

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT

Internationalisierung



im Profisport

Markus Breuer, Konstantin Druker & Maike Grotz (Hrsg.)

AUSGABE 1/2018 | THEMENHEFT

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Markus Breuer
Konstantin Druker
Maike Grotz
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E- Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:
- Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Themenheft
© 2010 - 2018 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.
- Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Markus Breuer, Konstantin Druker & Maike Grotz Internationalisierung im Sport – ein Weg ohne Wiederkehr?	1
Florian Post & Konstantin Druker Eine Untersuchung zum Internationalisierungsstand der Bundesliga 2015/2016	4
Christopher Huth, Johannes Hähnlein & Markus Kurscheidt Internationale Zielmarktauswahl im Profifußball: Ein Scoring-Modell zur Deutschen Fußball Liga	32
Neal Murphy Markenrelevante Erfolgsfaktoren zur Erschließung des US-amerikanischen Marktes	49
Marcel Greubel & Sebastian Kaiser-Jovy Die Erfolgskriterien eines Mannschaftssportwettbewerbs am Beispiel der UEFA Women’s Champions League	71
Sandy Adam & Gregor Hovemann Auswirkungen der Corporate Governance auf die Internationalisierung im deutschen professionellen Fußball	89
Peter W. Neugebauer & Markus Breuer Steuerliche Aspekte bei der Internationalisierung von Sportclubs	108
Konstantin Herrmann & Christoph Rasche Globalisierung der Wettmärkte im Kontext der Digitalisierung. Geschäftsmodelle, Regulierungen und Auswirkungen auf den Sport	118
Gerd Nufer Lessons from Sports: What Corporate Managers can learn from International Professional Sports	132

Das Eckige für das Runde



Handbuch Fußball-Recht Rechte – Vermarktung – Organisation

Herausgegeben von

Dr. habil. Martin Stopper und **Gregor Lentze**

2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte
Auflage 2018, ca. XL, ca. 1.430 Seiten, fester Einband,
€ (D) 178,-, ISBN 978-3-503-17684-7

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/17684

Auch als eBook erhältlich:

 www.ESV.info/17685

Der „Stopper/Lentze“ ist das erste in Deutschland erschienene Buch, das sich in dieser Ausführlichkeit mit der Materie Profi-Fußball und seinen rechtlichen Anforderungen befasst. In der **2. Auflage** jetzt wieder rundum auf dem neuesten Stand und intensiv erweitert.

Rechte, Vermarktung, Organisation

In diesen drei Bereichen sind jeweils alle relevanten Rechtsthemen behandelt.

- ▶ **Rechte:** Marketing- und Medienrechte, Hospitality-Rechte, gewerbliche Schutzrechte sowie Erörterung der Rahmenbedingungen aus Kartell- und Arbeitsrecht
Neu mit einbezogen: steuerrechtliche Aspekte
- ▶ **Vermarktung:** Beleuchtung der wirtschaftlichen und rechtlichen Hintergründe der großen Verbände FIFA, DFB, Ligaverband sowie der Clubs und Vermarktungsagenturen
- ▶ **Organisation:** Rechtsfragen der Organisation von Großveranstaltungen, Rechtsformwahl für Clubs, das Ticketing, nationale und internationale Schiedsgerichtsbarkeit
Neue Themenbereiche: Sicherheit, Finanzierung für Clubs, Financial Fairplay, Wettbewerbsintegrität und Anti-Diskriminierung

Sportrechtliche Entscheidungen

Klare Erläuterungen und **Analysen der wesentlichen sportrechtlichen Entscheidungen**, ein Register zu speziellen Judikaten, **viele Fallbeispiele und Übersichten** garantieren Ihnen einen zielgerichteten Einsatz in der täglichen Praxis.

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info



Markus Breuer, Konstantin Druker & Maike Grotz

Internationalisierung im Sport – ein Weg ohne Wiederkehr?

Wenn man von der Internationalität des (Hochleistungs-) Sports spricht, gilt es generell zwei verschiedene Ebenen zu unterscheiden: Auf der einen Seite kann von einer Internationalisierung der Inputs gesprochen werden, wenn Athleten aus verschiedenen Ländern gegeneinander antreten. Auf der anderen Seite gilt es die Internationalisierung des Outputs, also die grenzüberschreitende Vermarktung von Sportevents als Internationalisierung zu bezeichnen.

Das vielleicht früheste Beispiel für eine Internationalisierung der Inputs kann mit der Eroberung Griechenlands durch das römische Reich auf das Jahr 148 v. Chr. terminiert werden, in dessen Folge die antiken Olympischen Spiele ihren ursprünglich panhellenischen Charakter verloren und für nicht-griechische Sportler geöffnet wurden. Somit kann der Leistungssport aus der Perspektive der Produktion sportlicher Leistung schon seit mehr als 2.000 Jahren als „international“ gelten. Gleichwohl muss diese Aussage relativiert werden: Die antiken Olympischen Spiele waren zeitlich eng begrenzt und fanden nur alle vier Jahre statt. Weiterhin handelte es sich je nach Auslegung weniger um ein internationales als um ein interkulturelles Ereignis, bei dem Athleten aus verschiedenen Teilen des römischen Reichs gegeneinander antraten.

Betrachtet man die Internationalisierung der Inputfaktoren in der jüngeren Vergangenheit, können die Jahre der Transformation der „2. Welt“ im Zuge des Zusammenbruchs der Sowjetunion und ihrer Satellitenstaaten als Einschnitt angesehen werden. Andreff

(2004) führte in diesem Zusammenhang bereits vor mehr als zehn Jahren den Begriff des „muscle drains“ in die Literatur ein. Er verstand darunter, dass Spieler in großer Zahl ihre Heimat verlassen, um in anderen Ländern als Profis aktiv zu sein. Während der 1990er Jahre betraf dies vor allem die Vielzahl gut ausgebildeter Sportler, die aus Mittel- und Osteuropa in die USA und Westeuropa zogen, um in den dortigen Profi-Ligen aktiv zu werden.

Neben diesen Input-orientierten Aspekten der Internationalisierung sind in den letzten Jahren vor allem die absatzseitigen Anstrengungen des Sportbusiness Gegenstand der öffentlichen Diskussion geworden. So veröffentlichte Advant Planning bspw. im Frühjahr 2017 bereits zum dritten Mal ein Ranking der internationalsten (Fußball-) Clubs Europas. Angesichts zusehends ausgeschöpfter Erlöspotenziale auf nationalen Märkten gewinnt das Thema vor allem im Profifußball fortlaufend an Bedeutung. Ziel einer geographischen Ausweitung bestehender Märkte ist jeweils die Steigerung der Erlöse und die langfristige Sicherung der sportlichen Wettbewerbsfähigkeit. Dies kann u. a. durch die folgenden Initiativen versucht werden:

- Den internationalen Verkauf von Übertragungsrechten
- Die Durchführung von Spielen (inkl.- Freundschaftsspielen und Trainingsreisen) in ausländischen Zielmärkten
- Die Akquise internationaler Sponsoren
- Der internationale Verkauf von Merchandising-Artikeln

- Die Verpflichtung von Spielern aus Zielmärkten

Generell kann festgehalten werden, dass die hier genannten Beispiele einander stark bedingen und im Optimalfall Bestandteile einer ganzheitlichen Internationalisierungsstrategie sind, die im Club organisatorisch verankert ist.

Die nachfolgenden Beiträge dienen dazu, einzelne Teile des Internationalisierungs-Weges näher zu beschreiben und Managementempfehlungen abzuleiten. Die ersten drei Beiträge beschäftigen sich dabei mit der Internationalisierung im engeren Sinne, wohingegen die weiteren Aufsätze strukturelle und rechtliche Rahmenbedingungen der Internationalisierung zum Gegenstand haben.

Florian Post und Konstantin Druker analysieren, welche Maßnahmen die Clubs der Fußball-Bundesliga bislang unternommen haben, um sich zu internationalisieren. In diesem Kontext berücksichtigen sie u. a. die Auswahl der Zielmärkte und zeigen auf, dass sich deutsche Proficlubs momentan in der überwiegenden Mehrheit auf wenige Zielländer bzw. Regionen konzentrieren. Eine der Besonderheiten des Beitrags liegt darin, dass nicht nur die Top-Clubs untersucht werden, deren Aktivitäten regelmäßig Gegenstand der Berichterstattung sind. Stattdessen berücksichtigt die Auswertung bewusst auch kleinere Clubs aus dem Ligamittelfeld und zeigt, wie diese mit der Herausforderung internationaler Märkte umgehen.

Christopher Huth, Johannes Hähnlein und Markus Kurscheidt tragen mit ihrer Ausarbeitung der Tatsache Rechnung, dass es sich beim Eintritt in einen ausländischen Markt um eine strategische Entscheidung handelt. Die Auswahl der Märkte sollte nach deren Attraktivität geschehen. Vor diesem Hintergrund

identifizieren die Autoren zwanzig Kriterien, die zur Bewertung von Geschäftschancen und -Risiken im Fußball angewandt werden können. Diese werden in einem Scoring-Modell gewichtet bewertet. Im Grundsatz bestätigen die Ergebnisse den bisherigen Fokus der Deutschen Fußball Liga und ihrer Clubs auf China und die USA. Stärker beachtet werden sollten indes auch Japan, Südkorea sowie Indien und Australien.

Die USA stellen für europäische Fußballclubs seit vielen Jahren einen der wichtigsten Zielmärkte dar. Neal Murphy untersucht im Rahmen einer Benchmarkanalyse welche Maßnahmen die europäischen Top-Clubs Real Madrid, FC Barcelona, FC Liverpool, Manchester United und Bayern München ergreifen, um ihre Markenstärke in den Vereinigten Staaten auszubauen. Seine Analyse zeigt, dass vor allem die Einbindung bestehender Partner bzw. Sponsoren, der Einsatz von Online-Medien und nicht zuletzt eine regelmäßige Präsenz in den Zielmärkten (hier: USA) Erfolgsfaktoren zu sein scheinen. Gleichwohl darf auch in diesem Zusammenhang nicht vergessen werden, dass der sportliche Erfolg eine wichtige Rolle für die Vermarktung einnimmt, auch wenn dieser nicht direkt durch die kaufmännische Leitung beeinflusst werden kann.

Marcel Geubel und Sebastian Kaiser-Jovy untersuchen schließlich die Erfolgsfaktoren eines internationalen Mannschaftssportwettbewerbs am Beispiel der UEFA Women's Champions League. Neben den bisher angesprochenen Instrumenten einer Internationalisierungsstrategie stellt die Teilnahme an kontinentalen Wettbewerben eine sportlich induzierte Möglichkeit zur Erschließung neuer Märkte dar. Der Schwerpunkt der Abhandlung liegt auf der theoriegeleiteten Herausarbeitung der Erfolgskriterien und einem gestuften methodischen Vorgehen, d.h. der

Anwendung verschiedener Methoden zur Überprüfung der Erfolgsfaktoren.

Sandy Adam und Gregor Hovemann gehen der Frage nach, inwieweit die Corporate Governance-Strukturen des deutschen professionellen Fußballs für eine Clubinternationalisierung zum Zwecke der Beschaffung kritischer finanzieller Ressourcen auf den internationalen Märkten für Investoren und Sponsoren geeignet erscheinen. Zu diesem Zweck betrachten die Autoren zuerst das regulative Umfeld des professionellen deutschen Fußballs. Aus verfügungsrechtlicher Perspektive wird dargestellt, dass im Rahmen der Clubinternationalisierung den deutschen professionellen Fußballclubs der internationale Markt für Investoren im gegenwärtigen regulativen Umfeld weitgehend verschlossen bleibt. Im Gegensatz dazu erweist sich der internationale Markt für Sponsoren in der gegebenen Konstellation als sehr attraktiv.

Peter Neugebauer und Markus Breuer untersuchen schließlich die steuerrechtlichen Implikationen internationaler Aktivitäten. Auf Basis des deutschen Steuerrechts und der Empfehlungen der OECD skizzieren sie die ertragssteuerrechtlichen Konsequenzen von internationalem Onlinevertrieb (bspw. von Merchandising), dem Aufbau einer Zweigniederlassung und schließlich der Gründung einer Tochtergesellschaft. Es zeigt sich, dass steuerliche Aspekte unter dem Aspekt der Rentabilität der Internationalisierung einen wichtigen Faktor darstellen. Da viele der Geschäftsentscheidungen nicht ohne großen Aufwand reversibel sind, gilt es möglichst frühzeitig eine Strategie zu entwickeln, um mögliche Doppelbeteuerungen zu vermeiden.

Konstantin Herrmann und Christoph Rasche befassen sich in ihrem Beitrag mit der Vermarktung von Sportwetten und somit mit einem Folgemarkt der Inter-

nationalisierung bzw. des internationalen Sports. Die Studie untersucht die unterschiedlichen Geschäftsmodelle, die staatlichen und privaten Sportwettenanbietern zugrunde liegen und diskutiert Regulierungsmöglichkeiten sowie Auswirkungen auf den Sport. Es zeigt sich, dass eine strikte Regulierung des Wettmarktes die Geschäftsmodelle privater Sportwettenanbieter existenziell trafe. Andererseits bedarf es zur Wahrung der Integrität des Sportes Regulierungsmaßnahmen in Bezug auf Sportwetten, da durch Wettbetrug und Spielmanipulationen die Offenheit der Sportereignisse und somit die internationale Vermarktbarkeit bedroht wird. Für eine Lösung innerhalb dieses Spannungsfeldes benötigt es die Beteiligung aller Akteure.

Abschließend überträgt der Artikel von Gerd Nufer Ansätze aus dem professionellen Sport auf verschiedene Funktionsfelder von Wirtschaftsunternehmen, um potenzielle strategische Verbesserungen zu erreichen. Nach der Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Systeme werden die spezifischen Besonderheiten des Sports in Bezug auf die Integration in die Arbeitsabläufe von Wirtschaftsunternehmen erörtert.

Inwieweit die Internationalisierung des Sports tatsächlich der „Weg ohne Wiederkehr“ ist, kann nicht für alle Clubs in gleicher Weise beantwortet werden. Für Clubs, die langfristig auf höchstem internationalem Niveau spielen wollen, ist die Ausstattung mit entsprechenden Finanzmitteln unumgänglich. Sofern diese Finanzmittel aus dem operativen Geschäft erwirtschaftet werden müssen (und bspw. keine Zuschüsse durch Mäzene o. Ä. vorliegen), stellt das Erschließen neuer Märkte oft die einzige Möglichkeit dar. Dies gilt umso mehr, wenn bspw. die Erträge aus dem Verkauf von Medienrechten durch Verbände bzw. die inländische Liga kontrol-

liert werden. Inwieweit die Internationalisierung auch für Clubs eine Notwendigkeit darstellt, die bislang in einem regionalen Umfeld aktiv waren, wird sich in Zukunft zeigen müssen. Solange die sportlichen Ziele begrenzt sind, ist der Markteintritt im Ausland nicht zwingend notwendig. Allerdings

ist bislang noch nicht abschließend geklärt, inwieweit bspw. die Aktivitäten der amerikanischen Major Leagues oder auch der Premier League in Deutschland eine Auswirkung auf die heimische Sportnachfrage haben können.

Florian Post & Konstantin Druker

Eine Untersuchung zum Internationalisierungsstand der Bundesliga 2015/2016

Abstract

Die Bundesliga sowie ihre Clubs sind gezwungen, ihre Auslandsaktivitäten zu erhöhen, da zum einen nationale Märkte zunehmend gesättigt sind und zum anderen europäische Konkurrenten durch langjährige Internationalisierungsaktivitäten höhere Erlöse aus der Auslandsvermarktung erzielen können. Der vorliegende Text stellt den Internationalisierungsstand der 18 deutschen Profifußballclubs der 1. Bundesliga 2015/2016 dar und liefert damit einen Beitrag zur Deckung der Informationslücke über die Internationalisierungsaktivitäten vieler kleinerer Clubs. Dabei werden insbesondere die Potentiale der deutschen Clubs im Rahmen ihrer Internationalisierung aufgezeigt, welche Zielmärkte sie anvisieren und welche Maßnahmen sie hierfür implementieren. Im Ergebnis haben die deutschen Clubs in den letzten Jahren ihre Internationalisierungsaktivitäten deutlich intensiviert, insbesondere bezüglich Auslandsreisen, Social Media-Aktivitäten sowie der Einbindung von Partnern und Sponsoren.

1. Einführung

Im Jahr 2016 rangierte die Bundesliga mit Gesamtumsätzen von jährlich EUR 2,71 Mrd. hinter der englischen Premier League (jährlich EUR 4,87 Mrd.) auf dem zweiten Platz¹ der europäischen Ligen. Allerdings lassen sich vereinzelt Defizite hinsichtlich der Erlöse aus der internationalen Vermarktung erkennen.² In Deutschland gilt Bayern München als Internationalisierungspionier.³ Im Interesse der ganzen Liga, sollten jedoch alle Clubs der Bundesliga gemeinsam, unabhängig von Größe und Erfolg, die Internationalisierung der Liga und deren internationales Vermarktungspotential vorantreiben.⁴ Aus diesem Grund haben viele deutsche Clubs in den letzten Jahren ihre Internationalisierungsaktivitäten verstärkt ausgeweitet. Als häufige Maßnahmen der Internationalisierung von Fußballclubs werden in der Literatur v. a. Transfers ausländischer Stars, Promotionstouren und Gastspiele, Clubpartnerschaften, Sponsoring, Merchandising, Scouting, Nachwuchszentren und Sportschulen, der Aufbau inter-

1 Vgl. Statista, 2016b.

2 Vgl. Kuhn, 2015; Wöckener, 2015; Kalwa, 2016

3 Vgl. Chadwick, 2006; Desbordes, 2007, S. 8 f.; Wolf, 2007, S. 96; Schlösser 2011; Overloop, 2015, S. 7.

4 Vgl. Rehm, 2015a; Wacker, 2014.

nationaler Fan-Clubs, Verkaufsniederlassungen, internationale Medienangebote und strategische Allianzen.⁵ Der Beitrag untersucht die Auslandsaktivitäten der Bundesligaclubs nach Abschluss der Spielzeit 2015/16 in den Bereichen Auslandsreisen, Zielmärkte, organisatorische Auswirkungen, ausländische Stars, Partnerschaften sowie Social Media-Aktivitäten. Clubindividuelle Potentiale werden herausgearbeitet, um den Internationalisierungsstand der Clubs gem. Overloop kategorisieren zu können. Die Reihenfolge der Clubuntersuchung ergibt sich aus der Abschlusstabelle nach der Spielzeit 2015/16.

2. Grundlagen der Internationalisierung von Fußballclubs

Als wichtigste Voraussetzungen der Internationalisierung bei Fußballclubs werden insbesondere aktuelle sowie historische nationale und internationale sportliche Erfolge sowie die Clubmarkenstärke und -bekanntheit angenommen.¹ Die Entwicklung einer Clubmarke ist ein mehrstufiger Prozess, wobei sich ein Club zuerst von einer lokalen bzw. regionalen zu einer nationalen Clubmarke entwickeln muss, bevor er sich als internationale Marke etablieren kann.² Clubs aus international bekannten Städten/Ländern haben bei der Internationalisierung ihrer Clubmarke einen Vorsprung gegenüber Clubs aus weniger bekannten Orten.³ Ferner ist die Integration internationaler Aktivitäten in eine strategische Gesamtplanung vonnöten.⁴

Wichtige Wettbewerbsvorteile für eine erfolgreiche Internationalisierung entste-

hen ferner v.a. durch⁵:

- Vorteile aus der Leistungserstellung (z. B. in Form von Traditionen, Medienpräsenz, Markenstärke),
- Vorteile aus der Leistungsvermarktung (z. B. durch finanzstarke Sponsoren),
- Vorteile aus Kooperationen (z. B. durch gemeinsame Geschäftsaktivitäten),
- Vorteile aus dem Inlandsstandort (z. B. durch Bedeutung der Heimatstadt).

Außerdem können Clubs weitere sportspezifische Wettbewerbsvorteile besitzen.⁶

Overloop teilt die Clubs u. a. im Hinblick auf deren Internationalisierungsvoraussetzungen, -potentiale und -aktivitäten in drei Kategorien ein: Nicht-internationalisierte Clubs betreiben grenzüberschreitende Aktivitäten nur gelegentlich und besitzen geringe materielle und finanzielle Ressourcen, eine geringe (Marken-) Bekanntheit im Ausland sowie wenig Tradition, sodass der geografische Fokus das regionale Umfeld ist. Passiv-internationalisierende Clubs (Folger oder Imitatoren) verfügen über eine ähnliche Ressourcenausstattung wie nicht-internationalisierte Clubs, sind jedoch bekannter, verfügen über eine ausgeprägtere Tradition und können einzelne Erfolge vorweisen. Aktiv-internationalisierende Clubs (Pioniere) sind aufgrund sportlicher Erfolge bekannt und besitzen tragfähigere Strukturen, ein professionelleres Management und umfassende Ressourcen.⁷

5 Vgl. Overloop, 2015, S. 130; Lehnebach, 2014a.

1 Vgl. Overloop, 2015, S. 130; Wolf, 2007; Keller, 2008, S. 251.

2 Vgl. Couvelaere, et al., 2005, S. 18 ff.

3 Vgl. Richelieu, 2012, S. 39 ff.

4 Vgl. Wolf 2007, S. 228 ff.

5 Vgl. Overloop, 2015, S. 308 ff.; Perlitz et al., 2013, S. 318; Teichmann, 2007, S. 348 ff.; Kerr et al., 2008, S. 63 ff.

6 Vgl. Overloop, 2015, S. 309 ff.; Gladden et al., 1998; Kerr et al., 2008, S. 63 ff.

7 Vgl. Overloop, 2015, S.378.

3. Der Internationalisierungsstand der Bundesligacclubs aus der Spielzeit 2015/2016

3.1 FC Bayern München

Die Internationalisierungsauslöser können beim FCB durch den globalen Wettbewerb mit internationalen Top-Clubs ausgemacht werden, wohingegen aus nationaler Sicht keine Internationalisierungsnotwendigkeit besteht.⁸

Der Schwerpunkt der Zielmärkte lag zunächst primär in Asien.⁹ Mittlerweile sieht der Club insbesondere in den USA großes Vermarktungspotenzial.¹⁰ Zudem beobachtet der Club derzeit auch den zentral- bzw. südamerikanischen Markt, wo das Interesse am Club zunehmend wachse.¹¹

Der FCB reiste bereits vor mehr als einem Jahrzehnt in einige Zielmärkte, anfangs jedoch noch unplanmäßig und vermehrt aus sportlichen Gründen, u. a. nach Asien und die USA.¹² In den letzten Jahren reiste der FCB u. a. nach Indien, China sowie in die USA und nach Katar.¹³ Auch die Damen-Mannschaft wird in die Internationalisierungsstrategie eingebunden, v. a. auf dem US-amerikanischen Markt, wo Frauenfußball sehr beliebt ist.¹⁴ Es ist ferner geplant, das Basketball-Team des FCB in die USA als Markenbotschafter zu entsenden.¹⁵

Die Etablierung organisatorischer Strukturen im Rahmen der Internationalisierung erfolgte trotz umfangreicher Ressourcenausstattung, verglichen mit internationalen Konkurrenten, erst zu einem relativ späten Zeitpunkt.¹⁶ Seit April 2014 hat der Club mit der „FC Bayern Muen-

chen LLC“ in New York City eine Tochtergesellschaft sowie ein Auslandsbüro.¹⁷ 2016 wurde in Shanghai die zweite Auslandsrepräsentanz eröffnet.¹⁸

Kooperationen bilden ein elementares Fundament in der Internationalisierungsstrategie des FCB. So werden Sponsoren, Partner und Anteilseigner aktiv in die internationalen Aktivitäten eingebunden, insbesondere basierend auf sportlichem und gesellschaftlichem Engagement.¹⁹ Hier kooperiert der Club mit zahlreichen nationalen und internationalen Partnern. Art und Umfang der Kooperationen sind dabei vielfältig und decken einen weiten Teil der Wertschöpfungskette ab. Unabhängig davon, ob die Clubsporen ihren Sitz im In- oder Ausland haben, bindet der Club seine Partner in die Internationalisierungsstrategien ein. Z. B. sind Audi und Telekom wichtige strategische Partner der Clubinternationalisierung.²⁰ Der FCB setzt des Weiteren bewusst auf regionale Sponsorings in den Zielmärkten.²¹

Spieler aus entsprechenden Zielmärkten würde der Club nur verpflichten, wenn sie eine ausreichende sportliche Qualität aufweisen, was in der Vergangenheit selten der Fall war.²²

Die Kommunikations- und Social Media-Kanäle des FCB sind speziell auf die wichtigsten Zielmärkte ausgerichtet und sind mit Abstand die am weitesten entwickelten aller Bundesligacclubs. Zudem existiert für den US-amerikanischen und chinesischen Markt eine eigene App mit speziellen zielmarktorientierten Inhalten sowie ein Online-Fanshop.²³ Overloop sieht den FCB zurecht als Internationalisierungspionier und einzigen deutschen aktiv-inter-

8 Vgl. Overloop, 2015, S. 167.

9 Vgl. Overloop, 2015, S. 171.

10 Vgl. Wacker, 2014; Puck et al., 2007, S. 7.

11 Vgl. Lehnebach, 2016g.

12 Vgl. Overloop et al., 2009

13 Vgl. Eberhardt, 2015h; Schilling, 2014c.

14 Vgl. FCB, 2015.

15 Vgl. Ruwe, 2015.

16 Vgl. Overloop, 2015, S. 183.

17 Vgl. Oediger, 2014b; 2014c.

18 Vgl. FCB, 2016.

19 Vgl. Overloop, 2015, S. 169 ff..

20 Vgl. Rehm, 2015c.

21 Vgl. Wacker, 2014.

22 Vgl. FCB, 2007.

23 Vgl. Wacker, 2014; Lehnebach, 2015d; 2015n; Oediger, 2014b.

nationalisierenden Club, der aufgrund sportlicher Erfolge bekannt ist und gegenüber anderen untersuchten Clubs über tragfähigere Strukturen sowie ein professionelleres Management und umfassendere Ressourcen verfügt.²⁴

3.2 Borussia Dortmund

Der BVB schätzt seine Bekanntheit im Ausland noch als deutlich ausbaufähig ein, wobei er sich noch nicht als "Global Brand" sehe. Die Internationalität der Clubmarke werde aber bewusst kommuniziert.²⁵ Die Notwendigkeit zur Internationalisierung ergebe sich u. a. aufgrund der geografischen Lage des Clubs im relativ strukturschwachen Ruhrgebiet.²⁶ Der Club fokussierte zunächst europäische Länder.²⁷ Mittlerweile hat der Club seine Zielmärkte v. a. auf Japan, Singapur und Malaysia ausgeweitet²⁸ und bewusst Zielmärkte ausgewählt, die der FCB nicht so intensiv anvisiert.²⁹ Für den langfristigen strategischen Einstieg in Japan war 2011 zudem die Verpflichtung des japanischen Nationalspielers Shinji Kagawa ein wichtiger Initiator.³⁰ Ein weiterer wichtiger Zielmarkt des Clubs ist Singapur, wo u. a. die DFL sowie einige Partner einen Sitz haben.³¹

Bereits 2007 reiste der BVB für eine Werbetour im Auftrag der DFL nach Indonesien.³² Danach unternahm der Club lange Zeit keine Auslandsreisen in ferne Länder. Erst 2015 unternahm der Club wieder eine Asientour nach Japan, Singapur und Malaysia.³³ Außerdem absolvierte der BVB in der Winterpause 2015/2016 ein Trainingslager in den VAE. Zudem reiste

der BVB im Sommer 2016 erstmals nach Shanghai (China).³⁴

Bis vor wenigen Jahren hatte die Internationalisierung keine großen organisatorischen Auswirkungen.³⁵ 2014 wurde eine Repräsentanz in Singapur eröffnet.³⁶

Seit 2014 wird ein strategisches internationales Partnernetzwerk aufgebaut, mit dem die territoriale Vermarktung v.a. in Thailand, Malaysia und China vorangetrieben werden soll.³⁷ Neben den internationalen Kooperationen arbeitet der Club im Rahmen seiner Internationalisierung seit 2015 auch mit dem deutschen Basketballclub Alba Berlin zusammen, der in China ebenso diverse Internationalisierungsaktivitäten durchführt.³⁸ Der BVB nutzt ferner seine Fußballschulen bzw. -camps für die Auslandsvermarktung, u.a. in Tokio (Japan).³⁹ Zudem sind weitere u.a. in China geplant.⁴⁰

Das Engagement mit dem japanischen Reiseanbieter H.I.S. war seinerzeit die erste territorial beschränkte Partnerschaft eines Bundesligacclubs im Ausland.⁴¹

Ausländische Starspieler halfen dem Club in der Vergangenheit bereits, Beliebtheit in fremden Märkten wie Polen und Japan aufzubauen.⁴² Die Entwicklung des Japaners Shinji Kagawa vom Nachwuchsspieler zum Leistungsträger erzeugte für den Club eine ständige Berichterstattung in Japan, wodurch u. a. der japanischer Sponsor Yanmar gewonnen wurde.⁴³

Die Social Media-Kanäle des Clubs sind weitaus weniger umfangreich als die der Rivalen FC Bayern und Schalke 04, sodass

24 Vgl. Overloop, 2015, S. 378.

25 Vgl. Cramer, 2014c

26 Vgl. Tomkowiak, 2012.

27 Vgl. Cramer, 2014a; Oediger, 2013.

28 Vgl. Cramer, 2014a; 2014b.

29 Vgl. Müller, 2014.

30 Vgl. Cramer, 2014a.

31 Vgl. Cramer, 2014b; BVB, 2014

32 Vgl. BVB, 2007a; 2007b.

33 Vgl. Hennecke, 2015a; Eberhardt, 2015a.

34 Vgl. Eberhardt, 2016c; 2016f.

35 Vgl. Cramer, 2014a.

36 Vgl. Cramer, 2014b; Rehm, 2015b.

37 Vgl. Cramer, 2014a.

38 Vgl. Kettenburg, 2015; Voigt, 2015; Wagner, 2016b.

39 Vgl. Cramer, 2014a; Rehm, 2015b.

40 Vgl. o.V., 2015, 01. Dezember.

41 Vgl. Eberhardt, 2015g; 2015n.

42 Vgl. Hackhausen et al., 2012.

43 Vgl. Overloop, 2015, S. 168; Cramer, 2014a.

lediglich die Webseite, Facebook und Twitter zusätzlich in Englisch, Japanisch bzw. Spanisch verfügbar sind.

Overloops ursprüngliche Kategorisierung als passiv-internationalisierender Clubs⁴⁴ sollte aufgrund der dargestellten Erkenntnisse dahingehend angepasst werden, dass sich der BVB verstärkt zu einem aktiv-internationalisierenden Club entwickelt.

3.3 Bayer Leverkusen

Angesichts der schwierigen Situation auf dem deutschen Heimatmarkt, wo Bayer 04 oftmals als emotions- und traditionsloser Werksclub wahrgenommen wird, sei die Internationalisierung für den Club besonders wichtig, um zusätzliche Märkte zu erschließen.⁴⁵ Auch die Präsenz des Mutterkonzerns Bayer in ausländischen Märkten ist ein wichtiger Stimulus der Internationalisierung.⁴⁶

Die Zielmärkte von Bayer Leverkusen liegen insbesondere auf dem asiatischen und amerikanischen Markt. Auf letzterem möchte sich der Club insbesondere in der Zielgruppe der jungen und hispanischen Bevölkerung etablieren.⁴⁷

Bayer 04 absolvierte bereits Reisen nach China, Südkorea sowie in die USA. Auch in Zukunft plant Bayer 04, sowohl im Sommer als auch im Winter Marketingtouren und Trainingslager zu nutzen, um sich in den Zielmärkten zu präsentieren.⁴⁸

Als wichtiges Marketinginstrument der Konzernmutter Bayer AG wird der Club im Rahmen seiner Internationalisierungsbestrebungen mitfinanziert, sodass Bayer 04 direkten Zugang zur globalen Marketingstruktur des Pharmakonzerns hat.⁴⁹ So sei die Eröffnung eines Auslandsbüros

bzw. die Gründung eines Internationalisierungsbereiches nicht geplant.⁵⁰ Außerdem arbeitet der Club mit US-amerikanischen und mexikanischen Partneragenturen hinsichtlich der Internationalisierung der Social Media-Aktivitäten zusammen.⁵¹

Derzeit setzt Bayer Leverkusen bei seiner Internationalisierungsstrategie gezielt und erfolgreich auf seinen mexikanischen Nationalspieler Javier „Chicharito“ Hernández, vordergründig bei der Bearbeitung des lateinamerikanischen bzw. US-amerikanischen Marktes.⁵²

Der Umfang der fremdsprachigen Social Media-Kanäle des Clubs ist, verglichen mit anderen Topclubs der Bundesliga, relativ gering. So sind die Homepage und der Facebook-Kanal lediglich in Deutsch und Englisch verfügbar. Dafür bietet Bayer Leverkusen seinen Twitter-Kanal in Spanisch an, was eine sehr hohe Nachfrage bei mexikanischen Fans erzeugt.⁵³

Bayer Leverkusen kann aufgrund der dargestellten Erkenntnisse, in Anlehnung an Overloop (2015), als passiv-internationalisierender Club bezeichnet werden, der insbesondere dank des Bayer-Konzerns diverse Internationalisierungspotentiale besitzt.

3.4 Borussia Mönchengladbach

Bedingt durch Erfolge in den 1970ern kann Gladbach auf eine national breit aufgestellte Fanbasis zurückgreifen.⁵⁴ Für den Club sei die Internationalisierung derzeit keine absolute Notwendigkeit, da im Inland noch Wachstumspotentiale im Bereich Sponsoring und Merchandising gesehen werden.⁵⁵

44 Vgl. Overloop, 2015, S. 378.

45 Vgl. Blickenstaff, 2016.

46 Vgl. Kettenburg, 2013.

47 Vgl. Sandmeier, 2016b.

48 Vgl. Kettenburg, 2013; Sandmeier, 2015.

49 Vgl. Blickenstaff, 2016; Sandmeier, 2015.

50 Vgl. Kettenburg, 2013; Oediger, 2014a.

51 Vgl. Sandmeier, 2016c.

52 Vgl. Sandmeier, 2015; Schilling, 2016d; Wagner, 2016b.

53 Vgl. Sandmeier, 2016a; o.V., 2015, 02. November.

54 Vgl. Lehnebach, 2015c.

55 Vgl. Schippers, 2014.

Die geografisch nahen Benelux-Länder sowie die Schweiz sind traditionell die wichtigsten Zielmärkte, aus denen u. a. eine hohe Nachfrage nach Heimspieltickets besteht.⁵⁶ Als Zielmarkt für die nahe Zukunft gibt Gladbach zudem China an. Der Markteintritt in China soll ab 2016 zudem durch den neuen chinesischen Sponsor ZTE unterstützt werden.⁵⁷

Die einzige Reise außerhalb Europas fand im Januar 2013 nach Dubai (VAE) statt.⁵⁸ Jedoch plant der Club, in Zukunft verstärkt nach China und in die USA zu reisen.⁵⁹ Laut dem Club sei bei Spielerverpflichtungen die sportliche Komponente die wichtigste, sodass keine ausländischen Spieler zur gezielten Marktbearbeitung verpflichtet werden.⁶⁰

Gladbach bietet ein relativ umfangreiches Social Media-Angebot für seine ausländischen Fans. Die Webseite ist in den Sprachen Englisch, Spanisch, Chinesisch sowie Niederländisch verfügbar. Zudem werden Profile auf den beiden chinesischen Plattformen Sina Weibo und Tencent betrieben.⁶¹

Borussia Mönchengladbach kann, in Anlehnung an Overloop, als passiv-internationalisierender Club bezeichnet werden, da der Club insbesondere aufgrund großer Tradition, seiner Erfolge sowie einer internationalen Fanbasis über ausreichende Internationalisierungspotentiale verfügt und eine erste internationale Orientierung beim Club festzustellen ist.

3.5 FC Schalke 04

Ein Nachteil im Rahmen der Internationalisierung sei für Schalke laut eigener Aussage, dass viele europäische Konkurren-

ten bereits vor 10 bis 15 Jahren erste Internationalisierungsmaßnahmen ergriffen hätten. Jedoch sehe der Club insbesondere Potentiale durch seine Tradition, die leidenschaftlichen Fans oder die Ausbildungszentren.⁶² Problematisch könnte sein, dass der stark regional verwurzelte Club insbesondere bei Fans, aber auch bei Mitarbeitern, im Rahmen der Internationalisierung auf Widerstand stoßen könnte.⁶³ Die Internationalisierung hat sich auch organisatorisch auf den Club ausgewirkt. So bezieht S04 alle Clubbereiche in die Internationalisierung ein und installierte im Organigramm eine Stabsstelle im Vorstandsressort Marketing, wobei diverse Vertreter verschiedener Bereiche beteiligt sind.⁶⁴ S04 setzt bei seiner Internationalisierung auf eine sogenannte "4-Säulenstrategie", bestehend aus den Elementen "Internationale Partnerschaften", "Club Media", "Retail" sowie "Vorortpräsenz".⁶⁵

Internationalisierungsstimuli gehen laut eigener Aussage insbesondere auf den gesättigten Heimatmarkt und das strukturschwache Ruhrgebiet zurück. Im Gegensatz zu anderen deutschen Metropolen sei hier ein lokal bzw. regional basierendes Umsatzwachstum limitiert.⁶⁶ Die Internationalisierung sei daher elementar, um signifikante Erlössteigerungen zu erreichen.⁶⁷

Zunächst standen insbesondere Russland und Katar im Fokus des S04. Mittlerweile hat der Club seine Aktivitäten in beiden Ländern verringert.⁶⁸ Seit 2014 fokussiert der Club vermehrt den Kernzielmarkt China.⁶⁹ Weitere Zielmärkte sind seit 2016 die USA sowie Japan, nicht zuletzt aufgrund des im Jahr 2016 beim S04 spielen-

56 Vgl. Lehnebach, 2015a.

57 Vgl. Lehnebach, 2016f; Klüttermann, 2016.

58 Vgl. Hartmann, 2012; Schippers, 2014.

59 Vgl. Aretz, 2015; Schippers, 2014, Lehnebach, 2016f; Klüttermann, 2016.

60 Vgl. Schippers, 2014.

61 Vgl. Lehnebach, 2015b.

62 Vgl. Jobst, 2015a.

63 Vgl. Eberhardt, 2015e.

64 Vgl. Eberhardt, 2015e.

65 Vgl. S04, 2016b.

66 Vgl. Jobst, 2015b.

67 Vgl. Eberhardt, 2015e.

68 Vgl. Eberhardt, 2015e; 2015j.

69 Vgl. Eberhardt, 2015e; S04, 2016a.

den japanischen Nationalspieler Atsuto Uchida.⁷⁰

Bereits 2012 sowie 2016 war S04 auf einer Werbereise in den USA.⁷¹ Zudem reiste der Club von 2012 bis 2015 insgesamt vier Mal nach Katar.⁷² 2016 wird S04 erstmals zusammen mit dem russischen Hauptsponsor Gazprom nach China reisen, um gemeinsame Aktivitäten auf dem chinesischen Markt zu starten.⁷³

Das Thema Nachwuchsförderung spielt beim S04 eine wichtige Rolle im Rahmen der Internationalisierung. Im März 2014 reiste der Club mit seiner „Knappen-Fußballschule“ erstmals nach Japan. Zudem wurde eine Fußballschule in Peking eröffnet. Weitere Fußballschulen in China sind in Planung. Außerdem kooperiert S04 mit dem chinesischen Fußballverband sowie US-amerikanischen Hochschulen im Bereich Nachwuchsförderung.⁷⁴

Im Rahmen der Internationalisierungsaktivitäten auf dem chinesischen und US-amerikanischen Markt implementiert Schalke auch das Thema eSport. Zudem hat der Club 2016 das international erfolgreiche Team „Elements“ gekauft.⁷⁵

Derzeit versucht der Club vornehmlich, internationale Partner zu gewinnen.⁷⁶ Wichtige Partner bei der Club-Internationalisierung stellen für den Schalke hauptsächlich der russische Hauptsponsor Gazprom, die zwei chinesischen Unternehmen Huawei und Hisense sowie die deutschen Unternehmen adidas und Volkswagen dar.⁷⁷

Die Internationalisierung des Clubs wird durch umfassende Kommunikationsmaßnahmen begleitet, die ligaweit nur vom FCB übertroffen werden. Die Webseite ist

in sechs, die Facebook-Version in fünf, der Twitter-Kanal in drei Sprachversionen verfügbar. Auch war S04 der erste deutsche Club, der seine Facebook-Seite im Rahmen der Internationalisierung im Jahr 2014 auf die Funktion „Global Pages“ erweiterte.⁷⁸ Ferner hat der Club offizielle Auftritte in den chinesischen Netzwerken Sina Weibo, Tencent Weibo, Youku und WeChat. Für den russischen Markt führt der Club einen Kanal auf der russischen Plattform VKontakte.

S04 entwickelt sich daher zusammenfassend, abweichend bzw. ergänzend zur Feststellung von Overloop⁷⁹, zunehmend mehr von einem passiv- zu einem aktiv-internationalisierenden Club.

3.6 1. FSV Mainz 05

Die Internationalisierung spielt für Mainz aufgrund der positiven sportlichen Entwicklung der letzten Jahre eine zunehmend wichtige Rolle⁸⁰, obwohl der Club sich zunächst auch insbesondere um den originären lokalen und regionalen Markt bemühen will.⁸¹

Im Ausland sei der Club insbesondere in Südkorea und Japan aufgrund aktueller bzw. ehemaliger japanischer und südkoreanischer Nationalspieler bekannt.⁸² Der Belieb- und Bekanntheitsgrad in Asien soll durch gezielte Promotionsaktionen im Rahmen der Internationalisierung insbesondere vor Ort weiter gesteigert werden⁸³.

Auf den asiatischen Märkten hat der Club bisher noch keine Auslandsreisen zum Zwecke der Auslandsvermarktung durchgeführt. Jedoch plant Mainz 2016 eine Auslandsreise in die USA zu unternehmen.⁸⁴

70 Vgl. Eberhardt, 2015e.

71 Vgl. Oediger, 2012d.

72 Vgl. Jobst, 2013; Eberhardt, 2015f.

73 Vgl. Lehnebach, 2016d; S04, 2016a.

74 Vgl. Eberhardt, 2014; 2015e; S04, 2016.

75 Vgl. Schilling, 2016c; 2016d.

76 Vgl. Eberhardt, 2015e.

77 Vgl. Lehnebach, 2016e.

78 Vgl. S04, 2014a.

79 2015, S. 378.

80 Vgl. Hartmann, 2014a.

81 Vgl. Hartmann, 2014a.

82 Vgl. Hartmann, 2014a.

83 Vgl. 1. FSV Mainz 05, 2016.

84 Vgl. Lehnebach, 2016b.

Organisatorische oder infrastrukturelle Auswirkungen einer Internationalisierung sind nicht zu erkennen.⁸⁵

Der Club richtet bereits Jugend-Fußballcamps für Talente in Asien aus, erstmals 2015 in Singapur, danach 2016 in Tokio.⁸⁶ Zudem will der Club durch Kooperation mit dem in Mainz ansässigen internationalen Technologiekonzern Schott im Rahmen der Internationalisierung profitieren.⁸⁷

Insbesondere die asiatischen Nationalspieler erzeugten für den Club eine hohe Identifikation und einen hohen Wiedererkennungswert auf den asiatischen Märkten.⁸⁸ Mainz 05 konnte so u. a. einen südkoreanischen und japanischen Sponsor für sich gewinnen.⁸⁹

Die Social Media-Kanäle des Clubs sind bereits auf den asiatischen Zielmarkt ausgerichtet. Die Webseite, der Facebook- und der Twitter-Kanal sind auf Englisch, Koreanisch und Japanisch verfügbar.

In Anlehnung an Overloop⁹⁰ kann der Club aufgrund fehlender wesentlicher Internationalisierungspotentiale und geringfügiger Maßnahmen noch nicht als passiv-internationalisierend bezeichnet werden. Erste Schritte sind jedoch zu erkennen, sodass sich Mainz 05 derzeit von einem nicht-internationalisierten zu einem passiv-internationalisierenden Club entwickelt.

3.7 Hertha BSC

Laut Hertha BSC liegen Internationalisierungspotentiale in seiner langen Fußballtradition sowie in der internationalen Strahlkraft als Hauptstadtclub.⁹¹ Der

Standort Berlin war u. a. auch einer der Gründe für das Investment durch das global agierende US-amerikanische Private Equity Unternehmen KKR in den Club.⁹² Für Hertha soll das Investment auch potentielle Vorteile im Rahmen der Beschaffung von Kooperations- und Ansprechpartner für eine langfristige Internationalisierung bringen.⁹³

Hertha BSC hat derzeit keine offiziellen Zielmärkte definiert bzw. publiziert. Erste Internationalisierungsbestrebungen lassen sich jedoch bereits 2004 feststellen, als erste Kontakte über die Produktion von Hertha-Fanartikeln in China sowie die Installation eines Scoutingsystems zustande kamen.⁹⁴ Außerdem war ein umfangreiches Nachwuchsförderungsprogramm in China zur Verbesserung der Auslandsvermarktung geplant.⁹⁵ Über deren Durchführung ist jedoch nichts Weiteres publiziert worden. Eine chinesische Version der Webseite, die 2004 eingerichtet wurde, existiert nicht mehr.⁹⁶

Hertha BSC gehört zu den wenigen Clubs, die noch keine Auslandsreisen in ferne Zielmärkte unternommen haben. Auch organisatorische Auswirkungen einer Internationalisierung sind nicht zu erkennen.

Unter den wenigen ausländischen Sponsoringpartnern befinden sich je ein japanisches sowie ein südkoreanisches Unternehmen.⁹⁷

Die Social Media-Kanäle des Clubs sind kaum auf internationale Aktivitäten ausgerichtet. So bietet Hertha BSC lediglich seine Homepage sowie seinen Twitter Kanal in Englisch an.

Die Internationalisierungsaktivitäten von Hertha BSC erscheinen im Vergleich zu vielen anderen Bundesligisten gering.

85 Vgl. Hartmann, 2014a.

86 Vgl. 1. FSV Mainz 05, 2016; 2015; Schächter Management - Sports, 2016.

87 Vgl. 1. FSV Mainz 05, 2014.

88 Vgl. 1. FSV Mainz 05, 2016.

89 Vgl. Hellmann, 2015.

90 2015, S. 378.

91 Vgl. Eberhardt, 2015a; Hertha BSC, 2015a.

92 Vgl. Bock, 2014; Frese, 2014.

93 Vgl. Wagner, 2016a.

94 Vgl. o.V., 2004, 24. November.

95 Vgl. Jahn, 2008.

96 Vgl. Jahn, 2008.

97 Vgl. Hertha BSC, 2015a; 2015b; Bremer, 2015.

Hertha BSC kann, in Anlehnung an Overloop⁹⁸, als nicht-internationalisierter Club mit zunehmend passiv-internationalisierender Tendenz bezeichnet werden, da durchaus Potentiale und erste Aktivitäten erkennbar sind.

3.8 VfL Wolfsburg

Während der VfL in Deutschland von vielen eher als emotionslos charakterisiert wird⁹⁹, werde die Verbindung zum VW-Konzern laut dem Club außerhalb Deutschlands positiv beurteilt.¹⁰⁰ Der Club soll losgelöst von sportlichen Erfolgen international als emotionale Plattform des VW-Konzerns etabliert werden, um in dessen Rahmen v. a. von Kontakten zu staatlichen Institutionen und internationalen Unternehmen zu profitieren.¹⁰¹

Der VfL setzt bei seiner Internationalisierungsstrategie v. a. auf die Kernmärkte China, Nordamerika, Brasilien und die arabischen Länder sowie nachrangig auf Indien, Mexiko und Südkorea.¹⁰² Im Rahmen der Zielmarktauswahl hat der Club alle potentiellen Zielmärkte intensiv analysiert.¹⁰³ Ferner orientieren sich die Zielmärkte u. a. an den zentralen Absatzmärkten des VW-Konzerns.¹⁰⁴

Auslandsreisen werden vom VfL im Rahmen der Internationalisierungsstrategie erst seit wenigen Jahren durchgeführt. Der Club war bereits auf Promotionstouren mehrmals in China, Südafrika, der Türkei sowie in den VAE.¹⁰⁵ Im Rahmen der Auslandsreisen kooperierte der Club mit VW sowie seinen nationalen und internationalen Partnern.¹⁰⁶ Nicht nur die Präsenz der 1. Herrenmannschaft, sondern

auch der Jugend- und Damenmannschaft seien im Rahmen der Auslandsreisen laut clubeigenen Aussagen in Zukunft denkbar.¹⁰⁷

Die Internationalisierung hat sich organisatorisch mittlerweile in Form der Schaffung eines Internationalisierungsbereiches als Monitoring-Plattform für alle Auslandsaktivitäten des Clubs ausgewirkt. Die Eröffnung von Auslandsbüros in Zielmärkten soll individuell für jeden Zielmarkt entschieden werden.¹⁰⁸ Die personellen Ressourcen von VW sollen dagegen nicht genutzt werden.¹⁰⁹

Die internationale Sponsoringstrategie des Clubs orientiert sich an der globalen Ausrichtung des VW-Konzerns.¹¹⁰ Je nach Strategie des Sponsors können diese zwischen dem internationalen Paket für alle Märkte sowie dem nationalen Paket wählen.¹¹¹ Für die Auslandsvermarktung hat der VfL seit 2012 die Plattform „Wolfsburg United“ erschaffen. Zudem bietet der Club die Möglichkeit, auf einer zusätzlichen TV-LED-Bande lediglich in internationalen Märkten zu werben.¹¹² Des Weiteren nutzt der VfL seit 2016 erstmals im deutschen Fußball die sogenannte „Cam Carpet“ für eine länderspezifische TV-Doppelproduktion.¹¹³

Die Verpflichtung ausländischer Spieler zu Vermarktungszwecken ist nur dann eine Option, wenn die sportliche Qualität im Vordergrund steht.¹¹⁴ Die Verpflichtung des Chinesen Xizhe Zhang 2015 wurde in China zwar medienwirksam gestaltet. Aufgrund unzureichender Leistungen verließ der Spieler den Club jedoch ohne einen Pflichtspieleinsatz wieder.¹¹⁵

98 2015, S. 378.

99 Vgl. Kettenburg, 2014a.

100 Vgl. Oediger, 2012b; 2014a.

101 Vgl. Oediger, 2012c; Welling, 2015.

102 Vgl. Eberhardt, 2016a.

103 Vgl. Oediger, 2012b.

104 Vgl. Kettenburg, 2014a.

105 Vgl. Oediger, 2014a; DFL, 2015.

106 Vgl. Lehnebach, 2016c.

107 Vgl. Welling, 2015.

108 Vgl. Kettenburg, 2014a.

109 Vgl. Kettenburg, 2014a.

110 Vgl. Oediger, 2012c.

111 Vgl. Oediger, 2012b.

112 Vgl. Eberhardt, 2016a.

113 Vgl. Hartmann, 2016b.

114 Vgl. Welling, 2015.

115 Vgl. Kettenburg, 2014b.

Seit Mai 2015 implementiert der VfL zudem das Thema eSport aktiv innerhalb seiner Internationalisierung, womit der Club die junge und wachsende Zielgruppe v. a. in Asien ansprechen will.¹¹⁶

Die Social Media-Kanäle des Clubs sind im Wesentlichen auf den US-amerikanischen und chinesischen Markt ausgerichtet. So bietet der Club seine Webseite in Englisch und Chinesisch an, dazu einen englischen Twitter- und Facebook-Kanal. Zudem ist der Club auf den chinesischen Social-Media-Plattformen Sina Weibo, Youku und We Chat aktiv.

Der VfL Wolfsburg kann, in Anlehnung an Overloop¹¹⁷, als passiv-internationalisierender Club bezeichnet werden, dessen Entwicklung, insbesondere forciert und unterstützt von VW, v. a. im B2B-Bereich zunehmend internationalere Züge annimmt.

3.9 1.FC Köln

In originären Vermarktungsfeldern wie der Stadionwerbung sieht der Club kein großes Wachstumspotential¹¹⁸, so dass die mittel- bis langfristige Internationalisierung insb. im Bereich Sponsoring unumgänglich sei.¹¹⁹

Der Club sieht insbesondere auf dem US-amerikanischen Markt Potentiale.¹²⁰ Dort pflegt der Club bereits intensivere Kontakte zur Stadt und Region um Indianapolis, u.a. Partnerstadt von Köln. Ein weiterer wichtiger Zielmarkt könnte Japan werden, da dort eine hohe Bekannt- und Beliebtheit festgestellt wurde (u.a. dank Yasuhiko Okudera, 1977 erster Japaner der Bundesliga).¹²¹ In naher Zukunft plant der Club, sich auf einen Zielmarkt festzulegen

oder beide Märkte zu bearbeiten.¹²²

Hauptsächlich reiste der Club in den letzten Jahren in europäische Länder. Die Wintervorbereitung 2014/15 wurde in Orlando (USA) absolviert.¹²³ Neben einer erneuten USA-Reise ist auch eine Reise nach China oder Japan geplant.¹²⁴ Der 1. FC Köln will hierbei zukünftig von der Kooperation mit einer in Köln ansässigen chinesischen Vermarktungsagentur profitieren, die sich auf die Internationalisierung europäischer Sportmarken in Asien spezialisiert.¹²⁵

Eine Auswirkung der Internationalisierung auf organisatorische Aspekte ist nicht ersichtlich. Auch das Sponsoringportfolio des Clubs ist bisher nicht sehr international.

Eine Verpflichtung ausländischer Starspieler soll nicht aus Vermarktungsgründen zum Zielmarkteintritt geschehen.¹²⁶

Der Club bietet seine Homepage lediglich in Englisch an. Der Twitter- und Facebook-Kanal ist in englischer und japanischer Version verfügbar. Hierfür hat der Club einen japanisch- und englischsprachigen Mitarbeiter im Bereich Medien und Kommunikation eingestellt.¹²⁷

Der 1. FC Köln kann in Anlehnung an Overloop¹²⁸ als passiv-internationalisierend klassifiziert werden, da der Club v. a. aufgrund der Clubhistorie gute Internationalisierungsgrundlagen besitzt und auch bereits erste Maßnahmen implementiert hat.

3.10 Hamburger SV

Aufgrund der Clubhistorie sieht sich der HSV selbst als "Klub mit internationalem

116 Vgl. Schilling, 2016a, 2016b.

117 2015, S. 378.

118 Vgl. Eberhardt, 2015c.

119 Vgl. Oeynhausens et al., 2016; Wagner, 2016b.

120 Vgl. Oeynhausens et al., 2016; Wagner, 2016b.

121 Vgl. Schmidt, 2014.

122 Vgl. Eberhardt, 2015c.

123 Vgl. Sandmeier, 2015; Oeynhausens et al., 2016.

124 Vgl. o.V., 2016, 24. März; 2016, 30. März.

125 Vgl. Eberhardt, 2015b.

126 Vgl. Lehnebach, 2014b.

127 Vgl. Lehnebach, 2014b.

128 2015, S. 378.

Anspruch".¹²⁹

Die Auslandsaktivitäten des HSV konzentrieren sich auf mehrere asiatische Länder, wie Japan, China, Indonesien und Südkorea. Bereits im Jahr 2003 visierte der HSV den Zielmarkt Japan an, damals einhergehend mit der Verpflichtung des japanischen Nationalspielers Naohiro Takahara.¹³⁰ Auch war Südkorea zwischenzeitlich ein wichtiger Zielmarkt des Clubs. In den letzten Jahren konzentrierte sich der Club vermehrt auf Indonesien.¹³¹

Der HSV und nutzt Auslandsreisen in ferne Länder weit häufiger im Vergleich zu anderen Bundesligaclubs. So war der Club v. a. im Winter in den letzten Jahren bereits auf Auslandsreisen in China, Südkorea sowie mehrmals in Indonesien und in den VAE.¹³²

Organisatorische Auswirkungen sind durch eine Internationalisierung nicht ersichtlich.

Der Club will im Rahmen seiner Auslandsvermarktung v. a. von Kontaktnetzwerken profitieren, wie z. B. durch die Zusammenarbeit mit Rechtevermarktern und Agenturen, da man eigenständig nur sehr schwer eine Marktdurchdringung erreichen könne.¹³³ Im Rahmen des internationalen Sponsorings sei für den Club entscheidend, dass potentielle internationale Werbetreibende Interesse am heimischen Markt haben, wie z. B. der derzeitige Hauptsponsor, die Fluggesellschaft Emirates (VAE).¹³⁴ Der weitere Sponsoringpool ist jedoch hauptsächlich durch lokale/regionale Partner gekennzeichnet.

Bereits 2003 erhielt der HSV aufgrund der Verpflichtung des damaligen japanischen Nationalspielers Naohiro Takahara eine hohe Medienpräsenz in Japan.¹³⁵ Die Ver-

pflichtung des Südkoreaners Heung-Min Son im Jahr 2010 verhalf dem HSV seinerzeit zu zwei südkoreanischen Sponsoren (Kumho Tyres und Hanwha).¹³⁶

Die internationalen Social Media-Aktivitäten des HSV erscheinen, im Vergleich zu anderen Clubs, nicht sehr fortgeschritten.

Der Klassifizierung von Overloop¹³⁷, der den HSV zu den passiv-internationalisierenden Clubs zählt, kann zugestimmt werden, da der Club gute Internationalisierungspotentiale hat, diese bisher aber nicht in vollem Umfang nutzt und zudem aktuell keine sportlichen Erfolge feiern kann.

3.11 FC Ingolstadt 04

Die Markenausrichtung des FCI ist zwar regional.¹³⁸ Aufgrund der umkämpften wirtschaftlichen Situation auf dem deutschen Heimatmarkt müsse jedoch auch das Thema Internationalisierung zunehmend forciert werden.¹³⁹ So arbeitet der FCI seit 2014 „im Rahmen der Internationalisierung an verschiedenen Projekten“¹⁴⁰, deren Ausmaß jedoch nicht ersichtlich ist.

Ein erster Zielmarkt soll China sein.¹⁴¹ Ein erster Kontakt hierfür kam über das Ingolstädter Nachwuchsleistungszentrum zustande.¹⁴²

Organisatorisch hat sich eine Internationalisierung bisher nicht ausgewirkt. Zukünftige Vorteile sieht der Club selbst in dessen relativ jungen Alter, da er so innovativere und schnellere Entscheidung ohne großen Widerstand treffen könne.¹⁴³

Aufgrund der geringen Erfahrung setzt

¹³⁶ Vgl. Schweres, 2014, S. 49

¹³⁷ 2015, S. 378.

¹³⁸ Vgl. Muth, 2016.

¹³⁹ Vgl. Muth, 2016.

¹⁴⁰ zitiert in Sterner, 2016.

¹⁴¹ Vgl. FCI, 2015.

¹⁴² Vgl. FCI, 2015; o.V., 2015, 01. Dezember; Sterner, 2016.

¹⁴³ Vgl. Muth, 2016.

¹²⁹ HSV, 2016.

¹³⁰ Vgl. Lehnebach, 2014a.

¹³¹ Vgl. Schiller, 2014.

¹³² Vgl. Wallrodt, 2013; DFL, 2014.

¹³³ Vgl. Oediger, 2012a.

¹³⁴ Vgl. Oediger, 2012a.

¹³⁵ Vgl. Lehnebach, 2014a.

der Club auf die Unterstützung der Sport-Beratungsagentur Match IQ GmbH.¹⁴⁴

Im Bereich des Sponsorings strebt der FCI an, in Zukunft vermehrt mit internationalen Partnern zu kooperieren.¹⁴⁵ Mit dem Ingolstädter Automobilhersteller Audi unterstützt ein global agierendes Unternehmen den Club, das mit einem weitreichenden internationalen Netzwerk ausgestattet ist, das sich positiv auf Auslandsaktivitäten des Clubs auswirken sollte.

Mit der "Audi-Schanzer-Fußballschule" soll in China ein Pilotprojekt im Nachwuchsbereich gestartet werden, um erste Fans in China gewinnen zu können. Außerdem sollen zukünftig Kooperationen mit chinesischen Partnern durchgeführt werden.¹⁴⁶

Die Social Media-Aktivitäten sind entsprechend den sonstigen Internationalisierungsaktivitäten sehr gering. Angelehnt an Overloop¹⁴⁷ muss der FCI als rein nicht-internationalisierter Club bezeichnet werden.

3.12 FC Augsburg

Aufgrund der sportlichen Entwicklung und fehlender Erfolge kann davon ausgegangen werden, dass der Fokus bisher hauptsächlich auf dem lokalen bis regionalen Markt lag, sodass noch keine Internationalisierungsauslöser zu erkennen sind.

Der Club plant in Zukunft eine Anvisierung des asiatischen Marktes, um zunächst seine Bekanntheit dort zu erhöhen und neue ausländische Sponsoren zu gewinnen.¹⁴⁸ Dabei ist nicht bekannt, welches Land fokussiert werden soll.

Auslandsreisen in außereuropäische Länder wurden bisher nicht unternommen.

144 Vgl. FCI, 2014.

145 Vgl. Lehnebach, 2016a.

146 Vgl. FCI, 2015.

147 2015, S. 378.

148 Vgl. Rehm, 2016.

Entsprechend der noch nicht stattgefundenen Internationalisierung ist noch keine organisatorische Auswirkung erkennbar.

Um die Internationalisierung anzutreiben, soll Aufsichtsrat Marcus Höfl sich in Zukunft um die Auslandsvermarktung des Clubs kümmern und internationale Kontakte für den FCA über dessen Agentur MHM herstellen.¹⁴⁹

Das Sponsorenportfolio des Clubs weist den geringsten Anteil ausländischer Sponsoren am Gesamtsporenportfolio aller Bundesligisten auf.

Betrachtet man den Spielerkader der Spielzeit 2015/2016, könnten sich hier Auslandsvermarktungspotentiale für den FCA auf dem asiatischen Markt ergeben, da der Club zeitweise drei südkoreanische Nationalspieler im Kader hatte. Dies könnte bei einem Markteintritt in Asien, speziell in Südkorea, von Vorteil sein, da dort nationalen Starspielern eine große Beliebtheit zukommt.

Der geringe Internationalisierungsfortschritt des Clubs ist auch hinsichtlich der Social Media-Aktivitäten erkennbar. Der FCA betreibt seine Webseite, seinen Facebook- und Twitter-Kanal lediglich in Englisch.

Basierend auf den Rechercheergebnissen sind derzeit noch keine öffentlich ersichtlichen Internationalisierungsstrategien bzw. -maßnahmen ergriffen, sodass der FCA daher, wie Overloop¹⁵⁰ bereits feststellt, zu den nicht-internationalisierten Clubs zählt.

3.13 SV Werder Bremen

Nachdem der Club jahrelang an UEFA-Wettbewerben teilnahm, spielte er die vergangenen Jahre um den Klassenerhalt, was die Internationalisierung laut Aufsichtsratschef Marco Bode erschwerte.¹⁵¹

149 Vgl. Rehm, 2016.

150 2015, S. 378.

151 Vgl. Schilling, 2015a.

So sei es für den Club, aufgrund des Vorsprungs anderer Clubs derzeit schwer, innerhalb kurzer Zeit im Ausland eine bekannte Fußballmarke zu werden und Sponsoren zu generieren.¹⁵²

Der Internationalisierungsdruck kann somit v. a. mit zunehmenden Rückstand zu anderen Bundesligacclubs begründet werden, die bereits erste Internationalisierungserfolge erzielt haben.

China stellt den wichtigsten Zielmarkt des Clubs dar, da dort laut vereinseigenen Aussagen eine steigende Beliebtheit festzustellen war.¹⁵³

Die Sommerpause 2014 wurde für Auslandsreisen nach China und in die Türkei genutzt, wofür der Club Unterstützung von Sponsoren und Kooperationspartnern erhielt.¹⁵⁴ Im Sommer 2015 war des Weiteren eine Reise nach Indonesien geplant, die jedoch abgesagt wurde.¹⁵⁵

Organisatorische Auswirkungen einer Internationalisierung sind bei Werder bisher nicht erkennbar.

Außer einem niederländischen und türkischen Unternehmen befinden sich derzeit lediglich nationale Partner in den oberen Sponsoringebenen, sodass der Gesamtanteil ausländischer Sponsoren relativ gering ist. Im Rahmen der Auslandsreise 2014 nach China konnte mit Linglong Tire ein chinesischer Sponsor gewonnen werden, wobei die Partnerschaft mittlerweile beendet wurde.¹⁵⁶

Der Club schließt Spielerverpflichtungen zur Bearbeitung ausländischer Märkte aus, solange die sportliche Qualität nicht ausreichend ist.¹⁵⁷

Seine Homepage bietet der SVW lediglich in Deutsch und Englisch an. Um die Vermarktung in China weiter voranzutreiben,

plant der Club zudem wieder eine chinesische Version der Webseite, die bereits vor ca. zehn Jahren existierte, damals jedoch wieder eingestellt wurde.¹⁵⁸ Seit der Chinareise 2014 ist der Club zusätzlich auf den chinesischen Plattformen Sina Weibo und Tencent Weibo vertreten.¹⁵⁹

Overloop zählt Werder Bremen zu den passiv-internationalisierenden Clubs,¹⁶⁰ was sachgerecht erscheint, da der Club die Internationalisierung derzeit nicht mit allen Mitteln vorantreibt.

3.14 SV Darmstadt 98

Nach dem Aufstieg in die 1. Bundesliga 2015 unternahm der SVD erste Internationalisierungsschritte, wobei der Fokus auf den chinesischen Markt gerichtet wird, um die Clubbekanntheit zu erhöhen und mittel- bis langfristige Konzepte für eine Kooperation mit chinesischen Unternehmen zu erarbeiten. Auslöser hierfür war eine vom Nachwuchsleistungszentrum des SVD durchgeführte Trainerfortbildung in Peking.¹⁶¹ Eine erste Aktivierung des Engagements wurde durch die Marketingabteilung des Clubs durchgeführt.¹⁶²

Der SVD unternahm in der Vergangenheit keine Auslandsreisen nach in außereuropäische Länder.

Entsprechend den sehr geringen Internationalisierungsaktivitäten ist keine organisatorische Auswirkung festzustellen.

Der Sponsorenpool des Clubs ist durch regionale und nationale Partnerschaften geprägt. Mit der in Darmstadt ansässigen Software AG hat der SVD einen global agierenden Hauptsponsor, sodass der Club in Zukunft vom internationalen Netzwerk des Unternehmens profitieren könnte.

