischen Wachstumsmarkt bezeichnet“ (FAZ, 2005, zitiert nach Puck & Wirth, 2009, S. 116), half aber den Red Devils auch beim Erreichen ihrer sportlichen Ziele. Ji-sung Park spielte bis 2012 für Manchester United und machte die Red Devils seinerzeit zum beliebtesten Premier League-Team in Südkorea. Heutzutage gebührt der Titel des in Südkorea beliebtesten Premier League-Klubs Tottenham Hotspur (Tribal Football, 2020), bei denen, wenig überraschend, seit 2015 der südkoreanische Starspieler Heung-min Son unter Vertrag steht. Der siebenmalige asiatische Fußballer des Jahres (Tan, 2022) tritt damit in Parks Fußstapfen als inoffizieller Botschafter für einen bestimmten Markt und bietet erneut ein perfektes Beispiel dafür, wie sehr sich die Verpflichtung eines Spielers auf die Beliebtheit und Bekanntheit einer Fußballmarke in einem bestimmten Land auswirken kann.

Neben der Verpflichtung von Spielern aus einem bestimmten Land ist zudem die Verpflichtung eines globalen Starspielers ein Mittel, um die internationale Vermarktung eines Vereins voranzubringen. Spieler, die auf der ganzen Welt beliebt und bekannt und möglicherweise ihre eigene Marke sind eignen sich hierfür besonders. Puck und Wirth (2009, S. 116) stellen in diesem Zusammenhang als Beispiel David Beckhams Wechsel von Manchester United zu Real Madrid heraus. Beckham kostete Real Madrid damals ca. 37,5 Mio. Euro, sein Wechsel sorgte jedoch bei den Königlichen (Spitzname für Real Madrid) für einen solchen Hype, dass der Transfer trotz der hohen Transfersumme für die Madrilenen zu einem guten wirtschaftlichen Deal wurde. Neben den offensichtlichen wirtschaftlichen Auswirkungen eines solchen Transfers nutzte Real Madrid also die globale Marke des Weltstars David Beckham, um weltweit für eine Verbesserung der eigenen Marke zu sorgen. Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Beispielen gibt es jedoch bei der Verpflichtung eines solchen Weltstars einige Einschränkungen, auf diese zu achten ist. Zum einen sind solche Transfers in der Regel nur für Klubs möglich, die bereits ein hohes Ansehen als globale Marke haben, da ein Spieler eines solchen Kalibers sonst wohl kaum zu einem Team wechseln würde. Dazu bergen solche Transfers ein enormes Risiko, da sie hohe finanzielle Ressourcen verschlingen und selbst bei vorangehenden Umsatzprognosen ein Restrisiko verbleibt, dass ein Transfer nicht wie gewünscht einschlägt. Außerdem lässt sich mit solchen Verpflichtungen Internationalisierung nur oberflächlich betreiben. Zwar locken Weltstars neue Fans aus aller Welt an, eine richtige emotionale Bindung der Fans eines bestimmten Landes mit dem Verein als Folge, wie es bspw. mit Ji-sung Park oder Heung-min Son geschah findet aber eher nicht statt. Dennoch ist die Auswirkungen, die die Verpflichtung von Starspielern auf die wichtigen internationalen Märkte hat, nicht zu unterschätzen. Als aktuelle Beispiele bieten sich die Transfers von Cristiano Ronaldo und Lionel Messi zu Manchester United bzw. Paris Saint-Germain (PSG) zur Saison 2021/2022 an. In der direkten Folge dieser Transfers konnten sowohl Manchester United als auch PSG in den chinesischen sozialen Medien starke Anstiege ihrer Follower-Zahlen verzeichnen. Zusammengerechnet brachten die Transfers von Messi und Ronaldo ihren neuen Klubs über 1 Mio. neue Follower in den chinesischen sozialen Medien ein (Mailman Group, 2022, S. 12).

Zu guter Letzt sei in Hinblick auf die Spielerverpflichtungen noch zu nennen, dass diese für eine Marke nicht nur den Zuschauermarkt in einem bestimmten Land öffnen können, sondern dadurch indirekt auch den Sponsorenmarkt. Wenn der Zuschauermarkt eines Landes wächst, also Öffentlichkeitsinteresse entsteht lassen auch Sponsoren aus dem jeweiligen Land nicht lange auf sich warten, um auf dieser Welle mitzureiten. Ein Beispiel hierfür wäre der Transfer des chinesischen Nationalspieler Li Tie zum FC Everton im Jahr 2003, der dem Klub in der Folge einen Sponsorenvertrag mit dem chinesischen Mobiltelefonhersteller Kejian über 1 Mio. Pfund jährlich einbrachte – obwohl Kejian gar nicht auf dem englischen Markt aktiv war (Puck & Wirth, 2009, S. 116).

Schlussendlich richtet sich die Auswahl, welche Art von Spieler ein Verein verpflichtet gänzlich nach den gewünschten Zielen, dem Ansehen der eigenen Vereinsmarke und den

vorhandenen finanziellen Ressourcen. Soll der Fokus auf einem spezifischen Land oder Markt liegen, dem ein besonderes Potenzial zugeschrieben wird, bietet es sich an in jenem Land einen etablierten Star aus der nationalen Liga oder aus der Nationalmannschaft zu verpflichten. Um Transferkosten einzusparen ist es auch denkbar in einem Land Scouting zu betreiben und ein junges Toptalent zu verpflichten, dem in seinem Land eine große Zukunft zugeschrieben wird, das aber international noch etwas unter dem Radar fliegt. Liegt der Fokus nicht auf einem bestimmten Land und sind die nötigen Ressourcen vorhanden ist allerdings die Verpflichtung eines Weltstars auch durchaus möglich, wenngleich hierbei diverse Risiken bestehen, die insbesondere damit zu tun haben, dass ein solcher Transfer meist immense Geldsummen verschlingt und im schlimmsten Falle nicht so einschlägt, wie sich erhofft wird. Es bleibt dennoch festzuhalten, dass alle drei dieser Methoden probate und beliebte Maßnahmen in der Internationalisierung von Fußballmarken sind und oft den Grundstein zum Erfolg weiterer Internationalisierungsmaßnahmen legen.

4.4.2 Gastspiele und Marketing-Reisen

Ein weiteres Mittel, um den Internationalisierungsprozess voranzutreiben bieten Gastspiele und Marketing-Reisen. Viele Klubs nutzen die spielfreien Zeiträume im Sommer oder auch im Winter neben der Saisonvorbereitung als Vermarktungszeitraum, idealerweise lassen sich hierbei Saisonvorbereitung und Vermarktung sogar verbinden. Die spielfreie Zeit wird mit Reisen überbrückt, die vor dem Hintergrund der internationalen Vermarktung stattfinden. Im Rahmen der Reisen ins Ausland können die Mannschaften direkt mit ihrer Zielgruppe auf dem internationalen Zielmarkt in Kontakt treten, was während der Saison aufgrund des engen Terminplans und der oft weiten Reisedauer nicht möglich wäre. Hierfür veranstalten die Vereine bspw. ein Rahmenprogramm, bieten Meet and Greets an, veranstalten Workshops und am wichtigsten: sie treten in Freundschaftsspielen an und bieten somit ihr „Produkt“ des Fußballspiels vor Ort denen an, die diese Möglichkeit normalerweise nur über den Bildschirm haben. Hierbei besteht eine Win-Win-Situation zwischen Fans und Vereinen. Die Fans können ihre Lieblingsvereine bzw. ihre Lieblingsspieler hautnah erleben, es kann also zu einer zusätzlichen Emotionalisierung durch dieses persönliche Erlebnis in der Realität kommen. Zusätzlich dazu wirken die Motive der Sportrezeptionsmotivation verstärkt, was für diese Fans auf dem Auslandsmarkt normalerweise aufgrund des Mangels von „realen“ Erlebnissen wie bspw. einem Stadionbesuch oder einem Meet and Greet nicht möglich wäre. Der Verein schafft es also durch diesen direkten Kontakt eine verstärkte Bindung zu den Fans aufzubauen, die diese durch eine stärkere Emotionalisierung als es bei ausländischen Fans normalerweise der Fall ist charakterisiert werden kann. Als Gegner für solche Gastspiele wählen die Mannschaften oft einen Mix aus lokalen Mannschaften (um den lokalen Fans einen zusätzlichen Anreiz zu geben) und internationalen Top-Teams (Versprechen auf Weltklasse-Begegnungen vor der Haustür). Als aktuelles Beispiel: Zur Sommerpause 2022 haben unter anderem die europäischen Topvereine Chelsea, Arsenal, Everton, Manchester City, der FC Bayern München und der FC Barcelona eine Marketing-Reise in die USA geplant (Fansler, 2022). Dort treffen sie auf US-amerikanische und mexikanische Teams, es soll aber auch eine

Partie zwischen den Bayern und Manchester City geben. Neben solchen Gastspielen finden auch immer häufiger glorifizierte Freundschaftsspiele in Turnierform statt. Eines der bekanntesten dürfte bspw. der International Champions Cup (ICC) sein, der von 2013 bis 2019 jährlich stattfand, bevor er aufgrund der Corona-Pandemie pausiert werden musste. Die Liste der bisherigen Teilnehmer des ICC ist gespickt mit europäischen Top-Teams aus allen der Top-5-Ligen, im Rahmen des ICC fanden Spiele u. a. in Nordamerika, Europa, Australien und China statt (Goff, 2019). Während „Turniere“ wie der ICC selbstverständlich keinen richtigen Stellenwert aus einer sportlichen Sicht haben bieten sie für die Vereine eine gute Bühne, um auf den ausländischen Märkten ihr Produkt anzubieten und sich – vor dem Schein eines „Turniers“ – zu vermarkten. Auslandsreisen mit Gastspielen ermöglichen also Mannschaften eine einfache Methode, um auf den dortigen Märkten ihre Präsenz und Popularität zu erhöhen (Puck & Wirth, 2009, S. 117). Zu beachten ist allerdings, dass solche Reisen hohe Ressourcen im Finanzbereich als auch in der Organisation verbrauchen, weshalb sie in der Regel nur von wirklichen Top-Mannschaften mit den ausreichenden Ressourcen durchgeführt werden, die dazu bereits ein gewisses Ansehen und bestehende Fans auf den Zielmärkten haben. Zudem können nur solche Top-Teams mit ihren Marketing-Reisen neben den Vermarktungszielen auch ausreichend wirtschaftliche Erträge durch Ticket- und Merchandise-Verkäufe erwarten, die die Reisekosten decken oder sogar übertreffen – bei kleineren Vereinen, die solche Reisen durchführen lohnt in der Regel der Aufwand nicht den Ertrag (van Overloop, 2015, S. 4).

Neben den von Mannschaften selbst organisierten Marketing-Reisen ist in der jüngeren Vergangenheit auch eine weitere Art der Gastspiele immer populärer geworden. Denn mittlerweile kommt es auch immer wieder vor, dass die Verbände selbst einige ihrer Wettbewerbe teilweise oder ganz ins Ausland verschieben. Grund hierfür sind meist die Möglichkeit einer besseren bzw. lukrativeren TV-Vermarktung und die Zahlung hoher Summen vonseiten der neuen Gastgeberländer. Neben diesen Gründen findet sich natürlich auch der Hintergrund der Internationalisierung, der selbstverständlich nicht nur für Vereine, sondern auch für Verbände und Wettbewerbe als eigene Marken eine große Rolle spielt. Ein Beispiel: Seit 2019 findet der spanische Supercup in Saudi-Arabien statt und wird neben Pokalsieger und Meister von Vizemeister und Pokalfinalist ergänzt. Das sorgt einerseits für die Erschließung des saudi-arabischen Marktes für den spanischen Verband und die spanischen Top-Teams, andererseits für neue Geldquellen. Denn: Der Golfstaat zahlt dem spanischen Fußballverband für die Austragungsrechte 40 Mio. Euro pro Saison, der Betrag wird zwischen den teilnehmenden Vereinen und dem Verband aufgeteilt (van der Welden, 2022).

4.4.3 Internationale Medienangebote

Fußballunternehmen haben es aufgrund der hohen Distanz zu ihren internationalen Zielmärkten nicht einfach mit diesen in Kontakt zu treten, da Marketing-Reisen wie dargestellt einerseits nur selten stattfinden können und andererseits quasi den Top-Vereinen vorbehalten sind. Deshalb ist eine der wichtigsten Maßnahmen für den Kontakt zwischen Marke und Fan der Einsatz internationaler Medienangebote. Dies reicht von internationalen Social Media-Präsenzen über das Angebot der Unternehmens-Website in verschiedenen Sprachen bis hin

zu exklusiven internationalen Medienangeboten wie bspw. Video-Formate oder Exklusiv-Interviews für einen bestimmten Markt. Dabei bieten wohl insbesondere die sozialen Medien die einfachste Form der Markenkommunikation zu den internationalen Fans. Um nah bei den bisher genannten Beispielen zu bleiben genügt bspw. ein Blick auf die Website von Tottenham Hotspur. Die auswählbaren Sprachen dort sind englisch und, wenig überraschend, Koreanisch. Dazu bietet Tottenham ein internationales Social Media-Portfolio an, das neben Englisch, Spanisch und Portugiesisch auch den asiatischen Markt weit über Koreanisch hinaus abdeckt, unter anderem mit Chinesisch, Indisch und auch Thai (Tottenham Hotspur, 2022). Längst haben sämtliche europäische Top-Vereine, die den Anspruch der internationalen Vermarktung haben ihr Medienangebot internationalisiert. Der Fokus auf welchen Markt genau unterscheidet sich dabei zwar von Klub zu Klub, es kristallisiert sich aber oft ein Schwerpunkt auf dem asiatischen und dem lateinamerikanischem (bzw. spanisch/portugiesischem) Markt heraus. Beeinflusst wird die Auswahl der internationalen Angebote vom gewünschten Zielmarkt der Vereine, aber auch die Folgen von Spielerverpflichtungen machen sich, wie im Beispiel erkennbar, bemerkbar. Dazu können Spielerverpflichtungen wie in 4.3.1 betrachtet enorme Auswirkungen auf die Vereinspräsenzen in den sozialen Medien haben. Ein weiteres Beispiel hierzu: Als Folge des Dong Fangzhou-Transfers verzeichnete die chinesische Homepage von Manchester United im Jahr darauf ganze 15 Mio. Zugriffe (Gove, 2005, zitiert nach Puck & Wirth, 2009, S. 116) – zum damaligen Zeitpunkt ein enormer Wert. Im Rahmen der Corona-Pandemie sei zudem erwähnt, dass in den vergangenen beiden Jahren der digitale Weg für Fußballmarken der einzige Weg war, um mit ihren internationalen Fans zu interagieren. Mit dem Wegfall von Marketing-Reisen legten somit viele Vereine einen verstärkten Fokus auf dem Aufbau ihrer internationalen Medienangebote, der auch in Hinblick auf eine coronafreie Zeit langfristig für die internationale Vermarktung und für die internationalen Fans nur von Vorteil sein kann.

4.4.4 Infrastrukturelle Maßnahmen

Zu guter Letzt soll ein kurzer Blick auf den Aufbau von Infrastruktur auf internationalen Zielmärkten geworfen werden. Doch welche Möglichkeiten bieten sich hierbei an? Einerseits, die offensichtlichste Option, die Marketing durch Präsenz im Zielland mit wirtschaftlichen Interessen verbindet: Fanshops. Wieder einmal fällt der Fokus für ein Beispiel hierfür auf Manchester United. Die Red Devils haben dabei neben mehreren Fanshops in China bspw. auch Fußballschulen in Peking und Shanghai (Sieren, 2015). Fußballschulen sind dabei in einer weiteren Hinsicht ein besonders wertvolles Gut. Denn Fußballschulen bieten neben der reinen Präsenz für die Vermarktung für die Vereine zusätzlich das Potenzial den nächsten Fußballstar eines Landes zu entdecken und für sich zu gewinnen. Was für eine Auswirkung eine solche Verpflichtung auf das Image eines Vereins auf dem jeweiligen Zielmarkt haben könnte sollte hierbei längst klar sein. Zur besseren Koordination der Auslandsaktivitäten vor Ort bietet es sich zudem an im Zielland ein Büro zu eröffnen, dies hat zwar nicht die gleichen vielschichtigen Mehrwerte oder vermarktungstechnische Präsenz-Effekte wie die bisher genannten Beispiele, kann aber zur Organisation dieser und weiterer Auslandsaktivitäten

durchaus hilfreich sein. So können Auslandsbüros unter anderem genutzt werden, um mit den Fans vor Ort in Kontakt zu treten, Partnerschaften bspw. in den Bereichen Sponsoring oder Licensing zu entwickeln und auszubauen und den Jugendbereich vor Ort (also bspw. Fußballschulen oder Trainingscamps) auszubauen (FC Bayern München, 2022).

4.5 Herausforderungen und Risiken im Rahmen von Internationalisierungsprozessen

Zum Abschluss des Kapitels soll ein Blick auf Herausforderungen und Risiken im Rahmen der Internationalisierungsmaßnahmen im Fußball geworfen werden. Zum einen sind damit die offensichtlichen Herausforderungen im Rahmen von Internationalisierung für die Unternehmen und die Unternehmensführungen gemeint, die planerischen, logistischen und finanziellen Aufwände, die ein Internationalisierungsprozess mit sich bringt. Da diese aber in vielerlei Hinsicht Überlagerungen mit denen normaler Marketingprozesse haben soll es in diesem Abschnitt primär um jene Herausforderungen und Risiken gehen, die exklusiv im Rahmen von Internationalisierungsprozessen aufkommen.

Schlösser (Schlösser 2011, zitiert nach van Overloop, 2015, S. 129) stellt hierbei eine Auflistung der wichtigsten zu beachtenden Risiken dar, er nennt unter anderem die kulturellen Unterschiede von internationalen Märkten, die potenzielle geringe Fußballaffinität mancher Länder, Einschränkungen durch die Ortsgebundenheit von Klubs und die zeitliche Einschränkungen mit Blick auf eng getaktete Spielpläne. Teile der regionalen Einschränkungen und die Ortsgebundenheit von Vereinen wurde bereits im Rahmen von Kapitel 2.3 betrachtet, zu den dort erwähnten regionalen Beschränkungen kommt im Fall von Internationalisierung noch die große Distanz zu den internationalen Zielmärkten und die hohen Reisekosten und damit verbundenen logistischen Herausforderungen, die eine permanente Bearbeitung der Zielmärkte in Präsenz fast unmöglich machen. In Kombination mit der zeitlichen Einschränkung durch die Wettbewerbe bietet das eine Herausforderung für viele Vereine, gerade die, die bspw. nicht die Ressourcen haben, um Marketing-Reisen zu unternehmen oder um ihre medialen Präsenzen in möglichst vielen Sprachen anzubieten. Durch die Ortsgebundenheit und die zeitlichen Einschränkungen, aber auch im Allgemeinen aufgrund des hohen Ressourcenaufwands von Internationalisierungsprozessen entsteht also eine hohe Einstiegshürde auf Basis der vorhandenen Ressourcen für kleine bzw. mittelgroße Vereine in den internationalen Markt. Dazu kommt es wie in 4.2 angesprochen dazu, dass sich Fans auf den internationalen Märkten aufgrund des Mangels an Markenpräsenz und Live-Erlebnissen mit einem Verein oft nicht auf dem gleichen Level mit einer Mannschaft identifizieren können, wie regionale Fans. Um dies vorzubeugen und Präsenz auch international zu schaffen, gibt es wie erwähnt Maßnahmen wie Marketing-Reisen und internationale Medienpräsenzen, dennoch führen diese Hürden zu Herausforderungen für Fußballmarken auf ihrem Weg zur Internationalisierung. Die genannte potenziell geringe Fußballaffinität mancher Märkte hingegen lässt sich mit der Auswahl der richtigen Zielmärkte umgehen. Zwar gibt es sicherlich Märkte mit geringer Fußballaffinität, die dennoch ein hohes

Potenzial aufweisen, das Risiko in diese zu expandieren und somit die Verantwortung zu übernehmen überhaupt erst den Fußball als Sport dort etablieren zu müssen dürfte aber für die meisten Vereine nicht der gewünschte Weg sein. Einfacher ist es sich für Märkte zu entscheiden, die bereits ein Level an Fußballaffinität vorweisen und dadurch attraktiv sind. Im Rahmen von Kapitel 4.3 wurden die Kriterien für die Auswahl der Zielmärkte genauer betrachtet.

Der Rest des Kapitels soll sich der verbleibenden eingangs genannten Herausforderung im Rahmen von Internationalisierung widmen – den kulturellen Unterschieden zu internationalen Märkten. Dabei haben die kulturellen Unterschiede von internationalen Märkten mehr Auswirkungen als auf den ersten Blick klar wird. Während es einerseits um die kulturelle Verständnis als Voraussetzung für die Marketingmaßnahmen im Zielland selbst geht müssen andererseits auch im Rahmen ebendieser Maßnahmen kulturelle Herausforderungen bewältigt werden. Ersteres lässt sich hierbei gut bewältigen. Da sich diese Art der kulturellen Herausforderungen insbesondere auf die Vermarktung und die Maßnahmen auf dem Zielmarkt selbst beziehen können sie auch als externe kulturelle Herausforderungen bezeichnet werden. Ein Verständnis des Zielmarktes und seiner kulturellen Bräuche, Sitten, No-Gos und Trends im Allgemeinen als auch in Bezug auf Marketing lässt sich vor dem Start der Internationalisierungsmaßnahmen und sogar noch vor derer Planung mittels einer Analyse des Zielmarktes erreichen, wie am Ende von 4.1 bereits dargestellt wurde. Die Analyse des Zielmarktes und seiner Gegebenheiten sollte dabei gewissenhaft und tiefgründig durchgeführt werden, um auf Nummer sicher zu gehen, dass auch kein potenziell No-Go begangen wird, dass evtl. auf den ersten Blick nicht klar wäre. Wie in diesem Zusammenhang erwähnt, könnte sich ein falscher Schritt, je nach Markt, teuer auswirken und einen irreparablen Imageschaden als Auswirkung haben, der im schlimmsten Falle das Ende der Internationalisierungsmaßnahmen als Folge haben könnte. Dementsprechend sollte jede Besonderheit des Landes, seine Bevölkerung, politischen Gegebenheiten und sonstige Punkte von Interesse vor der Planung der Maßnahmen gut analysiert werden. Diese Analyse sollte dann den Grundstein legen, um aus dem bestehenden Marketingmix des Unternehmens und den Ergebnissen der Analyse geeignete Maßnahmen im Rahmen der Internationalisierung auszuwählen. Zu beachten ist, dass dieser Prozess selbstverständlich für jedes Land wiederholt werden sollte. Selbst dann, wenn zwei Länder in der gleichen Region liegen. Zwar kann dann zumindest auf die Ergebnisse des zuerst erforschten Landes aufgebaut werden, es sollte aber immer davon ausgegangen werden, dass zwei Länder sich kulturell voneinander unterscheiden.

