

Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts
im Studiengang Sportmanagement
an der Karl-Scharfenberg-Fakultät der
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Die internationale Kommunikationspolitik der Deutschen Fußball Liga auf dem asiatischen Markt

Eingereicht von: Fritzsche, Lydia
40995097
Erster Prüfer: Professor Dr. Albert Galli
Zweiter Prüfer: Dipl. Kfm. Sven Wübbolt
Eingereicht am: 18.12.2012

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abstract	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Einführung in das Thema und Fragestellung	1
1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise	2
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Das Marketing	4
2.1.1 Abgrenzung des Sport-Marketings.....	5
2.1.2 Das Marketing-Management.....	6
2.1.3 Die Marketinginstrumente insbesondere die Kommunikationspolitik	7
2.2 Das internationale Marketing.....	13
3. Der asiatische Markt	16
4. Die Unternehmensanalyse	20
4.1 Die Deutsche Fußball Liga	20
4.1.1 Internationale Vermarktung – Kommunikation in Asien	21
4.1.2 Der Wettbewerber – Die Barclays Premier League	24
4.2 Die Vereine	27
4.2.1 Überblick.....	28
4.2.2 Der FC Bayern München	30
4.2.3 Der Wettbewerber – Manchester United Football Club.....	34
5. Die SWOT-Analyse.....	38
6. Schlussbetrachtung	42
Literaturverzeichnis.....	44
Anhang	52
Ehrenwörtliche Erklärung.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen und Risiken des asiatischen Marktes	20
Tabelle 2: Vergleichsübersicht der Ligen	26
Tabelle 3: Vergleichsübersicht der Vereine	37
Tabelle 4: SWOT-Analyse	39
Tabelle 5: SWOT-Matrix	39

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPL	Barclays Premier League
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
BVB	Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CSR	Corporate Social Responsibility
DFB	Deutscher Fußball Bund e.V.
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
DFL SE	DFL Sports Enterprises GmbH
evtl.	eventuell
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FCB	Fußball Club Bayern München AG
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HSV	Hamburger Sportverein e.V.
ManU	Manchester United Football Club
Mio.	Millionen
PR	Public Relations
S.	Seite
s.	siehe
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel
WM	Weltmeisterschaft

Abstract

Der internationale Wettbewerb zwischen den europäischen Fußballligen nimmt aus sportlicher und damit verbundener wirtschaftlicher Sicht stetig zu. Um Wachstumsziele zu erreichen und weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, reicht es heutzutage nicht mehr aus allein den nationalen Markt, der weitestgehend gesättigt ist, zu bedienen. Im Kontext der fortschreitenden Globalisierung haben auch die europäischen Fußballligen das Potenzial und die Bedeutung von ausländischen Märkten erkannt. Einen der zu betrachtenden Kernmärkte im internationalen Raum bildet dabei Asien. Für eine angestrebte Internationalisierung von Liga und Vereinen, ist allen voran ein professionelles Management notwendig, welches sich im Hinblick auf die Herausstellung der eigenen Marke besonders auch mit individuellen Kommunikationsmaßnahmen beschäftigen muss. Die englische Barclays Premier League oder auch die spanische Primera Division und ihre Vereine bringen sich seit vielen Jahren mit kommunikativen Maßnahmen in den asiatischen Markt ein. Dabei sollen vor allem die Ziele Bekanntheitssteigerung und Imageförderung realisiert werden, die wiederum der Umsatzgenerierung dienen. Im Gegensatz zu diesen Ligen, hat die Deutsche Fußball Liga, kurz DFL, erst vor relativ kurzer Zeit die Wichtigkeit ausländischer Märkte erkannt und versucht sich nun verstärkt auf die internationale Vermarktung der Bundesliga, insbesondere auch in Asien, auszurichten.

In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, die Ist-Situation der DFL hinsichtlich kommunikationspolitischer Maßnahmen im asiatischen Raum darzustellen und zu evaluieren. Darauf aufbauend werden erste kommunikationspolitische Handlungsempfehlungen herausgearbeitet, die die Position der Bundesliga unter den Wettbewerbern aus dem europäischen Raum möglicherweise verbessern können. Für die situative Darstellung wird dabei die Methodik der SWOT-Analyse angewendet. Die notwendigen Informationen werden aus der Analyse der externen, sowie internen Umwelt der DFL gewonnen.

Die externe Analyse soll die Gegebenheiten des asiatischen Markts aufzeigen, die im Kontext der Kommunikation der Bundesliga relevant sind, um daraus Chancen und Risiken ableiten zu können. Der Fokus wird dabei auf Länder in Ost- sowie Südostasien gelegt. Hinzukommt Indien im Süden Asiens. Die Ergebnisse der Analyse lassen erkennen, dass der asiatische Markt weiter zunehmend an Bedeutung für die Sportbranche gewinnt. Eine Differenzierung des Marktes auf einzelne Länder ist jedoch wichtig, um die Zielgruppen optimal erreichen zu können. Die Begeisterung für Fußball in Asien steigt und neben den Industriestaaten wie Japan oder Südkorea gewinnen auch Länder wie China oder Indien durch eine wachsende Wirtschaft und steigenden Wohlstand an Bedeutung. Je-

doch dürfen neben den Chancen, die sich in Asien bieten, auch Risiken z.B. durch Korruptionsfälle in China nicht außer Acht gelassen werden.

Die interne Analyse beschäftigt sich zum einen mit den Kommunikationsmaßnahmen der DFL und zum anderen mit den Kommunikationsmaßnahmen der Vereine, die ebenfalls zur Stärkung der Marke Bundesliga im Ausland beitragen. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf dem Vorgehen des FC Bayern München im asiatischen Raum. Die interne Analyse soll dabei Stärken und Schwächen des Unternehmens beleuchten. Als Benchmark werden die Barclays Premier League und der dazugehörige Verein Manchester United FC herangezogen. Die Ausführungen lassen erkennen, dass die Bundesliga mit der DFL als operative Einheit schon wichtige kommunikative Maßnahmen durchführt, die englische Premier League jedoch weiterhin auf einer qualitativ deutlich höheren Ebene agiert.