152 Vgl. Schilling, 2015a; Brand Finance, 2015.

153 Vgl. Schilling, 2014a.

154 Vgl. Schilling, 2014a; 2014c.

155 Vgl. Schilling, 2015b.

156 Vgl. Schilling, 2014a.

157 Vgl. Schilling, 2014b.

158 Vgl. Schilling, 2014b.

159 Vgl. SVW, 2014.

160 Vgl. Overloop, 2015, S. 378.

161 Vgl. o.V., 2016, 03. April; Hartmann, 2016a.

162 Vgl. Hartmann, 2016a.

Aufmerksamkeit im potentiellen Zielmarkt China erlangte der Club in der Vergangenheit bereits durch die Verpflichtung des Chinesen Gu in den 80er-Jahren, dem ersten Chinesen im deutschen Profifußball.¹⁶³

Auch die Social Media-Kanäle spiegeln die fehlende internationale Ausrichtung des Clubs deutlich wider. So ist der SVD der einzige Bundesligaclub, der seine Club-Homepage nur in deutscher Sprachversion anbietet. Außerdem gehört er zu den wenigen Clubs, die keinen englischen Twitter-Kanal haben.

Betrachtet man die diversen Bereiche, kann festgehalten werden, dass der SV Darmstadt bisher übergreifend am wenigsten von allen Bundesligisten im Bereich der Internationalisierung vorangeschritten ist. Basierend auf Overloops Definition¹⁶⁴ ist der SVD ein rein nicht-internationalisierter Club.

3.15 TSG 1899 Hoffenheim

Die TSG plant, die Internationalisierung des Clubs in naher Zukunft zunehmend zu forcieren, insbesondere um den Anschluss bei der Fangengewinnung im Ausland nicht zu verpassen.¹⁶⁵

Der Club sieht großes Potential bei der Markterschließung in Indien, v.a. da der indische Markt bisher von keinem anderen deutschen Club intensiv bearbeitet wurde.¹⁶⁶ Zudem vermutet der Club, dass die Verflechtung zum Softwareunternehmen SAP speziell im IT-affinen Land Indien ein Vorteil für die dortige Marktbearbeitung ist.¹⁶⁷

Die TSG hat in den letzten Jahren mehrere Male Auslandsreisen nach Südafrika und Indien unternommen. Zusammen mit Hauptsponsor SAP initiierte der Club u.a.

163 Vgl. o.V., 2016, 03. April.

164 2015, S. 378.

165 Vgl. Kreisl, 2015.

166 Vgl. Kreisl, 2015.

167 Vgl. Fritsch, 2015.

CSR-Projekte und schloss Kooperationen mit indischen Unternehmen zur Nachwuchs- und Infrastrukturförderung ab.¹⁶⁸

Organisatorische Auswirkungen der Internationalisierung sind nicht erkennbar.

Der Großteil der Sponsoren kommt aus der Rhein-Neckar-Region.

Der Club nutzt derzeit nicht gezielt ausländische Starspieler für die Marktbearbeitung bzw. den Markteintritt.

Die Internationalisierung der Social Media-Kanäle des Clubs ist noch nicht weit fortgeschritten. Die Webseite des Clubs wird genauso wie der Facebook- und Twitter-Kanal zusätzlich lediglich in Englisch angeboten.

Overloop¹⁶⁹ zählt die TSG zwar derzeit zu den nicht-internationalisierten Clubs, im Laufe der nächsten Jahre könnte der Club jedoch zunehmend zu einem passiv-internationalisierenden Club werden.

3.16 SG Eintracht Frankfurt

Aufgrund des mangelnden sportlichen Erfolgs der letzten Jahre und der daraus resultierenden relativ niedrigen Bekanntheit basiert die Internationalisierungsstrategie v.a. auf dem Standortvorteil der Stadt Frankfurt am Main sowie dem sportlichen Stellenwert des deutschen Fußballs.¹⁷⁰ Die Eintracht fokussiert ihre Vermarktung insbesondere in Ostasien sowie in der Golf-Region¹⁷¹, v.a. in Abu Dhabi (VAE).¹⁷² Ein weiterer wichtiger Zielmarkt ist Japan.¹⁷³ Bereits viermal war die SGE in Abu Dhabi, dazu einmal in Katar.¹⁷⁴ Japan besuchte der Club dagegen bisher noch

168 Vgl. Hartmann, 2014d; 2014e; TSG, 2014a; 2014b.

169 2015, S. 378.

170 Vgl. Becker, 2016, S. 4.

171 Vgl. Hartmann, 2014c.

172 Vgl. Hartmann, 2015a.

173 Vgl. Veit, 2015; Rehm, 2015a; Hartmann, 2015b.

174 Vgl. Hartmann, 2015d; 2015e.

nicht, plant dies jedoch in Zukunft.¹⁷⁵ Limitierte finanzielle sowie personelle Ressourcen schränken für den Club die Erschließung neuer Märkte erheblich ein, so dass derzeit u. a. die Installation eines Auslandsbüros ausgeschlossen ist. Die Internationalisierungsprojekte werden mit möglichst geringem finanziellem und personellem Aufwand durchgeführt.¹⁷⁶

Daher sucht der Club vermehrt Kooperationspartner, die sich im Zielmarkt auskennen und dort eine geeignete Infrastruktur bereitstellen, wie die Frankfurter BHF-Bank sowie der Frankfurter Flughafenbetreiber Fraport. Daneben unterstützen drei arabische Unternehmen Reisen und Projekte in Abu Dhabi.¹⁷⁷

Der Club implementierte bereits Fußballschulen und Nachwuchsförderungsprojekte in Ostasien sowie im Nahen Osten¹⁷⁸. Entsprechend seinem Zielmarkt Japan bietet der Club seine Webseite zusätzlich in Englisch und Japanisch an. Zusätzlich bietet der Club im Gegensatz zu anderen Bundesligacclubs englische Videobeiträge über das Vereins-TV sowie auf Youtube an. Darüber hinaus ist der Twitter-Kanal des Clubs in Englisch, Japanisch sowie in Spanisch zu erreichen.

Overloop¹⁷⁹ zählt die SGE zwar zu den nicht-internationalisierten Clubs. Aufgrund der dargestellten Erkenntnisse sollte dies jedoch angepasst werden, da der Club durchaus Potentiale in Form einzelner Erfolge, einer langen Tradition, eine zielgerichtete Internationalisierungsstrategie, verbunden mit zahlreichen Auslandsreisen, sowie eigene und fremde Ressourcen für die Internationalisierung aufweist und aufwendet. So muss der Club zumindest als ein passiv-internationalisierender Club bezeichnet werden.

175 Vgl. o.V., 2016, 03. Juni.

176 Vgl. Hartmann, 2015a; 2015c.

177 Vgl. Hartmann, 2015a; 2015c.

178 Vgl. o.V., 2015, 01. Dezember; Dionisius, 2015, Hartmann, 2015e.

179 2015, S. 378.

3.17 VfB Stuttgart

Bezüglich der Zielmarktfokussierung gilt besonderes Augenmerk dem japanischen Markt, insbesondere der Stadt bzw. Region um Sapporo.¹⁸⁰ Auch Südafrika ist ein potentieller Zielmarkt des Clubs.¹⁸¹

Der VfB reiste in den letzten Jahren lediglich einmal in ein weit entferntes Land, um ein Trainingslager zu absolvieren und bestritt 2014 auf Empfehlung der DFL als erste Bundesligamannschaft ein Trainingslager in Kapstadt (Südafrika).¹⁸² In Zukunft erwägt der Club zudem, ein Trainingslager in Sapporo (Japan) zu absolvieren.¹⁸³ Organisatorische Auswirkungen einer Internationalisierung sind bisher nicht zu erkennen.

Für die Internationalisierung des Clubs ist der ehemalige VfB-Spieler und Weltmeister Guido Buchwald verantwortlich, der v. a. als Clubbotschafter in Japan werben soll.¹⁸⁴ Außerdem fand in der Vergangenheit bereits eine Kooperation mit dem japanischen Erstligisten Albirex Niigata statt.¹⁸⁵ In Zukunft sind zudem Traineraustauschprogramme, Internate und Kooperationen im Bereich der Nachwuchsleistungszentren in Sapporo (Japan) geplant.¹⁸⁶

Die internationalen Social Media-Aktivitäten sind nicht sehr fortgeschritten. Trotz zunehmend intensiverer Fokussierung auf den japanischen Markt bietet der VfB derzeit seine Vereinshomepage lediglich in Englisch an. Im Ergebnis kann, in Anlehnung an Overloop¹⁸⁷, der VfB Stuttgart als passiv-internationalisierender Club bezeichnet werden, da durchaus Maßnahmen, Zielmärkte sowie Internationalisierungspotentiale durch die Marke sowie

180 Vgl. Barner, 2016.

181 Vgl. VfB, 2014.

182 Vgl. VfB, 2014.

183 Vgl. Barner, 2016.

184 Vgl. o.V., 2015, 25. Mai; 2015, 27. Mai.

185 Vgl. VfB, 2015.

186 Vgl. Barner, 2016.

187 2015, S. 378.

Erfolge erkennbar sind.

3.18 Hannover 96

Klare Internationalisierungsauslöser sind bei Hannover 96 nicht erkennbar bzw. kommuniziert. Über gezielte Internationalisierungsaktivitäten des Clubs ist kaum etwas publiziert. Es lässt sich nicht festmachen, ob der Club einen Zielmarkt definiert hat bzw. bearbeitet. Trainingslager wurden lediglich in Europa absolviert. Entsprechend den bisherigen Aktivitäten sind keine organisatorischen Auswirkungen einer Internationalisierung erkennbar. Auch die Einbindung von Sponsoren oder Kooperationspartnern im Rahmen der Internationalisierung ist nicht erkennbar. Auffällig ist, dass Hannover 96 die höchste Anzahl ausländischer Spieler im Kader hat, davon drei japanische Nationalspieler, die jedoch nicht für Auslandsaktivitäten auf dem japanischen Markt genutzt werden.

Demgegenüber weißt die Homepage mit sechs angebotenen Sprachversionen den ligaweit dritthöchsten Wert auf, wobei Hannover ligaweit der einzige Club ist, der seine Webseite auf Französisch und Türkisch anbietet. Dagegen ist Hannover 96 neben dem SV Darmstadt der einzige Club, der seinen Twitter-Kanal lediglich auf Deutsch anbietet. Auch andere Sprachversionen anderer Kanäle existieren nicht. Der Club muss somit, in Anlehnung an Overloop (2015, S. 378), als nicht-internationalisiert bezeichnet werden, da eine Internationalisierung bisher nicht erkennbar ist.

4. Fazit

Der Großteil der Bundesligacclubs startete erst in den letzten Jahren erste Aktivitäten im Ausland, bei anderen kann sogar noch keine richtige Internationalisierung festgestellt werden. Etwa die Hälfte der Bundesligacclubs kann als passiv-internati-

onalisierend bezeichnet werden, wobei Overloops Klassifizierung aufgrund von lediglich drei Kategorien zu wenig differenziert erscheint.

Der Internationalisierungsdruck wird bei einigen Clubs noch als gering empfunden, da für diese auf dem nationalen oder regionalen Markt noch Wachstumspotentiale liegen.

Aufgrund der sportlichen und wirtschaftlichen Vormachtstellung und einer globalen Marke besitzt der FCB die besten Internationalisierungsvoraussetzungen aller deutschen Clubs. Doch auch der BVB und S04 haben gute bis sehr gute sportliche, wirtschaftliche, infrastrukturelle und/oder organisatorische Voraussetzungen. Clubs, die diese Voraussetzungen in diesem Umfang nicht besitzen, profitieren durch andere individuelle Internationalisierungspotentiale wie die geografische Nähe zu Zielmärkten (z. B. Gladbach), eine globale Konzernmutter (z. B. Leverkusen und Wolfsburg), einen starken wirtschaftlichen Standort (z. B. Berlin und Frankfurt) oder eine erfolgreiche Clubvergangenheit und hohe Beliebtheit im Ausland (z. B. Köln und der HSV). Doch auch bei den nicht-internationalisierten Clubs können Internationalisierungsvorteile v. a. durch eine höhere Organisations- und Prozessflexibilität und Lerneffekte als Internationalisierungs-Follower entstehen.

Betrachtet man die Entwicklung der letzten Jahre, kann festgehalten werden, dass Auslandsreisen der Bundesligacclubs, entsprechend dem Wunsch der DFL, zunehmend mehr in der Winter- und/oder Sommerpause durchgeführt werden. Dennoch reist ein Großteil der Clubs oftmals ins nahegelegene europäische Ausland, da das Reisen in entfernte Zielmärkte mit einem höheren organisatorischen und zeitlichen Aufwand verbunden ist.

Gezielte Spielerverpflichtungen werden von einigen Clubs genutzt, um die Bekanntheit oder das Interesse am Club auf

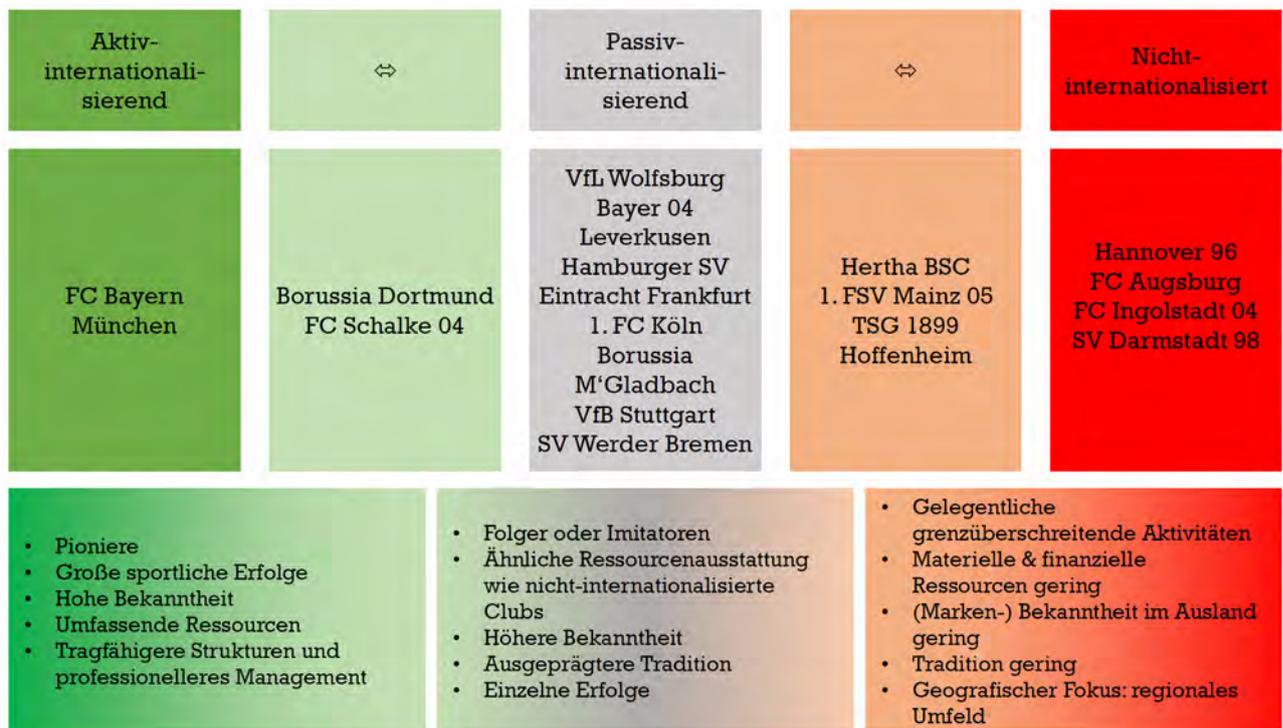


Abb. 1: Klassifizierung der Internationalisierungsaktivitäten der Bundesliga-Clubs auf Basis der Saison 2015/16

Zielmärkten zu steigern. Zudem reicht die alleinige Verpflichtung ausländischer Star-Spieler nicht aus, wenn diese nicht eingesetzt oder in vollumfassende Internationalisierungsstrategien eingegliedert werden. Fast alle Bundesligaclubs verpflichten ihre ausländischen Spieler offiziell lediglich aus sportlichen Gründen. Insbesondere asiatische Spieler werden von Clubs gezielt im Rahmen der Auslandsvermarktung eingebunden.

Die Einbindung von Kooperationspartnern und Sponsoren kann als eine der wichtigsten Internationalisierungsstrategien der Bundesligaclubs gesehen werden. Auch global agierende deutsche Partner, die langfristig in die Internationalisierungsstrategie eingebunden werden, bieten aufgrund umfangreicher Netzwerke und Ressourcen gute Vermarktungsmöglichkeiten im Ausland.

Auch die Nachwuchs- und Jugendarbeit ist bei vielen Clubs bei der Auslandsvermarktung von großer Bedeutung, insbesondere in asiatischen Ländern, wo dem Fußball ein großes Entwicklungspotential

zugesprochen wird. Die Clubs implementieren außerdem bei der Bearbeitung der unterschiedlichen Zielmärkte zunehmend neue zielmarktindividuelle Strategien, wie z. B. der FCB mit der Basketball- bzw. Damenmannschaft in den USA oder der VfL Wolfsburg und S04 mit dem Thema eSports in asiatischen Ländern.

Die Social Media-Aktivitäten der Clubs sind unterschiedlich ausgestaltet. Unabdingbar ist es, dass sich die Social Media-Aktivitäten in die Gesamtinternationalisierungsstrategie des Clubs einbetten und weitere Maßnahmen wie ausländische Starspieler, Promotionsreisen oder sonstige Marketingmaßnahmen flankieren. Soziokulturelle Unterschiede in verschiedenen Zielmärkten erfordern eine individuelle Ansprache der dortigen Fans, sodass das Angebot, je nach Zielmarkt, auf in Deutschland unbekannte Kanäle (wie Sina Weibo, Tencent, VKontakte) auszuweiten ist.

Nach Abschluss der Spielzeit 2015/16 kann zusammenfassend folgende Klassifizierung auf Basis von Overloop vorge-

nommen werden, wobei zusätzliche Abstufungen zur differenzierteren Beurteilung vonnöten sind.

Zu den Autoren



Florian Post

E-Mail: florian.post@gmx.com

Florian Post schloss 2016 das Studium M.A. Sportmanagement an der SRH Heidelberg ab (Auslandssemester in Pittsburgh, USA). Nach Abschluss des Studiums unterstützte er den Fachbereich Sportmanagement als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Internationalisierung im Profisport. Seit Januar 2017 ist er bei der Sponsoring- und Kommunikationsagentur ADVANT GROUP in Frankfurt/Main angestellt, wo er u.a. in internationalen Marktforschungsprojekten im Profisport arbeitet.



Konstantin Druker

E-Mail: konstantin.druker@hochschule-heidelberg.de

Konstantin Druker schloss an der Johannes Gutenberg - Universität Mainz ein Studium der Sportwissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre ab und ist seit 2012 als akademischer Mitarbeiter an der SRH Hochschule in Heidelberg tätig. Dort lehrt er schwerpunktmäßig im Masterstudiengang Sportmanagement Module mit Finanzbezug. In seinem Promotionsprojekt beschäftigt er sich mit dem Themenkomplex um das Turnaround Management im Profifußball.

Literatur

1. FSV Mainz 05 (2014). *SCHOTT wird 05-Partner*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.mainz05.de/mainz05/aktuell/news/news-detail/article/schott-wird-05-partner.html>
1. FSV Mainz 05 (2016). *Nächste Station Tokio*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.mainz05.de/mainz05/aktuell/news/news-detail/article/naechstestation-tokio.html>
- Aretz, M. (2015). *Nicht auf einmal hochnäsig herumlaufen*. Interview mit Markus Aretz, Leiter für Medien/Kommunikation von Borussia Mönchengladbach auf RP Online. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.rp-online.de/sport/fussball/borussia/nicht-auf-einmal-hochnaesig-herumlaufen-aid-1.5296257>
- Ashelm, M. (2015). *Die Eintracht macht Kasse*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/eintracht-frankfurt-die-eintracht-macht-kasse-13421589.html>
- Barner, G. (2016). *Buchwald baut Brücken nach Japan*. Zugriff am 25.05.2016 unter <http://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.vfb-stuttgart-buchwald-baut-bruecken-nach-japan.dda9dd01-0db2-4fa2-a1b3-a267ae661241.html>
- Becker, M. (2016). *Markteintrittsstrategien und Besonderheiten im japanischen Markt im Rahmen der Internationalisierungsstrategie eines professionellen Fußballclubs*. Unveröffentlichte Praktikumsarbeit. SRH Hochschule Heidelberg. Heidelberg: 2016.
- Blickenstaff, B. (2016). *Der Bayer-Weg: Wie Leverkusen mit Chicharito mexikanische Fans einsammelt*. Zugriff am 24.05.2016 unter https://sports.vice.com/de_de/article/wie-bayer-mit-chicharito-auch-im-fussball-zur-weltmarke-aufsteigen-will-271
- Bock, P. (2014). *Das Millionenversprechen*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/das-millionenversprechen>
- Borussia Dortmund (2007a). *Knallharte Werbetour für die Liga*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Knallharte-Werbetour-fuer-die-Liga>
- Borussia Dortmund (2007b). *"Share the Passion": Borussia präsentiert die Bundesliga als internationale Marke*. Zugriff auf 08.06.2016 unter <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Share-the-Passi->

- on-Borussia-praesentiert-die-Bundesliga-als-internationale-Marke
- Borussia Dortmund (2014). *Suresh Letchmanan leitet Singapur-Repräsentanz*. Zugriff am 08.06.2016 <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Suresh-Letchmanan-leitet-Singapur-Repraesentanz>
- Brand Finance (2015). *Brand Finance Football 50 – The annual report of the world's most valuable football brands 2015*. Zugriff am 25.05.2016 unter http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_50_for_website.pdf
- Bremer, U. (2015). *Hany Mukhtar verlässt Hertha, neuer Sponsor aus Asien kommt*. Zugriff am 01.06.2016 unter www.morgenpost.de/sport/hertha-aktuell/article136302828/Hany-Mukhtar-verlaesst-Hertha-neuer-Sponsor-aus-Asien-kommt.html
- Chadwick, S. (2006). *Why China still loves Manchester United*. In: Sport Marketing Europe, 1 (1), S. 20-25.
- Couvelaere, V. / Richelieu, A. (2005). *Brand Strategy in Professional Sports. The Case of French Soccer Teams*. In: European Sport Management Quarterly, 5 (1), S. 23-46.
- Cramer, C. (2014a). „Wir sind doch keine Marketing-Maschine“. Sponsors-Interview mit Carsten Cramer, Direktor Vertrieb & Marketing von Borussia Dortmund. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/wir-sind-doch-keine-marketing-maschine>
- Cramer, C. (2014b). *BVB-Mann Cramer: „Wir meinen es ernst!“*. Sponsors Interview mit Carsten Cramer, Direktor Vertrieb & Marketing von Borussia Dortmund. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/bvb-mann-cramer-wir-meinen-es-ernst>
- Cramer, C. (2014c). *BVB-Marketingchef Carsten Cramer im Exklusiv-Interview auf Bundesliga.de*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/bvb-marketingdirektor-carsten-cramer-im-gespraech.jsp>
- Desbordes, M. (2007). *Introduction: New Directions for Marketing in Football*. In: Desbordes, M. (Hrsg.): Marketing and Football: An International Perspective. Oxford u. a.: Butterworth-Heinemann 2007, S. 1-15.
- DFL Deutsche Fußball-Liga GmbH (2014). HSV startet Trainingslager in China. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/hamburger-sv-bricht-zum-trainingslager-nach-china-auf.jsp>
- DFL Deutsche Fußball-Liga GmbH (2015). *Vier Bundesligisten auf World Tour*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/das-ist-die-worldtour-erklaerstueck.jsp>
- DFL Deutsche Fußball-Liga GmbH (2016). *Bundesliga Report 2016*. Zugriff am 08.04.2016 unter <http://www.bundesliga.de/de/dfl/bundesliga-report-2016-dfl-deutsche-fussball-liga-agmd18.jsp>
- Dionisius, A. (2015). *Körbel: "Fussballschule ist der perfekte Botschafter"*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/interview-karl-heinz-koerbel-eintracht-frankfurt-botschafter-fuer-die-bundesliga.jsp>
- Eberhardt, H. (2013). *Peters: „Effekte in Peru spüren wir weniger“*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/peters-effekte-peru-spueren-wir-weniger>
- Eberhardt, H. (2014). *Schalke Fußballschule reist erstmals nach Japan*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/schalke-fussballschule-reist-erstmals-nach-japan>
- Eberhardt, H. (2015a). *Hertha BSC schließt mit Agentur ab*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/hertha-bsc-schliesst-mit-agentur-ab>
- Eberhardt, H. (2015b). *Chinesische Agentur vermarktet Kölner Haie*. Zugriff am

- 26.05.2016 unter <https://sponsors.de/chinesische-agentur-vermarktet-koelner-haie>
- Eberhardt, H. (2015c). *Wehrle: Keine fünfte oder sechste Bandenreihe*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/wehrle-keine-fuenfte-oder-sechste-bandenreihe>
- Eberhardt, H. (2015d). *FC Schalke 04 eröffnet Onlineshop für Asien*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/fc-schalke-04-eroeffnet-onlineshop-fuer-asien>
- Eberhardt, H. (2015e). *Auf nach Asien*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/auf-nach-asien>
- Eberhardt, H. (2015f). *S04 wechselt Trainingslager von Katar zu USA*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/s04-wechselt-trainingslager-von-katar-zu-usa>
- Eberhardt, H. (2015g). *BVB feiert Erfolge im japanischen Markt*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/bvb-feiert-erfolge-im-japanischen-markt>
- Eberhardt, H. (2015h). *Politik ärgert sich über Auslandsreise des FC Bayern*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/politik-aergert-sich-ueber-auslandsreise-des-fc-bayern>
- Eberhardt, H. (2016a). *VfL Wolfsburg wittert exorbitante Vermarktungserlöse*. Zugriff am 02.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/vfl-wolfsburg-wittert-exorbitante-vermarktungserloese>
- Eberhardt, H. (2016b). *S04 plant 2016 Büros in China und den USA*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/s04-plant-2016-bueros-china-und-den-usa>
- Eberhardt, H. (2016c). *BVB fixiert China-Trip mit Manchester-Clubs*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/bvb-fixiert-china-trip-mit-manchester-clubs>
- FC Bayern München (2007). *Red Diamonds zu Gast beim FC Bayern*. Zugriff am 09.06.2016 unter <https://www.fc-bayernmunich.com/de/news/news/2007/10778.php>
- FC Bayern München (2015). *FCB-Frauen beenden US-Trainingslager*. Zugriff am 09.06.2016 unter <http://www.fc-bayern.de/de/news/news/2015/fcb-frauen-beenden-us-trainingslager-allianz-winter-camp.php>
- FC Bayern München (2016). *FCB eröffnet neues Büro in China - Rouven Kasper wird Managing Director in Shanghai*. Zugriff am 14.06.2016 unter <http://www.fc-bayern.de/de/news/news/2016/presseinformation-fc-bayern-eroeffnet-neues-buero-in-china-140616.php>
- FC Ingolstadt (2014). *FCI und Match IQ vereinbaren Partnerschaft*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.fc-ingolstadt.de/news/4128-fci-und-match-iq-vereinbaren-partnerschaft/>
- FC Ingolstadt (2015). *Chinesische Delegation zu Besuch beim FCI*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.fc-ingolstadt.de/news/5008-chinesische-delegation-zu-besuch-beim-fci/>
- FC Schalke 04 (2014a). *Facebook Global Pages: Königsblau setzt Maßstäbe*. Zugriff am 25.05.2016 unter http://www.schalke04.de/de/aktuell/news/140417_facebook/page/3576----.html
- FC Schalke 04 (2014b). *S04 jagt Real und Barca*. Zugriff am 26.05.2016 unter http://www.schalke04.de/de/aktuell/news/141202_twitter_jp/page/4874--4874-213-.html
- FC Schalke 04 (2016a). *FC Schalke 04 reist erstmals nach China*. Zugriff am 06.06.2016 unter http://www.schalke04.de/de/aktuell/news/160512_china_reise/page/7784--10-213-.html
- FC Schalke 04 (2016b). *Internationalisierung*. Zugriff am 06.06.2016 unter <http://business.schalke04.de/de/sponsoring/internationalisierung/status-quo/page/721--721--.html>

- Frese, A. (2014). *Hertha BSC hat offenbar ein größeres Potenzial als andere*. Zugriff am 24.05.2014 unter <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/die-bundesliga-nach-der-wm-hertha-bsc-hat-offenbar-ein-groesseres-potenzial-als-andere/10344892.html>.
- Fritsch, O. (2015). *"In Asien sind rote Vereine erfolgreicher"*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.zeit.de/sport/2015-07/bundesliga-premier-league-internationalisierung-tv-geld>
- Gladden, J. M. / Milne, G. R. / Sutton, W. A. (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division I College Athletics. In: *Journal of Sport Management*, 12 (o. Nr.), S. 1-19.
- Hackhausen, J. / Höhmann, I. & Spohr, F. (2012). *Schwarz-gelbe Traumbilanz in Gefahr*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/borussia-dortmund-fanshop-in-warschau/6492250-4.html>
- Hartmann, K. (2012). *DFL subventioniert Club das Trainingslager*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/dfL-subventioniert-club-das-trainingslager>
- Hartmann, K. (2014a). *Wir dürfen uns nicht vergaloppieren*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/wir-duerfen-uns-nicht-vergaloppieren>
- Hartmann, K. (2014b). *Eintracht Frankfurt treibt Internationalisierung voran*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/eintracht-frankfurt-treibt-internationalisierung-voran>
- Hartmann, K. (2014c). *Eintracht Frankfurt nimmt Asien ins Visier*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/eintracht-frankfurt-nimmt-asien-ins-visier>
- Hartmann, K. (2014d). *Hoffenheim unterstützt Fußball-Förderung in Indien*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/hoffenheim-unterstuetzt-fussball-foerderung-indien>
- Hartmann, K. (2014e). *TSG 1899 Hoffenheim reist nach Indien*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/tsg-1899-hoffenheim-reist-nach-indien>
- Hartmann, K. (2015a). *Reisegruppe Main*. Zugriff am 26.05.2015 unter <http://www.sponsors.de/reisegruppe-main>
- Hartmann, K. (2015b). *Eintracht intensiviert Kontakte nach Japan*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/eintracht-intensiviert-kontakte-nach-japan>
- Hartmann, K. (2015c). *Eintracht verlängert mit Ex-Hauptsponsor*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/eintracht-verlaengert-mit-ex-hauptsponsor>
- Hartmann, K. (2015d). *Lufthansa brandet Eintracht-Flieger nach Abu Dhabi*. Zugriff am 26.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/lufthansa-brandet-eintracht-flieger-nach-abu-dhabi>
- Hartmann, K. (2015e). *Eintracht intensiviert Beziehungen nach Abu Dhabi*. Zugriff am 26.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/eintracht-intensiviert-beziehungen-nach-abu-dhabi>
- Hartmann, K. (2016a). *Darmstadt 98 streckt Fühler nach China aus*. Zugriff am 24.05.2015 unter <http://www.sponsors.de/darmstadt-98-streckt-fuehler-nach-china-aus>
- Hartmann, K. (2016b). *Wolfsburg testet neuartige 3D-Teppiche*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/wolfsburg-testet-neuartige-3d-teppiche>
- Hellmann, F. (2015). *China? Singapur? – oder doch bloß Wiesbaden?*. Zugriff am 26.05.2016 unter www.fr-online.de/sport/dfL-china--singapur----oder-doch-bloss-wiesbaden-,1472784,29801960.html
- Hennecke, T. (2015a). *BVB-Asienreise: "Richtiger Schritt im richtigen Moment"*.

- Zugriff am 08.06.2016 unter http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/633112/artikel_bvb-asienreise_richtiger-schritt-im-richtigen-moment.html#omsearchresult
- Hertha BSC (2015a). *RYOBI und Hertha BSC – starke Partnerschaft für noch mehr Spielraum*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.herthabsc.de/de/hertha/sponsoren/exklusiv-partner/ryobi/page/8558-487-406--.html#.V6EPwjWXAq8>
- Hertha BSC (2015b). *Kumho Tyre neuer Reifenpartner bei Hertha BSC*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.herthabsc.de/de/intern/kumho-tyre-reifen-partner/page/7144--17-17--17.html#.V6DZ8jWXAq8>
- HSV Fußball AG (2016). *Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2014 bis zum 30.06.2015*. Hamburg.
- Jahn, M. (2008). *Hertha BSC aktiviert das China-Geschäft und kooperiert eng mit einer Fußballschule in Peking Scouting in Fernost*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.berliner-zeitung.de/hertha-bsc-aktiviert-das-china-geschaeft-und-kooperiert-eng-mit-einer-fussballschule-in-pekingscouting-in-fernost-15617630>
- Jobst, A. (2013). *„Wir haben das beste Konzept“*. Sponsors Interview mit Alexander Jobst, Marketingvorstand des FC Schalke 04. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/wir-haben-das-beste-konzept>
- Jobst, A. (2015a). *Alexander Jobst: Erster königsblauer Tintenlecks in China*. Interview mit Alexander Jobst, Marketingvorstand von Schalke 04 vom 21.07.2015. Zugriff am 26.05.2016 unter http://www.schalke04.de/de/aktuell/news/150721_jobst/page/6063--6063-213--213.html
- Jobst, A. (2015b). *„Wir sind sehr spät aufgewacht.“* Sponsor News im Interview mit Alexander Jobst, Marketingvorstand des Fußball-Bundesligisten FC Schalke 04. Zugriff am 26.05.2016 unter http://www.sponsornews.de/leitartikel/1504_titelstory.html
- Kalwa, J. (2016). *Die Bundesliga ist kein Hingucker*. Zugriff am 05.05.2016 unter <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/geringe-tv-zuschauerzahlen-fuer-fussball-bundesliga-in-usa-13943032.html>
- Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen – Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Kerr, A. / Gladden, J.M. (2008). *Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace*. International Journal of Sport Management and Marketing, 3(1-2), S. 58-77.
- Kettenburg, M. (2013). *B04-Chef Schade: „Weltweit in jedem Land vertreten“*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/b04-chef-schade-weltweit-jedem-land-vertreten>
- Kettenburg, M. (2014a). *In die Ferne schweifen*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/die-ferne-schweifen>
- Kettenburg, M. (2014b). *VfL Wolfsburg gewinnt chinesischen Sponsor*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/vfl-wolfsburg-gewinnt-chinesischen-sponsor>
- Kettenburg, M. (2015). *BVB und Alba Berlin starten Kooperation*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/bvb-und-alba-berlin-starten-kooperation>
- Klüttermann, S. (2016). *China öffnet sich für Borussia*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.rp-online.de/sport/fussball/borussia/china-oeffnet-sich-fuer-borussia-aid-1.5973438>
- Kreisl, D. (2015). *Pioniere auf dem Milliardenmarkt*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.spoxx.com/de/sport/fussball/bundesliga/1503/Artikel/tsg-1899-hoffenheim-kooperation-jugendfoer>

- derprogramm-indien.html?
cid=HPT_2044109_6
- Kuhn, J. (2015). *San Francisco So gucken Sie in Amerika Bundesliga*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.sueddeutsche.de/medien/deutscher-fussball-im-us-fernsehen-so-gucken-sie-in-amerika-bundesliga-1.2590144>
- Lehnebach, N. (2014a). *Mehr Takaharas*. Zugriff am 24.05.2016 unter <https://sponsors.de/mehr-takaharas>
- Lehnebach, N. (2014b). *Ohne Giesskanne*. Zugriff am 26.05.2016 unter <https://sponsors.de/ohne-giesskanne>
- Lehnebach, N. (2015a). *Gladbach launcht niederländische Homepage*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/gladbach-launcht-niederlaendische-homepage>
- Lehnebach, N. (2015b). *Gladbach launcht chinesische Website*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/gladbach-launcht-chinesische-website>
- Lehnebach, N. (2015c). *Fohlen International*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/fohlen-international>
- Lehnebach, N. (2015d). *FC Bayern launcht neue chinesische Website*. Zugriff am 09.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/fc-bayern-launcht-neue-chinesische-website>
<http://www.sponsors.de/fc-bayern-erwinnt-ersten-sponsor-china>
- Lehnebach, N. (2016a). FCI: "Müssen uns wirtschaftlich verbessern". Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/fci-muessen-uns-wirtschaftlich-verbessern>
- Lehnebach, N. (2016b). *Mainz 05 reist in die USA*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/mainz-05-reist-die-usa>
- Lehnebach, N. (2016c). *VfL Wolfsburg reist nach China*. Zugriff am 27.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/vfl-wolfsburg-reist-nach-china>
- Lehnebach, N. (2016d). *Gazprom bleibt fünf weitere Jahre auf Schalke*. Zugriff am 02.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/gazprom-bleibt-fuenf-weitere-jahre-auf-schalke>
- Lehnebach, N. (2016e). *FC Schalke 04 fixiert China-Reise*. Zugriff am 02.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/fc-schalke-04-fixiert-china-reise>
- Lehnebach, N. (2016f). *Gladbach kündigt zeitnahe China-Reise an*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/gladbach-kuendigt-zeitnahe-china-reise>
- Lehnebach, N. (2016g). *FC Bayern schließt Vertrag mit Yahoo*. Zugriff am 09.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/fc-bayern-findet-partner-thailand>
<http://www.sponsors.de/fc-bayern-schliesst-vertrag-mit-yahoo>
- Müller, O. (2014). *Borussia Dortmund expandiert nach Singapur*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund/article129273588/Borussia-Dortmund-expandiert-nach-Singapur.html>
- Muth, A. (2016). *Bestätigung für Würzburg aus der Bundesliga*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.mainpost.de/sport/Wuerzburg-Bestaetigung-fuer-Wuerzburg-aus-der-Bundesliga;art786,9159762>
- o.V. (2004, 24. November). *Hertha verstärkt die Aktivitäten in Asien*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article103719339/Hertha-verstaerkt-die-Aktivitaeten-in-Asien.html>
- o.V. (2015, 25. Mai). *VfB Stuttgart verpflichtet Trainer Zorniger als Stevens-Nachfolger*. Zugriff am 25.05.2016 unter <http://www.zeit.de/news/2015-05/25/fussball-vfb-stuttgart-verpflichtet-trainer-zorniger-als-stevens-nachfolger-25133407>

- o.V. (2015, 27. Mai). *Weichenstellungen für eine bessere Zukunft*. Zugriff am 25.05.2016 unter <http://www.stuttgarter-wochenblatt.de/inhalt.sport-weichenstellungen-fuer-eine-bessere-zukunft.cc6b3dd4-2dd0-4278-b32a-7c292a4f32b0.html>
- o.V. (2015, 02. November). *Internationalisierung - Startschuss für spanischen Bayer04-Twitter-Kanal*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.leverkusen.com/presse/db/presse.php?view=00033112>
- o.V. (2015, 01. Dezember). *Fußball macht Schule*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/fussball-macht-schule>
- o.V. (2016, 20. Januar). *Alexander Jobst sieht Schalke in den USA auf einem guten Weg*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.derwesten.de/sport/fussball/s04/alexander-jobst-sieht-schalke-in-den-usa-auf-einem-guten-weg-id11481996.html>
- o.V. (2016, 24. März). *Köln plant siebentägige Reise nach China und Japan*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.n24.de/n24/Sport/Fussball/1-bundesliga/d/8272722/koeln-plant-siebentaegige-reise-nach-china-und-japan.html>
- o.V. (2016, 30. März). *Sommer-Vorbereitung Asien ist noch immer Thema für den 1. FC Köln*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.ksta.de/sport/1-fc-koeln/sommer-vorbereitung-asien-ist-noch-immer-thema-fuer-den-1--fc-koeln-23803572>
- o.V. (2016, 03. April). *Fortbildung & Kooperationsgespräche in Peking*. Zugriff am 24.05.2016 unter [http://sv98.de/home/lilien/aktuelles/nachrichten-ansicht/news/fortbildung-kooperationsgespraeche-in-pekings/?tx_news_pil\[controller\]=News&tx_news_pil\[action\]=detail&cHash=e935098585f78bb62857df8c1e2036dd](http://sv98.de/home/lilien/aktuelles/nachrichten-ansicht/news/fortbildung-kooperationsgespraeche-in-pekings/?tx_news_pil[controller]=News&tx_news_pil[action]=detail&cHash=e935098585f78bb62857df8c1e2036dd)
- o.V. (2016, 03. Juni). *Vorbereitung in Japan?* Zugriff am 04.06.2016 unter <http://www.fnp.de/sport/eintracht/Vorbereitung-in-Japan;art785,2040729>
- Oediger, F. (2012a). *Ich sehe viel Potenzial*. Zugriff am 25.05.2016 unter <https://sponsors.de/ich-sehe-viel-potenzial>
- Oediger, F. (2012b). *Sind überzeugt von signifikanten Erlösen*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/sind-ueberzeugt-von-signifikanten-erloesen>
- Oediger, F. (2012c). *Globale Ansprüche*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/globale-ansprueche-0>
- Oediger, F. (2012d). *DFL schickt Schalke 04 auf Werbereise*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/df1-schickt-schalke-04-auf-werbe-reise>
- Oediger, F. (2014a). *Wacker: „Nicht dreimal im Jahr nach China“*. Zugriff am 24.05.2016 unter <https://sponsors.de/wacker-nicht-dreimal-im-jahr-nach-china>
- Oediger, F. (2014b). *FC Bayern eröffnet US-Online-Shop*. Zugriff am 09.06.2016 unter <https://sponsors.de/fc-bayern-eroeffnet-us-online-shop>
- Oediger, F. (2014c). *Vidal wird Managing Director in New York*. Zugriff am 09.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/vidal-wird-managing-director-new-york>
- Oeynhausens, C. / Sagioglou, P. (2016). *1. FC Köln-Geschäftsführer Alexander Wehrle: Wir werden in den nächsten Jahren mehr investieren*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.ksta.de/sport/1-fc-koeln/-interview-1-fc-koeln-sote-geschaefts-fuehrer-alexander-wehrle-23445258>
- Overloop, P. C. van (2015). *Internationalisierung professioneller Fußballclubs: Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des Internationalen Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler

- Verlag.
- Perlitz, M. / Schrank, R. (2013). *Internationales Management*. München: UVK/ Lucis Verlag.
- Puck, J. F. / Wirth, T. (2007): *Die Internationalisierung des FC Bayern München. Konfiguration, Koordination und Kundenintegration bei einem international tätigen Fußballclub* In: *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K*. Hrsg: Holtbrügge, Dirk / Holzmüller, Hartmunt / Wangenheim, Florian. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rehm, H. (2015a). *Seifert: Internationalisierung nicht nur für die Bayern*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/seifert-internationalisierung-nicht-nur-fuer-die-bayern>
- Rehm, H. (2015b). *BVB reist mit Evonik nach Asien*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/bvb-reist-mit-evonik-nach-asien>
- Rehm, H. (2015c). *Audi verlängert bis 2025 mit FC Bayern München*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/audi-verlaengert-bis-2025-mit-fc-bayern-muenchen>
- Rehm, H. (2016). *Marcus Höfl wird neuer Aufsichtsrat*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/marcus-hoefl-soll-neuer-aufsichtsrat-werden>
- Richelieu, A. (2012). The internationalization of sport teams as brands. In: Desbordes, M. / Richelieu, A. (Hrsg.). *Global Sport Marketing. Contemporary issues and practice* (28-45). London: Routledge.
- Ruwe, B. (2015). *Interview mit Senior Project Manager der FC Bayern München in New York*. In: *Markenrelevante Erfolgsfaktoren zur Erschließung des US-amerikanischen Marktes aus Sicht des deutschen Profifußballs*. Nicht-veröffentlichte Masterthesis an der SRH Heidelberg. Verfasser: Neil Murphy. Bad Mergentheim/New York: 2015. S. 122-134.
- Sandmeier, S. (2015). *Bayer auf Werbetour im Disneyland*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.rp-online.de/sport/fussball/bayer-04/bayer-04-leverkusen-auf-werbetour-im-disneyland-aid-1.4799740>
- Sandmeier, S. (2016a). *Auch bei Chicharito gibt es eine Schmerzgrenze*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.rp-online.de/sport/fussball/bayer-04/bayer-04-leverkusen-auch-bei-chicharito-gibt-es-eine-schmerzgrenze-aid-1.5735999>
- Sandmeier, S. (2016b). *„Die USA ist Kür, die Pflicht passiert zu Hause“*. Zugriff am 25.04.2016 unter <http://www.rp-online.de/sport/fussball/bayer-04/die-usa-ist-kuer-die-pflicht-passiert-zu-hause-aid-1.5688040>
- Sandmeier, S. (2016c). *Bayer wirbt in den USA für die Bundesliga*. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.rp-online.de/sport/fussball/bayer-04/bayer-04-leverkusen-wirbt-in-den-usa-fuer-die-bundesliga-aid-1.5664678>
- Schächter Management - Sports (2016). *Singapur*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.schaechter-sports.com/de/asien/singapur/>
- Schiller, K. (2014). *HSV quält sich für 450.000 Euro durch Indonesien*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/hamburger-sv/article123589693/HSV-quaelt-sich-fuer-450-000-Euro-durch-Indonesien.html>
- Schilling, F. (2014a). *Werder schließt mit Sponsor aus China ab*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/werder-schliesst-mit-sponsor-aus-china-ab>
- Schilling, F. (2014b). *Filbry: Wollen in China Geld verdienen*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/filbry-wollen-china-geld-verdienen>
- Schilling, F. (2014c). *Zwanziger kritisiert FC Bayern und Schalke 04*. Zugriff am

- 09.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/zwanziger-kritisiert-fc-bayern-und-schalke-04>
- Schilling, F. (2015a). *Bode: Werden uns nicht hoch verschulden*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/bode-werden-uns-nicht-hoch-verschulden>
- Schilling, F. (2015b). *Werder verzichtet auf Indonesien-Trip*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/werder-verzichtet-auf-indonesien-trip>
- Schilling, F. (2016a). *eSport: Ein Gigant erwächst*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/esport-ein-gigant-erwaechst>
- Schilling, F. (2016b). *VfL Wolfsburg verpflichtet weiteren Gamer*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/vfl-wolfsburg-verpflichtet-weiteren-gamer>
- Schilling, F. (2016c). *China-Reise & Jugendakademie: Schalkes eSport-Pläne*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/china-reise-jugendakademie-schalkes-esport-plaene>
- Schilling, F. (2016f). *Schalke verpflichtet eSport-Team*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/schalke-verpflichtet-esport-team>
- Schippers, S. (2014). *Keine Zwänge*. Sponsors Interview vom 01.12.2014. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/keine-zwaenge>
- Schlösser, P. (2011). *Fußballklubs als Global Player: FC Barcelona, Real Madrid, Manchester United*. Marburg: Tectum Verlag 2011.
- Schmidt, J. (2014). *Homepage des 1. FC Köln bald international Hennes VIII. ist in Japan ein Star*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.rundschauonline.de/sport/1-fc-koeln/homepage-des-1--fc-koeln-bald-international-hennes-viii--ist-in-japan-ein-star-265986>
- Schweres, J. P. (2014). *Sportsponsoring als Instrument zur Erhöhung der monetären Mittel im Profifußball*. Hamburg: Diploma Verlag.
- Sterner, G. (2016). *FCI bald in China?*. Zugriff am 24.05.2016 unter http://fcms2pdf.donaukurier-digital.de/pdf/pdf_engine.php?arid=3192090.
- SV Werder Bremen (2014). *China-Tour: Vorbereitungen bei Werder laufen auf Hochtouren*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.werder.de/aktuell/news/business/importiert/china-tour-wirtschaften-voraus/>
- Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag 2007.
- Veit, K. (2015). *Eintracht-Finanzvorstand sieht mehr Chancen als Risiken*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.fnp.de/sport/eintracht/Eintracht-Finanzvorstand-sieht-mehr-Chancen-als-Risiken;art785,1505134>
- VfB Stuttgart (2014). *Der VfB ist ein wichtiger Botschafter für die Bundesliga*. Zugriff am 25.05.2014 unter <http://www.vfb.de/de/aktuell/meldungen/news/2014/kurzinterview-steffen-busch-dfl-vfb-suedafrika/page/7273-1-3-1421163405.html>
- VfB Stuttgart (2015). *Japanisches Juniorenteam zu Gast*. Zugriff am 25.05.2016 unter <http://www.vfb.de/de/aktuell/meldungen/news/2015/albirex-niigata-ul8-zu-besuch/page/9394-1-3-1452083445.html>
- Voigt, B. (2015). *Zwei gegen Bayern München*. Zugriff am 26.05.2016 unter <http://www.tagesspiegel.de/sport/borussia-dortmund-und-alba-berlin-zwei-gegen-bayern-muenchen/12116622.html>
- Wacker, J. (2014). *„Die Lücke ist enorm“*. Sponsors Interview mit Jörg Wacker, Vorstand Internationalisierung und Strategie des FC Bayern München. Zugriff am 09.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/die-luecke-ist-enorm>
- Wagner, G. (2016a). *So profitiert Hertha*

-
- vom KKR-Investment. Zugriff am 24.05.2016 unter <http://www.sponsors.de/so-profitiert-hertha-vom-kkr-investment>
- Wagner, G. (2016b). *Alba: Pionier im Reich der Mitte*. Zugriff am 08.06.2016 unter <http://www.sponsors.de/alba-pionier-im-reich-der-mitte>
- Wallrodt, L. (2013). *Bundesliga auf Welttournee*. In: Die Welt, 43/2013 vom 27.10.2013. S. 27.
- Welling, F. (2015). Interview mit Felix Welling (Leiter Unternehmensentwicklung VfL Wolfsburg) vom 02.07.2015. In: Markenrelevante Erfolgsfaktoren zur Erschließung des US-amerikanischen Marktes aus Sicht des deutschen Profifußballs. Nicht veröffentlichte Masterthesis. SRH Heidelberg. Verfasser: Neal Murphy. Bad Mergentheim / Heidelberg.
- Wöckener, L. (2015). *Bayern vs. BVB interessiert in den USA fast niemanden*. Zugriff am 01.06.2016 unter <http://www.welt.de/sport/fussball/article147719974/Bayern-vs-BVB-interessiert-in-den-USA-fast-niemanden.html>
- Wolf, A. (2007). *Die Internationalisierung der Wertschöpfungsaktivitäten professioneller Fußballvereine – Eine explorative Studie der Vereine der fünf europäischen Fußball-Kernmärkte*. Dissertation. München: Techn. Univ. 2007.



Jetzt. Berufsbegleitend. Studieren.

BWL für Leistungssportlerinnen und Leistungssportler (B.A.)

Heute im Leistungs- oder Spitzensport – Morgen im Wirtschafts- oder Sportmanagement?

Der Studiengang richtet sich an Aktive und Ehemalige im Leistungs- und Spitzensport und bereitet auf die Zeit nach der Sportkarriere vor. So können Sie die Karriere im Leistungs- bzw. Spitzensport vorantreiben und trotz straffer Trainings- und Wettkampfplanung neben dem Sport einen international anerkannten akademischen Abschluss erwerben.

Berufliche Perspektiven

Management in Wirtschafts- oder sportnahen Unternehmen, Vereinen, Verbänden oder im Bereich Sportpromotion, Projektleitung für Sportevents oder im Management des Sports.

Unser Konzept für Ihren Erfolg

- _ Flexibel und online-basiert
- _ Wenige Präsenzphasen
- _ Ausgeprägte Praxisorientierung
- _ Anrechnung von Kompetenzen
- _ Zugang auch ohne Abitur möglich

Stimmen unserer Teilnehmenden

„Das Studium am C3L der Universität Oldenburg ist die beste berufliche Entscheidung gewesen, die ich bisher in meinem Leben getroffen habe.“ David Sulkovsky, ehem. Eishockey-Profi und Geschäftsführer Hannover Indians

„Die Erwartungen an den Studiengang wurden auf jeden Fall erfüllt, die Flexibilität war das größte Plus.“ Florian Bruns, ehem. Bundesliga-Fußballer, Co-Trainer SC Freiburg

„Ich kann diesen Studiengang jedem Berufssportler empfehlen, weil man nicht nur einen Universitätsabschluss erwirbt, sondern auch vieles lernt, was man für seine Sportkarriere gebrauchen kann.“ Jannik Freese, Center der EWE Baskets, ALBA Berlin u.a.

Infos & Beratung:

+49(0)441 798-4409 _ www.bwlsport.uni-oldenburg.de

**Sommersemester 2018:
Jetzt bewerben!
Bewerbungsschluss:
15. Februar 2018**

Christopher Huth, Johannes Hähnlein & Markus Kurscheidt

Internationale Zielmarktauswahl im Profifußball: Ein Scoring-Modell zur Deutschen Fußball Liga

Abstract

Die treffende Auswahl von Zielmärkten ist in der Außenwirtschaft ein zentraler Erfolgsfaktor. Daher sollte sich auch die Internationalisierungsstrategie des deutschen Profifußballs auf attraktive Auslandsmärkte fokussieren. Vor dem Hintergrund untersucht der Beitrag die Geschäftschancen und -risiken sowie das fußballspezifische Nachfragepotenzial einer Vielzahl an Ländern anhand von verfügbaren Datenquellen zu zwanzig Kriterien. Diese werden in einem Scoring-Modell gewichtet bewertet. Im Grundsatz bestätigen die Ergebnisse den bisherigen Fokus der Deutschen Fußball Liga und ihrer Clubs auf China und die USA. Stärker beachtet werden sollte indes auch Japan, Südkorea sowie Indien und Australien. Ebenso sollten europäische Nachbarländer wie Frankreich nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

Einleitung

Den Globalisierungstendenzen in Wirtschaft und Gesellschaft kann sich auch der professionelle Sport nicht entziehen.¹ Couvelaere und Richelieu (2005) sehen in der Internationalisierung sogar eine zentrale Chance für die Entwicklung professioneller Sportclubs. In Deutschland hat insbesondere der Profifußball sowohl auf der Liga- als auch der Clubebene erhebliche Anstrengungen im Export seiner Dienstleistungen unternommen. Ein Hauptziel der Deutschen Fußball Liga (DFL) und der Bundesligisten ist dabei,

ihre Wettbewerbsfähigkeit im europäischen Fußball mindestens zu halten und möglichst den Rückstand in der Auslandsvermarktung sowie die Erlöslücke gegenüber der englischen Premier League als Marktführer zu verringern.² Da Fußballunternehmen weder ihren Standort noch den Erfüllungsort der Dienstleistung (etwa mittels Dependancen)³ exportieren können, sind die beiden Hauptinstrumente der Internationalisierung die TV- und Sponsoringvermarktung im Ausland.⁴

Strategisch flankiert und von der DFL gefördert werden diese Bemühungen verstärkt durch marketingwirksame Präsenz führender Bundesligisten in ausgewählten Zielmärkten. Allem voran führen die beiden umsatzstärksten Clubs, FC Bayern München und Borussia Dortmund, bereits seit Jahren in der Saisonvorbereitung Promotiontouren im Ausland durch und intensivieren ihre Kooperationen mit internationalen Partnern. Zusätzlich haben beide Clubs Auslandsbüros in New York bzw.

² Eberhardt, 2015; Rehm, 2013

³ Diese Strategie haben bislang nur fußballexterne Investoren wie insbesondere Red Bull (v.a. FC Red Bull Salzburg, New York Red Bulls und RB Leipzig) verfolgt (Wöckener, 2014). Dabei ist Red Bull auch über den Fußball hinaus international engagiert (v.a. in der Formel 1 und im Eishockey). Während Fußballligen (sport-) rechtlich gänzlich örtlich gebunden sind, wäre ein Internationalisierungsprojekt wie FC Bayern Shanghai oder BVB Chicago nicht ausgeschlossen, wurde aber bislang (noch) nicht unternommen. In umgekehrter Richtung wurden unlängst Begegnungen einer chinesischen U20-Auswahl mit Teams der Regionalliga Südwest beschlossen, was indes zu kritischen Diskussionen unter Fans und Verantwortlichen führte (z.B. Welt.de, 2017).

⁴ Fritsch, 2012; Richelieu et al., 2008; Wolf, 2007

¹ Richelieu, Lopez & Desbordes, 2008

Singapur eröffnet, um ihre Marken im Ausland nachhaltig zu positionieren.⁵ Um die einzelnen Aktivitäten der deutschen Fußballunternehmen in den globalen Zielmärkten zu koordinieren, hat die DFL eine Arbeitsgruppe zur Internationalisierung eingerichtet.⁶ Diese unterstützt die Clubs nicht nur organisatorisch sondern auch finanziell, da die Auslandsaktivitäten der einzelnen Bundesligisten essenziell für die internationale Vermarktung der liga-weiten TV-Rechte durch die DFL sind.⁷ Eine zentrale Koordination der Internationalisierung des deutschen Profifußballs erscheint darüber hinaus insofern geboten, als die treffende Wahl von Zielmärkten ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Außenwirtschaft ist.⁸

Somit stellt sich die Frage, ob die Bundesligaclubs und die DFL auf die richtigen Auslandsmärkte abstellen und welche anderen Zielmärkte noch ertragreich sein könnten. Bisherige Auslandsengagements fokussieren sich vornehmlich auf die USA und Asien, aber auch auf Südafrika sowie die Golfregion. Es ist nicht bekannt, ob und welche Analysen der Clubs oder der DFL dieser Schwerpunktsetzung zugrunde liegen.

Eine einschlägige Methode in der Betriebswirtschaftslehre für die Bewertung derartiger mehrdimensionaler Entscheidungen sind Scoring-Modelle.⁹ Daher wird im vorliegenden Beitrag ein solches Modell zur internationalen Zielmarktbeurteilung für die deutsche Bundesliga und ihre Clubs anhand von Sekundärdaten entwickelt. Es berücksichtigt mit sinnvollen Gewichtungen eine Vielfalt an Beobachtungsgrößen sowohl zu kommerziellen als auch sozioökonomischen und fußballspezifischen Einflussfaktoren, welche in einem einzigen Scoringwert verdichtet wer-

den und damit ein empirisch fundiertes Ranking abbilden. Basierend auf den Ergebnissen können attraktive Zielmärkte – über zahlreiche Kriterien hinweg objektiviert – identifiziert werden. Schließlich lassen sich die Befunde des Modells der beobachtbaren Akzentsetzung in der Internationalisierung deutscher Fußballunternehmen gegenüberstellen und strategische Handlungshinweise ableiten.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Zuerst wird ein knapper Literaturüberblick zur Internationalisierung von Unternehmen unter Berücksichtigung der Situation im deutschen und europäischen Profifußball gegeben. Nach einer Erläuterung der verwendeten Scoring-Methodik sowie der konkreten Modellbildung im vorliegenden Fall werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und interpretiert. Abschließend werden die Kerneinsichten zusammengefasst und Handlungsempfehlungen diskutiert.

Literaturüberblick zur Internationalisierung von Fußballunternehmen

Die starke Exportorientierung der deutschen Wirtschaft führt zu einer globalen Verflechtung mit der internationalen Geschäftswelt und zu neuen Chancen und Herausforderungen für Unternehmen, die zunehmend auch im Ausland präsent sind.¹⁰ Etymologisch bedeutet Internationalisierung zunächst, international aktiv zu sein oder international(er) zu werden.¹¹ In betriebswirtschaftlicher Perspektive wird dadurch Wissen über andere Märkte sowie deren Institutionen erschlossen und akkumuliert.¹² In einem engeren Begriffsverständnis der Managementforschung wird Internationalisierung schlicht als grenzüberschreitende Erstellung und Verwertung von kommerziellen Leistun-

5 Eberhardt, 2015; Oedinger, 2014

6 Hartmann, 2015

7 Rehm, 2013

8 Sternad, 2013a, 2013b

9 siehe etwa Mann, 2006; Schierenbeck, 2003

10 Sternad, Höfferer & Haber, 2013, S. 3

11 Scholze-Stubenrecht & Alsleben, 1999, S. 1966

12 Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Chang, 1995

gen aufgefasst.¹³ Im vorliegenden Beitrag soll unter dem Begriff die Tätigkeit von Unternehmungen im globalen Kontext verstanden werden, die jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten und Transaktionen von (Fußball-)Unternehmen umfasst.¹⁴ Die Internationalisierung stellt dabei einen fortlaufenden Prozess dar, der nicht als einmaliger Vorgang zu sehen ist.¹⁵ Zumeist findet diese Entwicklung eher in kleinen als großen Schritten oder Entwicklungssprüngen statt.¹⁶ Zudem muss eine geschäftliche Internationalisierung aktiv gestaltet und etwa durch Kooperationen, Außenhandel und mitunter Direktinvestitionen vorangetrieben werden.¹⁷ Am Anfang des Prozesses steht die Internationalisierungsentscheidung, welche durch die Interaktion interner und externer Motivatoren beeinflusst wird.¹⁸

Dunning (1993) unterscheidet etwa sechs Motive für die Aufnahme und den Ausbau von Außenhandel. So sind Sättigungsercheinungen auf dem Heimatmarkt ein Grund für die Suche nach neuen, umsatzträchtigen Absatzmärkten (*market seeker*). Für die deutsche Bundesliga ist dies etwa bei der Entwicklung von Zuschauerzahlen festzustellen, wo sich nach dynamischem Wachstum in den Nullerjahren zuletzt eine Stagnation bei rund 42.500 Stadiongästen im Durchschnitt pro Spiel eingestellt hat.¹⁹ Damit ist die höchste Spielklasse in Deutschland die weltweit zuschauerstärkste Fußballliga. Jedoch belegt gerade diese Spitzenposition, dass das Marktsegment der Stadionzuschauer nicht mehr substanziell weiter ausgebaut werden kann. Deutlichere Umsatzzuwächse wären nur durch neue Stadionbauten

oder Preissteigerungen erreichbar. Beiden Maßnahmen sind allerdings marktstrukturell enge Grenzen gesetzt.²⁰ Mögliche Werbeflächen sind ebenfalls weitgehend ausgeschöpft, sodass noch am ehesten Potenzial in der Vermarktung von Sponsoring- und TV-Rechten besteht, insbesondere wenn in diesem Segment zusätzliche Nachfrage im Ausland erschlossen wird. Im Grundsatz trifft diese Feststellung auf alle so genannten Big Five-Ligen²¹ des europäischen Fußballs zu. Auf der Clubebene verfügen indessen nur die führenden Teams über die Ressourcen und Markenstärke, den Export auch mit der notwendigen Auslandspräsenz wirksam zu fördern. Im engeren Sinne profitieren also die Spitzenclubs am stärksten von der Internationalisierung, wenngleich die kleineren Clubs auch an der Verteilung im Ausland erwirtschafteter Fernseheinnahmen partizipieren.²²

Weitere Motive der Internationalisierung nach Dunning (1993) sind die Erschließung von Ressourcen (*resource seeker*), eine erhöhte Fertigungseffizienz (*production efficiency seeker*) und verbesserte Risikostreuung (*risk avoider*) sowie der Zugang zu neuen Technologien (*technology seeker*). Im Kontrast dazu versucht der so genannte *defender* durch seine internationale Tätigkeit eine etablierte Position auf dem Heimatmarkt zu verteidigen. Unter jenen Motiven dürften im europäischen Fußball vor allem das Streben nach neuen Ressourcen und die Verteidigung der Wettbewerbsposition sowie mit Abstrichen die Risikostreuung, Effizienzgewinne und der Technologiezugang relevant sein. Angesichts der Sättigungstendenzen in den europäischen Absatzmärkten haben insbesondere englische, französische und italienische Clubs ausländische Investoren angeworben, die Gelder aus fußball-

13 Oesterle, 1999, S. 220

14 Dülfer, 1996, S. 50; Kruse, 2009, S. 11

15 Kruse, 2009, S. 12

16 Cavusgil, 1980; Cavusgil & Nevin, 1984; Johanson & Vahlne, 1977

17 Meckl, 2014, S. 11

18 Aharoni, 1966, S. 55ff.; siehe auch Sternad, 2013a

19 weltfussball.de, 2017

20 Gruber, 2017

21 Dies sind die Ligen in England, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien; z.B. Rohde & Breuer, 2017

22 Fritsch, 2012; Richelieu et al., 2008; Wolf, 2007

fernen Quellen einbringen und somit die Finanzbasis deutlich erweitern. Zugleich trägt dies zu einer Abkopplung der Finanzflüsse vom sportlichen Erfolg bei, jedoch erhöht sich die Abhängigkeit von einzelnen Geldgebern.²³ Für deutsche Bundesligisten ist diese Option auf Grund der 50+1-Regel indes eingeschränkt, da nur Minderheitsbeteiligungen möglich sind.²⁴ Stark aktiv sind die europäischen Clubs bereits seit Jahrzehnten auf dem internationalen Spielermarkt,²⁵ was sich auch auf die Produktionseffizienz der Mannschaften sowie die Spielweise und damit die verwendete Technologie auswirkt.