Neben diesen kulturellen Herausforderungen gibt es wie erwähnt auch jene, die sich dann erst im Rahmen der Internationalisierungsmaßnahmen ergeben. Doch was ist hiermit gemeint? Viele Internationalisierungsmaßnahmen beinhalten bspw. die Einstellung von Menschen aus dem Zielland. Seien es Büromitarbeiter für das Auslandsbüro, Medienangestellte für die internationalen Medienangebote oder, das prominenteste Beispiel, ausländische Spieler. Bei den ausländischen Spielern spielt es hierbei keine Rolle, ob ein Spieler unter dem Mantel der

internationalen Vermarktung verpflichtet wurde, oder ob er Teil der „regulären“ Transferaktivitäten eines Vereins ist, da ausländische Spieler meistens gezwungenermaßen eine mediale Reaktion in ihrem Heimatland hervorrufen und, ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt, einen Effekt auf das Image eines Vereins in ihrem Heimatland haben. Da sich hierbei die Herausforderung insbesondere auf die eigenen Angestellten bezieht, also Unternehmens-Interna betrifft lässt sich hier auch von internen kulturellen Herausforderungen sprechen. Im Rahmen dieser internen kulturellen Herausforderungen soll ein kurzer Blick auf das sogenannte Cultural Diversity Management (CDM, zu Deutsch: Management der kulturellen Vielfalt) als hilfreiche Maßnahme zur Meisterung dieser Herausforderungen geworfen werden. Meyer-Truelsen et al. (2012, 173 f.) sind hierbei der Meinung, dass kulturelle Vielfalt nicht als Hindernis oder Defizit, sondern als Chance gesehen werden sollte und dieses ungenutzte Potenzial mithilfe von CDM aktiviert werden kann. Sie sind der Meinung, dass CDM kulturelle Vielfalt innerhalb eines Unternehmens als Ressource nutzen kann, um vorhandene Potenziale anzuheben, Synergien zu bilden und somit „die mit der Interkulturalisierung verbundenen Chancen wahrgenommen werden“ (Meyer-Truelsen et al., 2012, S. 174) können. Im Rahmen des CDM sind Unternehmen heutzutage dazu angehalten, sich ihren Mitarbeitern anzupassen und ein auf diese zugeschnittenes Arbeitsumfeld zu schaffen, dass ihre Individualität und ihre individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften fördert, anstatt diese abzulehnen (Sabel, 2010, S. 43). Diese Potenziale sind dabei im Fußball mehr als in jeder anderen Branche vorhanden, da der Fußballmarkt wie kein anderer und Fußballunternehmen wie keine anderen bereits seit Ewigkeiten durch und durch globalisiert und somit interkulturell sind. Oder wie der amerikanische Journalist Franklin Foer einst sagte: „Fußball ist das globalisierteste Phänomen überhaupt auf unserem Planeten: noch vor Rockmusik, Coca-Cola und Hollywood.“ (Moorstedt, 2006, S. 41)

Unterschiede zwischen Kulturen bieten also eine der größten Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung. Sie müssen sowohl beim Auslandsmarketing (extern), als auch in Hinblick auf die Mitarbeiter und Spieler innerhalb eines Unternehmens (intern) beachtet und gemanagt werden. Doch bergen kulturelle Unterschiede nicht nur Risiken, gerade in Hinblick auf das interne kulturelle Management bieten sich viele Potenziale. Fußballvereine können dabei die hohe Heterogenität innerhalb ihrer Unternehmen und ihrer Mannschaft nutzen, um bis dahin unerkannte Chancen und Potenziale für sich zu entdecken – hierbei kann bspw. CDM helfen.

5 Internationalisierung am Beispiel der Bundesliga

Im folgenden Praxiskapitel soll nun abschließend die Internationalisierung der Bundesliga behandelt werden. Zur Einführung soll die Bundesliga als Liga, aber auch als Unternehmen und als Marke mit ihren Akteuren und Strukturdaten vorgestellt werden. Anschließend sollen die in den bisherigen Kapiteln behandelten Themenbereiche in Bezug auf die Bundesliga als Praxisbeispiel gespiegelt bzw. angewendet werden. Hierbei soll in erster Linie die Rolle der Internationalisierung im bzw. für den deutschen Fußball erforscht werden. Zu beachten ist,

dass im Rahmen der Betrachtung der Bundesliga gleichzeitig auch immer die Vereine der Bundesliga und die Akteure im deutschen Fußball bzw. der deutsche Profifußball generell betrachtet werden müssen, da diese untrennbar mit der Bundesliga verbunden sind und fast sämtliche Aktivitäten dieser Akteure Auswirkungen auf das Image, die Marke und sogar die Wirtschaftlichkeit der Bundesliga haben. Aufgrund dessen wird im Verlauf dieses Praxiskapitels regelmäßig der Blick auch auf einzelne Vereine oder anderweitige Akteure der Bundesliga und den deutschen Fußball im Allgemeinen gerichtet.

5.1 Strukturdaten und Akteure

Die Bundesliga ist die höchste Spielklasse im deutschen Profifußball. Der Begriff Bundesliga umfasst dabei strenggenommen sowohl die erste als auch die zweite Bundesliga, da die zweite Bundesliga unter demselben ebenfalls unter dem Namen der Bundesliga vermarktet wird. In diesem Teil der Arbeit soll es aber in erster Linie um die Marke Bundesliga und somit primär um die erste Bundesliga gehen, da diese die höchste und somit auch bekannteste (national wie international) deutsche Fußballliga ist. Zur Einführung soll ein Blick auf die Struktur und das System im deutschen Fußball geworfen werden, begonnen mit den Verbänden und den verschiedenen Wettbewerben.

Auf nationaler Ebene wird der Fußball in Deutschland vom DFB als Dachverband geleitet, diesem unterstehen die 5 Regionalverbände und ihre 21 Landesverbände, auf lokalster Ebene gibt es dann noch die Bezirks- oder Kreisverbände – wieder gilt die Faustregel, die jeweils „niedriger“ angesiedelten Verbände unterstehen den jeweils Größeren bzw. sind in diese eingegliedert. Die 5 Regional- und 21 Landesverbände sind dazu nicht nur unter dem DFB angesiedelt, gewissermaßen bilden sie diesen auch. Mit einer Ausnahme bilden die Regional- und Landesverbände die ordentliche Mitgliederschaft des DFB. Das weitere stimmberechtigte, ordentliche Mitglied im DFB ist der DFL Deutsche Fußball Liga e. V. (DFL e. V.) – ein e. V., der von den 36 Vereinen und Kapitalgesellschaften der 1. und der 2. Bundesliga gegründet wurde und für den Profifußball in Deutschland verantwortlich ist (DFL e.V., 2022). Der DFL e. V. vertritt als Mitglied im DFB die Interessen der Vereine. Dazu stellt der DFL die DFL GmbH (DFL) als hundertprozentige Tochterfirma, die für die operative Leitung der 1. und 2. Bundesliga verantwortlich ist, d.h. für die Bereiche Spielbetrieb, Lizenzierung und Vermarktung (DFL GmbH, 2022). Darüber hinaus ist die DFL für die Aufschlüsselung und Verteilung der Einnahmen aus der medialen Vermarktung an die Bundesligisten zuständig, welche sich aus den Platzierungen bzw. Erfolgen der Vereine im Ligabetrieb errechnen. Die DFL als Ligaverband hat also eine Doppelfunktion, in Form des DFL e. V. fungiert sie als Interessenvertretung der Vereine im DFB, während die DFL GmbH als Tochterfirma des DFL e. V. als medialer Vermarkter und Organisator für die 1. und 2. Bundesliga und ihre Vereine auftritt. Für die 3. Liga als tiefste eingleisige Liga im deutschen Profifußball ist wiederum der DFB selbst zuständig. Eingleisig bezeichnet hierbei, dass eine Liga landesweit ausgetragen wird, also nicht in nicht in regionale Gruppen aufgeteilt ist.

Nach der Erklärung der Verbände folgt eine Übersicht des Ligasystems im deutschen Fußball. Zu beachten ist, dass die Organisationsstruktur im nationalen Ligafußball sich von Land zu Land unterscheidet und autark von den jeweiligen Nationalverbänden geregelt wird. Das Ligasystem in Deutschland ist pyramidenförmig aufgebaut, dabei sind die ersten drei Ligen eingleisig, also die 1. und 2. Bundesliga und die 3. Liga. In der 1. Und 2. Bundesliga spielen jeweils 18 Mannschaften, die 3. Liga als letzte eingleisige Liga in Deutschland beherbergt 20 Teams. In der Bundesliga spielt jede Mannschaft zweimal gegen jede andere Mannschaft, einmal zuhause und einmal auswärts, somit ergeben sich insgesamt 34 Spieltage – insgesamt 306 Spiele pro Saison. Dazu kommen zwei Relegationsspiele, bei denen der 16. der Bundesliga gegen den 3. der 2. Bundesliga um Auf- bzw. Abstieg antritt. Neben den Relegationsspielen sind zudem feste Auf- bzw. Abstiegsplätze zwischen den Ligen festgelegt. Ab der 4. Liga, der Regionalliga (RL), beginnt die Einteilung in regional aufgeteilte Ligen. Die 5 Regionalligen werden von den dementsprechenden Landes- bzw. Regionalverbänden geleitet: die RL Nord vom Norddeutschen Fußballverband, die RL Nordost vom Nordostdeutschen Fußballverband, die RL West vom Westdeutschen Fußballverband, die RL Südwest vom Fußball-Regional-Verband Südwest und vom Süddeutschen Fußball-Verband (ohne den Bayerischen Fußball-Verband) und die RL Bayern wird mit dem Bayerischen Fußball-Verband als einzige von einem Landesverband geleitet. Ab der 5. Liga unterliegt der Ligabetrieb den Landesverbänden eher als den Regionalverbänden, wobei erstere letzteren natürlich zugehörig sind. Die 5. Liga ist generell als Oberliga bekannt. Liga 6 kann als Verbands/bzw. Landesliga bezeichnet werden, alles, was darunter kommt entfällt einer einheitlichen Einteilung in Bezug auf die Ligahöhe und einem einheitlichen Benennungsschema aufgrund der Verschiedenheiten in Organisationsstruktur, Vereinsanzahlen und Verbandsmitgliedern. In den untersten Ligen obliegt die Zuständigkeit über den Ligabetrieb dann den, den Regional- und Landesverbänden zugehörigen Bezirks- oder Kreisverbänden. Generell lässt sich die unterste Ligahöhe noch als Kreisliga bzw. Kreisklasse bezeichnen. Je nach Anzahl der Mannschaften können diese dann jedoch noch in mehrere Staffeln aufgeteilt sein, was zu einer weiteren Vielschichtigkeit der Ligahöhe führt.

In Deutschland gibt es neben den Ligen noch den DFB-Pokal als nationalen Pokalwettbewerb, durchgeführt vom namensgebenden DFB. Teilnahmeberechtigt sind die Teams der 1. und 2. Bundesliga sowie vier bestplatzierten Mannschaften der 3. Liga zum Ende der vorangegangenen Saison. Dazu spielen im DFB-Pokal 24 Mannschaften der unteren Ligen, größtenteils die Verbandspokalsieger. Der Sieger des DFB-Pokals qualifiziert sich für die UEFA Europa League, somit ist der Pokalsieg nicht nur ein prestigeträchtiges Ziel, sondern auch in Hinblick auf die sportliche und wirtschaftliche Entwicklung eines Vereins ersehnenswert. Da die Begegnungen der Pokalwettbewerbe meist ab einer gewissen Runde ohne Setzliste, also komplett zufällig ausgelost werden, haben auch vermeintlich schlechtere Mannschaften eine Möglichkeit im Pokal in der entscheidenden Phase dabei zu sein. So gewann beispielsweise 1992 Hannover 96 als damaliger Zweitligist sensationell den Pokal. Ein beliebter Spruch unter Fußballfans lautet: „der Pokal hat seine eigenen Gesetze“. In Deutschland tritt der DFB-Pokalsieger in der Vorbereitungsphase der folgenden Saison zudem

gegen den amtierenden Meister der Bundesliga um den DFL-Supercup an. Der Sieger des DFL-Supercups ein Preisgeld von 3 Mio. Euro (tz.de, 2021) – für die Vereine eine ansehnliche Summe für einen Vorbereitungswettbewerb bestehend aus einem Spiel.

Die Vereine im deutschen Fußball sind dabei von den bislang mehrmals erwähnten regionalen Beschränkungen und Ortsgebundenheiten abhängig, unterliegen also regionalen wie lokalen Chancen, Beschränkungen bzw. Risiken und Herausforderungen. Wie in Abschnitt 2.3 erwähnt, sind Fußballvereine somit häufig den Limitierungen ihrer Lage ausgesetzt, bzw. können umgekehrt die Möglichkeiten dieser ausnutzen. Wirtschaftsstarke Regionen bringen häufig starke Vereine hervor, während es sich bei wirtschaftsschwachen Regionen gegenteilig verhält. In Deutschland gibt es hierfür mehrere Beispiele, wie den FC Bayern München in Bayern oder das Ruhrgebiet mit seinen zahlreichen Proficlubs. Auf der anderen Seite ist es bei wirtschaftlich schwächeren Regionen wie erwähnt gegenteilig, so sind z.B. aus Ostdeutschland nur wenige Vereine im Profifußball zu finden. Diese Verteilung der Vereine nach Wirtschaftsstärke der Regionen ist auch bei Betrachtung der Landkarte der Vereine der 1. Und 2. Bundesliga zur Saison 2021/2022 in Abb. 4 gut erkennbar.

Abbildung 4: Landkarte der Vereine der 1. und 2. Bundesliga zur Saison 2021/2022 (eigene Darstellung, nach: Link, 2021a, 2021b)

Wie gut ersichtbar wird beherbergen wirtschaftsstarke Regionen wie Bayern, Baden-Württemberg und Nordrein-Westfahlen (NRW) einen hohen Anteil der Erst- und Zweitligisten – während Topvereine im Gebiet der ehemaligen DDR eher rar gesät sind. So stellt Sachsen bspw. mit RasenBallsport Leipzig (RB Leipzig) lediglich einen Verein in der 1. Bundesliga. Um das Ganze mit der wirtschaftlichen Stärke der jeweiligen Regionen in Relation zu setzen, lässt

sich das Bruttoinlandprodukt (BIP) pro Kopf in den jeweiligen Regionen als Messwert betrachten. Als Vergleichswert: In Gesamtdeutschland lag das BIP pro Kopf 2021 bei 42.953 Euro. In Westdeutschland (ohne Westberlin) lag es dabei bei 44.942 Euro, während es in Ostdeutschland (ohne Ostberlin) gerade einmal bei 31.684 Euro lag (Statistische Ämter der Länder, 2022). In den restlichen genannten Regionen war das BIP 2021 pro Kopf wie folgt: Bayern – 50.289 Euro, Baden-Württemberg – 48.247 Euro und Nordrein-Westfahlen – 40.951, in Sachsen lag es bei 33.254 Euro pro Kopf. Der Zusammenhang zwischen dem Potenzial einer Region erfolgreiche Fußballmannschaften hervorzubringen und der Wirtschaftskraft einer Region ist also gut erkennbar. Doch Ausnahmen bestätigen bekanntlich die Regel. Als negative Ausnahme könnte hierbei Berlin herhalten, welches im Vergleich mit anderen Hauptstädten Europas (bisher) noch keinen Top-Club hervorgebracht hat. Zwar spielen mit Union Berlin und Hertha BSC zwei Berliner Vereine in der Bundesliga, mit Blick auf die anderen Top-5-Ligen muss allerdings klar werden, dass der fußballerische Anspruch für eine Hauptstadt höher angesiedelt sein muss. So hat Madrid als spanische Hauptstadt mit Atlético und Real Madrid zwei europäische Spitzenklubs, London beherbergt mit Chelsea, Arsenal, Tottenham und West Ham momentan gleich vier Topvereine. Mit Crystal Palace, Watford FC und Brentford FC sind sogar noch drei weitere Vereine aus London in der ersten Liga beheimatet. Doch auch in die andere Richtung gibt es Ausnahmen, auch wirtschaftlich schwache oder karg besiedelte Regionen können Spitzenklubs hervorbringen. Die TSG Hoffenheim als Dorfverein des Sinsheimer Stadtteils Hoffenheim oder RB Leipzig aus dem, wie festgestellt, wirtschaftlich eher hinkenden Bundesland Sachsen bieten hier die Ausnahmen. Festgestellt sei jedoch, dass sowohl die TSG Hoffenheim als auch RB Leipzig ohne externe wirtschaftliche Hilfen wohl nie den Sprung in den Profifußball gemeistert hätten.

Doch existiert eine Alternative zur Vereinsform für Sportmannschaften? Ja – zum Vergleich: im amerikanischen Profisport gibt es das Franchise-System anstelle von klassischen Vereinen. Die Franchises haben dabei mit der jeweiligen Stadt ihrer Wahl Exklusivrechte in dieser NFL-Spiele auszutragen. In den Ligen gibt es zudem keinen Auf- oder Abstieg, die Ligazugehörigkeit wird über Lizenzen genehmigt, die komplett unabhängig vom sportlichen Erfolg von den Franchises finanziell erworben werden können. Dieses System ermöglicht es den Teams bspw. ihren Standort zu wechseln, sollte der aktuelle Standort nicht mehr zufriedenstellend sein. Hierfür müssen lediglich in einer anderen Stadt die Exklusivrechte einen Profiverein zu stellen erworben werden. So zogen 2020 zuletzt bspw. die Oakland Raiders von Oakland nach Las Vegas um und wurden zu den Las Vegas Raiders (Scott, 2020). Ein solches Franchise-System wäre in Deutschland jedoch kaum denkbar, da die deutschen Fans und auch viele der Vereine sehr traditionalistisch veranlagt sind. Auf die Rolle und den Einfluss der Fans im deutschen Fußball soll im weitere Verlauf des Kapitels noch im Detail eingegangen werden.

Neben den nationalen Wettbewerb in Deutschland selbst gibt es selbstverständlich noch die internationalen Vereinswettbewerbe der UEFA. Für die Bundesliga und den deutschen Fußball an sich ist es hierbei aus mehrerlei Gründen vital, dass die deutschen Vereine international

erfolgreich sind. Der internationale Wettbewerb bringt viele Fernsehgelder für die deutschen Vereine, welche dadurch wiederum in Spieler und Infrastruktur investieren und sich stärken können. Fallen diese weg riskieren es die deutschen Mannschaften im internationalen Vergleich abzustürzen. Die Relevanz und die Zusammenhänge solcher sportlicher Erfolge mit der Wirtschaftlichkeit und der vermarktungstechnischen Relevanz wurde bereits in Abb. 1 in Kapitelabschnitt 2.2 beleuchtet. Neben dem reinen finanziellen Wert bieten die internationalen Wettbewerbe für die deutschen Vereine zudem Prestige und internationale Aufmerksamkeit. Leute im Ausland sind eher dazu bereit eine andere Liga als die eigene zu schauen, wenn in der Liga Teams spielen, die international als Top-Klubs angesehen werden und auch in internationalen Wettbewerben regelmäßig weit kommen. Ist das nicht der Fall gibt es dem internationalen Zuschauer keinen Anlass die Liga zu schauen und die Liga erhält im internationalen Raum einen schlechten Ruf. Ein guter internationaler Ruf hingegen sorgt dafür, dass bessere Spieler in die Liga wechseln wollen und eine Liga und ihre Vereine bessere internationale Sponsoren- wie Fernsehdeals erhalten kann. Das beste Beispiel hierfür ist die Premier League, die international den Ruf als beste Liga der Welt genießt und die meisten Gelder einnimmt. Neben den genannten Gründen bildet die 5-Jahreswertung der UEFA selbst einen direkten Anreiz sich international gut zu präsentieren. Denn sollten die Vereine einer Liga international schlecht abschneiden, kann es dazu kommen, dass die Liga in dieser Wertung abrutscht und somit weniger internationale Plätze bekommt. Weniger internationale Startplätze führen zu einer geringeren Wahrscheinlichkeit in den Folgejahren international gut mitzumischen. Dies kann einerseits auf nationaler Ebene zu fehlender Spannung in der Liga führen, da mehr Vereine „im Niemandsland“ landen anstatt um internationale Plätze zu spielen. Auf internationaler Ebene bedeutet dies hingegen einen schwerwiegenden Imageverlust. Gerade die deutsche Liga als einer der Top-5-Ligen kann es sich nicht leisten, aus den Top 5 der UEFA-5-Jahreswertung zu fallen, da dies international bei Fans wie Spielern einen enormen Imageschaden mit sich bringen würde. Deutschland befindet sich aktuell zwar mit komfortablem Vorsprung auf Platz 5 auf dem vierten Platz, befand sich aber in den vergangenen Jahren auch bereits auf den Plätzen 2 und 3 – ist also in der jüngeren Vergangenheit bereits rapide abgestürzt. Grund hierfür ist das schlechte Abschneiden der deutschen Vereine in der jüngeren Vergangenheit in den internationalen Wettbewerben. Insbesondere in der Europa League blieben die deutschen Vereine in den letzten Jahren meist hinter ihren Erwartungen zurück. Auch in der Champions League konnten sich die Vereine der Bundesliga bis auf den FC Bayern München, mit einigen Ausnahmen, jüngst nicht gut verkaufen. Um dies zu verdeutlichen ist in der folgenden Abbildung 5 die Verteilung der Länderverteilung der Vereine abgebildet, die zwischen der Saison 2010/2011 bis hin zur aktuell abgelaufenen Saison 2021/2022 in Halbfinals der europäischen Vereinswettbewerbe standen. Die Statistik beinhaltet auch die zur Saison 2021/2022 neu eingeführte UEFA Europa Conference League.