Bei der SWOT-Analyse werden schlussendlich die Chancen und Risiken des asiatischen Marktes sowie die Stärken und Schwächen der Bundesliga verdichtet und strukturiert dargestellt. Darauf aufbauend werden die Informationen miteinander verknüpft und mögliche Handlungsempfehlungen herausgearbeitet, die als Basis für die weitere Kommunikationsplanung dienen sollen. Sich First-Mover Vorteile in noch konkurrenzarmen Ländern wie Indien zu sichern, der Ausbau der Sponsoringpartnerschaften in Asien oder die ausge dehnte Nutzung der asiatischen Spieler in den Bundesligavereinen für die Kommunikation in Asien, stellen dabei nur einige der möglichen Empfehlungen dar. Die Ergebnisse sollen dabei als mögliche Stoßrichtung gesehen werden, die als Orientierungsraster in der weiteren strategischen Kommunikationsplanung der DFL dienen könnten.

Grundlegend lässt sich sagen, dass die DFL und die dazugehörigen Vereine auf einem guten Weg sind die Marke Bundesliga im internationalen Bereich und vor allem in Asien strategisch günstig zu positionieren. Dies lässt sich auch an den steigenden Einnahmen aus der internationalen Medienvermarktung erkennen. In den nächsten Jahren könnte dabei die italienische Serie A möglicherweise überholt werden.

1. Einleitung



1.1 Einführung in das Thema und Fragestellung

Waren Sportvereine vor einem halben Jahrhundert noch auf einer rein gemeinnützigen Ebene tätig, so hat sich eine Vielzahl innerhalb kürzester Zeit zu mittelständigen Unternehmen entwickelt, die mehrere Mio. Euro Umsatz pro Jahr generieren. Die Marke eines Vereins oder einer Liga bildet dabei das Kernelement und wirkt sich entscheidend auf das Erlöspotenzial aus. Neben dem Spielbetrieb bilden nunmehr das Sponsoring im Bereich Marketingrechte und der Verkauf von Medienrechten eine wesentliche Einnahmequelle.⁵ Dies gilt auch für die erste Liga im deutschen Profifußball, die Bundesliga, deren operatives Geschäft die Deutsche Fußball Liga GmbH führt.⁶ Dabei wird mittlerweile nicht mehr nur der nationale Markt bedient, der weitestgehend gesättigt ist, sondern im Zuge der Globalisierung auch verstärkt im internationalen Bereich nach möglichen Absatzquellen Ausschau gehalten. Für die Fußball Bundesliga gilt es diesbezüglich großen Wettbewerbern aus England, Spanien oder Italien die Stirn zu bieten.⁷ Die europäischen Fußballigen und ihre Vereine, richten sich seit mehreren Jahren verstärkt international aus, da dies aus wirtschaftlicher Sicht durch steigende Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sportbereich, im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich geworden ist.⁸ Die Kommunikation bildet dabei einen bedeutenden Wettbewerbsfaktor für die Wirtschaft und das Sportbusiness, da ohne sie ein Verkauf von Produkten und Dienstleistungen nur eingeschränkt möglich ist. Ein professionelles Management von Liga und Vereinen ist unerlässlich, um den komplexen Anforderungen der notwendigen Kommunikation gerecht zu

¹ Screenshot von FAZ online; Ashelm, M. (2012): Bundesliga, o.S.

² Screenshot von goal.com; Engelhardt, T. (2012): Vermarktung, o.S

³ Screenshot von Focus online; Focus Online (2012a): Werbung in China, o.S.

⁴ Screenshot von Sponsors online; Hartmann, K. (2012a): DFL-Supercup 2013, o.S.

⁵ Vgl. Hasenbein, P. (2012): Fußball-Clubs als Marken, S. 418

⁶ Vgl. Brast, C./ Kasper, C. (2012): Fußball-Bundesliga, S. 17

⁷ Vgl. Trosien, G. (2008): globales Sport-Marketing, S. 554

⁸ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 572

werden.⁹ Um absatzpolitische Ziele zu erreichen, gilt es heutzutage sich nicht mehr ausschließlich auf das Produkt, attraktive Preise und ein leistungsfähiges Distributionssystem zu konzentrieren. Effektive und effiziente Kommunikationsarbeit ist wichtig, um sich Vorteile gegenüber der Konkurrenz im Markt zu erarbeiten und diese dauerhaft zu sichern.¹⁰ Das Thema der internationalen Kommunikation gewinnt verstärkt an Bedeutung. Artikel über Trainingslager oder Promotion-Reisen der Erstligavereine im Ausland, die die Marke Bundesliga stärken sollen, sind regelmäßig in Tageszeitungen und Fachzeitschriften zu finden. Hinzukommen Berichte über die verstärkte internationale Ausrichtung der DFL, das einhergeht mit der Erlössteigerung bei der Vermarktung der internationalen Medienrechte (s. Kapitelbeginn).¹¹ Seit dem Sommer 2012 wird zudem über die Verlagerung des DFL Supercups nach China diskutiert.¹² China und der gesamte asiatische Markt haben eine essentielle Bedeutung für das internationale Sportbusiness erlangt.¹³ Die vorliegende Arbeit befasst sich folglich mit der Frage, wie die Ist-Situation der DFL hinsichtlich kommunikativer Maßnahmen in Asien zur Verbreitung der Marke Bundesliga aussieht. Darauf aufbauend soll ihre Position im Wettbewerb der europäischen Ligen herausgestellt, sowie mögliche erste Handlungsempfehlungen zur Verbesserung dieser Position vor allem im Kernmarkt Asien gegeben werden.