Da der reguläre Ligawettbewerb jedoch ortsgebunden ist und der sportliche Erfolg im Heimmarkt zugleich die Position in der Auslandsvermarktung verbessert, dürfte die Konkurrenzfähigkeit in der nationalen Liga sowie in den europäischen Wettbewerben die Motivlage der Proficlubs dominieren.²⁶ In Anlehnung an den Shareholder-Value-Ansatz sollte letztlich die Steigerung des Unternehmenswertes (*market value seeker*) das übergeordnete Ziel auch von Internationalisierungsbemühungen sein.²⁷ Schließlich haben veränderte Marktbedingungen verstärkte Auslandsaktivitäten erst ermöglicht. So wurden im Zuge des Globalisierungstrends bisher geschützte Märkte geöffnet, Prozesse des Welthandels standardisiert und die grenzüberschreitende Logistik optimiert.²⁸ Trotz dieser Erleichterungen in der Außenwirtschaft sind stets auch die Risiken im Auslandsgeschäft abzuwägen. Dabei werden wirtschaftliche, politische sowie Marktrisiken unterschieden.²⁹ Zu Ersteren zählen etwa Wechsel-

kurs- und Inflationsrisiken.³⁰ Politisch-rechtliche Risiken beziehen sich auf veränderliche Gesetzeslagen (z.B. Importzölle) oder mögliche administrative Intransparenzen im Zielmarkt, die den Geschäftserfolg im Ausland gefährden könnten.³¹ Marktrisiken werden nach produktseitigen qualitativen (z.B. Qualitätsstandards) und nach quantitativen Unsicherheiten (z.B. Überschätzung des Marktpotenzials) differenziert.³²

Der zentrale Erfolgsfaktor in der geschäftlichen Internationalisierung ist eine auf das Produkt- oder Dienstleistungsportfolio ausgerichtete Zielmarktbestimmung.³³ Mangelndes Wissen über die Zielmärkte kann mitunter unvorhersehbare Folgekosten nach sich ziehen. Typischerweise steigt dieses Risiko mit der Distanz zwischen Heimat- und Zielmarkt an.³⁴ Daher empfiehlt sich, zunächst kulturell und geographisch nähere Märkte in den Fokus der Auslandsvermarktung zu nehmen.³⁵ Überdies sollten die Zielmärkte systematisch nach objektiven bzw. objektivierten qualitativen und quantitativen Kriterien ausgewählt werden.³⁶ In der einschlägigen Unternehmenspraxis finden hierbei einstufige bis mehrstufige bzw. sequenzielle Verfahren Anwendung.³⁷ Erstere beschränken sich zumeist auf Checklisten, die anhand von Daten und Fakten geprüft werden. Mehrstufige Verfahren kombinieren hingegen solche einstufigen Prüfungen, um in einem schrittweisen Vorgehen geeignete Zielmärkte einzugrenzen. Grundsätzlich sollte die Marktselektion nicht linear angelegt sein, da sich Umweltzustände sowie ursprüngliche Bewertungen und Annahmen im Verlauf des Auswahlprozesses ändern können. Des-

23 Rohde & Breuer, 2017

24 Bauers, Lammert & Hovemann, 2015

25 transfermarkt.de, 2015

26 Müller, Lammert & Hovemann, 2012

27 Kreikebaum, Gilbert & Reinhardt, 2002, S. 9f.

28 Meckl, 2014

29 Sternad, 2013a, S. 13ff.

30 Zentes & Swoboda, 1997, S. 19

31 Sternad, 2013a, S. 14

32 Jahrman, 2010, S. 291ff.

33 insbesondere Sternad, 2013b

34 Erramilli, Srivastava & Kim, 1999

35 Davidson, 1980

36 Sternad, 2013b, S. 42

37 Faix et al., 2006, S. 59

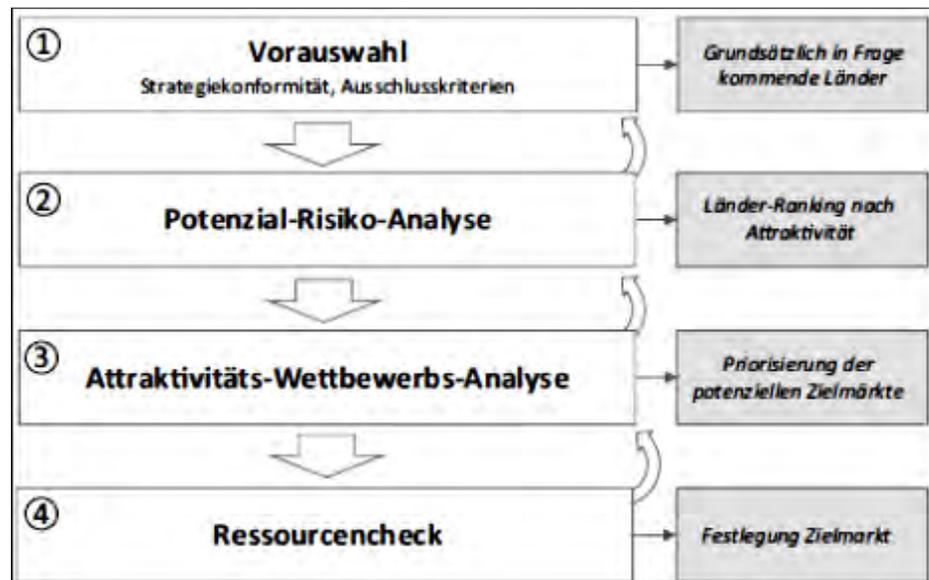


Abb. 1: Phasenmodell der systematischen Zielmarktauswahl (in Anlehnung an Sternad, 2013b, S. 44)

halb sollte eine iterative Vorgehensweise verfolgt werden, welche Anpassungen zulässt.³⁸ In dem Sinne ist das im Weiteren dargestellte Scoring-Modell zur Ermittlung attraktiver Auslandsmärkte für die deutsche Fußball-Bundesliga als eine Momentaufnahme zu verstehen. Allerdings ist es so konstruiert, dass es dynamisch aktualisiert und fortentwickelt werden kann.

Methodik und Daten

Wie eingangs aufgezeigt, sind deutsche Fußballunternehmen bereits in unterschiedlichem Umfang auf internationalen Märkten aktiv, und die DFL vermarktet die TV-Rechte der Bundesliga weltweit. Nicht geklärt ist indessen, wie systematisch diese Auslandsmärkte ermittelt wurden. Es stellt sich also die Frage nach der relativen Vorteilhaftigkeit der bislang fokussierten Exportmärkte des deutschen Profifußballs sowie, welche weiteren Länder und Regionen sich bei zunehmender Internationalisierung noch anbieten würden. Dabei sind wie angesprochen Scoring-Modelle in besonderem Maße geeignet, die im vorangegangenen Abschnitt

diskutierten mehrdimensionalen Kriterien in einer sinnvollen Gewichtung zu erfassen und einer evidenzbasierten Entscheidungsfindung zuzuführen.

Nach Sternad (2013b) sollte sich ein solches Scoring-Modell in einen mehrstufigen Auswahlprozess wie in Abbildung 1 einbetten. Den Modellberechnungen vorgeschaltet ist eine strategische Betrachtung, die eine Vorauswahl für die genauere Prüfung eingrenzen soll. Etwaige unüberwindbare Barrieren für die Geschäftstätigkeit im jeweiligen Land oder eine fehlende Ziel- und Strategiekompatibilität wären Ausschlusskriterien in diesem ersten Schritt. Erst in der zweiten Phase kommen idealtypisch Punktbewertungsverfahren, also Scoring-Modelle, zum Einsatz. Hier werden anhand aller relevanten und verfügbaren Daten die Potenziale und Risiken der Märkte abgebildet, Vergleichswerte berechnet und ein Ranking erstellt. Diesem muss allerdings nicht unmittelbar gefolgt werden. Vielmehr bietet die Rangfolge in der dritten Phase eine transparente Grundlage für eine Abwägung und Priorisierung nach Maßgabe der eigenen Wettbewerbsstärke. Schließlich gilt es zu prüfen, ob die finanziellen und personellen Ressourcen des eigenen Unternehmens ausreichen,

³⁸ Sternad, 2013b, S. 45

Kommerzielle Kriterien 40%	Sozioökonomische Kriterien 30%	Fußballspezifische Kriterien 30%
Größe Medienmarkt 15%	Kulturelle Nähe 20%	Zuschauerschnitt nationale Liga 20%
Wachstum Medienmarkt 5%	Außenhandelsbeziehung 12,5%	
Größe TV-Werbemarkt 15%	Kaufkraft 12,5%	Platzierung FIFA-Weltrangliste 20%
Wachstum TV-Werbemarkt 5 %	Breitbandanbindung 12,5%	
Größe Internet-Werbemarkt 15%	Mobile Breitbandanbindung 12.5%	Anzahl Fußballspieler/-innen 20%
Wachstum Internet-Werbemarkt 5 %	Korruption 10%	
Größe Sponsoringmarkt 20%	Sicherheit 10%	Spieler in der Bundesliga 40%
Größe Merchandisingmarkt 20%	Menschenrechte 10%	

Tab. 1: Gewichtung der Kriterien im Scoring-Modell

einen erfolgreichen Markteintritt in den priorisierten Zielmärkten zu ermöglichen.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich vornehmlich auf die zweite Stufe des Phasenmodells. Jedoch werden die Befunde des Scoring-Modells im Sinne der dritten und vierten Stufe unter den Aspekten der Wettbewerbs- und Ressourcenstärke des deutschen Profifußballs diskutiert. Dem ersten Schritt der Vorauswahl wird lediglich aus forschungsökonomischen Gründen gefolgt. Die Analyse beschränkt sich auf 120 Länder weltweit, die als mögliche Zielmärkte alle Kontinente hinreichend repräsentieren und zu denen relevante Daten zugänglich sind. Das heißt, auch europäische Länder werden berücksichtigt, obgleich diese in der Debatte zur Internationalisierung der Fußball-Bundesliga gegenüber Nordamerika und Asien oftmals aus dem Blick geraten. Denn einerseits ist die Auslandspräsenz hier be-

reits durch die UEFA³⁹-Wettbewerbe gegeben. Andererseits werden die dortigen Ligen als zu starke Konkurrenz erachtet. Dennoch macht dieses Vorgehen insofern Sinn, als die Befunde aus der Literatur zeigen, dass die räumliche und kulturelle Distanz die Risiken von Auslandsengagements erhöht.⁴⁰ Damit rücken die europäischen Nachbarländer wieder in den Fokus einer wissenschaftlich fundierten Analyse, zumal die wettbewerbliche Abwägung nach dem Phasenmodell der Scoring-Analyse nachgelagert ist.

Zur Methodik der Scoring-Modelle liefert insbesondere das betriebswirtschaftliche Teilgebiet des Controllings die Grundlagen und zeigt zahlreiche Anwendungsfelder auf.⁴¹ Die empfohlenen Schritte in der Modellbildung und -berechnung sind: (1)

39 Union of European Football Associations

40 Davidson, 1980; Erramilli et al., 1999

41 Mann, 2006, S. 360

Ermittlung von relevanten Kriterien, (2) Gewichtung der Kriterien, (3) Vergabe von Punkten für die Teilkriterien, (4) Multiplikation von Gewichten und Punkten sowie (5) Berechnung der gewichteten Punktsumme.⁴² Der erste Schritt der Kriterienauswahl sollte vorhandenen Forschungsergebnissen sowie Erfahrungen, Plausibilitäten⁴³ und der Verfügbarkeit verlässlicher Daten folgen. Für einen systematischen Zugang bietet sich an, zunächst übergeordnete Betrachtungskategorien zu bilden, denen sodann Einzelkriterien, wie in Tabelle 1 aufgeführt, zugeordnet werden. In Anlehnung an die diskutierte Literatur sind dies im vorliegenden Untersuchungsfall die drei folgenden Kategorien: (1) kommerzielle, (2) sozioökonomische und (3) fußballspezifische Kriterien.

Die acht kommerziellen Kriterien bilden die Geschäftschancen in den Zielmärkten unter Berücksichtigung der Produkte und des Geschäftsmodells einer Fußballliga ab. Im Vordergrund stehen dabei mit fünf Einzelkriterien der Umfang von Teilmärkten der analysierten Länder in den Bereichen Medien, Werbung (TV und Internet), Sponsoring sowie Merchandising. Da die Erlöse aus der TV- und Sponsoringvermarktung die Umsatzstruktur von Fußballunternehmen dominieren und das Ticketing nicht bis kaum exportfähig ist,⁴⁴ wird die Größe der entsprechenden Nachfragemärkte als besonders relevant eingestuft. Drei geringer gewichtete Einzelkriterien beziehen sich aber auch auf das Wachstum dieser Märkte. Als Datenquellen dienen in den betreffenden Branchen anerkannte Marktstudien global agieren-

der Beratungsunternehmen.⁴⁵

Unter den ebenfalls acht sozioökonomischen Kriterien werden gesellschaftliche, politische, volkswirtschaftliche und infrastrukturelle Einzelkriterien gefasst. Sie stehen für das allgemeine Geschäftsumfeld des Ziellandes sowie für die Beziehungen zu Deutschland. Bewertet werden so vielfältige Einzelkriterien wie die kulturelle Nähe⁴⁶, deutsche Außenhandelsbeziehungen zum Zielmarkt⁴⁷, Kaufkraft⁴⁸, allgemeine und mobile Breitbandanbindung⁴⁹, Korruption⁵⁰, Sicherheit⁵¹ sowie Menschenrechte⁵². Die Kriterien werden weitgehend gleichgewichtet und anhand amtlicher Statistiken (Bezugsjahr 2014) sowie Studien bekannter Institute und Nichtregierungsorganisationen quantifiziert.

Schließlich evaluieren vier fußballspezifische Kriterien das Fußballinteresse sowie die potenzielle Nachfrage für das eigentliche Kernprodukt der deutschen Bundesliga. Die Basis der Verankerung der Sportart stellen zunächst die Anzahl aktiver Fußballspielerinnen und Fußballspieler⁵³ dar. Die Präferenz für das Unterhaltungsprodukt Fußball nähert der Zuschauerschnitt⁵⁴ der höchsten nationalen Fußballliga an.⁵⁵ Ergänzend ist die Position in der FIFA⁵⁶-Weltrangliste⁵⁷ ein Indikator für

42 Schierenbeck, 2003, S. 167

43 Hierzu wurde Rücksprache mit fünf sachkundigen Fußballmanagern gehalten, deren Anonymität an dieser Stelle zu wahren ist.

44 Zwar sind vereinzelte Stadionbesuche ausländischer Fans nicht ausgeschlossen und könnten durch Reisepakete gefördert werden, jedoch dürften diese Einnahmen im Verhältnis gering sein und bleiben.

45 Berücksichtigte Studien sind: PWC, 2012, 2015; ZenithOptimedia, 2015; GroupM, 2015

46 Hoffjan, Nevries & Wömpener, 2005, S. 291f.; The Hofstede Centre, 2015

47 Statistisches Bundesamt, 2015, S. 2ff.

48 International Monetary Fund, 2015

49 International Telecommunication Union, 2015

50 Transparency International, 2014, S. 1ff.

51 Institute for Economics & Peace, 2015, S. 8ff.

52 Çali, Wyss & Anton, 2009, S. 2ff.

53 FIFA, 2006

54 weltfussball.de, 2017, mit der Bezugssaison 2014/15

55 Die Wettbewerbsstärke des deutschen Profifußballs gegenüber der jeweiligen nationalen Liga ist wie oben erörtert erst in der nachgelagerten Würdigung der Ergebnisse aus dem Scoring-Modell abzuwägen.

56 Fédération Internationale de Football Association

57 FIFA, 2015

den fußballerischen Entwicklungsstand in dem Zielland. Im Verhältnis zu diesen Einzelkriterien doppelt gewichtet wird die Anzahl der Spieler⁵⁸ des Landes, welche in den letzten fünf Spielzeiten in der Bundesliga aktiv waren. Sie stellen Attraktoren und Identifikationsobjekte für das ausländische Interesse an der deutschen Liga dar und können potenziell die Rolle von „Local Heroes“⁵⁹ einnehmen. Die Daten stammen aus FIFA-Statistiken sowie einschlägigen Internetplattformen zum Weltfußball.

Tabelle 1 und die bisherige Diskussion des Scoring-Modells zeigen bereits, dass neben der Kriterienauswahl die Gewichtung der Ober- und Einzelkriterien nicht deduktiv aus der Analyse hergeleitet werden können, sondern nach Bewertung des Untersuchungsgegenstands festgelegt werden.⁶⁰ Daher liefert die Methodik keine objektiven, sondern *objektivierte* Ergebnisse. Die Subjektivität des Modells kann jedoch minimiert werden durch (1) eine hinreichend große Anzahl an Einzelkriterien nach Maßgabe der Komplexität und Unsicherheit des Analyseobjekts, (2) Anlehnung an Datenverteilungen aus empirischen Quellen und (3) Plausibilitätsprüfungen durch Fokusgruppen bzw. Expertengremien.⁶¹

Ersterem Punkt wird in der Modellentwicklung durch die Berücksichtigung von insgesamt zwanzig Einzelkriterien im Rahmen dreier betriebswirtschaftlich fundierter Kategorien (Geschäftschancen, Geschäftsumfeld und produktspezifisches Nachfragepotenzial) entsprochen. Dem zweiten Aspekt wird unter anderem durch die Orientierung an der Umsatzverteilung der Fußball-Bundesliga Rechnung getragen. Indes kommt dem Merchandising im Auslandsgeschäft eine weit überproportionale Bedeutung mit Blick auf die internationale Markenpräsenz zu (8% heimischer Erlösanteil versus 20% Gewichtung im

Modell).⁶² Gleichermaßen wurde die kulturelle Nähe der Literatur⁶³ folgend mit 20% bei den sozioökonomischen Kriterien relativ höher gewichtet.⁶⁴ Drittens wurde die Kriteriengewichtung im Modell mit drei Experten aus der Wissenschaft und fünf Experten aus der Praxis erörtert.

Schließlich müssen in einem Scoring-Modell für jedes Einzelkriterium ordinale Punktwerte auf einer standardisierten Skala vergeben werden. Im vorliegenden Fall werden die Verteilungen der jeweiligen Datenquellen in eine Dezimalskala von 0 bis 10 umgerechnet.⁶⁵ Die Skalenergebnisse sind sodann mit dem Einzelgewicht zu multiplizieren und addieren, um den relativen Punktwert in der jeweiligen Kriterienkategorie zu ermitteln. Für die Gesamtbewertung über die drei Kategorien hinweg ist zudem die Kategoriengewichtung einzuberechnen. Anhand der aufsummierten und gewichteten relativen Punktwerte lassen sich dann Rangfolgen für die Betrachtungskategorien sowie in der Gesamtschau aufstellen.⁶⁶

62 Overloop, 2013, S. 365

63 Schwarz-Musch, 2013, S. 129ff.; siehe auch Davidson, 1980; Erramilli et al., 1999

64 Zwar wird das verwendete Maß des Hofstede Centre (2015) durchaus kritisiert (u.a. Gröschke, 2007, S. 41). Jedoch liefert es für die Zwecke dieser Untersuchung eine hinreichende Vergleichsgröße zu dem komplexen Konstrukt der kulturellen Nähe, was sich im Gesamtkontext des Modells zudem relativiert.

65 Dabei wurden die Werte in halben Punktschritten der Form [0; 0,5; ... ; 9,5; 10] vergeben. Allerdings sind die Datenverteilungen zu den Einzelkriterien derart unterschiedlich und weisen teils extreme Ausreißerwerte auf, dass mitunter nur die besten zwanzig oder dreißig Länder berücksichtigt werden konnten und Extremwerte in der Skalenumrechnung – den Daten folgend – geglättet wurden, um Verzerrungen in der gewichteten Gesamtberechnung zu dämpfen. Auf alle Details dieser Modellberechnungen kann hier leider nicht eingegangen werden. Für Auskünfte dazu stehen die Autoren gerne zur Verfügung.

66 Zum Beispiel würde ein durchschnittlich großer Merchandisingmarkt zum Punktwert 5 führen, der bei 20% Gewichtung mit einem Punkt unter den kommerziellen Kriterien einginge.

58 transfermarkt.de, 2015

59 Woratschek, Kunz & Brehm, 2008, S. 11; siehe auch Woratschek & Schafmeister, 2007, S. 14

60 Gelbrich & Müller, 2006, S. 479

61 Sternad, 2013b, S. 49f.

Kommerzielle Kriterien			Sozioökonomische Kriterien			Fußballspezifische Kriterien		
	Land	Score		Land	Score		Land	Score
1	USA	8,50	1	Schweiz	7,81	1	Brasilien	8,40
2	China	8,05	2	Niederlande	7,80	2	USA	7,25
3	England	7,53	3	Norwegen	7,35	3	Niederlande	6,50
4	Frankreich	7,08	4	Finnland	7,25	4	Spanien	6,30
5	Japan	6,45	5	Frankreich	6,85	5	Mexiko	6,00
6	Brasilien	6,18	6	Belgien	6,76	6	Kroatien	6,00
7	Indien	5,60	7	Schweden	6,51	7	Frankreich	5,80
8	Australien	5,10	8	Japan	6,35	8	Japan	5,75
9	Südkorea	4,73	9	Australien	6,34	9	Argentinien	5,75
10	Kanada	4,30	10	USA	6,05	10	Italien	5,70
11	Indonesien	4,25	11	Spanien	5,78	11	Schweiz	5,20
12	Thailand	3,45	12	England	5,65	12	Polen	5,00
13	Russland	2,98	13	Italien	5,56	13	Türkei	5,00
14	Italien	2,90	14	Südkorea	5,51	14	England	4,90
15	Malaysia	2,83	15	Kanada	5,00	15	China	4,88
16	Spanien	1,85	16	Polen	3,79	16	Belgien	4,60
17	Mexiko	1,78	17	Portugal	3,40	17	Indien	4,50
18	Israel	1,40	18	Südafrika	3,40	18	Portugal	3,40
19	Vietnam	1,40	19	Katar	3,34	19	Chile	3,30
20	Argentinien	1,25	20	VAE	3,31	20	Schweden	3,30

Tab. 2: Rankings der internationalen Zielmärkte nach Kriterienkategorien

Ergebnisse

Im Folgenden werden die ermittelten Rankings auf Basis des Scoring-Modells vorgestellt und kommentiert. Zunächst sollen die Zielmärkte nach den drei übergeordneten Kriterienkategorien differenziert und dann in der Gesamtschau betrachtet werden. Die Rankings in den Tabellen 2 und 3 beschränken sich dabei auf die jeweils 20 besten Positionen, weil tiefer platzierte Länder für Markteintritte

In der Gesamtbewertung müsste der Wert nochmals mit 40% gewichtet werden, sodass letztlich 0,4 Punkte auf den Merchandisingmarkt entfielen (d.h. eine Gewichtung von 8% unter allen 20 Einzelkriterien).

nicht infrage kommen.

Da auch für den deutschen Profifußball die Geschäftschancen im Ausland das Hauptmotiv der Internationalisierung darstellen, interessieren zuvorderst die kommerziellen Kriterien. Tabelle 2 weist die USA klar auf dem ersten Platz dieses Teilrankings vor China aus und bestätigt damit den Fokus der DFL sowie führender Bundesligisten auf diesen Zielmärkten. Allerdings ist es offensichtlich, dass die beiden weltgrößten Volkswirtschaften attraktive Zielmärkte sind. Zudem weisen in beiden Fällen die lokalen Fußball-Profiligen nicht die Qualität und den Stellenwert

wie der europäische Fußball auf.⁶⁷ Interessanter ist hingegen, dass sich der Größenvorteil der beiden Wirtschaftsmächte auch in den relevanten Teilmärkten der Medien- und Werbebranche widerspiegelt. Andererseits ist der Vorsprung vor den volkswirtschaftlich rund sechsmal kleineren Ländern England und Frankreich sowie der weltweit drittgrößten nationalen Wirtschaft Japan vergleichsweise gering.⁶⁸ Mit leichtem Abstand folgen die BRICS⁶⁹-Staaten Brasilien und Indien. Dahinter liegt nur noch Australien über dem Durchschnittswert der Scoringskala vor Südkorea, Kanada und Indonesien. Ab Thailand und Russland fallen die Attraktivitätswerte ab.

Somit zeigt sich bereits anhand dieses Rankings, dass durchaus interessante Alternativmärkte verfügbar sind, die weniger von allen europäischen Topclubs und Big Five-Ligen umworben werden. Neben China erscheinen in Asien Japan und Südkorea als lohnende Zielmärkte sowie mit Abstrichen noch Indonesien. Die zuletzt eher kritisch bewerteten BRICS-Länder Brasilien und Indien sollten überdies weiterhin als große Nationen mit Potenzial beobachtet werden. Auch wird bei der Konzentration auf die USA das ebenfalls große nordamerikanische Nachbarland Kanada mitunter übersehen. Schließlich sollten die europäischen Märkte mit England und Frankreich nicht von vornherein aus den Betrachtungen ausgeschlossen werden.

67 Jewell, 2014; Qian et al., 2017; Watanabe & Soebbing, 2017

68 In diesem Ranking wirken allerdings auch die notwendigen Glättungen von Ausreißerwerten zuungunsten von China und den USA.

69 Das Kürzel BRICS steht für die großen und (potenziell) wachstumsstarken Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika. Zuletzt befanden sich die BRICS-Staaten jedoch teils in wirtschaftlichen und/oder politischen Krisensituationen (insbes. Brasilien und Russland), bleiben indes als Ländergruppe im Fokus von Zielmarktanalysen (siehe z.B. Peasah & John, 2016).

Der Wert der Scoring-Methode zeigt sich allerdings, wenn diese kommerziellen Chancen den Risiken des Geschäftsumfelds sowie dem spezifischen Nachfragepotenzial gegenübergestellt werden. So finden sich China, Brasilien, Indien und Indonesien nicht mehr unter den zwanzig besten Nationen in dem sozioökonomischen Ranking. Zu groß sind in diesen Ländern die Probleme mit Korruption, innerer Sicherheit, Menschenrechten oder der Infrastruktur. Jedoch wird dieses Ranking stark von den (nord-)europäischen Ländern – u.a. auf Grund der engen Beziehungen zu Deutschland – dominiert. Umso bemerkenswerter sind die guten Platzierungen von Japan und Australien auf den Rängen acht und neun als beste nicht-europäische Zielmärkte noch knapp vor den USA. Aber auch Südkorea und Kanada liegen auf bzw. über dem mittleren Skalenwert. Dahinter zeigt sich ein Bruch von über einem Scoringpunkt. Überdies finden sich die Golfstaaten Katar und Vereinigte Arabische Emirate (VAE) sowie Südafrika ausschließlich in diesem Ranking, indes auf den letzten Rängen.

Dies lässt den Schluss zu, dass sich die Präsenz der deutschen Clubs in diesen Ländern in der Winterpause eher mit dem milden Klima und der guten Trainingsinfrastruktur erklärt als mit der Attraktivität als Zielmarkt der Internationalisierung. Es sei denn, die Geschäftschancen in diesen Ländern werden überschätzt. Dann wäre eher anzuraten, neben den USA auch Japan, Südkorea oder Australien als Winterdestinationen für die Saisonvorbereitung in Erwägung zu ziehen. Sicherlich haben alle drei Zielmärkte den Nachteil, mit größeren Reisestrapazen und erheblicher Zeitverschiebung verbunden zu sein, was in der kurzen Winterpause auf Widerspruch der sportlich Verantwortlichen stoßen könnte. Die klimatischen Bedingungen in Kanada sind dagegen eher für eine Promotientour in der Sommervorbereitung geeignet. Ferner mag es bei weniger etablierten Destinationen an starken

Zielmarkt-Ranking		
	Land	Score
1	USA	7,39
2	Frankreich	6,63
3	Japan	6,21
4	England	6,18
5	Brasilien	5,78
6	China	5,47
7	Australien	4,62
8	Niederlande	4,55
9	Italien	4,54
10	Schweiz	4,37
11	Südkorea	4,37
12	Spanien	4,36
13	Indien	3,99
14	Belgien	3,61
15	Kanada	3,48
16	Schweden	3,44
17	Norwegen	3,28
18	Argentinien	3,09
19	Polen	2,90
20	Mexiko	2,87

Tab. 3: Gesamtranking der internationalen Zielmärkte

Vorbereitungsgegnern mangeln, weil die anderen europäischen Topclubs andere Standorte vorziehen. Dies kann ein organisatorisches Hindernis für die Auslandspräsenz in solchen Märkten darstellen.

Das fußballspezifische Ranking ist dagegen für sich gesehen ambivalent. Denn eine starke Verankerung des Fußballsports in dem Zielland sowie eine hohe Identifikation mit der örtlichen Profiligen könnten eher gegen die Attraktivität des internationalen Markts sprechen. Jedoch wurde der Anteil heimischer Spieler in der Bundesliga doppelt gewichtet, sodass eine hohe Platzierung zugleich ein besonderes Interesse infolge der lokalen Spie-

lerpersönlichkeiten in den deutschen Teams reflektiert. Erneut ist daher auf den Vorteil der Scoring-Methode zu verweisen, dass diese Betrachtung mit anderen relevanten Aspekten abgeglichen wird. Wenig überraschend ist indes der deutliche erste Platz von Brasilien nach den fußballspezifischen Kriterien. Das fußballverrückte Land verfügt nicht nur über ein enormes Reservoir an aktiven Fußballerinnen und Fußballern. Darüber hinaus ist es Exportweltmeister bei Profifußballern, von denen die besten in den europäischen Big Five-Ligen spielen. Dabei konnten einige auch in Brasilien anerkannte Spieler über viele Jahre an die Bundesliga gebunden werden.⁷⁰

Erstaunlich ist allerdings der zweite Rang der USA in dieser Kategorie. Allem voran hat sich Soccer in dem vom American Football und Baseball dominierten Land zu einem beliebten Amateur- und Freizeitsport entwickelt. Befördert wird dies durch die Anerkennung des starken Nationalteams der Frauen sowie durch bessere Resultate der Männer. Zudem hat sich die Major League Soccer etabliert, wenn auch auf geringerem Niveau als vielfach erwünscht.⁷¹ Einen Beitrag dazu mögen auch die stärker fußballsozialisierten Latino-Amerikaner leisten, deren Anteil an der Gesamtbevölkerung wächst. Schließlich waren und sind US-amerikanische Spieler stärker in der Bundesliga vertreten, als manchem Fußballbeobachter bewusst sein mag. Bisher spielten 41 US-Amerikaner in der deutschen Spitzenliga und belegen im Nationenranking nach Bundesliga-Einsätzen Rang 18.⁷²

Demgegenüber verpasst China auf Platz 15 knapp den mittleren Scoringwert. Ungeachtet der zuletzt spektakulären Gebote für Spielertransfers und realisierten Spielerkäufe aus europäischen Ligen be-

⁷⁰ früher v.a. Elber, Jorginho, Juan, Lucio, Sergio und Ze Roberto, zuletzt z.B. Dante und Raffael

⁷¹ Jewell, 2014

⁷² Bundesliga.com, 2015

findet sich die Chinese Super League sowie insgesamt der Fußballsport in China noch in der Entwicklung.⁷³ Nicht zuletzt fehlen bislang gute Ergebnisse der Nationalmannschaft sowie erfolgreiche Spieler in der Bundesliga. Auch die geplanten Gastspiele einer chinesischen U20-Auswahl gegen Teams der Regionalliga Südwest hat eher ein geteiltes Echo in der deutschen Öffentlichkeit hervorgerufen.⁷⁴ Beachtlich ist dagegen der Rang 17 für Indien kurz hinter China. Dies deutet ein möglicherweise verkanntes Fußball-Potenzial der Cricket-Nation an. Abermals gut platziert auf Rang acht ist Japan mit einem Scoringwert von 5,75 direkt hinter Frankreich. Angesichts der Erfolge der Frauen-Nationalmannschaft und respektablen Leistungen des Männerteams ist die Platzierung indessen plausibel. Für Bundesliga-Kenner sind japanische Spieler überdies schon länger keine Exoten mehr. Eine Reihe von Japanern ist oder war Stammspieler in ihren deutschen Teams und prägen das Bild der Liga mit.⁷⁵

Dies schlägt sich schließlich auch im Gesamtranking der Zielmärkte in Tabelle 3 nieder. Japan belegt hinter den USA und Frankreich den dritten Rang, gefolgt von Brasilien, China und Australien als attraktivste nicht-europäische Märkte auf den Plätzen 5 bis 7. Etwas Abstand haben noch Südkorea, Indien und Kanada auf den Rängen 11, 13 und 15. Indessen liegt bereits Australien mit fast einem Punkt Rückstand auf China unterhalb des mittleren Scoringwerts. In der Gesamtschau kann also der Fokus führender Bundesligisten und der DFL auf den USA und China als Hauptzielmärkte der Internationalisierung bestätigt werden. Indessen bedarf es keiner komplexen Analyse, um diese Schwergewichte der Weltwirtschaft als attraktive Märkte zu identifizieren. Der Wert des hier vorgestellten Scoring-Modells

zeigt sich in der Ermittlung von Folgemärkten, auf denen die Auslandsvermarktung des deutschen Profifußballs vorangetrieben werden könnte. Am auffälligsten in Asien sind dabei Japan und mit gewissem Abstand Südkorea. Ferner sollten Indien, Kanada und Australien als Perspektivmärkte beobachtet und zum gegebenen Zeitpunkt konkreter in Betracht gezogen werden. Schließlich kann auch über eine dosierte Expansion in den europäischen Nachbarländern nachgedacht werden, allem voran erscheint Frankreich als vergleichsweise schwache Liga unter den Big Five am ertragreichsten.

Diskussion und Fazit

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Internationalisierung der deutschen Fußball-Bundesliga untersuchte der vorliegende Beitrag die Geschäftschancen und -risiken sowie das fußballspezifische Nachfragepotenzial einer Vielzahl an ausländischen Zielmärkten. Denn in der Literatur zur Außenwirtschaft gilt die treffende Zielmarktbestimmung als ein entscheidender Erfolgsfaktor internationaler Geschäftstätigkeit. Für eine objektivierte Bewertung zum deutschen Profifußball wurden zahlreiche anerkannte Datenquellen zu zwanzig Einzelkriterien im Rahmen von drei Evaluationskategorien ausgewertet. Die im betriebswirtschaftlichen Controlling einschlägige Methode der Scoring-Modelle wurde verwendet, um die Informationen zu den kommerziellen, sozioökonomischen und fußballspezifischen Kriterien in einer Punktbewertung nachvollziehbar zu gewichten und zu einer Scoring-Kennziffer übersichtlich zu verdichten.

Im Kernergebnis steht erwartungsgemäß außer Frage, dass der nordamerikanische und asiatische Wirtschaftsraum die interessantesten Geschäftsperspektiven bietet. Zweifelsfrei müssen sich die Auslandsaktivitäten dann auf die beiden größten

73 Qian et al., 2017; Watanabe & Soebbing, 2017

74 u.a. Welt.de, 2017

75 u.a. Hasebe, Kagawa, Kiyotake, Okazaki, Takahara und Uchida

Volkswirtschaften von China und den USA fokussieren, zumal deren nationalen Fußballligen eine vergleichsweise geringe Markteintrittsbarriere darstellen. Hier steht eher zu erwarten, dass auch die Auslandsvermarktung des deutschen Profifußballs tendenziell von der Werbewirkung für den Fußballsport durch eine positive Entwicklung der heimischen Ligen profitieren wird.

Allerdings sollte eine Internationalisierungsstrategie auch das Risiko des Auslandsgeschäfts verteilen. Insofern wäre für den nächsten Schritt der DFL und ihrer Clubs auf den internationalen Märkten genau zu prüfen, welche weiteren Länder in den Fokus genommen werden. Nach den Ergebnissen des vorgestellten Scoring-Modells sticht Japan ganz klar als attraktivster Zielmarkt hervor. Verknüpft werden könnte eine Expansion nach Nippon mit Aktivitäten in Südkorea, das im erweiterten Kreis der interessanten Märkte abschneidet. Gleiches gilt für Kanada in Verbindung mit der Vermarktung in den USA. Vergleichsweise aufwendiger wäre, die Präsenz in Australien zu erhöhen, obgleich das große Land in der Gesamtschau ebenfalls noch recht gut platziert ist. Erst in einem dritten Schritt der perspektivischen Auslandsexpansion geraten Indien und auch das fußballverrückte Brasilien in den Blick. Indessen beschränkt sich das Potenzial in Indien weitgehend auf fußballinteressierte Teilregionen der bevölkerungsreichen Cricket-Nation. In Brasilien wäre hingegen die Konkurrenz der heimischen Fußballclubs ein beschränkender Faktor. Für beide Hindernisse im Markteintritt müssten effektive Strategien entwickelt werden. Deutlich zeigen die Scoring-Ergebnisse jedoch auf, dass Südafrika und der arabische Raum weniger attraktiv sind, als es die bisherige Präsenz von deutschen Clubs dort vermuten lässt. In der Tat sind die arabischen Länder aber als Zielmärkte zur Gewinnung von Investoren und Sponsoren von Relevanz. Dieses speziellere In-

teresse gibt die verteilte Gewichtung in dem Scoring-Modell bewusst nicht wieder.

Neben der Bewertung von Markteintrittsbarrieren⁷⁶ in Auslandsmärkten muss aber stets auch die Balance zwischen der Inlands- und Auslandsvermarktung gewahrt werden. Eine zentrale Abwägung sind dabei die Anstoßzeiten, da unter den teils erheblichen Zeitverschiebungen zwischen dem Heimmarkt und den ausländischen Zielmärkten frühere Spielzeiten hilfreich wären. Allerdings stehen dem die Faninteressen gegenüber. Gerade die Fußball-Bundesliga hat sich den Ruf einer herausragenden Stimmung in den Stadien sowie einer lebendigen Fankultur erarbeitet. Dieser Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu der ansonsten – auch in der Auslandsvermarktung führenden – Premier League sollte nicht unbedacht in Gefahr gebracht werden. Vielmehr wäre dieser noch viel gezielter in der internationalen Vermarktung einzusetzen und zu betonen, da sich Fanloyalität stets geschäftlich positiv auswirkt.⁷⁷ Eher könnte man etwa mit Fanparties in den Zielländern das späte bzw. nächtliche Verfolgen der Spiele attraktiv gestalten. Dies würde zudem das Bundesliga-Fußballerlebnis wirksamer transportieren. Diese Stärke des deutschen Profifußballs könnte ebenfalls bei der Markterschließung in den europäischen Nachbarländern helfen. Länder wie Frankreich sollten nicht per se in der Internationalisierungsstrategie außen vor bleiben.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass sich die Ergebnisse des Scoring-Modells infolge neuer Entwicklungen in der internationalen sowie Fußballwirtschaft verändern könnten. Auch mögen andere Experten und Anspruchsgruppen mit den Gewichtungen der jeweiligen Kategorien

76 allem voran die Stärke der nationalen Fußballliga (Wolf, 2007, S. 218f.)

77 u.a. Bristow & Sebastian, 2001; Hill & Vincent, 2006; Pimentel & Reynolds, 2004

und Kriterien nicht übereinstimmen. Für eine Prüfung der Stabilität der Resultate wäre dann eine Sensitivitätsanalyse notwendig. Aus Komplexitätsgründen wurde davon in dem vorliegenden Beitrag abgesehen. Jedoch ist das Scoring-Modell so aufgebaut, dass es jederzeit an derartige neue Entwicklungen oder andere Gewichtungen von Kriterien angepasst werden könnte.

Literatur

- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston: Div. of Research Graduate School of Business Administration, Harvard Univ.
- Bauers, S. B., Lammert, J., & Hovemann, G. (2015). Beherrschender Einfluss von Investoren im deutschen Profifußball – Eine Bestandsaufnahme und Analyse bestehender Umgehungen der 50+1-Regel. *Sciamus - Sport und Management*, 6(3), 1-17.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Bristow, D. N., & Sebastian, R. J. (2001). Holy cow! Wait 'til next year! A closer look at the brand loyalty of Chicago Cubs baseball fans. *Journal of Consumer Marketing*, 18(3), 256-275.
- Bundesliga.com. (2015, 10. Dezember). *Die US-Amerikaner in der Bundesliga*. Zugriff am 7. Juli 2017 unter <http://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/top-fact-die-us-amerikaner-in-der-bundesliga-blmdl6v.jsp>
- Çali, B., Wyss, A., & Anton, C. (2009). *Nominal commitment to human rights. A global survey*. Retrieved August 9, 2015, from http://www.ucl.ac.uk/spp/research/research-projects/nchr/downloads/nchr_project.pdf.

Zu den Autoren



Dr. Christopher Huth

Institut für Sportwissenschaft
Universität Bayreuth
95440 Bayreuth

E-Mail: Christopher.Huth@uni-bayreuth.de

Christopher Huth ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Sport Governance und Eventmanagement der Universität Bayreuth. Seine Forschungsschwerpunkte sind Sport Finance und Sport Governance mit unter anderem Anwendungen zu Finanzierungsinstrumenten wie Fananleihen und Crowdfunding sowie zur Preisbildung insbesondere von Golfkursen.



Johannes Hähnlein, M.Sc.

Institut für Sportwissenschaft
Universität Bayreuth
95440 Bayreuth

E-Mail: sportgovernance@uni-bayreuth.de

Johannes Hähnlein ist Absolvent des Masterstudiengangs Sportökonomie der Universität Bayreuth und war Wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Sport Governance und Eventmanagement.



Prof. Dr. Markus Kurscheidt

Institut für Sportwissenschaft
Universität Bayreuth
95440 Bayreuth

E-Mail: sportgovernance@uni-bayreuth.de

Markus Kurscheidt ist Lehrstuhlinhaber für Sport Governance und Eventmanagement an der Universität Bayreuth. Seine Forschungsschwerpunkte sind Sportökonomie und Sport Governance mit unter anderem Anwendungen zu Sportgroßveranstaltungen und Sportanlagen, Fankultur und Teamsport sowie Gesundheits- und Breitensport.

- Cavusgil, T. S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, T. S., & Nevin, J. (1984). A conceptualization of the initial involvement in international marketing. In C. W. Lamb & P. M. Dunne (Eds.), *Theoretical development in marketing* (S. 68-71). Chicago: American Marketing Association.
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(29), 383-407.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.
- Davidson, W. H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, UK: Addison-Wesley.
- Dülfer, E. (1996). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen* (4. Aufl). München: Oldenbourg.
- Eberhardt, H. (2015). *BVB präsentiert ersten Auslandspartner*. Zugriff am 15. Mai 2015 unter <http://www.sponsors.de>.
- Erramilli, M. K., Srivastava, R., & Kim, S.-S. (1999). Internationalization theory and Korean multinationals. *Asia Pacific Journal of Management*, 16, 29-45.
- Faix, W. G., Kisgen, S., Lau, A., Schulten, A., & Zywietz, T. (2006). *Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft*. Wiesbaden: Gabler.
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2006). *FIFA Big Count*. Zugriff am 9. September 2015 unter <http://de.fifa.com/worldfootball/big-count/index.html>.
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). (2015). *FIFA/Coca-Cola-Weltrangliste*. Zugriff am 9. August 2015 unter <http://de.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/>.
- Fritsch, C. (2012). Auslandsvermarktung von Sportligen in Europa. Das Beispiel der Fußball-Bundesliga. In M.-P. Büch, W. Maennig & H.-J. Schulke (Hrsg.), *Sport und Sportgroßveranstaltungen in Europa – zwischen Zentralstaat und Regionen* (S. 127-147). Hamburg: Hamburg Univ. Press.
- Gelbrich, K., & Müller, S. (2006). Kundenwert: Hintergrund, Konzeptualisierung und Messmethoden. In N. Schweickart & A. Töpfer (Hrsg.), *Wertorientiertes Management: Werterhaltung, Wertsteuerung, Wertsteigerung ganzheitlich gestalten* (S. 449-487). Berlin u.a.: Springer.
- Gröschke, D. (2007). Kulturelle Unterschiede im Selbstkonzept: Ein Differenzierungsschema. *Intercultural Journal*, 6, 5-70.
- GroupM. (2014). *This year – next year. Worldwide media and marketing forecast 2014*. New York, NY: GroupM.
- Gruber, D. (2017). *Management von Fußballstadien als Veranstaltungsimmobilien: Eine empirische Analyse zum deutschen Stadionmarkt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hartmann, K. (2015). *Clubs hoffen auf Taskforce bei Internationalisierung*. Zugriff am 15. Mai 2015 unter <http://www.sponsors.de>.
- Hill, J. S., & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: The case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 213-230.
- Hoffjan, A., Nevries, P., & Wömpener, A. (2005). Andere Länder – andere Sitten. Kulturelle Einflüsse auf das internationale Controlling. *Zeitschrift für Control-*

- ling & Management*, 49, 290-295.
- Institute for Economics and Peace. (2015). *Global Peace Index 2015. Measuring peace, its causes and its economic value*. Retrieved August 9, 2015 from http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Peace%20Index%20Report%202015_0.pdf.
- International Monetary Fund. (2015). *World economic and financial surveys. World economic outlook database*. Retrieved August 9, 2015, from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>.
- International Telecommunication Union (ITU). (2015). *World Telecommunication/ICT Indicators database 2015*. Retrieved August 9, 2015, from <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/wtid.aspx>.
- Jahrman, F.-U. (2010). *Außenhandel*. Herne: Kiehl.
- Jewell, T. (2014). Major League Soccer in the USA. In J. Goddard & P. Sloane (eds.), *Handbook on the economics of professional football* (pp. 351-367). Cheltenham, UK: Elgar.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Kreikebaum, H., Gilbert, D. U., & Reinhardt, G. O. (2002). *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kruse, P. (2009). *Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Luostainen, R. (1980). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Mann, A. (2006). Direktmarketing-Controlling. In C. Zerres & M. P. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (S. 345-374). Berlin u.a.: Springer.
- Meckl, R. (2014). *Internationales Management*. München: Vahlen.
- Müller, J. C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7(2), 117-140.
- Oedinger, F. (2014, 4. Juli). *FC Bayern eröffnet US-Online-Shop*. Zugriff am 15. Mai 2015 unter <http://www.sponsors.de>.
- Oesterle, M.-J. (1999). Fiktionen der Internationalisierungsforschung – Stand und Perspektiven einer realitätsorientierten Theoriebildung. In J. Engelhard & W. A. Oechsler (Hrsg.), *Internationales Management: Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte* (S. 219-245). Wiesbaden: Gabler.
- Overloop, P. C. van (2013). *Internationalisierung professioneller Fußballclubs. Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des internationalen Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peasah, N. A., & John, B. E. (2016). Analysis of the nexus between trade liberalization and economic growth: A panel study of BRICS countries. *Business and Economic Research*, 6(2), 455-471.
- Pimentel, R. W., & Reynolds, K. E. (2004). A model for consumer devotion: Affective commitment with proactive sustaining behaviours. *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1-45.
- PricewaterhouseCoopers International Limited (PWC). (2012). *Global entertainment and media outlook 2012–2016*. London, UK: PWC.
- PricewaterhouseCoopers International Limited (PWC). (2015). *Changing the*

- game. *Outlook for the global sports market to 2015*. London, UK: PWC.
- Qian, T. Y., Wang, J. J., Chou, W. W., Kim, E., Zhang, J. J., & Gong, B. (2017). When the future of Chinese soccer is at stake: Chinese youth's attention, involvement and satisfaction. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1), 29-47.
- Rehm, H. (2013, 30. April). *Seifert: „Das kann nicht ernsthaft die Idee sein“*. Zugriff am 14. Mai 2014 unter <http://www.sponsors.de>.
- Richelieu, A., Lopez, S., & Desbordes, M. (2008). The internationalisation of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 23-38.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289.
- Schierenbeck, H. (2003). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre* (16. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Scholze-Stubenrecht, W., & Alsleben, B. (1999). *Duden: Das große Wörterbuch der deutschen Sprache* (3. Aufl.). Mannheim u.a.: Dudenverl.
- Schwarz-Musch, A. (2013). Das Marketingkonzept im internationalen Umfeld. In D. Sternad, M. Höfferer & G. Haber (Hrsg.), *Grundlagen Export und Internationalisierung* (S. 111-127). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Statistisches Bundesamt. (2015). *Außenhandel. Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland*. Zugriff am 9. August 2015 unter https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Aussenhandel/Tabellen/RangfolgeHandelspartner.pdf?__blob=publicationFile.
- Sternad, D. (2013a). Die Internationalisierungsentscheidung. In D. Sternad, M. Höfferer & G. Haber (Hrsg.), *Grundlagen Export und Internationalisierung* (S. 9-23). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sternad, D. (2013b). Beurteilung und Auswahl von Zielmärkten. In D. Sternad, M. Höfferer & G. Haber (Hrsg.), *Grundlagen Export und Internationalisierung* (S. 41-60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sternad, D., Höfferer, M., & Haber, G. (2013). Einleitung. In D. Sternad, M. Höfferer & G. Haber (Hrsg.), *Grundlagen Export und Internationalisierung* (S. 41-60). Wiesbaden: Springer Gabler.
- The Hofstede Centre. (2015). *Country comparison*. Retrieved August 9, 2015, from <http://geert-hofstede.com/germany.html>.
- transfermarkt.de. (2015). *Gastarbeiter*. Zugriff am 9. August 2015 unter http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/gastarbeiter/wettbewerb/L1/saison_id/2014.
- Transparency International (2014). *CPI 2014. Tabellarisches Ranking*. Zugriff am 9. August 2015 unter <https://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.2574.0.html>.
- Watanabe, N., & Soebbing, B. (2017). Chinese Super League: Attendance, pricing, and team performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2), 157-174.
- Welt.de. (2017, 23. Juni). *Chinas U20 in deutsche Regionalliga? Entsetzen über DFB-Plan*. Zugriff am 7. Juli 2017 unter <https://www.welt.de/sport/fussball/article165848747/Chinas-U20-in-deutsche-Regionalliga-Entsetzen-ueber-DFB-Plan.html>.
- weltfussball.de. (2017). *Zuschauer*. Zugriff am 5. Juli 2017 unter <http://www.weltfussball.de/>.
- Wöckener, L. (2014, 4. Mai). *So funktioniert das Fußball-Imperium von Red Bull*. Zugriff am 7. Juli 2017 unter

<https://www.welt.de/sport/fussball/article127589372/So-funktioniert-das-Fussball-Imperium-von-Red-Bull.html>.

- Wolf, A. (2007). *Die Internationalisierung der Wertschöpfungsaktivitäten professioneller Fußballvereine. Eine explorative Studie der Vereine der fünf europäischen Fußball-Kernmärkte* (Dissertation). Techn. Univ., München.
- Woratschek, H., Kunz, R., & Brehm, P. (2008). *International marketing of the German Football Bundesliga. Exporting a national sport league to China* (Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere, 2008/1). Bayreuth: Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Univ. Bayreuth.
- Woratschek, H., & Schaftmeister, G. (2007). *The export of national sport leagues*. (Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere, 2007/1). Bayreuth: Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Univ. Bayreuth.
- ZenithOptimedia. (2015). *Advertising expenditure forecasts*. London, UK: ZenithOptimedia.
- Zentes, J., & Swoboda, B. (1997). *Grundbegriffe des internationalen Managements*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Neal Murphy

Markenrelevante Erfolgsfaktoren zur Erschließung des US-amerikanischen Marktes

Abstract

Aufgrund von Sättigungstendenzen des Heimatmarktes und dem sich zunehmenden finanziellen Verdrängungswettbewerb zwischen den europäischen Fußballligen, sollten Profifußballclubs vermehrt internationale Märkte erschließen, um weitere Umsatzerlöse zu generieren. Im Rahmen der internationalen Markterschließung spielen dabei insbesondere die Clubmarken eine signifikante Rolle. Erst durch das Markenwissen in den Köpfen der Konsumenten können sich Clubs vom Wettbewerb differenzieren und weitere Erlösquellen erschließen. Vorliegend werden potenzielle Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Markenwerte am Beispiel des Zielmarktes USA identifiziert. Dabei werden Maßnahmen erarbeitet, die für die Realisierung starker Marken notwendig sind. Dazu wird ein Benchmark zwischen den fünf europäischen Clubs Real Madrid, FC Barcelona, FC Liverpool, Man-

chester United und Bayern München durchgeführt. Im Ergebnis wird deutlich, dass insbesondere die Einbindung bestehender Partner und Sponsoren, der Einsatz von Online-Medien und eine regelmäßige Vorortpräsenz der Clubs scheinbar wichtige Erfolgsfaktoren zur Erhöhung der Markenstärke in den USA sind.

1. Einleitung

Der professionelle Sport unterliegt dem Druck der Globalisierung, unter anderem aufgrund gesättigter Heimatmärkte. Daher sind die Clubs gezwungen, neue Märkte zu erschließen, um ihre Existenz zu sichern¹. Auch die Deutsche Fußball Liga (DFL) hat im Jahr 2013 mehrere Zielmärkte definiert, die es hinsichtlich der Auslandvermarktung durch die Clubs gezielter zu bearbeiten gilt.² Einer dieser

¹ Vgl. Ross & Walsh, 2011, S. 411.

² Vgl. Die Welt, 2013.

definierten Zielmärkte ist aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke die USA. Diese stellen aber zugleich aufgrund des stark ausgeprägten Sportmarktes der vier Major Leagues in der Markterschließung eine enorme Herausforderung dar. Zugleich ist neben dem vorhandenen wirtschaftlichen Potenzial, ein zunehmendes Fußballinteresse der Amerikaner in den vergangenen Jahren zu beobachten. Um Umsatzerlöse in den internationalen Zielmärkten, wie z. B. den USA erzielen zu können, sind bekannte und starke Marken notwendig. Die immateriellen Markenwerte sind Grundlage und Voraussetzung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, welche wiederum zu künftigen Einnahmen führen.³ Aus Sicht der DFL und der Bundesliga gehören dazu neben den bereits angesprochenen Fernseheinnahmen auch Sponsorengelder und Merchandisingumsätze.⁴

Dieser Beitrag zeigt mögliche Erfolgsfaktoren und Maßnahmen auf, die hilfreich sind, die Markenwerte der Bundesligacclubs sowie der DFL auf dem US-amerikanischen Zielmarkt zu stärken. Vorab wird zum Verständnis mit dem Stufenkonzept nach Couvelaere und Richelieu auf die Rolle der Marke professioneller Fußballclubs im Internationalisierungsprozess eingegangen. Um die Herausforderungen der Markterschließung der USA besser verstehen zu können, werden kurz relevante Rahmenbedingungen des Landes betrachtet, wobei neben den wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen insbesondere der existierende Sportmarkt beschrieben wird. Ein Benchmark zwischen fünf europäischen Fußballclubs identifiziert anschließend Maßnahmen der Clubs und Ligen, welche zur Stärkung der jeweiligen Marken beitragen sollen.

2. Der Internationalisierungsprozess professioneller Fußballmarken

Die Entwicklung einer Fußballmarke erfolgt nach Couvelaere & Richelieu (2005, S. 18 ff.) in vier Stufen. Demnach muss sich ein Club zuerst von einer lokalen zu einer nationalen Clubmarke entwickeln, um die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, sich als internationale Marke etablieren zu können. Die Markenstärke spielt dabei eine substantielle Bedeutung.⁵ Darunter ist ein solides Fundament, bestehend aus einer starken nationalen Clubmarke und Vereinshistorie, zu verstehen. Der Internationalisierungsprozess der Clubmarken wird zudem durch die finanziellen Mittel des Clubs, die kulturelle Distanz zu den Zielmärkten und durch die Fußballaffinität des Zielmarktes entscheidend bestimmt. Da die europäischen Fußballligen stark dezentralisiert organisiert sind, können deren Clubs relativ autonome und aggressive Marketingmaßnahmen im Zuge der Internationalisierung ergreifen.⁶ Das Ziel des Markenmanagements einer nationalen Marke ist es, die Markenposition im Heimatmarkt weiter zu stärken und sich zu einer internationalen Clubmarke weiter zu entwickeln. Bezüglich der internationalen Marke gilt es seitens der Markenführung die Markenstellung in den bestehenden Zielmärkten weiter auszubauen und gegebenenfalls neue Zielmärkte zu erschließen.⁷ Die Entwicklung der internationalen Clubmarke erfolgt phasenweise, d.h. zuerst wird die gezielte Erschließung einzelner auserwählter Zielmärkte angestrebt, auf denen der Markenwert des Clubs erhöht werden soll. Diese Phase wird auch als international kontinentale Markterschließung bezeichnet. Die zweite Phase beabsichtigt die globale Expansion der Clubmarke, um weitere bedeutende Zielmärkte. Beide Phasen haben dabei zum Ziel die Marken-

3 Vgl. Aaker, 1991, S. 14.

4 Vgl. Holzmüller, Cramer & Thom, 2014, S.69.

5 Vgl. Keller, 2008, S. 249.

6 Vgl. Richelieu, 2012a, S. 36 ff.

7 Vgl. Couvelaere et al., 2005, S. 40ff.

bekanntheit und Markenpräsenz auf internationalen Märkten zu erhöhen.⁸

Die Internationalisierung von Clubmarken wird dabei anhand von internen und externen Determinanten entscheiden bestimmt. Interne Determinanten umschreiben aktiv gestaltbare Maßnahmen⁹, wie z. B. Auslandsreisen, strategische Partnerschaften mit Ausrüstern, Vermarktungsagenturen oder Handelsunternehmen bis zur Gründung ausländischer Teams, welche den Markenaufbau im Ausland unterstützen und die wirtschaftlichen Risiken reduzieren können. Weitere Möglichkeiten sind die Verpflichtung ausländischer Spieler als Markenbotschafter, die Einbindung der Clubmedien (Homepage, Social Media-Kanäle, Print- und Onlinemedien) in den Landessprachen oder die Bildung von Fanclubs in den Zielmärkten. Fanclubs und Spieler nehmen als Markenbotschafter in den Zielmärkten eine wichtige Multiplikatorfunktion ein. Ferner ist die Eröffnung von Fanshops und Flagship-Stores denkbar. Nicht zuletzt ist die Bedeutung des sozialen Engagements der Clubs in den Zielmärkten herauszustellen, die das Image eines Clubs in den Zielmärkten nachhaltig steigern kann. Trotz aller zur Verfügung stehender Möglichkeiten darf dennoch nicht vergessen werden, dass der sportliche Erfolg nach herrschender Meinung den größten Einfluss auf die globale Markenwahrnehmung hat.¹⁰

Externe Determinanten der Internationalisierung von Clubmarken beschreiben all jene Einflussfaktoren, die nicht bzw. kaum seitens des Clubs direkt beeinflusst werden können, wie z. B. durch Fans gegründete Online-Communities oder die Rivalität zu anderen Clubs. Eine weitere nicht zu beeinflussende externe Determinante ist das Herkunftsland bzw. der -ort eines

Clubs.¹¹

Trotz aller Vermarktungsbemühungen im Ausland sollten die Fußballclubs dennoch die glaubhafte Identifikation in ihrer Heimatregion nicht vernachlässigen, da nach wie vor die wahrgenommen Dienstleistungsqualität des Fußballproduktes in großem Maße vom Stadionbesuch der Zuschauer abhängt, die überwiegend aus der unmittelbaren Region des Clubs kommen.¹² Sind diese Voraussetzung vorhanden, so hängt der weitere Erfolg von den Kenntnissen der Markenführung hinsichtlich der politischen, soziokulturellen und ökonomischen Rahmenbedingungen des Zielmarktes ab. Aufgrund dessen erfolgt im folgenden Kapitel eine Betrachtung der Rahmenbedingungen des Zielmarktes USA.

3. Betrachtung des Zielmarktes USA

3.1 Wirtschaftliche, politische und soziokulturelle Rahmenbedingungen

Die Einwohnerzahl der USA ist mit ca. 318 Mio. Menschen die drittgrößte der Welt und erwirtschaftet mit 17,4 Billionen US-Dollar das weltweit höchste Bruttoinlandsprodukt. Mit einem Pro-Kopf-Einkommen in Höhe von ca. 56.000 US-Dollar liegen die USA global an fünfter Stelle.¹³ Eine nähere Betrachtung der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und den USA zeigt, dass die USA einer der wichtigsten Handelspartner der Bundesrepublik ist.¹⁴

Ferner sollten auch die gegebenen politischen Rahmenbedingungen bei der Erschließung internationaler Zielmärkte berücksichtigt werden, um das Risiko der Markterschließung einschätzen zu kön-

8 Vgl. Richelieu, Lopez & Desbordes, 2008, S. 33

9 Vgl. Richelieu, 2012a, S. 39 ff.

10 Vgl. Couvelaere et al., 2005, S. 38 ff.; Keller, 2008, S. 251; Richelieu, 2012a, S. 39 ff.

11 Vgl. Richelieu, 2012a, S. 41.

12 Vgl. Keller, 2008, S. 251 f.

13 Vgl. Worldbank, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, Statista, 2015.

14 Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer, 2015, Deutsche Bundesbank, 2015, S. 47 und S. 74.

nen.¹⁵ Eine Vielzahl von Indizes bietet hierfür eine erste Einschätzung an. Nach dem Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International stehen die USA im weltweiten Vergleich auf Rang 19 von insgesamt 173 bewerteten Nationen¹⁶. Die Weltbank ermittelt zudem einen Index der politischen Stabilität. Dieser ergibt sich aus den sechs Kriterien; Partizipation und Rechenschaftspflicht, politische Stabilität, effektives Regierungshandeln, Regulierungsqualität, Rechtsstaatlichkeit und Korruptionskontrolle. Demnach stehen die USA nach der letzten Bewertung im Jahr 2016 weltweit auf Rang 91 von insgesamt 216 Nationen der politisch stabilsten Nationen.¹⁷

Zudem sind die soziokulturellen Rahmenbedingungen des Zielmarktes zu berücksichtigen.¹⁸ Die Theorien von Hofstede, Hall und Trompenaars versuchen anhand von Kulturdimensionen, die Landeskulturen verschiedener Länder voneinander abzugrenzen. Im Folgenden wird kurz anhand des Ansatzes nach Hofstede auf einige Aspekte der US-amerikanischen Kultur eingegangen. Hofstede differenziert die Länder mittels der fünf Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/ Kollektivismus, Maskulinität/ Feminität und Langfrist-/ Kurzfristorientierung.¹⁹ Ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland hinsichtlich der fünf Kulturdimensionen zeigt, dass beide Nationen kulturell ähnlich geprägt sind. Die US-amerikanische Kultur weist eine geringe Machtdistanz auf, die sich z. B. in der Arbeitswelt zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bemerkbar macht. Hinsichtlich der Dimension Individualismus schätzt Hofstede die USA als weltweit am höchsten ein, dennoch gehört auch Deutschland zu den individualistisch ge-

prägten Ländern. Ferner werden Erfolg und monetäre Werte in den USA und Deutschland als signifikante Werttreiber angesehen und spielen traditionell eine wichtige Rolle. Im Bereich der Geschäftswelt liegt der Schwerpunkt auf schnellen kurzfristigen Ergebnissen und Profit. US-Amerikaner besitzen außerdem eine größere Risikobereitschaft gegenüber Innovationen und möglichen Änderungen innerhalb der Gesellschaft als die Deutschen.²⁰

3.2 Sport im Zielmarkt USA

3.2.1 Schul- und Hochschulsport

In den USA findet die Ausübung von Sport überwiegend über private Anbieter oder in den Bildungseinrichtungen, wie z. B. Schulen und Hochschulen statt.²¹ Insbesondere Schulen und Hochschulen nehmen eine wichtige Rolle im Sportsystem der USA ein.²² Das Sportangebot außerhalb des Lehrplans kann dabei zwischen Intramural Sports (Innerschulischen Sportangeboten) und Interscholastic Sports (Schulischer Wettkampfsport) unterschieden werden. Nicht selten haben bereits beim Interscholastic Sports die Sportarten American Football und Basketball einen derart hohen Stellenwert, dass bereits Spiele von High-School Teams im TV übertragen werden.²³ Durch diese zunehmende Kommerzialisierung des interscholastischen Sports, versuchen High Schools mit Hilfe ihrer Schulteams Sponsoren für sich zu gewinnen, z. B. für den Verkauf von Namensrechten an Sporthallen und Stadien.²⁴ Im Rahmen des Intercollegiate Sport finden zwischen den Hochschulen Wettkämpfe statt. Die Wett-

15 Vgl. Backhaus et al., 2010, S. 70; Overloop, 2008, S. 587.

16 Vgl. Transparency International 2013

17 Vgl. Worldbank, 2016.

18 Vgl. Roehr, 2004, S. 60.

19 Vgl. Kutschker et al., 2008, S. 718 ff.

20 Vgl. Zentrum für interkulturelles Management, 2015.

21 Vgl. Goodway, 2012, S. 29ff.; Hawkins, 2012, S. 37.

22 Vgl. Digel, Fahrner & Utz, 2005, S. 243; McCulloch, Hofmann & Huber, 2012, S. 59f.

23 Vgl. Goodway, 2012, S. 29ff.

24 Vgl. Hawkins, 2012, S. 38.

kämpfe werden dabei von der National Collegiate Athletic Association (NCAA) oder der National Association of Intercollegiate Athletics (NAIA) organisiert. Die Mannschaften treten dabei zuerst in verschiedenen regionalen Divisionen gegeneinander an und ermitteln am Ende in Form eines KO-Modus einen landesweiten Sieger.²⁵ Alleine die jährlichen Einnahmen der NCAA aus dem durchgeführten Basketballturnier in Höhe von ca. 100 Millionen Dollar, zeigen die wirtschaftliche Bedeutung des Hochschulsports in den USA.²⁶ Die Begegnungen von College-Spielen können nahezu mit den Fernsehreichweiten von Profimannschaften mithalten. Die Beliebtheit des Hochschulsports trägt außerdem dazu bei, dass der Verkauf der Fernsehrechte für die Hochschulen nicht selten eine wichtige Einnahmequelle darstellt. Auch die Gehälter der Cheftrainer von Hochschulmannschaften belegen die Bedeutung und Popularität des College Sports in den USA.²⁷ Die Bedeutung des Fußballs an den Colleges hat in den letzten Jahren in den USA enorm an Bedeutung gewonnen. Nur American Football kann mehr aktive Studierende aufweisen.²⁸

3.2.2 Fußball in den USA

Fußball war bis Mitte der 1980er Jahren lediglich eine Randerscheinung in den USA sowohl bei den aktiven Fußballspielern als auch im Konsum von Fußballspielen.²⁹ Erstmals wurde 1968 mit der North American Soccer League (NASL) eine Fußballprofiliga in den USA gegründet, mit dem Versuch den Fußball zu „amerikanisieren“, indem die Regeln für die US-Bürger angepasst wurden.³⁰ Dennoch wurde die NASL bereits 1984 wieder auf-

gelöst. Die Ursachen waren unter anderem der Ausstieg des TV-Senders ABC, das relativ geringe Zuschauerinteresse an der Liga sowie hohe Kosten für Stadionmieten und Spieler. Hinzu kamen Differenzen der Teambesitzer hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung und Vermarktung der Liga.³¹

Erst nach der Fußballweltmeisterschaft 1994 in den USA, wurde im Jahr 1996 mit der Major League Soccer (MLS) eine neue Fußballprofiliga gegründet, da die FIFA bei der Vergabe der Weltmeisterschaft auf die Einführung einer Profiligas bestand.³² Um die Fehler der gescheiterten NASL zu vermeiden, wurde die MLS im Gegensatz zum sonst üblichen Franchisesystem der Major Leagues, weitaus zentralisierter ausgerichtet. Investoren der MLS-Clubs investieren somit nicht direkt in die Franchises selbst, sondern beteiligen sich anteilig direkt an einem eigens dafür gegründeten Unternehmen, der MLS, das sämtliche Clubs besitzt. Des Weiteren kontrolliert die MLS sämtliche Vertragsabschlüsse zwischen Spielern und Clubs und kann hinsichtlich der Ausgeglichenheit der Liga, die Spieler auf die Clubs verteilen.³³ In den ersten Jahren hatte die MLS mit geringen Zuschauerzahlen sowie erheblichen finanziellen Problemen zu kämpfen, da die MLS keinerlei Einnahmen aus den TV-Übertragungen erhielt, sondern anfänglich sogar für TV-Sendezeiten bezahlen musste. Die fußballinteressierten US-Amerikaner schauten sich vielmehr die englische Premier League und die spanische La Liga an.³⁴ Die MLS verfehlte von Beginn an die Zielgruppen der fußballinteressierten Kinder und Jugendlichen sowie die US-Amerikaner mit lateinamerikanischem Migrationshintergrund anzusprechen. Zudem sorg-

25 Vgl. Czymontkowski, 2008, S. 18 ff.; Pfister et al., 2012, S. 114.

26 Vgl. Smith, 2012, S. 97.

27 Vgl. Pfister et al., 2012, S. 115f.

28 Vgl. Hopkins, 2010, S. 229.

29 Vgl. Markovits & Rensmann, 2007, S. 87.

30 Vgl. Pons & Richelieu, 2010, S. 360.

31 Vgl. Germann, 2015; Pons, Richelieu, 2010, S. 360.

32 Vgl. Pons et al., 2010, S. 361.

33 Vgl. Hopkins, 2010, S. 76 f.; Schwendowius, 2003, S. 234 f.

34 Vgl. Hopkins, 2010, S. 113ff.

ten die übergroßen angemieteten Football-Stadien für eine unattraktive Atmosphäre, sowohl für die TV-Sender als auch für die Stadionbesucher.³⁵ Die MLS kaufte später die Fernsehrechte der WM 2002 und 2006 ein, investierte in dazugehörige TV-Produktionen und vergab die TV-Rechte kostenlos an die TV-Sender ABC und ESPN. Somit konnte die MLS das Fußballinteresse in der amerikanischen Bevölkerung erhöhen und gleichzeitig die MLS bewerben.³⁶ Im Jahr 2014 erreichte die MLS erstmals einen höheren Zuschauerschnitt als die NHL und NBA. Dennoch blieben die Einschaltquoten der MLS-Spiele im Vergleich zu Fußball-Länderspielen im TV weiterhin niedrig.³⁷

In den USA leben 60 Millionen fußballinteressierte Menschen im Alter von 14 bis 69 Jahren, wobei die Altersgruppe der 16 bis 29-jährigen mit 47 Prozent anteilig am stärksten vertreten ist.³⁸ Zudem haben die USA mit 24,5 Mio. fußballspielenden Menschen, nach China (26,2 Mio.) weltweit die größte Anzahl an Fußballern.³⁹ Eine Befragung unter den Bundesliga-Clubs in der Saison 2013/14 ergab, dass die USA nach China und Japan mit dem drittgrößten Wachstumspotenzial eingeschätzt wird.⁴⁰ Durch den wachsenden Anteil der lateinamerikanischen Bevölkerung in den USA ist festzustellen, dass der Fußball im Vergleich zu den Sportarten, wie z.B. Baseball und American Football zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen könnte.⁴¹ Die Bevölkerungsgruppe der Amerikaner mit lateinamerikanischem Hintergrund ist zudem die am stärksten wachsende Bevölkerungsgruppe der USA. Etwa 80 Prozent der Amerikaner mit lateinamerikanischem Migrationshintergrund wird eine Affinität zum Fußball nachgesagt, v. a.