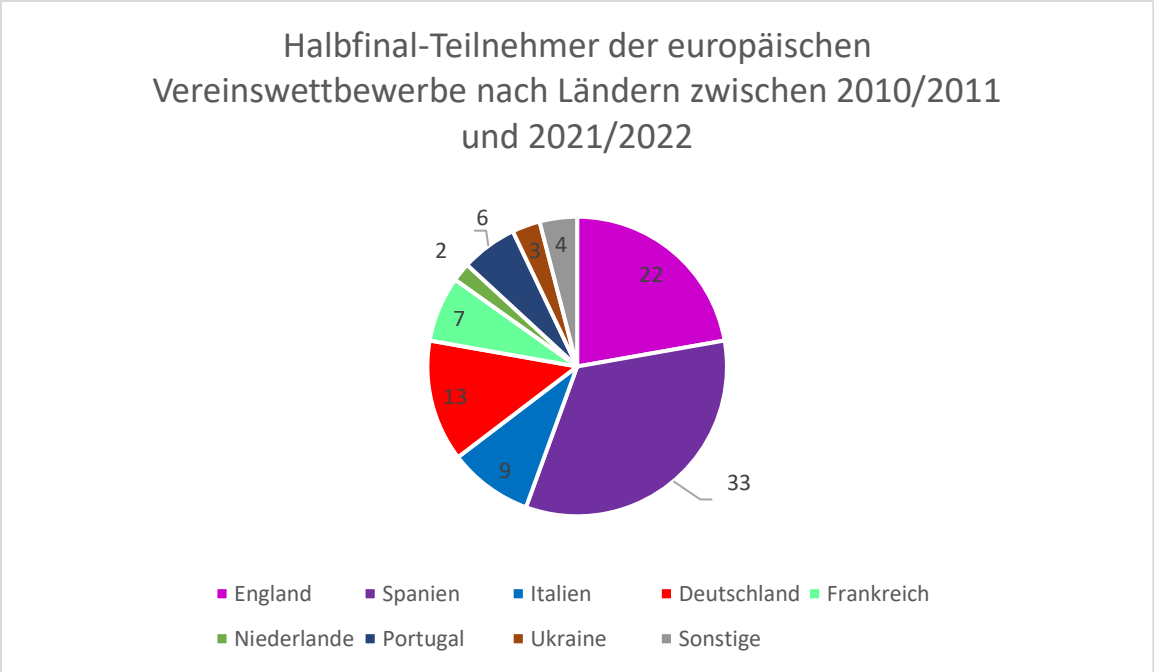

Abbildung 5: Halbfinal-Teilnehmer der europäischen Vereinswettbewerbe nach Ländern zwischen 2010/2011 und 2021/2022 (eigene Darstellung, Quelle: Wikipedia, 2022c, 2022d)

Anhand der Grafik wird deutlich, dass die deutsche Liga in den internationalen Wettbewerben gerade mit Blick nach Spanien und England einiges nachzuholen hat. Zwar ist Deutschland in dieser Hinsicht im Gesamtbild zumindest erfolgreicher als Italien und Frankreich, wird allerdings bspw. die Europa League separat betrachtet befindet sich Deutschland auf dem fünften Platz, sogar hinter Portugal und mit gleich vielen Halbfinalteilnahmen wie die Ukraine. Dazu sei dennoch gesagt, dass zumindest in der Saison 2021/2022 Eintracht Frankfurt mit dem Sieg der Europa League einen prestigeträchtigen internationalen Titel nach Deutschland holen konnte und die deutsche Liga somit gut vertreten hat.

5.2 Die Rolle des DFL und die mediale Vermarktung

Nach der Betrachtung der Strukturen im deutschen Profifußball und des deutschen Ligasystems soll nun der Blick auf die Professionalisierung, Kommerzialisierung und anschließend auf die mediale Vermarktung des deutschen Profifußballs und der Bundesliga geworfen werden.

Während die deutsche Fußballmeisterschaft bereits seit 1903 ausgetragen wurde kam es erst 1963 zur Gründung der Bundesliga als komplett durch und durch professionalisierte nationale Fußballliga, auch wenn es bereits vorher bereits erste Versuche zur Professionalisierung im kleineren Bereich gegeben hatte (Giulianotti et al., 2021). Heute ist die Bundesliga und ein großer Teil des restlichen deutschen Fußballs durch und durch professionalisiert und kommerzialisiert. Die DFL kümmert sich hierbei um einen Großteil der Prozesse in den Bereichen Professionalisierung, Kommerzialisierung und Vermarktung (inkl. der medialen Vermarktung) für die Bundesliga als Ganzes. Die Vereine selbst hingegen sind in diesen

Bereichen für sich selbst verantwortlich. Eine der Verantwortlichkeiten der DFL ist hierbei die Sicherstellung eines reibungslosen Spielbetriebs und die Verhinderung bzw. Vorbeugung von möglichen Insolvenzen oder anderweitigen Ausfällen von Seiten der Vereine. Im Rahmen dessen hat die DFL eigens ein Lizenzierungsverfahren für die Vereine der 1. und 2. eingerichtet. Im Rahmen dessen müssen die Vereine fristgemäß (meist im Lauf der Vorsaison) ihre Finanzen und Infrastruktur deklarieren und dabei diesbezüglich diverse Mindestbedingungen erfüllen müssen, um zur folgenden Saison für die jeweilige Liga zugelassen zu werden (DFL, 2022a). Trotz solcher Lizenzierungssysteme kommt es immer wieder vor, dass Vereine insolvent gehen und sich aus dem Spielbetrieb zurückziehen müssen – in harten Fällen sogar in der Mitte der Saison. Ein aktuelles Beispiel hierfür wäre Türkgücü München, die im März 2022 inmitten der laufenden Drittligasaison 2021/2022 Insolvenz anmeldeten und sich aus dem Spielbetrieb zurückzogen. Grund hierfür war der Ausstieg ihres damaligen Investors und das Ausbleiben zugesagter finanzieller Hilfen von Seiten der Gesellschafter des Vereins (DFB, 2022; Koch, 2022).

Die DFL selbst stellt die Gesamtstruktur im deutschen Profifußball wie in Abb. 6 zu sehen grafisch dar:

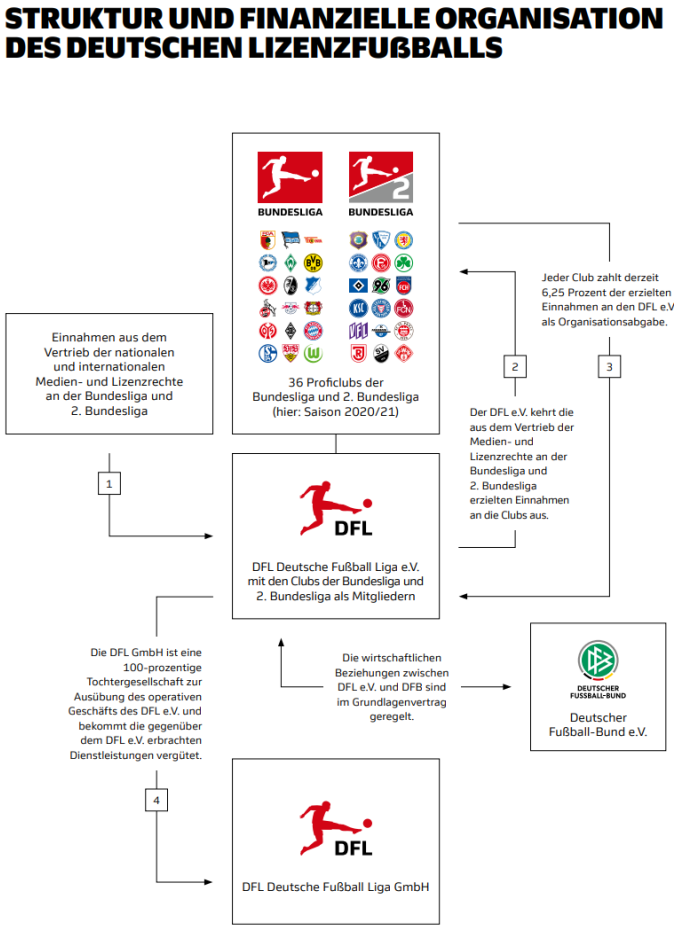

Abbildung 6: Struktur und finanzielle Organisation des deutschen Lizenzfußballs (Quelle: DFL, 2022b, S. 7)

Im Fall der Bundesliga kümmert sich DFL zusätzlich zum Lizenzierungsverfahren um die mediale Vermarktung, die einen der Kernpunkte für die Kommerzialisierung des deutschen Fußballs, bzw. des Fußballs im Allgemeinen bildet. In Deutschland ist der Status Quo der

Medienrechte zur Saison 21/22 wie folgt: Die Live-Rechte teilen sich der Bezahlsender Sky und der Online-Abodienst DAZN. Diese übertragen den Großteil der Partien live. Dazu überträgt Sat. 1 neun Einzelspiele im Free-TV, Sport 1 zeigt 33 Spiele der 2. Bundesliga (kicker, 2020b). Die aktuelle Rechteperiode läuft noch bis zur Saison 24/25, dann werden die Übertragungsrechte neu verhandelt (kicker, 2020b). Dabei verhält es sich zudem so, dass die medialen Rechte der Live-Übertragungen unter mindestens zwei Medienunternehmen aufgeteilt sein müssen, um eine mögliche Monopolstellung eines einzelnen Medienhauses zu verhindern. Neben den Live-Rechten, die zu einem Großteil bei Bezahlsendern liegen haben zudem die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF die klassischen Rechte zur Highlight-Sendung in Form der Sportschau bzw. des aktuellen Sportstudios. Die Einnahmen durch die mediale Vermarktung sind dabei für die Vereine der Bundesliga vital. Die mediale Verwertung ist mit Abstand die wichtigste Einnahmequelle im Fußball, so spülten die Mediengelder in der Saison 20/21 ca. 1,66 Mrd. Euro in die Kassen der DFL und der Vereine – einen Anteil am Gesamterlös von fast 50% (DFL, 2022b, S. 10). Doch nicht nur in der Bundesliga, auch in den anderen europäischen Top-Ligen sind TV-Gelder die Einnahmequelle Nummer eins. Der Bieterkampf, der dabei im Rahmen des Verkaufs der Übertragungsrechte zu jeder Rechteperiode zwischen den Medienanstalten entsteht, ist dabei zum Wohl der DFL und somit auch der Vereine, da dieser Bieterkampf im Idealfall zu höheren Fernsehgeldern und somit zu wirtschaftlichem Wachstum in der Liga führt.

5.3 Die Ausgliederung der Vereine

Im Rahmen von Professionalisierung und Kommerzialisierung lohnt sich zudem ein Blick auf die Ausgliederung der verschiedenen Vereine der Bundesliga, sowie auf die von den ausgegliederten Vereinen gewählten Rechtsformen. Das Thema der Ausgliederung von Fußballvereinen wurde bereits in Abschnitt 2.3 angeschnitten und soll nun in Bezug auf die Bundesligavereine näher beleuchtet werden.

In der aktuellen Bundesliga-Saison 21/22 befinden sich unter den 18 Bundesligisten lediglich noch 3 reine eingetragene Vereine. Zu bemerken ist jedoch, dass dies im Normalfall lediglich eine Ausgliederung der Profiabteilung bedeutet – die Klubs an sich existieren dennoch oft als eingetragene Vereine weiter und nehmen in manchen Fällen die Rolle der Aktionäre bzw. Kommanditaktionäre oder der Gesellschafter ein. In der folgenden Übersichtsgrafik Abb 4. ist die Gesellschaftsform der 18 Bundesligisten festgehalten:

AG (Aktiengesellschaft)	FC Bayern München, Eintracht Frankfurt, VfB Stuttgart
GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	Bayer 04 Leverkusen, Borussia Mönchengladbach, RB Leipzig, TSG Hoffenheim, VfL Wolfsburg

GmbH & Co. KGaA (Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien)	Borussia Dortmund, FC Augsburg, Hertha BSC, Arminia Bielefeld (Arminia Bielefeld, 2020), Greuther Fürth (SpvGG Greuther Fürth, 2022), 1. FC Köln (1. FC Köln, o. J.)
e.V. (eingetragener Verein)	1. FC Union Berlin, FSV Mainz 05, SC Freiburg, VfL Bochum (allerdings mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb ausgegliedert in GmbH & Co. KGaA (VfL Bochum, 2018))

Abbildung 7: Rechtsformen der Bundesligavereine im Überblick (Quelle: Kicker, 2020a)

Grund dafür, dass sich so viele Vereine von der ursprünglichen Form des e. V.s abgewendet und neue Rechtsformen angenommen haben sind wie erwähnt Professionalisierung und Kommerzialisierung, sowie die rechtliche Lage. Lambertz (2017) ist der Meinung, der Profifußball der heutigen Zeit mit seinen wirtschaftlichen Umsätzen und Gewinnen in Millionenhöhe sei rechtlich nicht vereinbar mit den ursprünglichen „nichtwirtschaftlichen, gemeinnützigen“ Werten, denen eingetragene Vereine unterliegen.

Nachfolgend werden der Vollständigkeit halber die verschiedenen Rechtsformen, denen sich die Vereine annehmen können, kurz dargestellt und erläutert:

- **Aktiengesellschaft**: Die AG ist eine Form der Kapitalgesellschaft, wobei das Kapital der AG aus Aktien besteht. Somit ist es möglich Anteile der AG zu kaufen und zu besitzen. Wem es erlaubt ist, sich diese kaufen wird allerdings von der AG entschieden. Als Beispiel: Beim beim FC Bayern München und beim VfB Stuttgart durften nach der Umwandlung in eine AG nur die jeweiligen Vereine und ausgewählte Sponsoren Anteile erwerben.

- **Gesellschaft mit beschränkter Haftung**: Eine GmbH ist ebenfalls eine Form der Kapitalgesellschaft. Die GmbH handelt und haftet mit ihrem Gesellschaftsvermögen, nicht mit dem Privatvermögen der Gesellschafter (der/die Inhaber). Dazu sind die Gesellschafter nicht rechtlich belangbar, die GmbH selbst tritt als juristische Person auf und kann belangt werden. Hierdurch ist es denn Gesellschaftern einer GmbH möglich sich rechtlich und finanziell abzusichern.

- **Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien**: Eine GmbH & Co. KGaA ist eine Mischform aus einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und einer GmbH. So ist die GmbH & Co. KGaA eine Aktiengesellschaft, für die jedoch eine sogenannte Komplementär-GmbH als juristische Person haftet und nicht die KGaA selbst. Oft sind die Komplementär-GmbHs hierbei hundertprozentige Töchterfirmen der jeweiligen eingetragenen Vereine.

- **Eingetragener Verein**: Ein e. V. ist ein (ursprünglich) nichtwirtschaftlicher Verein, der als juristische Person für sich selbst haftet. Der Vorstand vertritt den Verein nach außen und kümmert sich um die Geschäftsführung, die Mitglieder haben über das Organ der Mitgliederversammlung die Möglichkeit über alle Angelegenheiten zu beschließen, die nicht per Satzung explizit dem Vorstand zugewiesen sind.

Schlussendlich liegt es jedoch im Ermessen der Vereine selbst, ob und in welcher Form sie ihre Profiabteilung ausgliedern, oder ob sie diese als Teil des e.V. beibehalten wollen. Gerade in Deutschland spielt bei dieser Entscheidung sicherlich der Traditionalismus eine große Rolle, mit Union, Freiburg, Mainz und Bochum sind die verbliebenden eingetragenen Vereine der Liga allesamt mittelständische Teams mit einer langen Historie und traditionsverbundenen Fans und Mitgliedern.

5.4 Die 50+1-Regel

Im Kontext der Vereine, Verbände, Fans und der Kommerzialisierung im deutschen Fußball ist es zudem unausweichlich sich die 50+1-Regel (50+1) vor Augen zu führen und sich ihrer

Bedeutung für wirtschaftliche Prozesse und potenzielle Veränderungen bewusst zu werden. Die 50+1-Regel ist stellvertretend für das Traditionsbewusstsein und der Verbundenheit mit den Fans im deutschen Fußball und verdeutlicht diese auf offizieller Ebene als Teil des Regelwerks. Um die Kontrolle über Vereine in den Händen der Fans zu erhalten, wurde die 50+1-Regel 1998 von der DFL eingeführt. Sie besagt, dass Vereine mit ausgegliederter Profiabteilung nicht zu mehr als 49% einem Kapitalanleger gehören dürfen, der Verein und seine Mitglieder selbst also immer die absolute Mehrheit bei der Führung des Vereins haben sollten. Hintergrund hierfür ist die Wahrung der sportlichen Interessen der Vereine und der Schutz vor jenen Investoren, welche im Fußball lediglich ein profitables Geschäft sehen, jedoch kein Interesse am Verein selbst, an den sportlichen Hintergründen und Interessen oder an den gesellschaftlichen Verantwortungen des Vereins haben. So ist die 50+1 Regel für ausgegliederte Vereine in Paragraf 8 der DFL-Statuten wie folgt festgehalten: „Eine Kapitalgesellschaft kann nur eine Lizenz für die Lizenzligen und damit die Mitgliedschaft im Ligaverband erwerben, wenn ein Verein mehrheitlich an ihr beteiligt ist, der über eine eigene Fußballabteilung verfügt (…).“ (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH - Direktion Recht, 2019, S. 10). Im gleichen Paragrafen ist zudem festgehalten, dass ein Verein oder eine Kapitalgesellschaft nicht unmittelbar oder mittelbar an einem anderen Verein oder einer anderen Kapitalgesellschaft der Lizenzligen beteiligt sein darf (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH - Direktion Recht, 2019, S. 10), d.h. also, dass kein Verein in der Bundesliga einem anderen Verein oder einer Kapitalgesellschaft zugehörig sein darf. Ausnahmen für die 50+1 Regel gibt es jedoch: „(…) in Fällen, in denen ein Wirtschaftsunternehmen seit mehr als 20 Jahren vor dem 1.1.1999 den Fußballsport des Muttervereins ununterbrochen und erheblich gefördert hat (…).“ (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH - Direktion Recht, 2019, S. 11). Von dieser Ausnahmeklausel machen z.B. der VfL Wolfsburg und Bayer Leverkusen Gebrauch, deren hundertprozentige Gesellschafter (über deren jeweilige Tochterfirmen) respektive Volkswagen (Wikipedia, 2022e) bzw. die Bayer AG (Wikipedia, 2022a) sind. Dazu gibt es mit der TSG Hoffenheim und RB Leipzig zwei Vereine in der Bundesliga, die der Regelung über unterschiedliche Vorgehensweisen ausweichen. Die TSG Hoffenheim entzieht sich der Regel, indem sie Investor Dietmar Hopp, der den Großteil des Kapitals beisteuert und dem Verein wirtschaftlich und infrastrukturell stark hilft, diesen sogar von einem Kreis- zu einem Bundesligisten gemacht hat, trotz seiner enormen Beteiligung nur 49% der Stimmrechte zugesteht – dieser habe damit kein Problem, da der Verein finanziell in seiner Schuld steht (Witt, 2008). Von Experten wurde hierbei jedoch bereits in der Vergangenheit kritisiert, dass Hopp zwar auf dem Papier nur 49% der Stimmanteile halte, jedoch in der Praxis vollkommen über den Verein bestimmen könne und diesen auch durch die wirtschaftliche und infrastrukturelle Abhängigkeit des Vereins an ihm voll in seiner Kontrolle habe (Interview mit Joachim Lammert, 15.12.2008). Nach Lammert ist die 50+1 Regel so zwar aktuell ein „stumpfes Schwert“, dennoch aber vital um die „Sicherstellung der Intensität und der Integrität des Wettbewerbs“ zu gewährleisten, den Fokus also auf dem sportlichen zu halten und ein „Finanzdoping“ zu verhindern (Interview mit Joachim Lammert, 15.12.2008) – die Sicherung eines fairen, ausgeglichenen sportlichen Wettkampfs steht also im Vordergrund. Dennoch muss von Seiten der Verbände hinterfragt werden, welchen Sinn die 50+1-Regel hat, wenn es

Vereinen dennoch – relativ – einfach erscheint ihr zu entgehen. Dietmar Hopps Engagement wird dabei nicht nur von Experten kritisch beäugt, auch ein großer Teil der deutschen aktiven Fanszene setzt seit Jahren gegen Dietmar Hopps Engagement ein, da sie in diesem ein Symbol für die – von ihnen nicht gewollte – Kommerzialisierung des Sports und in seiner Investition einen Verstoß gegen die 50+1-Regel sehen (Gorgos, 2020). Ein weiterer Verein, der die Regelung umgeht, ist RB Leipzig. Dessen Gesellschafter ist zu 99 % die Red Bull GmbH – und nur zu einem Prozent der RB Leipzig e. V. Organisatorisch erhält jedoch der RB Leipzig e.V. unabhängig davon immer 50% plus eine Stimme, um die 50+1-Regel einzuhalten (Fussball-Geld.de, o. J.). Kritisiert wurde hierbei häufig, dass der Verein in der Vergangenheit lediglich 7 Mitglieder hatte – dieselben 7 Gründungsmitglieder, welche allesamt eng mit der Red Bull GmbH assoziiert waren. De facto hatte also der österreichische Getränkehersteller Red Bull die volle Kontrolle über den Verein und es gab aufgrund der großen Beschränkungen zur Aufnahme neuer Mitglieder kaum eine Möglichkeit für Fans oder unabhängige Personen Mitglied beim Verein zu werden (Fussball-Geld.de, o. J.) und somit ein Mitspracherecht in der Gestaltung des Vereins zu haben. Hierfür gab es in der Vergangenheit sogar Kritik vom Verband selbst, der damalige DFB-Vizepräsident Rainer Koch vermutete und befürchtete bereits 2013 eine mögliche Untergrabung der 50+1-Regel durch die Vereinsstruktur von RB Leipzig (Focus Online, 2013). Mittlerweile hat RB Leipzig auf 21 Mitglieder aufgestockt, weiterhin sind allesamt jedoch eng verbandelt mit Red Bull, was der Firma von Dietrich Mateschitz so in der Praxis immer noch die komplette Kontrolle über den Klub ermöglicht – zwar hat RB Leipzig mittlerweile 500 sogenannter „Fördermitglieder“, diese sind jedoch nicht stimmberechtigt (Kroemer, 2021). Als Fazit zur 50+1-Regel lässt sich sagen: Die 50+1 Regel existiert, um die Tradition und den sportlichen Anteil des Fußballsports im Vordergrund und die Kommerzialisierung im Hintergrund zu halten. In der Praxis gelingt dies allerdings nur bedingt. Wie an Beispielen wie der TSG Hoffenheim oder RB Leipzig klar wird ist es einfacher als es sein sollte, die Regel zu umgehen. Lammerts Bezeichnung als „stumpfes Schwert“ trifft also durchaus zu. Der Verband und die Vereine müssen sich also überlegen, inwiefern die Beibehaltung der 50+1-Regel dem deutschen Fußball hilft, wenn diese doch in der Praxis so einfach umgangen werden kann. Nun lässt sich noch ein Blick darauf werfen, welche Auswirkungen die 50+1-Regel auf die Attraktivität der Bundesliga sowohl auf dem Sport-, als auch auf den Wirtschafts- und Medienmärkten hat. Ebenfalls wird betrachtet, wie im internationalen Vergleich mit dem Thema Investoren bzw. Besitzer bei Fußballklubs umgegangen wird, insbesondere im englischen Fußball, der der Bundesliga aufgrund seiner enormen Wirtschaftskraft, Beliebtheit bei Fans und spielerischen Qualität in vielerlei Hinsicht als Vorbild dienen sollte. 50+1 macht die Bundesliga weniger attraktiv für Investoren, da diese nicht das gewünschte Level an Kontrolle und Mitspracherecht in den Vereinen haben können. Somit entgehen den Bundesligavereinen potenzielle lukrative Sponsoren- und Investorendeals. Geld, welches auch genutzt werden könnte, um es in die Qualität der Mannschaften zu reinvestieren, höhere Transfer- und Gehaltssummen zu zahlen und somit die Attraktivität der Liga für Spieler als auch die sportliche Qualität der Liga und somit auch ihre internationale Konkurrenzfähigkeit zu steigern. Gegenteilig sieht es in der englischen Premier League aus: Hier befindet sich jeder Club im Privatbesitz einer oder mehrerer

Investoren oder einer oder mehrerer Kapitalgesellschaften (transfermarkt, o. J.) – das System des eingetragenen Vereins bzw. einer korrespondierenden Form in der britischen Rechtsform hat sich hier schon lange aus dem Profifußball verabschiedet. Die Vereine der Premier League verfügen somit über enorme finanzielle Mittel, die sie in Spielertransfers, Gehälter, Marketingmaßnahmen, Infrastruktur, uvm. investieren können und bei denen ein Großteil der Vereine der anderen europäischen Ligen kaum mithalten kann. Somit haben die Premier League-Teams durch diese enormen finanziellen Mittel Vorteile sowohl sportlicher Natur als auch das Marketing und ihre Bekanntheit und Beliebtheit betreffend. Zum Vergleich, die Gesamtausgaben für Transfers in der Premier League von der Saison 17/18 bis zur Saison 21/22 lagen mit insgesamt 8,62 Mrd. Euro mit weitem Abstand auf dem ersten Platz aller Ligen weltweit – trotz einer Transferbilanz von ca. -4,6 Mrd. Euro (transfermarkt, 2022b). Die Vereine müssen also kaum auf ihre Transferbilanz achten und können sich auf dem Transfermarkt austoben, da sie ihre Wirtschaftlichkeit mit Einnahmen aus anderen Quellen garantieren. Ermöglicht wird das zum einen von den Investoren, die hohe Summen in die Klubs stecken, zum anderen dadurch, dass die Premier League aufgrund ihres hohen Kapitals und der hohen sportlichen Qualität einen hohen Markenwert und somit auch unglaublich finanzstarke TV-Deals hat. Fazit: Die 50+1 Regel mag den Traditionalismus im deutschen Fußball fördern, allerdings auf Kosten der finanziellen Möglichkeiten der Vereine. In einer Zeit in der im Fußball finanzielle Mittel gleichzeitig höhere sportliche Qualität und im Umkehrschluss wieder höhere wirtschaftliche Gewinne bedeuten muss hier eine Lösung gefunden werden, die die Bundesliga weiterhin international auf Spitzenniveau hält und wirtschaftliches Wachstum ermöglicht, gleichzeitig aber einher geht mit dem hohen Mitspracherecht der Fans in Deutschland. Die Bundesliga steht sonst vor dem Problem, dass mit weniger finanziellen Möglichkeiten als die internationale Konkurrenz sie hat das gleiche sportliche Niveau und das gleiche Niveau auf einem vermarktungstechnischen Level erreicht werden muss. Diesbezüglich besteht gleich eine weitere Herausforderung: Der Traditionalismus der Bundesliga-Fans und einiger Vereine, aufgrund dessen bspw. eine Aufhebung der 50+1 Regelung, um die Bundesliga wirtschaftlich anzukurbeln, nicht so einfach funktionieren würde. Die Herausforderung wird es also sein Handlungsvorschläge für die Bundesliga zu finden, die das wirtschaftliche Wachstum und die sportliche Attraktivität und Spannung der Liga fördern, ohne die Fans auf die Barrikaden zu bringen, da diese, wie festgestellt, eine gewisse Macht gegenüber Vereinen und Verbänden haben Änderung zu verhindern bzw. wieder abzuschaffen. Im Klartext heißt das: Es müssen also Kompromisse getroffen werden.