1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit soll der notwendige theoretische Rahmen für die späteren Ausführungen dargelegt werden. Die Komplexität des Marketings soll hierbei soweit aufgeschlüsselt werden, dass ein Grundverständnis über die Inhalte und Ziele dieses Themas, besonders auch hinsichtlich der besonderen Anforderungen im Sportbereich, vermittelt wird. Neben Definitionen und grundlegenden Zielen, soll der Fokus dabei auf dem Marketing-Management, sowie dazugehörigen Prozessen liegen. Speziell wird auf die Marketinginstrumente und besonders auf die Kommunikationspolitik in diesem Gefüge eingegangen. Vor dem internationalen Hintergrund dieser Arbeit sollen ebenfalls wichtige Unterschiede und Anforderungen der Auslandsvermarktung aufgezeigt werden. Die notwendigen Informationen für die SWOT-Analyse, welche die Ist-Situation der DFL komplex darstellen soll, werden nach den theoretischen Grundlagen herausgearbeitet. Die einzelnen Schritte der SWOT-Analyse werden dabei spezifisch auf das Thema und die Gegebenheiten abgestimmt und folglich teilweise angepasst bzw. spezifiziert dargestellt. Durch eine Analyse des asiatischen Marktes mit makro- sowie mikroökonomischen Faktoren

⁹ Vgl. Jungels, D. (2012): Kommunikationsmanagement im Sport, S. 396

¹⁰ Vgl. Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 3

¹¹ s. bspw. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 44 f.

¹² Vgl. Hartmann, K. (2012): DFL Supercup 2013, o.S.

¹³ Vgl. Höft, M. et al. (2005) Markteintritt in Asien, S. 181

sollen in Kapitel 3 zunächst Chancen und Risiken, auf dem asiatischen Markt, für die DFL und dazugehörige Vereine aufgedeckt werden. Bei der Analyse der internen Faktoren in Kapitel 4, werden dann die Unternehmensstrukturen der DFL und ihrer Position im Gefüge des Deutschen Profifußballs erläutert. Des Weiteren wird eine Analyse der internationalen kommunikationspolitischen Maßnahmen der DFL in Asien vorgenommen. Aus der Fülle der kommunikativen Aktivitäten werden dabei, bedingt durch den begrenzten Umfang der Arbeit, nur die bedeutendsten Aspekte aufgezeigt und erläutert. Um die Maßnahmen bewerten zu können wird ein Vergleich mit der englischen Premier League herangezogen. Einen wichtigen Beitrag bei der Kommunikation in Asien bilden auch die Aktivitäten der Vereine. Eine Übersicht über Einzelmaßnahmen soll die Bedeutung der Vereine für die Auslandsvermarktung der Bundesliga aufzeigen. Anschließend wird der FC Bayern München, als ‚Vorzeigeverein‘, hinsichtlich der Internationalisierung deutscher Vereine und etwaiger Maßnahmen detaillierter betrachtet. Für eine Einschätzung wird hierbei ein Vergleich mit Manchester United herangezogen. Basierend auf abgeleiteten Erkenntnissen aus dieser Arbeit, soll in Kapitel 5 die Leitfrage beantwortet werden. Chancen und Risiken des betrachteten Marktes werden mit den Stärken und Schwächen der DFL, sowie ausgewählter Vereine zu einer SWOT-Analyse zusammengeführt, um einen Überblick über die derzeitige Situation der Kommunikationspolitik der DFL in Asien zu erhalten. Schlussendlich sollen daraus erste mögliche Strategien und Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden, die zur Verkleinerung oder im Optimalfall zur Schließung der wettbewerbsstrategischen Lücke zu anderen europäischen Top-Ligen beitragen könnten.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel soll zunächst eine Einordnung der zu behandelnden Thematik erfolgen. Dabei gilt es die Bezüge vom klassischen Marketing über die speziellen Anforderungen des Sport-Marketings bis hin zum internationalen Marketing aufzuzeigen, um das Verständnis für die weitere Arbeit zu erleichtern. Bezüglich der Einordnung der gewählten Analysemethoden der vorliegenden Arbeit sollen dabei auch Aussagen über das Marketing-Management und dazugehörige Prozesse getätigt, sowie ein besonderes Augenmerk auf die Kommunikationspolitik und ihre Instrumente gelegt werden.

2.1 Das Marketing

Von einem reinen Absatzgedanken entwickelte sich das Marketing, zu Deutsch Vermarktung, in den letzten Jahrzehnten zu einer marktorientierten Unternehmensführung. Durch die Wandlung der Märkte von Verkäufermärkten zu Käufermärkten¹⁴ ergibt sich die verstärkte Ausrichtung von Unternehmensaktivitäten an den Wünschen der Kunden, unter Berücksichtigung der Konkurrenten auf einem relevanten Markt. Der Begriff Marketing lässt sich nach Bruhn folgendermaßen definieren:

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Planung, Analyse, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“¹⁵

Generelle Unternehmensziele wie Marktanteilssteigerung oder Profitabilitätssteigerung sollen durch die optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen unterstützt werden. Die Hauptaufgaben bilden dabei der Aufbau und die Erhaltung von langfristigen Kundenbeziehungen. Aus der Definition geht ebenfalls hervor, dass dabei nicht nur externe sondern auch interne Aktivitäten zu berücksichtigen sind.¹⁶ Ein sogenanntes Marketing-Management beschäftigt sich mit den einzelnen notwendigen Prozessen und soll in Punkt 2.1.2 noch detaillierter betrachtet werden.

¹⁴ Vgl. Bühler, A./ Nufer, G. (2011): Marketing im Sport, S. 28

¹⁵ Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 14

¹⁶ Vgl. Homburg, C. (2012): Marketingmanagement, S. 8 f.