35 Vgl. Hopkins, 2010, S. 104 f.

36 Vgl. Hopkins, 2010, S. 124 ff. und S. 157.

37 Vgl. Germann, 2014; o.V., 2014f.

38 Vgl. Merx, 2014a.

39 Vgl. FIFA, 2007.

40 Vgl. Lehnebach, 2014b.

41 Vgl. Overloop, 2015, S. 54.

Menschen aus Mexiko, Zentralamerika und Südamerika.⁴²

4. Maßnahmen und Erfolgsfaktoren zur Erschließung des US-amerikanischen Marktes

Im vorliegenden Beitrag werden entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren untersucht, die zur Erhöhung der Markenbekanntheit und des Markenimages von deutschen Fußballunternehmen in den USA beitragen. Zur Bestimmung möglicher relevanter Erfolgsfaktoren wurde ein Benchmark durchgeführt. Aufgrund der Tatsache, dass Fußballclubs kaum Daten zu ihren internationalen Umsätzen veröffentlichen, wurden als Vergleichsobjekte diejenigen Clubs herangezogen, welche die höchsten Gesamtumsätze in der Spielzeit 2013/2014 erzielten⁴³: Real Madrid, Manchester United, FC Bayern München und der FC Barcelona. Darüber hinaus der FC Liverpool, da dieser seit September 2011 im Besitz der amerikanischen Fenway Sports Group ist⁴⁴. Aus deren Handlungen lassen sich möglicherweise Erkenntnisse hinsichtlich einer US-orientierten Markenstrategie gewinnen.

4.1 Auslandsreisen

Eine mögliche Maßnahme der internationalen Markterschließung stellen Auslandsreisen in ausgewählte Zielmärkte dar, um den ausländischen Fußballinteressierten die Möglichkeit zu geben, dem Club näher kommen zu können. Ein häufig angewendetes Instrument ist die Durchführung von Testspielen während dieser Auslandsreisen. Insgesamt besuchten die untersuchten Benchmarkclubs seit 1995 insgesamt 27 Mal die USA und trugen dort 75 Testspiele aus. Wobei Real Madrid mit 9 Besuchen im Vergleich füh-

42 Vgl. Hopkins, 2010, S. 233 f.; o.V., 2014g.

43 Vgl. Deloitte, 2015, S. 3

44 Vgl. Rimmer, 2014

	FC Bayern München	Real Madrid	FC Barcelona	Manchester United	FC Liverpool
Anzahl Mannschaftsreisen	4	9	5	6	3
Jahre der Mannschaftsreisen	2001, 2004, 2006, 2014	2002, 2005, 2006, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014	2003, 2006, 2008, 2009, 2011, 2015	2003, 2004, 2010, 2011, 2014, 2015	2004, 2012, 2014
Anzahl Testspiele	5	20	17	24	9
Gegner (Ort der Testspiele)	<p>2001: NY Metro Stars (NY)</p> <p>2004: Manchester United (Chicago)</p> <p>2006: Red Bull NY (NY)</p> <p>2014: Deportivo Guadalajara (NY), MLS-All Stars (Portland)</p>	<p>2002: AS Rom (NY)</p> <p>2005: Deportivo Guadalajara (Chicago)</p> <p>2006: DC United (Seattle), Real Salt Lake City (Salt Lake City)</p> <p>2009: DC United (Landover)</p> <p>2010: Club America (San Francisco), LA Galaxy (Pasadena)</p> <p>2011: LA Galaxy (LA), Deportivo Guadalajara (San Diego), PHI Union (PHI)</p> <p>2012: LA Galaxy (LA), Santos Laguna (Whitney), AC Mailand (New York), Celtic Glasgow (PHI)</p> <p>2013: FC Chelsea (Miami), LA Galaxy (Phoenix), Everton (LA)</p> <p>2014: Inter Mailand (Berkley), AS Roma (Dallas), Manchester United (Ann Arbor)</p>	<p>2003: Juventus Turin (Boston), Manchester United (PHI), AC Mailand (Washington)</p> <p>2006: Deportivo Guadalajara (LA), Club America (Houston), NY Red Bulls (NY)</p> <p>2008: Deportivo Guadalajara (Chicago), NY Red Bulls (NY)</p> <p>2009: LA Galaxy (Pasadena), Seattle Sounders (Seattle), Deportivo Guadalajara (San Francisco)</p> <p>2011: Manchester United (Landover), Deportivo Guadalajara (Miami), Club America (Dallas)</p> <p>2015: LA Galaxy (Pasadena), Manchester United (Santa Clara), FC Chelsea (Landover)</p>	<p>2003: Celtic Glasgow (Seattle), Juventus Turin (NY), Club America (LA), FC Barcelona (PHI)</p> <p>2004: Bayern München (Chicago), AC Mailand (NY), Celtic Glasgow (PHI)</p> <p>2010: Kansas City Wizards (Kansas City), PHI Union (PHI), MLS-All Stars (Houston)</p> <p>2011: New England Revolution (Foxborough), Seattle Sounders (Seattle), Chicago Fire (Chicago), MLS-All Stars (NY), FC Barcelona (Landover)</p> <p>2014: LA Galaxy (Pasadena), AS Rom (Denver), Inter Mailand (Landover), Real Madrid (Ann-Arbor), FC Liverpool (Miami)</p> <p>2015: Club America (Seattle), San Jose Earthquakes (San Jose), Paris St. Germain (Chicago), FC Barcelona (Santa Clara)</p>	<p>2004: Celtic Glasgow (East Hartford), AS Rom (NY)</p> <p>2012: AS Rom (Boston), Tottenham Hotspur (Baltimore)</p> <p>2014: AS Rom (Boston), Olympiakos Piräus (Chicago), Manchester City (NY), AC Mailand (Charlotte), Manchester United (Miami)</p>

Tab. 1: Übersicht Mannschaftsreisen und Testspielgegnerin den USA seit 1995 (Quelle: eigene Recherche)

rend ist. Jeder der betrachteten Clubs trug während seiner Aufenthalte in den USA mindesten ein Testspiel vor US-amerikanischem Publikum aus. Die meisten Testspiele absolvierte im betrachteten Zeitraum Manchester United mit insgesamt 24 Spielen. Das Testspiele in den USA von den Fußballinteressierten durchaus mit Interesse angenommen werden, zeigt unter anderem das mit über 100.000 Besuchern besuchte Testspiel zwischen Real Madrid und Manchester United im Sommer 2014.⁴⁵ Auffallend ist, dass Real Madrid von 2009 bis 2014 jährlich die USA besuchte, während die anderen Benchmarkclubs die USA in maximal zwei aufeinander folgenden Jahren bereisten. In welchen Rahmen die Clubs die USA besuchen, kann sehr unterschiedlich erfolgen. Real Madrid z.B. während einer durchgeführten Welttournee⁴⁶ oder der FC Liverpool im Rahmen von Nordamerika-reisen. Vergleicht man Bayern München mit den anderen Benchmarkclubs, so kann festgestellt werden, dass der FC Bayern München im Vergleich zu den anderen Clubs die USA bislang relativ wenig bereist hat.

Bei einem genauen Blick auf die Testspielgegner der untersuchten USA-Spiele, lässt sich zudem festhalten, dass sehr häufig europäische Gegner von den Benchmarkclubs (37 Spiele) ausgewählt wurden. Darüber hinaus spielten die Clubs Partien gegen Teams aus der MLS, gegen Gegner aus der mexikanischen Liga und gegen Auswahlmannschaften der MLS. Die Betrachtung der Spielorte der Begegnungen, lässt erkennen, dass bis auf wenige Ausnahmen (Texas, Utah und Kansas) die Freundschaftsspiele überwiegend an der Ost- und Westküste der USA stattfanden. Insbesondere der Nordosten der USA und Kalifornien scheinen aus Perspektive der Benchmarkclubs attraktive Standorte darzustellen.⁴⁷

45 Vgl. o.V., 2014a.

46 Vgl. Kruse & Bremer, 2011; o.V., 2005.

47 Vgl. Nickum, 2014.

4.2 Sportliche Erfolge

Produktbezogene Eigenschaften, wie z. B. der sportliche Erfolg und Star-Spieler spielen zur Steigerung der Markenbekanntheit und des Markenimages in ausländischen Zielmärkten eine wichtige Rolle⁴⁸. Daher wurden im Benchmark sowohl die sportlichen Erfolge, als auch die ehemaligen und aktuellen US-amerikanischen Spieler der Benchmark-Clubs seit 1995 näher beleuchtet. Aufgrund der erreichten nationalen und internationalen Erfolge sämtlicher Benchmark-Clubs, kann davon ausgegangen werden, dass die Clubs eine Vielzahl an Spielern in ihren Reihen besaßen bzw. aktuell besitzen, welche über ein Star-Potenzial zur Steigerung der Markenbekanntheit und des Markenimages in den USA hatten bzw. haben.⁴⁹ Ein Beispiel hierfür ist Real Madrid, die in der Ära der sogenannten „Galaktischen“, eine Vielzahl von Starspielern in seinen Reihen hatte (u. a. Luis Figo, David Beckham, Ronaldo und Zinedine Zidane). Eine Betrachtung US-amerikanischer Spieler in den Benchmark-Clubs seit 1995 lässt erkennen, dass bisher eine relativ geringe Anzahl von US-Amerikanern für die Clubs gespielt haben, bzw. aktuell noch immer spielen. Lediglich zwei US-amerikanische Torhüter haben mehr als 20 Pflichtspiele für die jeweiligen Benchmark-Clubs absolviert.⁵⁰ Während der Winterpause 2009/2010 wechselte der US-Amerikaner Landon Donovan auf Leihbasis für einige Monate vom MLS Club LA Galaxy zum FC Bayern München und absolvierte dort insgesamt sechs Spiele. Möglicherweise war dieser Wechsel nicht nur rein sportlicher Natur, sondern auch ein Versuch des FC Bayern München, seine Markenbekanntheit und sein Markenimage in den USA aufgrund der Popularität Donovans zu steigern, was vom Club jedoch dementiert wurde.⁵¹

48 Vgl. Kerr, 2008, S. 63.

49 Vgl. Kerr, 2008, S. 63.

50 Vgl. Worldfootball, 2015.

51 Vgl. o.V., 2008.

4.3 Sponsoring

Auch den Clubspensoren kann bei der Erschließung internationaler Zielmärkte eine wichtige Bedeutung zukommen, da sie Einfluss auf die Markenassoziationen und somit auf das Markenimage und die Markenwahrnehmung von potenziellen Konsumenten, Fans und Fußballinteressierten nehmen können. Dies geschieht v. a. dann, wenn die Marke des Sponsors im Zielmarkt bekannter ist als die Clubmarke selbst.

Ein Vergleich der Sponsoringeinnahmen und Sponsoringstrukturen der Benchmarkclubs zeigt, dass der FC Bayern München in der Saison 2013/2014, trotz einer relativ geringen Anzahl an internationalen Sponsoren, die höchsten Einnahmen im Bereich Sponsoring aller Benchmark-Clubs erzielen konnte. Manchester United hat verglichen mit den anderen Clubs, absolut gesehen, die meisten internationalen Sponsoren. So kommen 58 der insgesamt 60 Sponsoren von Manchester United aus dem Ausland, davon wiederum fünf aus den USA. Der FC Liverpool besitzt, gemessen an der Gesamtzahl an internationalen Sponsoren der Clubs, mit anteilig 43 Prozent die meisten US-amerikanischen Sponsoren. Dies liegt möglicherweise daran, dass der FC Liverpool im Besitz der US-amerikanischen Fenway Sports Group ist, die ebenso Eigentümer der Boston Red-Sox sind und somit auf ein bestehendes Sponsoren-Netzwerk in den USA zurückgreifen können.⁵² Die clubübergreifende Analyse der Branchenherkunft sämtlicher Sponsoren zeigt, dass von insgesamt 22 Sponsorships acht den Branchen der US-amerikanischen Getränke- und Sportartikelhersteller zuzuordnen sind (Coca-Cola, Pepsico, Nike und New Balance). Zudem nutzt bislang kein Sponsor die Benchmarkclubs dazu um regional auf dem US-amerikanischen Markt zu werben. Dies kann ursächlich an der Dominanz und Popularität der

US-Major Leagues liegen, die aus Sicht der amerikanischen Unternehmen für ein Sponsoringengagement möglicherweise interessanter sind.

Die Benchmarkclubs setzen gemeinsam mit ihren Sponsoren diverse Maßnahmen im Zielmarkt USA um. Eine beliebte Maßnahme ist z. B., dass Sponsoren die Auslandsreisen der Mannschaften unterstützen, wie es z. B. Turkish Airlines beim FC Barcelona, Audi bei der Summer Tour des FC Bayern München und AON bei der USA-Tour von Manchester United getan haben.⁵³ Eine weitere häufig umgesetzte Maßnahme der Benchmarkclubs sind Besuche von Spielern und Clubverantwortlichen in den Filialen und Firmensitzen der Sponsoren. So besuchte z. B. Manchester United medienwirksam den Hauptsitz von General Motors in Detroit⁵⁴ sowie den Firmensitz und weitere Filialen von Nike, wo das neue Trikot des Clubs vorgestellt und darüber hinaus eine Trainingseinheit durchgeführt wurde.⁵⁵ Ähnliche Sponsorenbesuche hat auch der FC Bayern München im Rahmen von USA-Reisen beim Besuch von Paulaner-, T-Mobile- und Adidas-Filialen in New York und Portland umgesetzt.⁵⁶ Auch der FC Liverpool führte derartige Sponsorentermine gemeinsam mit seinen Sponsoren Dunkin Donuts und Subway, in Boston und Chicago durch.⁵⁷ Der FC Barcelona veranstaltete gemeinsam mit Nike eine Gesprächsrunde mit den Trainern des FC Barcelona.⁵⁸

Neben den Sponsorenbesuchen durch aktive Spieler lassen sich auch ehemalige Spieler in derartige Maßnahmen einbinden, wie es z. B. der FC Bayern München beim „Spiel der Legenden“ in New York

53 Vgl. o.V., 2011; Rohleder, 2014; Schilling, 2015a; Tuck, 2015.

54 Vgl. Cunha, 2014.

55 Vgl. Thompson & Coppack, 2011a; Thompson & Coppack, 2011b.

56 Vgl. Rohleder 2014.

57 Vgl. o.V., 2014b; o.V., 2014c.

58 Vgl. o.V., 2011; o.V., 2015.

52 Vgl. Rimmer, 2014; Steers, 2012.

mit der Unterstützung des Partners Audi vor der Skyline von Manhattan oder Manchester United mit der Trophy Tour in den Städten Chicago, Los Angeles, San Francisco und New York umgesetzt haben.⁵⁹ Weitere gemeinsame Maßnahmen mit Sponsoren sind auch im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) (Vgl. Kapitel 4.7) oder der Nachwuchsförderung denkbar (Vgl. Kapitel 4.6).

4.4 Medienpartnerschaften, Social Media

Um mit Fans aus aller Welt in Kontakt treten zu können, stehen den Clubs unterschiedliche Medienplattformen, wie z. B. Homepage, Social-Media-Kanäle, Online-medien und clubeigenen TV-Kanäle zur Verfügung. Eine auf die Zielmärkte abgestimmte Präsenz der sozialen Medien kann den Clubs dabei helfen, ihre Markenbekanntheit zu steigern.⁶⁰ Im Folgenden werden daher die Social-Media-Kanäle und Homepages der Benchmarkclubs näher beleuchtet.

Der FC Barcelona besitzt auf sämtlichen betrachteten Social-Media-Kanälen die meisten Followers aller Benchmarkclubs. Gemessen an der Gesamtzahl fußballinteressierter Menschen in den USA, sind die Besuche auf den Facebook-Seiten der Benchmarkclubs dennoch relativ gering. So hat der FC Barcelona ca. 3 Mio. Facebook Follower, obwohl 60 Millionen Menschen in den USA fußballinteressiert sind. Manchester United hat in den USA eine eigene offizielle Facebook-Seite für den amerikanischen „Fanclub One-United“ eröffnet, die jedoch relativ geringe Zugriffszahlen vorweist.⁶¹ Im Gegensatz zu anderen Benchmarkclubs setzt Manchester United nicht auf einen eigenen offiziellen YouTube-Kanal. In diesem Zuge ist auch zu erwähnen, dass der FC Bayern

München und Real Madrid keine eigens in englischer Sprache ausgerichteten YouTube-Kanäle geschaffen haben. Allerdings befinden sich auf den vorhandenen offiziellen Kanälen beider Clubs auch Videos in englischer Sprache. Die englischen Clubs FC Liverpool und Manchester United bieten Videos ausschließlich in englischer Sprache an, obgleich nicht davon auszugehen ist, dass die Inhalte speziell auf den US-Markt ausgerichtet sind. Auffällig ist, dass sämtliche Benchmarkclubs über Twitter-Kanäle in englischer Sprache verfügen.

Neben den Social-Media-Plattformen gehören auch Apps für mobile Endgeräte zu den Kommunikationsmedien, um mit Fans in Kontakt treten zu können. Nahezu alle Benchmarkclubs bieten Apps in englischer Sprache an. Einzige Ausnahme stellt dabei Manchester United dar, die bis zum jetzigen Zeitpunkt noch keine eigene offizielle App für ihre Fans anbieten.

Manchester United und der FC Liverpool haben für ihre Auslandsreisen u. a. in die USA eigene Webseiten geschaffen, auf denen Interviews mit Spielern, Videos und sonstige Hintergrundinformation auf einen Blick zu finden sind.⁶² Darüber hinaus besitzen sowohl der FC Liverpool, als auch der FC Bayern München eigene Webseiten, die speziell auf den Zielmarkt USA ausgerichtet sind⁶³, um marktgerechte Inhalte für den US-amerikanischen Markt zu produzieren und nicht nur bestehende Inhalte zu übersetzen.⁶⁴ Des Weiteren finden die amerikanischen Fans eine frei zugänglich englische Ausgabe der FCB.tv News auf der amerikanischen Homepage des FC Bayern München, die von einem US-Amerikaner moderiert wird.⁶⁵ Hinsichtlich der medialen Präsenz im US-amerikanischen Zielmarkt, verlässt

59 Vgl. o.V., 2014d; Rohleder, 2014.

60 Vgl. Lehnebach, 2014a.

61 Vgl. Manchester United Membership and Supporters Club of America, 2015.

62 Vgl. FC Liverpool 2015a; Manchester United, 2015a.

63 Vgl. Bayern München, 2015a; FC Liverpool, 2015b.

64 Vgl. Sapper, 2014, Wilson, 2014.

65 Vgl. Sapper, 2014, Merx, 2014.

sich der FC Bayern nicht ausschließlich auf die Zentralvermarktung der Medienrechte durch die DFL. Durch die Kooperation mit dem spanisch-sprachigen TV-Sender Univision Deportes in den USA werden die vereinseigenen Formate FCB.TV sowie Highlight-Zusammenfassungen von Bundesliga-, DFB-Pokal- und Champions-League-Spielen in einer wöchentlich ausgestrahlten Sendung aufgenommen.⁶⁶ Der FC Liverpool nutzt auf dem US-amerikanischen Markt das vorhandene Mediennetzwerk seines Eigentümers, darunter den Sportsender Sports Network, der allein in Neu England insgesamt 4 Mio. Fernsehzuschauer erreicht.⁶⁷ Alle untersuchten Benchmarkclubs produzieren medienwirksamer Inhalte, um in den USA Aufmerksamkeit erreichen zu können. Zu diesen gehören z. B. die Besichtigung von Sehenswürdigkeiten, wie der Besuch von Manchester United im Weißen Haus⁶⁸, Besuche von US-Sportveranstaltungen, wie der von Cristiano Ronaldo im Rahmen eines New York Yankees Spiel⁶⁹ oder der Besuch von Gedenkstätten, wie z.B. des FC Liverpool am Ground Zero.⁷⁰

4.5 Strategische Partnerschaften

Strategische Partnerschaften und Kooperationen, z.B. mit Ausrüstern, Handelsunternehmen und Vermarktungsagenturen können ebenso zum Markenaufbau der Proficlubs in den USA beitragen und zugleich das wirtschaftliche Risiko minimieren. Im Folgenden wird näher beleuchtet, über welche strategische Partnerschaften und Kooperationen die Benchmarkclubs im Zielmarkt der USA verfügen. Hierbei haben die englischen Clubs Manchester United und FC Liverpool gegenüber den anderen Benchmarkclubs den Vorteil, dass sie aufgrund ihrer US-amerikani-

schen Besitzer mutmaßlich auf ein bestehendes Netzwerk in den USA zurückgreifen können. Andere Clubs, die nicht im US-amerikanischen Besitz sind, haben bzw. hatten bereits Repräsentanzen in den USA, wie z. B. der FC Barcelona in der Vergangenheit in New York, welche allerdings zwischenzeitlich geschlossen wurde.⁷¹ Auch der FC Bayern München eröffnete im April 2014 ein Auslandsbüro in New York mit dem Ziel Netzwerke aufzubauen, um die Gründung von Kooperationen vorantreiben zu können.⁷² Diese Art der Kooperationen kann vielfältiger Natur sein. Der FC Liverpool hat beispielsweise eine Kooperation mit dem US-amerikanischen Unternehmen Fermata Partners, das Lizenzrechte an Hersteller und Händler in den USA und Kanada vertreibt.⁷³ Manchester United unterzeichnete bereits im Jahr 2002 mit dem US-amerikanischen Unternehmen Nike eine Sponsoring- und Merchandising Kooperation über die Dauer von 13 Jahren.⁷⁴ Dazu besitzt Manchester United eine Kooperation mit Sports Endeavors und deren Tochterunternehmung worldsoccershop.com.⁷⁵

Darüber hinaus sind Kooperationen mit der MLS oder US-amerikanischen Proficlubs denkbar, wie es z.B. Real Madrid mit dem MLS-Club Real Salt Lake City einging. Real Madrid gestattet dem amerikanischen Fußballklub, u. a. den Zusatz „Real“ im Vereinsnamen zu tragen. Die Kooperation beinhaltet zudem die Ausrichtung mehrerer Freundschaftsspiele sowie den Bau eines Nachwuchsleistungszentrums in den USA, dass von Real Madrid finanziell unterstützt wird.⁷⁶ Der FC Barcelona unterzeichnete im Jahr 2010 eine Partnerschaft mit der MLS, in dessen Rahmen sich der FC Barcelona zu sechs

66 Vgl. Stache, 2015.

67 Vgl. NESN, 2015.

68 Vgl. Metcalfe, 2011.

69 Vgl. Shergold, 2013.

70 Vgl. Friedmann, 2014.

71 Vgl. Sandomir, 2014.

72 Vgl. Oediger, 2014.

73 Vgl. Fermata Partners, 2015.

74 Vgl. Duke, 2014; o.V., 2000.

75 Vgl. Worldsoccershop, 2015.

76 Vgl. Daley, 2006; o.V., 2007; SCP Worldwide, 2015.

Spielen in den USA verpflichtete, wobei die MLS-Tochter Soccer United Marketing die gesamte Organisation der notwendigen Marketingaktivitäten übernahm.⁷⁷ Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit mit einem US-Sportclub außerhalb des Fußballs zu kooperieren, wie es in der Vergangenheit Manchester United mit den New York Yankees tat, um auf das bestehende Netzwerk des MLB-Teams in den USA zurückgreifen und um neue Fans in den USA gewinnen zu können. Zudem fand eine Kooperation hinsichtlich der Erschließung von Zielmärkten sowie gemeinsame Sponsoring- und Werbeaktivitäten statt.⁷⁸

Flagship-Stores wurden seitens der Benchmarkclubs in den USA bisher nicht errichtet. Dennoch könnten die von Manchester United in Indien errichteten Flagship-Stores als mögliches Vorbild für die USA dienen.⁷⁹ Demgegenüber plant der FC Bayern München für den US-amerikanischen Markt verstärkt auf digitale Absatzwege und E-Commerce-Plattformen sowie Online-Shops zu setzen.⁸⁰

4.6 Fußballschulen und Trainerausbildung

Eine weitere mögliche Maßnahme zur Steigerung der Markenbekanntheit und des Markenimages ist das Engagement der Fußballclubs im Bereich der Ausbildung von Kindern, Jugendlichen und Trainern in den ausländischen Zielmärkten. Hierbei ist hervorzuheben, dass die Fußballinteressierten frühzeitig an den Club gebunden werden sollen, um deren Wertvorstellungen und Einstellungen gegenüber der Clubmarke positiv beeinflussen zu können⁸¹. Die USA ist im Bereich des Fußballs immer noch als Second-Tier Land zu bezeichnen und bringt zu wenige Spieler auf internationalem Niveau her-

vor.⁸² Daher kann die Förderung des Breitenfußballs in den USA möglicherweise eine geeignete Maßnahme für Proficlubs sein, ihre Markenbekanntheit und das Markenimage zu steigern. Das Club-Engagement in der Aus- und Weiterbildung von Kindern und Jugendlichen kann dabei unterschiedliche Ausprägungen annehmen. So vergeben der FC Barcelona, Real Madrid und Manchester United Lizenzen an Fußballschulen in den Auslandsmärkten. Laut clubeigenen Aussagen hat der FC Barcelona das Ziel, den Amerikanern den Fußball methodisch näher zu bringen und gleichzeitig das amerikanische Fußballinteresse zu steigern.⁸³ Der FC Barcelona kooperiert auf dem US-amerikanischen Markt unter anderem mit dem Unternehmen Kaptiva Sports und richtet in 23 US-amerikanischen Städten Fußballcamps aus.⁸⁴ Hierbei stellt der FC Barcelona Jugendtrainer zur Verfügung, welche das Trainingsprogramm nach den Methoden der clubeigenen Fußballschule durchführen.⁸⁵ Eine ähnliche Kooperation besitzt Real Madrid mit dem Dienstleister RPM Sports Management in den USA.⁸⁶ Eine weitere Möglichkeit, den Nachwuchsfußball in den USA zu fördern, sind Kooperationen mit Profi- und Amateurclubs, wie sie z. B. Real Madrid mit dem MLS-Club Real Salt Lake City⁸⁷ und Manchester United mit dem Amateurclub Dallas Texans eingehen.⁸⁸ Der FC Liverpool wiederum hat 2007 in den USA die „Liverpool Reds Academy“ gegründet, um den Nachwuchsfußball vor Ort aktiv fördern zu können. Die Akademie besteht heute aus mehr als 130 Jugendteams.⁸⁹

82 Vgl. Killion, 2011.

83 Vgl. Garcia, 2013.

84 Vgl. Kaptiva Sports, 2015.

85 Vgl. FC Barcelona, 2015a.

86 Vgl. RPM Sports, 2015.

87 Vgl. Daley, 2006.

88 Vgl. Manchester United, 2009.

89 Vgl. FC Liverpool America, 2015a; FC Liverpool America, 2015b.

77 Vgl. MLS, 2010.

78 Vgl. o.V., 2001.

79 Vgl. Manchester United, 2011.

80 Vgl. Merx, 2014.

81 Vgl. Bauer et al., 2008, S. 212.

4.7 Corporate Social Responsibility

CSR kann eine Maßnahme darstellen, um die Markenbekanntheit und das Markenimage auf den internationalen Zielmärkten zu erhöhen. Auch die Benchmarkclubs nutzen CSR-Maßnahmen zur Erschließung des Zielmarktes USA. Der FC Barcelona kooperiert mit unterschiedlichen Organisationen, wie z. B. der Melinda und Bill Gates Stiftung, Unicef und der Barefoot Foundation, z. B. im Kampf gegen Kinderlähmung⁹⁰, Armut⁹¹ oder Blutkrebs.⁹² Auch Manchester United engagierte sich während deren US-Touren in sozialen Projekten. Gemeinsam mit dem Sponsor AON unterstützte Manchester United die Organisation Special Olympics und führte in Chicago, Seattle, Washington D.C., Boston und New Jersey Trainingseinheiten sowie weitere Aktionen für geistig behinderte Menschen durch.⁹³ Darüber hinaus veranstaltete Manchester United, gemeinsam mit seinem Sponsor Hublot, auf der USA Tour eine Wohltätigkeitsveranstaltung.⁹⁴ Der FC Liverpool engagiert sich mit der LFC Foundation in den USA für soziale Projekte und unterstützt u.a. eine Blindenschule⁹⁵ und für sozialschwache Kinder ein Sommerferienlager Camp Harbour. Mit Hilfe von Spenden, welche insbesondere aus der Boston Red Sox Foundation stammen, können die Kinder kostenlos an den Camp-Angeboten teilnehmen.⁹⁶ Auch der spanische Benchmarkclub Real Madrid engagiert sich für sozial schwache Kinder, die schulische Probleme haben und Gefahr laufen, die Schule ohne Abschluss zu verlassen. Gemeinsam mit drei Schulen in Arlington (Virginia), Houston (Texas) und Worcester (Massachusetts) ermutigt Real Madrid Kinder, sinnvoll ihre

Freizeit zu gestalten und bietet schulische Fördermöglichkeiten, wie z. B. Englischnachhilfe für Migranten an, um deren Integration in die Gesellschaft zu unterstützen.⁹⁷

4.8 Fanclubs und internationale Mitgliedschaften

Die aktive Förderung von Fanclubs und die Gewinnung von Mitgliedern im Zielmarkt USA ist ein Instrument, welches die Proficlubs ergreifen können, um ihre Markenbekanntheit und das Markenimage zu stärken. Die Clubs können mit Hilfe der Fanclubs und den internationalen Mitgliedschaften den Aufbau sogenannter Markengemeinschaften fördern, die auf sozialen Beziehungen zwischen den Bewunderern einer Marke basieren und den Clubs zur Verbreitung der Marketingbotschaft im Zielmarkt dienen.⁹⁸ Der FC Bayern München ist im Gesamtvergleich mit 80 Fanclubs in 32 US-Bundesstaaten im Benchmark führend. Vor der Eröffnung der Club-Repräsentanz im April 2014 in New York waren es gerade 8 offiziell registrierte Fanclubs. Der starke Anstieg konnte u. a. mit Hilfe eines Fanturniers unter der Schirmherrschaft von Paul Breitner gesteigert werden.⁹⁹ Darüber hinaus besuchte der FC Bayern während seiner USA-Tour dort ansässige Fanclubs.¹⁰⁰ Der FC Liverpool hat nach eigenen Angaben insgesamt 25 offiziell registrierte Fanclubs in den USA und besuchte mit Clubbotschaftern¹⁰¹ genauso wie Real Madrid Fanclubs während ihrer USA-Tour.¹⁰² Manchester United organisiert im Gegensatz zu den anderen Benchmarkclubs seine Fanclubs in den USA unter der Dachorganisation „One United USA“.¹⁰³

90 Vgl. Bill & Melinda Gates Foundation, 2011; FC Barcelona, 2011.

91 Vgl. Bill & Melinda Gates Foundation, 2015.

92 Vgl. FC Barcelona 2011; Schad, 2011.

93 Vgl. o.V. 2014e; Special Olympics, 2011.

94 Vgl. Gainor, 2011.

95 Vgl. Liverpool FC Foundation, 2015.

96 Vgl. FC Liverpool, 2012a.

97 Vgl. Real Madrid, 2015a.

98 Vgl. Ross et al., 2011, S. 415 ff.

99 Vgl. Hartmann, 2015.

100 Vgl. Rohleder, 2014.

101 Vgl. FC Liverpool, 2012b, 2015c.

102 Vgl. Real Madrid, 2015b.

103 Vgl. One United USA, 2015a.

Trotz Bemühungen der Clubs, mit Fans in den USA in Kontakt zu treten, bieten lediglich die englischen Benchmarkclubs FC Liverpool und Manchester United internationale Vereinsmitgliedschaften an. Manchester United offeriert dabei u. a. eine „USA Supporters Membership“.¹⁰⁴ Der FC Liverpool bietet seinen internationalen Fans einen digitalen Zugriff auf das Stadionmagazin an.¹⁰⁵ Sowohl der FC Bayern München, Real Madrid als auch der FC Barcelona bieten ihren internationalen Fans keine differenzierten internationalen Mitgliedschaften an.¹⁰⁶

5. Fazit

Der Beitrag zeigt, dass Clubs eine Vielfalt an Maßnahmen ergreifen können, um sowohl die Markenbekanntheit als auch das Markenimage in den USA zu beeinflussen. Insbesondere die Medien, Sponsoren, Auslandsreisen und Kooperationen spielen eine wichtige Rolle. Seitens der Clubs gilt es, v. a. dem Entertainmentanspruch der US-Amerikaner gerecht zu werden, um sich gegenüber der Vielfalt an Unterhaltungsprodukten im Markt behaupten zu können. Über die TV-Berichterstattung hinaus, sollten die Clubs ihre zielgerichtete Kommunikation auf den Social-Media-Kanälen und Online-Medien flankieren, um die fußballinteressierten Zielgruppen im US-amerikanischen Markt erreichen zu können. Um die Markenstärke in den USA weiter zu erhöhen, ist es zudem ratsam, dass die Clubs mit weiteren clubeigenen Medienpartnern auf dem US-Markt kooperieren und diese als Multiplikatoren für die mediale Verbreitung der Clubmarke nutzen. Von großer Bedeutung ist zudem, dass die Clubs ihre gesamten Organisationsstrukturen, insbesondere in den Bereichen Medien, Presse und Vertrieb

hinterfragen und gegebenenfalls an die Erfordernisse der zielmarktgerechten Kommunikation anpassen. Neben den Medien spielen auch die Sponsoren und bestehenden Partnerschaften eine wichtige Rolle, um die USA zu erschließen. Sponsoren können den Clubs mit Marktwissen, Vertriebsstrukturen und Netzwerken unterstützend zur Seite stehen und somit einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Markenstärke in den USA leisten. Überdies sollten sich die Clubs und die Ligen intensiv damit auseinandersetzen, ihr Netzwerk in den USA zu vergrößern. Geeignete Maßnahmen können z. B. sogenannte Business Days sein, an welchen die Clubs US-amerikanische Organisationen zu sich einladen. Da die regelmäßige Vor-Ort Präsenz der Mannschaften eine wichtige Maßnahme in der Steigerung der Markenbekanntheit in den Auslandsmärkten ist, sollte auch über den Ausbau gemeinsamer Vorbereitungsturniere deutscher Mannschaften in den USA nachgedacht werden. Denkbar ist darüber hinaus, dass die Clubs verstärkt mit Hilfe weiterer Markenbotschafter, wie z. B. Clubverantwortlichen, ehemaligen Spielern und mit anderen clubeigenen Teamsportmannschaften die USA besuchen.

Zwar ist die lateinamerikanische fußballbegeisterte Bevölkerung in den USA stark im Wachstum, dennoch muss kritisch hinterfragt werden, ob der deutsche Fußball diese Zielgruppe erreichen kann, da sich auch spanische Clubs intensiv mit dem Zielmarkt USA befassen und diese aufgrund der Sprache und ihrer kulturellen Nähe möglicherweise Vorteile bei der Zielgruppenansprache besitzen. Trotz aller Überlegungen und möglicher Maßnahmen darf nicht vergessen werden, dass der sportliche Erfolg den wohl größten Einfluss auf die Markenstärke hat. Daher können sämtliche Maßnahmen einzig dazu beitragen die Marken dahingehend zu stärken, um weniger erfolgreiche sportliche Jahre abzumildern. Mittel- bis

104 Vgl. Manchester United, 2015b; One United USA, 2015b.

105 Vgl. FC Liverpool, 2015d.

106 Vgl. Bayern München, 2015b; FC Barcelona, 2015b; Real Madrid, 2015c.

langfristig ist der sportliche Erfolg der Bundesliga und der Clubs zur Erschließung des Zielmarktes USA unvermeidlich.

Zum Autor



Neal Murphy

Neal Murphy ist Leiter Zentraleinkauf der HSV Fußball AG und war 2015 Absolvent des Masterstudiengangs Sportmanagement an der SRH Heidelberg. Zuvor war er von 2009 bis 2013 im Zentraleinkauf der Wirthwein

AG und von 2004 bis 2009 im Einkauf Import Fernost der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG tätig. Von 2001 bis 2004 besuchte er während seines dualen Studiums bei der Adolf Würth GmbH & Co KG die Berufsakademie Mosbach, welche er mit dem Diplom-Betriebswirt (BA) in der Fachrichtung Handel abschloss.

Literatur

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Backhaus, K., Voeth, M. (2011). *Internationales Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bauer, H., Stokburger-Sauer, N., Exler, S. (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Redifend Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), S. 205-226.
- Bayern München (2015a). Official US Website of FC Bayern Munich. Zugriff am 06.08.2015 unter <https://www.fc-bayern.de/us/>
- Bayern München (2015b). FC Bayern Munich membership fees. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.fcbayern.de/en/club/club/become-member/pricing/index.php>
- Bill & Melinda Gates Foundation (2015a, Juli). Fútbol Club Barcelona and the Foundation Team Up to End Polio and Give Every Child an Equal Shot at Life. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.gatesfoundation.org/Media-Center/Press-Releases/2011/07/F%C3%BAtbol-Club-Barcelona-and-the-Foundation-Team-Up-to-End-Polio-and-Give-Every-Child-an-Equal-Shot-at-Life>
- Bill & Melinda Gates Foundation (2015b, 23. Juli). The Bill & Melinda Gates Foundation, Global Citizen and FC Barcelona Announce Partnership to Beat Extreme Poverty. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.gatesfoundation.org/Media-Center/Press-Releases/2015/07/Global-Citizen-FC-Barcelona>
- Couvelaere, V., Richelieu, A., (2005). Brand Strategy in Professional Sports: The case of French Soccer Teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), S. 23-46.
- Czymontkowski, R. (2008). US-(Profi-)Sport ein System mit Vorbildcharakter!?. Analyse der Sportförderung in den USA vom Grundschulalter bis in die großen Profiligen. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Daley, J. (2006, 01. September). Real Madrid to help build Soccer Academy in Salt Lake. *KSL Broadcasting Salt Lake City*. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://www.ksl.com/nid=148&sid=462633>
- Deloitte Sports Business Group (2015, Januar). Football Money League 2015. Zugriff am 31.07.2015 unter <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>
- Deutsche Bundesbank (2015, April). Bestandserhebung über Direktinvestitionen. Statistische Sonderveröffentlichung 10. Zugriff am 17.08.2015 unter https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Statistische_Sonderveroeffentlichungen/Statso_10/2015.pdf?__blob=publicationFile

- Deutsche Industrie- und Handelskammer (2015). Import-/ Exportstatistik 2014, vorläufig. Zugriff am 17.08.2015 unter http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/import-und-exportstatistik-2014-vorl/at_download/file?mdate=1433856956733
- Die Welt (2013, Oktober 27). DFL bezuschusst Trainingslager in Zielmärkten. Zugriff am 26.05.15 unter <http://www.welt.de/newsticker/sport-news/article121253790/DFL-bezuschusst-Trainingslager-in-Zielmaerkten.html>
- Digel, H., Fahrner, M., Utz, A. (2005). Hochleistungssport in den USA. Weilheim/ Teck: Bräuer Verlag.
- Duke, S. (2014, 6. Juli). Nike's Tax Trail. *The Sunday Times*. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/business/Companies/article1430734.ece>
- FC Barcelona (2011, 24. Juli). United States tour in detail. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/english/noticies/futbol/temporada11->
- FC Barcelona (2015a).FCB Escola Soccer Camp USA 2015. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.fcbarcelonasoccer-camps.com/english/hidden-content/about-us/>
- FC Barcelona (2015b). Commitment Card. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.fcbarcelona.com/members/fidelity-card/detail/card/commitment-card>
- FC Liverpool (2012a, 18. Juli). Legends delight Boston kids. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://lfc-tour2012.liverpoolfc.com/news/legends-delight-boston-kids>
- FC Liverpool (2012b, 25. Juli). Boston Fans get God on the Phone. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://lfc-tour2012.liverpoolfc.com/news/boston-fans-get-god-on-the-phone>
- FC Liverpool (2015a). The official 2015 tour website of Liverpool FC. Zugriff am 06.08.2015 unter <http://www.lfc-tour.com/>
- FC Liverpool (2015b). Liverpool FC America. Zugriff am 06.08.2015 unter <http://www.liverpoolfcamerica.com>
- FC Liverpool (2015c). LFC Official Supporters Clubs. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.liverpoolfc.com/fans/lfc-official-supporters-clubs/north-america>
- FC Liverpool (2015d). LFC Official Membership Benefits 2015/16. Zugriff am <http://www.liverpoolfc.com/membership/benefits-prices>
- FC Liverpool America (2015a). About us. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.liverpoolfcamerica.com/page/show/316682-about-us>
- FC Liverpool America (2015b). Financial Fact Sheet - 2015/2016 Academy Dues Central Texas. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.liverpoolfcamerica.com/central-texas?id=503812-south-texas-academy-soccer>
- Fermata Partners (2015, 31. März). Fermata Partners Selected to Represent Liverpool Football Club's Licensing Rights for North America. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://fermatapartners.com/fermata-liverpool/>
- FIFA (2007, 31. Mai). FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football. Zugriff am 21.08.2015 unter http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf
- Friedmann, J. (2014, 1. August). Liverpool Soccer Players Honor 9/11, Visit Museum. *National September 11 Memorial & Museum at the World Trade Center*. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.911memorial.org/blog/liverpool-soccer-players-honor-911-visit-museum>
- Gainor, B. (2011, 21. Oktober). Hublot Teams Up with Manchester United for a Unique Watch Promotion. *Partnership*

- Activation Inc.* Zugriff am 05.08.2015 unter <http://www.partnershipactivation.com/sportsbihez/2011/10/21/hublot-teams-up-with-manchester-united-for-a-unique-watch-pr.html>
- Garcia, M. (2013, 29. Juli). The best way to spread Barca ever. *The Boston Globe*. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.bostonglobe.com/opinion/2013/07/28/trying-spread-barca-fever/ri-vQuRlqivvJcqYOXZ0ksL/story.html>
- Germann, C. (2015, 15. März). Das Paradies für Fußball-Rentner knausert rum. *Handelsblatt*. Zugriff am 21.08.2015 unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/major-league-soccer-das-paradies-fuer-fussball-rentner-knausert-um/11502010.html>
- Goodway, J. (2012). Der amerikanische Kinder- und Jugendsport: Ein Überblick. In: Hofmann, A, (Hrsg.). *Sport in den USA* (S. 27-34). Münster: Waxmann Verlag.
- Hartmann, K. (2015, 8. Juli). FC Bayern verzehnfacht Zahl der Fan-Clubs in USA. *Sponsors*. Zugriff am 11.08.2015 unter [http://www.sponsors.de/id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=41030&tx_ttnews\[backPid\]=465](http://www.sponsors.de/id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=41030&tx_ttnews[backPid]=465)
- Hawkins, B. (2012). Jugendsport in den USA: Vom Patriotismus zum „Athletic Capitalism“. In: Hofmann, A, (Hrsg.). *Sport in den USA* (S. 35-42). Münster: Waxmann Verlag.
- Holzmüller, H., Cramer, C., Thom, D.C. (2014). Markenführung im Profi-Fußball. *Marketing Review St. Gallen*, 31(2), S. 68-82.
- Hopkins, G. (2010). *Star-Spangled Soccer. The Selling, Marketing and Management of*
- Kaptiva Sports (2015). *Event Management*. Zugriff am 10.08.2015 unter http://www.kaptivasports.com/#!services-event-management/sitepage_1
- Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kerr, A., Gladden, J.M. (2008). Extending the understanding of professional teambrand equity to the global marketplace. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1-2), S. 58-77.
- Killion, Ann (2011, 3. August). *Klinsmann needs to overhaul U.S. soccer's grassroots development*. *Sports Illustrated*. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.si.com/more-sports/2011/08/03/us-klinsmann>
- Kruse, J., Bremer, U. (2011, 27. Juli). Real Madrid hat in Berlin nur einen Kurzauftritt. *Berliner Morgenpost*. Zugriff am 03.08.2015 unter <http://www.morgenpost.de/sport/hertha/artic-le105055469/Real-Madrid-hat-in-Berlin-nur-einen-Kurzauftritt.html>
- Kutschker, M., Schmid, S. (2008). *Internationales Management*. Berlin: Oldenbourg Verlag.
- Lehnebach, N. (2014a, 1. September). Ohne Gießkanne. *Sponsors*. Zugriff am 06.08.2015 unter [http://www.sponsors.de/id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=37935&tx_ttnews\[backPid\]=465](http://www.sponsors.de/id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=37935&tx_ttnews[backPid]=465)
- Lehnebach, N. (2014b, 01. Oktober). Mehr Takaharas. *Sponsors*. Zugriff am 21.08.2015 unter [http://www.sponsors.de/id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=39242&tx_ttnews\[backPid\]=465](http://www.sponsors.de/id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=39242&tx_ttnews[backPid]=465)
- Liverpool FC Foundation (2015). *Return visit to Perkins School for the Blind in Boston*. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://foundation.liverpoolfc.com/news/return-visit-to-perkins-school-for-the-blind-in-boston>
- Manchester United (2009, 29. Juni). *Brian McClair in the USA*. Zugriff am 10.08.2015 unter <https://www.manutd-soccerschools.com/news/2009-06-29-brian-mcclair-in-the-usa-92>

- Manchester United (2011, 6. Dezember). United open Indian stores. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2011/Dec/united-launch-merchandising-stores-in-india.aspx>
- Manchester United (2015a). The greatest football story ever told. Zugriff am 06.08.2015 unter <http://www.manutd.com/en/Tour2015>
- Manchester United (2015b). Official Membership. Zugriff am 11.08.2015 unter https://www.eticketing.co.uk/muticket-sandmembership/memberships.aspx?findmembership=0&utm_source=ManUtdCom&utm_medium=Benefits0-4&utm_campaign=Mship
- Manchester United Membership and Supporters Club of America (2015). Facebookpräsenz. Zugriff am 06.08.2015 unter <https://www.facebook.com/manutdusa/timeline>
- Markovits, A.S., Rensmann, L. (2007). Querpas. Sport und Politik in Europa und den USA. Göttingen: Verlag die Werksatt.
- McCullick, B., Hofmann, A., Huber, I. (2012). Der Sportunterricht oder die Physical Education an amerikanischen Schulen. In: Hofmann, A. (Hrsg.). Sport in den USA (S. 59-76). Münster: Waxmann Verlag
- Merx, S. (2014a, 15. August). FC Bayern-Vorstand Jörg Wacker: „2015 steht Asien auf dem Plan“. *The Wall Street Journal Deutschland*. Zugriff am <http://www.wsj.de/nachrichten/SB10001424052702304644204580092942569207502>
- Merx, S. (2014b, 07. Mai). Jörg Daubitzer zum Fox-Deal: „Erstmals auf einer der großen Plattformen“. *Pressebüro JP4*. Zugriff am 13.08.2015 unter <http://www.jp4sport.biz/archive/9539/jorg-daubitzer-zum-fox-deal-erstmals-auf-einer-der-groesen-plattformen/#sthash-vs3ugMmW.dpuf>
- Metcalfe, N. (2011, 29. Juli). Manchester United visit the White House: Champions are given a special tour of iconic building in Washington. *Daily Mail*. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2020005/Manchester-United-visit-White-House.html#ixzz3iVglOVI3>
- MLS (2010, 23. Januar). FCBarcelona, MLS establish partnership. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://www.mlssoccer.com/news/article/fcbarcelona-mls-establish-partnership>
- NESN (2015). Background on Fenway Sports Group. Zugriff am 06.08.2015 unter <http://nesn.com/about-fenway-sports-group/>
- Nickum, Ryan (2014, 16. Juni). The Most Soccer-Enthused States in America. *Estatly Blog*. Zugriff am 03. August 2015 unter <http://blog.estatly.com/2014/06/the-most-soccer-enthused-states-in-america/>
- Oediger, F. (2014, 01. September). „Die Lücke ist enorm“. Sponsors. Zugriff am 21.08.2015 unter [http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/die-luecke-ist-enorm/465/3b92bfb4a9fbd9d051e1a28f5e2c6fa4/order=0&bis_tag=21&von_tag=&bis_jahr=2015&bis_monat=8&von_jahr=&von_monat=&swords_sportart=&swords_ligen=&swords_unternehmen=&swords_medien=&swords_agenturen=&swords_topics=&tx_ttnews\[swords\]=Wacker%2018%20Millionen](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/die-luecke-ist-enorm/465/3b92bfb4a9fbd9d051e1a28f5e2c6fa4/order=0&bis_tag=21&von_tag=&bis_jahr=2015&bis_monat=8&von_jahr=&von_monat=&swords_sportart=&swords_ligen=&swords_unternehmen=&swords_medien=&swords_agenturen=&swords_topics=&tx_ttnews[swords]=Wacker%2018%20Millionen)
- One United USA (2015a). Manchester United Membership and Supporters Club of America. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://manutdusa.com/>
- One United USA (2015b). Manchester United Membership. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://manutdusa.com/membership/>
- Overloop, P.C. (2008). Strategische Ansätze der Internationalisierung professioneller Sportclubs- dargestellt am Beispiel des FC Bayern München. In: Hermanns, A., Riedmüller, F. (Hrsg.). *Ma-*

- nagement-Handbuch Sport-Marketing* (S. 571-595). München: Vahlen Verlag.
- Overloop, P.C. (2015). *Internationalisierung professioneller Fußballclubs*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- o.V. (2000, 3. November). Man Utd in £300m Nike deal. *BBC*. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1005794.stm>
- o.V. (2001). Reds join Forces with Yankees. *The Daily Mail*. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://www.dailymail.co.uk/sport/article-21211/Reds-join-forces-Yankees.html>
- o.V. (2005). Real Madrid announces World Tour 2005 roster for Friendly vs. Club Deportivo Guadalajara Saturday at Soldier Field. *Major League Soccer*. Zugriff am 03.08.2015 unter <http://www.mlssoccer.com/news/article/real-madrid-announces-world-tour-2005-roster-friendly-vs-club-deportivo-guadalajara-sat>
- o.V. (2007). The Real Story: Madrid to Salt Lake City. *The New York Times*. Zugriff am 07.08.2015 unter http://goal.blogs.nytimes.com/2007/07/21/the-real-story-madrid-to-salt-lake-city/?_r=0
- o.V. (2008). Bayern verpflichtet US-Stürmer Donovan. *Focus*. Zugriff am 04.08.2015 unter http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-bayern-verpflichtet-us-stuermer-donovan_aid_350065.html
- o.V. (2011, 24. Juli). United States tour in detail. *FC Barcelona*. Zugriff am 05.08.2015 unter <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/english/noticies/futbol/temporadall-12/07/24/n110724118520.html>
- o.V. (2014a, 3. August). Testspiel in den USA: ManUnited schlägt Real vor Rekordkulisse. *Spiegel Online*. Zugriff am 03.08.2015 unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/manchester-united-schlaegt-real-madrid-vor-rekordkulisse-a-984238.html>
- o.V. (2014b, 27. Juli). Dan and Hendo's Subway challenge. *FC Liverpool*. http://www.liverpoolfc.com/video/search/q/subway/date_to/06+Aug+2015/channel/lfctvgo_clip#18603
- o.V. (2014c, 27. Juli). Ibe and Allen visit Dunkin Donuts. *FC Liverpool*. http://www.liverpoolfc.com/video/search/q/dunkin/date_to/05+Aug+2015/channel/lfctvgo_clip/rank/-published_at#18636
- o.V. (2014d, 31. Juli). Elber und Co. Zaubern beim Spiel der Legenden. *FC Bayern München*. Zugriff am 05.08.2015 unter <http://www.fcbayern.de/de/news/news/2014/elber-und-co-zaubern-beim-spiel-der-legenden-310714.php>
- o.V. (2014e, 23. Juli). Manchester United, Aon and Special Olympics Colorado Unite To Empower Results for Children in Denver on July 25. *AON plc*. Zugriff am 05.08.2015 unter <http://aon.mediaroom.com/Manchester-United-Aon-and-Special-Olympics-Colorado-Unite-To-Empower-Results-for-Children-in-Denver-on-July-25>
- o.V. (2014f, 13. Mai). NBC says 4.9M in US watch Premier League last day. *USA Today*. Zugriff am 12.08.2015 unter <http://www.usatoday.com/story/sports/soccer/2014/05/13/nbc-says-4-9m-in-us-watch-premier-league-last-day/9056437/>
- o.V. (2014g, 07. Juli). A game of two halves. *The Economist*. Zugriff am 21.08.2015 unter <http://www.economist.com/news/briefing/21603420-worlds-largest-nations-will-play-almost-no-part-world-cup-there-are-signs>
- o.V. (2015a, 17 Juli). FC Barcelona's summer tour, up close. *FC Barcelona*. Zugriff am 05.08.2015 unter <http://www.fcbarcelona.com/football/first-team/detail/article/fc-barcelona-s-summer-tour-up-close>

- tour-up-close
- Pfister, G., Gems, G. (2012). Einblicke in den amerikanischen College-Sport. In Hofmann, A. (Hrsg.). *Sport in den USA* (S. 113-124). Münster: Waxmann Verlag.
- Pons, F., Richelieu, A. (2010). *Managing Football in Emerging Markets. North America*. In Hamil, S., Chadwick, S. (Hrsg.). *Managing Football: An International Perspective*. Oxford: Elsevier Verlag.
- Real Madrid (2015a). United States of America. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation/projects/united-states-of-america>
- Real Madrid (2015b). Fan Club Los Angeles. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.realmadrid.com/en/fans/fan-clubs/los-angeles>
- Real Madrid (2015c). International Madridistas. Zugriff am 11.08.2015 unter <http://www.realmadrid.com/en/fans/madridistas/international>
- Richelieu, A., Lopez, S., Desbordes, M. (2008). The internationalization of a sports team brand: the case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), S. 29-44.
- Richelieu, A. (2012a). The internationalization of sport teams as brands. In Desbordes, M., Richelieu, A. (Hrsg.), *Global Sport Marketing. Contemporary issues and practice* (28-45). London: Routledge.
- Rimmer, J. (2014, 20. Juli). Liverpool FC USA tour: Past trips bring best out of overseas fans. Over to you America. *Liverpool Echo*. Zugriff am 31.07.2015 unter <http://www.liverpoolecho.co.uk/sport/football/football-news/liverpool-fc-usa-tour-past-7452561>
- Roehr, S. (2004). Strategien und Organisation internationaler Unternehmen. In Meier, H., Roehr, S. (Hrsg.). *Einführung in das Internationale Management* (S. 57-88). Herne/ Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Rohleder, F. (2014, 1. August). FC Bayern in den USA: Alle Infos zur großen Tour. *Tageszeitung München*. Zugriff am 05.08.2015 unter <http://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-usa-alle-infos-zur-us-tour-spiele-gegner-termine-tv-livestream-meta-3735721.html>
- Ross, S.D., Walsh, P. (2011). Developing Global Brand Equity in the Spectator Sport Industry. *International Journal of Sport Management*, 12(4), S. 411-428.
- RPM Sports (2015). Real Madrid Foundation Youth Soccer Clinics. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://frmrpm.com/>
- Sandomir, R. (2014, 31. Juli). Deep-Pocketed Bayern Munich Is Open for Business in U.S.. *The New York Times*. Zugriff am 07.08.2015 unter http://www.nytimes.com/2014/08/01/sports/soccer/bayern-munich-looks-to-build-its-brand-in-the-united-states.html?_r=1
- Sapper, M. (2014, 30. Juli). Eigene US-Webseite online. Dieser Moderator könnte bei Bayern Kult werden. *Tageszeitung München*. Zugriff unter <http://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-eroeffnet-us-webseite-georgewalden-3717827.html>
- Schad, T. (2011, 28. Juli). Mia Hamm's charity soccer game has a goal of saving lives. *Washington Post*. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.washingtontimes.com/news/2011/jul/28/in-this-game-goal-is-saving-lives/?page=all>
- SCP Worldwide (2015). SCP Worldwide. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://www.scpworldwide.net/>
- Shergold, A. (2013, 1. August). Home Ron! Cristiano pitches up at Dodgers game (but he should stick to football...). *Daily Mail*. Zugriff am 11.08.2015 unter

- <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2382357/Cristiano-Ronaldo-throws-pitch-Los-Angeles-Dodgers-game.html>
- Smith, R.A. (2012). Intercollegiate Athletics: Die Vergangenheit ist auch die Gegenwart. In Hofmann, A, (Hrsg.). Sport in den USA (S. 97-112). Münster: Waxmann Verlag.
- Special Olympics (2011, 20 Juli). Manchester United and Special Olympics Unite to Celebrate Teamwork. Zugriff am 10.08.2015 unter <http://www.specialolympics.org/RegionsPages/content.aspx?id=17728&LangType=1033>
- Stache, C. (2015, 30. April). TV: FC Bayern kooperiert mit US-Sender. *Ran.de*. Zugriff am 06.08.2015 unter <http://www.ran.de/fussball/bundesliga/news/tv-fc-bayern-kooperiert-mit-us-sender-151537>
- Statista (2015). The 20 countries with the largest gross domestic product (GDP) per capita in 2015 (in U.S. dollars). Zugriff am 17.08.2015 unter <http://www.statista.com/statistics/270180/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp-per-capita/>
- Steers, S. (2012, 20. August). Boston Red Sox v. Liverpool FC. *The Tomkins News*. Zugriff am 05.08.2015 unter <http://tomkinstimes.com/2012/08/boston-red-sox-v-liverpool-fc/>
- Transparency International (2013, 03. Dezember). Corruption Perceptions Index 2013. Zugriff am 17.08.2015 unter <https://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.2400.0.html>
- Wilson, B. (2015). Liverpool FC global sales strategy is showing results. *BBC*. Zugriff am 06.08.2015 unter <http://www.bbc.com/news/business-29145136>
- Worldbank (2015a, 01. Juli). Population Ranking. Zugriff am 17.08.2015 unter <http://databank.worldbank.org/data/download/POP.pdf>
- Worldbank (2015b). Population growth (annual %). Zugriff am 17.08.2015 unter <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW>
- Worldbank (2015c, 01. Juli). Gross domestic product 2014. Zugriff am 17.08.2015 unter <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>
- Worldbank (2015d). GDP growth (annual %). Zugriff am 17.08.2015 unter <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Worldbank (2016). Worldwide Governance Indicators. Zugriff am 05.11.2017 unter <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>
- Worldfootball (2015). Zugriff am 04.08.2015 unter <http://www.worldfootball.net/>
- Worldsoccershop (2015). One United USA. The Official Manchester United Membership and Supporters Club of America. Zugriff am 07.08.2015 unter <http://www.worldsoccershop.com/manutdusa.html>
- Zentrum für interkulturelles Management (2015). Hoher Individualismus in der US-amerikanischen Kultur. Zugriff am <http://www.interkulturelles-management.com/images/pdf/usa.pdf>

Königsdisziplin CRM



Customer Relationship Management in Sportvereinen

Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen

Herausgegeben von Prof. Dr. Ariane Bagusat und Anne-Christine Schlangenotto
2017, 486 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,
€ (D) 39,95, ISBN 978-3-503-17623-6
Sportmanagement, Band 8

Auch als eBook erhältlich:
 www.ESV.info/17624

Sportvereine sind als Organisationen so vielfältig wie die in ihnen ausgeübten Sportarten, ihre Mitglieder und Kundengruppen, ihre kommerziellen oder gemeinnützigen Ausrichtungen und Beziehungskonstellationen.

Kundenbeziehungen gestalten

In diesem anschaulichen Handbuch erläutern Ihnen Ariane Bagusat, Anne-Christine Schlangenotto und weitere Experten praxisnah die verschiedenen Facetten eines sportspezifischen Customer Relationship Managements (CRM):

- ▶ **Prinzipien und Grundlagen** des Customer Relationship Managements
- ▶ **Managementbereiche des CRM:** Interessentenmanagement, Kundenbindungsmanagement, Rückgewinnungsmanagement
- ▶ **Erfahrungsberichte** aus ausgewählten Sportbereichen

Mit Fokus auf Sportvereine

CRM erstmals mit Fokus auf Sportvereine – und mit vielen Beispielen, Analysen und Anregungen aus der aktuellen Sportmanagement-Praxis.

Weitere Informationen:
 www.ESV.info/17623

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Marcel Greubel & Sebastian Kaiser-Jovy

Die Erfolgskriterien eines Mannschaftssportwettbewerbs am Beispiel der UEFA Women's Champions League

Abstract

Der Beitrag widmet sich Erfolgskriterien von Mannschaftssportwettbewerben. Vor dem Hintergrund dieser Forschungsfrage wird analysiert, ob sich die UEFA Women's Champions League (UWCL) als erfolgreicher Mannschaftssportwettbewerb etabliert hat. Dazu werden Erfolgsfaktoren herangezogen, auf deren Ausprägungen hin der Wettbewerb überprüft wird. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der theoriegeleiteten Herausarbeitung der Erfolgskriterien und einem gestuften methodischen Vorgehen, d.h. der Anwendung verschiedener wissenschaftlicher Methoden zur Überprüfung der Erfolgsfaktoren. Dazu werden eine beispielhafte Spieltagerfolgsrechnung ausgearbeitet sowie Zuschauerzahlen analysiert. Des Weiteren kommt eine quantitative und qualitative Inhaltsanalyse der Fernsehberichterstattung zum Einsatz. Zur Gewinnung von Meinungen werden zudem problemzentrierte Interviews mit Verantwortlichen von teilnehmenden Mannschaften durchgeführt. Im Ergebnis lassen sich daraus Handlungsempfehlungen ableiten, die zu einer Verbesserung des Wettbewerbes beitragen könnten. Bspw. unterstützt die Spieltagerfolgsrechnung die Forderung nach einer größeren finanziellen Unterstützung zur Kostendeckung der Vereine durch die UEFA. Darüber hinaus existiert ein weiterer Forschungsbedarf, v.a. hinsichtlich der Medien. Dennoch werden Unterschiede zwischen der UWCL und den weiteren betrachteten Wettbewerben offenbar.

1. Einleitung und Problemstellung

Zur Saison 2001/02 und nach einem Re-

launch 2009/10 wurde die UEFA Women's Champions League als Nachfolger des UEFA Women's Cup eingeführt, um der positiven Entwicklung im Frauenfußball Rechnung zu tragen und diese im Zuge einer zunehmenden Internationalisierung weiter zu fördern. Dieser Wettbewerb, der einzige europäische Vereinswettbewerb im Frauenfußball, wird vor dem Hintergrund einer theoriegeleiteten Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren von Mannschaftssportwettbewerben herangezogen, um die gebildeten Kriterien mittels verschiedener Methoden zu überprüfen. Um die Champions League der Frauen vergleichen zu können, werden relevante Wettbewerbe wie die Allianz Frauen-Bundesliga (AFBL), der DFB-Pokal der Frauen oder die Champions League der Männer (UCL) und die in den letzten Jahren teilnehmenden deutschen Mannschaften herangezogen.

2. Stand der Forschung und methodisches Vorgehen

Dieser Beitrag zeichnet sich aufgrund einer *praktischen Relevanz* der Fragestellung aus. Andere Sportarten wie beispielsweise Eishockey (2014/15) und Rudern (2014) haben in den letzten Jahren einen Wettbewerb unter dem Titel 'Champions League' eingeführt bzw. überlegen, dies zu tun.¹ Es ist möglich, diesen Beitrag in Bezug auf die angewandte Methodik sowie die Inhalte auf vergleichbare Champions League- bzw. Mannschaftssportwettbewerbe anderer Sportarten zu übertragen bzw. durch diese *Verallgemeinerung* gegenseitig von-

¹ Vgl. Rowing Champions League, o. J. o. S.; Westdeutscher Rundfunk Köln, 2016, o. S.

einander zu lernen.