5.5 Die besondere Rolle der Fans im deutschen Fußball

Wie nun bereits mehrmals angesprochen, haben gerade in Deutschland die Fans zudem einen hohen Einfluss auf die Entscheidungen der Vereine. Da die meisten deutschen Vereine wie erwähnt (neben der ausgegliederten Profiabteilung) noch in ihrer Grundform als eingetragene Vereine existieren ist es (im Normalfall) jedem Fan möglich bei seinem Verein Mitglied zu werden und somit über die Mitgliederversammlung ein Stimm- und somit Mitspracherecht zu haben. Somit können die meisten Vereine nicht einfach frei Entscheidungen treffen, die einem

Großteil der Fanszene missfallen würden oder die gegen die Vereinskultur gehen. Im Grunde treffen die Mitglieder viele der Entscheidungen bzgl. der Zukunft der Vereine (bspw. Entscheidungen die Vereinsphilosophie betreffend) – ökonomische, wirtschaftliche oder strategische Entscheidungen wie Spielerkäufe und Vertragsverlängerungen hingegen liegen jedoch bei den Managements der Klubs. Dazu kommt, dass gerade die deutschen Fans immer wieder ihren Missmut über Entscheidungen im modernen Fußball durch Boykotts oder spezielle Choreos bekannt geben – und damit in der Vergangenheit auch bereits Erfolg hatten. So wurden nach Boykotts und anschließenden Dialogen zwischen dem DFB und der DFL und den Fans zur Saison 21/22 die Montagsspiele in der Bundesliga abgeschafft (Sport Bild, 2018), dazu hatten die deutschen Fans durch Proteste ihren Anteil, dass die 50+1 Regel (bisher) noch nicht gekippt wurde (Schlömer, 2019, 4:26 - 4:35). Auch generell ist der deutsche Fußball sehr fanfreundlich, Ticketpreise sind im internationalen Vergleich mit den anderen Top-Ligen erschwinglich, ebenso die Preise für Essen und Getränke in den Stadien (Murphy, 2020), die Spiele der Bundesliga können also von Menschen jeder sozialen Klasse besucht werden. Fürtjes (2013, 129 f.) bezeichnet den Fußball in Deutschland sogar als „klassenloses Massenvergnügen“. Dazu war die Liga – vor der Corona-Pandemie – die zuschauerstärkste Fußballliga der Welt – die deutsche Fanszene genießt also aus vielerlei Gründen international einen fantastischen Ruf (Murphy, 2020). Es ist durchaus berechtigt zu sagen, dass die Fans im deutschen Fußball aufgrund ihres Einflusses auf die Vereine und sogar auf die Verbände eine weitaus wichtigere Rolle spielen als die Fans in anderen Ländern. Sie sind sehr traditionsbewusst und rufen das Traditionsbewusstsein und die Notwendigkeit der Fanfreundlichkeit des deutschen Fußballs oft zurück in die Köpfe der Vereine und Verbände. Dieses hohe Level an Einflussnahme von Seiten der Fans ist also etwas worauf immens geachtet werden muss, wenn es um potenzielle Veränderungen in der Bundesliga geht. Selbst, oder gerade dann, wenn diese eigentlich zum wirtschaftlichen Wohl der Bundesliga und ihrer Vereine sind, macht sich in der deutschen Fanszene schnell Kritik breit.

5.6 Internationalisierung in der Bundesliga

Dieser abschließende Teil des Praxiskapitels soll nun auf Basis der bisherig in dieser Arbeit erarbeiteten Informationen und Kenntnisse einen Blick auf die Internationalisierung in der Bundesliga werfen. Dabei soll insbesondere die Rolle der Bundesliga als Marke auf dem internationalen Markt im Vergleich mit anderen europäischen Top-Ligen betrachtet werden. Anschließend sollen die in 4.3 dargestellten Internationalisierungsstrategien auf die Bundesliga angewendet werden, um ein mögliches Internationalisierungskonzept für die Bundesliga darzustellen. Abschließend sollen mögliche Herausforderungen bzw. Risiken betrachtet werden, die im Rahmen der Internationalisierung der Bundesliga auftreten könnten.

5.6.1 Die Bundesliga im internationalen Vergleich

Gründe, weshalb die Bundesliga ihren Internationalisierungsprozess vorantreiben sollte, gibt es zahlreiche. Zum einen hat die Bundesliga längst ihre Sättigung am nationalen Absatzmarkt erreicht, d. h., dass auf dem nationalen Markt kaum noch Wachstumspotenzial besteht. Der

Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse 2021 nach haben knapp 19,11 Mio. Deutsche ein generelles Interesse zu einem Spiel der Bundesliga oder 2. Bundesliga zu gehen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2021, S. 45), ca. 22,68 Mio. Deutsche sind „ganz besonders interessiert“ an der Sportart Fußball, dazu kommen 19,52 Mio., die als Angabe ein generelles Interesse am Fußball machten (Institut für Demoskopie Allensbach, 2021, S. 51). Dazu kommt das irrationale Konsumverhalten von Fußballfans, das eine der beschriebenen Besonderheiten des Wirtschaftsmarktes Sport ausmacht. Kaum ein Fan würde seinen Verein wechseln, somit kommt es auf dem Zuschauermarkt im Fußball nicht zum Wandel im Konsumverhalten der Fans. Der nationale Markt stagniert also in gewisser Hinsicht. Im Klartext heißt das, es besteht kaum noch Potenzial den nationalen Markt zu expandieren. Der internationale Markt hingegen bietet bisher nicht genutztes Potenzial. Neben der Sättigung des nationalen Marktes steht zudem der Konkurrenzkampf mit anderen Fußballnationen. Da im Rahmen der internationalen Wettbewerbe regelmäßig sportliche Wettkämpfe zwischen deutschen und anderen europäischen Mannschaften stattfinden, in deren Rahmen es um viel Geld und Prestige geht sollte alles darangelegt werden, der internationalen Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Internationalisierung bedeutet langfristig wirtschaftliche Vorteile, die sich dann auch auf den internationalen, sportlichen Konkurrenzkampf widerspiegeln würden.

In der Realität sieht der Konkurrenzkampf um die besten Plätze auf dem internationalen Zuschauermarkt hingegen eher karg aus. Andere europäische Ligen und deren Vereine haben das Potenzial der Internationalisierung bereits früher erkannt als die Bundesliga und betreiben bereits seit langem internationale Vermarktung. Diesen Vorsprung gilt es einzuholen, dies könnte sich aber als schwer bis zu unmöglich erweisen. Mit Blick auf die Markteintrittszeitpunkte haben sich insbesondere die Premier League und zu Teilen La Liga in die Rolle der Pioniere begeben und somit einen schwer einholbaren Vorsprung auf den internationalen Märkten gesichert. Hier besteht nun das Risiko für die Bundesliga im internationalen Vergleich abzurutschen. Die international beliebtesten Ligen können sich nicht nur die besten Sponsorendeals sichern, sondern haben auch den Vorteil neben üppigen TV-Geldern vom nationalen Markt zusätzlich hohe Summen aus der internationalen TV-Vermarktung einzustreichen. Gelingt es also nicht sich international gut zu vermarkten fehlen der Bundesliga im internationalen Vergleich Fernsehgelder und Sponsoringdeals, was zu einem Teufelskreis aus sportlichem und wirtschaftlichem Absturz führen könnte. Zum aktuellen Zeitpunkt liegt die Bundesliga in Sachen TV-Geldern und Sponsoringeinnahmen bereits hinter der Premier League und La Liga (Deloitte Sports Business Group, 2021, S. 12), hier sollte unbedingt verhindert werden, dass auch die Serie A und die Ligue 1 es schaffen, die Bundesliga zu überholen. Andererseits ist die Bundesliga trotz dessen – bislang – immerhin noch die Fußballliga mit dem zweithöchsten Gesamtumsatz. Den größten Anteil daran haben die nationalen medialen Verwertungsrechte der Bundesliga. Die Bundesliga nimmt aktuell und noch bis zur Saison 2024/2025 pro Saison ca. 1,1 Mrd. Euro an nationalen Fernsehgeldern ein, die an die Vereine der 1. und 2. Bundesliga verteilt werden (Petersen, 2020). Die Bundesliga profitiert hierbei davon, dass die DFL im Rahmen der medialen Vermarktung eine Strategie fährt, die keine exklusive Vergabe der Übertragungsrechte vorsieht – eine

Maßnahme, die den Bieterkampf anfeuert und Einnahmen und Deals von und mit möglichst vielen verschiedenen Medienunternehmen ermöglicht (Deloitte Sports Business Group, 2020, S. 10). Dennoch sind die Gelder, die die Bundesliga über die mediale Vermarktung einnimmt im Vergleich mit der Konkurrenz lediglich kleine Summen. Dies wird besonders mit Blick auf den englischen Fußball deutlich. Allein an nationalen TV-Geldern erhält die Premier League aktuell pro Saison ca. 1,92 Mrd. Euro, das sind 5,76 Mrd. Euro insgesamt in der Rechteperiode 2022 bis 2025 (Sweney, 2021) und ist somit im Vergleich mit anderen Ligen absolut konkurrenzlos. Dazu kommen in derselben Rechteperiode ca. 6,4 Mrd. Euro an internationalen TV Geldern – erstmals in der Geschichte der Premier League liegt in einer Rechteperiode der internationale vor dem nationalen TV-Erlös (Bassam, 2022). Andere Ligen können von Summen in dieser Höhe nur träumen. Zum Vergleich: In der Saison 2020/21 nahm die Bundesliga über die Auslandsvermarktung lediglich 230 Millionen Euro ein, davon gerade einmal 177 Millionen aus Fernsehrechten (Schuetze & Hübner, 2021). Während bei der Premier League also die Einnahmen aus der Auslandsvermarktung, die der Inlandsvermarktung sogar übertreffen, nehmen diese bei der Bundesliga gerade einmal einen Bruchteil der inländischen Vermarktungseinnahmen ein. Die Premier League kann nun also als Folge ihrer guten und frühen Internationalisierungsarbeit und der guten internationalen Vermarktung die Ernte für ihre Mühen säen. Hieran wird zudem deutlich: die Premier League ist mittlerweile weit mehr als nur eine nationale Sportliga. Sie ist eine globale Marke, deren internationaler Markt mittlerweile sogar einen höheren Anteil an ihrer Wirtschaftlichkeit hat als der nationale – und das mit einem scheinbar unendlichen Wachstumspotenzial. Die Premier League sollte in Bezug auf die wirtschaftlichen Möglichkeiten und der internationalen Vermarktung als Vorbild für die Bundesliga dienen, um sich ebenfalls als Marke auf dem internationalen Markt zu platzieren. Um das Ganze zudem erneut in Relation mit der sportlichen Qualität zu setzen: In der UEFA 5-Jahreswertung befindet sich England auf Platz eins, Deutschland lediglich auf Platz vier. Wie erwähnt muss es hier unter allen Umständen vermieden werden weiter abzustürzen, um die internationalen Startplätze und somit die wirtschaftlichen Vorteile derer nicht zu verlieren. Mit Blick auf die Bundesliga ist durchaus fraglich, „inwieweit der richtige Zeitpunkt für eine Expansion in die neuen Märkte nicht bereits verpasst wurde.“ (Puck & Wirth, 2009, S. 126).

Dazu kommt, dass die Bundesliga bzw. die DFL als ihr Vermarkter nicht eigenständig für die Vermarktung der Liga zuständig ist. Wie bereits erwähnt haben die Vereine selbst einen großen Anteil daran, wie die Bundesliga international wahrgenommen wird. Dies betrifft sowohl den nationalen wie internationalen sportlichen Erfolg, als auch die internationale Vermarktung der Vereine und ihr Auftreten auf dem Transfermarkt. Diese Faktoren sind außerhalb der Kontrolle der Liga und der DFL. Da jedoch das Wohl der Liga auch im Sinne der Vereine ist sollten diese möglichst ihre eigenen Vermarktungsstrategien verbessern. Bei den meisten Bundesligavereinen fand der Aufbau der Vereinsmarke in der Vergangenheit jedoch bisher oft nur im Rahmen losgelöster Einzelmaßnahmen statt, die keiner ordentlichen Marketingstrategie unterlagen – aufgrund dessen gelang es bislang nur wenigen Vereinen in Deutschland sich eine starke Markenwahrnehmung zu erarbeiten (Dreisbach, Woisetschläger & Backhaus,

2015, S. 5). Ein Beispiel für eine solche Einzelmaßnahme wäre bspw. Bayer 04 Leverkusen, die beim amerikanischen Viertligisten Milwaukee Torrent als Sponsor und Kooperationspartner tätig sind (FC Milwaukee Torrent, 2022). Wie sinnvoll oder einflussreich solche Maßnahmen im Konstrukt der Internationalisierung von Bayer 04 oder der Bundesliga sind, lässt sich anzweifeln. Dieser Mangel an Vermarktungswillen durch die Vereine schlägt sich, neben dem zuletzt verbesserungswürdigen Auftreten der Bundesligavereine im internationalen Wettbewerb und auch der aktuellen Schwächephase der deutschen Nationalmannschaft negativ auf das internationale Markenimage der Bundesliga aus. Lobenswert ist jedoch der Vermarktungswille der Liga selbst. Gerade in den sozialen Medien, einer der wichtigsten Berührungspunkte mit internationalen Fans macht die Bundesliga einiges richtig. So hat die Bundesliga bspw. in der jüngeren Vergangenheit ihre Präsenzen in den sozialen Medien komplett auf Englisch umgestellt, um auch internationale Fans anzusprechen. Dazu vermarktet sich die Bundesliga auf Instagram unter dem Hashtag „FootballAsItsMeantToBe“ also zu Deutsch, „Fußball, so wie der sein soll(te)“. Dieses Branding ist jedoch leider exklusiv auf der Instagram-Präsenz zu finden. Hiermit verpasst die Bundesliga die Chance eine einheitliche Markenpräsenz über alle Social Media-Präsenzen aufzubauen. Ähnlich sieht es mit dem Content aus, der sich zwischen den verschiedenen Social Media-Plattformen teils stark unterscheidet. Dennoch kann die Bundesliga auch im internationalen Vergleich eine hohe Anzahl Follower auf ihren sozialen Plattformen vorweisen. In Abb. 8 sind die Followerzahlen der Top 5-Ligen auf Instagram dargestellt. Die Bundesliga liegt hier also auf dem dritten Platz, somit kann wohl zumindest das Instagram-Marketing der Bundesliga als Teilerfolg im Rahmen der internationalen Vermarktung bezeichnet werden. Bemerkenswert ist zudem der enorme Abstand der Ligue 1 zu den anderen vier Ligen. Erklären lässt sich dieser in erster Linie dadurch, dass die Ligue 1 ihre Instagram-Seite auf Französisch betreibt anstatt diese, wie bei den anderen Ligen, zum Zweck der besseren internationalen Vermarktbarkeit auf Englisch zu betreiben.

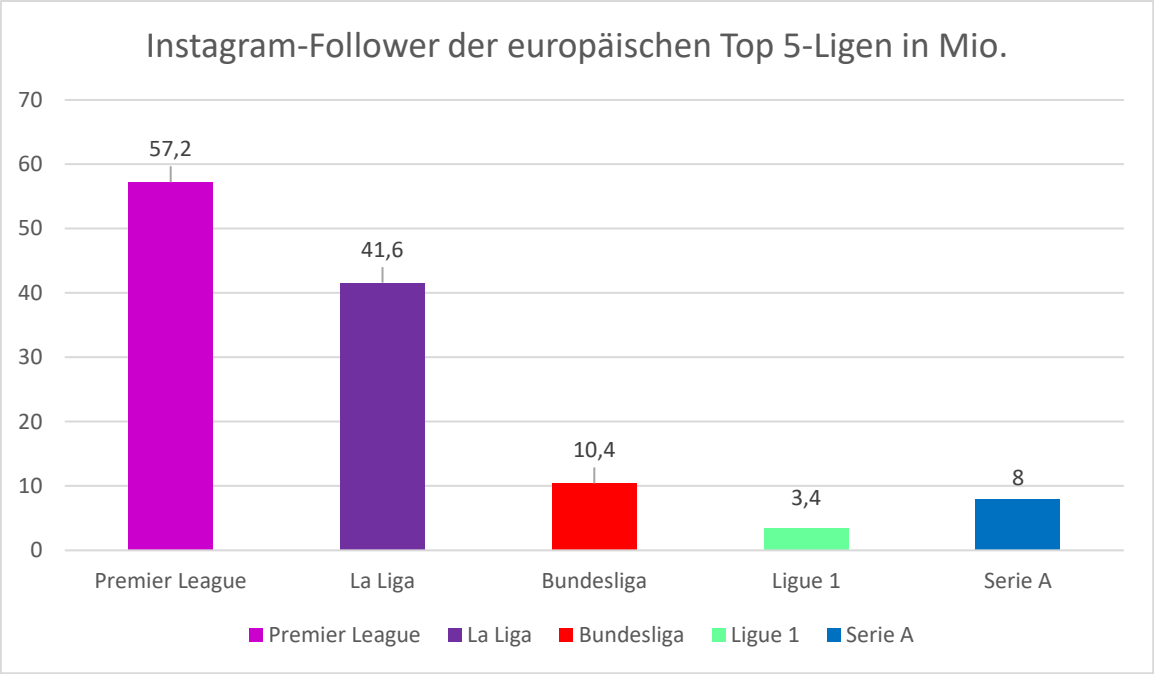

Abbildung 8: Instagram-Follower der europäischen Top 5-Ligen (Stand: 03.06.2021, eigene Darstellung, Quelle: Instagram, 2022a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e)

Neben die schwache Vermarktung der einzelnen Bundesligavereine gesellt sich einer der Hauptkernpunkte, der die Bundesliga in internationalen Kreisen wenig attraktiv macht. Wo keine regionalen Bindungsmotive zu Vereinen und Liga stattfinden können muss eine Liga durch andere Faktoren glänzen. Denkbar wären die internationalen Vermarktungsmaßnahmen, doch dort hinkt die Bundesliga wie betrachtet der internationalen Konkurrenz und insbesondere der Premier League hinterher. Ebenso ist dies der Fall bei Erfolgen in internationalen Wettbewerben. Doch einen Faktor gibt es noch, der auch internationale Fans für die Liga begeistern könnte: Den sportlichen Wettkampf selbst. Wenn eine europäische Top-Liga Jahr für Jahr einen spannenden Wettkampf um die Meisterschaft verspricht ist eine Imageverbesserung auf dem internationalen Zuschauermarkt gewiss. Doch in der Bundesliga sieht genau das auch eher gegenteilig aus. Der FC Bayern München konnte sich in der abgelaufenen Saison 2021/2022 zum zehnten Mal in Folge zum Meister küren – in keiner anderen der Top-5-Ligen gab es in den letzten Jahren im Meisterschaftskampf eine solche Eintönigkeit. Die Spannung des sportlichen Wettkampfs lässt sich also auf dem internationalen Markt sicherlich nicht als Argument für die Bundesliga nutzen. Eine Herausforderung für DFB und DFL wird es hier sein, den Lauf der Bayern auf lange Dauer zum Wohl der Liga irgendwie zu unterbinden. Da jedoch für alle Vereine (logischerweise) die gleichen Voraussetzungen gelten und gelten sollten kann dies nicht über direkte Einschränkungen o. Ä. geschehen. Eine Idee wäre es das Format bzw. das System der Liga anzupassen, um künstlich für zusätzliche Spannung zu sorgen. Auf dieses Thema soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels im Rahmen möglicher Internationalisierungsmaßnahmen genauer eingegangen werden.

5.6.2 Der FC Bayern München als Vorbild im Bereich der Internationalisierung

Wie angesprochen gibt es in Deutschland momentan keinen Verein, der so erfolgreich ist wie die Bayern. Dabei hat der FCB sich seine wirtschaftliche und sportliche Dominanz durch jahrelange konstante gute Arbeit im sportlichen und wirtschaftlichen Bereich redlich erarbeitet.