2.1.1 Abgrenzung des Sport-Marketings

Um das Sport-Marketing vom klassischen Marketing abzugrenzen, sind vier wesentliche Unterscheide zu betrachten. Der Sportmarkt, das Sportprodukt sowie die Sportanbieter und die Sportnachfrage.¹⁷ Die Besonderheiten des Sportmarktes bestehen bspw. hinsichtlich unklarer sowie vielfältiger Marktstrukturen oder der Tatsache, dass viele Personen im Sportmarkt Anbieter und Nachfrager zugleich sein können. Das Sportprodukt an sich ist begrifflich schwer abzugrenzen. Es gibt nicht nur ein klassisches Produkt, sondern viele Komponenten, die als Leistungsbündel universell angeboten werden. Hinsichtlich dem Verhalten der Sportanbieter ist zu bemerken, dass sie nicht nur in Konkurrenz zueinander stehen, sondern auch Kooperationsbereitschaft zeigen müssen, um ein vermarktungsfähiges Endprodukt (meist das Spiel) entstehen zu lassen. Bei der Sportnachfrage ergibt sich die Besonderheit u.a. aus der Vielzahl an verschiedenen Nachfragegruppen, die unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen. Meist steht dabei nicht die Kernleistung im Mittelpunkt der Nachfrage, sondern Zusatzleistungen wie z.B. Spaß, Geselligkeit oder Entspannung.¹⁸ Das Sport-Marketing lässt sich also als spezielle Form des Marketings betrachten, dass die spezifischen Anforderungen der Sportbranche mit den allgemeinen Vermarktungsgrundlagen kombiniert.¹⁹ Im Rahmen der Arbeit wird folgende Definition zugrunde gelegt:

„Sportmarketing ist die spezifische Anwendung der Marketing-Prinzipien und –Prozesse auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung. Sportmarketing umfasst dabei sowohl die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen („Marketing von Sport“) als auch das Marketing von sportnahen und sportfernen Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen mittels der Verwendung des Sports („Marketing mit Sport“).“²⁰

Wie aus der Definition hervorgeht, lassen sich beim Sport-Marketing zwei Perspektiven unterscheiden. Das Marketing mit Sport bezieht sich auf das Engagement von Unternehmen im Sport. Dabei werden speziell kommunikationspolitische Ziele verfolgt, indem Sportler, Motive oder Sportgeräte als Werbemedien dienen, die Unternehmensbotschaften übermitteln sollen, um einen Imagetransfer zu erzeugen. Marketing von Sport hinge-

¹⁷ Vgl. Bühler, A./ Nufer, G. (2011): Marketing im Sport, S. 40 f.

¹⁸ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 73-108

¹⁹ Vgl. Bühler, A./ Nufer, G. (2011): Marketing im Sport, S. 41

²⁰ Nufer, G./Bühler, A. (2011): Sportmarketing, S. 7

gen bezieht sich auf die Vermarktung eines Sportprodukts durch die jeweilige Sportorganisation. Dabei bedienen sie sich eines Marketing-Management Konzepts.²¹

2.1.2 Das Marketing-Management

„Das Marketing-Management beschäftigt sich mit der systematischen Erarbeitung des Leistungsprogramms (eines Unternehmens) und dessen Durchsetzung im Markt“.²² Dabei werden eine Vielzahl an Aufgaben bewältigt, die sich je nach Branche in ihrem Schwerpunkt unterscheiden.²³ Um die teils umfangreichen Aufgaben gezielt zu bearbeiten, verwenden Unternehmen zunehmend eine systematische Marketing-Management-Methode, die die Organisation und Entwicklung aller relevanten Marketingaktivitäten umfasst. Das Ergebnis eines Marketing-Management Prozesses bildet ein Marketing-Konzept.²⁴ Die Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Kontrollphase sind dabei die Grundlage eines klassischen Marketing-Management Prozesses und folgen zeitlich und inhaltlich aufeinander (s. Anlage 1). Den Ausgangspunkt einer Marketingplanung bildet die Situationsanalyse, die die Marktsituation eines Unternehmens analysiert sowie ihre Problemstellung herausarbeitet. Dabei werden für die jeweilige Untersuchung relevante Chancen und Risiken aus der Umwelt, sowie Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufgedeckt. Verschiedene Methoden können dabei verwendet werden. Eine Möglichkeit bildet die SWOT-Analyse, bei der die relevanten internen und externen Faktoren verknüpft und bewertet werden.²⁵ Dieser Teil des Prozesses bildet das Gerüst für die vorliegende Arbeit und wird im weiteren Verlauf noch ausführlicher erläutert. In der Planungsphase werden dann die Marketingziele eines Unternehmens festgelegt. Sie bestimmen in Verbindung mit Marketingstrategien Ausmaß, Größe, Gebiet und die Richtung zukünftiger Entwicklungen. Dabei wird zwischen ökonomischen- und psychologischen Zielen unterschieden. Zu den ökonomischen Zielen gehören messbare Größen wie Absatz, Umsatz, Marktanteil, Gewinn oder Rendite. Psychologische Marketingziele sind schwerer zu erfassen und konzentrieren sich auf Bekanntheitsgrad, Image, Kundenzufriedenheit, Kaufpräferenz und Kundenbindung, welche durch Methoden der Marktforschung gemessen werden.²⁶ Um die Ziele zu erreichen, die sich grundsätzlich auf die bestimmten relevanten Marktsegmente beziehen, werden Marketingstrategien festgelegt, die den Schwerpunkt der Marktbearbeitung bestimmen. Während der operativen Marketingplanung wird darauf aufbauend der jeweilige Instrumenteneinsatz festgelegt. In den Bereichen Produkt-, Preis-, Dis-

²¹ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 52 ff.

²² Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 21

²³ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 21

²⁴ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 116

²⁵ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 41 ff.

²⁶ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 26

tribution-, sowie Kommunikationspolitik werden Marketingmaßnahmen einzeln geplant (individuelle Planungsprozesse) und als Marketing-Mix zusammengeführt. Parallel dazu wird das mögliche Marketingbudget festgelegt. In der anschließenden Implementierungsphase werden organisatorische und personelle Fragen geklärt, während am Ende des Prozesses die Maßnahmen zur Erreichung von bestimmten Zielen überprüft werden.²⁷ Die zuvor aufgeführten Phasen werden wie in einem Kreislauf immer wieder durchlaufen, um die Arbeitsschritte zu überprüfen und neue Informationen einfließen zu lassen. Neue Ideen und Informationen werden dabei während einer vorausgehenden Kreativphase durch den Einsatz vielfältiger Methoden gesammelt.²⁸