Sontag definiert eine Reihe strategischer Erfolgsfaktoren von professionellen Sportorganisationen², von denen sich eine Vielzahl zum Aufstellen von Erfolgskriterien zur Bewertung eines Wettbewerbs wie der UWCL eignen. Da dies die einzige Arbeit ist, die sich mit Ansätzen zur Definition von Erfolgsfaktoren, die sich auf Mannschaftssportwettbewerbe anwenden lassen, beschäftigt, zeigt eine vorhandene Forschungslücke auf.

Der Dozent, Berater und Entwickler einer Controllingplattform für die Deutsche Fußball Liga, Oliver Haas³, stellt einen Ansatz für die Bewertung des finanziellen Erfolges eines Spieltages im Fußball vor. Dieser wird im Verlauf des Artikels aufgegriffen, um zu messen, ob sich die UWCL finanziell erfolgreich auf die teilnehmenden Vereine auswirkt.

Horky und Grimmer führen eine Längs- und Querschnittsuntersuchung zur Berichterstattung im Fernsehen von Fußballspielen – in diesem Fall den Weltmeisterschaften im Männerfußball – durch.⁴ Eine Längsschnittuntersuchung ist in diesem Beitrag aufgrund des beschränkten Umfangs nicht möglich. Die dabei verwendete Methodik der Inhaltsanalyse wird als Grundlage eingesetzt. Außerdem wird zu dieser Methode sowie den Interviews der Soziologe Philipp Mayring herangezogen.⁵

Die im Rahmen des Forschungsdesigns analysierten Dokumente zur Beantwortung der vorangestellten Forschungsfrage bestehen in diesem Beitrag nicht nur aus bereits vorhandenen Materialien in der Literatur bzw. im Internet. Vielmehr wird mittels verschiedener Untersuchungsverfahren, d.h. „Methoden der Datenerhebung, Datenaufbereitung und Auswer-

tung“⁶, das Spektrum an vorhandenen Informationsquellen erweitert. Es kommt die Anwendung einer Spieltagerfolgsrechnung auf einen teilnehmenden Verein der UWCL, den VfL Wolfsburg, zum Tragen. So soll ermittelt werden, inwieweit sich der Wettbewerb finanziell auf die teilnehmenden Vereine auswirkt. Der Schwerpunkt dieses Artikels liegt auf der Analyse und dem Vergleich der medialen Berichterstattung im Fernsehen sowie der Zuschauerentwicklung. Dazu wird als weiteres Untersuchungsverfahren neben problemzentrierten Interviews eine quantitative und qualitative Inhaltsanalyse der Fernsehberichterstattung über die UWCL durchgeführt. Dadurch werden die (quantitative) Länge der Berichterstattungen sowie die wesentlichen Inhalte der jeweiligen Sendungen (qualitativ) ermittelt, wodurch ein Vergleich mit anderen Wettbewerben im Fußball der Frauen und Männer möglich ist. Das Vorgehen gliedert sich im Einzelnen wie folgt:⁷ Grundlage bilden eine vorhandene Fragestellung sowie ein oder mehrere Gegenstände der Analyse. Im vorliegenden Bericht bezieht sich die Fragestellung auf den Erfolg der UWCL. Bei den zu untersuchenden Gegenständen handelt es sich um die Fernsehaufzeichnungen verschiedener Fußballspiele. Zur Analyse werden Kategorien definiert, auf deren Vorhandensein die Mitschnitte überprüft werden. Beispiele für im Rahmen des Artikels festgelegte Kategorien sind *Vorbericht*, *Halbzeitpause* oder *Werbung*. Im nächsten Schritt werden die Materialien nacheinander überprüft und eine Subsumption – d.h. eine Stelle der Aufnahme kann einer der Kategorien zugeordnet werden – vorgenommen. Spätestens nach der Analyse der Hälfte des vorhandenen Materials sollte eine sog. Revision vorgenommen werden. Dabei handelt es sich um die Überprüfung der gebildeten Kategorien und anschließend einen nochmaligen Durch-

2 Vgl. Sontag, 2012

3 Vgl. Haas, 2006

4 Vgl. Horky und Grimmer, 2011

5 Vgl. Mayring, 2016

6 Mayring, 2016, S. 40

7 Vgl. Mayring, 2016, S. 144 ff.

gang der zur Verfügung stehenden Unterlagen. Abschließend kann dadurch eine Auswertung der Häufigkeiten der in den Aufnahmen vorkommenden Kategorien sowie eine Interpretation des Kategoriensystems vorgenommen werden.

Das quantitative Interesse der Fernsehzuschauer an diesen Wettbewerben wird durch das Auswerten von TV-Einschaltquoten ermittelt. Dazu werden Statistiken der *Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung* und *Meedia.de* genutzt. Außerdem werden bei der *Media Control GmbH* weitere benötigte Informationen erworben.

Um die Zuschauerentwicklung in den Stadien der deutschen Mannschaften aufzuzeigen und zu vergleichen, wird auf online verfügbare Statistiken wie beispielsweise der *Statista GmbH* zurückgegriffen. Daneben lassen sich dergleichen Informationen auch auf dem Portal *weltfußball.de* recherchieren.

3. Aufstellen von Erfolgskriterien

Um den Erfolg eines Wettbewerbs wie der UWCL bewerten zu können, müssen geeignete Kriterien definiert werden. Dabei wird zunächst der allgemeine Begriff des Erfolgs vorgestellt. Dieser bezeichnet „das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens“⁸. Es geht hervor, dass Erfolg ebenso aus nicht-ökonomischen Aspekten besteht, die für die Bewertung eines Mannschaftswettbewerbs berücksichtigt werden müssen. Das Wirtschaftslexikon bezeichnet kritische Erfolgsfaktoren als „Faktoren und Schlüsselgrößen, die für die Erreichung der Gesamtziele einer Unternehmung von zentraler Bedeutung sind. Stimmen diese Faktoren, so wird die Unternehmung als Ganzes erfolgreich sein, zeigen sich dagegen hier Defizite, so beeinträchtigt dies unmittelbar den Gesamterfolg der Unternehmung“⁹. Nachfol-

gend werden die für die Beantwortung der Frage nach dem Erfolg des Wettbewerbs relevanten Erfolgsfaktoren dargestellt und anschließend hinsichtlich ihrer Umsetzung überprüft. Zu einigen, bei denen dies im Rahmen dieses Artikels nicht möglich ist, werden Hinweise gegeben, wie dies geschehen könnte und welche Ausprägung sie bei der UWCL aufweisen.

Positive finanzielle Auswirkungen eines Wettbewerbs auf die teilnehmenden Vereine sowie den Veranstalter, die UEFA, können als Kriterium für den Erfolg herangezogen werden. Sonntag definiert „wirtschaftlichen Erfolg als Differenz zwischen dem Ertrag und dem Aufwand einer Periode“¹⁰. „Zu den zentralen Einnahmequellen professioneller Sportorganisationen zählen auch die Spieltagerlöse“¹¹. Die Teilnahme eines Vereins an einem Wettbewerb wie der UWCL kann deshalb aus ökonomischer Sicht als erfolgreich bezeichnet werden, wenn die Einnahmen aus dem Wettbewerb die mit der Teilnahme verbundenen Ausgaben zumindest decken bzw. übersteigen. Um dies im Rahmen des vorliegenden Beitrags überprüfen zu können, wird eine Spieltagerfolgsrechnung in vereinfachter Form angewendet, soweit geeignete Daten zur Berechnung vorliegen. Außerdem muss bei der Bewertung des wirtschaftlichen Erfolges der jeweilige zeitliche Bezugsrahmen berücksichtigt werden, da beispielsweise ein schlechtes operatives Ergebnis vor dem Hintergrund einer zeitlich kurzen Sichtweise als weniger erfolgreich bewertet wird als bei einer längerfristigen Art der Betrachtung.¹² In fünf von sechs Interviews werden monetäre Rückflüsse an die Vereine durch die Teilnahme an der UWCL als Kriterium eines erfolgreichen Mannschaftssportwettbewerbs und somit so oft wie kein anderer Erfolgsfaktor genannt.¹³

10 Sonntag, 2012, S. 85

11 Sonntag, 2012, S. 294

12 Sonntag, 2012, S. 94

13 Vgl. Interview mit Marion Daube, 14.09.2016;

8 Springer Gabler Verlag, o.J.a, o.S.

9 Springer Gabler Verlag, o.J.b, o.S.

Daneben stellt die *Positionierung einer unverwechselbaren Marke* ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur Abgrenzung von anderen Wettbewerben dar. Durch diese Markenidentität können Kunden langfristig an die Marke gebunden werden.¹⁴ Dabei muss der größere Zeithorizont berücksichtigt werden, den der Aufbau einer solchen weitläufig bekannten Marke in Anspruch nimmt. Um eine Markenidentität aufzubauen bzw. den Markenwert eines Wettbewerbs wie der UWCL zu steigern, sollte eine große Ausgeglichenheit der sportlichen Auseinandersetzungen angestrebt werden, da damit eine größere Attraktivität für die (Fernseh-)Zuschauer erreicht wird. Zur Etablierung einer bedeutenden Marke ist es zudem von Nöten, diese entsprechend bei den sportinteressierten Zuschauern sowie den Medien und Sponsoren zu positionieren.¹⁵ Klein sieht als wichtigste Zielgruppe der Sportart Frauenfußball Frauen bzw. Mädchen an, wenngleich ebenso Männer als Zuschauer vor Ort und vor den Bildschirmen, als Redakteure, als Sponsoren usw. bedeutsam sind.¹⁶ Um die Marke in diesem Personenkreis zu positionieren, empfiehlt sie eine an den Kunden ausgerichtete Kommunikation, die über sinnvolle, auch neue Arten an Medien vermittelt wird. „Vor dem Hintergrund einer marktorientierten Ausrichtung professioneller Sportorganisationen stehen primär Fans als Stadionbesucher und Fernsehzuschauer als Zielgruppe des Sponsorings im Fokus des Interesses“¹⁷. „Die Markenidentität umfasst diejenigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Cha-

rakter der Marke prägen“¹⁸. Bei der UWCL wird sie aus Sicht der UEFA zur Positionierung als europäischer Top-Wettbewerb im professionellen Frauenfußball benötigt.¹⁹ Dazu zählt nach eigener Aussage zum einen das offizielle Logo inklusive des Schriftzugs sowie zum anderen die Hymne, die Trophäe und der Spielball.

Im Zusammenhang mit der Ermittlung von Erfolgsfaktoren muss ebenso das bereits erwähnte Zuschauerinteresse berücksichtigt werden.²⁰ Ein *großes Zuschauerinteresse* im Vergleich zu anderen relevanten Wettbewerben wie der AFBL zeugt von Attraktivität. Gleichzeitig beeinflussen die Zuschauerzahlen die Ausprägung des Erfolgsfaktors *finanzielle Auswirkungen*, da sie einen wesentlichen Bestandteil der Einnahmen aus dem Spielbetrieb in diesem Wettbewerb bilden.²¹ Außerdem bildet der Zuschauerzuspruch einen wichtigen Faktor für die Vermarktung, was sich erneut auf die finanzielle Situation auswirkt.²² Odebrecht und Saß²³ sehen die Zahl der Zuschauer in den Stadien als Faktor für den Erfolg des Wettbewerbs.

Als Kennzeichen des Erfolges wird ferner die *mediale Berichterstattung* herangezogen, wobei der Schwerpunkt auf der Länge der Fernsehberichterstattung, den Inhalten sowie dem Interesse der Zuschauer liegt. Diketmüller erläutert, dass die Berichterstattung in Printmedien sowie im Fernsehen mit rund 80 bis 90 Prozent vom Männersport eingenommen wird.²⁴ Dieses geringere Interesse der Medien an den Frauen hat wiederum eine erschwerte Suche nach Sponsoren zur Folge. Mittels einer großen Präsenz in den Medien steigt der Wert des Sponsoringobjekts für den

Interview mit Katharina Ehart, 13.09.2016; Interview mit Morten Klessen, 17.08.2016; Interview mit Christina Saß, 05.08.2016; Interview mit Mirjana Vucetic, 01.09.2016; jeweils Frage 1

14 Vgl. Sontag, 2012, S. 257 ff.

15 Vgl. Sontag, 2012, S. 338

16 Vgl. Klein, 2007, S. 70 f.

17 Sontag, 2012, S. 254

18 Springer Gabler Verlag, o. J.c, o. S.

19 Vgl. UEFA, 2015b, S. 17

20 Vgl. Sontag, 2012, S. 130

21 Vgl. Klein, 2007, S. 63

22 Vgl. Zimmermann, 2012, S. 219

23 Vgl. Interview mit Viola Odebrecht, 09.08.2016; Interview mit Christina Saß, 05.08.2016; jeweils Frage 1

24 Vgl. Diketmüller, 2012, S. 189

Sponsor an²⁵, wodurch sich höhere finanzielle Einnahmen bei der Vermarktung erwirtschaften lassen. Deshalb sollte versucht werden, häufig in den Medien vertreten zu sein. Die „Kombination aus den traditionellen und neuen Medien stellt dabei einen wesentlichen Erfolgsfaktor zum Aufbau und für die Entwicklung einer zielgruppenkonformen Markenpositionierung dar“²⁶. Ein breiter Einsatz verschiedenster Medien kann zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades führen und somit dazu beitragen, die Marke weiterzuentwickeln.²⁷ Als wichtigstes Medium, um im Sport Aufmerksamkeit zu erzeugen, ist das Fernsehen anzusehen. Daneben rücken zur heutigen Zeit das Internet sowie die verschiedenen Social Media Aktivitäten in den Mittelpunkt. Der Autor führt als Beispiel die Facebook-Fans eines Vereins an, die eine breite Masse potenzieller Zuschauer sowie Merchandising-Kunden darstellen. Dazu bilden die Sportorganisationen eine Symbiose mit den Medien, d.h. sie gehen zur Erreichung beiderseitiger Vorteile eine Beziehung ein.²⁸ Somit verkörpern die Medien einen wesentlichen Stakeholder der UWCL. Nicht nur an dieser Stelle zeigt sich eine teilweise gegenseitige Abhängigkeit sowie wechselseitige Beeinflussung der Erfolgsfaktoren. So erläutert Saß, dass mit der steigenden Zahl an Zuschauern in den Stadien eine Steigerung des Medieninteresses einhergeht.²⁹

Ein weiteres Erfolgskriterium eines Wettbewerbs stellt das *Aufstellen von klaren Regeln* dar, „die determinieren, wie sich die einzelnen Wettbewerber verhalten sollen“³⁰. Für den Wettbewerb der Women's Champions League ist dafür die UEFA zuständig, weshalb u.a. Regeln zur

Teilnahme und Organisation vorgegeben werden. Dazu zählt u.a. die Qualifikation der Vereine durch sportliche Leistungen in ihrer Liga, d.h. das Erreichen eines bestimmten Tabellenplatzes.³¹

Überdies muss in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden, inwieweit die aufgestellten *Regeln eingehalten* werden. Mit Hilfe von Lizenzierungsverfahren wird seitens von Ligaverbänden versucht, eine Überschuldung und eine Insolvenz von Profisportorganisationen während der laufenden Saison zu vermeiden.³² Dadurch wird vorrangig die Sicherung der kurz- und mittelfristigen Liquidität sichergestellt. Es stellt sich die Frage, inwiefern dies bei der UWCL gewährleistet wird. Es gibt offizielle Unterlagen zur Anmeldung, auf die kein Zugriff besteht. Laut Saß müssen die Vereine u.a. einen Fragebogen zum Stadion einreichen und Angaben zu den Trikots machen.³³ Die Unterlagen für die UWCL seien nicht so umfangreich wie die Lizenzierung zur AFBL. Genau umgekehrt stellt es sich in Österreich und der Schweiz dar. Dort gibt es für die nationale Liga nur sehr wenige einzureichende Formalitäten, weswegen die Anmeldung zur UWCL im Vergleich mit einem Mehraufwand verbunden ist.³⁴ Saß empfindet die mit der Lizenzierung verbundene Kontrolle als nicht ausreichend.³⁵ Sowohl Klessen³⁶ als auch Daube³⁷ berichten von Situationen, in denen gastgebende Mannschaften die Vorschriften, gerade im Bereich der Stadien, nicht eingehalten hätten.

31 Vgl. UEFA, 2016, S. 9

32 Vgl. Sontag, 2012, S. 288

33 Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 3

34 Vgl. Interview mit Marion Daube, 14.09.2016; Interview mit Katharina Ehart, 13.09.2016; jeweils Frage 3

35 Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 3

36 Vgl. Interview mit Morten Klessen, 17.08.2016, Frage 3

37 Vgl. Interview mit Marion Daube, 14.09.2016, Frage 3

25 Vgl. Zimmermann, 2012, S. 226

26 Sontag, 2012, S. 261

27 Vgl. Ebd.

28 Vgl. Sontag, 2012, S. 242

29 Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 1

30 Sontag, 2012, S. 336

Im Bereich der Infrastruktur zählen zu den Erfolgskriterien eines Wettbewerbs insbesondere die *Stadien*.³⁸ Sie sind unerlässlich für die erfolgreiche Durchführung eines Events wie das eines Fußballspiels, weshalb diese im Folgenden näher beleuchtet werden. Denn eine einzigartige Atmosphäre in den Stadien kann eine ‚Unique Selling Proposition‘ sein.³⁹ Für Klessen stellt eine professionelle Infrastruktur ebenfalls einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Mannschaftssportwettbewerbe dar.⁴⁰ Christian Seifert, der Vorsitzende der DFL-Geschäftsführung bezeichnet u.a. „die modernen Stadien (...) [als] die wesentlichen Erfolgsfaktoren“⁴¹, die für einen stetigen Anstieg der Zuschauerzahlen der Bundesliga sorgen. Hier beeinflusst ein Erfolgsfaktor erneut direkt einen anderen.

Die UEFA hat ein eigenes Regelwerk für die Stadien der an europäischen Wettbewerben teilnehmenden Mannschaften entwickelt, in dem insgesamt vier Kategorien an Arenen definiert sind.⁴² Für die UWCL müssen die Voraussetzungen für ein Kategorie-1-Stadion erfüllt sein, d.h. die geringsten aller möglichen Standards.⁴³ Diese Kategorie sieht eine Mindestkapazität von 200 Zuschauern (Sitz- oder Stehplätze) vor.⁴⁴ Darin müssen mindestens 50 überdachte VIP-Plätze mit Zugang zur VIP-Hospitality auf der Haupttribüne enthalten sein. Mindestens fünf Prozent der Gesamtkapazität des Stadions müssen den Gästefans zur Verfügung gestellt werden. Die AFBL verlangt im Vergleich das Vorhandensein von 200 reinen Sitzplätzen.⁴⁵ Des Weiteren müssen die Stadien in Bereichen wie beispielsweise dem Spielfeld, dem Innenraum, der Infrastruktur außer-

halb des Stadions sowie den Medien bestimmten Kriterien entsprechen.⁴⁶

Zur Kontrolle und Bestätigung der Erfüllung der Voraussetzungen muss der nationale Verband der jeweiligen Mannschaft das Stadion begutachten und der UEFA eine Rückmeldung zukommen lassen.⁴⁷ Es ist vorgesehen, den Vereinen Besuche von der UEFA abzustatten, um die Einrichtungen sowie den Ablauf zu überprüfen.⁴⁸ Wie häufig solche Termine durchgeführt werden, kann nicht angegeben werden. Je mehr Kontrollen durchgeführt werden, desto besser kann der Erfolgsfaktor *Einhaltung von Regeln* bewertet werden.

Darüber hinaus „kann das *Erreichen der selbstgesetzten Ziele* als Erfolg interpretiert werden“⁴⁹, weshalb im Zusammenhang mit der Bestimmung von Erfolgsfaktoren der UWCL die von der UEFA definierten Ziele berücksichtigt werden müssen. Der europäische Fußballverband führte dazu das *Women’s Football Development Programme* ein, wodurch mit Hilfe von finanziellen Mitteln die Entwicklung des Frauenfußballs gefördert und möglichst vielen Mädchen und Frauen das Fußballspielen ermöglicht werden soll.⁵⁰ Neben Nachwuchsturnieren und der Europameisterschaft zählt die UWCL zu den wichtigsten Wettbewerben zur Förderung des Frauenfußballs auf europäischer Ebene.⁵¹ Umso erfolgreicher die UWCL ist, desto näher ist die UEFA an der Umsetzung ihres Ziels. Ein weiteres Ziel stellt seitens der FIFA die langfristige Installation professionell organisierter Wettbewerbe im Frauenfußball dar, wozu eine bessere Vermarktung unerlässlich sei.⁵²

Rückschlüsse über den Erfolg und die Erfolgskriterien eines Wettbewerbs lassen

38 Vgl. Sonntag, 2012, S. 274

39 Vgl. Sonntag, 2012, S. 255

40 Vgl. Interview mit Morten Klessen, 17.08.2016, Frage 1

41 Handelsblatt GmbH, 2011, o.S.

42 Vgl. UEFA, 2010

43 Vgl. UEFA, 2015b, S. 31

44 Vgl. Ebd., S. 36

45 Vgl. Klein, 2009, S. 50

46 Vgl. UEFA, 2015b, S. 31 ff.

47 Vgl. UEFA, 2016, S. 25

48 Vgl. UEFA, 2015b, S. 20

49 Sonntag, 2012, S. 86

50 Vgl. UEFA, o.J.b, S. 1

51 Vgl. UEFA, o.J.b, S. 2

52 Vgl. FIFA, 2014, o. S.

sich aus der Analyse von *Expertenmeinungen* ziehen.⁵³ Als solche Experten können die Stakeholder der UWCL bezeichnet werden, wie Spieler, Trainer, Medienvertreter und administrative Entscheidungsträger der Vereine bzw. der UEFA. Fallen die verschiedenen subjektiven Meinungen überwiegend positiv aus, so kann durch die Zufriedenheit der Stakeholder auf eine erfolgreiche Organisation geschlossen werden. Eine Befragung entsprechender, auch internationaler Fachleute wird mit Hilfe von problemzentrierten Interviews durchgeführt. Daraus ergeben sich als weitere Erfolgsfaktoren beispielsweise die Schiedsrichter, die Spieler und Trainer sowie die Promotion des Heimteams⁵⁴, die allerdings im Rahmen dieses Beitrags nicht hinreichend genug untersucht werden können. Neben den genannten Kriterien gibt es weitere Erfolgskriterien eines Wettbewerbs.

Mit Hilfe der Erfolgsfaktoren ergibt sich die Möglichkeit, „das eigene Leistungsangebot von Konkurrenzangeboten innerhalb und außerhalb des eigenen Ligasystems abzugrenzen“⁵⁵. Als Konkurrenzangebote werden in dieser Arbeit besonders die AFBL, der DFB-Pokal der Frauen sowie die UCL angesehen und deshalb bei der Analyse von Medien, Fernsehberichterstattung und Zuschauerzahlen als Vergleichswert herangezogen. Die Festlegung von Erfolgskriterien schafft die Grundlage, um einen Mannschaftssportwettbewerb, hier die UWCL, hinsichtlich seiner erfolgreichen Durchführung beurteilen zu können. Im Folgenden werden dazu einige Methoden anhand der UWCL näher beleuchtet.

4. Spieltagerfolgsrechnung

Um den Erfolg eines Wettbewerbs beweren

zu können, werden dessen finanzielle Auswirkungen auf die teilnehmenden Vereine herangezogen, indem eine Spieltagerfolgsrechnung durchgeführt wird. Diese nimmt beim Erfolgskriterium *positive finanzielle Auswirkungen* eine wichtige Rolle ein.

Der finanzielle Gesamterfolg eines Spieltages ergibt sich aus der Summation von Teilerfolgen (z.B. Zuschauereinnahmen, Spielprämien, Stadionabgaben, Sponsoren- und Fernseherfolg usw.) sowie Einnahmen und Ausgaben, die einzelnen Spieltagen nicht zurechenbar sind (z.B. Ausgaben für eine Zuschauerversicherung). Letztere können als anteilige Gemeinkosten auf die Spieltage umgelegt werden.⁵⁶

Die Zusammenfassung mehrerer Spieltage ermöglicht die Bewertung eines Wettbewerbs.⁵⁷ Um zu überprüfen, wie sich dieser Sachverhalt in der Praxis der UWCL darstellt, wird exemplarisch versucht, den Erfolg eines Spiels des VfL Wolfsburg zu messen. Bei diesem Verein können die meisten Daten generiert werden. Dennoch handelt es sich hierbei lediglich um eine vereinfachte Form, da zu einigen Kategorien keine Zahlen vorliegen. Das Fallbeispiel kann der nachfolgend abgebildeten Tabelle entnommen werden.

Der Tabelle können die ermittelten Werte (alle Angaben in Euro) der einzelnen Kategorien, die Haas festgelegt hat, entnommen werden. Zum besseren Verständnis der in der Grafik dargestellten Werte sind alle Kategorien durchnummeriert und werden in dieser Reihenfolge genauer erklärt.

1) Zuschauereinnahmen

Da seitens des VfL Wolfsburg keine Angaben zu den exakten Einnahmen durch die Zuschauer gemacht werden, müssen die-

53 Vgl. Sonntag, 2012, S. 122

54 Vgl. Interview mit Morten Klessen, 17.08.2016; Interview mit Mirjana Vucetic, 01.09.2016, jeweils Frage 1

55 Sonntag, 2012, S. 263

56 Haas, 2006, S. 116

57 Vgl. Ebd.

<i>Summe</i>	Kategorie	Unterkategorie(n)	
11.670 €	1) Zuschauereinnahmen	Tageskarten	Dauerkarten
	11.670 €		
	2) Fernsehen	fest	variabel
	Keine Angaben		
20.000 €	3) Sponsoren	Qualifikation	
	Keine Angaben		
	4) Prämien UEFA	20.000 € zzgl. Preisgelder für ein Ausscheiden ab dem Viertelfinale	
	5) Werbeausgaben	Event	
	Keine Angaben		
- 3.646,50 €	6) Bewirtung und Betreuung	Bewirtung	Betreuung
	Keine Angaben		
	7) Stadionabgaben	kommunaler Ordnungsdienst	Sanitär Stadionmiete Flutlicht Schiedsrichter Verband
		3.646,50 €	
	8) Sonstige	Versicherung	
	Keine Angaben		
- 10.980 €	9) Spielprämien	Spielerinnen	Trainer
	10.980 €	7.320 €	3.660 €
- 2.358 €	10) Reisekosten (Team)	Anfahrt	Hotel
	2.358 €	Eigener Bus	2.358 €
- 1.740 €	11) Reisekosten (Gegner)	Bus	
		1.740 €	
12.945,50 €	12) Gesamterfolg		

Tab. 1: Spieltagserfolgsrechnung (Eigene Darstellung Nach Haas, 2006, S. 118, Daten aus eigenen Berechnungen)

se anderweitig berechnet werden. Für die Berechnung der Zuschauereinnahmen wird im Interview darauf verwiesen, dass diese durch Multiplikation der durchschnittlichen Zuschauerzahl eines UWCL-Heimspiels mit den Preisen ermittelt werden können.⁵⁸ Der durchschnittliche Zuschauerschnitt belief sich in der UWCL-Spielzeit 2015/16 auf 1.756 Personen.⁵⁹ Davon müssen 200 Frei- und Ehrenkarten

abgezogen werden, die pro Spiel im Durchschnitt verteilt werden.⁶⁰ Die Preise für Heimspiele in der UWCL des VfL Wolfsburg unterscheiden sich nach der Kategorie *Sitz- und Stehplatz* sowie in *Vollzahler und Ermäßigter* (z.B. Schüler, Rentner).⁶¹ Da zur genauen Verteilung der Zuschauer auf diese Kategorien keine Informationen vorliegen, wird aus Vereinfachungsgründen der Durchschnittspreis gebildet. Dieser beträgt (10 € + 8 € + 7 €

58 Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 11a

59 Vgl. e-quadrat communications gmbh, o. J., o. S.

60 Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 11a

61 Vgl. VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, o. J., o. S.

+ 5 €) : 4 = 7,50 € pro Eintrittskarte.

Somit ergeben sich folgende Zuschauer-einnahmen:

$$1.556 \times 7,50 \text{ €} = 11.670 \text{ €}$$

Fortuna Hjørring gibt an, einige Hundert Euro aus Zuschauereinnahmen zu erhalten.⁶² Ehart beziffert die Eintrittseinnahmen von St. Pölten in der UWCL auf etwa 8.000 €.⁶³ Dagegen kann die serbische Mannschaft aus Subotica keine Zuschauereinnahmen aus Heimspielen erzielen, da es dem Verein aufgrund der fehlenden Medienpräsenz schwerfällt, überhaupt Zuschauer in das Stadion zu locken.⁶⁴

4) Prämien UEFA

Für die Teilnahme an den Runden der UWCL bekommen die Vereine von der UEFA Prämien. So erhalten die Teams für die Teilnahme am Sechzehntel-, Achtel-, Viertel- sowie Halbfinale je einen Betrag von 20.000 €.⁶⁵ Weitere Bonuszahlungen, die vom Ausgang des jeweiligen Spiels abhängig sind belaufen sich auf folgende Beträge:

- Verlierer Viertelfinale: 25.000 €
- Verlierer Halbfinale: 50.000 €
- Verlierer Finale: 200.000 €
- Siegerprämie: 250.000 €

Die eingerechnete Prämie entspricht der vorgestellten Ausschüttung der UEFA für die Teilnahme der Vereine ab dem Sechzehntelfinale. Sollte die Mannschaft erst im Viertelfinale oder später ausscheiden und würde sich das Fallbeispiel auf ein Spiel dieser Runden beziehen kämen weitere Preisgelder hinzu.

Ob die Höhe der ausgeschütteten Prämien angemessen ist, wird vielfältig disku-

tiert. Es wird kritisiert, die Vereine müssen in der UWCL „pay to play“.⁶⁶ Der Hauptkritikpunkt ist, dass die Prämien teilweise nicht zur Deckung der Kosten, die im Zusammenhang mit der Teilnahme an dem Wettbewerb stehen, wie beispielsweise des Flugs, reichen.⁶⁷

7) Stadionabgaben

Für die Berechnung der Kosten des kommunalen Ordnungsdienstes wird die Aussage von Saß zugrunde gelegt, es seien pro Spiel 80 bis 85 Ordner im Einsatz.⁶⁸ Multipliziert man diese Zahl in dieser Annahme mit dem gesetzlichen Mindestlohn von 8,84 € und einer Arbeitszeit von insgesamt fünf Stunden pro Spiel, ergeben sich in diesem Bereich Kosten von $(82,5 \times 5 \times 8,84 \text{ €}) = 3.646,50 \text{ €}$. Die Arbeitszeit ergibt sich durch die Spielzeit inkl. Halbzeitpause von 105 min, der Zeit der Öffnung des Stadions 120 min vor dem Spiel⁶⁹ sowie 75 min nach dem Spiel.

9) Spielprämien

Saß bejaht die Frage, ob es beim VfL Wolfsburg Prämien für die UWCL gebe, macht jedoch keine Angabe über deren Höhe.⁷⁰ Deshalb müssen diese auf andere Weise berechnet werden. Odebrecht schätzt die Prämien für Spieler und Trainer auf einen Bereich von 500 € bis 5.000 € pro Spielzeit.⁷¹ Der Durchschnitt liegt dementsprechend bei 2.750 €. Teilt man die Durchschnittsprämie durch die Anzahl der ohne Qualifikation maximal möglichen Spiele (neun Stück), ergibt sich pro Person eine Prämie von ca. 305 € pro Spiel. Um den Wert, der in die Spieldagserfolgsrechnung eingeht, zu erhalten, muss eine Multiplikation mit der Anzahl

62 Vgl. Interview mit Morten Klessen, 17.08.2016, Frage 11a

63 Vgl. Interview mit Katharina Ehart, 13.09.2016, Frage 11a

64 Vgl. Interview mit Mirjana Vucetic, 01.09.2016, Frage 11a

65 Vgl. UEFA, 2016, S. 44

66 Leighton, 2013, Abs. 3

67 Vgl. Leighton, 2013, o. S.

68 Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 10

69 Vgl. UEFA, 2015b, S. 137

70 Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 11d

71 Vgl. Interview mit Viola Odebrecht, 09.08.2016, Frage 11d

der Spielerinnen und des Betreuerstabes erfolgen. Bei der Abteilung Frauenfußball des VfL Wolfsburg sind das 36 Personen.⁷² Somit ergibt sich ein Betrag von 10.980 € (305 € x 36). Es muss berücksichtigt werden, dass die Prämien nicht immer pro Spiel bezahlt werden, sondern vom Erfolg der Mannschaft abhängig sein können und erst ab dem Erreichen einer bestimmten Runde und/oder dem Gewinn eines Spiels gezahlt werden. So sei es laut Saß auch beim VfL Wolfsburg, wo es zusätzlich noch Prämien für individuelle Leistungen gibt, die in diesem Fallbeispiel nicht ermittelt werden können.⁷³ Ehart möchte keine detaillierte Auskunft über Prämien beim SKN St. Pölten geben; es handele sich dabei aber eher um ein Taschengeld.⁷⁴ Beim FC Zürich werde grundsätzlich kein Gehalt gezahlt.⁷⁵

10) Reisekosten Team

Um die Kosten für einen möglichen Hotelaufenthalt des Heimteams vor dem Spiel zu ermitteln, wird ein Drei-Sterne-Hotel ausgewählt und die Preise für ein Doppelzimmer unter der Woche zuzüglich Frühstück⁷⁶ mit der Anzahl der Spielerinnen und der Trainer/Betreuer multipliziert.

$$(36:2) \times 108 \text{ €} + 36 \times 11,50 \text{ €} = 2.358 \text{ €}$$

11) Reisekosten Gegner

Zur Berechnung der Kosten für die Bereitstellung des Busses für den Gegner in der UWCL werden folgende Strecken zugrunde gelegt:

1. Tag: Transfer Flughafen Hannover – Hotel Wolfsburg

Transfer Abschlusstraining: Hotel – AOK Stadion Wolfsburg und zurück

2. Tag: Transfer Spieltag: Hotel – AOK Sta-

⁷² Vgl. VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, 2016, o. S.

⁷³ Vgl. Interview mit Christina Saß, 05.08.2016, Frage 11d

⁷⁴ Vgl. Interview mit Katharina Ehart, 13.09.2016, Frage 11d

⁷⁵ Vgl. Interview mit Marion Daube, 14.09.2016, Frage 11d

⁷⁶ Vgl. Global Inn – International Hotel, o. J., o. S.

dion und zurück

3. Tag: Transfer Hotel – Flughafen Hannover

Das befragte Busunternehmen gibt für die genannten Tage Preise von 695 €, 495 € sowie 550 € an.⁷⁷ Somit ergibt sich ein Gesamtpreis von 1.740 € inklusive Steuer.

12) Gesamterfolg

Der Gesamterfolg in diesem Fallbeispiel beläuft sich somit auf 12.945,50 €. Dieses Ergebnis kann nicht verallgemeinert werden, da zu einigen Bereichen der Spieltagserfolgsrechnung keine Daten vorliegen, bzw. jeder Verein individuelle Zahlen aufweist.

5. Berichterstattung in den Medien

Zunächst wird sich der Berichterstattung über die UWCL im Fernsehen gewidmet. Dazu kommen 18 aufgezeichnete Fußballspiele im frei empfangbaren Fernsehen zum Tragen. Diese beinhalten neben Spielen der UWCL ebenso Begegnungen aus der AFBL, des DFB-Pokals der Frauen sowie der UCL. Es wird zum einen ausgewertet, wie lange über die jeweiligen Wettbewerbe berichtet wird (quantitativ), d.h. die Dauer der Sendung und die Zeit neben dem Fußballspiel dargestellt. Zum anderen wird analysiert, welche Inhalte in der Berichterstattung den Zuschauern geboten werden (qualitativ). Abschließend werden die Zuschauerzahlen vor den Fernsehgeräten, die anhand von TV-Einschaltquoten ermittelt werden, abgebildet.

Die aufgezeichneten und ausgewerteten Spiele stellen eine Annäherung an die Länge der Berichterstattung und die Inhalte der Fernsehsender von den dargestellten Wettbewerben dar, sind jedoch nicht als repräsentativ zu betrachten. So muss berücksichtigt werden, dass sowohl im Vorfeld als auch im Nachgang, beispielsweise in Nachrichtensendungen, über die Spiele berichtet wird. Der zeitliche Um-

⁷⁷ Vgl. Lohmann, persönl. Mitteilung, 08.09.2016

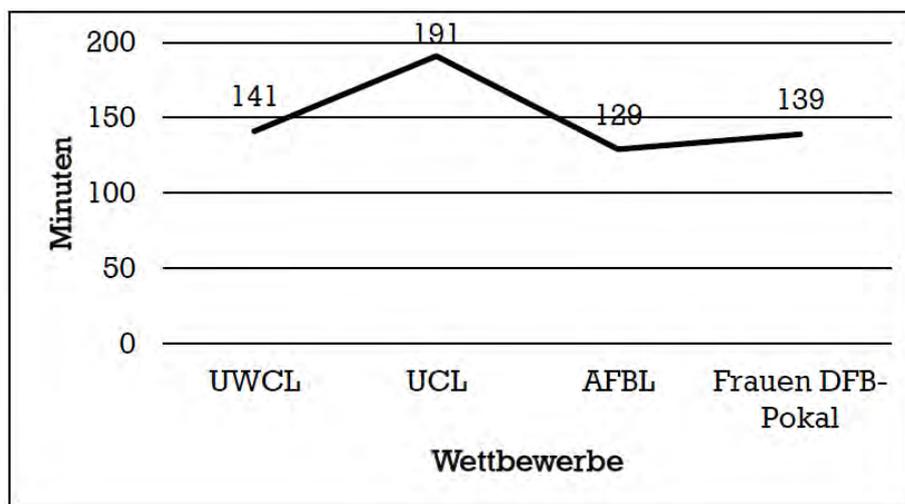


Abb. 1: Durchschnittliche Berichterstattung Saison 2015/16 (Eigene Darstellung, Daten aus eigenen Berechnungen)

fang und die Inhalte dieser Berichterstattung können im Rahmen dieses Beitrags nicht abgebildet werden. Außerdem müsste eine größere Anzahl an Spielen aufgezeichnet werden, was aufgrund des begrenzten Umfangs nicht möglich ist. Für eine bessere Vergleichbarkeit der gebildeten Durchschnittswerte wäre eine gleiche Zahl an Verlängerungen und Elfmeterschießen optimal.

5.1 Quantitative Inhaltsanalyse

Um eine Aussage über die UWCL-Fernsehberichterstattung treffen zu können, wird der durchschnittliche Umfang der Berichterstattung der Wettbewerbe UWCL, UCL, AFBL sowie des Frauen DFB-Pokals der Saison 2015/16 einander gegenübergestellt. Es wird deutlich, dass der Umfang, in dem von der UWCL berichtet wird, mit 141 Minuten deutlich unter dem der UCL (191 min) liegt, obwohl in die zugrunde liegende Berechnung bei der UWCL zweimal eine Verlängerung mit Elfmeterschießen einfließt, bei der UCL dagegen nur einmal. Die drei Frauen-Wettbewerbe weisen bezüglich der Sendezeit nur geringe Unterschiede auf (UWCL 141 min, Frauen DFB-Pokal 139 min), wobei die AFBL mit durchschnittlich 129 Minuten den letzten Rang belegt. Dies begründet sich zum einen

dadurch, dass es in der Bundesliga nicht zu einer Verlängerung und evtl. einem Elfmeterschießen kommen kann. Zum anderen zeigen sich Unterschiede bei der Betrachtung der Sendeinhalte, die die differierende Gesamtlänge der Sendung beeinflussen. Auf diesen Aspekt wird deshalb im Folgenden eingegangen.

5.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Es wird überprüft, in welchem Umfang die Fernsehsender den Zuschauern bestimmte Informationen rund um das Spiel zur Verfügung stellen und dadurch versuchen Interesse zu wecken bzw. zu unterhalten. Zur Auswertung der Spiele werden zunächst nach dem Vorbild der qualitativen Inhaltsanalyse verschiedene Kategorien gebildet. Die gesamte Sendezeit kann dadurch in die Kategorien *Vorbericht*, *erste und zweite Halbzeit*, *Halbzeitpause* und *Nachbericht* sowie falls vorhanden, *Verlängerung*, *Elfmeterschießen* und *Zwischenbericht* (d.h. die Zeit zwischen dem Spiel und der Verlängerung, der Pause der Verlängerung und vor dem Elfmeterschießen) unterteilt werden. Dabei ergibt sich eine Vielzahl an Unterkategorien. Zur Vergleichbarkeit der Wettbewerbe werden die Durchschnittswerte aus den aufgezeichneten Spielen ermittelt. Beispielhaft zeigt die folgende Tabelle die Inhalte

Vorbericht								
Wettbewerb	UWCL		UCL		AFBL		Frauen DFB-Pokal	
Sendeinhalte	min	%	min	%	min	%	min	%
Intro	0:10	3	1:42	6	-	-	0:17	2
Extro (bei UCL-Magazin)	-	-	0:18	1	-	-	-	-
Vorschau auf die Sendung	0:33	10	0:40	2	-	-	0:20	3
Programmorschau	-	-	-	-	-	-	0:19	2
Werbung	0:56	17	-	-	1:42	13	0:04	1
Moderator	-	-	-	-	0:58	7	1:29	11
Moderator & Gast	-	-	-	-	3:10	24	-	-
Moderator & Experte	-	-	8:49	29	-	-	1:38	12
Moderator, Experte & Gast	-	-	1:34	5	-	-	3:08	24
Interview	0:05	2	0:50	3	1:15	10	-	-
Stimmen Spieler/Trainer	-	-	0:18	1	-	-	-	-
Hintergrundbericht	0:26	8	5:35	19	-	-	3:00	23
Rückblick auf Vortag	-	-	0:47	3	-	-	-	-
Gewinnspiel	-	-	0:39	2	-	-	-	-
Hinweis auf App	-	-	0:05	0	-	-	-	-
Hymne (National und UCL)	-	-	0:29	2	-	-	0:21	3
Kommentator (Aufstellung)	0:21	6	0:56	3	1:03	8	0:41	5
Kommentator	2:54	54	7:24	25	5:01	38	2:01	15
Gesamt	5:25	100	30:06	101*	13:09	100	13:18	101*
Summe der Sendeinhalte	6		14		6		11	

Tab. 2: Inhalte der Vorberichterstattung (Eigene Darstellung, Daten aus eigenen Berechnungen) *Rundungsfehler

der Vorberichterstattung.

Die Vorberichterstattung ist bei der Frauen Champions League im Vergleich mit den anderen Wettbewerben am kürzesten (5:25 min, das ist nur etwa 1/6 der Zeit der UCL), bei der UCL am umfangreichsten (30:06 min). Es zeigt sich eine Zunahme der Länge der Vorberichterstattung, je mehr Inhalte gezeigt werden. Beispiels-

weise dauert der Vorbericht bei der UCL 30:06 min bei 14 Inhalten, beim DFB-Pokal der Frauen 13:18 min bei elf Inhalten usw. Bezüglich der Inhalte fällt bei der UWCL eine fehlende Einleitung der Sendung durch einen Moderator vor dem Spiel auf. Im Gegensatz nimmt bei der UCL das Gespräch zwischen einem Moderator und einem Experten vor dem Spiel die meiste Zeit in Anspruch. Den Aufstellungen der

Durchschnittliche Einschaltquoten im Vergleich der Wettbewerbe		
Wettbewerb	Absolute Zuschauerzahl in Mio.	Marktanteil in %
UWCL	0,38	1,70
UCL	10,18	33,42
AFBL	0,17	1,30
Frauen DFB-Pokal	0,51	5,00

Tab. 3: Durchschnittliche Einschaltquoten im Vergleich der Wettbewerbe (Eigene Darstellung, Daten aus Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung, 2016a, 2016b, Zugriff am 22.05.2016)

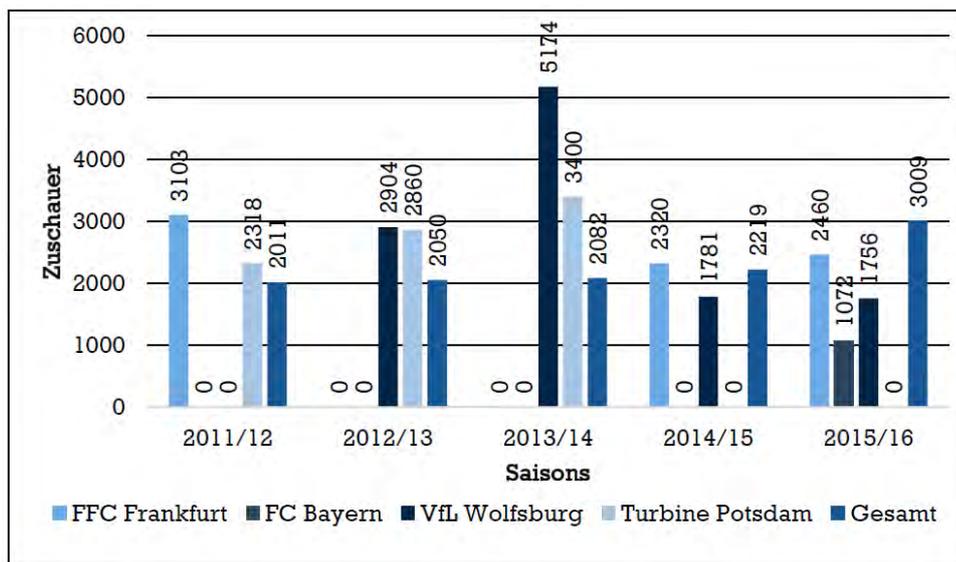


Abb. 2: Zuschauerschnitt UWCL (Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus e-quadrat communications gmbh, o.J.b, o.J.c, o.J.d, o.J.e, o.J.f)

beiden Mannschaften widmen die übertragenden Fernsehsender unterschiedlich viel Zeit. Am ausführlichsten werden diese bei der AFBL mit durchschnittlich 1:03 Minuten, was einem Anteil von 8 % entspricht, dargestellt. Die größte Vielfalt der Sendung weist beim Vorbericht die UCL (14 Inhalte), gefolgt vom Frauen DFB-Pokal (elf) auf. Mit je sechs Inhalten belegen die UWCL und die AFBL, beide von *Eurosport* übertragen, den letzten Rang. Nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse würde die Darstellung der Programmvielfalt in der Halbzeitpause sowie der Nachberichterstattung folgen.

5.3 Zuschauerzahlen

Nun wird das Interesse der Fernsehzuschauer an den UWCL-Spielen gemessen.

Dazu werden TV-Einschaltquoten verschiedener Parteien der Spielzeit 2015/16 ausgewertet. Da sich die nachfolgend abgebildeten Einschaltquoten nur auf Deutschland beziehen, kann daraus keine Aussage über das Interesse der Fernsehzuschauer an den Wettbewerben in anderen Ländern getroffen werden. Es sind die absoluten Zuschauerzahlen sowie der Marktanteil am Gesamtpublikum dargestellt. Im Folgenden kann der Durchschnitt der UWCL mit der UCL, der AFBL sowie dem Frauen DFB-Pokal verglichen werden.

Die Tabelle weist den mit Abstand höchsten Durchschnitt der absoluten Zuschauerzahlen sowie des Marktanteils bei der UCL aus. Die UWCL rangiert bei den beiden Kennzahlen hinter dem Frauen DFB-Pokal und vor der AFBL.

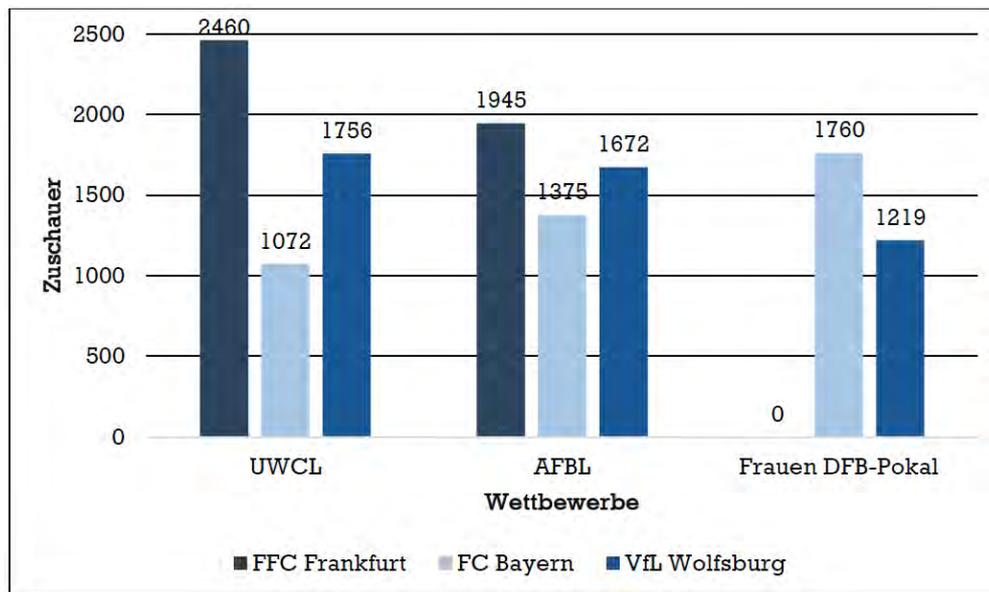


Abb. 3: Zuschauerschnitte 2015/16 im Vergleich (Eigene Darstellung, Daten aus e-quadrat communications gmbh, o.J.a, o.J.f, o.J.g)

6. Zuschauerentwicklung in den Stadien

Zuletzt wird die Entwicklung der Zuschauerzahlen in den Stadien beleuchtet. Die dargestellte Grafik zeigt dazu den Zuschauerschnitt der deutschen Mannschaften, die in den Spielzeiten 2011/12 bis 2015/16 an der UWCL teilgenommen haben.

Zum Vergleich ist der Gesamtschnitt aller Mannschaften der jeweiligen Saison ausgewiesen. In den dargestellten Gesamt-Zuschauerschnitten ist der Zuschauerzuspruch des Finales nicht berücksichtigt, da er die Zuschauerzahlen aus den Heimspielen der Vereine verfälschen würde. Es ist eine Steigerung des gesamten Zuschauerschnitts in den dargestellten Jahren von ca. 2000 auf ca. 3000 Zuschauer pro Spiel zu erkennen. Eventuelle Auswirkungen der WM in Deutschland 2011 auf den Zuschauerzuspruch sind nicht feststellbar, da keine Vergleichszahlen von den Spielzeiten davor vorliegen. In den Spielzeiten, bei denen keine Zahlen für die aufgeführten Mannschaften abgebildet sind, haben diese nicht am Wettbewerb teilgenommen. Die Spitze des VfL Wolfsburg mit über 5.000 Zuschauern aus

der Spielzeit 2013/14 ist eventuell durch den Titel als zu diesem Zeitpunkt aktueller UWCL-Sieger zu begründen.⁷⁸

Um anhand der Zuschauerzahlen beurteilen zu können, ob sich die UWCL als attraktiv und anziehend für die Zuschauer darstellt und somit in diesem Aspekt als (nicht) erfolgreich eingestuft werden kann, müssen die zuvor dargestellten Zahlen mit anderen relevanten Wettbewerben verglichen werden. Dies sind im Frauenfußball in Deutschland die Frauen-Bundesliga sowie der DFB-Pokal, die nachfolgend einander gegenübergestellt werden.

In der Abbildung werden die Zuschauerschnitte aller Wettbewerbe der drei an der UWCL teilnehmenden Mannschaften in der Saison 2015/16 abgebildet. Es fällt auf, dass der FFC Frankfurt kein Heimspiel im Pokalwettbewerb austrug. Insgesamt ist kein eindeutiger Trend erkennbar. Während in Frankfurt und Wolfsburg die UWCL in der Gunst der Zuschauer an erster Stelle steht, rangiert sie beim FC Bayern auf dem dritten Rang. Den wettbewerbsübergreifend höchsten Schnitt weist mit knapp 2.500 Besuchern der FFC

⁷⁸ Vgl. UEFA, o.J.a

Frankfurt in der UWCL auf, den Niedrigsten der FC Bayern mit knapp über 1.000 Zuschauern im gleichen Wettbewerb. Somit kann die UWCL als gleich erfolgreich hinsichtlich der Anziehung von Zuschauern in den Stadien eingeordnet werden wie die anderen Frauenfußballwettbewerbe in Deutschland.

7. Abgleich der Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Zu Beginn des Artikels wurden Erfolgsfaktoren eines Mannschaftssportwettbewerbs definiert; mit Hilfe der vorgestellten Methoden können die Ausprägung dieser Faktoren bei einem Wettbewerb wie der UWCL überprüft und Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Dies wird im Folgenden beispielhaft für drei der vorgestellten Erfolgsfaktoren vorgenommen.

Als erstes Erfolgskriterium wurden *positive finanzielle Auswirkungen* des Wettbewerbs auf die teilnehmenden Vereine bzw. die UEFA genannt. Darüber geben die Spieltagerfolgsrechnung sowie die Auskünfte in den Interviews Aufschluss. Es zeigt sich, dass die Vereine bei Heimspielen teilweise einen Überschuss erzielen können. Dabei gibt es Unterschiede bei der Bedeutung dieser Einnahmen für die Vereine. Während Fortuna Hjørring das Geld für die Finanzierung der Auswärtsreisen benötigt, spielt die Höhe der Einnahmen aus diesem Wettbewerb beim VfL Wolfsburg eine untergeordnete Rolle.⁷⁹ Durch die mit der Reise zum Auswärtsspiel verbundenen Ausgaben ergibt sich insgesamt jedoch kein oder nur ein geringer Gewinn. Erst ab dem Erreichen des Viertelfinales bietet die UWCL mit erfolgsabhängigen Preisgeldern von 25.000 € bis 250.000 € einen finanziellen Anreiz. Anders als bei der UCL kann der Veranstalter – die UEFA – bei der UWCL

aufgrund der Einzel- anstatt der Zentralvermarktung keine Einnahmen für sich generieren.

Eine größere finanzielle Unterstützung seitens der UEFA wäre hilfreich, damit kleinere Vereine ihre Kosten besser decken könnten bzw. mehr Geld in die Werbung der Spiele oder in die Infrastruktur investieren könnten. Dies hätte ein höheres Medien- und Zuschauerinteresse zur Folge und brächte somit auch eine Verbesserung des Wettbewerbs. Vor dem Hintergrund der weiteren Steigerung der Ausschüttungsbeträge in der UCL im Zyklus 2015-18 auf 1,257 Mrd. € scheint eine Erhöhung der Ausgaben für die UWCL möglich.⁸⁰ Würde man nur 1 % davon der UWCL zur Verfügung stellen, entspräche dies einem Betrag von 12,57 Mio. €.

Das *Zuschauerinteresse* an der UWCL bewegt sich bei den Besuchern im Stadion auf einem ähnlichen Niveau wie bei den beiden anderen Frauenfußballwettbewerben in Deutschland. Mit denen der UCL können aber alle drei Wettbewerbe der Frauen nicht konkurrieren. Bei den Zuschauerzahlen in der UWCL zeigt sich sowohl eine Steigerung im Laufe des Wettbewerbs als auch im gesamten Wettbewerb in den vergangenen Jahren. Durch die Zuschauer in den Stadien lassen sich in der Regel Einnahmen generieren, auf die nicht verzichtet werden kann. Durch geschickte Promotion ließen sich hier vorhandene Potenziale weiter ausschöpfen.

Die *mediale Berichterstattung* wird zum einen durch die Länge der Fernsehberichterstattung beurteilt. Am ausführlichsten wird über die UCL berichtet, mit einigem Abstand folgt die UWCL vor dem Frauen DFB-Pokal und der AFBL. Jedoch fließt in die Berechnung bei der UWCL im Gegensatz zu den anderen Frauenwettbewerben eine Verlängerung und Elfmeterschießen

79 Vgl. Interviews mit Morten Klessen, 17.08.2016, mit Christina Saß, 05.08.2016, jeweils Frage 1

80 UEFA, 2015a

ein. Zum anderen werden die Inhalte, die die Sender neben den Fußballspielen zeigen, dargestellt. Dabei nimmt bei der UWCL oftmals Werbung den umfangreichsten Teil ein. Die größte Programmvielfalt bietet die UCL sowie der Frauen DFB-Pokal. Als Folge könnte der Sender der UWCL, *Eurosport*, darüber nachdenken, eine größere Vielfalt und damit einhergehende längere Berichterstattung zugunsten einer attraktiveren Sendung einzuführen. Außerdem werden Einschaltquoten ermittelt, um das Interesse der Zuschauer vor dem Fernseher zu dokumentieren. Es zeigt sich eine große Differenz zwischen der UCL und den drei Frauenwettbewerben. Bei diesen liegt der Frauen DFB-Pokal aufgrund des anziehenden Endspiels in Köln leicht vorne.

8. Weiterer Forschungsbedarf und Fazit

Die Autoren sehen nach den dargestellten Überlegungen einen weiteren Forschungsbedarf. Gerade die Berichterstattung im Fernsehen über die UWCL eignet sich für eine eingehendere Untersuchung hinsichtlich der Umfänge sowie der einzelnen Inhalte der Sendungen. Gegebenenfalls könnten durch die Aufzeichnung und Auswertung einer größeren Anzahl an Spielen repräsentativere Daten generiert werden. Die Längs- und Querschnittsanalyse, die Horky und Grimmer vorgenommen haben, kann hierbei als Vorlage der Methode dienen. Auch eine eingehende Analyse der Nutzung der sozialen Medien v.a. hinsichtlich der Inhalte und Nutzerzahlen könnte aufschlussreich sein. Des Weiteren könnte ebenso eine Inhaltsanalyse der Printmedien zum Frauenfußball bzw. der UWCL durchgeführt werden. Bei einer tiefergehenden Forschung wäre zudem das Einholen eines Meinungsbildes des europäischen Fußballverbandes zu einigen angeführten Aspekten interessant.

Bei allen Kennzahlen, bei denen große

Zu den Autoren



Marcel Greubel

Marcel Greubel ist Student im Master-Studiengang Betriebswirtschaft und Kultur-, Freizeit-, Sportmanagement (MBK) – mit Schwerpunkt Sportmanagement – an der Hochschule Heilbronn, Campus Künzelsau – Reinhold-Würth-Hochschule (HHN) und Absolvent des gleichnamigen Bachelorstudiengangs.



Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy

Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Sportmanagement an der HHN. Neben akademischen Stationen als Professor an der Fachhochschule Kufstein/Tirol und der SRH Universität Heidelberg, sowie als Visiting Professor an der University of Latvia (Riga), der Russian International Olympic University (Sotchi) und der University of Sarajevo, ist der promovierte Sportökonom regelmäßig als Gastdozent an Hochschulen im In- und Ausland tätig. Außerhalb seiner Hochschultätigkeit berät er nationale und internationale Sportorganisationen und Bildungsanbieter. Sebastian Kaiser-Jovy ist zudem Herausgeber des German Journal of Exercise and Sport Research GJESR (Editor Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlicher Bereich).

Unterschiede zur UCL bestehen und bei denen sich die UWCL nicht von den verglichenen deutschen Wettbewerben abheben kann, könnten Steigerungen erreicht werden. Beispielsweise würden höhere Zuschauerzahlen und Einschaltquoten zu mehr medialem Interesse und mehr Sponsoring führen. Zur Etablierung einer einheitlichen Markenidentität und eines hohen Markenwerts sollte außerdem eine große Ausgeglichenheit zwischen den Vereinen sowie der sportlichen Auseinandersetzungen angestrebt werden. Die UEFA sollte über größere Investitionen in den Wettbewerb nachdenken, auch wenn zum jetzigen Zeitpunkt kein finanzieller Return zu erwarten ist. Andernfalls wird eine Weiterentwicklung deutlich langsa-

mer von statten gehen.

Der Artikel zeigt auf, dass es Erfolgsfaktoren für internationale wie nationale Mannschaftssportwettbewerbe gibt und diese sich teilweise wechselseitig beeinflussen. Außerdem wird die Möglichkeit der Überprüfbarkeit durch wissenschaftliche Methoden offenbar. Dadurch besteht letztlich die Chance zu lernen und Verbesserungen am Wettbewerb vorzunehmen.

Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung. (2016a). *Deutschland liebt Fernsehen. Wir liefern die Quoten.* (media control GmbH, Hrsg.). Verfügbar unter Internetadresse <http://www.tv-ratings.de/> (09.09.2016)
- Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (Meedia GmbH & Co. KG, Hrsg.). (2016b). *Top 20: die TV-Quoten des Gesamtpublikums.* Verfügbar unter Internetadresse <http://meedia.de/tv-quoten/heute/> (14.04.2016, 28.04.2016, 04.05.2016, 22.05.2016, 29.05.2016)
- Diketmüller, R. (2012). "10 Millionen vor den Fernesehern" - Frauenfußball in der medialen Darstellung. In S. Sinning (Hrsg.), *Auf den Spuren des Frauen- und Mädchenfußballs* (S. 188-213). Weinheim und Basel: Beltz.
- E-quadrat communications gmbh. (o.J.a). *Frauen Bundesliga 2015/2016 Zuschauer Heimspiele.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.welfussball.de/zuschauer/frauen-bundesliga-2015-2016/1/> (04.09.2016)
- E-quadrat communications gmbh. (o.J.b). *Frauen Champions League 2011/2012 Zuschauer Heimspiele.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.welfussball.de/zuschauer/frauen-champions-league-2011-2012/1/> (04.09.2016)
- E-quadrat communications gmbh. (o.J.c). *Frauen Champions League 2012/2013 Zuschauer Heimspiele.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.welfussball.de/zuschauer/frauen-champions-league-2012-2013/1/> (04.09.2016)
- E-quadrat communications gmbh. (o.J.d). *Frauen Champions League 2013/2014 Zuschauer Heimspiele.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.welfussball.de/zuschauer/frauen-champions-league-2013-2014/1/> (04.09.2016)
- E-quadrat communications gmbh. (o.J.e). *Frauen Champions League 2014/2015 Zuschauer Heimspiele.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.welfussball.de/zuschauer/frauen-champions-league-2014-2015/1/> (04.09.2016)
- E-quadrat communications gmbh. (o.J.f). *Frauen Champions League 2015/2016 Zuschauer Heimspiele.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.welfussball.de/zuschauer/frauen-champions-league-2015-2016/1/> (23.08.2016)
- E-quadrat communications gmbh. (o.J.g). *Frauen DFB-Pokal 2015/2016 Zuschauer Heimspiele.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.welfussball.de/zuschauer/frauen-dfb-pokal-2015-2016/1/> (04.09.2016)
- FIFA. (2014). *Frauenfußball - zehn definierte Entwicklungsgrundsätze.* Verfügbar unter Internetadresse <http://de.fifa.com/about-fifa/official-documents/organisation/index.html#activityReports> (19.04.2016)
- Global Inn - International Hotel. (o.J.). *Doppelzimmer. Hotel Global Inn.* Verfügbar unter Internetadresse <https://www.globalinn.de/zimmer/doppelzimmer/> (26.08.2016)
- Haas, O. (2006). *Controlling der Fußballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen* (2. Aufl.).

- Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Handelsblatt GmbH. (2011). *Zuschauer-Rekord: 12,8 Mio. Fans in den Stadien*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.handelsblatt.com/fussball-bundesliga-zuschauer-rekord-12-8-mio-fans-in-den-stadien/4275932.html> (31.08.2016)
- Horky, T. & Grimmer, C. G. (2011). Journalismus, Experten und Comedy - große Fußballturniere im Fernsehen. Eine Längs- und Querschnittsanalyse zur Qualität der Fernsehberichterstattung von Großfußballabenden. In M.-P. Büch, W. Maenning & H.-J. Schulke (Hrsg.), *Internationale Sportevents im Umbruch? Instrumentalisierung, Digitalisierung, Trivialisierung* (S. 94-113). Tagungsband zum: Internationalen Hamburger Symposium "Sport und Ökonomie" 2010. Aachen: Meyer & Meyer.
- Klein, M.-L. (2007). Wirtschaftliche Aspekte des Frauenfußballs in Deutschland. In G. Gdawietz & U. Kraus (Hrsg.), *Die Zukunft des Fußballs ist weiblich* (S. 52-76). Aachen: Meyer & Meyer.
- Klein, M.-L. (2009). Vermarktung der Frauenfußball-Bundesliga in Deutschland - Situationsanalyse und konzeptioneller Ausblick. In H. Dietl, E. Franck & H. Kempf (Hrsg.), *Fußball-Ökonomie einer Leidenschaft* (S. 39-56). Schorndorf: Hofmann.
- Leighton, T. (Telegraph Media Group, Hrsg.). (2013). *British teams competing in Women's Champions League receive 'farcical' funding from Uefa. Women's teams competing in the round of 32 will get just under £17000 apiece to cover their expenses for both legs of their ties*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/10359393/British-teams-competing-in-Womens-Champions-League-receive-farcical-funding-from-Uefa.html> (28.07.2016)
- Lohmann, L. (2016, 08. September). *Preisauskunft Bustransfer* (E-Mail).
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Rowing Champions League (Hrsg.). (o.J.). *RCL*. Verfügbar unter Internetadresse <http://rowingchampionsleague.com/clubs/> (05.10.2016)
- Sontag, B. (2012). *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Springer Gabler Verlag (o.J.a). *Stichwort: Erfolg*. Verfügbar unter Internetadresse <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7562/35/Archiv/7562/35/Archiv/7562/erfolg-v5.html> (24.06.2016)
- Springer Gabler Verlag (o.J.b). *Stichwort: kritische Erfolgsfaktoren*. Verfügbar unter Internetadresse <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10338/35/Archiv/10338/kritische-erfolgsfaktoren-v8.html> (28.06.2016)
- Springer Gabler Verlag. (o.J.c). *Stichwort: Markenidentität*. Verfügbar unter Internetadresse <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57329/markenidentitaet-v7.html> (22.09.2016)
- UEFA (Hrsg.). (o.J.a). *Geschichte der UEFA Women's Champions League*. Verfügbar unter Internetadresse <http://de.uefa.com/womenschampionsleague/history/index.html> (29.07.2016)
- UEFA (Hrsg.). (o.J.d). *Women's Football Development Programme. Factsheet*. Verfügbar unter Internetadresse http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/Women/WFDP/01/72/39/37/1723937_DOWNLOAD.pdf (01.09.2016)
- UEFA. (2010). *UEFA Stadium Infrastructure Regulations. Edition 2010*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.uefa.org/MultimediaFiles/>

- Download/Regulations/uefaorg/Stadium&Security/01/48/48/85/1484885_DOWNLOAD.pdf (23.07.2016)
- UEFA (Hrsg.). (2015a). *UEFA gibt Einzelheiten zum Ausschüttungssystem bekannt.* Verfügbar unter Internetadresse <http://de.uefa.org/stakeholders/clubs/news/newsid=2229963.html> (06.09.2016)
- UEFA. (2015b). *UEFA Women's Champions League Club Manual 2015/16*, Nyon.
- UEFA. (2016). *Reglement der UEFA Women's Champions League. 2016/17.* Verfügbar unter Internetadresse http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/Regulations/02/35/37/90/2353790_DOWNLOAD.pdf (27.07.2016)
- VfL Wolfsburg-Fußball GmbH. (o.J.). *Frauen Tageskartenpreise.* Verfügbar unter Internetadresse https://tickets.vfl-wolfsburg.de/tageskarten_preise.php?type=1&frauen=1&osCsid=d41ngcg7ih9s3rvc0abi3kg102 (23.08.2016)
- VfL Wolfsburg-Fußball GmbH. (2016). *Kader.* Verfügbar unter Internetadresse <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/frauen/kader.html> (24.08.2016)
- Westdeutscher Rundfunk Köln (Hrsg.). (2016). *Champions Hockey League 2016/2017. Europas Eishockey-Liga will populärer werden.* Verfügbar unter Internetadresse <http://www.sportschau.de/weitere/eishockey/ingolstadt-chl-102.html> (05.10.2016)

Sandy Adam & Gregor Hovemann

Auswirkungen der Corporate Governance auf die Internationalisierung im deutschen professionellen Fußball

Abstract

Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, inwieweit die Corporate Governance-Strukturen des deutschen professionellen Fußballs für eine Clubinternationalisierung zum Zwecke der Beschaffung kritischer finanzieller Ressourcen auf den internationalen Märkten für Investoren und Sponsoren geeignet erscheinen. Dabei wird zunächst das regulative Umfeld des deutschen professionellen Fußballs betrachtet. Aus verfassungsrechtlicher Perspektive wird dargestellt, dass im Rahmen der Clubinternationalisierung den deutschen professionellen Fußballclubs der internationale Markt für Investoren im gegenwärtigen regulativen Umfeld weitgehend verschlossen bleibt. Im Gegensatz dazu erweist sich der internationale Markt für Sponsoren in der gegebenen Konstellation als sehr attraktiv.