Da der FC Bayern München in Sachen Vermarktung, sowie sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg in der Bundesliga der Primus ist, ist es im Rahmen dieser Arbeit durchaus lohnenswert einen kurzen Blick auf den FC Bayern. Die gute Arbeit der Bayern schlägt sich auch im öffentlichen Image nieder. Im Rahmen des HORIZONT-Performance-Checks der Bundesligavereine, in denen diese nach den Kategorien Management, Markenwert, Fans und Sponsoren bewertet wurden findet sich der FC Bayern in den Kategorien „Markenwert“ und „Sponsoren“ an der Spitze (Horizont, 2021c, 2021d), lediglich der klare Dortmunder Vorsprung in der Kategorie „Fans“ kostet Bayern den Gesamtsieg im Performance Check (Horizont, 2021a, 2021b). Klar ist jedoch auch, dass auf dem Fußballmarkt Sponsoren und insbesondere der Markenwert eine weitaus höhere Bedeutung haben als die Qualität der Fans. Doch woher kommt das Geld der Bayern bzw. wie haben sie sich diesen Status erarbeitet? Zum einen spielt der sportliche Erfolg eine wichtige Rolle. Die Bayern sind wie erwähnt seit der Saison 12/13 Serienmeister in der Bundesliga und konnten in dieser Zeit auch zweimal die Champions League gewinnen, 2012/13 und 2019/20. Sportlicher Erfolg führt im Fußball auch unweigerlich zu wirtschaftlichem Erfolg. Dazu kommen die TV-Gelder. Als Serienmeister erhält der FC Bayern auch die meisten nationalen TV-Gelder aller Bundesligavereine. In der laufenden Saison 2021/22 – der ersten Saison der neuen Rechteperiode - erhielten die Bayern 90 Mio. Euro, ganze 11 Mio. Euro mehr als der zweitplatzierte BVB (Fernsehgelder.de, 2022). Eine Differenz in Sachen TV-Gelder, die sich in dieser Höhe also schon seit 10 Jahren hinzieht. Dazu kamen weitere Zahlungen im Zusammenhang mit internationalen sportlichen Erfolgen, wie die Sieger- bzw. Erfolgsprämien und die Zahlungen aus dem UEFA-Klubkoeffizienten. Auch im Bereich Sponsoringdeals sind die Bayern ganz vorne dabei. Trikotsponsor Telekom zahlte dem FCB in der Saison 2021/22 eine Summe von 45 Mio. Euro – in der Bundesliga liegt somit nur noch der VfL Wolfsburg mit 70 Mio. Euro Sponsoreneinnahmen von Haupt- und Trikotsponsor Volkswagen vor den Bayern (ISPO.com, 2021). Dabei ist jedoch zu beachten, dass es sich hier nur um Einnahmen durch die Trikotsponsoren handelt und der FC Bayern neben der Telekom noch drei weitere Hauptsponsoren hat, deren Zahlungen allesamt in einem ähnlichen Bereich liegen sollten. So zahlt mit Audi ein weiterer Hauptsponsor seit 2020 sogar satte 60 Mio. Euro pro Saison (t-online, 2020). Im Schnitt verdienten die Bayern über die Saisons 2019/20 und 2020/21 ca. 353 Mio. Euro pro Saison alleinig aus Werbeeinnahmen – und damit mehr als doppelt so viel wie der direkte Konkurrent Dortmund (Deloitte Sports Business Group, 2022). Der Finanzreport des FC Bayern gibt einen Gesamtüberblick, über die finanziellen Dimensionen, in welchen sich die Bayern bewegen. Für die Saison 2020/21 steht ist ein Gesamtumsatz von 643,9 Mio. Euro – ein Wert, der aufgrund der Corona-Pandemie um einiges niedriger war, als er es im Rahmen einer „normalen“ Saison der Fall gewesen wäre (FC Bayern München, 2021). Doch nicht nur die wirtschaftlichen und sportlichen Dimensionen der Bayern sind erstrebenswert, beeindruckend ist auch die internationale Vermarktung, auf die es sich lohnt im Rahmen dieses Abschnitts ebenfalls einen Blick zu werfen. Der FC Bayern hat von den deutschen Vereinen wohl mit Abstand das beste Internationalisierungskonzept und betreibt international nicht nur Vermarktung, sondern geht im Rahmen dessen auch internationale Partnerschaften und Sponsorenverträge ein. So besteht bereits seit 2018 ein Sponsorenvertrag mit Qatar Airways, der staatlichen Fluggesellschaft Qatars. Der FC Bayern

hat also bereits seit längerem das wirtschaftliche Potenzial erkannt, dass in solchen Partnerschaften liegt. Allerdings kamen die Bayern aufgrund genau dieser Partnerschaft zuletzt auch des Öfteren von den Fans in die Kritik und erntete für ihre Umgangsweise mit dieser Kritik nur noch mehr Kritik (S. Fischer, 2021). Auch mit solchen Situationen gilt es sich im Rahmen von Internationalisierungsprozessen auseinanderzusetzen und im Idealfall Lösungen für alle Beteiligten – oder zumindest Kompromisse – zu finden. Neben internationalen Sponsorendeals fahren die Bayern wie angesprochen auch einen aktiven internationalen Vermarktungsprozess. So der FCB bereits drei Auslandsbüros, eines in New York, eins in Shanghai sowie eines in Bangkok (FC Bayern München, 2022). Hieran lässt sich ableiten, dass der FC Bayern ihre wichtigsten internationalen Zielmärkte in China, den USA und Südostasien sehen. Die Auslandsbüros sollen derweil für „Kontakt zu fußballbegeisterten Menschen vor Ort, Partnerschaftsentwicklung und die Förderung bestehender Kooperationen im Jugendbereich“ (Sportbuzzer.de, 2022) genutzt werden. Neben den Auslandsbüros organisiert der FC Bayern auf ihren internationalen Märkten zudem weitere Vermarktungsmaßnahmen. So organisiert der FCB auf ihren Zielmärkten Fußballcamps, führt Lehrgänge durch, organisiert Events mit ihren Sponsoringpartnern und tritt in Gastspielen im Rahmen von Vermarktungsreisen an (FC Bayern München, 2022). Ein unumstößlicher Fakt ist, dass der FC Bayern München von allen Vereinen der Bundesliga die beste internationale Vermarktung betreibt und dies einer der Gründe ist, weshalb die Bayern als einziger deutscher Verein eine Position unter den Weltmarken im Fußball innehaben. Dies hat zwar den Vorteil für die Bundesliga, dass die Bayern einige internationale Augen auf die Liga ziehen, bringt aber auch den Nachteil mit sich, dass die bayerische Dominanz der Liga als Ganzes nicht guttut und sie für internationale Fans aufgrund der fehlenden Spannung sportlich eher uninteressant macht. Im Endeffekt liegt es in der Aufgabe von DFB und DFL Mittel und Wege zu finden, um die Spannung in der Liga wiederherzustellen, ohne dem FC Bayern damit zu schaden. Es sollte dabei auch im Sinne der Bayern liegen, dass sich die nationale Konkurrenz weiterentwickelt und verbessert und die Liga so langfristig attraktiver wird, Stichwort: Kooperenz.

5.6.3 Internationalisierungsstrategien in der Bundesliga

Nun ist es an der Zeit die in sollen die in 4.3 dargestellten Internationalisierungsstrategien und insbesondere die einzelnen Schritte im Rahmen des Internationalisierungsprozess auf die Bundesliga anzuwenden, um ein möglichst wirksames Internationalisierungskonzept für die Bundesliga zu kreieren. Zu beachten ist hierbei nun, dass sich dieses Konzept auf die Bundesliga als eigen von der DFL vermarktete Marke bezieht und teilweise darauf zurückgreifen muss, dass sich die einzelnen Bundesligavereine an diesem Internationalisierungskonzept (ob bewusst oder unbewusst) beteiligen. Hierfür sollten sich der Übersichtlichkeit halber nochmals die von Schlösser (2011, zitiert nach van Overloop, 2015, S. 129) eingeführten Schritte des Internationalisierungsprozess vor Augen geführt werden:

1. Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten

2. Auswahl der geeigneten Ländermärkte

3. Auswahl der Markteintrittsstrategie und des Markteintrittskonzepts

4. Auswahl des Markteintrittszeitpunkts

Hierbei ist es jedoch fraglich, ob die Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten vor der Auswahl der geeigneten Ländermärkte liegen sollte. Sinn ergibt es eher, diese beiden Punkte zu tauschen, um sicherzustellen, dass die Internationalisierungsmaßnahmen auch passend für den jeweiligen Zielmarkt gewählt sind. Die potenziellen Konsequenzen bei der Auswahl falscher oder unpassender Maßnahmen wurde bereits beleuchtet. Somit ergibt sich für die Erarbeitung eines Internationalisierungskonzepts für die Bundesliga folgende Reihenfolge:

1. Auswahl der geeigneten Ländermärkte

2. Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten

3. Auswahl der Markteintrittsstrategie und des Markteintrittskonzepts

4. Auswahl des Markteintrittszeitpunkts

5.6.3.1 Die Auswahl der geeigneten Ländermärkte

Den Anfang macht also die Auswahl der geeigneten Länder als Märkte zur Internationalisierung. Diese Entscheidung wird von vielerlei Faktoren beeinflusst, welche bereits im Rahmen von Kapitel 4.3 beleuchtet wurden. Hier soll der Fokus nun darauf liegen passende Märkte für die Internationalisierung der Bundesliga zu finden. Hierfür lassen sich die in 4.3 aufgestellten Faktoren anwenden. Die Kriterien für die Zielmärkte sind also wie folgt:

- ein gewisses Grundinteresse am Fußballsport

- die nötigen infrastrukturellen und wirtschaftlichen Möglichkeiten, um das Produkt zu konsumieren

- eine geringe Sättigung des Zuschauermarktes durch die nationale Liga, d. h. eine nationale Liga, die mit der Bundesliga nicht mithalten kann

- eine hohe Population, ergo eine hohe Anzahl potenzieller Fans

Dazu gesellt sich ein weiteres Kriterium. Bei der Auswahl des Zielmarktes spielt es ebenfalls eine Rolle, wo die Sponsoren der Vereine und der Liga ihre eigenen Zielmärkte sehen. Dies ist bspw. beim FC Bayern der Fall, bei denen es sicherlich kein Zufall ist, dass mit China und den USA zwei der Hauptziele ihrer internationalen Vermarktung ebenfalls Zielmärkte der Hauptsponsoren Audi, Allianz und Adidas sind. Nach der Betrachtung der Kriterien sollte

allerdings auch klar werden, dass China und die USA ideale Wahl im Sinne des Internationalisierungsprozess einer jeden Fußballmarke sind. Beide Länder haben eine hohe Einwohnerzahl, ein grundlegendes Interesse am Fußballsport besteht und die Bevölkerungen haben die notwendigen Voraussetzungen, um aktiv ein Fußballprodukt zu konsumieren. Dazu fehlt in beiden Ländern eine heimische Liga auf Weltklasseniveau – eine Lücke, die die Bundesliga zu nutzen versuchen sollte. Das Potenzial dieser beiden Märkte haben einige der größten Fußballmarken der Welt bereits vor langer Zeit erkannt und im Rahmen ihrer Internationalisierungsprozesse genutzt. Deshalb sollte auch die Bundesliga einen erhöhten Fokus auf diese Märkte legen. Im folgenden Abschnitt sollen die USA und China als potenzielle Zielmärkte genauer betrachtet werden, begonnen mit den USA.

Mit Blick auf die USA als potenziellen Zielmarkt für die Bundesliga lassen sich vorneherein zumindest einige skeptische Fragen stellen: Ist das Interesse am Fußballsport in den USA groß genug, um die internationale Vermarktung dorthin zu legitimieren? Und wie kann sich die Bundesliga als Fußballprodukt bei der hohen Sättigung an US-Sportarten in den USA Relevanz verschaffen? Ist evtl. sogar eine „Amerikanisierung“ der Liga notwendig, um diese bei den Amerikanern erfolgreich zu vermarkten? Diese Fragen sollen nach und nach beantwortet werden. Mit Blick auf die Frage zur Popularität des Fußballs sei ein Fallbeispiel dargestellt. So konnte in der MLS erst vor Kurzem, am 05.03.2022, ein neuer Zuschauerrekord aufgestellt werden. Das MLS-Debütspiel des Charlotte FC im Bank of America Stadium (Ergebnis: 0:1 gegen LA Galaxy) besuchten ganze 74.479 Zuschauer (Williams, 2022). Jedoch ist fraglich, ob dieser neue Rekord mit der wachsenden Popularität des Fußballs als Sportart in den USA zusammenhängt oder andere Gründe hatte. Eventuell hing er eher damit zusammen, dass Charlotte bislang keinen MLS-Club in der Stadt hatte und das Debütmatch stark vermarktet und eventisiert wurde. Dazu kann es durchaus der Fall sein, dass auch viele Nicht-Fußballfans es sich nicht entgehen lassen wollten ein Teil der amerikanischen Sportgeschichte zu sein. Nichtsdestotrotz ist der aufgestellte Rekord für den amerikanischen Raum beeindruckend und kann durchaus auch als Zeichen gesehen werden, dass der Fußball in den USA im vergangenen Jahrzehnt einen Aufschwung erlebt. Dies unterstreichen auch die Zuschauerzahlen aus der MLS. In der letzten Saison vor der Corona-Pandemie, also in der Saison 2019 stand die MLS bei einer durchschnittlichen Zuschauerzahl von 21.305 Zuschauern pro Spiel. 2017 gab es ein Rekordhoch von 22.113 Zuschauern pro Spiel. Beides stellt eine klare Steigerung zu noch 2013 dar, als 18.608 Zuschauer im Durchschnitt ein Spiel besuchten (Wikipedia, 2022b). Die MLS stand also vor der Pandemie im Vergleich mit den durchschnittlichen Zuschauerzahlen der anderen US-Amerikanischen Profiligen hinter der National Football League und der Major League Baseball, jedoch vor der National Basketball Association und der National Hockey League – dies dürfte allerdings der kleineren Hallenkapazitäten von Indoor-Sportarten geschuldet sein (Wikipedia, 2022b). Ebenfalls bemerkenswert ist der Fakt, dass die MLS im weltweiten Zuschauerranking der Fußballligen 2019 auf dem neunten Platz war, nur knapp hinter der mexikanischen Liga MX, der argentinischen Primera Division und sogar der Ligue 1 (Wikipedia, 2022b). Dazu kommen die steigenden Einschaltquoten der MLS im nationalen US-Fernsehen. Der MLS Cup 2021 konnte

im Schnitt 1,14 Mio. (max. 1,6 Mio.) Zuschauer verzeichnen, eine klare Steigerung der 1,07 Mio. Zuschauer 2020 und der 0,825 Mio. vom MLS Cup 2019 (Young, 2021) (Anmerkung: Der MLS Cup ist das Finalspiel um den Meistertitel in der MLS, der am Ende einer Playoff-Runde steht). Im Schnitt kamen die MLS-Spiele der regulären Saison auf ESPN dabei in der Saison 2021 auf 267 Tsd. Zuschauer, 2020 waren es noch 233 Tsd. (Young, 2021). Spätestens anhand dieser Zahlen wird klar, dass der Fußball in den USA aktuell definitiv einen Popularitätsanstieg genießt. Dazu lassen sich die Zuschauerzahlen der Premier League in den USA betrachten. Dass die Premier League ein Vorbild in der internationalen Vermarktung sein sollte wurde bis hierhin schon zu Genüge erwähnt, aufgrund dessen kann die Premier League einerseits als Orientierungs- bzw. Einordnungspunkt, andererseits als Maßstab verwendet werden. Dabei lockt die Premier League in den USA sogar mehr Zuschauer als die MLS selbst. 414 Tsd. Zuschauer sahen im Schnitt in der Saison 2020/21 die Spiele der Premier League in den USA, in der Saison 2021/2022 waren es sogar im Schnitt 609 Tsd. Zuschauer pro Spiel – ein deutlicher Anstieg (Young, 2021). Ein kurzer Blick auf die aktuellen Fernsehgelder der Premier League und der Bundesliga in den USA: Seit der Saison 2020/21 hat die Premier League einen neuen TV-Deal mit NBC geschlossen, der über sechs Jahre ca. 2,4 Mrd. Euro einbringt, also ca. 450. Mio. Euro pro Saison. Für die Übertragungsrechte an La Liga zahlt ESPN über einen Zeitraum von acht Jahren 1,4 Mrd. Euro, also ca. 175 Mio. Euro pro Saison. Die Bundesliga läuft seit 2020/21 auf ESPN+ und bringt über einen Zeitraum von sechs Jahren pro Saison gerade einmal 210 Mio. Euro ein, also 35 Mio. Euro pro Saison (DER SPIEGEL, 2021). Aktuell ist die Bundesliga in den USA vermarktungstechnisch also weit abgeschlagen. Der Blick auf die demographische Verteilung der US-amerikanischen Sportfans ist jedoch verheißungsvoll. So genießt Fußball in den USA aktuell gerade bei der jüngeren Zielgruppe beliebt eine hohe Beliebtheit. In einer Befragung aus dem Jahr 2019 gaben von den 18-29-jährigen 10% Fußball als ihre Lieblingssportart an (Morning Consult, 2019, S. 17). In dieser Altersgruppe lag Fußball somit nur knapp hinter Baseball (12%) und sogar vor Eishockey (7%). Basketball und American Football als amerikanische Paradesportarten sind hingegen mit weitem Vorsprung fast uneinholbar. Auch lag Fußball in allen anderen Altersklassen auf dem letzten Platz oder gerade so gleichauf mit Eishockey (Morning Consult, 2019, S. 17). Dennoch lassen sich diese Ergebnisse aus Sicht der Bundesliga positiv betrachten. Gerade die jüngere Zielgruppe in den USA ist durchaus offen für Fußball, hier scheint zudem zusätzlich Potenzial zu bestehen eine erfolgreiche Sportart neben American Football zu vermarkten, da in der Altersgruppe der 18-29-jährigen Football nicht einsam an der Spitze steht, sondern gleich-beliebt wie Basketball ist. In Angesicht dieser Tatsache scheint es, als dass bei der jüngeren Demografik in den USA durchaus ein Mentalitätswandel in Bezug auf das Konsumverhalten von Sportarten stattfindet und ein Potenzial besteht sich auch neben American Football und Basketball zu etablieren. Vorbild für die Bundesliga bzw. für den Fußball könnte hierbei das Eishockey sein, das sich ebenfalls als ausländische (kanadische) Sportart in den USA etablieren musste, bzw. etabliert hat. Die NHL machte sich dabei allerdings den freien Slot im Winter, während der Saisonpausen der anderen Sportarten zu nutzen, mittlerweile gibt es keine freien „Slots“ dieser Art mehr, weshalb andere Maßnahmen getroffen werden müssten. Erfolgsfaktor für den Wachstum des Fußballsports in den USA dürfte zudem der Erfolg der

US-Amerikanischen Nationalmannschaft sein, deren Erfolge in der Vergangenheit traditionellerweise meist eine Welle des Fußball-Hypes in den USA auslöste. Ein weiteres Potenzial eines solchen Fußball-Hypes in den USA bietet die Fußball-Weltmeisterschaft 2026, die gemeinsam von Mexiko, Kanada und den Vereinigten Staaten ausgerichtet wird. Dies könnte einen Fußballboom erzeugen, der sich in Kombination mit der Offenheit der jüngeren Zielgruppen in Bezug auf neue Sportarten durchaus nutzen ließe, um die USA als Zielmarkt für die Internationalisierung der Bundesliga zu nutzen. Als Fazit zu den USA als potenziellen Zielmarkt lässt sich sagen: Der Markt in den USA ist vorhanden und hat mit Hinblick auf die junge, offene Zielgruppe und die WM 2026 durchaus Potenzial. Dieses Potenzial wird aktuell von der MLS als heimische Liga bei weitem nicht voll ausgeschöpft – wenn die Bundesliga es schafft sich attraktiv zu positionieren hat sie Chancen die USA zu einem ihrer wichtigsten Märkte zu machen. Erfolgsfaktor für die Bundesliga dürfte es hierbei sein, den Fußballboom im Vorlauf zur WM 2026 auszunutzen und sich insbesondere bei der jüngeren Zielgruppe zu vermarkten.

Mit China als Zielmarkt verhält es sich etwas anders als mit den USA. Hier muss im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten nicht erst noch die Popularität des Fußballsports an sich mitbedacht werden, um die Vermarktung der Bundesliga voranzutreiben. Wie bereits festgestellt gehen Wang et al. (2019, S. 1) davon aus, dass in der chinesischen Bevölkerung ca. 300 Mio. Fußballfans existieren. Die Zielgruppe ist also definitiv bereits vorhanden. Ebenso stellen Wang et al. fest, dass eine Vielzahl dieser Fans bereits den europäischen Fußball und seine Vereine verfolgen (Wang et al., 2019, S. 1). Unter den vielen Fußballfans Chinas befindet sich auch der chinesische Präsident Xi Jinping. Dieser setzt sich stark für die Entwicklung des Fußballs in China ein. Auf den Einfluss von Jinping und der chinesischen Regierung auf den Fußball in China wird im späteren Verlauf dieses Abschnitts nochmals eingegangen. Zunächst soll der Blick nun auf die Chinese Super League (CSL) als nationale Liga und China selbst als potenziellen Zielmarkt für die Internationalisierungsmaßnahmen der Bundesliga gelegt werden. Die CSL war in der Vergangenheit vor allem aufgrund eines Faktors in den Schlagzeilen: Ab der Saison 2016/17 gab es in der CSL einen Transferboom, in dem chinesische Vereine für unglaubliche Summen europäische und südamerikanische Spieler verpflichteten. Ziel des Ganzen war es, die Fans in die heimischen Stadien zu locken und die Marke der CSL und des chinesischen Fußballs national wie international zu stärken. Diese Bemühungen sind jedoch in der jüngeren Vergangenheit stark abgeflacht. In den letzten Jahren war von solchen Transfers nichts mehr zu sehen und viele der einst verpflichteten Stars gingen seitdem zurück nach Europa gegangen. Zur Einordnung: Der letzte Neuzugang in die CSL, der für über 5 Mio. Euro wechselte kam zur Saison 2019/20. Seit dem Beginn der Pandemie dann sahen sich die Vereine der CSL niedrigen Zuschauerzahlen ausgesetzt und musste mit kleineren Transferbudgets ihr Tagesgeschäft betreiben. Hier besteht nun Potenzial für die Bundesliga einzugreifen und sich nicht nur als Alternative zur nationalen CSL zu platzieren, sondern sich als die wichtigste Fußballliga zu vermarkten, die der chinesische Fan verfolgen sollte. Dass der Markt dafür in China auf jeden Fall vorhanden ist und ein enormes Wachstumspotenzial besitzt ist evident (Zhang, 2020, S. 9). Schmidt et al. (2017, S. 10) sehen

dabei gerade für die deutsche Liga ein enormes Potenzial im chinesischen Markt. Aktuell wird dieses Potenzial allerdings noch nicht ausgeschöpft. Einer Studie von Statista und Sportfive zufolge ist die Bundesliga aktuell in China gerade einmal die viertbeliebteste der europäischen Top 5-Ligen, lediglich noch vor der Ligue 1 (Folie "Fans & Followers"Statista & Sportfive, 2021, A47). In Abb. 9 Ist die Verteilung der europäischen Lieblingsligen bei den chinesischen Fans grafisch aufbereitet.