Die fortschreitende Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sportbereich, insbesondere im Fußball, fordert auch bei Liga und Vereinen ein Management, welches sich mit komplexen Aufgaben, die mit Veränderungen in Wirtschaft, Recht, Gesellschaft und Kommunikation einhergehen sowie dem steigenden Wettbewerb auseinandersetzt.²⁹ Die Marke einer Liga oder eines Vereins bildet dabei das zentrale Element. Die Führung einer starken Vereinsmarke löst die wirtschaftlichen Erfolgsziele von den sportlichen Ergebnissen einer Sportorganisation und macht die Umsätze somit unabhängiger.³⁰ Die Marke ist dabei als „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“³¹

2.1.3 Die Marketinginstrumente insbesondere die Kommunikationspolitik

Zur gezielten Umsetzung von Marketingstrategien bedienen sich Unternehmen diverser Marketinginstrumente.³² Diese ermöglichen den Unternehmen auf einen relevanten Markt einzuwirken und lassen sich dabei nach den 4 P's von McCarthy gliedern. Dies sind Product (Produkt), Price (Preis), Place (Vertrieb) und Promotion (Kommunikation). Die Produktpolitik beschäftigt sich hierbei mit der Gestaltung der Leistungen. Wichtige Entscheidungsbereiche bilden dabei die Produktinnovation, Markierung, Namensgebung oder Serviceleistungen.³³ Die speziellen Anforderungen bei der Gestaltung von produktpolitischen Maßnahmen im Sport ergeben sich aus den besonderen Eigenschaften eines Sportpro-

²⁷ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 47-51

²⁸ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 118-121

²⁹ Vgl. Jungels, D. (2012): Kommunikationsmanagement im Sport, S. 397 f.

³⁰ Vgl. Hasenbein, P. (2012): Fußball-Clubs als Marken, S. 418

³¹ Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2002): Markenmanagement, S. 6

³² Vgl. Homburg, C. (2012): Marketingmanagement, S. 161

³³ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 27 f.

dukts wie bspw. die unvorhersehbare Entwicklung eines Spiels oder der Auftritt als Leistungsbündel.³⁴ So kann ein Verein das Ergebnis des Spiels (Kernprodukt) nicht direkt beeinflussen. Er kann aber durch Zusatzprodukte dafür sorgen, dass sich Fans amüsieren und Sponsoren optimal bedient werden. Besondere Beachtung bei der Produktpolitik im Sport gilt der Markierung, dem sogenannte Branding, welches den Wiedererkennungswert des Sportprodukts prägt.³⁵ „Die Preispolitik legt die Konditionen fest, zu denen die Produkte den Kunden angeboten werden.“³⁶ Im Sportbereich erfolgt die Preisbildung nicht nur im Hinblick auf Eintrittskarten, sondern auch Entgelte für Merchandisingprodukte oder Werberechte.³⁷ Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit allen Maßnahmen, die unter Überbrückung von räumlichen und zeitlichen Distanzen zwischen Herstellung und Kauf, notwendig sind, sodass der Kunde die Leistung beziehen kann. Die Kommunikationspolitik umfasst letztendlich alle Maßnahmen, die der Kommunikation zwischen Unternehmen und relevanten Bezugsgruppen dienen.³⁸ Im Sport ist es dabei besonders wichtig sich strategisch klar zu positionieren und das Produkt bzw. die Dienstleistung so zu umwerben, dass es sich von der Konkurrenz abhebt.³⁹ Gerade im Dienstleistungsmarketing wie dem Sport, reichen die genannten 4 P's oftmals nicht aus. Sie können daher durch People (Menschen), Physical Evidence (Ausstattung) und Process (Prozess) erweitert werden.⁴⁰ Die einzelnen Marketinginstrumente dürfen jedoch nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Sie müssen vielmehr zu einem sogenannten Marketing-Mix zusammengeführt werden, um synergetische Wirkungen in den relevanten Marksegmenten zu erzielen.⁴¹

Im Folgenden wird die Kommunikationspolitik als Hauptthema dieser Arbeit noch einmal explizit herausgestellt. Während sich Preis- und Produktpolitik mit der Leistungserstellung beschäftigen, bezieht sich die Kommunikationspolitik auf die Leistungsdarstellung.⁴² Sie „kann als Königsdisziplin des Marketings bezeichnet werden. Durch gezielten Einsatz ihrer Instrumente lassen sich Marken gewissermaßen „zum Leben erwecken“.“⁴³ Die Aufgaben sind dabei vielseitig. Die Kommunikation soll Informationen hinsichtlich des Unternehmens und deren Angebote übermitteln. Dabei werden Einstellungen, Erwartungen und Wünsche der Konsumenten im Sinne der allgemeinen Unternehmensziele beeinflusst. Eine Bestätigung soll den Kunden nachhaltig von der Richtigkeit seiner Wahl für ein Pro-

³⁴ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 409

³⁵ Vgl. Bühler, A./ Nufer, G. (2011): Marketing im Sport, S. 47

³⁶ Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 28

³⁷ Vgl. Bühler, A./ Nfer, G. (2011): Marketing im Sport, S. 48

³⁸ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 29

³⁹ Vgl. Bühler, A./ Nufer, G. (2011): Marketing im Sport, S. 48

⁴⁰ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 405

⁴¹ Vgl. Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 11

⁴² Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 199

⁴³ Kluxen, B. (2012): Internationales Marketing, S. 137

dukt überzeugen.⁴⁴ Eine weitere zentrale Aufgabe stellt, die Profilierung und Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz dar.⁴⁵ Bruhn formuliert folgende grundlegende Definition:

„Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“⁴⁶

Um die angestrebten Zielgruppen optimal zu erreichen werden also Maßnahmen hinsichtlich der externen, der internen sowie der interaktiven Kommunikation unterschieden. Die externe Kommunikation wird dabei als wichtigster Punkt angesehen, obwohl der Blick in der heutigen Zeit auch verstärkt auf die anderen beiden Erscheinungsformen gerichtet wird.⁴⁷ Die notwendigen Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen werden wie bei den anderen Marketinginstrumenten während eines Planungsprozesses ermittelt, der am gesamtunternehmerischen Marketingkonzept ausgerichtet ist.⁴⁸ Im Kontext der Situationsanalyse werden hierbei kommunikationsrelevante Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen ermittelt. Die SWOT-Analyse gibt dabei die kommunikative Problemstellung wieder und zeigt mögliche Zukunftsstrategien und Maßnahmen auf.⁴⁹ In einem weiteren Schritt werden die Kommunikationsziele festgelegt, die sich aus den übergeordneten Marketingzielen ableiten. Ökonomische Kommunikationsziele bilden dabei die Steigerung des Umsatzes, Erhöhung des Marktanteils oder die Erhöhung der Wiederkaufsrate. Die psychologischen Ziele dienen der Erreichung ökonomischer Ziele und können Bekanntheitssteigerung, Imageverbesserung oder die Beeinflussung der Kaufabsicht sein.⁵⁰ Neben der Zielgruppenplanung, der Ableitung von Kommunikationsstrategien und der Festlegung des Kommunikationsbudgets wird auch der Einsatz von möglichen Kommunikationsinstrumenten festgelegt. Der idealtypische Planungsprozess der Kommunikation kann dabei in seiner Grundstruktur auf die einzelnen Instrumente übertragen werden. Schlussendlich werden die Maßnahmen durch das Kommunikationsmanagement kontrolliert.⁵¹

⁴⁴ Vgl. Vergossen, H. (2004): Marketingkommunikation, S. 21

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 24 f.

⁴⁶ Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 199

⁴⁷ Vgl. Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 3 f.

⁴⁸ Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 53

⁴⁹ Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 202

⁵⁰ Vgl. Vergossen, H. (2004): Marketingkommunikation, S. 47-50

⁵¹ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 202 f.

Die Instrumente der Kommunikationspolitik können in zwei Kategorien eingeteilt werden. Zu den above-the-line Instrumenten zählen die klassische Werbung sowie die Öffentlichkeitsarbeit (PR), bei denen der Konsument die versuchte werbliche Beeinflussung gezielt wahrnimmt. Sponsoring, Product Placement, Events, Online-Kommunikation oder Ambush Marketing gehören zur below-the-line Kommunikation, gemeint sind Kommunikationsmaßnahmen, die nicht direkt als solches wahrgenommen werden.⁵² Auch im Sportbereich wird sich an der Vielzahl von Marketinginstrumenten bedient. Beim Einsatz der jeweiligen Instrumente muss darüber nachgedacht werden, welche Zielgruppen erreicht werden sollen. Im Sportbereich und gerade bei Vereinen bilden heutzutage nichtmehr ausschließlich die „klassischen“ Fans die Zielgruppe. Hinzukommen die Medien, Sponsoren oder auch Investoren.⁵³ Beginnend mit der Corporate Identity (Unternehmensphilosophie), die das Dach für die weiteren Kommunikationsinstrumente bildet⁵⁴, werden aus der Vielzahl der möglichen Instrumente im Folgenden, die für die Sportbranche am bedeutendsten detaillierter erläutert.

„Unter einer Corporate Identity wird allgemein ein einheitliches und prägnantes Erscheinungsbild eines Unternehmens sowohl gegenüber der externen als auch internen Öffentlichkeit verstanden.“⁵⁵ Sie ist als die grundsätzliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikationspolitik zu sehen und dient dazu die Besonderheiten einer Organisation herauszustellen, um sie so von anderen Wettbewerbern zu unterscheiden.⁵⁶ Weitere Ziele sind unter anderen die Stärkung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens, Erlangung eines positiven Images oder die Verkaufsförderung. Auch nach innen gerichtete Ziele wie Motivation und ein Wir-Bewusstsein sind von großer Bedeutung. Die Corporate Identity setzt sich dabei aus den Teilen: Corporate Design, Corporate Behaviour sowie Corporate Communication zusammen.⁵⁷ Ergänzend lässt sich die Corporate Social Responsibility, kurz CSR, erwähnen, die sich auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Hinblick auf die Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales bezieht. Die Aktivitäten sind dabei eigeninitiiert und an die Anspruchsgruppen ausgerichtet. Vor allem im Sportbereich müssen sich die Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen. Durch öffentliche und mediale Präsenz, gerade im Profisport, haben die Institutionen eine gesellschaftliche Vorbildfunktion und eine besondere Wirkung auf Kommunikationsbotschaften inne. CSR-Aktivitäten bilden dabei einen wichtigen Faktor im zukünftigen

⁵² Vgl. Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P. (2012): Marketing-Einführung, S. 388

⁵³ Vgl. Jungels, D. (2012): Kommunikationsmanagement im Sport, S. 402

⁵⁴ Vgl. Bühler, A./ Nufer, G. (2011): Marketing im Sport, S. 35

⁵⁵ Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P. (2012): Marketing-Einführung, S. 399

⁵⁶ Vgl. Freyer, W. (2011): Marketing im Sport, S. 478

⁵⁷ Vgl. Berndt, R./Altbelli, C./Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, S. 327

Wettbewerb und sollten somit fester Bestandteil des strategischen Managements eines Unternehmens im Bereich Kommunikation sein. Unternehmerische Ziele sind auch hierbei die Markenbildung, die Fangengewinnung/-bindung oder die gesellschaftliche Vernetzung. Die CSR steht dabei auch in besonderer Verbindung zum Kommunikationsinstrument Sponsoring.⁵⁸

Das Sponsoring hat sich in den letzten Jahren als festes Kommunikationsinstrument etabliert. Es „bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-How durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur [...], um damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen.“⁵⁹ Das wichtigste Merkmal des Sponsorings ist dabei das Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Die Aktualisierung der Markenbekanntheit, Imageverbesserung, Kundenkontaktpflege oder das Aufzeigen von sozialer Verantwortung werden als grundlegende Ziele definiert.⁶⁰ Das Sportsponsoring ist die älteste Form des Sponsorings und wird untergliedert in Sponsoring von Einzelsportlern, Mannschaften, Arenen oder Veranstaltungen. Beim Sponsoring von Mannschaften beziehen sich die Gegenleistungen vor allem auf Trikotwerbung, Medienauftritte mit der Mannschaft, Verkaufsförderungsmaßnahmen oder Kontaktpflege mit ausgewählten Sportlern.⁶¹