1. Einleitung und Hintergrund

„[...] Irgendwann wird ein chinesischer Spieler beim FC Bayern spielen [...], der wird eine irre Nachfrage erzielen [und] wenn wir dann wahrscheinlich Samstag zwei Uhr spielen, damit in Shanghai oder Peking in Primetime live übertragen werden kann, drücken 300 Millionen Chinesen auf ihr iPhone und zahlen einen Euro. Dann können Sie sich etwa vorstellen, wo es hingeht.“¹ Mit diesen Worten beschreibt Präsident Uli Hoeneß die großartigen Möglichkeiten für seinen Verein im chinesischen Markt.

Mittel- bis langfristig ist die Bundesliga bestrebt, die Chancen der Internationalisierung zu nutzen.² Diese bieten sich u.a. in der Erschließung zusätzlicher Einnah-

¹ vgl. Handelsblatt, 2017.

² vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, 2017a.

mequellen, der Erhöhung des Bekanntheitsgrades, der Verbesserung des Images, der Gewinnung neuer und der Bedienung bereits vorhandener Fans im Ausland, der Ausnutzung von Skaleneffekten (bspw. im Bereich des Merchandising) und der Attraktion ausländischer Spieler.³ Betrachtet man die Mitgliedsverbände des Weltfußballverbandes FIFA, ergeben sich für die Deutsche Fußball Liga (DFL) 211 potenzielle Zielmärkte. Aufgrund unterschiedlicher politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, technologischer, ökologischer und rechtlicher Rahmenbedingungen, deren Komplexität aus Sicht der DFL schwer zu beurteilen sein dürfte, gilt es diejenigen Zielmärkte mittels geeigneter Kriterien auszuwählen, die unter Chance-Risiko-Kalkülen am attraktivsten erscheinen.⁴ Im Jahr 2013 definierte die DFL China als strategisch wichtigsten Zielmarkt für die Bundesliga⁵, um die Fußballbegeisterung und die technologischen Rahmenbedingungen im Land für eine globale Wachstumsoffensive zu nutzen.⁶ Auf der Clubebene lässt sich in den letzten Jahren eine spürbare Internationalisierungsdynamik beobachten. Waren es in der Saison 2004/2005 drei von neun im Rahmen einer Studie befragten Bundesligacclubs, die angaben, international aktiv zu sein und vier Clubs mit entsprechenden Plänen⁷, so beschäftigten sich im Jahr 2015 alle Bundesligacclubs mit Internationalisierungsthemen.⁸ Die Markteintrittsformen unterscheiden sich jedoch deutlich und gehen mit unterschiedlichem Gewicht in die Zielfunktion der Clubs ein. Wesentliche Aktivitäten umfassen: (Marketing)Reisen inkl. Trainingslager und Freundschaftsspiele, Verkauf von Merchandising-Artikeln über Online- bzw. stationäre Fanshops ins bzw. im Ausland,

Lizenzierung von Namensrechten und Vereinslogos, Darstellung der Clubwebseite in mehreren Sprachversionen, Verpflichtung von ausländischen Top-Spielern, Gewinnung ausländischer Sponsoren oder Investoren und Gründung von Repräsentanzen bzw. Tochtergesellschaften im Ausland.

Van Overloop identifizierte in einer Internationalisierungsstudie zur Fußball Bundesliga relevante interne Faktoren für eine erfolgreiche Clubinternationalisierung.⁹ In diesem Beitrag wird auf die Faktoren Eigentum und Management, welche auch unter dem Begriff der Corporate Governance subsumiert werden können, fokussiert. Dabei wird herausgearbeitet, inwiefern die Corporate Governance-Strukturen des deutschen professionellen Fußballs für eine erfolgreiche Clubinternationalisierung geeignet erscheinen, um kritische finanzielle Ressourcen auf den internationalen Märkten für Investoren und Sponsoren zu beschaffen. Der Beitrag ist wie folgt gegliedert. Zunächst erfolgt ein Überblick über die Entwicklung und Ansätze der Corporate Governance. Im Anschluss wird das regulative Umfeld des deutschen professionellen Fußballs betrachtet. Es folgt die Analyse der Corporate Governance-Strukturen der deutschen professionellen Fußballclubs im Hinblick auf die Dimensionen Eigentum und Management. Diese werden im Anschluss hinsichtlich der internationalen Märkte für Investoren und Sponsoren aus der Perspektive der Theorie der Verfügungsrechte und des Ressourcenabhängigkeitsansatzes diskutiert. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und gibt einen Ausblick.

3 vgl. Wolf, 2007, S. 215.

4 vgl. Gutherlet & Knobloch, 2002.

5 vgl. Wallrodt, 2013.

6 vgl. Franzke, 2017.

7 vgl. Wolf, 2007.

8 vgl. Maderer, 2016.

9 vgl. van Overloop, 2013, S. 308 ff.

2. Entwicklung und Ansätze der Corporate Governance

Corporate Governance hat in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis enorm an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile strahlt das originär finanz- und organisationsökonomisch geprägte Themengebiet auch auf andere Fachdisziplinen aus. Daher scheint es nicht verwunderlich, dass die Corporate Governance-Debatte die sportökonomische Forschung und Praxis längst erreicht hat. Obwohl sich aufgrund unterschiedlicher Perspektiven keine präzise Begriffsdefinition herauskristallisieren konnte, kann unter Corporate Governance „der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“¹⁰ verstanden werden. Dabei wird einerseits auf die als Unternehmensverfassung bezeichnete Innenperspektive des Unternehmens abgestellt. Andererseits wird die Außenperspektive des Unternehmens als Beziehung zu seiner Umwelt einbezogen. Corporate Governance im Sinne einer guten Unternehmensführung soll Manager dazu motivieren, im besten Interesse der Eigentümer und weiterer relevanter Stakeholder zu handeln und den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern.¹¹ Kurzum – Corporate Governance beschäftigt sich mit Eigentum, Leitung, Regulation und Kontrolle.¹²

2.1 Professionalisierung

Die Entwicklung der Corporate Governance ist eng mit dem Konzept der Professionalisierung verknüpft. In Bezug auf Sportorganisationen identifizierten Dowling, Edwards und Washington drei Dimensionen von Professionalisierung: organisational, systemisch und beruflich. Organisationale Professionalisierung umfasst Veränderungsprozesse in traditionell ehrenamtlich geführten Sportorganisatio-

nen, die sich durch den Eintritt von hauptamtlichen, betriebswirtschaftlich orientierten Mitarbeitern ergeben.¹³ Die damit einhergehenden Strukturveränderungen zeigen sich laut Kikulis, Slack und Hingins über sieben Dimensionen: Spezialisierung (Ausdifferenzierung von Funktionsbereichen), Standardisierung (einheitliche Vorschriften, Grundsätze und Prozesse), Zentralisierung (Hierarchieebene der Entscheidungsmacht), Orientierung (Ressourcenbeschaffung und Legitimation), Wirkungsbereich (Spitzensport und/oder Amateursport), Organisationsprinzipien (grundlegende Werte der Organisation) und Wirksamkeitskriterien (Erfolgsbewertung).¹⁴ Systemische Professionalisierung umfasst externe Entwicklungen, die Veränderungsprozesse innerhalb der Sportorganisation anstoßen. Anzuführen sind bspw. Prozesse der Globalisierung und Kommerzialisierung, die eine Professionalisierung innerhalb der Sportorganisation auslösen. Berufliche Professionalisierung bezieht sich auf die (akademische) Verberuflichung von ursprünglich privat oder ehrenamtlich ausgeübten Tätigkeiten. Merkmale der beruflichen Professionalisierung sind Exklusivität, eine eigene Berufsethik, durch Studium oder Ausbildung erworbenes Spezialwissen, spezifische Zugangsvoraussetzungen (z.B. Lizenzen) und Kundenbeziehungen.¹⁵

In Studien zur Corporate Governance wurden bisher verschiedene theoretische Ansätze angewandt. Für diesen Beitrag werden insbesondere die Theorie der Verfügungsrechte (engl. Property Rights Theory) und der Ressourcenabhängigkeitsansatz (engl. Resource Dependency Theory) als theoretischer Rahmen zugrunde gelegt.

10 vgl. von Werder, 2003, S. 4.

11 vgl. ebd.

12 vgl. Tricker, 1993.

13 vgl. Dowling, Edwards & Washington, 2014, S. 522.

14 vgl. Kikulis, Slack & Hingins, 1992, S. 350 ff.

15 vgl. Dowling et al., 2014, S. 522 ff.

2.2 Theorie der Verfügungsrechte

Die Theorie der Verfügungsrechte¹⁶ beschäftigt sich innerhalb der Neuen Institutionenökonomik in Abgrenzung zu Transaktionskostentheorie¹⁷ und Prinzipal-Agent-Theorie¹⁸ mit Handlungs- und Verfügungsrechten an materiellen und immateriellen Gütern. Die Theorie unterscheidet in residuale Entscheidungs- bzw. Kontrollrechte (Recht auf Nutzung und Veränderung eines Gutes), Residualansprüche (Recht, die Erträge aus dem Gut einzubehalten, aber auch Pflicht, Verluste aus dem Gut zu tragen) und Veräußerungsrechte (Recht, das Gut teilweise oder vollständig an einen Dritten zu veräußern). Dabei ist es möglich, dass die Verfügungsrechte an einem Gut von mehreren Akteuren gehalten werden. Die Theorie unterstellt, dass jeder Rechteinhaber sein Verhalten so wählt, dass sein eigener Nutzen maximiert wird. Die Theorie erscheint wertvoll für diesen Beitrag, weil damit die Nutzenkalküle unterschiedlicher Rechteinhaber an verschiedenen Corporate Governance-Strukturen, die im professionellen Fußball existieren, beschrieben werden können.

2.3 Ressourcenabhängigkeitsansatz

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz unterstellt, dass Strategie, Struktur und Überleben einer Organisation durch Ressourcenabhängigkeiten von anderen Organisationen bedingt werden. Ressourcen können materieller (physisch, finanziell) und immaterieller Natur (Reputation der Organisation, Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter sowie deren Bindung und Loyalität) sein. Da Organisationen oftmals nicht alle materiellen und immateriellen Ressourcen vorhalten können, die sie für ihren Fortbestand benötigen, müssen sie Strategien entwickeln,

die Zugang zu diesen kritischen Ressourcen gewähren und damit verbundene Unsicherheit in ihrem Umfeld managen.¹⁹ Die Tatsache, dass deutsche professionelle Fußballclubs hinsichtlich der Beschaffung von kritischen Ressourcen (Finanzmittel, sportbezogenes Personal, spezifisches betriebswirtschaftliches Knowhow) von ihrem Umfeld abhängig sind, macht den Ressourcenabhängigkeitsansatz für diesen Beitrag interessant. Er kann dafür herangezogen werden, um unter Berücksichtigung mangelnder interner Ressourcen die Sinnhaftigkeit und das Zustandekommen von Kooperationen mit externen Partnern zu erklären.

3. Regulatives Umfeld des deutschen professionellen Fußballs

Im Folgenden soll das regulative Umfeld des deutschen professionellen Fußballs aufgezeigt werden. Dabei werden die Verbandsebene, die Ligaebene und die Clubebene betrachtet.

3.1 Verbandsebene

Die Spitze der pyramidalen Verbandsstruktur bildet der Deutsche Fußball-Bund (DFB). Ordentliche Mitglieder im DFB sind ausschließlich die fünf Regionalverbände und 21 Landesverbände. Weiteres ordentliches Mitglied im DFB ist der „DFL Deutsche Fußball Liga e.V. (Ligaverband)“, welcher den professionellen Fußball repräsentiert. Die rund 25.000 Vereine als Mitglieder ihrer jeweiligen Landesverbände bilden das Fundament der Pyramide und zählen fast sieben Mio. Mitgliedschaften. International ist der DFB Mitglied des Weltfußballverbandes FIFA und des Kontinentalverbandes UEFA. Zu seinen Aufgaben gehört es u.a., den Spielbetrieb für die in seinen Zuständigkeitsbereich fallenden Spielklassen nachhaltig zu führen und zu organisieren sowie den deutschen Fußball im In- und Ausland zu vertreten.

16 vgl. Alchian, 1965; Alchian & Demsetz, 1972; Furubotn & Pejovich, 1972.

17 vgl. Coase, 1937; Williamson, 1975, 1981.

18 vgl. Jensen & Meckling, 1976.

19 vgl. Pfeffer & Salancik, 1978.

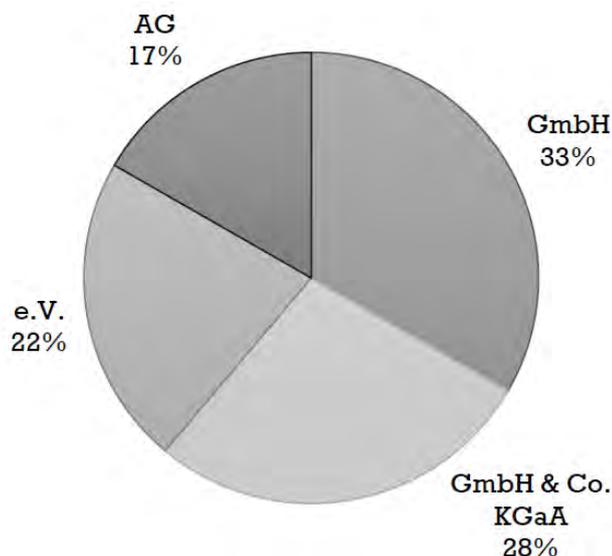


Abb. 1: Rechtsformen in der Bundesliga in der Saison 2016/17 (eigene Darstellung)

3.2 Ligaebene

Auf Verbandsebene gründete der DFB im Jahr 2000 den Ligaverband²⁰, welcher seit dem Jahr 2001 die Lizenzligen Bundesliga und 2. Bundesliga betreibt. Darüber hinaus obliegt es dem Ligaverband u.a., die Lizenzen an die Vereine bzw. Kapitalgesellschaften zu erteilen.²¹

Die 100-prozentige Tochtergesellschaft DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) führt das operative Geschäft des Ligaverbandes. Ihre Aufgabe ist es, den Spielbetrieb in den Lizenzligen zu leiten, die Wettbewerbe des Ligaverbandes durchzuführen und exklusiv zu vermarkten. Hierzu zählt vor allem die Verhandlung von Verträgen über die Vergabe von medialen Rechten an den Spielen der Lizenzligen im In- und Ausland (Zentralvermarktung). Die internationalen Aktivitäten der DFL werden zu einem großen Teil über die 100-prozentige Tochtergesellschaft DFL Sports Enterprises gesteuert. Im Einklang mit der strategischen Bedeutung

des asiatischen Marktes gründete die DFL Sports Enterprises im Jahr 2012 eine Niederlassung in Singapur, von der aus Vertragspartner in der Region Asien/Pazifik betreut werden.²² Die DFL plant, ihr internationales Geschäft zu bündeln. Vorgesehen ist die Gründung der Bundesliga International GmbH, in der die DFL Sports Enterprises aufgehen soll. Darüber hinaus sollen weitere Niederlassungen in wichtigen internationalen Märkten etabliert werden.²³

3.3 Clubebene

Mit seinem Beschluss auf dem 36. Bundestag vom 24. Oktober 1998 bewirkte der DFB insofern eine Professionalisierung der Organisationsstrukturen auf der Clubebene, als dass er den bis dahin ausschließlich in der Rechtsform des eingetragenen Vereins zur Teilnahme an der Bundesliga und 2. Bundesliga berechtigten Clubs erlaubte, ihre Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften auszugliedern. Eine Ausgliederung bedingt jedoch, dass der ausgliedernde Verein (oft als „Mutterverein“ bezeichnet) die Stimmrechtsmehrheit (50 Prozent plus eine Stimme) an der ausgegliederten Kapitalgesell-

20 Ursprünglich wurde der Ligaverband unter der offiziellen Bezeichnung „Die Liga – Fußballverband e.V.“ gegründet. Im Rahmen seiner Generalversammlung am 24.08.2016 wurde eine Umbenennung in „DFL Deutsche Fußball Liga e.V.“ beschlossen.

21 vgl. DFL Deutsche Fußball Liga e.V., 2016a.

22 vgl. DFL Sports Enterprises, o.D.

23 vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, 2017b.

schaft (be)hält. Sportlich, wirtschaftlich und gesellschaftlich kommt der in § 16c Nr. 2 der Satzung des DFB und § 8 Nr. 2 der Satzung des DFL Deutsche Fußball Liga e.V. kodifizierten „50+1-Regel“ eine hohe Bedeutung zu. Einerseits öffnete der DFB seine professionellen Ligen gegenüber Investoren mit dem Ziel, möglichen Wettbewerbsnachteilen gegenüber anderen europäischen professionellen Ligen entgegenzuwirken.²⁴ Andererseits war es auch Bestreben des DFB, diese Öffnung möglichst wettbewerbsneutral zu gestalten, indem ein beherrschender Einfluss von Investoren auf die Clubs ausgeschlossen werden sollte.

Zum Spielbetrieb an den Lizenzligen können professionelle Fußballclubs demnach in der Rechtsform des eingetragenen Vereins oder einer Kapitalgesellschaft zugelassen werden. Die Wahl der Rechtsform hat für professionelle Fußballclubs weitreichende Auswirkungen wirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Natur. Die Entscheidungskriterien sind dabei vielfältig und umfassen u.a. verfügungsrechtliche Fragen der Haftung, Beteiligung, Finanzierung und Geschäftsführung.

4. Professionalisierung der Corporate Governance-Strukturen

Nachdem ihr regulatives Umfeld erläutert wurde, sollen nun die unterschiedlichen Dimensionen der Professionalisierung der Corporate Governance-Strukturen der deutschen professionellen Fußballclubs dargestellt werden.

4.1 Clubverfassung im Sinne organisationaler Professionalisierung

Von der Möglichkeit einer Ausgliederung hat ein Großteil der Clubs Gebrauch gemacht, wenn auch die ursprüngliche Rechtsform des eingetragenen Vereins nicht nur durch die 50+1-Regel weiterhin von Bedeutung ist. Bayer Leverkusen und

Hannover 96 waren die ersten beiden Vereine, die im Jahr 1999 eine Ausgliederung vornahmen. Der VfB Stuttgart beschloss in seiner Mitgliederversammlung vom 01.06.2017 die jüngste Ausgliederung im deutschen professionellen Fußball.²⁵ Abb. 1 gibt einen Überblick über die Rechtsformen in der Bundesliga in der Saison 2016/17.

4.2 Spezialisierung im Sinne organisationaler Professionalisierung

Nach der Betrachtung der Clubverfassung im Sinne organisationaler Professionalisierung soll nun darauf eingegangen werden, inwiefern die Clubs Funktionsbereiche in ihrer Aufbauorganisation im Hinblick auf die Clubinternationalisierung ausdifferenziert, d.h. sich spezialisiert, haben.

Zu diesem Zweck wurden die Webseiten der Bundesligaclubs in der Saison 2016/17 gesichtet. Weniger als die Hälfte der Clubs hat ein eigenes Ressort auf der Geschäftsführungsebene oder einen eigenen Funktionsbereich auf der operativen Managementebene für Internationalisierung geschaffen bzw. internationale Aktivitäten in einem anderen Funktionsbereich angesiedelt. Ein eigenes Ressort auf Vorstandsebene für Internationalisierung existiert seit 2013 lediglich bei der FC Bayern München AG, welches zehn Mitarbeiter beschäftigt.²⁶ Bei der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH ist eine Stabsstelle für Verbände/Internationales eingerichtet, welche direkt der Geschäftsführung untersteht.²⁷ Beim FC Schalke 04 e.V. und bei der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA sind Funktionsbereiche für internationale Aktivitäten auf der operativ tätigen Managementebene eingerichtet. Beim FC Schalke 04 e.V. ist der Bereich

²⁵ vgl. Rohde & Breuer, 2017, S. 272; VfB Stuttgart, 2017.

²⁶ vgl. FC Bayern München AG, o.D.; Hofer, 2016.

²⁷ vgl. Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, 2016.

²⁴ vgl. Franck, 2010a.

Geschäftsführung					
Sport	Vertrieb & Marketing	Kommunikation	Personal	Organisation	Finanzen & Facilities
<ul style="list-style-type: none"> • Profifußball • Scouting • Amateure • Jugend 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung • Marketing und Marke • Ticketing • Merchandising • Internationalisierung • Business Development • Qualitätsmanagement/C SR • Digitalisierungs- und Neue Medien-Strategie • Sports & Bytes 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategie • Unternehmenskommunikation • Sportkommunikation • Internationale und nationale PR • Publikationen • Redaktion und Content-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Interne Kommunikation • Betriebsrat • Reisekostenrichtlinie und Überwachung • Personal-kostenbudgetierung und Überwachung • Recruiting • Mitarbeiterveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stadionmanagement • Spielbetriebsorganisation • Sicherheitsmanagement • Akkreditierungen • Verbände • Eventmanagement Spielbetrieb • Beschwerde-management • Fanbetreuung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechnungswesen • Lohn- und Gehaltsabrechnung • Controlling • Bilanzierung • Risikomanagement • Beteiligungen • Investor Relations • Facility Management • Immobilienmanagement • KFZ-Management • Versicherungswesen • Event und Catering • IT

Abb. 2: Organisation und Management (eigene Darstellung, Quelle: Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, o.D.a)

Internationalisierung in der Direktion Strategisches Marketing angesiedelt, welche dem Vorstand für Marketing unterstellt ist. Bei der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ist der Bereich Internationalisierung innerhalb einer ausdifferenzierten Aufbauorganisation in der Direktion Vertrieb & Marketing angesiedelt (Abb.2).

Bei vier weiteren Clubs finden sich Informationen zur Verortung der Internationalisierung auf ihren Webseiten (Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH, VfL Wolfsburg Fußball GmbH, Hertha BSC GmbH & Co. KGaA und FC Ingolstadt 04 Fußball GmbH). Die RasenBallSport Leipzig GmbH plant die Einstellung eines Direktors für Internationalisierung und Strategie.²⁸

Zwei Bundesligaclubs haben Tochtergesellschaften im Ausland etabliert. Die FC Bayern München AG unterhält seit 2014 mit der FC Bayern München LLC New York und seit 2016 mit der FC Bayern München (Shanghai) Co. Ltd. zwei Toch-

tergesellschaften in den USA und in China.²⁹ Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA hat im Jahr 2014 in Singapur mit der BVB Asia Pacific Pte. Ltd. eine Tochtergesellschaft gegründet, mit der der Club vor allem seine Marke in Asien stärken möchte (Abb. 3).

Darüber hinaus eröffnete die VfL Wolfsburg Fußball GmbH eine Repräsentanz in der chinesischen Hauptstadt Peking.³⁰

Anhand dieser Analyse zeigt sich, dass die organisationale Professionalisierung der Corporate Governance-Strukturen im Sinne einer Spezialisierung, d.h. Ausdifferenzierung von Funktionsbereichen hinsichtlich internationaler Aktivitäten, unterschiedlich vorangeschritten ist. Während die FC Bayern München AG und die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA mit eigenen Funktionsbereichen in ihrer Aufbauorganisation und Tochtergesellschaften im Ausland bereits sehr professionell agieren, wird das Themengebiet in anderen Clubs von unterschiedlichen Funkti-

29 vgl. FC Bayern München AG, o.D.

30 vgl. Zeit Online, 2017.

28 vgl. Kicker, 2017a.

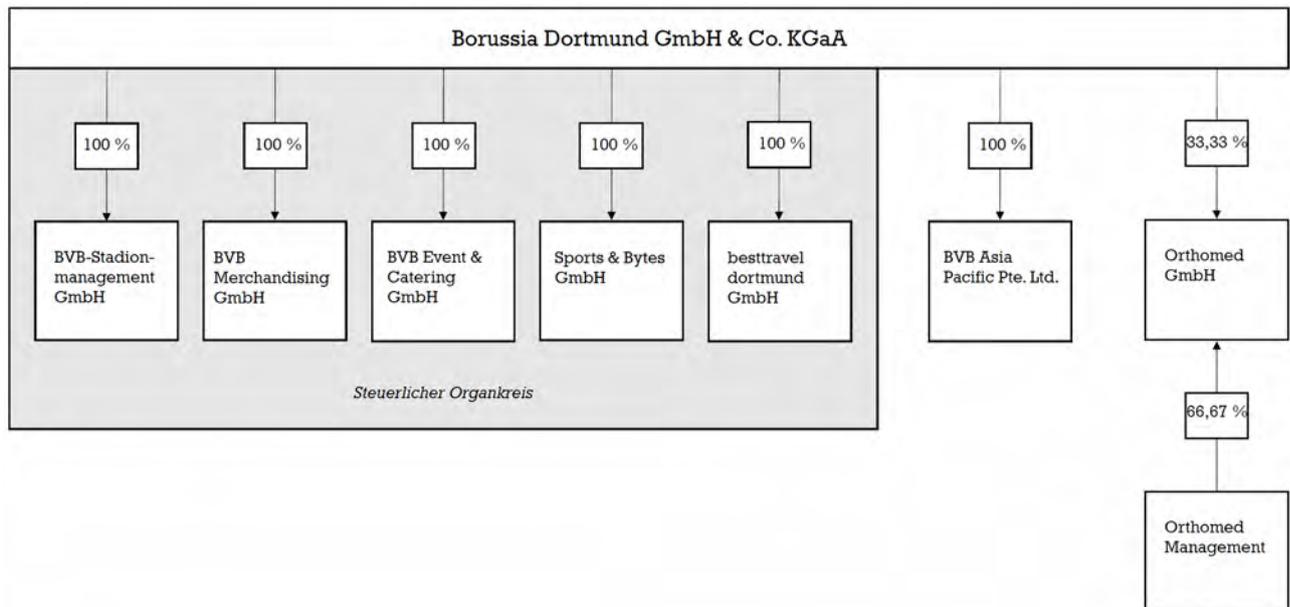


Abb. 3: Unternehmensportrait (eigene Darstellung, Quelle: Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, o.D.b)

onsbereichen abgedeckt. Bei der Hälfte der Bundesligacclubs konnten keine Informationen zur Verortung der Internationalisierung in ihrer Aufbauorganisation gewonnen werden. Dies wird durch eine Studie zur Internationalisierung der Bundesliga insoweit unterstützt, als dass „weniger als die Hälfte der Klubs [...] eine Strategie für die Internationalisierung schriftlich fixiert [hat].“³¹ Aufgrund der hier identifizierten geringen Ausdifferenzierung der Aufbauorganisation in den deutschen professionellen Fußballclubs soll in einem weiteren Schritt betrachtet werden, in welchem Maße die berufliche Professionalisierung der Geschäfts- und Überwachungsorgane für eine erfolgreiche Gestaltung der Clubinternationalisierung geeignet erscheint.

4.3 Berufliche Professionalisierung der Geschäftsführungs- und Überwachungsorgane

Neben weiteren Kriterien fordert die Lizenzierungsordnung (LO) des Ligaverbandes zur Lizenzerteilung die Erfüllung personeller und administrativer Kriterien. Diese umfassen u.a. eine hauptamtliche

Beschäftigung verschiedener Personen, die entsprechende fachliche Kompetenzen auf dem Wege formalen (z.B. Studium oder Ausbildung) bzw. informellen Wissenserwerbs (z.B. langjährige Berufserfahrung) erworben haben: Chef- und Assistenten, sportlicher Leiter des Leistungszentrums, Mitglieder der operativ tätigen Geschäftsleitung, Verantwortlicher für den Finanzbereich, Medienverantwortlicher, Veranstaltungsleiter, Sicherheitsbeauftragter und Fanbeauftragter. Darüber hinaus sind weitere Personen beim Ligaverband zu benennen, u.a. ein Verantwortlicher für den Marketingbereich.³²

Diese Kompetenzbereiche erweisen sich auch für die Internationalisierung der Clubs der Bundesliga als relevant, vor allem dürften die Bereiche Finanzen sowie Marketing, Merchandising und Sponsoring von besonderer Bedeutung sein. Zur Beurteilung der beruflichen Professionalisierung der Geschäftsführungs- und Überwachungsorgane kann eine Analyse der Webseiten der deutschen professionellen Fußballclubs aus der Saison 2014/15 her-

31 vgl. Hofer, 2016.

32 vgl. DFL Deutsche Fußball Liga e.V., 2016a, § 2 und 5.

	Verein	Kapitalgesellschaft im Mehrheits-eigentum des Vereins	Kapitalgesellschaft mit privatem Minderheits-eigentümer	Kapitalgesellschaft mit inländischem Mehrheits-eigentümer	Kapitalgesellschaft mit ausländische m Mehrheits-eigentümer
ENG	0	0	4	18	22
FRA	0	3	8	23	6
DEU	18	8	5	4	1
ITA	0	0	0	40	2

Tab. 1: Eigentumskonstellationen im europäischen professionellen Fußball in der Saison 2013/14 (eigene Darstellung, Quelle: Rohde & Breuer, 2017, S. 270)

angezogen werden.³³ Im Zeitraum verfügen alle Bundesligacclubs über Mitglieder in den Geschäftsführungs- bzw. Überwachungsorganen mit Fachkompetenzen im Bereich Finanzen. Clubübergreifend trifft dies auf 43 der insgesamt 76 Mitglieder der Geschäftsführung (60 Prozent) zu. Bei den Mitgliedern der Überwachungsorgane lässt sich eine noch bessere Kompetenzausstattung feststellen; 76 der insgesamt 116 Mitglieder (69 Prozent) erweisen sich in Finanzangelegenheiten als kompetent.³⁴ Für den Bereich Marketing, Merchandising und Sponsoring sind bei 15 von 18 Bundesligisten entsprechende Fachkompetenzen vorhanden. Clubübergreifend verfügen 21 der insgesamt 76 Mitglieder der Geschäftsführung (22 Prozent) über entsprechende Kompetenzen. Hinsichtlich der Überwachungsorgane lassen sich lediglich elf der 116 Gremienmitglieder (zehn Prozent) mit entsprechenden Kompetenzen identifizieren.³⁵

³³ vgl. Heuer, 2015.

³⁴ Gremienmitglieder in diesem Bereich sollten über Kompetenzen in den Bereichen Finanzierung und Rechnungslegung verfügen. Für die Bewertung wurde berücksichtigt, ob die Kompetenz im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Studiums bzw. einer kaufmännischen Ausbildung oder durch Berufserfahrung in einer jetzigen oder vormaligen Position im Finanzbereich erworben wurde.

³⁵ Gremienmitglieder in diesem Bereich sollten über fachliche Kompetenzen verfügen, die sie befähigen, den Club am Markt zu positionieren und die Marke national und international

Während die Bundesligacclubs im Bereich der Finanzen über eine starke Kompetenzausstattung verfügen, besteht im Bereich Marketing, Merchandising und Sponsoring in Bezug auf die Internationalisierung Verbesserungsbedarf.

5. Corporate Governance-Strukturen und die internationalen Märkte für Investoren und Sponsoren

Die Erschließung neuer Finanzierungsquellen gilt als ein wesentliches Motiv der Clubinternationalisierung.³⁶ Im folgenden Abschnitt wird aus verfassungsrechtlicher Perspektive beurteilt, ob Corporate Governance-Strukturen zur Beschaffung kritischer finanzieller Ressourcen auf den internationalen Märkten für Investoren und Sponsoren geeignet erscheinen. Anhand des Ressourcenabhängigkeitsansatzes soll zudem die Sinnhaftigkeit der Anbahnung von Partnerschaften zwischen den Clubs und externen Organisationen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in der internationalen Ressourcenbeschaffung beurteilt werden.

5.1 Internationaler Markt für Investoren

Betrachtet man die Entwicklung des Marktes für Investoren im europäischen

zu etablieren. Für die Bewertung wurde ähnlich dem Bereich Finanzen vorgegangen.

³⁶ vgl. Wolf, 2007.

professionellen Fußball, so lässt sich diese in drei Phasen einordnen: Professionalisierungsphase, Kommerzialisierungsphase und Internationalisierungsphase.³⁷

Die erste Phase kennzeichnet vor allem die Umwandlung von eingetragenen Vereinen in Kapitalgesellschaften bzw. diesbezüglicher Ausgliederungen. Deutschland war der letzte große professionelle Fußballmarkt in Europa, der Kapitalgesellschaften zum Spielbetrieb zuließ. Bereits im späten 19. Jahrhundert wandelten sich englische Clubs in Kapitalgesellschaften um. Französische und italienische Clubs wurden ebenfalls gesetzlich zur Umwandlung verpflichtet. In Frankreich gibt es allerdings aktuell noch wenige Clubs, in denen der Verein die Stimmrechtsmehrheit an der Kapitalgesellschaft hält. Die Rechtsform des eingetragenen Vereins findet sich aktuell neben Deutschland nur noch in Spanien. Dort wurden außer Real Madrid, FC Barcelona, Osasuna Pamplona und Athletic Bilbao alle Clubs zur Umwandlung verpflichtet.

Die Kommerzialisierungsphase ist vor allem durch den Einstieg von privaten Mehrheitseigentümern gekennzeichnet. Während die 50+1-Regel das mehrheitliche Eigentum vereinsfremder Akteure an Fußballclubs in Deutschland untersagt, ist dies in den anderen europäischen Top-Ligen möglich.

Die Internationalisierungsphase lässt sich durch den Einstieg von ausländischen Investoren charakterisieren. Während auch hier England in den 1990er Jahren Vorreiter war, sind ausländische Privatinvestoren in Frankreich, Italien und Deutschland ein neueres Phänomen. Hasan Ismaik war der erste ausländische Investor im deutschen professionellen Fußball, als er in der Saison 2011/2012 die Kapitalmehrheit beim TSV 1860 München übernahm. Seit der Saison 2014/15 hält der österreichische Getränkehersteller Red Bull die Ka-

pitalmehrheit bei RasenBallSport Leipzig. Tab. 1 zeigt die verschiedenen Eigentumskonstellationen für die beiden höchsten Spielklassen in England, Frankreich, Deutschland und Italien.

Während in Deutschland in der Saison 2013/14 ein Club mit einem ausländischen Mehrheitseigentümer existierte, waren es in Italien zwei und in Frankreich sechs Clubs. In England existierten im gleichen Zeitraum bereits 22 Clubs mit einem ausländischen Mehrheitseigentümer.³⁸

5.1.1 Verfügungsrechtliche Betrachtung der Corporate Governance-Strukturen

Als wesentlicher Grund für den geringen Anteil ausländischer Investoren in Deutschland kann die übergeordnete Bedeutung des eingetragenen Vereins angesehen werden. Wie in Abb. 1 ersichtlich, sind vier Clubs (22 Prozent) als eingetragener Verein zum Spielbetrieb in der Bundesliga zugelassen. Die Corporate Governance-Struktur des eingetragenen Vereins ist insbesondere durch Ehrenamtlichkeit und demokratische Mitbestimmung gekennzeichnet. Seine Mitglieder wählen Vertreter, welche für einen meist durch die Satzung bestimmten Zeitraum Vorstands- bzw. Managementfunktionen übernehmen. Gesetzliche Organe des eingetragenen Vereins sind der Vorstand und die Mitgliederversammlung.³⁹

Verfügungsrechtlich betrachtet halten die Vereinsmitglieder die residualen Entscheidungs- bzw. Kontrollrechte, welche sie in regelmäßig stattfindenden Mitgliederversammlungen ausüben. Die Mitglieder verfügen weder über Residualansprüche gegenüber dem Verein noch über Veräußerungsrechte an ihm. Viel mehr sind sie an der Maximierung ihres Nutzens, vor allem des sportlichen Erfolges, interessiert. Fehlende residuale Entscheidungsrechte, Residualansprüche und Ver-

37 vgl. Rohde & Breuer, 2017, S. 268.

38 vgl. Rohde & Breuer, 2017, S. 268 ff.

39 vgl. Franck, 2010b.

äußerungsrechte sind für Investoren unattraktiv und halten sie von einem Engagement ab, da ihr übergeordnetes Ziel nicht in Nutzen- sondern in Profitmaximierung besteht.

Überhaupt ist für einen Einstieg eines Investors zunächst eine Umwandlung bzw. Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft erforderlich. Die überwiegende Mehrheit der Clubs ist in einer Kapitalgesellschaft verfasst, befindet sich aber im Mehrheits-eigentum des eingetragenen Vereins. Auch hier verfügen die Vereinsmitglieder über die residualen Entscheidungs- bzw. Kontrollrechte. Im Gegensatz dazu stehen dem oder den Minderheitseigentümern die Residualansprüche zu, es ist aber nicht zu erwarten, dass die Mitglieder einer Gewinnausschüttung an Minderheits-eigentümer zustimmen. Ihnen verbleibt lediglich das Recht, ihre Anteile zu veräußern. Somit erweist sich auch die Konstellation der Kapitalgesellschaft im Mehrheitseigentum des eingetragenen Vereins als unattraktiv für das Engagement eines Investors.

Die Rechtsform der privatrechtlichen Kapitalgesellschaft (vgl. GmbH und ihre europäischen Äquivalente) findet sich vor allem in England, Frankreich und Italien. Schlüsselmerkmal dieser Rechtsform ist, dass die residualen Entscheidungs- bzw. Kontrollrechte, Residualansprüche und Veräußerungsrechte in der Person des Eigentümers bzw. Gesellschafters zusammenfallen. Zwar ist es durch die dispositiven Ausgestaltungsmöglichkeiten von Satzung und Gesellschafterstruktur denkbar, dass ein gesellschaftsfremder Geschäftsführer eingesetzt wird, gesetzlich vorgeschrieben ist dies jedoch nicht. In jedem Fall wird der Eigentümer bzw. Gesellschafter alle Entscheidungen mit übergeordneter Bedeutung für die Gesellschaft entscheidend beeinflussen. Wie in anderen Branchen auch bedeutet dies für den Gesellschafter eines Fußballclubs in der Rechtsform der privatrechtlichen Kapital-

gesellschaft, dass dieser als Inhaber der Residualansprüche vollumfänglich die finanziellen Konsequenzen seiner Entscheidungen trägt. Negative finanzielle Konsequenzen werden durch die Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen abgemildert. Der Eigentümer kann seine Anteile darüber hinaus an andere Personen bzw. Organisationen veräußern. Übergeordnetes Ziel des Eigentümers eines Fußballclubs in dieser Gesellschaftsform ist Profitmaximierung, allerdings kann auch die Maximierung sportlichen Erfolges unterstellt werden. Sportlicher Erfolg, verbunden mit steigender gesellschaftlicher und politischer Anerkennung, könnte sich positiv auf andere geschäftliche Aktivitäten des Eigentümers auswirken.⁴⁰

Für die Publikumsaktiengesellschaft (vgl. AG bzw. KGaA und ihre europäischen Äquivalente) ist im Gegensatz zur privatrechtlichen Kapitalgesellschaft die strikte Funktionstrennung zwischen Management und Eigentum gesetzlich vorgeschrieben. Die Aktionäre als Eigentümer der Gesellschaft können in der Hauptversammlung durch die Ausübung von Wahl- und Stimmrechten Entscheidungen der Gesellschaft mitbestimmen. In der Literatur besteht allerdings Konsens darüber, dass Aktionäre nicht über die residualen Entscheidungs- bzw. Kontrollrechte verfügen. Sie treffen bspw. keine Investitions- und Standortentscheidungen, haben keinen Einfluss auf die Bestellung von Managern und entscheiden nicht über den Transfer von Spielern und deren Vergütung – kurzum sie führen die Geschäfte nicht. Geführt werden die Geschäfte – in Abhängigkeit von nationaler Gesetzgebung – von einem Vorstand, der durch einen Aufsichtsrat überwacht wird, bzw. einem Verwaltungsrat, bestehend aus leitenden und nicht leitenden Mitgliedern. Allerdings halten die Aktionäre die Residualansprüche gegenüber der Gesell-

40 vgl. Dietl & Weingärtner, 2011.

schaft.⁴¹ Die Trennung von residualen Entscheidungs- bzw. Kontrollrechten ermöglicht eine Streuung des in Aktien verbrieften Gesellschaftskapitals und einen Handel der Aktien an Sekundärmärkten (Wertpapierbörsen). Im Vergleich zum Gesellschafter der privaten Kapitalgesellschaft hält der meist anonyme Aktionär einen winzig kleinen Anteil an der Publikumsaktiengesellschaft und nimmt die Rolle eines passiven Investors ein.⁴² Vor allem in England haben professionelle Fußballclubs in den 1980er/1990er Jahren Anteile an einer Wertpapierbörse eingeführt. Profitmaximierung ist als das einzige Ziel eines als Publikumsaktiengesellschaft verfassten Fußballclubs anzusehen. Aktionäre vergleichen die Erwartungen an die Rendite ihres Investments mit anderen Investitionsobjekten und haben dank ihrer Veräußerungsrechte die Möglichkeit, ihre Aktien zu verkaufen. Deshalb ist es das Ziel des Fußballclubs, die Renditeerwartungen der Aktionäre zu erfüllen.

Bei einer Aktiengesellschaft im mehrheitlichen Eigentum liegen die residualen Verfügungsrechte ähnlich wie bei der privatrechtlichen Kapitalgesellschaft bei dem Mehrheitseigentümer, der wichtige Entscheidungen über die Gesellschaft trifft, bspw. durch Ausübung einer Funktion im Leitungs- bzw. Überwachungsgremium. Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ging im Jahr 2000 an die Börse und ist bis dato der einzige deutsche als Publikumsaktiengesellschaft anzusehende Fußballclub, wengleich durch die 50+1-Regel den Aktionären keine residualen Kontrollrechte zustehen und neben Profitmaximierung vor allem auch die Maximierung des sportlichen Erfolges angestrebt wird.

Somit kann festgehalten werden, dass den deutschen professionellen Fußballclubs aktuell der Zugang zum internationalen

Markt für Investoren durch hohe Eintrittsbarrieren hinsichtlich der dominierenden Rechtsform des eingetragenen Vereins und der 50+1-Regel weitgehend versperrt sein dürfte.

5.1.2 Aktuelle Entwicklungstendenzen der Corporate Governance-Strukturen

Die Situation könnte sich ändern, falls diese verbands- bzw. ligabezogene Regulation aufgrund der Triebkräfte externer Institutionen (z.B. Europäischer Gerichtshof und Europäische Kommission) oder im Sinne einer freiwilligen Einigung der professionellen Clubs mit dem DFB bzw. der DFL entscheidend abgewandelt wird. Die 50+1 Regel erfährt einerseits großen Zuspruch, andererseits wird sie seit Jahren auch intensiv und kontrovers diskutiert. Die Befürworter der Regel betonen vor allem den Schutz der Clubs vor dem Einfluss und der Abhängigkeit von externen Geldgebern, die Wahrung der Verbindung von professionellem und Amateurfußball und die Identifikation von Fans und Clubs sowie den Schutz der Integrität des sportlichen Wettbewerbs.⁴³ Zu den Befürwortern zählt u.a. Hans-Joachim Watzke, Geschäftsführer der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA: „Investoren sind die größte Gefahr für den Fußball [...] Ich bin ein großer Anhänger der 50+1-Regelung, damit der Verein die strategische Mehrheit behält und die Mitbestimmung der Mitglieder und der Fußball als Kulturgut erhalten bleibt.“⁴⁴

Die Gegner der 50+1-Regel kritisieren u.a. die als „Lex Leverkusen“ bekannte Sonderregelung. Diese besagt, dass der DFB auf Antrag des Ligaverbandes vom Erfordernis der mehrheitlichen Beteiligung in den Fällen absehen kann, in denen ein anderer Rechtsträger, bspw. ein Wirtschaftsunternehmen, seit mehr als 20 Jahren den Fußballsport des Mutterver-

41 vgl. Franck, 2010b; Milgrom & Roberts, 1992.

42 vgl. Franck, 2010b.

43 vgl. Bauers, Lammert & Hovemann, 2013, Lammert, 2009.

44 vgl. Kicker, 2017b.

eins ununterbrochen und erheblich gefördert hat. Derzeit fallen die Bayer Leverkusen Fußball GmbH (100-prozentige Tochtergesellschaft der Bayer AG), die VfL Wolfsburg Fußball GmbH (100-prozentige Tochtergesellschaft der Volkswagen AG) und die TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH (Gesellschafter Dietmar Hopp mit 96 Prozent und der Mutterverein mit vier Prozent der Stimmrechte) unter die Sonderregelung. Es ist darüber hinaus sehr wahrscheinlich, dass im Jahr 2018 auch die Hannover 96 GmbH & Co. KGaA von der 50+1-Regel befreit wird.⁴⁵ Kritisch angemerkt werden darüber hinaus Konstellationen, in denen die Regel zwar formal befolgt, faktisch jedoch umgangen wird. Zutreffen dürfte diese Konstellation auf die RasenBallSport Leipzig GmbH. Zwar hält der Mutterverein an der Kapitalgesellschaft mehr als 50 Prozent der Stimmanteile, jedoch sind im Vergleich zu anderen Vereinen unverhältnismäßig wenige stimmberechtigte Mitglieder in ihm vertreten, die darüber hinaus fast ausnahmslos im Umfeld des Mehrheitsgesellschafters Red Bull GmbH anzusiedeln sein dürften. Aus diesem Grund ist von einer faktischen Beherrschung des Clubs durch Red Bull auszugehen. Zu den Gegnern der Regel zählt u.a. Martin Kind, Präsident des Hannoverschen Sportvereins von 1896 e.V., der vor allem die Vereinbarkeit mit dem europäischen Wettbewerbsrecht (Art. 101 AEUV) und der Kapitalverkehrsfreiheit (Art. 63 AEUV) kritisch betrachtet und überzeugt ist, dass, „wenn einer klagen würde und konsequent durchklagt[...], er große Chancen hat, 50+1 zu kippen.“⁴⁶

5.1.3 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Da die Eintrittsbarrieren für den internationalen Markt für Investoren für deutsche Clubs aufgrund der bestehenden 50+1-

Regel hoch sind und nur für den nicht zu prognostizierenden Fall ihrer Abschaffung reduziert werden können, empfiehlt es sich, aus der Perspektive des Ressourcenabhängigkeitsansatzes für die Clubs derzeit, zur Beschaffung kritischer finanzieller Ressourcen auf das Zustandekommen strategischer Partnerschaften hinzuwirken. Aufgrund der gezeigten Defizite bei der Ausdifferenzierung der Funktionsbereiche bzw. der Fachkompetenzen auf der Geschäftsführungs- und operativen Managementebene erscheinen strategische Partnerschaften mit ausländischen Unternehmen riskant. Vorteilhaft könnte der Aufbau strategischer Partnerschaften mit international tätigen Unternehmen aus Deutschland sein, welche bereits längere vertragliche Verbindungen zum Club, z.B. in der Form eines Sponsoring- oder Ausrüstervertrages, unterhalten. Neben dem reinen Finanzierungsaspekt bindet sich das Unternehmen an den Club und hat ein originäres Interesse, die Ziele des Clubs, z.B. in der Aufnahme oder dem Ausbau internationaler Aktivitäten, zu unterstützen. Dies kann erreicht werden, indem das Unternehmen bei der organisationalen und beruflichen Professionalisierung im Club durch die Überlassung von Knowhow und Expertise behilflich ist oder Zugang zu seinem Netzwerk von Partnern auf den internationalen Beschaffungs- oder Absatzmärkten verschafft, um bspw. Sponsoringbeziehungen anzubahnen.

Der FC Bayern München war der erste professionelle Fußballclub in Deutschland, der eine strategische Partnerschaft mit einem Wirtschaftsunternehmen einging. Der langjährige Ausrüster Adidas erwarb im Jahr 2001 für 75 Mio. € zehn Prozent der Anteile an der FC Bayern München AG. Weitere strategische Partnerschaften folgten mit bereits über Sponsoringverträge verbundenen Unternehmen. Audi stieg im Jahr 2009 mit 90 Mio. € ein und erhielt dafür 9,09 Prozent der Anteile. Im Jahr 2014 beteiligte sich die Allianz mit 110 Mio. €. Nachdem Adidas und

45 vgl. Lopatta, Buchholz & Storz, 2014.

46 vgl. Gerth, 2016.

Audi die Kapitalerhöhung im Zuge des Einstiegs der Allianz nicht wahrnahmen, halten nunmehr alle drei strategischen Partner 8,33 Prozent der Anteile.⁴⁷ Auch die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ist seit dem Jahr 2014 mit dem langjährigen Trikotsponsor Evonik Industries, dem Ausrüster Puma und dem Inhaber der Namensrechte am Stadion, Signal Iduna, strategische Partnerschaften eingegangen.⁴⁸ Voraussetzung für die Aufnahme einer strategischen Partnerschaft ist die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft (im Mehrheitseigentum des eingetragenen Vereins).

5.2 Internationaler Markt für Sponsoren

Die DFL stellt die Wettbewerbsvorteile des deutschen professionellen Fußballs gegenüber den anderen europäischen Top-Ligen in Bezug auf internationale Aktivitäten wie folgt heraus: viele nationale und internationale Top-Spieler und die vielversprechendsten Jung-Profis, einmalige Stadion-Atmosphäre, günstige Ticketpreise, höchster Zuschauerschnitt aller Fußball-Ligen und die meisten Tore aller Top-Ligen.⁴⁹ Vergleicht man bspw. die Zuschauerzahlen mit anderen Ligen, wird dies deutlich. In der Saison 2015/2016 erreichte die Bundesliga einen Zuschauerschnitt von 43.193. Damit ist sie nach der nordamerikanischen National Football League (NFL) die zugkräftigste Sportliga weltweit und die einzige Fußballliga mit durchschnittlich mehr als 40.000 Besuchern pro Spiel. Die einmalige Stadionatmosphäre dürfte sich anhand einer durchschnittlichen Kapazitätsauslastung der Stadien von 92 Prozent erklären lassen⁵⁰,

47 vgl. WeltN24Online, 2010.

48 vgl. Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, o.D.c.

49 vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, 2017b.

50 vgl. KPMG, 2016. Die durchschnittlichen Zuschauerzahlen (Kapazitätsauslastung) stellen sich in der Saison 2015/16 für reguläre Punktspiele wie folgt dar: Bundesliga 43.313 (92 Prozent), Premier League 36.452 (96, 1

welche durch das Angebot vergleichsweise preiswerter Tickets begünstigt wird.⁵¹

5.2.1 Verfügungsrechtliche Betrachtung der Corporate Governance-Strukturen

Auf den Annahmen der Theorie der Verfügungsrechte basierend kann argumentiert werden, dass sich die Corporate Governance-Strukturen im deutschen professionellen Fußball, vor allem hinsichtlich der dominierenden Rechtsform des eingetragenen Vereins bzw. der Kapitalgesellschaft im mehrheitlichen Eigentum des eingetragenen Vereins (Abb. 1 und Tab. 1), positiv auf die Generierung von Sponsoreneinnahmen auswirken.⁵²

Die Vereinsmitglieder, welche – abgesehen von den unter die Sonderregelung zur 50+1 Regel fallenden Clubs – die residualen Entscheidungs- und Kontrollrechte halten, sind an der Maximierung ihres Nutzens, in erster Linie sportlicher Erfolg und möglichst erschwingliche Ticketpreise, interessiert. Aus diesem Grund votieren sie für niedrige Ticketpreise, was in einem höheren Zuschauerschnitt und einer höheren Kapazitätsauslastung der Stadien resultiert und so auch die Stadion-Atmosphäre positiv beeinflusst. Durch den hohen Unterhaltungswert steigt wiederum das mediale Interesse, über die Wettbewerbe der Bundesliga zu berichten. Die so erzeugte öffentliche Aufmerksamkeit zieht erwerbswirtschaftliche Unternehmen an, die das Rampenlicht der Bundesliga für kommunikationspolitische Zwecke hinsichtlich ihrer Produkte und Dienstleistungen nutzen möchten. Dafür verkaufen

Prozent), La Liga 28.168 (72, 4 Prozent), Serie A 22.644 (54,4 Prozent) und Ligue 1 20.894 (69,7 Prozent).

51 vgl. BBC, 2016. Die günstigsten Ticketpreise (Dauerkarte/Spieltag) für die derzeit nach UEFA-Fünfjahreswertung jeweils besten Clubs ihrer Liga betragen in der Saison 2016/17: FC Bayern München (120,89 £/12,95 £), Real Madrid (232 £/34,52 £), Juventus Turin (315,17 £/21,59 £), Paris St. Germain (388,39 £/17,27 £) und Chelsea FC (750 £/52 £).

52 vgl. Franck & Dietl, 2007.

die Clubs den Unternehmen entsprechende Sponsoringrechte und generieren auf diese Weise Einkommen. Weiterhin sind die Vereinsmitglieder daran interessiert, dass die Fußballberichterstattung in höchstmöglichem Ausmaß in öffentlich-rechtlichen Medien erfolgt (da Übertragungen im Bezahlfernsehen exklusiven Charakter haben). Diese Konstellation ist in Ligen mit dezentraler Vermarktung der Medienrechte bzw. bei Ligen mit zentraler Vermarktung denkbar, falls die Mehrheit der Clubs aus eingetragenen Vereinen besteht. Auf diese Weise würde die Aufmerksamkeit für Sponsoren weiter gesteigert, was wiederum Einnahmensteigerungen bei den Clubs bewirkt. Aufgrund der für eingetragene Vereine bestehenden Vorgabe, die aus den Einnahmen (z.B. Sponsoring und Ticketing) erzielten Gewinne einzubehalten, bestehen größtmögliche Anreize, diese in die Spielstärke des Clubs zu (re)investieren und so die Wettbewerbsposition zu verbessern. Sportlicher Erfolg maximiert die Nutzenfunktion der Vereinsmitglieder und durch die beschriebenen Effekte auch die Nutzenfunktion des Sponsors.

Es kann gezeigt werden, dass sich der deutsche professionelle Fußball aufgrund der vorherrschenden Corporate Governance-Strukturen positiv auf die Wertschöpfung auswirkt, weil er vor allem die Aufmerksamkeit von Fans und Sponsoren auf sich ziehen kann. Im Gegensatz dazu bewirken Fußballmärkte, die von Privateigentümern bzw. Kapitalgesellschaften dominiert werden, eher positive Effekte auf die Profitmaximierung. Dadurch, dass diese eher an der Durchsetzung höchstmöglicher Ticketpreise und hochdotierter Medienverträge mit Bezahlfernsehsationen interessiert sind, generieren diese höhere Einnahmen aus dem Ticketing, vor allem aber aus der medialen Rechteverwertung.⁵³

53 vgl. Rohde & Breuer, 2017.

5.2.2 Zwischenfazit und Handlungsempfehlungen

Im Gegensatz zum internationalen Markt für Investoren erscheint der internationale Markt für Sponsoren zur Beschaffung kritischer finanzieller Ressourcen attraktiv. Aus verfassungsrechtlicher Perspektive bietet die deutsche Clubverfassung des eingetragenen Vereins starke Anreize für Unternehmen, sich als Sponsor zu engagieren. Die Tatsache, dass die Vereinsmitglieder an einer Maximierung ihres Nutzens, insbesondere des sportlichen Erfolges interessiert sind, wirkt sich förderlich auf die Attraktivität des Fußballmarktes in Deutschland aus. Niedrige Ticketpreise sorgen für hohe Zuschauerzahlen und eine hohe Kapazitätsauslastung der Stadien. Eine große Fanbasis und die öffentliche mediale Berichterstattung erweisen sich darüber hinaus als attraktiv. Es bestehen daher große Anreize für ausländische Unternehmen, sich bei deutschen professionellen Fußballclubs als Sponsoren zu engagieren.

Im Hinblick auf die bereits erwähnten Defizite in den Corporate Governance-Strukturen der Clubs bieten sich auch in Bezug auf die Akquise internationaler Sponsoren aus Perspektive des Ressourcenabhängigkeitsansatzes die Aufnahme von Kooperationen an. Zu nennen sind vor allem Unternehmen aus Deutschland, welche bereits längere vertragliche Verbindungen zum Club, z.B. in der Form eines Sponsoring- oder Ausrüstervertrages, unterhalten und international tätige Sportmarketingagenturen, die über Expertise und ein Netzwerk von internationalen Sponsoren verfügen. Weiterhin bietet es sich an, für Marketingreisen ins Ausland mit der DFL zusammenzuarbeiten, die diese unter bestimmten Umständen finanziell unterstützt.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag ist insbesondere der Frage nachgegangen, inwieweit die

Corporate Governance-Strukturen des deutschen professionellen Fußballs für eine Clubinternationalisierung zum Zwecke der Beschaffung kritischer finanzieller Ressourcen auf den Märkten für Investoren und Sponsoren geeignet erscheinen. Dabei wurde zunächst das regulative Umfeld betrachtet, welches insbesondere durch die dominierende Clubverfassung des eingetragenen Vereins und die verbands- bzw. ligabezogene Regulation (50+1-Regel) gekennzeichnet ist. Aus verfassungsrechtlicher Perspektive wurde dargestellt, dass im Rahmen der Clubinternationalisierung den deutschen professionellen Fußballclubs der Markt für Investoren im gegenwärtigen regulativen Umfeld weitgehend verschlossen bleibt. Im Gegensatz dazu erweist sich der Markt für Sponsoren in der gegebenen Konstellation als sehr attraktiv. Daher ist es den Clubs zu empfehlen, vor allem die Potenziale internationaler als Sponsoren in Erscheinung tretender Unternehmen abzurufen. Limitierend könnten sich die gering ausgeprägten organisational und beruflich professionalisierten Corporate Governance-Strukturen erweisen. Anhand des Ressourcenabhängigkeitsansatzes konnte gezeigt werden, dass sich vor allem strategische Partnerschaften zwischen Clubs und international tätigen Unternehmen, mit denen der Club bereits vertragliche Beziehungen hinsichtlich des Sponsorings oder der Ausrüstung unterhält, anbieten, um diese Limitationen zu überwinden. Eine erfolgreiche Internationalisierung mit dem Ziel der Beschaffung kritischer finanzieller Ressourcen ist deshalb grundsätzlich für alle Clubs der Bundesliga denkbar. Derzeit erscheinen allerdings die FC Bayern München AG, die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA und der FC Schalke 04 e.V. unter den hier vorgenommenen Corporate Governance-Überlegungen besonders geeignet.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich einerseits mit den Anforderungen an die Ausgestaltung der Corporate Gover-

nance in Bezug auf die internationale Geschäftstätigkeit unter besonderer Berücksichtigung organisationaler und beruflicher Professionalisierung beschäftigen, um vor allem die Besonderheiten des professionellen Fußballs im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen aus anderen Branchen herauszuarbeiten. Andererseits könnte sich die Forschung auf das Zustandekommen strategischer Partnerschaften fokussieren, insbesondere auf die Passfähigkeit für den Aufbau internationaler Beziehungen. Hierfür bietet sich der Ressourcenabhängigkeitsansatz als ein geeigneter Analyserahmen an.

Zu den Autoren



Sandy Adam

Universität Leipzig
Sportwissenschaftliche Fakultät
Professur für Sportökonomie
und Sportmanagement
Jahnallee 59
04109 Leipzig
Tel.: 0341-9731632

E-Mail: sandy.adam@uni-leipzig.de

Sandy Adam ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Sportökonomie und Sportmanagement an der Universität Leipzig tätig. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählt vor allem der Bereich Sport Governance. Er promoviert zum Thema Corporate Governance im deutschen professionellen Fußball.



Prof. Dr. Gregor Hovemann

Universität Leipzig
Sportwissenschaftliche Fakultät
Professur für Sportökonomie
und Sportmanagement
Jahnallee 59
04109 Leipzig

Prof. Dr. Gregor Hovemann ist Leiter der Abteilung Sportökonomie und Sportmanagement der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig. Er leitet die beiden Studiengänge BA und MA Sportmanagement. Derzeit ist er der 1. Vorsitzende des AK Sportökonomie e.V.

Literatur

- Alchian, A. A. (1965). Some Economics of Property Rights. *Il Politico*, 30, 816-829.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 72, 777-795.
- Bauers, S., Lammert, J. & Hovemann, G. (2013). Regulation von beherrschendem Einfluss im deutschen Profi-Fußball – Eine empirische Analyse der Interessen von Fußballklubs. *Leipziger Sportwissenschaftliche Beiträge*, 54(2), 77-106.
- Bayer Leverkusen Fußball GmbH (2016). *Unsere Aufstellung*. Verfügbar unter Internetadresse http://www.bayer04.de/bilder/pdf/2016-04-20_Organigramm2_Deutsch_1516.pdf [01.01.2016]
- BBC (2016). *Price of football: Full results 2016*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.bbc.com/sport/football/37953195> [16.11.2016]
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, o.D.a. Organisation und Management. Verfügbar unter Internetadresse <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Organisation-und-Management> [o.D.]
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, o.D.b. Unternehmensportrait. Verfügbar unter Internetadresse <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait> [o.D.]
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, o.D.c. Aktionärsstruktur. Verfügbar unter Internetadresse <http://aktie.bvb.de/BVB-Aktie/Aktionaersstruktur> [o.D.]
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Deutscher Fußball-Bund (2016). *Satzung*. Verfügbar unter Internetadresse http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/128750-02_Satzung.pdf [04.11.2016]
- Deutscher Fußball-Bund (2017). *Große Kooperation mit China*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.dfb.de/intern-beziehungen/news-detail/grosse-kooperation-mit-china-159690/> [31.08.2016]
- DFL Deutsche Fußball Liga e.V. (2016a) *Lizenzierungsordnung*. Verfügbar unter Internetadresse http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1115274_original.pdf [13.12.2016]
- DFL Deutsche Fußball Liga e.V. (2016b). *Satzung*. Verfügbar unter Internetadresse http://s.bundesliga.de/assets/doc/1130000/1129443_original.pdf [24.10.2016]
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (2016). *Satzung*. Verfügbar unter Internetadresse http://s.bundesliga.de/assets/doc/1120000/1115290_original.pdf [28.11.2016]
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (2017a). *DFL-Report 2017. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*. Frankfurt am Main: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH.
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (2017b). *DFL stellt globale Wachstumsstrategie vor*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/dfi-stellt-globale-wachstumsstrategie-vor-noblmd25.jsp> [21.03.2017]
- DFL Sports Enterprises (o.D.). *Unser Unternehmen*. Verfügbar unter Internetadresse http://www.dfl-sports-enterprises.com/Unser_Unternehmen.html [o.D.]
- Dietl, H. & Weingaertner, C. (2011). The effect of professional football clubs' legal structure on sporting revenue. *Journal of Sponsorship*, 4(4), 377-390.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalization in sport management research. *Sport Management Review*, 17, 520-529.
- Dülfer, E. (1982). Internationalisierung der

- Unternehmung: Gradueßer oder prinzipieller Wandel? In W. Lück & V. Trommsdorff (Hrsg.). *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre* (S. 47-71). Berlin: Technische Universität Berlin.
- FC Bayern München (o.D.) Jörg Wacker. Verfügbar unter Internetadresse <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/joerg-wacker> [o.D.]
- Franck, E. (2010a). ‚Zombirennen und Patenonkel‘ – Warum deutsche Fußballklubs in der Champions League den Kürzeren ziehen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 62, Sonderheft 62/10, 1-13.
- Franck, E. (2010b). Private Firm, Public Corporation or Member’s Association Governance Structures in European Football. *International Journal of Sport Finance*, 5, 108-127.
- Franck, E. & Dietl, H. (2007). How do the peculiarities of German football governance affect the abilities of clubs to create and capture value? In P. Rodríguez, S. Késenne & J. García (Hrsg.). *Governance and competition in professional sports leagues* (S. 87-108). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Franzke, R. (2017). *DFL kann sich über viel Geld aus China freuen*. Verfügbar unter Internetadresse http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/674740/artikel_dfl-kann-sich-ueber-viel-geld-aus-china-freuen.html [03.04.2017]
- Furubotn, E. G. & Pejovich, S. (1972). Property Rights and Economic Theory. A Survey of Recent Literature. *Journal of Economic Literature*, 10, 1137-1162.
- Gerth, R. (2016). *96-Präsident Kind: „Konsequente Klage würde 50+1 kippen“* Verfügbar unter Internetadresse <https://www.sponsors.de/96-praesident-kind-konsequente-klage-wuerde-501-kippen> [17.11.2016]
- Gutberlet, K.-L. & Knobloch, M. (2002). Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktwahl. In K. Macharzina & M.-J. Oesterle (Hrsg.). *Handbuch Internationales Management* (S. 315-332). Wiesbaden: Gabler.
- Handelsblatt (2017). *Hoeneß‘ Rundumschlag*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/bayern-praesident-hoeness-rundumschlag/19783246.html> [10.05.2017]
- Heuer, L. (2015). *Die persönliche und fachliche Eignung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern in den Clubs der 1. Fußballbundesliga*. Masterarbeit. Leipzig: Universität Leipzig.
- Hofer, J. (2016). *Bundesliga tappt ohne Plan ins Ausland*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/internationale-sponsoren-bundesliga-tappt-ohne-plan-ins-ausland/19180438.html> [28.12.2016]
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kicker (2017a). *Internationalisierung: Leipzig arbeitet an Strategien*. Verfügbar unter Internetadresse http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/675789/artikel_internationalisierung_leipzig-arbeitet-an-strategien.html [15.04.2017]
- Kicker (2017b). *Watzke: „Investoren sind die größte Gefahr für den Fußball“* Verfügbar unter Internetadresse http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/678391/artikel_watzke-investoren-sind-groesste-gefahr-fuer-den-fussball.html [19.05.2017]
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hingins, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organisations. *International Review for the Sociology of Sport*, 27, 343-368.
- KPMG (2016). *The ‚Big 5‘ stadia landscape 2016/17 – Demand focus*. Verfügbar unter Internetadresse <https://www.foot->

- ballbenchmark.com/stadia_landscape_demand_focus_2016_2017 [04.07.2016]
- Lammert, J. (2009). Quod omnes tangit, ab omnibus approbari debet. Über die Zweckmässigkeit der Einbeziehung der Interessengruppen und die Notwendigkeit der Beteiligung der Vereinsmitglieder professioneller Fußballklubs an der Entscheidung über die Zukunft der 50-plus-1-Regel. *causa sport*, 6(4), 332-338.
- Lopatta, K., Buchholz, F. & Storz, B. (2014). Die ‚50+1‘-Regelung im deutschen Profi-Fußball – Ein Reformvorschlag auf Basis eines Vergleichs der europäischen Top 5 Fußballligen. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 11(1), 3-33.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2012). *Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Maderer, D. (2016). *Internationalization of professional football clubs: Studies in developed and emerging markets*. Dissertation. Nürnberg-Erlangen: Friedrich-Alexander-Universität.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Rohde, M. & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289.
- Tricker, R. I. (1993). Corporate Governance – The New Focus of Interest. *Corporate Governance*, 1, 1-3.
- van Overloop, P. C. (2013). *Internationalisierung professioneller Fußballclubs: Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des Internationalen Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- VfB Stuttgart (2017). *Die außerordentliche Mitgliederversammlung im Protokoll*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/verein/2017/ausserordentliche-mitgliederversammlung-im-protokoll/> [01.06.2017]
- von Werder, A. (2003). Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In P. Hommelhoff, K.-J. Hopf & A. von Werder (Hrsg.). *Handbuch Corporate Governance* (S. 3-27). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wallrodt, L. (2013). *Deutsche Klubs bekommen Extra-Geld für Weltreisen*. Verfügbar unter Internetadresse <https://www.welt.de/sport/fussball/article121246688/Deutsche-Klubs-bekommen-Extra-Geld-fuer-Weltreisen.html> [27.10.2013]
- WeltN24Online (2010). *110 Millionen Euro-Geldregen für den FC Bayern*. Verfügbar unter Internetadresse <https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen/article124760690/110-Millionen-Euro-Geldregen-fuer-den-FC-Bayern.html> [11.02.2014]
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548
- Wolf, A. (2007). *Die Internationalisierung der Wertschöpfungsaktivitäten professioneller Fußballvereine – Eine explorative Studie der Vereine der fünf europäischen Fußball-Kernmärkte*. Dissertation. München: Technische Universität.
- Zeit Online (2017). *Nächster Schritt der Internationalisierung: VfL Wolfsburg eröffnet Büro in Peking*. Verfügbar unter Internetadresse <http://www.zeit.de/news/2017-03/22/fussball-naechster-schritt-der-internationalisierung-vfl-wolfsburg-eroeffnet-buero-in-peking-22113203> [22.03.2017]

Peter W. Neugebauer & Markus Breuer

Steuerliche Aspekte bei der Internationalisierung von Sportclubs

Abstract

Sport ist international. Für die Sportproduktion und den -konsum ist Sprache sekundär. Die internationale mediale Vermarktung stellt in vielen Sportarten eine der zentralen Einkunftsquellen dar. Jeder Sportclub besitzt Potentiale, um internationale Erträge zu generieren. Internationale Erträge gehen aber auch immer mit steuerlichen Risiken, insbesondere einer möglichen Doppelbesteuerung, einher.