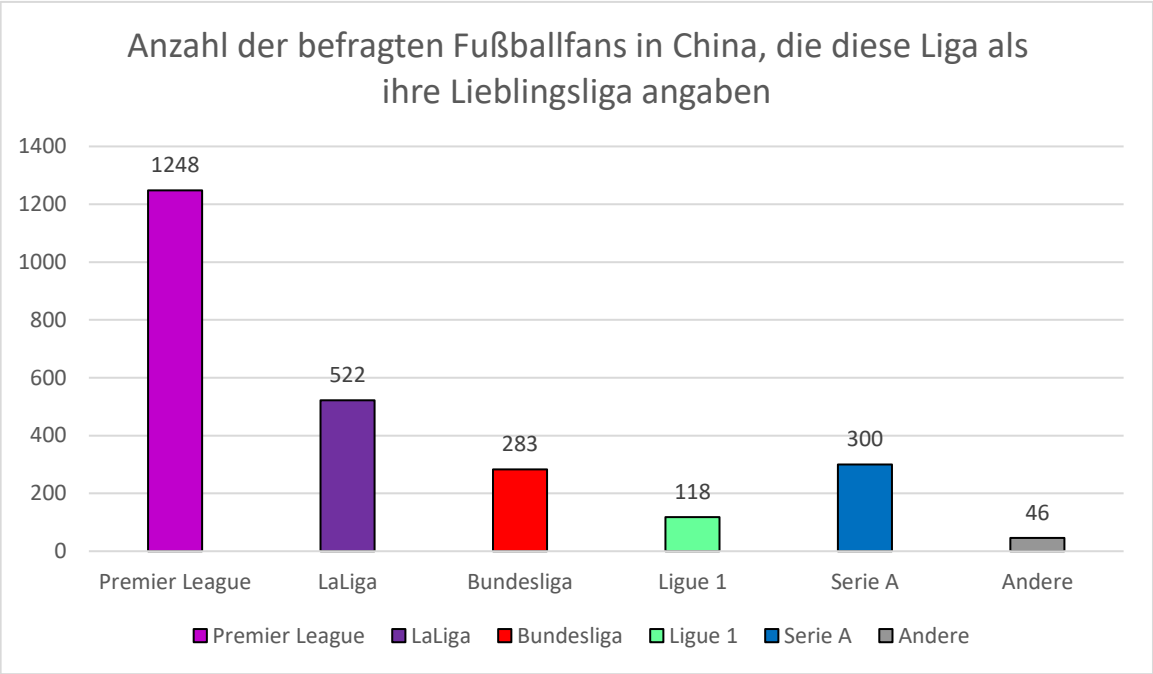

Abbildung 9: Verteilung der europäischen Lieblingsligen bei chinesischen Fußballfans (eigene Darstellung, Quelle: Statista & Sportfive, 2021, A47, Folie "Fans & Followers")

Hieran ist erneut erkennbar, dass die Bundesliga auch auf dem chinesischen Markt bislang China weit unter dem Radar läuft, bzw. weiter hinter dem eigentlich vorhandenen Potenzial des Marktes zurückbleibt, sogar noch hinter der Serie A, und das, obwohl der FC Bayern in China starkes Marketing betreibt und dort sehr beliebt ist. Es wird also deutlich, dass sich die Bundesliga nicht auf der Markenbekanntheit und dem Markenimage der Bayern ausruhen kann, sondern schleunigst die eigene Internationalisierung vorantreiben sollte. Anhand der Statistik wird ebenfalls deutlich, dass die CSL in ihrem eigenen Land nicht einmal annähernd die Relevanz der europäischen Ligen erreicht. Genau dieses Vakuum sollte die Bundesliga versuchen für sich auszunutzen, denn die CSL steht aktuell vor einigen Herausforderungen. Es lohnt sich hierbei ein genauerer Blick auf die jüngere Vergangenheit der CSL. Hierbei zeigt sich, dass in der CSL die Marke bzw. der gute Name eines Spielers oft wichtiger war als die Qualität eines Spielers. Zudem spielte Geld oft kaum eine Rolle. Trotz dieser Faktoren hat es die CSL hat bei weitem nicht geschafft das maximale Potential des Fußballbooms in China zu erreichen. Schuldig daran war einerseits die Corona-Pandemie, andererseits steht zur Debatte, dass der Transferboom um die europäischen Megastars absichtlich gestoppt wurde, um den Fokus auf die Entwicklung der eigenen Spieler und der eigenen Jugend zu legen. Dazu kommt der Faktor, dass die vielen ausländischen Spieler sich größtenteils als

Geldverschwendung herausstellten, da sie die CSL nicht ernst nahmen (Doyle, 2021). Die Chinese Football Association (CFA) begann 2017 die Einfuhr ausländischer Spieler zu limitieren, so konnte nur noch eine geringe Anzahl ausländischer Spieler registriert und eingesetzt werden. Später wurde dann sogar die Anzahl einsetzbarer ausländischer Spieler in Relation auf die Anzahl der registrierten heimischen U23-Spieler festgelegt (Doyle, 2021). Ziel des Ganzen war bzw. ist die Förderung der heimischen Jugendspieler und der Fokus weg von vermeintlichen internationalen Stars. 2018 führte die CFA dann sogar eine neue Steuer ein, die bei Transfers ausländischer Spieler verlangte, dass ein Club der CFA die Transfersumme zusätzlich noch einmal als Steuergeld zahlte. Somit würde jeder nicht-chinesische Spieler seinen neuen Club also effektiv den doppelten Preis der Transfersumme kosten, dazu wurde eine Gehaltsobergrenze für ausländische Spieler festgelegt – quasi ein Todesurteil für Transfers aus dem Ausland (Doyle, 2021). Die anfängliche Attraktivität für Firmen in die Klubs der CSL zu investieren, um der Regierung zu gefallen wurde schnell ausgebremst, als beschlossen wurde, dass Clubnamen keine Firmennamen mehr enthalten dürften. Hierdurch verringerte sich die Attraktivität der CSL-Vereine für viele Unternehmen und Sponsoren aus wirtschaftlicher Sicht enorm. Als dies 2021 durchgesetzt wurde waren von dieser Regeländerung 14 der 16 CSL-Vereine betroffen und mussten ihren Namen ändern (Footy Headlines, 2020). Dies hatte direkte Auswirkungen, Jiangsu Suning FC, Meister der Saison 2020, wurde infolge der Namensänderung zu Jiangsu FC aufgelöst, nachdem Suning als Hauptsponsor dem Club gegenüber zahlungsunfähig wurde und (eventuell aufgrund eben genannten Gründe) kein neuer Käufer gefunden werden konnte (CGTN, 2021). Dazu kam dann noch die Corona-Pandemie und viele Firmen hatten weder die Motivation noch das Geld noch in die CSL zu investieren. Fest steht, dass das Missmanagement von Seiten der CSL bisher eine riesige Lücke auf dem chinesischen Zuschauermarkt hinterlassen hat. Zwar ist die Premier League und ihre Vereine bereits auf dem chinesischen Markt etabliert, die Bundesliga hat aber dennoch gute Chancen sich ebenfalls auf dem dortigen Markt zu etablieren. Schlussendlich haben sich die chinesischen Teams mit ihrer Transferpolitik selbst ein Bein gestellt, das hierdurch ungenutzte Potenzial auf dem chinesischen Fußballmarkt gilt es nun von der Bundesliga zu nutzen.

5.6.3.2 Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten für das Internationalisierungskonzept der Bundesliga

Nachdem nun zwei geeignete Zielmärkte festgelegt wurden soll als nächstes soll ein Blick auf mögliche Internationalisierungsmaßnahmen für die Bundesliga in diesen Märkten geworfen werden. Hierbei soll insbesondere die Tauglichkeit, der in 4.4 dargestellten Maßnahmen in Bezug auf die Märkte China und die USA festgestellt werden: Spielertransfers, Gastspiele und Marketing-Reisen, Internationale Medienangebote und infrastrukturelle Maßnahmen.

Aus den vier genannten Maßnahmen scheint insbesondere die Maßnahme von Spielertransfers eine der geeignetsten zu sein. Die möglichen Auswirkungen von Transfers im Rahmen der internationalen Vermarktung wurde bereits in 4.4.1 dargestellt. Hierbei liegt das Heft des Handelns allerdings nicht in der Hand der DFL, sondern in den Händen der Vereine.

Da sich solche Transfers allerdings auch gut in deren internationalen Vermarktungsplänen machen würde sollte dies durchaus auch in deren Interesse liegen. Die Vereine der Bundesliga sollten also ihr Scouting in China und in den USA stärker ausbauen, um von dort möglichst die nächsten Top-Talente zu verpflichten. Im Fall der USA gelang dies in der Vergangenheit sogar bereits des Öfteren. Borussia Dortmund bspw. hatte mit Christian Pulisic bzw. hat mit Giovanni Reyna zwei der größten US-Amerikanischen Talente verpflichtet. Pulisic hat die Borussia seitdem zwar Richtung England verlassen, den Dortmundern allerdings eine heftige Transfersumme eingebracht. Pulisic war also ein Spieler, der sowohl vermarktungstechnische Maßnahmen erfüllte, zusätzlich aber auch eine sportliche Bereicherung war und am Ende sogar noch ein wirtschaftliches Plus ermöglichte. Es sollte im Interesse aller Bundesligavereine sein, genau solche Spielertypen zu verpflichten. Mit Giovanni Reyna hat Borussia Dortmund wie erwähnt noch ein weiteres solches US-Talent im aktuellen Kader. Neben Borussia Dortmund haben sich auch der FC Schalke 04 (mit Weston McKennie) und der FC Augsburg (mit Ricardo Pepi) in der jüngeren Vergangenheit an US-amerikanischen Top-Talenten bedient. Hier zahlte sich das Scouting bislang jeweils aus und es konnten Spieler verpflichtet werden, die definitiv einen Aufschwung für die jeweiligen Vereine und somit auch die Bundesliga auf dem US-Markt brachten. Langfristig könnte ein Glücksgriff bei weiteren solcher Verpflichtungen einen ähnlichen Effekt für einen Verein und für die Bundesliga auf dem amerikanischen Markt haben, wie es bspw. Ji-sung Park oder Heung-min Song für Manchester United bzw. Tottenham Hotspur und die Premier League im Allgemeinen auf dem südkoreanischen Markt hatten bzw. haben. Mit dem chinesischen Markt verhält es sich hingegen leider schwerer in Bezug auf Spielertransfers. Trotz des hohen aktuellen Fokus der CSL auf heimische Talente und der hohen Einwohnerzahl Chinas gibt es bislang kaum einen chinesischen Fußballspieler, der das notwendige Niveau hat, um den Vereinen der Bundesliga realistisch gesehen weiterzuhelfen, und der somit im Rahmen der Internationalisierungsmaßnahmen verpflichtet werden könnte. Zur Einordnung: der aktuell wertvollste chinesische Spieler ist der 32-jährige, brasilianisch-stämmige Stürmer Elkeson mit gerade einmal 3 Mio. Euro Marktwert (transfermarkt, 2022c). Auch dahinter finden sich keine Top-Spieler oder wirklich vielversprechenden Talente. Lediglich der FC Bayern hat im Rahmen seiner chinesischen Vermarktungsmaßnahmen im Jahr 2021 einen halbwegs vielversprechenden Spieler verpflichtet. Ob das 18-jährige Torwarttalent Liu Shaoziyang dabei allerdings langfristig eine größere Rolle spielen kann als die eines Vermarktungsinstruments auf den chinesischen Markt ist fragwürdig. Doch neben der Verpflichtung chinesischer Spieler besteht noch eine Möglichkeit den chinesischen Markt anzusprechen. Wo in der Vergangenheit Real Madrid und Manchester United die Bekanntheit eines David Beckham nutzten hat der FC Bayern München noch eine Art Geheimwaffe in der Hinterhand. Mit Thomas Müller spielt nämlich der Fußballspieler bei den Bayern, der in den chinesischen sozialen Medien direkt hinter Ronaldo, Neymar und Messi eine riesige Beliebtheit genießt (Mailman Group, 2022, S. 11). Aus Mangel potenzieller chinesischer Top-Spieler gilt es hier also die Beliebtheit Thomas Müllers auszunutzen. Ideal wäre ebenfalls, würden weitere bestehende Top-Spieler der Bundesliga ihr Engagement in den chinesischen sozialen Medien aufbauen. Doch dies trifft nicht nur auf Spieler zu, sondern auch auf die Vereine und die Liga selbst.

Aktuell steht die Bundesliga im Mittelmaß der europäischen Top-5 in Bezug auf die chinesischen sozialen Medien, weist jedoch eine hohe Engagement-Rate vor (Mailman Group, 2022, S. 13) – ein Zeichen, dass die Liga dort gut mit den Fans resoniert. Gerade den Einsatz der Bundesliga in den chinesischen sozialen Medien ist also durchaus lobenswert. Neben dem Aufbau chinesischer Internetpräsenzen gab es zudem bereits Anpassungen der Anstoßzeiten der Bundesliga-Spieltage, um diese auf für den chinesischen Markt humanere Zeiten zu legen, zum Leidwesen vieler deutscher Fans (Sieren, 2015). Im Gegensatz zu China braucht es für die USA keine eigens aufgebauten, landesexklusiven Internetpräsenzen. Der Markt dort kann zu Genüge durch die englischsprachigen Internetpräsenzen der Liga erreicht werden. In Bezug auf Vermarktungsreisen hingegen hat die Bundesliga selbst durchaus noch Potenzial nach oben. Zwar veranstalten einige der deutschen Vereine wie bereits dargestellt regelmäßig Vermarktungs-Reisen in die Zielmärkte, die Liga selbst schreckt vor solchen Aktionen allerdings noch zurück. Eine Idee wäre zwar bspw. die Verlegung von einigen Bundesliga-Spielen in die internationalen Märkte, dies würden aber wohl die deutschen Fans kaum mitmachen – und wie betrachtet ist die Bedeutung der deutschen Fans kaum zu unterschätzen. Eine Idee könnte jedoch das Vorbild des spanischen Fußballverbandes mit der Austragung des Supercups in Saudi-Arabien sein. Im Fall der Bundesliga könnte dies bedeuten, dass die DFL den deutschen Supercup in den USA oder in China austragen ließe. Ein Finalspiel um einen Titel würde auf den dortigen Märkten sicherlich gut ankommen und der Popularität der Liga einen enormen Schub geben, während der Supercup von den deutschen Fans hingegen eher als nebensächlich betrachtet wird. Die Entbehrung dessen ins Ausland scheint also tatsächlich gar nicht so realisieren. Auch der DFL hat sich zu dem Thema bereits geäußert, so ist DFL-Chefin Donata Hopfen im Zusammenhang mit der Vermarktung der Bundesliga der Meinung „wir können in dieser Hinsicht aktuell gar nichts ausschließen“ (Kicker, 2022a). Fakt ist, dass die Bundesliga die Chance auf jeden Fall zumindest abwägen sollte und dabei insbesondere an die dadurch entstehenden Chancen auf den internationalen Märkten denken sollte. Doch es müssen nicht immer gleich ganze Turniere sein, die im Ausland ausgetragen werden sollen. Die Bundesliga könnte auch kleiner anfangen und bspw. groß angelegte Trainingslager für Kinder und Jugendliche auf den Zielmärkten unter dem Banner der Bundesliga veranstalten. Auch bieten sich weitere Maßnahmen im Sinne des CRM an – nicht abwegig wäre bspw. die Einführung eines internationalen, virtuellen Bundesliga-Fanclubs mitsamt einer Mitgliedschaft, einer Mitgliedschaftskarte und damit verbundenen Vorteilen bei Bundesliga-Partnern.

Doch nicht nur auf den Zielmärkten selbst hat die Bundesliga ihre internationale Vermarktung in der Hand. Auch in Bezug auf die Liga selbst könnten Internationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden. So wäre die DFL theoretisch in der Lage das System der Bundesliga selbst abzuändern – das Problem der fehlenden Spannung in der Liga wurde bereits dargestellt. Das sieht auch der DFL so, DFL-Chefin Donata Hopfen sagte zu dem Thema zuletzt: "Die Liga wäre natürlich attraktiver, wenn sie mehr Wettbewerb an der Spitze hätte" (Kicker, 2022a). Was in dieser Hinsicht also funktionieren würde, wären Regeländerungen, um die Spannung künstlich zu erhöhen und somit die Vermarktbarkeit der Liga zu steigern.

Nachfolgend sollen ein paar Ideen dargestellt werden, die sich im Rahmen der besseren internationalen Vermarktung für die Bundesliga eignen könnten:

- Zunächst könnte sich ein Play-Off System nach Modell der amerikanischen Ligen eignen. Nach Ablauf der Ligasaison treten hier die bestplatzierten Teams in einem K.O.-Format gegeneinander an. In K.O.-Spielen kann, wie der Pokal beweist, alles passieren. Hierdurch bestünde eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass am Ende ein anderes Team als die Bayern den Titel holt. Dazu würde ein solches Playoff-System die Gesamtzahl der Spiele erhöhen, was zu höheren Fernsehgeldern führen könnte. Dazu kreiert es künstlich „All-or-Nothing“-Spiele, also Spiele mit einer stark erhöhten Bedeutung im Vergleich zu regulären Spielen, die also aus Fan-Sicht ein „must watch“ wären. Alternativ hierzu ließe sich eine Play-Off-Runde um die internationalen Plätze ausspielen. Dies würde ermöglichen, dass eigentlich starke und finanziell gut bestückte Teams, die eine schwache Saison hatten, dennoch eine Chance hätten sich noch für den internationalen Wettbewerb zu qualifizieren. Hintergrund hierbei ist es, dass diese tendenziell die Bundesliga international besser vertreten würden als tendenziell eher schwächere Teams, welche aufgrund einer Überraschungssaison über ihren Möglichkeiten die gute Tabellenplatzierung erreicht hatten. Hierbei würde sich zudem kein unfairer Vorteil gegen Vereine wie die Bayern ergeben, die sich ihren Erfolg aufgrund ihrer jahrzehntelangen guten Arbeit eigentlich redlich verdient haben und im Prinzip für den fehlenden Konkurrenzkampf in der Liga wenig können. Allerdings sind Play-off Systeme aus der Sicht vieler unfair. Ein genereller Konsens ist, dass ein Verein, der sich ein ganzes Jahr lang reinhängt, auch für seine Leistungen belohnt werden sollte. In einem Play-Off-System könnte ein schlechter Tag einen Verein die Arbeit einer kompletten Saison kosten. Ähnliche Kritik gibt es aktuell bereits für die Relegation in der Bundesliga, daher ist es fraglich, wie realistisch die Einführung eines Play-Off-Systems insbesondere mit Hinblick auf die Fans und auf die mittelgroßen bis kleinen Vereine wäre. Doch auch beim Thema Playoffs zeigte sich die DFL zuletzt nicht abweisend.

- Neben den Playoffs könnte sich noch das System der Ligateilung eignen. Dieses System wurde zuletzt von der österreichischen Bundesliga eingeführt, um die Dominanz von RB Salzburg zu brechen. Bei diesem System wird auf der Saisonhälfte die Liga in zwei Hälften aufgeteilt, die obere Hälfte spielt um die Meisterschaft und die untere um den Abstieg. Hierbei könnte es zu engeren und somit spannenderen Kämpfen um die Meisterschaft, die internationalen Plätze und den Abstieg kommen.

- Dazu steht bereits seit längerem eine Erhöhung der Bundesliga auf 20 Teams im Raum. Um mehr Fernsehgelder einzubringen könnte die Bundesliga, wie die anderen europäischen Top-5-Ligen die Anzahl der Vereine in der Liga auf 20 erhöhen. Hier wäre jedoch der Nachteil, dass bereits momentan schon viele Mannschaften um den Abstieg in der Bundesliga spielen und viele der Aufsteiger aus der 2. Bundesliga oft

nicht wettbewerbsfähig sind. Bei 20 Mannschaften bestünde so potenziell ein noch größerer Qualitätsverlust bei den Teams der Liga.

- Die Abschaffung von 50+1 wäre ebenfalls eine Möglichkeit. Dies würde unweigerlich neue Sponsoren und Investoren an Land ziehen und somit neue Gelder in die Liga pumpen. Diese Gelder könnten von den Vereinen in zahlreichen Bereichen genutzt werden, sei es auf dem Transfermarkt oder im Bereich der Internationalisierung. Somit könnte die Bundesliga in der Theorie zusammen mit der Premier League an die Spitze des Weltfußballs aufsteigen. Von allen genannten Ideen stellt die Abschaffung von 50+1 allerdings wohl (gemeinsam mit der Anpassung an die US-Sportarten) die unrealistischste dar.

- Zu guter Letzt stünde die Anpassung der Bundesliga an das Vorbild amerikanischer Sportarten. Im Klartext hieße das: Muss die Bundesliga einen Draft und Salary Caps einführen, um die Dominanz der Bayern zu brechen und mehr Spannung zu erzeugen? Dies ist jedoch quasi undenkbar. Ein solches System würde außerhalb der USA, wo es Tradition aus dem Profisport nicht mehr wegzudenken ist, kaum irgendwo funktionieren, und erst recht nicht in Deutschland, selbst wenn es einige Vorteile mit sich bringen würde. Dabei hat zumindest die Gehaltsobergrenze sogar einige prominente Verfechter: So plädierte zuletzt FCB-Vorstand Oliver Kahn für die Einführung einer internationale Gehaltsobergrenze, um einen fairen Wettbewerb in den Vordergrund und Investoren in den Hintergrund zu stellen (ran, 2021).

Realistisch betrachtet wären jegliche dieser Formatänderungen in Deutschland nur schwer umzusetzen, gerade von Seiten der deutschen Fans wäre mit schwerwiegenden Protesten und Boykotts zu rechnen. Auch scheint es zwischen den beiden großen Instanzen im deutschen Profifußball, der DFL und dem DFB, Unstimmigkeiten bzgl. einer möglichen Formatänderung der Liga zu geben. Während der DFL in Person von Donata Hopfen wie erwähnt einem Playoff-System nicht abgeneigt wäre sprach sich DFB-Präsident Bernd Neuendorf dem gegenüber zuletzt kritisch aus (ZDF, 2022, 28:11-28:30).

Ein letztes Mittel, dass die DFL zur Verbesserung der Internationalisierung der Bundesliga zudem nutzen könnte, wäre die Ausgliederung bzw. der Verkauf der internationalen Vermarktungsrechte. Die DFL hatte zuletzt vor, die Auslandsvermarktung der Bundesliga an eine private Firma zu verkaufen, die dann als Absatzmittler für die Bundesliga auf den internationalen Märkten gehandelt hätte. Dieses Vorhaben wurde allerdings gestoppt, nachdem sich die 36 Bundesligavereine dagegen aussprachen (Köhler, 2021). Die Bundesliga-Vereine sprachen hierbei trotz eines potenziell vielversprechenden Deals gegen den Verkauf der Vermarktungsrechte aus. Bei einem Zustandekommen des Deals hätten sie jedoch zukünftig ein Viertel der Einnahmen aus der Auslandsvermarktung mit den Investoren teilen müssen, Ähnliches war zuvor bereits in Italien passiert (Investing.com, 2021). Dennoch stellt sich die Frage, ob es beim aktuell eher schweren Stand der Auslandsvermarktung der

Bundesliga nicht besser gewesen wäre zum Wohle eines Ausbaus der Auslandsvermarktung die Vermarktungsrechte abzugeben.