Die Öffentlichkeitsarbeit (PR) stellt das Unternehmen an sich in den Mittelpunkt der Kommunikation. Die Öffentlichkeit soll von den Unternehmensaktivitäten in Kenntnis gesetzt werden und dabei positiv beeinflusst werden. Die wichtigste Form der PR, auch hinsichtlich der zu analysierenden Sport- bzw. Fußballbranche, bildet die Pressearbeit. Zu den Mitteln zählen dabei Pressekonferenzen oder Pressemitteilungen.⁶²

Die klassische Werbung bildet als Form der Massenkommunikation auch heute noch das wichtigste Kommunikationsinstrument. Durch den Einsatz von Werbemitteln in bestimmten Werbemedien, wie Fernsehen oder Radio, sollen die Zielgruppen eines Unternehmens angesprochen und beeinflusst werden. Direkte Maßnahmen sind die Schaltung von Anzeigen in Zeitungen, die Ausstrahlung von Fernsehspots oder der Einsatz von Plakaten. Das Internet und der Mobilfunk sind neue Kommunikationsmedien bei denen auch eine direkte Kommunikationsbeziehung zwischen Sender und Empfänger möglich ist. Die

⁵⁸ Vgl. Keller, C./Hausner, P. (2012): Corporate Social Responsibility, S. 526, 530 ff.

⁵⁹ Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 429

⁶⁰ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 237

⁶¹ Vgl. Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 429-432

⁶² Vgl. Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P. (2012): Marketing-Einführung, S. 395-399

steigende Nutzung des Internets macht auch Online Werbung mit Suchmaschinenanzeigen, Werbebannern oder Firmenwebsites zu einem wichtigen Kommunikationsinstrument. Die Besonderheiten der Online Werbung ergeben sich dabei aus der direkten Feedbackmöglichkeit, der Aktualität, der möglichen Nutzung verschiedener Mediengattungen, wie Text, Bild oder Ton und der unbegrenzten räumlichen Reichweite sowie der globalen Verfügbarkeit.⁶³

Die Social-Media Kommunikation entstand aus der Weiterentwicklung des Internets zum sogenannten Web 2.0., in dessen Zuge das Internet nicht mehr nur als Informationsquelle dient, sondern vor allem zur Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen durch Social Softwares genutzt wird. In einem Unternehmen wird sich dabei konkret mit der Gestaltung und Art der Übermittlung von Botschaften auf online-basierten Plattformen auseinandergesetzt. Erscheinungsformen der Social-Media Kommunikation bilden bspw. virtuelle Netzwerke, die zum Kontaktaufbau und der Pflege dienen, Mikromedien für Kurznachrichten oder Weblogs.⁶⁴ Im Sport ist Social Media der Bereich, der sich hinsichtlich der Kommunikation zurzeit am stärksten entwickelt. Gerade Fußballvereine verbuchen z.B. eine stetig wachsende Fananzahl auf ihren Facebook-Accounts.⁶⁵

Das Event-Marketing bezieht sich auf die Inszenierung von eigenen Veranstaltungen für Produkte und Marken durch ein Unternehmen. Im Sport wäre das z.B. die Ausrichtung eines Fußballturniers. Dabei soll durch die Generierung von Erlebniswelten eine emotionale Bindung zwischen Marke und Besucher aufgebaut werden. Davon abzugrenzen ist das Marketing-Event. Hierbei werden bestehende Veranstaltungen von Unternehmen als Werbeträger genutzt. Sie dienen diesen als attraktive Kommunikationsplattform und können dem Sponsoring zugeschrieben werden.⁶⁶

Um ein einheitliches Erscheinungsbild eines Unternehmens entstehen zu lassen, müssen die verschiedenen Instrumente der Kommunikationspolitik mit den unterschiedlichen Zielgruppen zu einem Kommunikations-Mix integriert werden. Die Integration ist aufgrund von vielfältigen Entwicklungstendenzen in der Kommunikation ein wichtiger Schritt. Es sollen dabei Synergieeffekte geschaffen werden, um die Gesamtwirkung der Kommunikation eines Unternehmens zu erhöhen.⁶⁷

⁶³ Vgl. Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P. (2012): Marketing-Einführung, S. 388 ff.

⁶⁴ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 238 f.

⁶⁵ Vgl. Jungels, D. (2012): Kommunikationsmanagement im Sport, S. 411

⁶⁶ Vgl. Nufer, G./Bühler, A. (2011): Event-Marketing im Sport, S. 177-181

⁶⁷ Vgl. Bruhn, M. (2012): Marketing, S. 242 f.

2.2 Das internationale Marketing

Der Begriff Internationalisierung beschreibt grundlegend die Ausweitung von Unternehmensaktivitäten auf internationale Märkte.⁶⁸ Davon Abzugrenzen ist der Begriff Globalisierung, der sich nicht nur auf einzelne Unternehmen bzw. Clubs bezieht, sondern die weltweite Verflechtung in allen Bereichen beschreibt.⁶⁹

In der heutigen Zeit sind länderübergreifende Maßnahmen bei vielen Firmen nicht mehr wegzudenken.⁷⁰ Die Gründe für eine verstärkte Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf das Ausland können dabei vielseitig sein. Der wichtigste Umstand ist die Chance auf mehr Absatz. Erschöpfte Heimatmärkte bilden dabei bei vielen Unternehmen keine ausreichende Grundlage mehr. Der steigende Wohlstand in Ländern, vor allen den BRIC-Staaten, lässt neue Käuferschichten entstehen, die einen Bedarf an hochwertigeren Produkten aus dem Ausland entwickeln. Hinzu kommen die Anregungen, Ideen und Erfahrungswerte für das Marketing eines Unternehmens durch das Engagement im Ausland.⁷¹ Allgemeine Internationalisierungsziele geben dabei die wesentlichen Motive wieder. Dazu gehören Marktstellungs-, Kosten-, Finanz-, Rentabilitäts- oder Macht- und Prestigeziele, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten. Für die einzelnen Marktsegmente sind dann detaillierte Marktziele zu formulieren. Dazu zählen vor allem die Verbesserung der Marktstellung, die Erschließung neuer Märkte oder die Erweiterung des Leistungsangebots in bereits erschlossenen Märkten.⁷²