Der vorliegende Beitrag beschreibt die Grundlagen des internationalen Steuerrechtes, die Funktionsweise der deutschen Ertragssteuergesetze und erläutert die Wirkungsweise des OECD-Musterabkommens auf die Besteuerung einzelner Einkünfte. Exemplarisch werden drei Arten von Auslandsaktivitäten skizziert (Onlinevertrieb, Aufbau einer Zweigniederlassung, Gründung einer Tochtergesellschaft), die im professionellen Sport üblicherweise auftreten können. Es zeigt sich, dass eine Doppelbesteuerung der Einkünfte in der Regel vermieden werden kann, wenn entsprechende Rahmenbedingungen beachtet werden.

1. Einleitung

Die Internationalisierung im professionellen Sport schreitet seit vielen Jahren voran. Exemplarisch für wachsende Bedeutung der Internationalisierung und ihr mittelfristiges Potential kann der europäische Spitzenfußball gesehen werden. Hohe Aufmerksamkeit erhielt bspw. die Mitteilung der DFL, dass ab der Saison 2016/17 insgesamt 160 Millionen Euro aus der Auslandsvermarktung der TV-Rechte erlöst werden können. Im Vergleich zur Vorperiode bedeutet dies mehr als eine Verdoppelung der Einnahmen. Die englische Premier League nimmt aktuell gar

800 Millionen Euro pro Jahr ein¹.

Diese Entwicklung ist das Ergebnis einer langfristigen Strategie, die neben den inzwischen schon obligatorischen Auslands-/Trainingsreisen vieler Clubs und der Verpflichtung ausländischer Spieler als Katalysatoren zum Verkauf von Fanartikeln auch die Gründung von Büros und/oder Tochtergesellschaften im Ausland vorsieht. Daneben sind für die Zukunft weitere Ansätze wie bspw. die Austragung von Pflichtspielen im Ausland (in attraktiven Zielmärkten) denkbar, wie sie von der NFL bereits durchgeführt werden.

Der nachfolgende Artikel behandelt steuerrechtliche Chancen und Risiken, die im Zusammenhang mit der Internationalisierung auftreten können. Auf Grund der Vielzahl theoretischer Möglichkeiten, Internationalisierung umzusetzen, erscheint eine Konzentration auf die wichtigsten Ansätze notwendig und zielführend. Daneben wird im vorliegenden Kontext vornehmlich die Perspektive der Clubs berücksichtigt. Effekte, die sich bspw. aus einer Zentralvermarktung der Medienrechte durch die Liga ergeben können, werden nicht explizit behandelt. Weiterhin konzentriert sich der Beitrag auf ertragssteuerliche Effekte und lässt umsatzsteuerliche Fragestellungen unbeachtet.

Abschnitt zwei stellt die elementaren steuerrechtlichen Grundlagen vor. Kapitel drei überträgt diese im Anschluss auf verschiedene konkrete Szenarien und diskutiert Chancen und Risiken. Abschnitt vier fasst die Kernaussagen zusammen.

Zur Vollständigkeit sei angemerkt, dass der vorliegende Beitrag keine konkreten Handlungsanweisungen beinhaltet bzw. beinhalten kann. Dies beruht nicht zuletzt

¹ Vgl. FAZ Online, 2015

auf der Tatsache, dass es sich bei der Internationalisierung von professionellen Sportclubs um hochgradig spezielle Vorgänge handelt. Daneben kann sich die steuerrechtliche Bewertung bestimmter Sachverhalte bspw. durch die laufende Rechtsprechung ändern.

2. Steuerrechtliche Grundlagen

Im Zuge des nachfolgenden Abschnitts werden elementare Begriffe des Steuerrechts geklärt sowie auf ausgewählte Gesetzesgrundlagen eingegangen. Daneben erfolgt eine kurze Einführung in den Zweck und die Struktur von Doppelbesteuerungsabkommen (DBA).

2.1 Allgemeine Grundlagen

Das internationale Steuerrecht ist kein einheitlich kodifiziertes Recht oder Gesetz. Es findet seine Rechtsgrundlage in zahlreichen nationalen Gesetzen, bilateralen und multilateralen Staatsverträgen, in BMF-Schreiben sowie durch Verordnungen und Richtlinien der Europäischen Union. Weiterhin wird das internationale Steuerrecht geprägt von den allgemeinen Regeln des Völkerrechts². Es betrifft alle Wirtschafts- und Investitionstätigkeiten deutscher Steuerpflichtiger im Ausland (Outbound Sachverhalte) sowie ausländischer Steuerpflichtiger in Deutschland (Inbound Sachverhalte). Im vorliegenden Rahmen wird die Perspektive deutscher Sportorganisationen eingenommen. Folglich ist lediglich die Untersuchung von Outbound Sachverhalten notwendig.

Das internationale Steuerrecht greift, wenn bei grenzüberschreitenden Geschäftsvorfällen steuerliche Anknüpfungspunkte bestehen. Grundprinzip jedes Steuerrechtes ist das Welteinkommensprinzip. Dies bedeutet, dass alle steuerlich relevanten Sachverhalte im In- und Ausland bei der Steuerberechnung eines im Inland ansässigen Steuerpflichtigen

berücksichtigt werden. Nach dem deutschen Steuerrecht entspricht dies der unbeschränkten Steuerpflicht.

Demgegenüber steht das Territorialprinzip, das nur inländische Sachverhalte ausländischer Steuerpflichtiger berücksichtigt. Dies entspricht im deutschen Steuerrecht der beschränkten Steuerpflicht³. Durch diese Systematik der Steuererhebung kommt es regelmäßig zu Überschneidungen und resultierend zu einer Doppelbesteuerung. Ein Beispiel mag diesen Fall erläutern: Fußballprofi A lebt in Deutschland und spielt bei einem russischen Verein. Auf Grund seines Wohnsitzes ist er in Deutschland unbeschränkt steuerpflichtig und hat sein Welteinkommen hier zu versteuern (§ 1 EStG i. V. m. § 8 AO). Gleichzeitig kann seine Beschäftigung in Russland und die Zahlung seines Gehalts durch den dortigen Fiskus als Ansatzpunkt für eine lokale Besteuerung in Russland angesehen werden.

2.2 Grundlagen des Körperschaftsteuergesetzes

Die Körperschaftssteuer ist wie die Einkommensteuer eine Ertragssteuer mit einem Steuersatz von 15 % nach § 23 KStG⁴. Besteuerungsgrundlage für die Körperschaftssteuer ist das Einkommen von juristischen Personen⁵, also bspw. AGs, GmbHs, aber auch eingetragenen Vereinen.

Das Körperschaftsteuergesetz spricht in den §§ 1 und 2 KStG von Körperschaften und zählt diese auf. Eine Körperschaft ist ein Zusammenschluss, der als juristische Person Rechtsfähigkeit besitzt und durch Organe vertreten wird. Die Besteuerung juristischer Personen berührt nicht die Steuerpflicht des betreffenden Anteilseigners. Dies gilt auch dann, wenn ein eingetragener Verein bspw. Anteile an einer

3 Vgl. Reith, 2004, S. 6, RZ.: 1.26

4 Vgl. Käks & Schnitger, 2012, S. 1762, § 23, RZ.: 17

5 Vgl. Strobbe, 2009, S. 39

2 Vgl. Reith, 2004, S. 29, RZ.: 2.1

ausgegliederten Spielbetriebsgesellschaft hält. Zwischen der Gesellschafter- und der Gesellschaftsebene ist hier strikt zu unterscheiden. Es gilt das sogenannte Trennungsprinzip⁶.

Wie auch die Einkommenssteuer, unterscheidet die Körperschaftsteuer die unbeschränkte und beschränkte Steuerpflicht: Unbeschränkt steuerpflichtig sind alle in § 1 Nr. 1-6 KStG aufgeführten Körperschaften die ihre Geschäftsleitung (§ 10 AO) oder Sitz (§ 11 AO) im Inland haben⁷. Die Steuervergünstigungen für gemeinnützige Vereine sind im KStG nicht determiniert. Damit sind inländische Vereine unbeschränkt körperschaftsteuerpflichtig. Die Regelungen zum „steuerbegünstigten Zwecken“ eines Vereins sind in den §§ 51-68 AO kodifiziert.

Bei der Finanzierung von Inlands- und Auslandsaktivitäten, in Form von Beteiligungen, ist zu beachten, inwieweit Zinserträge der Muttergesellschaft zugerechnet bzw. Zinsaufwendungen der Tochtergesellschaft als Betriebsausgaben abgezogen werden können (Zinsschranke). Hier sind die Vorschriften des § 8a KStG und § 4h EStG anzuwenden⁸. Die Zinsschranke soll verhindern, dass Konzerne im Wesentlichen mittels grenzüberschreitender, konzerninterner Fremdkapitalfinanzierung in Deutschland erwirtschaftete Erträge ins Ausland transferieren⁹.

Eine weitere Korrekturvorschrift bei der Gewinnermittlung von Kapitalgesellschaften ist im § 8b KStG enthalten. Diese Vorschrift regelt die allgemeine Steuerbefreiung, insbesondere von in- und ausländischen Dividenden¹⁰. Die Steuerfreiheit gilt jedoch nicht zu 100%. In Absatz 5 des § 8b KStG wird ein pauschales Betriebsausgabenabzugsverbot von 5% der Dividenden fixiert. Hintergrund ist der in § 3c EStG

enthaltene Grundsatz, dass Betriebsausgaben, die in unmittelbarem Zusammenhang mit steuerfreien Einnahmen stehen, nicht abzugsfähig sind. Der Absatz 5 fingiert hier eine Pauschale von 5 % um dem Zuordnungsproblem entgegenzuwirken¹¹.

2.3 Der Begriff der Betriebsstätte

Die Legaldefinition der „Betriebsstätte“ im innerstaatlichen Recht besagt, dass eine Betriebsstätte „jede feste Geschäftseinrichtung oder Anlage ist, die der Tätigkeit eines Unternehmens dient“. Eine Betriebsstätte ist ein rechtlich unselbständiger Teil eines Unternehmens¹². Ungeachtet dieser juristischen Unselbständigkeit wird im internationalen Steuerrecht eine Betriebsstätte als selbständige Einheit qualifiziert. Sie ist jedoch kein eigenes Steuersubjekt: Handelt es sich beim Stammunternehmen nach deutschem Recht um eine natürliche Person oder eine Personengesellschaft, entsteht beim Gesellschafter im Rahmen seiner Mitunternehmerschaft Einkommenssteuer auf die Gewinne. Handelt es sich um eine Kapitalgesellschaft entsteht auf die Gewinne der Betriebsstätte Körperschaftsteuer¹³.

In Doppelbesteuerungsabkommen wird der Begriff der „Betriebsstätte“ enger gefasst als im deutschen Recht. Warenlager, Einkaufsstellen, Geschäftseinrichtungen zur Informationsbeschaffung oder für vorbereitende Tätigkeiten sowie Hilfstätigkeiten gelten nach § 12 AO (nationales Recht) als Betriebsstätten, jedoch nicht nach den Regelungen des Artikel 5 Abs. 4 OECD-Musterabkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung (DBA)¹⁴.

2.4 Doppelbesteuerungsabkommen (DBA)

Wenn zwei Staaten miteinander in wirt-

6 Vgl. Grefe, 2009, S. 273

7 Vgl. Grefe, 2009, S. 274

8 Vgl. Mattern, 2012, S. 578, § 8a, RZ.: 1

9 Vgl. Mattern, 2012, S. 589, § 8a, RZ.: 48

10 Vgl. Schnitger, 2012, S. 737, § 8b, RZ.: 1

11 Vgl. Schnitger, 2012, S. 847, § 8b, RZ.: 606

12 Vgl. Reith, 2004, S. 71, RZ.: 3.61

13 Vgl. Schmidt, Sigloch, & Henselmann, 2005, S. 74

14 Vgl. Reith, 2004, S. 143, RZ.: 4.245

schaftliche Beziehungen treten, kommt es immer wieder zu Kollisionen bei der Besteuerung. Während der Ansässigkeitsstaat seinen Steuerpflichtigen unbeschränkt mit seinen in- und ausländischen Einkünften zur Besteuerung heranzieht (Welteinkommensprinzip), beansprucht der Quellenstaat die beschränkte Steuerpflicht für Einkünfte, die im Quellenstaat erzielt wurden (Territorialprinzip, siehe Abschnitt 2.1).

Solche Konflikte, wenn nicht explizit gewollt, führen zu einer unnötigen Mehrbelastung der Steuersubjekte und können das Wachstum hemmen. Schon der Völkerbund erkannte 1921 die Notwendigkeit von bilateralen Maßnahmen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung. 1963 kam es zu Vorlage des ersten „Musterabkommen[s] zur Vermeidung der Doppelbesteuerung des Einkommens und des Vermögens“ durch den Steuerausschuss der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). 1977 wurde schließlich das Grundmuster des heute verwendeten Musterabkommens (MA) sowie der Musterabkommenkommentar (MK) veröffentlicht¹⁵. Die Richtlinien und Standards für die grenzüberschreitende Besteuerung bilden die Basis für mehr als 3.000 zwischenstaatliche Doppelbesteuerungsabkommen weltweit¹⁶. Nach Angaben des Bundeszentralamtes für Steuern hat die Bundesrepublik aktuell mit mehr als 90 Staaten ein DBA abgeschlossen¹⁷.

DBA haben vorrangig zwei Ziele:

- 1) Die Vermeidung der Doppelbesteuerung
- 2) Die Verhinderung von Steuerflucht¹⁸

Ein DBA enthält keine materiellen Rechte, d. h. es schafft keine Rechtsgrundlage für die Besteuerung durch den einen oder

den anderen Vertragsstaat. Steuertatbestände werden ausschließlich in den nationalen Steuergesetzen geregelt. Nur wenn im innerstaatlichen Steuerrecht entsprechende Steuertatbestände gegeben sind, kann der jeweilige Vertragsstaat das Besteuerungsrecht ausüben, das ihm per DBA zugesprochen wird¹⁹.

DBA bestimmen also in ihren Zuordnungsartikeln, welcher Staat das Recht zur Ausübung seiner Besteuerungshoheit besitzt. Wenn beide Vertragsstaaten ein Besteuerungsrecht besitzen regelt der Methodenartikel die Möglichkeiten, wie durch die Vertragsstaaten eine Doppelbesteuerung vermieden wird²⁰.

3. Praktische Umsetzungsstrategien der Internationalisierung

In den folgenden Unterkapiteln werden insgesamt drei verschiedene Arten der Auslandsaktivität von Sportclubs skizziert (Onlinevertrieb, Gründung einer Zweigniederlassung, Gründung einer Tochtergesellschaft), um im Anschluss jeweils die steuerrechtlichen Implikationen zu beschreiben.

3.1 Onlinevertrieb

Onlinevertrieb im Rahmen der Internationalisierung

Im Zeitalter der elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologie spielt der Onlinevertrieb oder auch E-Commerce eine immer bedeutendere Rolle. Der Onlinevertrieb findet seine Anwendung bei Produkten, die wenig erklärungsbedürftig sind²¹. Für den Vertrieb von Tickets und vor allem Merchandisingartikeln ist dieser Vertriebsweg gut geeignet. Durch einen mehrsprachigen Online-Fanshop kann ein weltweites Angebot realisiert werden. Der FC Bayern bie-

15 Vgl. (Haase, 2011, S. 235, RZ.: 561

16 Vgl. OECD, 2014

17 Vgl. BZSt (o. J.).

18 Vgl. Reith, 2004, S. 88, RZ.: 4.25

19 Vgl. Reith, 2004, S. 93, RZ.: 4.49

20 Vgl. Reith, 2004, S. 158, RZ.: 4.311

21 Vgl. Altobelli, 2000, S. 178 sowie die dort angegebene Quelle.

tet seinen Kunden bspw. eine Lieferung der Artikel in mehr als 40 Länder an und Borussia Mönchengladbach hat einen eigenen „US-Store“ (www.borussiastore.com). Englischsprachige Fanshops können in der Bundesliga bei vielen Vereinen inzwischen als Standard angesehen werden, und auch in der 2. Bundesliga hat ein Verein wie der FC St. Pauli ein englisches Angebot.

Im Gegensatz zum Direktvertrieb, bei dem ein oder mehrere Mitarbeiter im Ausland aktiv sind, sind die Personalkosten gering. Wenige Personen wickeln über EDV alle Transaktionen des Onlinevertriebs ab. Die Bereitstellungskosten für das ausländische Produktportfolio im Bereich Merchandising sind ebenfalls gering. Das im Ausland angebotene Produktportfolio entspricht in etwa dem inländischen Angebot (ggf. ergänzt und/oder bereinigt um lokal gewünschte/unerwünschte Produkte).

Steuerliche Auswirkungen von Onlinevertrieb im Sport

Unternehmensaktivitäten, die über elektronische Medien abgebildet werden, sind gekennzeichnet durch die „Auflösung“ ihrer Unternehmensgrenzen bis hin zu reinen „virtuellen Unternehmen“ ohne lokale Anbindung. Alle Transaktionen finden elektronisch und nicht physisch statt. Die klassischen Anknüpfungspunkte für ein Besteuerungsrecht der Finanzverwaltung sind, aufgrund der fehlenden physischen Präsenz, nicht mehr gegeben.

Das Besteuerungsrecht beruht auf dem Konzept der physischen und persönlichen Präsenz. Damit hat das Besteuerungsrecht nach nationalem Recht der Staat, in dem eine feste Geschäftseinrichtung oder Anlage besteht. Hieraus ist zu schließen, dass lediglich der eigene Internetserver eines Unternehmens als Betriebsstätte angesehen werden kann. Wenn dieser sich nun im Inland/am Sitz der Gesellschaft befinden, entsteht keine Auslandsbezie-

hung²².

Der Onlinevertrieb, der vom Inland aus durchgeführt wird, begründet im Ausland damit keine Betriebsstätte. Somit ergeben sich für die ausländischen Steuerbehörden, bezogen auf die Ertragssteuern, keine Anknüpfungspunkte zur Besteuerung.

3.2 Zweigniederlassung, Betriebsstätte und ständiger Vertreter

Zweigniederlassung, Betriebsstätte und ständiger Vertreter im Rahmen der Internationalisierung

Die Aktivitäten durch eine Zweigniederlassung bieten nicht nur eine Plattform zum Vertrieb von Merchandisingartikeln und Tickets. Durch eine Zweigniederlassung besteht weiterhin die Möglichkeit, potentielle, internationale Sponsoren zu werben und ein zielgerichtetes Key-Account Management durchzuführen. Vielleicht bekanntestes Beispiel aus der Bundesliga ist Borussia Dortmund, bereits seit 2014 eine Niederlassung in Singapur betreiben.

Der handelsrechtliche Begriff „Zweigniederlassung“ ist abzugrenzen vom steuerrechtlichen Begriff der „Betriebsstätte“. Zwar sind beide unselbständige Teileinheiten eines Unternehmens, jedoch mit unterschiedlicher Zielsetzung. Während beim steuerrechtlichen Zweck bereits ausreichen soll, dass eine feste Geschäftseinrichtung vorliegt, sind für den handelsrechtlichen Zweck noch weitere organisatorische Voraussetzungen notwendig. Daher gilt folgender Merksatz: „Jede Zweigniederlassung ist eine Betriebsstätte aber nicht jede Betriebsstätte ist eine Zweigniederlassung.“²³

Da ausländische Zweigniederlassungen und Betriebsstätten i. d. R. zumindest anteilig durch lokale Mitarbeiter besetzt werden, sind Kenntnisse über den Markt

22 Vgl. Schmidt, Sigloch, & Henselmann, 2005, S. 540 ff

23 Reith, 2004, S. 72, RZ.: 3.62

und die Zielgruppe vorhanden. Auch unverzichtbare Kenntnisse über rechtliche Gegebenheiten sind durch die einheimischen Mitarbeiter gesichert. Dies reduziert die Informationsbeschaffungskosten. Damit werden unter anderem Markteintrittsbarrieren gesenkt. Hohe Koordinationskosten resultieren aus der Dokumentationspflicht bezüglich der steuerrechtlichen, haftungsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Verpflichtungen sowie der ständigen Abstimmung der Angebote zwischen In- und Ausland.

Legt der Club keinen Fokus auf die offenkundige Präsenz im Ausland kann auch ein ständiger Vertreter den Zielmarkt bearbeiten. Ein ständiger Vertreter ist „eine Person, die nachhaltig die Geschäfte eines Unternehmens besorgt und dabei dessen Sachanweisungen unterliegt“. Er schließt nachhaltige Verträge ab und holt Aufträge ein. Bei nicht DBA-Sachverhalten werden als Kriterien noch das Unterhalten von Warenlagern und das Ausliefern von Waren hinzugezählt. Damit handelt es sich um Tatbestände, bei denen das Unternehmen keine feste Geschäftseinrichtung unterhält, jedoch eine personelle Verstrickung vorhanden ist. Hierdurch begründet sich steuerlich auch aus dem ständigen Vertreter ein Betriebsstättenbestand.

Eine Zweigniederlassung wie auch ein ständiger Vertreter sind insbesondere dann geeignet, wenn der Club bereits erste Erfahrungen im Auslandsgeschäft gesammelt hat und ausbauen möchte. Bei der Eröffnung entstehen geringere Kosten als bei einer Tochtergesellschaft und bei einer negativen Geschäftsentwicklung fällt die Schließung leichter.

Steuerliche Auswirkungen von ausländischen Betriebsstätten und ständigen Vertretern im Sport

Im BMF-Schreiben zu den Betriebsstätten-Verwaltungsgrundsätzen²⁴ die Besteue-

rung bei Bestehen einer ausländischen Betriebsstätte und bei der Bestellung eines ständigen Vertreters im Ausland beschrieben. Da eine Betriebsstätte rechtlich unselbständig ist, kann sie nur durch Eigenkapital (Dotationskapital) finanziert werden und keine Darlehen aufnehmen. Durch den ausschließlichen Einsatz von Eigenkapital ist der Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen der Betriebsstätte durch das Stammhaus beherrschend.

Die Einkünfte einer Betriebsstätte werden, wenn die Stammgesellschaft ein Einzelunternehmer oder eine Personengesellschaft ist, auf den Gesellschafter im Rahmen seiner Mitunternehmerschaft durchgeleitet (Transparenz der Personengesellschaft). Bei Sportvereinen kann dies nur realisiert werden, wenn der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb in eine Personengesellschaft (bspw. eine GmbH & Co. KG) ausgegliedert wird. Ob das Stammhaus der ausländischen Betriebsstätte eine Kapitalgesellschaft oder ein eingetragener Verein ist, ist steuerrechtlich irrelevant.

Eine Mutter-Kapitalgesellschaft im Inland besitzt als juristische Person eine eigene Rechtspersönlichkeit und ist damit ein inländisches Steuersubjekt. Die Kombination inländischer Kapitalgesellschaft und ausländischer Betriebsstätte zeigt sich, in Bezug auf die Haftungsbeschränkung, als sinnvolles Konstrukt bei internationalen Aktivitäten, nicht nur von Sportclubs. Somit gehen hier ggf. haftungsrechtliche Überlegungen vor steuerrechtlichen.

Wenn das Stammhaus eine Mischform wie z.B. eine GmbH & Co. KG aufweist, was bei den Vereinen der Handball-Bundesliga und der Basketball-Bundesliga regelmäßig der Fall ist, ergibt sich bei einer Internationalisierung die Situation, dass die Betriebsstättengewinne zum einen der GmbH als Vollhafter und zum anderen

24 Vgl. BMF-Schreiben vom 24.12.1999, IV B 4 - S

1300, Rz. 1.1.4

den Kommanditisten (bspw. Investoren) im Rahmen ihrer Mitunternehmerschaft auf ihr Einkommen angerechnet werden. Diese Konstellation kann dazu führen, dass internationale Aktivitäten nicht realisiert werden. Eine Alternative, die dieses Problem löst, besteht in der Gründung einer eigenständigen Kapitalgesellschaft (als Tochtergesellschaft der GmbH & Co. KG), die ihrerseits ausschließlich für die Bearbeitung ausländischer Märkte verantwortlich ist und Betriebsstätten im Ausland gründen kann.

Sportvereine treten im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten im Wesentlichen als Dienstleistungs- oder Handelsunternehmen auf. Daher stellt sich das Problem der Aufdeckung von stillen Reserven (und der darauf basierenden Besteuerung dieser Reserven) durch Verlagerung von Betriebsvermögen ins Ausland weniger. Wenn im Profisport Betriebsvermögen vom Stammhaus auf die Betriebsstätte übergeht, handelt es sich i. d. R. um Büro- material.

Bei Auslandsaktivitäten durch „ständige Vertreter“, die als Betriebsstätte qualifiziert werden sind ebenfalls die Besteuerungsgrundsätze wie für Betriebsstätten anzuwenden (unabhängig von der Gesellschaftsform des Stammhauses).

Abschließend soll an dieser Stelle auf die Frage nach dem Bestehen eines DBA hingewiesen werden. Bei DBA-Sachverhalten ist der Betriebsstätten-Definition nach Art. 7 OECD-MA zu beachten.

3.3 Ausländische Tochtergesellschaft

Grundlagen

Eine ausländische Tochtergesellschaft ist die Grundeinheit eines internationalen Unternehmens im Ausland. Sie kann in Form einer Personen-, Misch- oder Kapitalgesellschaft ihre eigene Rechtspersönlichkeit entfalten. Eine Auslandstochtergesellschaft muss mit Eigenkapital ausgestattet werden, kann jedoch auch zusätz-

lich durch Gesellschafterdarlehen (Fremdkapital) im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen finanziert werden.

In Bezug auf die Wahl der Rechtsform ist zu beachten, dass im deutschen Steuerrecht Personengesellschaften transparent, und somit keine eigenen Steuersubjekte sind. Im Ausland können Personengesellschaften jedoch als intransparent und damit als eigenes Steuersubjekt qualifiziert werden. Damit weist die Besteuerung dann eine andere Systematik als im Inland auf.

Aus Gründen der Haftungsbeschränkung sowie der Tatsache, dass eingetragene Vereine steuerlich wie Kapitalgesellschaften behandelt werden und damit körperschaftsteuerpflichtig sind, kann i. d. R. nur die Gründung einer Kapitalgesellschaft im Ausland als sinnvoll erachtet werden. Im Falle einer ausländischen Personengesellschaft entfällt insbesondere die Haftungsbeschränkung für die inländische Mutterorganisation.

Ausländische Tochtergesellschaft im Rahmen der Internationalisierung

Grundsätzlich besteht für eine Tochtergesellschaft das gleiche Potential wie für eine Betriebsstätte (in Form eines ständigen Vertreters oder einer Zweigniederlassung). Auf Grund der Eigenständigkeit ist es für ein Tochterunternehmen jedoch möglich, Sponsoringverträge mit lokalen Partnern nicht nur zu verhandeln und zu vermitteln, sondern ggf. auch selber zu unterzeichnen (bspw. für den lokalen, ausländischen Markt). Gleiches gilt u. a. für Aktivitäten im Bereich Scouting. So kann eine Tochterkapitalgesellschaft, vertreten durch ihren Geschäftsführer/Vorstand, selbst Verträge mit Spielern abschließen. Da eine ausländische Tochtergesellschaft rechtlich ein eigenständiges Unternehmen darstellt, besteht darüber hinaus die theoretische Möglichkeit, im Ausland aktiv in den dortigen Sport- und

Spielbetrieb einzugreifen.

Steuerliche Auswirkungen der im Sport anzuwendenden Gestaltungsmöglichkeiten einer ausländischen Tochtergesellschaft

Ein ausländisches Tochterunternehmen ist eigenständig tätig und erwirtschaftet „Erträge aus Gewerbebetrieb“. Sofern es sich um eine Kapitalgesellschaft (bzw. um eine intransparente Personengesellschaft) handelt, ist diese im Ausland unbeschränkt steuerpflichtig.

Der grenzüberschreitende Sachverhalt kann durch verschiedene Transaktionen entstehen. Im Weiteren sollen die folgenden drei analysiert werden: Die Ausschüttung von Gewinnen der Tochter an die Muttergesellschaft (hier: Dividenden, da es sich bei der Auslandstochter im Normalfall um eine Kapitalgesellschaft handelt), die Zahlung von Zinsen durch die Tochtergesellschaft an die Mutter sowie die Zahlung von Lizenzen auf dem gleichen Wege. In jedem dieser drei Zusammenhänge muss unterschieden werden, ob ein DBA zwischen Deutschland und dem Ansässigkeitsstaat der Tochtergesellschaft besteht.

i) Dividenden

Die meisten Staaten erheben auf abfließende Dividenden eine sog. Quellensteuer. Bei DBA-Sachverhalten ist das Quellenbesteuerungsrecht des Quellenstaates beschränkt (bspw. auf 5% gem. OECD-Musterabkommen). Die Doppelbesteuerung wird durch den Methodenartikel geregelt, nach dem der Ansässigkeitsstaat der Muttergesellschaft die erhaltenen Dividenden entweder von der Besteuerung ausnimmt oder die im Ausland gezahlte Steuer anrechnet. Bei der inländischen Steuerermittlung handelt es sich ab einer Beteiligungshöhe von 25% um eine sog. Schachteldividende, die bei der deutschen Besteuerung i. d. R. nicht mehr berücksichtigt wird (Freistellung).

Wenn die inländische Muttergesellschaft als Mischform oder Personengesellschaft

firmiert, wird die Dividende als „Einkünfte aus Gewerbebetrieb“ im Inland umqualifiziert. Dies führt dazu, dass die erhobene Quellensteuer des Auslandes auf die Gewinnausschüttung bei der deutschen Steuerberechnung nicht berücksichtigt wird, da in diesem Fall keine Anknüpfungspunkte zur ausländischen Quellenbesteuerung vorhanden sind.

ii) Zinsen

Um das Eigenkapitalrisiko zu minimieren, besteht bei einem Tochterunternehmen die Möglichkeit der Fremdkapitalfinanzierung durch Gesellschafterdarlehen. Bei der Zinsfestsetzung ist jedoch auf die Angemessenheit zu achten, da dies sonst zu einer bewussten Gewinnverschiebung führt und steuerliche Korrekturmaßnahmen seitens der Finanzbehörden nach sich zieht²⁵. Mit den Zinsen erhält das Mutterunternehmen nach deutschem Steuerrecht „Einkünfte aus Kapitalerträge“.

Bei nicht DBA-Sachverhalten sind Zinsen nach den innerstaatlichen Steuergesetzen zu behandeln. Beim Gläubiger sind sie damit steuerpflichtige „Erträge aus Kapitalvermögen“. Daneben werden sie i. d. R. im Quellenstaat mit einer Quellensteuer belegt. Diese kann jedoch vom Steuerpflichtigen im Ansässigkeitsstaat (Deutschland) bei der Ermittlung der Steuerlast auf Antrag durch die Abzugsmethode oder durch Anrechnung geltend gemacht werden können.

Bei DBA-Sachverhalten werden Zinserträge separat behandelt und können mit einer begrenzten Quellensteuer durch den Quellenstaat belegt werden. Allerdings folgen über die Hälfte der deutschen Doppelbesteuerungsabkommen dieser Vorgabe des Art. 11 OECD-MA nicht²⁶. Ob Deutschland bei Zinszahlungen aus dem Ausland die Doppelbesteuerung durch Freistellung oder Anrechnung der im Aus-

²⁵ Vgl. Kaminski, 2003, S. 295

²⁶ Vgl. Reith, 2004, S. 217, RZ.: 1.512

land gezahlten Steuer vermeidet, ist im jeweiligen DBA festgehalten.

iii) Lizenzen

Ebenfalls können bei einem Tochterunternehmen grenzübergreifende Lizenzerträge durch die Muttergesellschaft generiert werden. Die Möglichkeit, dass die Namens-, Logo- oder Bildrechte im Zuge der Unternehmensgründung an die Tochtergesellschaft, in Form einer Sacheinlage übergeben werden, sind eher unwahrscheinlich, da der immaterielle Vermögenswert nur sehr aufwendig ermittelt werden kann und die Aufdeckung der stillen Reserven zu einer hohen, sofortigen Steuerbelastung beim Gesellschafter führen kann. Vielmehr ist es hier sinnvoll, dass das Eigentum im Inland verbleibt und die ausländische Tochtergesellschaft genau definierte Nutzungsrechte erhält.

Bei nicht DBA-Sachverhalten sind Lizenzerträge beim inländischen Lizenzgeber „Einkünfte aus Kapitalvermögen“ und somit steuerpflichtig. Weiterhin werden sie i. d. R. mit einer Quellensteuer im Ausland belegt.

In DBA-Sachverhalten spricht Art. 12 OECD-MA dem Quellenstaat kein Besteuerungsrecht zu (Verzicht auf eine Quellenbesteuerung). Jedoch folgen auch hier zahlreiche deutsche Doppelbesteuerungsabkommen diesem Vorschlag nicht²⁷. Ob Deutschland bei Lizenzzahlungen aus dem Ausland die Doppelbesteuerung durch Freistellung oder Anrechnung der im Ausland gezahlten Steuer vermeidet, ist im jeweiligen DBA festgehalten.

4. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat einen indikativen Überblick über Chancen und Risiken von internationalen Geschäftsbeziehungen gegeben. Dabei lag der Fokus auf der (ertrags-) steuerlichen Perspektive. Sofern es zur Realisierung von Auslands-

Zu den Autoren



Peter Walter Neugebauer

Peter Walter Neugebauer ist Restaurantmeister und Betriebswirt des Hotel- und Gaststättengewerbes. Er absolvierte das Bachelorstudium BWL mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung/Steuern/Controlling, Gesundheitsmanagement und Turnaround Management an der SRH Hochschule Heidelberg. Nach einigen Jahren als Assistent in der Wirtschaftsprüfung kehrte er an die SRH Hochschule zurück und erwarb dort den Master Sportmanagement. Aktuell ist er als Projektleiter Sportarenen bei einem Personaldienstleister tätig wo sein Schwerpunkt auf der Personalaus- und -weiterbildung sowie der Prozessanalyse liegen.



Prof. Dr. Markus Breuer

Markus Breuer ist Professor für Sportmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg. Vor seiner Berufung an die SRH Hochschule Heidelberg 2014 war er Mitarbeiter bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Niederlassung Hamburg) im Bereich Global Transfer Pricing Services. Zuvor promovierte er im Bereich E-Sport am Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

transaktionen kommt, sollte daneben die umsatzsteuerliche Position überprüft werden. Dies war im hier gegebenen Umfang nicht möglich.

So wie die Internationalisierung einen dynamischen Prozess darstellt, verändert sich auch das Steuerrecht kontinuierlich. Diese Veränderungen bieten einerseits Chancen, andererseits implizieren sie das ständige Risiko, steuerliche Positionen einzugehen, die in der ursprünglichen Planung nicht intendiert waren bzw. nicht beachtet werden konnten. Selbst wenn dies nicht zu einer negativen Wirkung führt, bleibt die ständige Ungewissheit. Aus Sicht des Clubmanagements kommt erschwerend hinzu, dass eine Vielzahl der Entscheidungen nicht einfach reversibel

²⁷ Vgl. Reith, 2004, S. 224, RZ.: 4.547

ist. Sofern bspw. eine Tochtergesellschaft im Ausland gegründet wurde, lässt sich diese Struktur nur mit hohem Aufwand verändern (bspw. durch eine Rechtsformänderung).

Somit kann den Sportmanagern, die auf internationalen Märkten tätig sind, nur empfohlen werden, die Entwicklung entweder selbst zu verfolgen, oder das notwendige Know-how extern zu beschaffen. Beides ist mit hohen Transaktionskosten verbunden. Diese sind jedoch notwendig, um langfristig nachteilige Konstruktionen zu vermeiden. Denn auch wenn ein Club „nur“ Merchandisingartikel im Ausland absetzen möchte, kann die Gewinnspanne bspw. durch eine Doppelbesteuerung so gemindert werden, dass eine Fortführung der Aktivitäten wirtschaftlich keine Berechtigung mehr finden kann.

7. Literatur

- Altobelli, F. (2000). E-Commerce im interaktiven Fernsehen, in: Bliemel, F.; Fassot, G.; Theobal, A. (Hrsg.). *Electronic Commerce*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- BZSt (o. J.). Verständigungsverfahren nach Doppelbesteuerungsabkommen und EU-Schiedskonvention, abrufbar unter:
http://www.bzst.de/DE/Steuern_International/Verstaendigungsverfahren/verstaendigungsverfahren_node.html, letzter Abruf vom 07.04.2017.
- FAZ Online (2015). *Die Bundesliga erreicht heute eine Milliarde Haushalte*, abrufbar unter:
<http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/1-milliarde-haushalte-in-der-welt-empfangen-fussball-bundesliga-13741879.html>, letzter Abruf vom 04.04.2017.
- Fehrenbacher, O. (2012). *Kommentar Körperschaftsteuer KStG* (1. Ausg.). (O. F. Arme L. L. M. Schnitger, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Grefe, C. (2009). *Unternehmenssteuer - Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft* (12. Ausg.). (K. Olfert, Hrsg.) Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag GmbH.
- Haase, F. (2011). *Internationales und Europäisches Steuerrecht*. (F. Haase, Hrsg.) Hamburg: Verlag C. F. Müller.
- Käks, C., & Schnitger, A. (2012). *Kommentar Körperschaftsteuer KStG* (1. Ausg.). (A. Schnitger, & O. Fehrenbacher, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kaminski, B. (2003). *Internationales Steuerrecht* (2. Ausg.). (S. Grotherr, C. Herford, & G. Strunk, Hrsg.) Achim: E. Fleischer Verlag.
- Kudert, S. (2014). *Internationales Steuerrecht leicht gemacht* (2. Ausg.). (S. Kluder, Hrsg.) Berlin: Ewald von Kleist Verlag
- Mattern, O. (2012). *Kommentar Körperschaftsteuer KStG* (1. Ausg.). (A. Schnitger, & O. Fehrenbacher, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- OECD (2014). *Model Tax Convention in Income and on Capital: Condensed Version 2014*. Abgerufen am 27. 04 2016 von <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-musterabkommenezurvermeidungvondoppelbesteuerung.htm>
- Reith, T. (2004). *internationales Steuerrecht*. (T. Reith, Hrsg.) München: Vahlen Verlag.
- Schmidt, L., Sigloch, J., & Henselmann, K. (2005). *Internationale Steuerlehre - Steuerplanung bei grenzüberschreitenden Transaktionen*. (L. Schmidt, J. Sigloch, & K. Henselmann, Hrsg.) Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Schnitger, A. (2012). *Kommentar Körperschaftsteuer KStG* (1. Ausg.). (A. Schnitger, & O. Fehrenbacher, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Strobbe, T. (2009). *Steuern Kompakt* (8. Ausg.). (T. Strobbe, & G. Brunold, Hrsg.) Sternfels: Verlag Wissen & Praxis Dr. Brauner GmbH.

Konstantin Herrmann & Christoph Rasche

Globalisierung der Wettmärkte im Kontext der Digitalisierung. Geschäftsmodelle, Regulierungen und Auswirkungen auf den Sport

Abstract

Die Möglichkeit Sportereignisse durch verbesserte Medientechnik auf der gesamten Welt sichtbar zu machen bringt Chancen der Markterweiterung für Sportorganisationen mit sich, es profitieren aber auch die Anbieter von Sportwetten als Verwerter der globalen Sportereignisse. Diese Studie untersucht die unterschiedlichen Geschäftsmodelle, die staatlichen und privaten Sportwettenanbietern zugrunde liegen und diskutiert Regulierungsmöglichkeiten sowie Auswirkungen auf den Sport. Bei der Betrachtung der Geschäftsmodelle auf der Nutzen-, Wertschöpfungs- und Ertragsdimension zeigt sich ein deutlicher Vorteil der privaten gegenüber den staatlichen Angeboten. Dieser Vorteil begründet sich mitunter in der fehlenden Regulierung des Wettmarktes durch den Gesetzgeber. Die Auswirkungen einer strikten Regulierung des Wettmarktes trafen die Geschäftsmodelle privater Sportwettenanbieter existenziell. Auf der anderen Seite bedarf es zur Wahrung der Integrität des Sportes Regulierungsmaßnahmen in Bezug auf Sportwetten, da durch Wettbetrug und Spielmanipulationen die Offenheit der Sportereignisse bedroht wird. Diese Offenheit ist nicht nur Grundvoraussetzung für die Zuschauernachfrage an Sportereignissen, sondern auch für jegliche Wettaktivität. Für eine Lösung innerhalb dieses Spannungsfeldes benötigt es die Beteiligung aller Akteure.

1. Einleitung

Sportliche Großereignisse wie die Olympischen Spiele oder die Fußballweltmeis-

terschaft werden auf der ganzen Welt mit großem Interesse verfolgt, aber auch Sportereignisse mit ehemals nationaler Strahlkraft erzeugen immer größere Aufmerksamkeit über die Landesgrenzen hinweg¹. Die zunehmende Internationalisierung im Profisport zeigt sich dabei nicht ausschließlich in der medialen Verbreitung oder Herkunft der Sportler, sondern auch in der Präsenz der Vereine auf globalen Sportmärkten, wie sie z. B. in Zuschauer- oder Transfermärkten bestehen. Vereine der Fußballbundesliga wie z. B. Bayern München, VfL Wolfsburg, Borussia Dortmund oder Bayer Leverkusen verbinden Trainingslager in ihrer Vorbereitungsphase mit Markterweiterungsstrategien in Wachstumsregionen wie Asien, Nord- oder Mittelamerika um die eigene Marke sichtbar zu machen. Diese Form des Business Development korrespondiert mit der Suche nach innovativen Geschäftsmodellen zur Arrondierung oder Erweiterung des Kerngeschäfts. Dabei unterstützt die fortschreitende Digitalisierung eine weltweite Fanbindung, da sportbezogene Informationen ortsunabhängig empfangen und verarbeitet werden können.

Vom verbesserten Einsatz der Medientechnik profitiert ebenfalls die Verwertung der Sportereignisse durch Sportwettenmärkte, da es möglich wird, Wetten auf Sportereignisse und Live-Daten ohne Zeitverzögerungen auf einem globalen Markt zu präsentieren (Real Time Orchestration). Schnelle Netzwerke und komfortable Endgeräte sorgen somit für eine starke Ausbreitung der Sportwetten und

¹ Ausstrahlung vom DFB-Pokalfinale 2017 in 214 Länder (Sid, 2017)

ermöglichen das Angebot von attraktiven Live-Wetten².

Die zunehmende Bedeutung und Faszination von Sportwetten lässt sich einerseits an den Umsatzzuwächsen der letzten Jahre festmachen, die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate auf dem deutschen Wettmarkt liegt seit 2012 bei 12,1 %³. Andererseits treten Sportwettanbieter zunehmend als Sponsoren von Sportvereinen, -ligen oder -ereignissen in Erscheinung und festigen Ihre Präsenz als Partner des Sports und legitimer Teil der Sportunterhaltungsbranche⁴. Unternehmen des wachsenden Sportwettenmarkts rücken zunehmend in den Fokus von Privat-Equity-Gesellschaften, die Investitionsmöglichkeiten auf diesem Markt identifizieren. Der deutsche Marktführer Tipico-Sportwetten wurde im August 2016 in das Portfolio der Privat-Equity-Gesellschaft CVC aufgenommen⁵.

Allerdings gehen von Sportwetten negative Effekte auf den Sport und die Gesellschaft aus, deren Externalisierung zu hohen Sozialkosten führen kann. Spielsucht, Spielmanipulationen (Match-Fixing), Wettbetrug und organisierte Kriminalität werden immer häufiger in Zusammenhang mit Sportwetten gebracht, so dass manifeste Compliance-Probleme für den Sport zu konstatieren sind⁶. Hier stellt sich immer häufiger die Frage nach legalen und legitimen Geschäftspraktiken im Sport, dessen mediale Attraktivität eine Funktion seiner moralischen Glaubwürdigkeit ist. Ein Foulspiel in der Sportwirtschaft ist dabei unter Umständen um ein Vielfaches schwerwiegender als ein Foulspiel im Eifer des Gefechts, weil hier ein

bewusst unfaires Vorteilsstreben im Vordergrund steht.

In der Diskussion um Sportwetten muss die Vielschichtigkeit der Thematik berücksichtigt werden, der Einfluss der Digitalisierung und Globalisierung von Märkten, die kulturellen Unterschiede im Umgang mit Glücksspiel und die Nutzung eines Produkts durch Dritte, das von einer kleinen Gruppe an Personen erstellt wird, die nur in geringem Maße davon profitieren.

In diesem Beitrag sollen die Auswirkungen der Globalisierung und Digitalisierung auf den Wettmarkt als Folgemarkt des Profisports herausgearbeitet werden. Dazu wird im zweiten Kapitel der Wettmarkt in Deutschland analysiert. Anschließend werden die verschiedenen Produkte dargestellt (Kapitel 3) und darauf aufbauend die Geschäftsmodelle der Sportwettanbieter (Kapitel 4) untersucht. Eine Diskussion der Folgeerscheinungen und Auswirkungen auf den Sport, schließt den Beitrag ab.

2. Globalisierung des Wettmarktes

Glücksspiele sind eine der ältesten Freizeitbeschäftigungen der Menschheit und über viele Kulturkreise verbreitet⁷. Das Image des Glücksspiels ist seit jeher umstritten, auf der einen Seite bieten Glücksspiele eine Freizeitbeschäftigung und ermöglichen dem Staat Steuereinnahmen, die für soziale und kulturelle Zwecke eingesetzt werden können, auf der anderen Seite ergeben sich nicht intendierte Folgeerscheinungen für die Gesellschaft (Spielsucht, Schulden, Kriminalität und Wettbetrug). Dem Menschen wird im Glücksspiel eine Möglichkeit geboten, ein Erregungsverhalten zu zeigen und eine Spannung zu erleben, die das alltägliche Leben in Industriegesellschaften an-

2 Vgl. Forrest, McHale & McAuley, 2008; Endes & Feldner, 2012

3 Vgl. Goldmedia, 2016

4 z. B. Bet-at-home als Trikotsponsor von Hertha BSC Berlin

5 Vgl. CVC, 2017

6 Vgl. Forrest & Simmons, 2003; Maennig, 2004; Meyer & Hayer, 2005; Pitsch, Emrich & Pierdzioch 2012; Brauneisen, 2013

7 Vgl. Endes & Feldner, 2012; Kummer & Kummer, 1986

ders kaum ermöglicht bzw. akzeptiert⁸. Die Suche nach Erregung in der Freizeit, dem „quest of excitement“, kann den Anreiz des Glücksspiels genauso erklären, wie die Hoffnung auf monetäre Gewinne oder Sachpreise⁹. Kick- und Flow-Erlebnisse sind damit inhärente Merkmale des Glücksspiels, das eben nicht nur auch einen erhofften Outcome (Gewinn) angelegt ist (Kick), sondern auch einen positiv erlebten Zerstreungsprozess zum Gegenstand hat (Flow). Im hier verstandenen Sinne macht die Kick-Flow-Symbiose das Glücksspiel so attraktiv und gefährlich, weil die Tristesse des Alltags eine emotionale Turbo-Aufladung erfährt.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Glücksspielmarkts in Deutschland, der der Freizeitwirtschaft zugeordnet werden kann, wird bei Betrachtung der Bruttospielerträge¹⁰ ersichtlich. Im Jahr 2015 verzeichnete der deutsche Glücksspielmarkt Bruttospielerträge von 12,7 Mrd. Euro, davon entfielen 10,4 Mrd. Euro auf den regulierten und 2,3 Mrd. Euro auf den Nicht-regulierten Markt¹¹. In Bezug zur gesamten Freizeitwirtschaft, die ein Marktvolumen von rund 300 Mrd. Euro umfasst, macht das Glücksspiel einen bedeutsamen Teil am Umsatz des gesamten Freizeitmarktes aus (ebd.). Im internationalen Vergleich liegt Deutschland dabei etwas hinter Großbritannien, das im Zeitraum von April 2015 bis März 2016 einen Bruttospielertrag von 13,6 Mrd. Pfund (etwa 15,8 Mrd. Euro) generierte¹².

Die Sportwette, mit im Vorhinein festgelegten Gewinnquoten wurde im Jahr 1990 in Deutschland eingeführt und erfreut sich

seitdem wachsender Nachfrage¹³. Der Markt für Sportwetten in Deutschland kann zum heutigen Zeitpunkt in private und staatliche Wettanbieter unterteilt werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass aufgrund der fehlenden Umsetzung des Glücksspielstaatsvertrages nur die staatlichen Angebote als reguliert gelten. Private Anbieter und ihre Produkte werden aktuell meist geduldet, wenn sie am Konzessionsverfahren der Länder teilgenommen haben. Alle anderen Anbieter müssen dem illegalen Markt zugeordnet werden¹⁴.

Der Deutsche Lotto- und Totoblock (DLTB), als staatlicher Anbieter, bietet die Produkte „Oddset – Die Sportwette“, „Toto – 6aus45 Auswahlwette“ und „Toto – 13er Auswahlwette“ an¹⁵. Diese Produkte basieren auf zwei unterschiedlichen Spielvarianten: Auf der einen Seite steht die Oddset-Wette mit festen Quoten (fixed odds), auf der anderen Seite das Fußball-Toto mit einem Totalisatorprinzip.

Private Wettanbieter haben sich mit ihren Produkten (Oddset-Wetten) in den letzten Jahren auf dem Sportwettenmarkt etabliert und die staatlichen Wettangebote weitestgehend verdrängt. Der Marktanteil des Fußball-Toto ist im Vergleich zum Wettmarkt der Oddset-Wette (mit festen Quoten) vernachlässigbar gering und der staatliche Anbieter „Oddset – Die Sportwette“ hat in den letzten Jahren in seinem Marktsegment stark an Anteilen verloren. Aus Kennzahlen des Jahres 2015 geht hervor, dass Wetteinsätze von etwa 4,81 Mrd. Euro auf dem deutschen Wettmarkt getätigt wurden, davon wurden nur 0,2 Mrd. Euro bei staatlichen Anbietern und 4,31 Mrd. Euro bei privaten Anbietern gesetzt¹⁶. Ein Indiz für die geringer werdende Bedeutung der Produkte des DLTB auf dem deutschen Sportwettenmarkt, der

8 Vgl. Elias & Dunning, 2003

9 Vgl. ebd.

10 Bruttospielerträge ergeben sich aus der Differenz der Spieleinsätze und der Gewinnauszahlungen und bilden somit die Umsätze der Anbieter, aber auch die Nettoverluste der Spieler ab (Glücksspielaufsichtsbehörden der Länder, 2016; Kleibrink & Köster, 2017).

11 Vgl. Kleibrink & Köster, 2017

12 Vg. Gambling Comission, 2016

13 Vgl. Mintas, 2009

14 Vgl. Kleibrink & Köster, 2017

15 Vgl. Oddset, 2017

16 Vgl. Goldmedia, 2016

sein atrophiertes Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen muss.

Die zunehmende Begeisterung und Zahlungsbereitschaft für Produkte des Sportwettenmarktes wird mit Blick auf die Steuereinnahmen bestätigt. Der deutsche Fiskus konnte im Jahr 2016 Steuereinnahmen von rund 307 Millionen Euro durch die Sportwettsteuer verbuchen. Bei einer Wettsteuer in Höhe von 5 % ergeben sich daraus erstmals Wetteinsätze der Spieler in Deutschland von über sechs Milliarden Euro im Jahr 2016¹⁷. Anhand dieser Entwicklung wird deutlich, dass der deutsche Wettmarkt eine hohe Attraktivität für private Sportwettanbieter¹⁸ aufweist, da zum einen ein Wachstum zu verzeichnen ist, zum anderen aber von einer Sättigung des Marktes noch nicht ausgegangen werden kann.

Im internationalen Vergleich sind die Spielerträge auf dem Markt des Ursprungslandes der modernen Sportwettender, in Großbritannien, auf einem deutlich höheren Niveau als in Deutschland. Die Bruttospielerträge liegen im Jahr 2015 bei etwa 1,57 Mrd. Pfund (1,82 Mrd. Euro) für Onlineangebote und bei 3,3 Mrd. Pfund (3,8 Mrd. Euro) im terrestrischen Betrieb¹⁹.

Die globale Begeisterung und Verbreitung der Sportwetten ist unübersehbar, Berichten des Rechercheteams der ARD, WDR und Süddeutschen Zeitung zufolge werden jährliche Einsätze von 500 Mrd. Dollar auf dem Sportwettenmarkt vermutet²⁰. Allein das Champions League Finale im Jahr 2011 zwischen Barcelona und Manchester United soll für Wettumsätze von etwa 1 Mrd. Dollar gesorgt haben²¹. Die Daten über Umsätze und Bruttospielerträge variieren teilweise sehr stark, da

Schätzungen über Nicht-regulierte Märkte²² meist zu ungenauen Ergebnissen führen, aber die Dimensionen werden klar.

Die Zielgruppe für Unternehmen auf dem Wettmarkt, also der typische Sportwetter, ist männlich, sportbegeistert und etwa 30 Jahre alt²³.

3. Wetten, Angebot und Anreize

Die Produkte der staatlichen und privaten Wettanbieter sind die Oddset-Wette mit festgelegten Quoten und das Fußball-Toto mit Totalisatorprinzip. Ihre Marktanteile und damit verbunden die Bedeutung für die Wettanbieter hat sich in den letzten Jahren stark geändert. War bis zum Jahr 1990 ausschließlich Fußball-Toto verfügbar, geht zum heutigen Zeitpunkt an der Sportwette mit festen Quoten kein Weg vorbei²⁴. Die Anreize und Risiken für den Spieler und Anbieter unterscheiden sich je nach Produkt stark, weshalb sich Wettmärkte diesbezüglich segmentieren lassen.

Beim Fußball-Toto fließen alle getätigten Einsätze in einen Topf und nach Abzug von Steuern und Bearbeitungskosten werden die Gewinne in unterschiedlichen Gewinnklassen ausgezahlt (Totalisatorprinzip). Die Auszahlungsquote liegt bei 50 %²⁵. Die Gewinnhöhe für den Wettenden steht somit bei Abgabe des Wettscheins noch nicht fest. Dieses Prinzip ermöglicht dem Wettenden jedoch die Möglichkeit auf sehr hohe Gewinne, die bei anderen Produkten aufgrund des Gewinnlimits²⁶ nicht möglich sind (vgl. Abb. 1). Der Anbieter dieses Produkts trägt insgesamt ein geringes Verlustrisiko, da an Gewinnen nur ausgeschüttet wird, was an

17 Vgl. Bundesministerium für Finanzen, 2017

18 Aus dem In- und Ausland

19 Vgl. Gambling Commission, 2016

20 Vgl. ARD, 2016

21 Vgl. Miklis, 2012

22 vor allem auf dem Wettmarkt in Asien

23 Vgl. Wicker & Soebbing, 2012; Emrich, Gassmann, Pierdziuch, Kalb & Herrmann, 2015; Gassmann, Emrich & Pierdziuch, 2015

24 Vgl. Mintas, 2009, Endes & Feldner, 2012

25 Vgl. Becker, 2006

26 z. B. 100.000 € pro Wettschein bei Tipico-Sportwetten

Spiele		Ergebnis	Quote			Toto
			1	X/0	2	
Borussia Dortmund	Werder Bremen	4:3	1,17	8,00	12,00	1
Bayern München	SC Freiburg	4:1	1,13	9,00	15,00	1
Borussia Mönchengladbach	SV Darmstadt 98	2:2	1,23	7,00	11,00	0
Hertha BSC Berlin	Bayer Leverkusen	2:6	2,10	3,60	3,40	2
1. FC Köln	1. FSV Mainz 05	2:0	1,47	4,80	6,20	1
Hamburger SV	VfL Wolfsburg	2:1	2,30	3,50	3,00	1
FC Ingolstadt 04	FC Schalke 04	1:1	2,40	3,60	2,75	0
1899 Hoffenheim	FC Augsburg	0:0	1,42	4,80	7,20	0
Eintracht Frankfurt	RB Leipzig	2:2	2,90	3,40	2,40	0
1. FC Heidenheim	1860 München	2:1	4,00	3,50	1,90	1
VfL Bochum	FC St. Pauli	1:3	2,15	3,50	3,20	2
Fortuna Düsseldorf	Erzgebirge Aue	1:0	3,90	1,75	3,90	1
1. FC Kaiserslautern	1. FC Nürnberg	1:0	1,80	3,60	4,50	1

Quote***	Gewinn private Wetten			Gewinn Toto	
	0,75 €	2 €****			0,75 €**
4178,85	3.134,14 €	8.357,70 €		10er	50,20 €
16715,40	12.536,55 €	33.430,81 €		11er	410,80 €
80233,94	60.175,46 €	160.467,88 €* [*]		12er	6.133,00 €
561637,59	421.228,20 €* [*]	1.123.275,19 €* [*]		13er	265.461,80 €

* Gewinnlimit Tipico-Sportwetten = 100.000 €; **Minimaleinsatz 13er Ergebniswette; ***Berechnet aus geringsten Quoten; **** Minimaleinsatz Wettannahmestellen

Abb. 1: Eigene Darstellung der Gewinnmöglichkeiten bei der „Toto 13er Ergebniswette“ im Vergleich zu Sportwetten mit festen Gewinnquoten (Tipico-Sportwetten); Beispiel vom 34. Spieltag der 1. und 2. Fußballbundesliga Saison 2016/17

Spieleinsätzen eingezahlt wurde.

Im Fußball-Toto gibt es zwei Spielvarianten, zum einen die 6aus45 Auswahlwette, zum anderen die 13er Ergebniswette. Beide Spielvarianten lassen dem Wettenden kaum Auswahlmöglichkeiten, da auf vorgegebene Fußballspiele getippt werden muss. Bei der 6aus45 Auswahlwette ist das Ziel aus den 45 angebotenen Spielpaarungen die sechs Spiele anzukreuzen, die die torreichsten unentschiedenen Spielergebnisse erwarten lassen²⁷. Es gibt sechs Gewinnklassen, der geringste Gewinn wird bei 3 Richtigen ausgezahlt (ebd.). Die 13er Ergebniswette ist von der Spielidee her näher an der Oddset-Wette verankert.

Hier wird auf den Ausgang von 13 festgelegten Fußballspielen getippt²⁸. Diese Spielvariante enthält vier Gewinnklassen, der geringste Gewinn wird bei zehn Richtigen ausgezahlt (ebd.). Die Wettscheine für diese Spielvarianten können nur in staatlichen Annahmestellen und nicht im Internet abgegeben werden.

Beispielhaft seien Einsätze, Quoten und die unterschiedlichen Gewinnmöglichkeiten der Oddset-Wette und der 13er Ergebniswette anhand eines typischen Spieltags dargestellt:

Das Geschäft der Sportwetten mit festgelegten Quoten, den Oddset-Wetten, be-

27 Vgl. Lotto-Niedersachsen, 2017

28 1 = Sieg Heimmannschaft, 0 = Unentschieden, 2 = Sieg Auswärtsmannschaft

Wettanbieter Fußball Bundesliga, 34. Spieltag, Bayern München vs. SC Freiburg					
	Spielvarianten	Quoten			Einteilung
		1	X	2	
Oddset	9	1,10	6,25	12,50	Sieger, Halbzeitsieger, Handicapwetten, Weniger oder Mehr Tore, Andere Torwetten, Tor oder kein Tor, Halbzeit/Endstand, Ergebniswette, Doppelte Chance
Bwin	134	1,17	8,00	14,00	Hauptwetten (8), Handicaps (2), Anzahl der Tore (11), Genaues Ergebnis (6), Halbzeit (7), 15 Minuten (24), Teamtore (20), Torschützen (6), Anzahl der Eckbälle (26), Spielverlauf (1), Scorecast (23), Verschiedenes (7)
Tipico	73	1,17	8,00	14,00	Hauptwetten (25), Handicaps (3), Über/Unter (8), Tor (16), 1./2. Halbzeit (18), Spieler (1), Spezial (2)
Bet365	109	1,16	8,00	15,00	Hauptwetten, Asiatische Wetten, Karten, Eckbälle, Torzahl, 1./2. Halbzeit, Spieler, Sonderwetten, 10 Minuten

Abb. 2: Vergleich von Gewinnquoten und Spielvarianten unterschiedlicher Anbieter von Sportwetten (Stand: 19.05.17 15:00 Uhr)

ruht darauf, dass Buchmacher bzw. Wettanbieter Gewinnquoten zu ausgewählten Sportereignissen festlegen. Die Spieler geben ihre Wette, also den prognostizierten Ausgang des Sportereignisses, durch einen Tippschein oder Anruf beim Anbieter ab. Durch festgelegte Quoten steht mit Abgabe der Wette die Gewinnauszahlung fest, die bei Erfolg direkt vom Buchmacher ausgezahlt wird. Der Maximalgewinn pro Wettschein und Zeitraum ist je nach Anbieter in einer unter-

schiedlichen Höhe limitiert²⁹. Der Anbieter von dieser Art von Sportwetten setzt sich einem höheren Verlustrisiko aus, als der Anbieter von Toto-Wetten, da der auszuzahlende Gewinn unabhängig von den getätigten Einsätzen gezahlt werden muss. Eine Steuerung des Risikos können die Anbieter jedoch über die Veränderung der Quoten erzielen. Der Wettende

29 z. B. 100.000 € pro Tippschein, Spieler und Woche bei Tipico-Sportwetten (vgl. Tipico Sportwetten, 2017)

30 Vgl. Tipico Sportwetten, 2017

hat bei diesem Wettprodukt geringere mögliche Maximalgewinne, kennt jedoch die Gewinnhöhe und kann auf ein breiteres Wettangebot zurückgreifen.