5.6.3.3 Auswahl der Markteintrittsstrategie und des Markteintrittskonzepts und Auswahl des Markteintrittszeitpunkts für das Internationalisierungskonzept der Bundesliga

Zu guter Letzt sollen jetzt noch im Rahmen der Darstellung eines Internationalisierungskonzepts für die Bundesliga die Auswahl der Markteintrittsstrategie und die Auswahl des Markteintrittszeitpunkts auf die ausgewählten Märkte festgelegt werden. Wie im Rahmen von Kapitel 4.3 beschrieben, sollte der Markteintritt selbst dabei im Idealfall auf Basis des Sprinkler-Modells geschehen. Der chinesische und der US-amerikanische Markt sollten also mit den festgelegten Maßnahmen möglichst schnell und gleichzeitig bearbeitet werden, um der Bundesliga möglichst schnell einen rapiden Anstieg der Marktanteile zu verschaffen. Hierbei lohnt sich zudem eine Vermischung mit dem Triade-Modell von Ohmae, nach welchem sich große Länder als Brücke anbieten, um in naheliegende Entwicklungsländer zu expandieren. Langfristig ließe sich also die USA als Brücke nutzen, um die Bundesliga nach Mittel- und Lateinamerika zu vermarkten, während sich China als Brücke nach Südostasien anbieten würde. Wie bereits festgestellt haben bspw. die Bayern bereits das Potenzial des Südostasiatischen Marktes erkannt und dort bereits erste Internationalisierungsversuche hin gestartet. Es böte sich also eine Mischform aus Wasserfall-, Sprinkler- und Triaden an, welche die besten Vorteile aller verbindet. Zunächst das starke Durchsetzen der Internationalisierungsmaßnahmen auf den chinesischen und den US-amerikanischen Markt gefolgt von der langfristigen und vorsichtigen Expansion auf die jeweiligen „Nebenmärkte“.

In Bezug auf den Markteintrittszeitpunkt ist die Entscheidung im Prinzip schon gefallen. Sowohl der US-amerikanische als auch der chinesische Markt werden von der Bundesliga bereits bearbeitet. Es gilt nur noch, die ausgearbeiteten Maßnahmen möglichst schnell in das bestehende Konzept zu implementieren. Dabei geschah der Markteintritt der Bundesliga als Folger, Pioniere waren die Premier League und La Liga, was sich auch an deren jeweiliger Stellung auf den beiden Märkten widerspiegelt. Es bleibt nur zu hoffen, dass die Bundesliga noch einige der Vorteile des frühen Folgers ausnutzen kann.

5.6.4 Herausforderungen für die Bundesliga im Rahmen der Internationalisierung

Nachdem nun ein potenzielles Internationalisierungskonzept für die Bundesliga ausgearbeitet wurde soll im letzten Teil dieses Praxiskapitels ein kurzer Blick auf mögliche Herausforderungen und Risiken im Rahmen der Internationalisierung der Bundesliga geworfen werden.

Die erste zu betrachtende Herausforderung bezieht sich hierbei auf die politische Situation in China, bzw. den Einfluss von Politik im Allgemeinen auf sämtliche Geschehnisse auf globaler Ebene. Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Aufgrund des Ukraine-Konflikts änderte die

Bundesliga ihr Logo zum 25. Spieltag in die Farben der Ukraine um (Sky Sport, 2022). Dies hatte als Folge, dass die Übertragung der Bundesliga in China temporär eingestellt wurde (ppsport.com, 2022). Grund hierfür ist die wirtschaftliche Verbundenheit zwischen China und Russland. Zwar kritisiert China die Situation in der Ukraine, zieht allerdings nicht Russland zur Verantwortung, sondern versucht publik eher eine neutrale Haltung zwischen dem Westen und Russland einzunehmen (Hein, 2022). Mittlerweile ist das Bundesliga-Logo zwar wieder auf seine normalen Farben geändert, allerdings finden sich in den chinesischen Online-Medien bislang immer noch keine Videos vom betroffenen 25. Bundesliga-Spieltag (CCTV, 2022). Deutlich wird an diesem Beispiel: Auch internationale Geschehen und politische Vorkommnisse können den Internationalisierungsprozess beeinflussen und die Vermarktung in Länder mit anderen politischen Ansichten und politischen Systemen bis hin zu Ländern mit aktiver Zensur erschweren. Hier müssen in manchen Fällen Kompromisse geschaffen werden, die die Vertretung der eigenen Werte in einem Wettkampf mit der Relevanz der Auslandsvermarktung stellt.

Neben politischen Herausforderungen bieten in Deutschland die größte Herausforderung im Rahmen der Internationalisierung der Bundesliga die Fans. Diese sind dafür bekannt ihren Unmut über unpopuläre Entscheidungen laut kundzugeben. Da in Deutschland die Fans ein hohes Mitspracherecht haben und über direkten Einfluss über die Vereine verfügen. Dazu sind viele der Vereine ähnlich traditionalistisch veranlagt wie die Fans selbst. Bei jeglichen Änderungen oder Maßnahmen, die die Bundesliga als Ganzes trifft müssen also immer die Interessen der Fans und der Vereine mitbeachtet werden.

6 Fazit, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

6.1 Fazit

Abschließend soll nun ein Fazit gezogen werden, dass die Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfragen beinhalten. Dazu sollen im Rahmen der in dieser Arbeit erarbeiteten Informationen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen in Bezug auf Internationalisierungsprozesse dargelegt werden.

Zunächst gilt es sich die beiden Forschungsfragen erneut vor Augen zu führen.

1. Wie kann im Fußballsport Internationalisierung genutzt werden, um vermarktungstechnisch und somit langfristig wirtschaftliche und sportliche Ziele zu erreichen?

2. Wie muss bzw. könnte die Bundesliga im speziellen ihren Internationalisierungsprozess, um in der Fußballlandschaft relevant zu bleiben?

Internationalisierung ist schon längst mehr keine Nebenbeschäftigung für Vereine, deren Hauptertrag das Austragen eines sportlichen Wettkampfes ist. Sie bietet in der modernen Fußballwelt stattdessen fast eine unvermeidbare Notwendigkeit für jeden mittelgroßen bis großen Verein, bzw. sogar für jede Fußballmarke im Allgemeinen – dies umfasst neben Vereinen auch Verbände, Wettbewerbe, Spieler und Trainer. Anhand guter oder schlechter Internationalisierungsprozesse entscheidet sich, welche Akteure im modernen Fußball an der Spitze bleiben. Internationalisierung hat mittlerweile nicht mehr nur einen Einfluss auf den Markenwert der Akteure, sondern spiegelt sich auch direkt wider auf deren Wirtschaftlichkeit und somit auf deren sportlichen Erfolg. Internationalisierung kann somit also nicht nur zur Erreichung vermarktungstechnischer, wirtschaftlicher und sportlicher Ziele genutzt werden, sie muss es heutzutage fast schon. Dies bezieht sich auch im spezifischeren auf die Bundesliga und ihre Vereine, die es bislang noch in großen Teilen versäumt haben, ein einheitliches und strukturiertes Internationalisierungskonzept auf die Beine zu stellen. Sie riskieren hierdurch über kurz oder lang von den Akteuren abgehängt zu werden, die das Potenzial der Internationalisierung früh erkannt haben und es schafften sich als Pioniere auf den internationalen Märkten zu platzieren. Dennoch bestehen noch Chancen für die Bundesliga auf diesen internationalen Märkten Fuß zu fassen. Hierfür braucht es allerdings ein einheitliches Internationalisierungskonzept, dessen Ausarbeitung eine der Hauptprioritäten der DFL sein sollte. Ansonsten riskiert es die Bundesliga von der besser platzierten Konkurrenz abgehängt zu werden und in eine Abwärtsspirale aus wirtschaftlichem, sportlichem und vermarktungstechnischem Ressourcenverlust zu geraten, die im schlimmsten Falle in der Bedeutungslosigkeit endet. Die Bedeutung, die Internationalisierung für die Bundesliga haben sollte ist also kaum überzubewerten. Dabei bestehen für die Bundesliga

immer noch verschiedenste Möglichkeiten und Maßnahmen sich auf den richtigen und wichtigen Zielmärkten zu platzieren, selbst wenn der Markteintritt vermeintlich etwas zu spät kommt. Gerade auf dem chinesischen und auf dem US-amerikanischen Markt befinden sich aktuell noch unglaublich erfolgsversprechende, ungenutzte Potenziale. Es gilt diese Märkte mit den dargestellten Maßnahmen zu bearbeiten, die vorhandenen Möglichkeiten zu nutzen und sich mithilfe der Internationalisierung wieder an die Spitze des Weltfußballs zu begeben.

6.2 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Nach der Beantwortung der Forschungsfragen sollen nun noch einige Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen in Bezug auf Internationalisierung im Allgemeinen dargestellt werden.

1. Erfolgsfaktor: Ein gutes Verständnis der eigenen Ziele und Ansprüche, sowie der Ansprüche an den Zielmarkt, abgeleitet von den eigenen Zielen und Ansprüchen. Handlungsempfehlung: Es sollte vor sämtlichen Marketingmaßnahmen, also auch vor sämtlichen Maßnahmen der Internationalisierung eine eingehende Analyse durchgeführt werden, in deren Ergebnis eine klare Antwort über die gewünschten Ziele, die mittels der Internationalisierung erreicht werden sollen, und die Ansprüche an einen potenziellen Zielmarkt ersichtlich werden.

2. Erfolgsfaktor: Eine gute Kenntnis des ausgewählten Zielmarktes. Handlungsempfehlung: Im Rahmen von Internationalisierungsprozessen ist es wie festgestellt immens wichtig, den eigenen Zielmarkt zu kennen, als wäre es der heimische Markt. Dies muss in einem solchen Ausmaß der Fall sein, dass auf dem Zielmarkt wie ein „Insider“ agiert werden kann. Die Handlungsempfehlung ist deshalb eine eingehende Analyse des Zielmarktes, nachdem dieser ausgewählt wurde. Auf dieser Analyse sollten dann alle weiteren Schritte und insbesondere die im Rahmen der Internationalisierung durchgeführten Aktivitäten und Maßnahmen basieren.

3. Erfolgsfaktor: Herausforderungen und Risiken kennen und vorbeugen. Handlungsempfehlung: Im Rahmen von Internationalisierungsprozessen gibt es viele Herausforderungen und Risiken. Diese können sozialer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder politischer Natur sein. Jedoch sollten diese Risiken zu jeder Zeit bekannt sein, um sie bei Auftreten abwenden zu können, oder sie überhaupt erst vorzubeugen.

4. Erfolgsfaktor: Interne Brandherde möglichst früh löschen. Handlungsempfehlung: Im Rahmen von Internationalisierungsprozessen kann es innerhalb einer Firma zu Veränderungen in der Personalbesetzung kommen. Hierbei kann es bspw. aufgrund der Vermischung verschiedener Kulturen zu interkulturellen Konflikten kommen. Ein gut implementiertes Cultural Diversity Management kann

dabei helfen, diese Konflikte nicht nur vorzubeugen, sondern die Heterogenität innerhalb des Teams stattdessen in Potenziale umzuwandeln.

5. Erfolgsfaktor: Langfristige Bindung von Kunden. Handlungsempfehlung: Im Rahmen von Internationalisierung und auch Vermarktung im Allgemeinen ist es nicht nur wichtig Kunden zu gewinnen, sondern diese auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Kunden, die nur einmal etwas kaufen und danach verschwinden sind kaum lukrativ. Deshalb sollte der Kunden möglichst viele Berührungspunkte mit dem Unternehmen haben und quasi an die Hand genommen und von einem Kauf zum nächsten geleitet werden. Die Herausforderung dabei besteht allerdings darin, nicht als aufdringlich wahrgenommen zu werden. In der heutigen Zeit ist es dabei sogar am besten, wenn der Kontakt vom Kunden selbst kommt, dieser also auf vermeintlich freiwilliger Basis mit dem Unternehmen interagiert. Hierfür eignen sich insbesondere die sozialen Medien, auf denen sich unterbewusst Beiträge mit „Call to Action“ an den Kunden vermitteln lassen – also Beiträge, die den Kunden auffordern mit dem Unternehmen zu „interagieren“, oder sogar etwas zu kaufen.

6. Erfolgsfaktor: Der richtige Markteintrittszeitpunkt kann Gold wert sein. Handlungsempfehlung: Wer es schafft als Pionier in einen Markt zu starten hat ein unglaublich hohes Potenzial auf diesem Markt an der Spitze der Nahrungskette zu landen. Aufgrund dessen sollten wenn möglich lukrative Märkte gefunden werden, die allerdings noch nicht oder so wenig wie möglich von Konkurrenten bearbeitet wurden.

Literaturverzeichnis

1. FC Köln. (o. J.). *Über den FC. 1. FC Köln | 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA,* 1. FC Köln. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://fc.de/fc-info/club/ueber-den-fc/1-fc-koeln-gmbh-co-kgaa/

Arminia Bielefeld. (2020). *Unser Verein,* Arminia Bielefeld. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.arminia.de/der-dsc/unser-verein

Bagusat, A. & Schlangenotto, A.-C. (2017). Customer Relationship Management in Sportvereinen. In A. Bagusat & A.-C. Schlangenotto (Hrsg.), *Customer Relationship Management in Sportvereinen. Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen* (Sportmanagement, v.8, 1st ed., S. 13–36). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bassam, T. (2022, 11. Februar). Report: Premier League TV rights revenue to pass UK£10bn over next three years. *SportsPro Media*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.sportspromedia.com/news/report-premier-league-tv-rights-revenue-to-pass-uk10bn-over-next-three-years/

Berghoff, H. & Ziegler, D. (1995). Pionier und Nachzügler: Kategorien für den deutsch-britischen Vergleich? In H. Berghoff & D. Ziegler (Hrsg.), *Pionier und Nachzügler? Vergleichende Studien zur Geschichte Großbritanniens und Deutschlands im Zeitalter der Industrialisierung ; Festschrift für Sidney Pollard zum 70. Geburtstag* (Veröffentlichung / Arbeitskreis Deutsche England-Forschung, Bd. 28, S. 15–28). Bochum: Brockmeyer.

Bertling, C. & Schierl, T. (2020). *Sport und Medien* (Medienwissen kompakt). Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.

Beyer, T. (2006). *Determinanten der Sportrezeption. Erklärungsmodell und kausalanalytische Validierung am Beispiel der Fußballbundesliga* (Gabler Edition Wissenschaft Marketing und Innovationsmanagement, 1. Aufl.). Zugl.: Rostock, Univ., Diss., 2005 u.d.T.: Bestimmungsgrößen des rezeptiven Sportkonsums. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Brem, C. (2002). *Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen* (Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Bd. 157). Köln: Inst. für Rundfunkökonomie Univ. Köln.

Bruhn, M. (1987). *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung.

Bruhn, M. (2016). Einsatz des Sponsoring für die Marketingkommunikation. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Instrumente der Kommunikation. Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen* (Springer Reference Wirtschaft, Band 2, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 185–202). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, M. (2017). *Sponsoring. Systematische Planung und Integrativer Einsatz* (6. vollst. überarb. Aufl. 2018). Wiesbaden: Gabler.

Bühler, A. & Nufer, G. (2013). Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In A. Bühler & G. Nufer (Hrsg.), *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing* (Sportmanagement, Bd. 2, 3., völlig neu bearb. Aufl., S. 3–25). Berlin: Schmidt.

Bühler, A. & Nufer, G. (2015). Markenmanagement mit Social Media - dargestellt am Beispiel deutscher Fußballmarken. In S. Regier & Schunk, Holger, Könecke, Thomas (Eds.), *Marken und Medien. Führung von Medienmarken und Markenführung mit neuen und klassischen Medien* (S. 349–360). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Burmann, C., Meckel, A., Esch, F.-R. & Markgraf, D. (2018, 19. Februar). *Marke,* Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 11.05.2022. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974

Busch, B. (2018). *Wissenschaft und Psychologie des Jubelns,* Mastercard. Zugriff am 10.05.2022. Verfügbar unter: https://newsroom.mastercard.com/eu/files/2018/05/20180523_MasterCard-Celebrations-report-DE.pdf

Caldwell, A. (2021). *What Is Customer Lifetime Value (CLV) & How to Calculate?* Zugriff am 01.05.2022. Verfügbar unter: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/customer-lifetime-value-clv.shtml?mc24943=v1

CCTV. (2022). *德甲. CCTV Bundesliga Highlights,* CCTV. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://sports.cctv.com/bundesliga/index.shtml?spm=C73465.PhvcG4VlqNFF.EyAwthc54FQC.9

CGTN. (2021). *CSL champions Jiangsu disband before new season,* CGTN. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://news.cgtn.com/news/2021-02-28/CSL-champions-Jiangsu-file-for-bankruptcy--YfoWwMpeKI/index.html

Chatrath, S. (2013). Ticketing im Sport. In A. Bühler & G. Nufer (Hrsg.), *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing* (Sportmanagement, Bd. 2, 3., völlig neu bearb. Aufl., S. 147–174). Berlin: Schmidt.

Daumann, F. (2003). Kooperenz im Sportmanagement. *German Journal of Exercise and Sport Research*, *33*(3), 356–360. https://doi.org/10.1007/BF03176382

Deloitte Sports Business Group. (2020). *Annual Review of Football Finance 2020. Home Truths,* Deloitte Sports Business Group. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf

Deloitte Sports Business Group. (2021). *Annual Review of Football Finance. Riding the Challenge,* Deloitte Sports Business Group. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Deloitte_Annual_Review_of_Football_Finance_2021.pdf

Deloitte Sports Business Group. (2022). *Football Money League 2022,* Deloitte Sports Business Group. Zugriff am 13.04.2022. Verfügbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-dfml22.pdf

Deutscher Olympischer Sportbund. (2021). *Bestandserhebung 2021,* Deutscher Olympischer Sportbund. Zugriff am 08.04.2022. Verfügbar unter: https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Bestandserhebung/BE-Heft_2021.pdf

DFB. (2021). *DFB-Mitgliederstatistik 2020/2021,* DFB. Zugriff am 06.05.2022. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/aktuelle-statistik/

DFB. (2022). *Elf Punkte Abzug für Türkgücü München,* DFB. Zugriff am 07.05.2022. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/news/detail/elf-punkte-abzug-fuer-tuerkguecue-muenchen-237055/

DFL. (2022a). *Strenges Erfolgssystem: Das Lizenzierungsverfahren,* DFL. Zugriff am 22.04.2022. Verfügbar unter: https://www.dfl.de/de/hintergrund/lizenzierungsverfahren/strenges-erfolgssystem-das-lizenzierungsverfahren/

DFL. (2022b). *Wirtschaftsreport 2022,* DFL. Zugriff am 08.04.2022. Verfügbar unter: https://media.dfl.de/sites/2/2022/04/DE_DFL_Wirtschaftreport_2022_M.pdf

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH - Direktion Recht. (2019, 18. Juni). *Satzung des DFL Deutsche Fußball Liga e.V.* Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://media.dfl.de/sites/2/2019/09/Satzung-DFL-e.V.-2019-06-18.pdf

DFL e.V. (2022). *Die Struktur des DFL Deutsche Fußball Liga e.V.,* DFL e.V. Zugriff am 22.04.2022. Verfügbar unter: https://www.dfl.de/de/ueber-uns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev/

DFL GmbH. (2022). *Struktur,* DFL GmbH. Zugriff am 08.04.2022. Verfügbar unter: https://www.dfl.de/de/ueber-uns/deutsche-fussball-liga-gmbh/struktur-der-dfl-deutsche-fussball-liga-gmbh/

Doyle, M. (2021). *From boom to bust: What happened to Oscar, Tevez & the Chinese Super League's spending spree? | Goal.com,* Goal.com. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter:

https://www.goal.com/en-in/news/boom-bust-what-happened-oscar-tevez-chinese-super-league/mv5b8yg0qkoy1ieanvk7scf0c

Dreisbach, J., Woisetschläger, D. M. & Backhaus, C. (2015). Fußballstudie 2015 – Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga. Zugriff am 01.06.2022. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/329364957_Fussballstudie_2015_-_Die_Markenlandschaft_der_Fussball-Bundesliga

DWDS. (o. J.). *Professionalisierung,* DWDS. Zugriff am 11.04.2022. Verfügbar unter: https://www.dwds.de/wb/Professionalisierung

Ehrke, M. & Witte, L. (2002). *Flasche leer! Die new economy des europäischen Profifußballs* (Globalisierung und Gerechtigkeit, [Electronic ed.]. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat. Politik-Analyse.

Fansler, K. (2022). *Which European soccer teams are touring the USA in summer 2022?,* World Soccer Talk. Zugriff am 30.05.2022. Verfügbar unter: https://worldsoccertalk.com/2022/05/28/which-european-soccer-teams-are-touring-the-usa-in-summer-2022/

Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, (September 1989), 24–33. Zugriff am 11.05.2022. Verfügbar unter: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47314947/Managing_brand_equity-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652273305&Signature=ADmx9Wjuvu5SWecRVuqGI5-eGLhX9AOkyg2fAsB~btlSSMIxtZCv9jMb3mK5Qn6GDoRLv9XWIj6~CAQWJigtFuCKofghrOx-njArADID8LKvogow9nqtvqcV5oiTaBgH9Zkp24stcbdyk8Oeasux3DB2Ame-gLNJ3yuTXPavVXjzysezeFjZoXBedP3g0uDpgs4r59d4LTq5ILqLMcziUH94J6zitvYg8KG7fgIAau~ukNeoPABC7joAOILcxPhwFjLz2d6fYr2Gonp66bC4k12k4SXSvdGtREktjOV9E0mIdih0dChJg0z6BWZDn0kenq-5uHam-iAMvfd2wT2bxQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

FC Bayern München. (2021, 25. November). *Jahresabschluss der Saison 2020/21. Umsatz und Gewinn wegen Corona stark beeinflusst*. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/2021/presseinfo_jhv_2021.pdf?v=1637849911705

FC Bayern München. (2022). *FC Bayern eröffnet Büro in Bangkok*. Zugriff am 31.05.2022. Verfügbar unter: https://fcbayern.com/de/news/2022/02/presseinformation-fc-bayern-eroeffnet-buero-in-bangkok

FC Milwaukee Torrent. (2022). *Sponsors,* FC Milwaukee Torrent. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://milwaukeetorrent.com/sponsors/

Fernsehgelder.de. (2022). *1.Bundesliga Saison 2021/22,* Fernsehgelder.de. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://www.fernsehgelder.de/1-bundesliga-saison-2021-22/

Fischer, M., Himme, A. & Albers, S. (2007). Pionier, Früher Folger oder Später Folger: Welche Strategie verspricht den größten Erfolg? *Journal of Business Economics*, *77*(5), 539–573. https://doi.org/10.1007/s11573-007-0040-5

Fischer, S. (2021). *Jahreshauptversammlung des FC Bayern: Revolte bis nach Mitternacht*. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://www.sueddeutsche.de/sport/fc-bayern-jahreshauptversammlung-hainer-kahn-katar-ott-antraege-1.5473760

Focus Online. (2013). *DFB-Vize Koch will Satzung von RB Leipzig prüfen,* Focus Online. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.focus.de/sport/fussball/wm-2010/dfb-vize-koch-will-satzung-von-rb-leipzig-pruefen-dfb_id_1792776.html

Footy Headlines. (2020). *Banned From 2021: Chinese Super League Team Names & The Many Sponsor(s) They Include - Footy Headlines,* Footy Headlines. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.footyheadlines.com/2020/12/banned-from-2021-chinese-super-league.html

Fürtjes, O. (2013). Fußballfans und sozialer Wandel. Die Verbürgerlichungsthese im historischen Ländervergleich zwischen England und Deutschland. In A. Waine & K. Naglo (Hrsg.), *On and Off*

the Field. Fußballkultur in England und Deutschland | Football Culture in England and Germany (S. 129–156). Dordrecht: Springer.

Fussball-Geld.de. (o. J.). *Vereinsstruktur RB Leipzig,* Fussball-Geld.de. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://fussball-geld.de/vereinsstruktur-rb-leipzig/

Giulianotti, R. C., Rollin, J. & Joy, B. (2021). *Football - Professionalism,* Encyclopedia Brittanica. Zugriff am 11.04.2022. Verfügbar unter: https://www.britannica.com/sports/football-soccer/Professionalism

Goff, S. (2019). Real Madrid to play Arsenal in International Champions Cup match at FedEx Field. *The Washington Post*. Zugriff am 31.05.2022. Verfügbar unter: https://www.washingtonpost.com/sports/2019/03/26/real-madrid-play-arsenal-international-champions-cup-match-fedex-field/?noredirect=on

Gorgos, S. (2020). *Warum wird Dietmar Hopp gehasst? Schmäh-Gesänge, Hass-Plakate – Gründe für den Konflikt,* Sportbuzzer. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.sportbuzzer.de/artikel/warum-dietmar-hopp-gehasst-hass-bvb-bayern-fans-investor-hoffenheim-kritik/

Haas, H.-D., Neumair, S.-M. & Schlesinger, D. (2018). *Internationalisierung,* Gabler Wirtschafttslexikon. Zugriff am 25.05.2022. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internationalisierung-53726/version-276794

Hein, M. von. (2022). *Chinas Russland-Problem,* Deutsche Welle. Zugriff am 03.06.2022.

Horizont. (2021a). *Gesamtpunkte im Performance-Check der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga für die Saison 2021/2022,* Horizont. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75111/umfrage/gesamtpunkte-im-performance-check-der-1-fussball-bundesliga/

Horizont. (2021b). *Punktzahl der Vereine der Fußball-Bundesliga im HORIZONT-Performance-Check in der Kategorie Fans im Jahr 2021,* Horizont. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197792/umfrage/fussball-bundesligavereine-im-horizont-performance-check-fans/

Horizont. (2021c). *Punktzahl der Vereine der Fußball-Bundesliga im HORIZONT-Performance-Check in der Kategorie Markenwert im Jahr 2021,* Horizont. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197808/umfrage/bundesligavereine-im-horizont-performance-check-marke/

Horizont. (2021d). *Punktzahl der Vereine der Fußball-Bundesliga im HORIZONT-Performance-Check in der Kategorie Sponsoren im Jahr 2021,* Horizont. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197806/umfrage/bundesligavereine-im-horizont-performance-check-sponsoren/

Instagram. (2022a). *Bundesliga (@bundesliga) • Instagram-Fotos und -Videos,* Instagram. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.instagram.com/bundesliga/

Instagram. (2022b). *LaLiga (@laliga) • Instagram-Fotos und -Videos,* Instagram. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.instagram.com/laliga/

Instagram. (2022c). *Lega Serie A (@seriea) • Instagram-Fotos und -Videos,* Instagram. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.instagram.com/seriea/

Instagram. (2022d). *Ligue 1 Uber Eats (@ligue1ubereats) • Instagram-Fotos und -Videos,* Instagram. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.instagram.com/ligue1ubereats/

Instagram. (2022e). *Premier League (@premierleague) • Instagram-Fotos und -Videos,* Instagram. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.instagram.com/premierleague/

Institut für Demoskopie Allensbach. (2021). *AWA 2021. Allensbacher Marktanalyse Werbeträgeranalyse Codebuch,* Institut für Demoskopie Allensbach. Zugriff am 08.04.2022. Verfügbar unter: https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_2021/Codebuchausschnitte/AWA2021_Sport_Freizeit.pdf

Investing.com. (2021). *Insider - Bundesliga-Auslandsrechte mit zwei Mrd Euro bewertet,* Investing.com. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://de.investing.com/news/stock-market-news/insider--bundesligaauslandsrechte-mit-zwei-mrd-euro-bewertet-2136015

ISPO.com. (2021). *Was Trikot-Sponsoren in der Bundesliga zahlen müssen,* ISPO.com. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://www.ispo.com/unternehmen/sponsoren-der-bundesliga-clubs-2021/22-alle-trikots-alle-einnahmen

Kemp, S. (2022). *Digital 2022: Bangladesh,* Datareportal. Zugriff am 26.05.2022. Verfügbar unter: https://datareportal.com/reports/digital-2022-bangladesh?rq=Digital%202022%3A%20Bangladesh

Kicker. (2020a). *Nur noch fünf eingetragene Vereine: Die Rechtsformen der Bundesligisten*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.kicker.de/nur_noch_fuenf_eingetragene_vereine_die_rechtsformen_der_bundesligisten-776662/slideshow

Kicker. (2020b). *Wer zeigt was? Die TV-Pakete ab der Saison 2021/22 im Überblick,* kicker. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.kicker.de/wer_zeigt_was_die_tv_pakete_ab_der_saison_2021_22_im_ueberblick-778029/artikel

Kicker. (2022a). *Play-offs und Supercup in Saudi-Arabien? DFL-Chefin Hopfen "will nichts ausschließen",* kicker. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.kicker.de/play-offs-und-supercup-in-saudi-arabien-dfl-chefin-hopfen-will-nichts-ausschliessen-889008/artikel

Kicker. (2022b). *UEFA-5-Jahreswertung*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.kicker.de/fussball/fuenfjahreswertung

Kiendl, S. C. (2007). *Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform* (Gabler Edition Wissenschaft, 1. Aufl.). Zugl.: München, Univ., der Bundeswehr, Diss., 2007. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verl.

Koch, J. (2022). *Türkgücü stellt Spielbetrieb ein! Alle Spiele werden annulliert,* liga3-online.de. Zugriff am 07.05.2022. Verfügbar unter: https://www.liga3-online.de/tuerkguecue-stellt-spielbetrieb-ein-alle-spiele-werden-annulliert/

Köhler, P. (2021). *Bundesliga: Bieterprozess um Auslandsrechte gestoppt,* Handelsblatt. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/medienrechte-bieterprozess-um-auslandsrechte-der-bundesliga-gestoppt/27205748.html

Kreutzer, R. T. & Lubritz, S. (2015). *Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Konzepte, Erfolgsfaktoren, Handlungsideen*. s.l.: W. Kohlhammer Verlag.

Kroemer, U. (2021). *Zwei Neue im Verein: RB Leipzig hat jetzt 21 Mitglieder,* RBLive. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://rblive.de/news/zwei-neue-im-verein-rb-leipzig-hat-jetzt-21-mitglieder-3297788

Lambertz, P. (2017, 23. Dezember). Sportrechtsexperte: Warum Fußballvereine ihre Profiabteilung ausgliedern sollten. *RP ONLINE*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://rp-online.de/sport/fussball/sportrechtsexperte-warum-fussballvereine-ihre-profiabteilung-ausgliedern-sollten_aid-20679077

Lammert, J. (15.12.2008). *Interview: „Vorsicht, Finanzdoping!“*. Interview durch Christian Witt.

Link, C. (2021a). *Landkarte: 1. Bundesliga 2021/22 - Die falsche 9,* Die falsche 9. Zugriff am 09.05.2022. Verfügbar unter: https://www.diefalsche9.de/landkarte-1-bundesliga-2021-22/

Link, C. (2021b). *Landkarte: 2. Bundesliga 2021/22 - Die falsche 9,* Die falsche 9. Zugriff am 09.05.2022. Verfügbar unter: https://www.diefalsche9.de/landkarte-2-bundesliga-2021-22/

Löwenthal, T. & Mertiens, M. (2000). Kundenbeziehungsmanagement. In M. Hofmann & M. Mertiens (Hrsg.), *Customer-Lifetime-Value-Management. Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte,*

Strategien, Praxisbeispiele (Springer eBook Collection Business and Economics, S. 105–114). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Mailman Group (Hrsg.). (2022). *Red Card 2022. China Digital Performance Index*. Zugriff am 30.05.2022. Verfügbar unter: https://www.mailmangroup.com/_files/ugd/e95283_16fc5a59540a496994265d4c4281e238.pdf

Marca. (2021). *Newcastle United owners net worth: How rich is Mohammed bin Salman?,* Marca. Zugriff am 13.04.2022. Verfügbar unter: https://www.marca.com/en/football/newcastle-united/2021/10/08/6160150d22601d925f8b4583.html

Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden* (Meffert Marketing Edition, 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Meyer-Truelsen, C., Glunz, L. M. & Schulze, H. (2012). Doppelpass der kulturellen Vielfalt – Von der Konzeptionalisierung eines synergetischen Cultural Diversity Managements für den deutschen Profifußball. In C. Bick, G. Brandt & A. Eiselt (Hrsg.), *Integration im Prozess der Internationalisierung* (S. 173–214). Oldenburg: BIS-Verl. der Carl von Ossietzky Univ.

Moorstedt, T. (2006). Die Globallisierung. *fluter,* 18, S. 40–43. Zugriff am 01.06.2022. Verfügbar unter: https://www.fluter.de/sites/default/files/die_globallisierung.pdf

Morning Consult. (2019). *National Tracking Poll #191221. December 03-05, 2019*. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://morningconsult.com/wp-content/uploads/2019/12/191221_crosstabs_NBA_Adults_v4.pdf

Murphy, R. (2020, 11. Mai). German fan culture: The secrets behind Bundesliga's famously passionate support. *Goal.com*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.goal.com/en-ae/news/german-fan-culture-the-secrets-behind-bundesligas-famously/kg271dj6vab41lhmrxo91onhj

Ohmae, K. (1985). *Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Petersen, J. (2020). *So verteilt die DFL ab 2021/22 die TV-Gelder,* kicker. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://www.kicker.de/so-verteilt-die-dfl-ab-2021-22-die-tv-gelder-791599/artikel

Ppsport.com. (2022). *再见德甲！再见莱万！cctv5做出决定，本周全面暂停德甲转播_PP视频体育频道,* ppsport.com. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.ppsport.com/article/news/1721115.html

Puck, J. F. & Wirth, T. (2009). Die Internationalisierung des FC Bayern München. Konfiguration, Koordination und Kundenintegration bei einem international tätigen Fußballclub. In D. Holtbrügge, H. H. Holzmüller & F. von Wangenheim (Hrsg.), *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K. Konfiguration - Koordination - Kundenintegration* (Gabler Edition Wissenschaft, 1. Aufl., S. 111–128). Wiesbaden: Gabler.

Ran. (2021). *FC Bayern: Oliver Kahn über Salary Cap - "Sehr gute Lösung",* ran. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.ran.de/fussball/international/news/fc-bayern-oliver-kahn-ueber-salary-cap-sehr-gute-loesung-128922

Sabel, N. (2010). *Interkulturelle Kompetenz. Einfluss der Kultur auf das internationale Management* (Internationale und Interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen, Bd. 3). Hamburg: Diplomica Verlag. https://doi.org/14699

Schellenberger, K. (o. J.). *Kommerzialisierung,* Spolex. Zugriff am 11.04.2022. Verfügbar unter: https://spolex.de/lexikon/kommerzialisierung/

Schiffer, Lindner, R. (Mitarbeiter). (o. J.). *Die Professionalisierung des Fußballsports,* Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Zugriff am 11.04.2022. Verfügbar unter: https://www.bisp-surf.de/Record/PU200512003062

Schlömer, M. (Autor). (2019). *Fußballfans als Wirtschaftsfaktor: "Danke Fans!". Sport inside* [Youtube-Video]: Sportschau. Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=ZfUcomk2jDU&ab_channel=Sportschau

Schmidt, S. L., Schreyer, D. & Päffgen, C. (2017). *CSM Research Report 2017. Dancing with the Dragon*. The Quest for the Chinese Football Consumer. WHU – Otto Beisheim School of Management Center for Sports and Management (CSM). Zugriff am 03.06.2022.

Schuetze, A. & Hübner, A. (2021). *Insider - Bundesliga-Auslandsrechte mit zwei Mrd Euro bewertet,* Investing.com. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://de.investing.com/news/stock-market-news/insider--bundesligaauslandsrechte-mit-zwei-mrd-euro-bewertet-2136015

Scott, J. (2020, 22. Januar). Raiders officially announce 'Las Vegas Raiders' title. *NFL*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.nfl.com/news/raiders-officially-announce-las-vegas-raiders-title-0ap3000001098555

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. & Funk, D. (2009). *Strategic sport marketing* (3rd ed.). Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.

Shvili, J. (2020). *The Most Popular Sports In The World,* WorldAtlas. Zugriff am 22.04.2022. Verfügbar unter: https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html

Sieren, F. (2015). *Turning football to gold in China,* Deutsche Welle. Zugriff am 31.05.2022. Retrieved from https://www.dw.com/en/turning-football-to-gold-in-china/a-18602514

Sky Sport. (2022). *Bundesliga Video: Logos in Nationalfarben der Ukraine,* Sky Sport. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://sport.sky.de/fussball/artikel/bundesliga-video-logos-in-nationalfarben-der-ukraine/12557170/34150

DER SPIEGEL. (2021). *Einnahmen steigen um 170 Prozent: Premier League schließt Milliarden-Deal mit US-Sender ab,* DER SPIEGEL. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.spiegel.de/sport/fussball/premier-league-us-tv-deal-soll-rund-2-4-milliarden-euro-bringen-a-9d435777-84c6-4912-89ff-b6f8fdb616ce

Sport Bild. (2018). *DFL bestätigt: Bundesliga schafft Montagsspiele ab,* Sport Bild. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://sportbild.bild.de/bundesliga/2018/1-bundesliga/bundesliga-montagsspiel-abschaffung-einigung-klubs-58553850.sport.html

Sportbuzzer.de. (2022). *"Servus Southeast Asia": FC Bayern eröffnet drittes Auslandsbüro in Bangkok,* Sportbuzzer.de. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.sportbuzzer.de/artikel/in-bangkok-fc-bayern-drittes-auslandsburo-new-york-shanghai/

Sporting Intelligence. (2019). *Global sports salaries survey 2019,* Sporting Intelligence. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.globalsportssalaries.com/GSSS%202019.pdf

SpvGG Greuther Fürth. (2022). *Struktur | SpVgg Greuther Fürth - die offizielle Website,* SpvGG Greuther Fürth. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.sgf1903.de/das-kleeblatt/verein/struktur/

Statista & Sportfive (Hrsg.). (2021). *Content Special: European Football Benchmark 2021*.

Statistische Ämter der Länder. (2022). *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder*. Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland 1991 bis 2021 Reihe 1, Länderergebnisse Band 1, Statistische Ämter der Länder. Zugriff am 09.05.2022. Verfügbar unter: https://www.statistikportal.de/sites/default/files/2022-03/vgrdl_r1b1_bs2021_0.xlsx

Staunton, P. (2015). *Why does the Club World Cup still struggle for relevance?,* Goal.com. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.goal.com/en/news/1717/editorial/2014/12/12/6987312/why-does-the-club-world-cup-still-struggle-for-relevance

Sweney, M. (2021, 13. Mai). Premier League announce three-year renewal of TV rights deal. Deal with Sky, BT and Amazon staves off fears of slump in value at an auction. *The Irish Times*. Zugriff

am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.irishtimes.com/sport/soccer/english-soccer/premier-league-announce-three-year-renewal-of-tv-rights-deal-1.4563972

Tan, G. (2022, 3. Januar). Son Heung-min wins 5th consecutive Best Footballer in Asia award. *ESPN*. Zugriff am 30.05.2022. Verfügbar unter: https://www.espn.com/soccer/son-heung-min/story/4561151/son-heung-min-wins-5th-consecutive-best-footballer-in-asia-award?platform=amp

Sid (t-online, Hrsg.). (2020). *FC Bayern: Rekordmeister schließt 500-Millionen-Deal mit Sponsor ab,* sid. Zugriff am 02.06.2022. Verfügbar unter: https://www.t-online.de/sport/fussball/bundesliga/id_87146466/fc-bayern-rekordmeister-schliesst-500-millionen-deal-mit-sponsor-ab.html

Tottenham Hotspur. (2022). *Official Spurs Website | Tottenham Hotspur,* Tottenham Hotspur. Zugriff am 31.05.2022. Verfügbar unter: https://www.tottenhamhotspur.com/

Transfermarkt. (o. J.). *Bin Salman, Abramovich & Co.: Die Besitzer der 20 Premier-League-Klubs,* transfermarkt. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.transfermarkt.de/kroenke-abramovich-amp-co-die-besitzer-der-20-premier-league-klubs/index/galerie/5387?page=1

Transfermarkt. (2022a). *Fangzhuo Dong - Spielerprofil,* transfermarkt. Zugriff am 30.05.2022. Verfügbar unter: https://www.transfermarkt.de/fangzhuo-dong/profil/spieler/15832

Transfermarkt. (2022b). *Transfersalden (Einnahmen und Ausgaben). 2017/2018 - 2021/2022,* transfermarkt. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.transfermarkt.de/transfers/transfersalden/statistik/plus/0?sa=&saison_id=2017&saison_id_bis=2021&land_id=&nat=&kontinent_id=&pos=&w_s=&plus=0

Transfermarkt. (2022c). *Die wertvollsten Spieler. Nationalität: China,* transfermarkt. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.transfermarkt.de/spieler-statistik/wertvollstespieler/marktwertetop/plus/0/galerie/0?ausrichtung=alle&spielerposition_id=alle&altersklasse=alle&jahrgang=0&land_id=34&kontinent_id=0&yt0=Anzeigen

OneFootball (Tribal Football, Hrsg.). (2020). *Tottenham pass Man Utd as most popular club in South Korea,* OneFootball. Zugriff am 30.05.2022. Verfügbar unter: https://onefootball.com/en/news/tottenham-pass-man-utd-as-most-popular-club-in-south-korea-31405791

Tz.de. (2021). *DFL-Supercup: Geschichte, Sieger, Preisgeld - alle Infos zum deutschen Superpokal,* tz.de. Zugriff am 08.05.2022. Verfügbar unter: https://www.tz.de/sport/fussball/dfl-supercup-fussball-geschichte-sieger-preisgeld-uebertragung-tv-90226168.html

UEFA. (2021). *Verteilung der Einnahmen aus der UEFA Champions League 2021/22, der UEFA Europa League 2021/22, der UEFA Europa Conference League 2021/22 und dem UEFA-Superpokal 2021 an die Klubs. Zahlungen für die Qualifikationsphasen Solidaritätszahlungen an nicht teilnehmende Klubs,* UEFA. Zugriff am 08.05.2022. Verfügbar unter: https://editorial.uefa.com/resources/0269-12601013c8af-6e9e4a0b09dc-1000/20210520_circular_2021_35_de.pdf

Van der Welden, F. (2022). *Spanischer Supercup - Clásico in der Wüste,* sportschau.de. Zugriff am 08.05.2022. Verfügbar unter: https://www.sportschau.de/fussball/la-liga-primera-division/supercup-spanien-saudi-arabien-100.html

Van Overloop, P. C. (2015). *Internationalisierung professioneller Fußballclubs. Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des Internationalen Managements*. Zugl.: München, Univ. der Bundeswehr, Diss., 2013. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09120-0

VfL Bochum. (2018). *VfL gliedert wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aus,* VfL Bochum. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.vfl-bochum.de/news/uebersicht/verein/vfl-gliedert-wirtschaftlichen-geschaeftsbetrieb-aus/

Wang, D., Simpson, T., Jazcii, L. & Rotheram, B. (2019). *The Football Industry in China,* EU SME Centre. Zugriff am 30.05.2022. Verfügbar unter: https://www.ccilc.pt/wp-content/uploads/2017/07/eu_sme_centre_-_the_football_industry_in_china_clean.pdf

Wiesner, K. A. (2005). *Internationales Management* (WiSorium - Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Repetitorium, 1. Aufl.). München: Oldenbourg.

Wikipedia (Hrsg.). (2022a). *Bayer 04 Leverkusen*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Bayer_04_Leverkusen

Wikipedia (Ed.). (2022b). *Major League Soccer attendance*. Accessed 03.06.2022. Retrieved from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Major_League_Soccer_attendance&oldid=1088662565

Wikipedia (Ed.). (2022c). *UEFA Champions League clubs performance comparison*. Accessed 01.06.2022. Retrieved from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=UEFA_Champions_League_clubs_performance_comparison&oldid=1090716328

Wikipedia (Ed.). (2022d). *UEFA Europa League clubs performance comparison*. Accessed 01.06.2022. Retrieved from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=UEFA_Europa_League_clubs_performance_comparison&oldid=1089388474

Wikipedia (Hrsg.). (2022e). *VfL Wolfsburg*. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/VfL_Wolfsburg

Williams, M. (2022). *Charlotte FC Breaks MLS Attendance Record in First Home Game,* Sports Illustrated. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.si.com/soccer/2022/03/06/charlotte-fc-breaks-mls-attendance-record-debut

Witt, C. (2008, 15. Dezember). FußballL: Das Kapital bin ich. *FOCUS Online,* 51, S. 169–170. Zugriff am 03.05.2022. Verfügbar unter: https://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/das-kapital-bin-ich-fussball_id_2174159.html

Young, J. (2021). *Major League Soccer increased viewership this season. Now it has to convince networks it's worth $300 million per year,* CNBC. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.cnbc.com/2021/12/18/major-league-soccer-viewership-is-up-now-it-needs-networks-to-pay-more.html

ZDF. (2022). *DFB-Präsident zu Fußball-WM in Katar: "Müssen Stimme erheben",* ZDF. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://www.zdf.de/sport/das-aktuelle-sportstudio/fussball-dfb-praesident-neuendorf-studiotalk-wm-katar-100.html

Zhang, J. (2020). Commercialization of Football in China. *Frontiers in Sport Research*, *2*(5), 7–11. Zugriff am 03.06.2022. Verfügbar unter: https://francis-press.com/uploads/papers/nznpxtuH2nYzsICAqyTeAtVHyHCh4oQNtbFX4d4k.pdf

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit komplett eigenständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle sinngemäß und wörtlich übernommenen Textstellen aus fremden Quellen wurden kenntlich gemacht.

, den

_____

Name, Unterschrift