Standen den Spielern zu Beginn Oddset-Wetten hauptsächlich Wetten auf den tatsächlichen Ausgang der Sportereignisse, also Sieg, Unentschieden oder Niederlage (1X2) zur Auswahl, hat sich das Wettangebot bis zum heutigen Zeitpunkt auf mehreren Ebenen erweitert³¹. Die Auswahl weltweiter Sportereignisse (Sportart, Ort, Zeit, Leistungsniveau), die Wettformen (z. B. Über/Unter, Handicap, Torwetten etc.) oder auch der Zeitpunkt der Wettabgabe (Live-Wetten bzw. In-Play Wetten) sind frei wählbar und haben das Angebot der Sportwettanbieter sehr stark erweitert und feingliedrig differenziert. Je nach Anbieter stehen den Spielern mehr 100 Wettvarianten pro Spiel zur Verfügung (vgl. Tab. 1), hinzukommen Angebote, auf die während des Sportereignisses gewettet werden kann (Live-Wetten bzw. In-Play Wetten).

Im Gegensatz zu den privaten Sportwettunternehmen bietet das staatliche Oddset – Die Sportwette keine Live-Wetten an, die Wettvarianten pro Spiel sind deutlich geringer und die Quoten sind für den Spieler, aufgrund der geringeren Auszahlungsquote, weniger attraktiv (Siehe Tab. 1).

Die beschriebenen Aspekte können als Begründung des sinkenden Marktanteils des staatlichen Anbieters herangezogen werden. Zudem ist eine aggressive Sponsoring- und Werbestrategie der privaten Anbieter zu beobachten, die die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf sich lenkt.

4. Geschäftsmodelle und Strategien

Die Nutzung des Begriffs „Geschäftsmodell“ variiert innerhalb der akademischen

31 Zum Angebot von Sportwetten siehe auch Spöring, 2012

Forschung stark³² und auf eine einheitliche Definition wurde sich bislang nicht festgelegt³³. Die Bedeutung von Geschäftsmodellen wird dabei jedoch weder in der Theorie noch in der Praxis zur Debatte gestellt, nur das Verständnis und die wesentlichen Aspekte werden unterschiedlich verankert³⁴. In Bezug auf den Markt für Sportwetten und den darauf konkurrierenden Anbietern, soll dargestellt und verglichen werden, auf welche Art und Weise die Unternehmen ihr Geschäft betreiben³⁵ oder anders ausgedrückt, welche Elemente die relevanten Aspekte der Geschäftstätigkeit der Unternehmung widerspiegeln³⁶.

In Anlehnung an Gassmann et al. (2013) und Tiberius & Rasche (2017) werden im weiteren Verlauf drei Dimensionen betrachtet, die als zwingende Bestandteile der Geschäftsmodelle von Sportwettanbietern betrachtet werden müssen. Die Abgrenzung der, auf dem deutschen Markt noch jungen, privaten Sportwettanbieter gegenüber dem staatlichen Angebot wird mit in den Fokus gerückt.

- **Nutzendimension:** Welcher Nutzen wird dem Kunden durch das Produkt/ die Dienstleistung geboten? Welche Bedürfnisse sollen (ggf. geschafften und) befriedigt werden?
- **Wertschöpfungsdimension:** Wie wird das Produkt oder die Dienstleistung erzeugt, die die vorgeannten Kundenbedürfnisse befriedigen und den Kunden einen Nutzen stiften sollen?
- **Ertrags- und Erlösdimension:** Wie verdienen Sportwettanbieter damit Geld bzw. wie und wofür zahlen die Kunden?

32 Vgl. George & Bock, 2011

33 Vgl. Buchheit, 2009

34 Vgl. George & Bock, 2011, Tiberius & Rasche, 2017

35 Vgl. Tiberius & Rasche, 2017

36 Vgl. Buchheit, 2009

4.1 Nutzendimension

Der Nutzen bzw. die Anreizwirkung die von Glücksspielen und speziell Sportwetten ausgeht, kann auf drei Ebenen betrachtet werden. Erstens die Hoffnung auf einen möglichen Geldgewinn, zweitens die Aufregung und der Nervenkitzel (sensation seeking), der mit einer Wette einhergeht und drittens die Geselligkeit, die in Wettannahmestellen oder Onlineforen geboten ist³⁷.

Staatliche und private Sportwettanbieter sprechen mit ihren Produkten grundsätzlich die gleichen Bedürfniskategorien an, dennoch genießen die Produkte der privaten Anbieter eine höhere Attraktivität beim Kunden, wie die Bruttospielerträge zeigen. Es gelingt den privaten Sportwettanbietern aufgrund der höheren Auszahlungsquoten, attraktivere Gewinnquoten anzubieten, sodass sich bei gleichem Einsatz ein höherer Gewinn auf Seiten der Wettenden ergibt. Das größere Angebot an Sportereignissen, auf die gewettet werden kann, sowie die höhere Anzahl an Wettvarianten bei den privaten Sportwettanbietern (vgl. Tab.1) befriedigen die zunehmende Nachfrage, können aber gleichzeitig auch erst dazu führen, eine dauerhafte Nachfrage beim Wettenden entstehen zu lassen. An dieser Stelle wären die nicht intendierten Folgeerscheinungen wie die Wettsucht zu berücksichtigen, die von der permanenten Verfügbarkeit verstärkt bzw. befördert wird³⁸.

Die Nutzenerwartungen der Wettenden werden jedenfalls (im Sinne von Convenience-Leistungen) auf allen Ebenen befriedigt. Es ist möglich, variantenreich vor und während des Spiels, online oder in Wettannahmestellen Wetten bei einer Vielzahl von Sportwettanbietern im In- und Ausland zu platzieren. Aufgrund der Möglichkeit Informationen rund um die

Uhr verfügbar zu machen und Sportereignisse ortunabhängig verfolgen zu können, stehen den Wettenden an jedem Tag, zu jeder Stunde Sportereignisse zur Verfügung, auf die gewettet werden kann. Über die Nutzung des Smartphones und entsprechenden Apps der Anbieter, ist die mobile Verfügbarkeit des Wettangebots rund um die Uhr im Sinne des 24/7 sichergestellt. Das staatliche Angebot hingegen ist auf bestimmte Bundesländer beschränkt³⁹ und lässt sich ausnahmslos über Annahmestellen des DTLB erreichen.

Da bei Onlinesportwetten eine Registrierung notwendig ist und jeder Wettende ein Benutzerkonto besitzt, haben die privaten Anbieter die Möglichkeit Kundendaten detailliert zu analysieren⁴⁰ und ihre Produkte entsprechend anzupassen⁴¹. Auf der anderen Seite steht der Betrieb von Wettannahmestellen, der in zweierlei Hinsicht Entwicklungspotentiale bietet. Zum einen eröffnen sich Einnahmen für Sportwettanbieter über Franchisemodelle, zum anderen können Personengruppen angesprochen werden, die im digitalen Raum nicht zu Hause sind. Wettannahmestellen unterliegen bestimmten Auflagen, es besteht ein Alkoholverbot, der Zutritt ist erst ab 18 Jahren gestattet und es gibt unterschiedliche Abstandsregelungen, dennoch sorgen sie dafür, dass das Geselligkeitsmotiv der Teilnahme an Sportwetten befriedigt werden kann. Lange Öffnungszeiten und die Möglichkeit Sportereignisse im Pay-TV zu verfolgen begünstigen diese Tendenz⁴².

Aufgrund der ausstehenden Regulierung des Sportwettenmarktes⁴³ bleibt es abzuwarten, ob sich die derzeitigen Wettbe-

37 Vgl. Glücksspielmotive allgemein Haß & Lang, 2016; Sportwetten Herrmann, Gassmann, Rosendahl & Emrich, 2017

38 Vgl. Meyer & Hayer, 2005

39 13 von 16; in Berlin, Brandenburg und Bremen nicht möglich

40 Im Sinne von BigData Analysen

41 Vgl. Rasche, 2013

42 Vgl. Herrmann et al., 2017

43 2. Glücksspieländerungsstaatsvertrag voraussichtlich ab 01.01.2018 gültig, vgl. Die Länder der Bundesrepublik Deutschland, 2017

werbsstrategien der privaten Sportwettanbieter mit den qualitativen Anforderungen des Staatsvertrags vereinbaren lassen.

4.2 Wertschöpfungsdimension

Die Erstellung des Produktes „Sportwette“ basiert auf zwei Säulen. Die erste Säule beinhaltet die Erstellung von Wettquoten und den Vertrieb bzw. die Kommunikation des Wettangebots über die bereits benannten Kanäle⁴⁴. Die Quoten stammen zumeist von einem Datenlieferanten (z. B. Sportradar) und werden dann teilweise von den Buchmachern an die Marktsituation angepasst. Die Produktionsfaktoren, der Input, sowie der Output sind daher weitestgehend (sportart- bzw. sportereignisbezogene) Daten, die computergestützt generiert werden.

Die zweite, und vielleicht gewichtigere, Säule für die Herstellung der Sportwetten ist das eigentliche Sportereignis selbst, denn ohne Ereignis keine Wette⁴⁵. Dieser Produktionsfaktor steht allen Anbietern von Sportwetten gleichermaßen, ohne Beteiligung an den Herstellungskosten, zur Verfügung. In anderen Branchen wäre dieser Aspekt mit paradiesischen Zuständen gleichzusetzen und wirft im Fall der Sportwetten die Frage nach der Verantwortung der Anbieter gegenüber dem Sports und den Athleten auf. Vor allem die Offenheit des Ausgangs der Sportereignisse ist für die Sportwettanbieter von entscheidender Bedeutung, da bei manipulierten Spielen hohe Gewinnauszahlungen drohen und gleichzeitig mit starken Einsatzrückgängen der Wettenden zu rechnen ist. Haben die Wettenden das Gefühl, dass der Ausgang eines Sportereignisses auf der Hinterbühne beschlossen wurde, werden sie ihr Geld nicht auf dieses Ereignis setzen. Die Wahrung der Integrität des Sports liegt daher nicht nur im Interesse der Sportorganisationen, sondern

auch bei den Akteuren, die sich des Sports als Grundlage ihres Produkts bedienen.

In der Kommunikationsstrategie haben die privaten Anbieter einen Vorteil gegenüber dem staatlichen Oddset, da ihre Werbe- und Sponsorenmaßnahmen aufgrund der fehlenden Regulierung durch den Glücksspielstaatsvertrag (⁴⁶geduldet werden. In der deutschen Fußballbundesliga besitzt bereits ein Großteil der Vereine lukrative Sponsoringverträge mit privaten Sportwettanbietern und die Werbung in der Liveberichterstattung der Spiele ist gespickt mit Clips der Sportwettanbieter. Eine kontroverse Diskussion um Sportwettanbieter als Sponsoringpartner erwächst aus den negativen Externalitäten, die von Glücksspielen ausgehen und zu einem gesellschaftlichen Massenproblem avancieren. Aspekte der Spielsucht, Spielmanipulation und des Jugendschutzes müssen dabei berücksichtigt werden – zumal die Corporate-Social-Responsibility-Debatte zunehmend auf die Institutionen des Sports ausstrahlt. Die Sportorganisationen hingegen können diese Einnahmen als Nutzungsgebühr für ein Produktionsfaktor sehen, den sie erstellen und die Partnerschaft dadurch legitimieren. Sind Sportwettanbieter und Sportorganisationen zu eng miteinander verbunden⁴⁷ ergeben sich hingegen wieder neue Spannungsfelder, da die Offenheit des Sportereignisses auch hier bedroht werden könnte.

4.3 Ertrags- und Erlösdimension

Anbieter von Sportwetten verdienen ihr Geld mit den Verlusten der Wettenden, die den Gesetzmäßigkeiten der Wahrscheinlichkeitsrechnung folgen. Das kann auf der einen Seite moralisch verwerflich sein, auf der anderen Seite als Bezahlung für ein Entertainmentprodukt gehalten

44 Wettannahmestellen und Onlinesportwetten

45 Vgl. Vesper & Nolte, 2013

46 vgl. Herrmann et al., 2017

47 z. B. Stoke City, bet365 Group Limited als Muttergesellschaft des Vereins

werden. Wie auch immer das Geschäft mit Sportwetten bewertet wird, es basiert darauf, dass mehr Geld eingesetzt als gewonnen wird. Daher werden die Quoten der privaten Anbieter einerseits attraktiv gestaltet, um am Markt zu bestehen, andererseits so angepasst, dass das Ergebnis des Sportereignisses keinen Einfluss auf die Geschäftsgewinne mehr nimmt. Gewinne der Wettenden sind für die Anbieter nicht auszuschließen und gleichzeitig von Nutzen. Sie suggerieren den Wettenden Gewinnchancen und halten die Hoffnung auf Gewinne aufrecht. Ferner besteht neben der monetären Nutzenfunktion des Spielenden ein Zusatznutzen in der Freude am Spiel, ohne dass immer Gewinnerzielungsabsichten in den Vordergrund rücken müssen.

Entscheidend für den Ertrag, den die Sportwettenanbieter erwirtschaften, sind die schon benannten Auszahlungsquoten an die Wettenden und die teils unterschiedlichen Steuerbelastungen. Die Auszahlungsquoten sind bei dem staatlichen Anbieter Oddset geringer, daher bleibt ein höherer Anteil des Einsatzes im Unternehmen. Das könnte zunächst als positiv für den Anbieter wirken, ist aber aufgrund der höheren Abgaben und der geringeren Attraktivität der Quoten ein ernstzunehmender Wettbewerbsnachteil gegenüber den privaten Anbietern, die mehr an den Wettenden auszahlen und sich somit eine höhere Nachfrage der Wettenden sichern. Diese Möglichkeit wird durch den Sitz der privaten Sportwettenanbieter in europäischen Steueroasen wie Malta oder Gibraltar noch verstärkt.

Die drei Dimensionen der Geschäftsmodelle von Sportwettanbietern weisen auf die Interessenkonflikte hin, die sich im Spannungsfeld von Sportorganisationen, Sportlern, Staat, Wettanbieter und Wettenden ergeben. Hinzu kommt, dass viele Anbieter von Onlinesportwetten gleichzeitig noch weitere Glücksspiele (Online-

Casino) anbieten, die nur einen Klick entfernt sind. Im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR), ist somit die Rolle der Sportwettenanbieter in der Gesellschaft zu hinterfragen, weil diese streng genommen Gewinne aus Ereignissen internalisieren, die sie selbst nicht orchestrieren⁴⁸, wodurch ihnen keine unmittelbaren Produktionskosten entstehen. In einer sehr negativen Auslegung verdingen sich die Wettanbieter als Wirtschaftsparasiten, die nehmen, ohne zu geben. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird das Glücksspiel in einigen Religions- und Kulturkreisen als Sünde betrachtet.

Für Unternehmen besteht branchenübergreifend immer stärker die Notwendigkeit, ihre Geschäftsmodelle auch an sozialen Kriterien hin auszurichten⁴⁹ bzw. in der Diktion von Porter am Creating-Shared-Value-Anspruch zu messen. Hiermit gemeint ist die Forderung nach einer ökosymbiotischen Wertschöpfung im Sinne eines Positivsummenspiels, bei dem längerfristig alle relevanten Anspruchsgruppen gewinnen. Geschäftsmodelle von Sportwettenanbietern sollten neben der wirtschaftlichen Ausrichtung mit Blick auf ihre Nachhaltigkeit also auch ökologischen bzw. sozialen Kriterien standhalten (vgl. ebd.).

5. Auswirkungen auf den Sport und Regulierungsbedarfe

Vor den Olympischen Spielen in London 2012 äußerte der britische Sportminister, dass die Gefahren, die von Spielmanipulationen auf den organisierten Sport wirken, das Doping abgelöst hätten⁵⁰. Die Spielmanipulation („Match-Fixing“) gilt als negative Folgeerscheinungen der Sportwetten, da durch Einflussnahme auf Sportereignisse Geldgewinne bei Sportwetten garantiert werden sollen. Individual- und Mannschaftssportarten sind dabei gleichermaßen betroffen, weisen aber unterschiedliche Manipula-

48 bestenfalls sponsern

49 Vgl. Schmidtpeter, 2014

50 Vgl. Vesper & Nolte, 2013

tionsmuster auf⁵¹. Verdachtsfälle von Spielmanipulationen beherrschen die Diskussion noch heute, daher müssen neben den Präventionsmaßnahmen und Warnsystemen auch die Geschäftsmodelle der Sportwettenanbieter auf die Auswirkungen auf den Sport hin überprüft werden.

Entscheidenden Einfluss nimmt bei der Betrachtung die Globalisierung der Wettmärkte im Kontext der Digitalisierung ein. Das Internet macht es möglich auf Sportereignisse auf der gesamten Welt zu wetten und das nicht nur vor, sondern auch während des Ereignisses. Geht man davon aus, dass in einem sich vergrößernden Wettmarkt und der Möglichkeit von Live-Wetten, Unregelmäßigkeiten (hier hohe Wetteinsätze bei Spielmanipulation) in geringerem Maße auffällig werden, ist dies der erste Hinweis auf Probleme, die durch Markterweiterungen auf den Sport zukommen können. Sportwetten ziehen zunehmend kriminelle Organisationen an, die Geldwäsche mit Sportwetten betreiben⁵². Es winkt ein lukratives Geschäft, da durch Spielmanipulationen dabei nicht nur Geld aus Waffen- u. Menschenhandel sowie Prostitution rein gewaschen, sondern noch vermehrt werden kann⁵³. Derzeitige Warnsysteme scheitern noch zu häufig an der Aufdeckung von Spielmanipulationen da sie nur Sportwettenanbieter mit einbeziehen, die sich freiwillig zum Mitwirken bereit erklären. Der restliche Markt bleibt unbeachtet. Vor allem die Möglichkeit von Live-Wetten führt dazu, dass ein Frühwarnsystem für Spielmanipulationen unmöglich wird.

Natürlich zahlen sich die Sportwetten auch für Sportorganisationen aus, durch die Wettsteuern können die Länder und der Bund den Sport und andere kulturelle Einrichtungen fördern und tragen damit zur Versorgung der Bürger bei. Die Sportvereine generieren Einnahmen durch Sponsoringverträge mit Sportwettenan-

bietern, die sie an der Popularität der Sportwetten teilhaben lässt und können.

Ob monetäre Anreize ausschließlich gelten können muss hinterfragt werden, da Spielmanipulationen den Sport an seinen Grundpfeilern angreifen. Die Voraussetzung des Spieles darin besteht, dass es sich um „eine ungewisse Betätigung“ handelt, „deren Ablauf und Ergebnis nicht von vornherein feststeht“⁵⁴. Ist der Ausgang der Sportereignisse nicht mehr offen, dann verliert der Sport seinen Reiz und es ist zu erwarten, dass sich das Interesse an Sportveranstaltungen verringern wird. Verringertes Interesse führt wiederum zu geringerer finanzieller Unterstützung und im schlimmsten Falle dazu, dass der Sport in seiner gegenwärtigen Form zugrunde geht⁵⁵.

Daher sind die Folgen aus Spielmanipulationen nicht nur für Sportorganisationen, sondern auch für die Sportwettenanbieter verheerend, da sie beiden Akteuren die Grundlage zum Handeln entziehen.

Die Regulation der Wettmärkte könnte den Bedrohungen entgegenwirken. Analogien zu anderen Märkten drängen sich förmlich auf, so wurden stärkere Regularien und Kontrollen auf Finanzmärkten notwendig, da sich aufgrund zu schwacher Regulierung, Intervention und Sanktionierung Handlungsspielräume ergaben, die negative gesellschaftliche Folgeerscheinungen mit sich brachten. Dem finanzinduzierten Kasinokapitalismus wird deshalb oft vorgeworfen, er würde ein egoistisches Gewinnstreben ohne Rücksicht auf Risiken, Verlust und gesamtökonomische Kollateralschäden begünstigen.

Die im zweiten Glücksspieländerungsstaatsvertrag verankerten qualitativen Kriterien sollen die Handlungsspielräume der Sportwettenanbieter einschränken. Ob dies tatsächlich der Fall sein wird, ist anhand des Scheiterns des ersten Glücks-

51 Vgl. Maennig, 2004

52 Vgl. Brauneisen, 2013

53 Vgl. Infantino & Kleiner, 2012

54 Vgl. Caillois, 1982, S. 16

55 Vgl. Infantino & Kleiner, 2012

spieländerungsstaatsvertrages nicht vorherzusagen. Für private Sportwettenanbieter wären Beschränkungen im Umfang des Wettangebots, den Wettarten oder Vertriebs- und Kommunikationskanälen herbe Einflussnahmen in die bestehenden Geschäftsmodelle. Die Vorteile, die private Anbieter gegenüber dem staatlichen Angebot haben, rühren genau aus der größeren Vielfalt, medialen Präsenz und ständigen Verfügbarkeit. Unter Berücksichtigung der heutigen Marktentwicklungen ist eine Rückkehr zum ausschließlichen Angebot von Fußball-Toto sicherlich undenkbar. Fußball-Toto bringt jedoch einen großen Vorteil hinsichtlich der Gefahr von Spielmanipulationen mit sich, da eine Vielzahl von Spielen getippt werden muss. Dies erschwert die Möglichkeit der Einflussnahme entscheidend qua Elimination etwaiger Klumpenrisiken in Gestalt eklatanter Unwuchten im Wettsystem.

Auf globalen Märkten, wie es mittlerweile auch im Sportwetten der Fall ist, bedarf es globaler Lösungsansätze. Das Internet macht nicht an Ländergrenzen halt und Einzelstaatenlösungen werden bei der Problematik nicht weiterhelfen. Die Interessengruppen von Sportorganisationen, Sportwettenanbietern und staatlichen Ordnungsbehörden sind aufgefordert sich klar zu positionieren und holistische Lösungsansätze zu erarbeiten, um die Begeisterung an und das Vertrauen in Sportereignisse weiterhin sicherzustellen und die Grundlage der Geschäftsmodelle nicht versiegen zu lassen.

Literatur

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies*. New York: McGraw-Hill.
- ARD. (2016). *Wettbetrug im Fußball – Milliardengeschäft für die Mafia*. Zugriff am 02.06.2017 unter <http://www.daserste.de/unterhaltung/film/themenabend-illegale-sportwetten/doku/index.html>

Zu den Autoren



Herrmann, Konstantin

Universität Potsdam
Humanwiss. Fakultät
Lehrstuhl für Management,
Professional Services & Sport-
ökonomie
Campus Golm, Geb. 10, Zi.
0.30
Karl-Liebknecht-Str. 24-25
D-14476 Potsdam
Fon: +49 331 977 2449

Email: konstantin.herrmann@uni-potsdam.de

Konstantin Herrmann arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Management, Professional Services und Sportökonomie, Leiter Prof. Dr. Christoph Rasche, an der Universität Potsdam. In Lehre und Forschung beschäftigt er sich mit sportökonomischen Fragestellungen und ist Mitglied des Europäischen Instituts für Sozioökonomie e. V..



Prof. Dr. Christoph Rasche

Universität Potsdam
Humanwiss. Fakultät
Lehrstuhl für Management, Pro-
fessional Services & Sportöko-
nomie
Campus Golm, Geb. 10, Zi. 1.26
Karl-Liebknecht-Str. 24-25
D-14476 Potsdam
Fon: +49 331 977 1680

Email: christoph.rasche@uni-potsdam.de

Seit dem Jahr 2001 leitet Prof. Dr. Christoph Rasche den Lehrstuhl für Management, Professional Services und Sportökonomie an der Universität Potsdam. Er habilitierte in dem Gebiet des Strategischen Managements ist Gründungsvorstand des gmip - General Management Institute Potsdam e.V. und Mitglied im Institut für Management und Organisation (IMO) e.V..

Becker, T. (2006). *Der Markt für Glücksspiele und Wetten*. In *Glücksspiel im Umbruch: Beiträge zum Symposium* (p. 1ff).

Brauneisen, A. (2013). *Das deutsche Recht des Sportwettenbetrugs de lege lata und de lege ferenda*. In *Württembergischer Fußballverband e.V. (Hrsg.), Das Recht der Sportwette und des Wettbe-*

- truges. Tagungsband des wfv-Sportrechtsseminars vom 30. September bis 2. Oktober 2011 in Wangen/Allgäu (Schriften zum Sportrecht, 30, S. 43–68). Baden-Baden: Nomos.
- Buchheit, S. (2009). Geschäfts- und Erlösmodelle im Internet: Eine Web 2.0 kompatible Erweiterung bestehender Konzepte. Hamburg: Diplomica.
- Bundesministerium für Finanzen. (2016). Steuereinnahmen. BMF-1-A6. Zugriff am 29.05.2017 unter http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Steuerschaeztungen_und_Steuereinnahmen/2017-01-27-steuereinnahmen-kalenderjahr-2016.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Caillois, R. (1982). Die Spiele und die Menschen. Maske u. Rausch (Ullstein-Buch, 35153) (Ungekürzte Ausg.). Frankfurt/M, Berlin, Wien: Ullstein.
- CVC. (2017). Unser Portfolio. Zugriff am 02.06.2017 unter <http://de.cvc.com/Unser-Portfolio.htm?ordertype=4>
- Die Länder der Bundesrepublik Deutschland. (2017). Zweiter Staatsvertrag zur Änderung des Staatsvertrages zum Glücksspielwesen in Deutschland (Zweiter Glücksspieländerungsstaatsvertrag – 2. GlüÄndStV)
- Elias, N. & Dunning, E. (2003). Sport und Spannung im Prozeß der Zivilisation (Gesammelte Schriften, 7) (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Emrich, E., Gassmann, G., Pierdzioch, C., Kalb, A. & Herrmann, K. (2015). Standardisierte Online-Befragung der Bevölkerung zum sportbezogenen Wettverhalten. In E. Emrich, C. Pierdzioch & W. Pitsch (Red.). Falsches Spiel im Sport Empirische Analysen zur Integrität sportlicher Wettbewerbe. Schriftenreihe des Europäischen Instituts für Sozioökonomie e.V. (Band 10). Univer-saar: Saarbrücken.
- Endes, S. & Feldner, W. (2012). Sportwet-ten - zu jeder Zeit aktuell. In F. Kainz, U. Scherrer & C. Werner (Hrsg.), Sportfinanzierung und Sportwetten. Reflexionen zu Phänomenen, Möglichkeiten und Gefahren im kommerziellen Sport (Causa Sport, 6, S. 79–86). Stuttgart [u.a.], Wien, Zürich [u.a.]: Boorberg; Sramek; Schulthess.
- Forrest, D., McHale, I. & McAuley, K. (2008). "Say It Ain't So": Betting-Related Malpractice in Sport. *International Journal of Sport Finance*, 3(3), 156-166.
- Forrest, D. & Simmons, R. (2003). Sport and gambling. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 598-611.
- Gambling Commission. (2016). *Industry statistics – April 2013 to March 2016*. Zugriff am 23.05.17 unter <http://www.gamblingcommission.gov.uk/news-action-and-statistics/Statistics-and-research/Statistics/Key-facts.aspx>
- Gassmann, F., Emrich, E. & Pierdzioch, C. (2015): Who bets on sports? Some further empirical evidence using German data. In: *International Review for the Sociology of Sport* 1–20. DOI: 10.1177/1012690215597650.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Carl Hanser Verlag.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
- Glücksspielaufsichtsbehörden der Länder. (2016). Jahresreport 2015 der Glücksspielaufsichtsbehörden der Länder: Der deutsche Glücksspielmarkt 2015 – Eine ökonomische Darstellung. Zugriff am 29.05.2017 unter https://innen.hessen.de/sites/default/files/media/hmdis/jahresreport_2015.pdf
- Goldmedia. (2016). Studie Glücksspielmarkt Deutschland 2016. Zugriff am

- 29.05.2017 unter https://www.goldmedia.com/?1630&tx_goldmediashop_products%5bproduct%5d=68&tx_goldmediashop_products%5baction%5d=show&tx_goldmediashop_products%5bcontroller%5d=Product&no_cache=1
- Haß, W. & Lang, P. (2016). Glücksspielverhalten und Glücksspielsucht in Deutschland. Ergebnisse des Surveys 2015 und Trends. Forschungsbericht der BZgA. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Herrmann, K., Gassmann, F., Rosendahl, P. & Emrich, E. (2017). Der Markt für Sportwetten in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme zwischen Law and Economics. In: Hovemann, G., Lammert, J. (Hrsg.). Sport im Spannungsfeld unterschiedlicher Sektoren. (S. 9-26) Hofmann: Schorndorf.
- Infantino, G. & Kleiner, J. (2012). Der Kampf der Verbände gegen Spielmanipulation aus der Sicht der UEFA. In F. Kainz, U. Scherrer & C. Werner (Hrsg.), Sportfinanzierung und Sportwetten. Reflexionen zu Phänomenen, Möglichkeiten und Gefahren im kommerziellen Sport (Causa Sport, 6, S. 109–118). Stuttgart [u.a.], Wien, Zürich [u.a.]: Boorberg; Sramek; Schulthess.
- Kleibrink, J. & Köster, B. (2017). Der Glücksspielmarkt in Deutschland – Eine volkswirtschaftliche Betrachtung. Handelsblatt Research Institute. Zugriff am 29.05.2017 unter http://research.handelsblatt.com/assets/uploads/Gl%C3%BCcksspiel_Studie1_010417.pdf
- Kummer, H. & Kummer, H.J. (1986). Glücksspiele in Deutschland. Eine Dokumentation (1. Aufl.). Mainz: Universitätsdruckerei und Verlag H. Schmidt.
- Lotto-Niedersachsen. (2017). *Toto*. Zugriff am 29.05.2017 unter <https://www.lotto-niedersachsen.de/spiele/toto/l3er-ergebniswette/infos-zum-spiel>.
- Maennig, W. (2004). Korruption im internationalen Sport: ökonomische Analyse und Lösungsansätze. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 73(2), 263–291.
- Meyer, G. & Hayer, T. (2005). Das Gefährdungspotenzial von Lotterien und Sportwetten: eine Untersuchung von Spielern aus Versorgungseinrichtungen; Abschlussbericht an das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und an die Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. KG: Univ., Inst. für Psychologie und Kognitionsforschung.
- Miklis, K. (2012). Spiel um Milliarden. Stern-Online. Zugriff am 02.06.2017 unter <http://www.stern.de/kultur/tv/sport--mafia-und-korruption--auf-arte-spiel-um-milliarden-3848626.html>
- Mintas, L. (2009). Glücksspiele im Internet. Insbesondere Sportwetten mit festen Gewinnquoten (Oddset-Wetten) unter strafrechtlichen, verwaltungsrechtlichen und europarechtlichen Gesichtspunkten (Schriften zum Strafrecht, 204). Berlin: Duncker & Humblot.
- Oddset. (2017). Unternehmen – Über uns. Zugriff am 29.05.2017 unter <https://www.oddset.de/de/unternehmen/ueber-uns>
- Pitsch, W., Emrich, E., & Pierdzioch, C. (2012). Match Fixing im deutschen Fußball: Eine empirische Analyse mittels der Randomized-Response-Technik (No. 120). Diskussionspapier, Helmut-Schmidt-Universität, Fächergruppe Volkswirtschaftslehre.
- Rasche, C. (2013): Big Data – Herausforderung für das Management, in: WISU, 42 (8/9), 1076–1083.
- Schmidpeter, R. (2014). „Corporate Social Responsibility“ (CSR): Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung! In A. Hildebrandt (Hrsg.). CSR und Sportmanagement: Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. (S.95-101) Berlin, Heidelberg: Springer.

- ger-Verlag.
- Sid. (2017). Die wichtigsten Fakten zum Pokalfinale in Berlin. Zugriff am 29.05.2017 unter <https://www.morgenpost.de/sport/article210700161/Mit-diesen-Fakten-sind-Sie-fuer-das-Pokalfinale-geruestet.html>
- Spöring, T. (2012). Von "Asian Handicap" bis "Zweierkombi": Einführung in die Theorie der Sportwetten. In F. Kainz, U. Scherrer & C. Werner (Hrsg.), Sportfinanzierung und Sportwetten. Reflexionen zu Phänomenen, Möglichkeiten und Gefahren im kommerziellen Sport (Causa Sport, 6, S. 103–108). Stuttgart [u.a.], Wien, Zürich [u.a.]: Boorberg; Sramek; Schulthess.
- Tiberius, V. & Rasche, C. (2017). Disruptive Geschäftsmodelle von FinTechs: Grundlagen, Trends und Strategieüberlegungen. In V. Tiberius & C. Rasche (Hrsg.) *FinTechs* (S. 1-25). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Tipico Sportwetten. (2017). Geschäftsbedingungen. Zugriff am 29.05.2017 unter <https://www.tipico.de/de/agb/>
- Vesper, M. & Nolte, M. (2013). Sportwetten und Wettbetrug aus Sicht des organisierten Sports. In Württembergischer Fußballverband e.V. (Hrsg.), Das Recht der Sportwette und des Wettbetruges. Tagungsband des wfv-Sportrechtsseminars vom 30. September bis 2. Oktober 2011 in Wangen/Allgäu (Schriften zum Sportrecht, 30, S. 9–18). Baden-Baden: Nomos.
- Wicker, P. & Soebbing, B.P. (2012). Examining participation in sports betting in Germany. *The Journal of Gambling Business and Economics*.
- Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Gerd Nufer

Lessons from Sports: What Corporate Managers can learn from International Professional Sports

Abstract

Although sports is generally defined as motor activity, it has always been much more than that. Since management and sports follow the same objective of achieving highest performance, correlations between these two fields nowadays become increasingly interesting in terms of corporate strategy. This paper aims to point out how organisations as well as individuals can benefit from the general and psychological values and strategies of international professional sports, by first looking at the general framework of professional sports and further applying approaches from various types of sports directly to certain business functions like

general management, human resource management and marketing management.

1. Introduction

People all over the world love sports. Especially international professional sports is a manifold topic influencing and moving people regardless of nationality, gender or age. It has been connecting people, cultures and countries at all times and overcomes conflicts, wars and political disputes. Due to the focus on the individual by means of performance and personal development, sports is on one hand very emotional and private, and on the other hand society is highly interested and enthused about sports and therefore

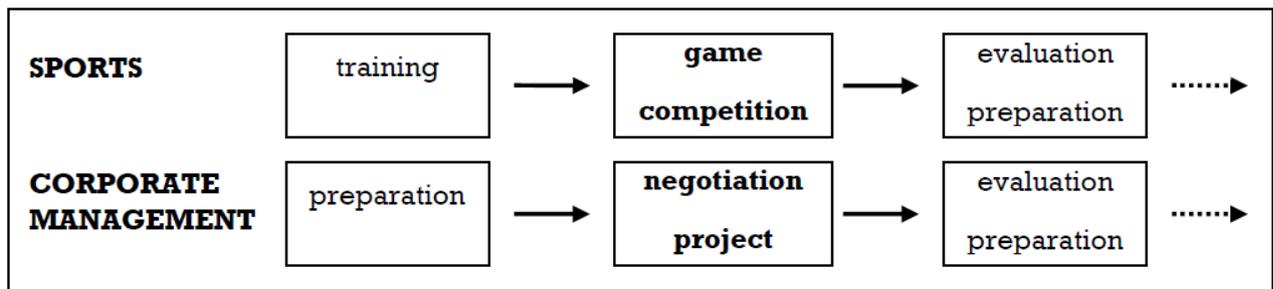


Fig. 1: Processes in sports and corporate management (Source: Nufer & Bühler (2014), p. 359)

rewards it with highest reputation¹. Accordingly sports is turned into a kind of social commodity². Given these special characteristics sports became more and more important, globalised and commercialised throughout history. Whereas the worldwide interest and significance of sports is nowadays reflected in the sports management science, business is not yet deriving or implementing many strategies or values from sports, especially international professional sports, into their area.

Precisely because of the fact that "[...] sport is a microcosm of society, it dramatises the social order [and] represents the social order in miniature"³, we can successfully refer sports to management. Substituting the opponent with a competing company, the athletes with employees, the coach with the manager and the fans with clients, one can see similarities and derive recommendations for innovative management strategies⁴.

In this paper the following questions are analysed: What can a company manager learn from sports? In which ways can sports management serve as a role model for corporate management? The start is the description of some existing parallels between international sports and corporate management in general. Then, it is examined how corporate management can make use of specific characteristics and values of sports. The further focus of the paper is on how sporting organizations

use strategic management, human resources and marketing. We will see that sports is far ahead of today's corporate management in these areas – there is a lot to learn for corporate managers from the strategies and approaches used in the world of international sports.

2 General parallels between sports and corporate management

What do managers of ordinary businesses and managers of professional sports teams have in common? More than you think! Both have to put together and lead a team of individualists. Both have to react to steadily changing situations. And both are under extreme pressure⁵. Corporate management, especially project management, in which every business manager is involved, has strong parallels to athletic competition: There are winners and losers. The rules are, in general, clearly defined. There are fouls and goals, and the line between success and failure is often uncomfortably thin. Second place is often not good enough. Fig. 1 illustrates the processes in ordinary businesses and in sports.

It becomes clear that processes in sports and in corporate management resemble each other to a high degree. The focus of all activities in sports is the game or competition respectively, framed by the training for and the evaluation of the event. In corporate management the same strategy applies. The focus is on the initial negoti-

1 Cf. McComb, 2004.

2 Cf. Ohl, 2005.

3 Boxill, 2003, p. 1.

4 Cf. Nufer & Bühler, 2014.

5 Cf. Rudolph, 2002; Nufer, 2002.

ation or project respectively, which has to be prepared and evaluated. The parallels between sports and corporate management in each of these process phases will be shown in the following⁶.

Before the competition:

Training and preparation for the big game are as crucial for good athletes as is daily on-the-job learning for managers. Training builds the foundation a team needs to successfully compete in every season. Coaching belongs as much to game preparation as do the individual training of strengths and overcoming of possible weaknesses. One has to critically study the opponent in order to detect and develop strategies for reactions, moves etc. In the same way corporate managers must know: What are the customers' needs? Who will take part in a negotiation or important meeting? Are there any special individuals who need extra attention? And what are the competitors like?

During the competition:

During the game everything must be a perfect fit. Rivalries while training are forgotten. The concentration is on the game/competition only. The team members must give everything they have. High expectations weight heavily on all players. In sports, the expectations come from the spectators while in corporate management it is the client who expects optimal performance and full commitment. During the game, a team's endurance becomes the decisive factor. Exhibiting stamina, mobilising forces and bringing the team into formation are critical factors. Every team member must be able to rely on his team mates, pass each other the ball in the right moment and, of course, turn these assists into goals.

After the competition:

After the match is before the match. When the game is over, preparation for the next

game starts immediately. New projects are waiting. Nevertheless, it is important to have a critical look at the last game by analysing previous processes and activities. Debriefings should identify potentials for improvement. It is vital to continue observing the market and benchmarking with competitors to be best prepared for the next match or project respectively.

3 Making use of specific characteristics and values of sports

This section examines how corporate management can use specific characteristics and values of sports in order to survive in highly competitive markets⁷.

3.1 Internationality and globalisation

People have been competing in sports at all times. Since the nineteenth century however, there exist international sporting competitions in the forms of World Cups and European Championships as well as the modern Olympic Games that make a global interaction possible. Maybe the long history and the importance of peaceful sports are the reason why there is such a high degree in internationality in the sports market nowadays. Looking at team sports as football, handball or basketball the teams are very mixed and diverse. In no organisation we can find a mix of international employees to such a large extent as for example in the English football league with a proportion of two third of foreign players (see Tab. 1).

Globalisation is no new phenomenon. Yet the speed of globalisation is just now picking up, and its potential is extraordinary. For many sports areas internationalism is a facet of everyday life. In corporate management of many businesses, however, the globalisation process is still in the development stage. Sports teaches

6 Cf. Nufer & Bühler, 2014; 2006.

7 Cf. Nufer & Reimers, 2011.

Rank	Country	League	Foreign players (%)
1.	England	Premier League	67.6
2.	Belgium	Jupiler League	58.5
3.	Italy	Seria A	56.5
4.	Portugal	Liga NOS	55.6
5.	Germany	Bundesliga	50.5
6.	Switzerland	Super League	49.6
7.	Turkey	Süper Lig	47.4
8.	Spain	La Liga	43.4
9.	Greece	Super League	42.4
10.	France	Ligue 1	42.4
11.	Russia	Premier Liga	39.4
12.	Netherlands	Eredivise	38.0
13.	Croatia	1. HNL	29.6
14.	Czech Republic	ePojisteni.cz Liga	23.2
15.	Ukraine	Premier Liga	17.4

Tab. 1: Ranking of shares of foreign players in Europe's football leagues (Source: Sportal now (2016))

us that nationality can be overcome in the progress of globalisation⁸.

International companies often fail to hire, or if hired, to appropriately integrate people with different cultural backgrounds and therefore cause inconvenient working atmospheres. These problems do not seem to exist in sports. In order to benefit more from globalisation, management should decrease or avoid the prevalence of cultural prejudices and better concentrate on diversity management⁹.

3.2 Transparency

A further particular characteristic of the professional sports market is the predominant transparency of all actions and decisions concerning athletes, teams, coaches or clubs based on the public awareness. The special attention of the public, represented by the media, is justified by the strong interest of the con-

sumers – the fans. The followers who identify with the club or a specific sport want to be informed about everything concerning the club, players or coach. Accordingly, the sports clubs and organisations are forced to consistently share all decisions with the public and often they have to justify these actions to a very critical audience¹⁰.

Exactly this transparency is lacking in many business fields. The organisations should share more decisions with the public or important external advisors. For companies this would, on the one hand, mean losing sovereignty, but on the other hand it would help preventing bad outcomes and probably give more trust to the clients.

3.3 Fair play

Fair play is one of the basic behavioural principles and prerequisites of sports interaction. It refers to the consistent and

8 Cf. Simon, 2004.

9 Cf. Sprenger, 2008a.

10 Cf. Nufer & Bühler, 2012, 2013.

conscious compliance with the rules within a tournament or competition as well as the respect and appropriate behaviour towards the opponent¹¹. Further, one can distinguish between the so-called formal fair play, which is required by regulation and the informal fair play¹² that implies the rules of decency.

Given the high economic importance of the performance in today's professional sports, one can directly compare sports and management in terms of fair play. Whereas informal fair play is still prevailing in sports because it belongs to the traditional value system of athletes, the principle of formal fair play is the reality in business life. Due to the economic concept of utility maximisation, managers strive to achieve as many profits as possible in compliance with legal rights. This often results in the lacking application of ethical rules. Applied ethics are becoming more important nowadays and customers and society expect organisations to establish a value system accordingly¹³. Looking at sports, management can learn from the natural conviction of athletes to follow the informal fair play code in order to ensure a fair competition and a sustainable relationship with customers, suppliers and competitors based on the principles of respect.

In the following we will have a closer look at specific business functions. What are the lessons from sports for general management, human resource management and marketing management?

4 General management

We start with the discussion what general management can learn from sports.

4.1 Determining a vision

In all kinds of sports athletes follow the same overall objective: winning. Before the athletes start to prepare for the next tournament or competition, they first think about their dreams and their objectives. In line with their resources they then determine their vision that will lead them through the tough times, support them when they have to suffer from a defeat and reminds them of their dream when they start again¹⁴.

Nowadays, almost every company has a formulated vision that describes some main objectives for the future. However, in many cases these statements are not communicated properly or the employees cannot identify with the values or vision and will not try their best to achieve it. The management has to clearly define the vision so that everybody can understand and identify with it¹⁵. Leaders inspire a shared vision. They breathe life into the hopes and dreams of others, enabling them to see the exciting possibilities that the future holds; they forge a unity of purpose by showing their constituents how a dream is for the common good¹⁶. After the vision has been communicated, it is essential to monitor and measure the fulfilment. In sports, athletes immediately see how they have performed and if they have met their objectives. In business life, many companies fail to measure their success. According to Galileo Galilei¹⁷, organisations need to "count what is countable, measure what is measurable, and what is not measurable, make measurable."

The vision of leading European sports teams such as Real Madrid or Manchester United is simple and always the same: to be the best in the world. Why is it so difficult to copy this vision in other industries?

11 Cf. Boxill, 2003.

12 Cf. Lenk, 2002.

13 Cf. Brand & Löhr, 2008.

14 Cf. Heimann, 2010.

15 Cf. Brand & Löhr, 2008.

16 Cf. Kouzes & Posner, 2012.

17 cited in Kaydos, 1999, p. 20.

One reason for the decisive difference between business and sports is that the common mission in sports is not only much clearer, but also unanimously shared by the players. When forming and welding together an international management team, one has to work out a common mission and establish the proper level of intense identification. Only then can commitment to the company become stronger than any national peculiarity. A company achieves true globalisation when each team member can perform freely and earn promotion independent of nationality, religion and culture. Everybody who demands best results has to provide an optimal working atmosphere. In this regard many companies save money. If they treat their associates as production factors, they commit a management failure. But a company that demands top performances has to provide optimal working conditions. In Germany, FC Bayern Munich is famous for providing ideal basic conditions for its players and team members.

The slogan "more than a Club" expresses the commitment that FC Barcelona has maintained and still maintains beyond what belongs in the realm of sport. For many years, this commitment specifically referred to Catalan society, which for many decades of the 20th century lived under dictatorships that persecuted its language and culture. Under these circumstances, Barça always supported Catalan sentiments, and the defence of its own language and culture. Now, in the age of globalisation, Barça has extended its social commitment with a specially significant event being the signing of an agreement with UNICEF in 2006, which was a way of saying that a sports club should not be marginal to problems going on in society, in this case, the plight of children around the world. Because of this, Barça continues to be "more than a Club" and is implied in numerous cultural, social and charity initiatives. Fig. 3 explains the de-

fining traits of FC Barcelona.

Catalanism: Since its very foundation, FC Barcelona has been intrinsically linked to its country, Catalonia, a commitment that comes from society as a whole and one that is understood by Barça fans in the rest of Spain and in the rest of the world. The Club firmly and strongly promotes Catalonia around the world.

Universality: When the Club anthem says "it does not matter where you come from", it expresses the spirit of an institution open to everyone, that brings together fans from around the five continents and links them to a history in which half of the Club's founders were from outside Catalonia.

Social commitment: Barça is an open club, one that brings people together and promotes positive values on a daily basis whether it be via its own Foundation, via agreements with international institutions or via collaborations with local organisations. These projects are usually developed in areas such as educations, the arts and culture as well as in community support and developmental aid.

Democracy: The Club members are also its owners and they decide democratically who it is that ought to run FC Barcelona. The democratic principle is a fundamental pillar of the Club and it has only been neglected when dictatorships have intervened.

Fig. 2: FC Barcelona – more than a club
Adopted from: FC Barcelona (2017)

4.2 Energy, discipline and perseverance

In decathlon, athletes have to complete ten track and field events, which are enduring two days. The athletes prepare themselves many months only for this one

event, in order to exploit all their strengths on the tournament day. In order to succeed they have to concentrate from the first second on. After having completed one discipline, they concentrate on the next discipline without worrying about things happened before, so they can again use their full energy potential. Mental and psychological training helps them to keep this rhythm. Their preparation is a continuous process, their objective must be to always continue and improve results.

Whereas in international sports it is normal to practice every day, managers usually only attend one or two further educations per year. In order to have a competitive advantage, however, it is vital to learn continuously¹⁸.

4.3 Dealing with failure

Professional athletes within their discipline are constantly exposed to changes and failure. Especially fast team sports as handball, ice hockey or basketball can be called "failure games", because of the high proportion of failures in a game¹⁹. The players are trying to keep the possession of the ball and to create as many goal-scoring chances as possible throughout the whole game. This strategy is associated with a lot of trying and also a lot of disappointment. Nevertheless, the players motivate themselves again after every loss of ball possession and strive to attack the opponent again to regain the ball. Psychological and mental coaching belongs to the athlete's preparation; it helps to become aware of the possible failure and to deal with it in advance²⁰.

Many international business organisations as well as politicians do not plan on failure with the resulting reaction of disappointment – fear and repression instead of act-

ing strategically²¹. Actively managing failure by preparing the organisations and its employees is a highly effective psychological tool²².

4.4 Support and advise

Every athlete is assisted by a coach. The coach is supporting the athlete before, during and after the tournament with preparation, training, recommendations and personal support. In the course of the professional career and alongside an increasing level of success and importance, the number of supporting people around the athlete is rising. Coaches, personal managers, psychologists, physiologists, doctors, etc. provide the sportsman or woman with expert knowledge in every field.

Considering the dynamic and challenging business environment, managers are in need of professional support and external advice, too. Contrary to the authoritarian leadership-style, management needs to establish expert teams and share responsibilities among more people rather than directing all important decisions to only one person²³.

5. Human resource management

The most difficult challenge of globalisation lies in human resources and culture, particularly in international recruiting and the advancement of young talent.

5.1 Recruiting and advancement of young talent

Just as basketball, baseball, hockey or American football serve as models for the internationalisation of human resources in the United States, the most important

18 Cf. Busemann & Busch & Lasko, 2005.

19 Cf. Sprenger, 2008a.

20 Cf. Uhtenwoldt, 2009.

21 Cf. Uhtenwoldt, 2009.

22 Cf. Behrend, 2010.

23 Cf. Sprenger, 2008a.

European model is definitely football. Football is so thoroughly internationalised that it is probably one or even two generations ahead of today's corporate management when it comes to finding and integrating the world's top talents. Football clubs recruit personnel based on performance, not on nationality as the following examples show. Throughout the decades, foreign coaches like Tschik Cajkovski, Ernst Happel, Lucien Favre or Pep Guardiola have left an indelible mark on the German Bundesliga. In return, German coaches have enjoyed a high level of international recognition and prestige. Some coaches even do not speak the language of the country in which they work (e.g. Germans coaches in Spain or Turkey; others, such as the Italian Giovanni Trapattoni in Munich or Stuttgart, perform on a rather poor but very amusing and likable language level – his gibberish "Habe fertig – Flasche leer" speech in a press conference became famous in Germany). Nevertheless they manage to succeed. It is even more impressive when one looks at the different nationalities of players: More than half of the players participating in the last football World Cup tournaments earned their incomes outside their native country. Some of the most successful European teams such as Real Madrid or Chelsea London boast players from many different national teams. While the German IT industry is trying with little success to attract international top talents with the Green Card, Bundesliga clubs' squads include many foreign players. In the season 2001/2002 the Bundesliga team Energie Cottbus for the first time battled out an entire match without one German player stepping onto the field²⁴. Today even the following scenario is no longer a utopia: A football player is born in country A, possesses the citizenship of country B, and plays during his career for clubs in countries C to F. The sponsors and promotion partners of his current club stem from

24 Cf. Nufer, 2002.

countries G to L, his team manager is from M, the club's sports director from N, the player's personal advisor from O and his team mates from countries P to Z²⁵.

Is it by accident that outside sports itself in companies this diversity can just be found in the sports supplier industry? The current management board of adidas consists of seven executives from five different countries, representing two continents (two Germans, two Americans, one Danish, one Briton, one French). Adidas also defies the norm with around half of their world headquarter employees in Herzogenaurach coming from more than 40 different nations. Such success stories of cultural diversity can seldom be encountered today in the rest of the business world.

Sports has also served worldwide as an outstanding example for the international advancement of young talent. In Europe it is in football that one can experience professional private management at its best. European football leagues are the world's most competitive. Successful clubs take the "global war for the best talents" very seriously, more than most companies do. Today all leading clubs have scouting departments or even dependencies all over the world. Even in the USA – often criticised for knowing little about the rest of the world – sports leads the way in capturing international talent. The German Dirk Nowitzki has been one of the best players in America's basketball league NBA for many years. In the minor leagues of professional baseball, almost half of the nearly 6,000 players are foreign-born, representing more than 30 countries from all continents.

Yet only a few companies make international experience an absolute necessity for promotions into higher ranks. Right now in Germany only 15 % of top executives in the 500 biggest corporations have

25 Cf. Müllender, 2005.



Fig. 3: Motivation and output
(Adopted from: Cave Henricks (2007), w. p.)

studied abroad, and only one-quarter have international experience from studying or working abroad. In the USA, a mere 2 % have studied outside of their home country, and only 7 % have international experience²⁶.

5.2 Motivation, enthusiasm, passion and commitment

Excellent athletes do not decide to become professional because of the money or the reputation they might earn. The secret of their outstanding performance is the will to become better every day and to live their dream. The ups and downs of their career, the tension and the competition are what make them so emotional and committed towards their profession. Although coaches support and strengthen the athletes, the motivation has to come from the athletes themselves²⁷.

According to a study by the Gallup Institute (2009), in Germany only 13% of the employees describe themselves as highly committed. Most of the Germans work be-

low their capacity²⁸. These unsatisfied employees mean an approximated yearly loss of €250-260 billion to German society. Management has to fight this lacking motivation by integrating the employees and communicating to them their value, so that every employee can identify with the organisation, makes the customer happy and generates more profit for the company²⁹. Gallup's "Human Sigma" methodology (see Fig. 3) demonstrates this theory and shows that companies with highly engaged employees and customers at the same time can achieve significant growth and up to 50% more profits³⁰.

5.3 Team spirit and individual responsibility

Success in football means winning games. All the players have to work together to achieve their common objective and to become better. The role of the coach is here to be the coordinator that steers the talents and energies of a non-uniformly paid and varyingly talented multicultural

26 Cf. Nufer & Bühler, 2014.

27 Cf. Mesmer, 2006.

28 Cf. Meinert, 2009.

29 Cf. Busemann, Busch & Lasko, 2005.

30 Cf. Cave Henricks, 2007.

workforce³¹. During the game, which is the crucial event, he can only give advice. Substituting the coach with the manager and the team with the employees, it becomes clear how important the employees are, because they are actually responsible for the success of the company in the end.

In racing the surrounding team has to cooperate perfectly in order to succeed. Although the driver is alone in the racing track and responsible for winning the competition, he is totally dependent on his team in the pit stop. Within a very short time frame the mechanics have to prepare the car for the driver in order to avoid accidents. This requires high trust and very good teamwork. In most other team sports the team consists of several different athletes who get assigned different positions and salaries. Although some players may play better or are more experienced, everybody is treated equally and only the sum of all players can achieve extraordinary success.

In the complex globalised world employees more and more have to work in international diverse teams. Excellent business people therefore have to be both responsible individuals as well as very good team players that create synergies. Only the sum of individual high-performance and maximised team spirit can lead to innovative success of the corporation.

5.4 Health and sustainability

Sports demand a lot of mental and physical strength from the athletes. Of course they can have the motivation and will power to achieve incredible accomplishments but they also have to plan in line with their resources. Faster than in any other profession, professional athletes notice when they expect too much of their body because they will directly be punished with failure or injuries. This forces

31 Cf. Sprenger, 2008b.

them to practice according to long-term training plans and to study their body signs in order to develop responsibility towards their most important asset – their body³².

With reference to the managerial world, the most important assets of a company are the employees, the products or the services. Comparable with sports, the management has to think and act responsibly in the long-term by treating their capital as if it was e.g. their own health they would have to care about.

6. Marketing management

An outstanding marketing policy is just as important as a globally-oriented personnel policy. Most of today's products are interchangeable. Customers can choose between very similar articles from different producers. Since there are seldom obvious differences in price or quality, the only way for a company to differentiate itself from its competitors is an emotional positioning of its own products. Branding and communication policy are important marketing instruments to reach this goal.

6.1 Branding

The brand strategy in combination with the nature of the sports consumer plays a crucial role: In general, supporters of sports clubs show a high level of passion, loyalty and irrationality. So-called die-hard-supporters would never ever even think about switching to competing brands (i.e. the rivals of their teams) just because another club offers cheaper tickets or better merchandising. In addition, supporters even arrange word-of-mouth communication for their club as a matter of prestige and for free. Corporate management is well advised to look at how successful clubs such as Manchester United and Real Madrid use the brand

32 Cf. Dunning & Malcolm, 2003.

loyalty of their fans and their branding power as clubs in order to grow as a business³³.

The branding policies of certain sportsmen or sports clubs, too, are stellar examples of success to which corporate management should take heed: Sports celebrities such as Franz Beckenbauer, David Beckham or Cristiano Ronaldo have practically become icons or global brands because of their immense popularity and success. They transfer the symbol of victory onto their teams (or even countries), while keeping the glory of the past and thus standing for the continuity of success. Such celebrities are likeable figures with whom fans can identify. Regarding sports teams Real Madrid maintains one of the leading roles in branding. One reason is the internationality of their world class players. People love athletes when they win and when they can identify with them. In either way the athletes are responsible for the reaction and loyalty of the fans. As a result, professional athletes, coaches or sports managers become idols, guiding examples or brands that fans associate with the club or team³⁴.

Establishing such idols in the company to whom customers look up to and immediately associate with the respective organisation is a major competitive advantage against other companies³⁵. Famous examples are Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft) or Michael Dell (Dell). These people gave and still give the company a face and a story people can identify with which adds "human touch" to the organisation³⁶. Unfortunately, there are too few examples of well-cultivated myths which have contributed greatly to a company's image and brand identity. One exception

is the storybook success of the small-town Vermont ice cream company Ben & Jerry's whose founders learned the art of ice cream making in a community college course. Furthermore, it is not surprising that the brand value of the sports supplier company Nike tops that of Volkswagen, just as the brand value of adidas beats out those of Shell.

6.2 Communication policy

To bridge the gulf between globalisation and local identification a global brand must be identically positioned. This is achieved through clearly defined target groups and emotionally communicative appeals. In a world of increasingly interchangeable products, a brand's image must be emotionally charged by communication policy in order to appear unique and attain cult statuses to differentiate from the competition.

Within the last years FC Bayern Munich has learned much from the benchmarks Real or ManU and has kept up with global players in the industry by means of brand awareness. In Germany they were the first club to build up a corporate identity. Above all, while clearly claiming market leadership, the club has always stressed and never tried to modify its champion image. This allegedly rather arrogant approach helped the club in earning itself a distinct profile that inevitably creates a polarised effect: if you are not a fan of Bayern, you hate this club. There is no in-between. So Bayern Munich deliberately tolerates a certain number of enemies as long as their target group of fans is still closely bound to the club. Many football clubs in the world like FC Barcelona, AC Milan or Arsenal London possess tradition, brand awareness and cult status all over the world in contrast to only a few companies in corporate businesses.

In Germany, VfB Stuttgart is the only club having a red ribbon around the player's chests on the jerseys. This means a unique

33 Cf. Nufer & Bühler, 2006; 2014.

34 Cf. O'Reilly & Braedley, 2008; Heider & Nufer, 2013.

35 Cf. Brand & Löhr, 2008.

36 Cf. Carter & Rovell, 2003.

Traditional red ribbon on players' jerseys over years:



Red ribbon as USP in marketing communication:



Fig. 4: USP of VfB Stuttgart (Source: VfB Stuttgart Marketing GmbH (2006))

selling proposition. Consequently, the club is promoting this USP also in his marketing communication: advertisements of the club have a red ribbon, too (see Fig. 4).

On the business side, Porsche has benefited from the polarisation strategy. Volkswagen's new Beetle has also managed to succeed in the international market. Although, as to the price-performance relationship, the Beetle is inferior to the competition, VW highly emphasised the brand's cult status – and succeeded. Once you have reached cult status, your customers become supporters of your brand, showing enthusiasm, being loyal and the origin of precious word-of-mouth communication. For a company they are essential, especially during critical times because fans do not immediately turn towards competitors' brands, but show their displeasure through contradiction. Thus the company gets a last chance to correct its deficiencies.

7 Conclusion and outlook

Although the emotional world of sports differs in many ways from the rational business world it proved to be worth derivable to general management, human resources and marketing. However, with regard to the many psychological aspects that relate to a lot of different situations or departments it cannot clearly be differentiated between these three managerial sectors. Most factors do not only directly concern the manager or the employee but more likely the individual in accordance with his or her special personality.

The globalisation process is going on at a breathless pace. The challenge lies in placing oneself in this process. Whether in sports or in business, it does not matter where the participants in the process come from. It is crucial that all participants are fully committed to their common mission. In this respect achievements in sports can serve as brilliant role mod-

els for management teams to emulate. And yet, besides all the advantages of globalisation, a company, which aims at growth, should never give up its local relatedness. Being big may lead to higher revenues, but also to increasing costs, a more complex structure and higher risks – without a guarantee for higher profits. The price a company has to pay can be the loss of a close relationship to its customers. While mega-mergers e.g. in the automotive industry finally led to revenue cuts, smaller companies like BMW are still booming – just as smaller football clubs like SC Freiburg or FC St. Pauli have always been proud of being somehow different.

About the author:



Prof. Dr. Gerd Nufer

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 1363702
Telefax: 07121 / 271906011

E-Mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Prof. Dr. Gerd Nufer lehrt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Sportmanagement an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Gerd Nufer und André Bühler leiten gemeinsam das Deutsche Institut für Sportmarketing, das auf wissenschaftlicher, unabhängiger und professioneller Basis Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing anbietet: www.sportmarketing-institut.de.

References

Behrend, K. (2010): Steilpass vom Schiri, in: Focus Money Online, available at: http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-17984/management-steilpass-vom-schiri_aid_500816.html (accessed: 13

May 2010).

Boxill, J. (2003): Sport ethics: an anthology, Oxford.

Brand, H. / Löhr, J. (2008): Projekt Gold. Wege zur Höchstleistung – Spitzensport als Erfolgsmodell, Offenbach.

Busemann, F. / Busch, P. / Lasko, W.W. (2005): Zehnkampf-Power für Manager – Wie Sie die Erfolgsprinzipien des Sports für sich und Ihr Business nutzen, Wiesbaden.

Carter, D.M. / Rovell, D. (2003): On the ball. What you can learn about business from America's sports leaders, New Jersey.

Cave Henricks, B. (2007): Human Sigma: Bringing Excellence to Managing People, in: Gallup Press, available at: <http://www.gallup.com/press/102637/human-sigma-bringing-excellence-managing-people.aspx> (accessed: 2 May 2010).

Dunning, E. / Malcolm, D. (2003): Sport: Approaches to the study of sport, London.

FC Barcelona (2017): More than a Club – an historic slogan , available at: [https://www.fcbarcelona.com/club/identity/card/more-than-a-club-\(accessed: 13 May 2017\)](https://www.fcbarcelona.com/club/identity/card/more-than-a-club-(accessed:13%20May%202017)).

Gallup (2009): Pressemitteilung zum Engagement Index 2008, available at: <http://eu.gallup.com/Berlin/141170/P/MEEI2008.aspx> (accessed: 15 April 2010).

Heider, C. / Nufer, G. (2013): Wirkungen von Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Sciamus – Sport und Management, Vol. 4, No. 2, pp. 1-17.

Heimann, A. (2010): Von Sportlern lernen heißt siegen lernen, in: Manager Magazin, available at: <http://www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,672014-2,00.html> (accessed: 4 April 2010).

- Kaydos, W.J. (1999): *Operational Performance Management. Increasing total productivity*, Boca Raton.
- Kouzes, J.M. / Posner, B.Z. (2012): *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 5th ed., San Francisco.
- Lenk, H. (2002): *Erfolg oder Fairness? Leistungssport zwischen Ethik und Technik*, Münster.
- McComb, D.G. (2004): *Sports in World History*, New York.
- Meinert, S. (2009): *Eigene Leistung spornt am meisten an*, in: *Financial Times Deutschland*, available at: <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:studie-zur-motivation-eigene-leistung-spornt-am-meisten-an/519477.html> (accessed: 13 May 2010).
- Mesmer, A. (2006): *Die Kunst der emotionalen Führung*, in: *Computerwoche*, available at: <http://www.computerwoche.de/karriere/karriere-gehalt/584339/index2.html> (accessed: 15 April 2010).
- Müllender, B. (2005): *Die Folge des Bosman-Urteils: heute hier, morgen fort*, in: *Stuttgarter Zeitung*, 14 December, p. 35.
- Nufer, G. (2002): *Sport und Kultur – Lehren für die Strategie / Sports and Culture – Lessons for Strategy*, in: Simon, H. (Ed.): *Strategie International / Strategy International*, series in *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 7 September, p. 57.
- Nufer, G. / Bühler, A. (2006): *Lessons from Sports: What Corporate Management can learn from Sports Management*, Reutlingen Working Paper on Marketing & Management 2006 – 7, School of International Business, Reutlingen University.
- Nufer, G. / Bühler, A. (2012): *Betriebswirtschaftslehre und Sport: Einführung und Perspektive*, in: Nufer, G. / Bühler, A. (Eds.): *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*, 3rd ed., Berlin, pp. 3-28.
- Nufer, G. / Bühler, A. (2013): *Marketing und Sport: Einführung und Perspektive*, in: Nufer, G. / Bühler, A. (Eds.): *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing*, 3rd ed., Berlin, pp. 3-25.
- Nufer, G. / Bühler, A. (2014): *What Corporate Management can learn from Sports*, in: Bühler, A. / Nufer, G. (Eds.): *International Sports Marketing. Principles and Perspectives*, Berlin, pp. 357-377.
- Nufer, G. / Reimers, A.-C. (2011): *Looking at Sports – Values and Strategies for International Management*, Reutlingen Working Paper on Marketing & Management 2011 – 2, ESB Business School, Reutlingen University.
- O'Reilly, N. / Braedley, L.A. (2008): *Celebrity athletes and athletic closing design: the case of Natalie Gulbis*, in: Chadwick, S. / Arthur, D. (Eds): *International cases in the business of sport*, Oxford, pp. 270-286.
- Ohl, F. (2005): *Staging identity through consumption: Exploring the social uses of sporting goods*, in: Andrews, D.L. / Jackson, S.J. (Eds): *Sport, Culture and Advertising. Identities, commodities and the politics of representation*, New York, pp. 241-260.
- Rudolph, H. (2002): *Management der ersten Liga. Mit den Strategien des FC Bayern München zum Erfolg*, Freiburg/Breisgau.
- Simon, H. (2004): *Think! Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke*, Frankfurt/Main.
- Sportal now (2016): *In welchen Ligen gibt 's mehr Ausländer als Einheimische?*, available at: <http://sportalnow.com/2016/09/21/in-welchen-ligen-gibts-mehr-auslaender->

- als-einheimische (accessed: 13 May 2017).
- Sprenger, R.K. (2008a): Gut aufgestellt. Fußballstrategien für Manager, Frankfurt/Main.
- Sprenger, R.K. (2008b): The Management Pope, in: Karriereführer online, available at: <http://www.karrierefuehrer.de/manager/reinhard-sprenger.html> (accessed: 1 May 2010).
- Uhtenwoldt, D. (2009): Vom Sport für die Karriere lernen, in: Süddeutsche Zeitung, available at: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/erfolg-im-job-durch-bewegung-sport-macht-fit-im-kopf-1.165166-2> (accessed: 20 April 2010).
- VfB Stuttgart Marketing GmbH (2006): Marketing beim VfB Stuttgart, Präsentation an der Hochschule Reutlingen, 09.06.2016.

MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration

Fragen & Informationen

Alexandra Belzer
MBA-Koordinatorin

Telefon: +49 (0)3641 29 50 920
E-Mail: alexandra.belzer@mba-sportmanagement.com

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

 www.mba-sportmanagement.com



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558