Das internationale Marketing eines Unternehmens beschäftigt sich demzufolge mit der Planung und Realisierung von Maßnahmen, die zur Erreichung der beschriebenen Ziele im Ausland beitragen sollen.⁷³ Der Marketing-Management Prozess bildet auch hierbei die Planungsgrundlage, jedoch müssen die höhere Komplexität internationaler Marketingentscheidungen sowie auslandsspezifische Besonderheiten beachtet werden. Neben der ausführlichen Situationsanalyse, sowie der strategischen Planung ist auch während der operativen Planung die Ausgestaltung der Marketinginstrumente und die Integration dieser zu einem Marketingmix von großer Bedeutung, um entwickelte Strategien hinsichtlich Markteintritt oder Marktbearbeitung in die Tat umzusetzen.⁷⁴ Im Folgenden sollen einige Besonderheiten der in Abschnitt 2.1.2 bereits erwähnten Marketinginstrumente hinsichtlich der internationalen Ausrichtung aufgezeigt werden. Ausgehend von der Markenbil-

⁶⁸ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, S. 1

⁶⁹ Vgl. van Overloop (2008): Internationalisierung, S. 575

⁷⁰ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, S. 1

⁷¹ Vgl. Kluxen, B. (2012): Internationales Marketing, S. 31

⁷² Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, S. 97-101

⁷³ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, S. 6

⁷⁴ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, S. 91, 202

derung bei der Produktpolitik spielt bspw. das internationale Branding eine wichtige Rolle. So muss auf sprachliche Aspekte aber auch auf grafische und formale Gestaltungselemente äußerst genau geachtet werden. Die Preispolitik beschäftigt sich mit der Festlegung der Preishöhe, die länderspezifisch erfolgen muss.⁷⁵ „Bei der internationalen Distributionspolitik stehen vor allem Entscheidungen zur Bestimmung und Gestaltung von Absatz- und Vertriebswege in den bearbeiteten Ländermärkten“⁷⁶ im Vordergrund.

Bei der internationalen Kommunikationspolitik sollen genauso wie bei der nationalen Kommunikationspolitik die Einstellungen und Erwartungen der Adressaten im Sinne der Unternehmensziele beeinflusst werden.⁷⁷ Auch auf internationaler Ebene können Unternehmen dabei aus der Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten auswählen, die zu einem individuellen internationalen Kommunikations-Mix zusammengestellt werden. Die Besonderheiten einiger Instrumente, im Vergleich zu den nationalen Kommunikationsinstrumenten sollen im Folgenden herausgestellt werden.

Bei der Corporate Identity steht im Vordergrund „die Problematik, dass aufgrund von im Regelfall unterschiedlichen Ist-Images in einzelnen Ländern das zur Verfügung stehende Corporate-Identity-Instrumentarium länderspezifisch derart eingesetzt werden muss, dass in allen Ländern, in denen das betreffende Unternehmen präsent ist, ein einheitliches Soll-Image erreicht wird.“⁷⁸ Auf die Gestaltung des Firmenlogos muss in internationaler Hinsicht besonders geachtet werden, da Farben, Bilder oder Motive unterschiedliche Bedeutungen in Ländern haben und sich somit positiv oder negativ auf das Image auswirken können.⁷⁹

Die Öffentlichkeitsarbeit hat im internationalen Bereich in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung zugenommen. Um Konfliktpotenziale zu vermeiden und das Unternehmensimage optimal zu gestalten werden spezifische Ziele herausgestellt. Dabei ist es wichtig sich als Unternehmen mit dem jeweiligen Gastgeberland zu identifizieren und ihre Kultur zu Respektieren. Ebenfalls sind gute Kontakte zu Regierungsstellen oder Beiträge zur Entwicklung des jeweiligen Landes förderlich, sodass eine positive Berichterstattung realisiert werden kann.⁸⁰

⁷⁵ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, S. 212, 215

⁷⁶ Zentes, J./Swoboda, B./Schramm-Klein, H. (2006): Internationales Marketing, S. 417

⁷⁷ Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Schramm-Klein, H. (2006): Internationales Marketing, S. 395

⁷⁸ Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, S. 224

⁷⁹ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, S. 327

⁸⁰ Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./Schramm-Klein, H. (2006): Internationales Marketing, S. 409

Im Bereich der internationalen Werbung ist es besonders wichtig während der Umweltanalyse die kulturellen Einflüsse sowie Unterschiede der einzelnen Länder herauszustellen, um diese in die Werbeplanung einbeziehen zu können. Die Frage nach Standardisierung oder Differenzierung bilden in diesem Kontext ein wichtiges Thema. Je mehr kulturelle Unterschiede zwischen den Ländern vorhanden sind, umso mehr sollte auf eine Differenzierung der Werbemittel geachtet werden, um die Zielgruppen optimal erreichen zu können. Unterschiedliche Länder weisen unterschiedlichen Umgang mit bspw. Humor oder Erotik auf. Darauf aufbauend findet die Gestaltung der Werbemittel statt.⁸¹

Beim internationalen Sponsoring sind die Zielgruppen sowie das Produkt von Bedeutung, um die gesetzten Marketingziele zu erreichen. Im internationalen Bereich werden dabei nicht nur länderbezogene Aktivitäten herangezogen, sondern vor allem länderübergreifende Veranstaltungen gesponsert. Zu beachten sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Sponsoringaktivitäten in den einzelnen Ländern.⁸² Beim internationalen Sponsoring sind vor allem im Sportbereich Entwicklungen zu vermerken. Neue technische Möglichkeiten, wie Drehbanden oder die virtuelle Werbung verbessern das internationale Sportsponsoring. Durch virtuelle Techniken können bspw. einzelne Werbeflächen mehrfach belegt werden. Bei der Ausstrahlung in unterschiedlichen Ländern können dadurch unterschiedliche Marken beworben werden⁸³

Im Online-Bereich ist die Anwendung verschiedene Kommunikationsinstrumente möglich. Dabei ist aber zu beachten, dass die Maßnahmen im Internet international differenziert werden sollten. Grundsätzlich muss der Webauftritt eines Unternehmens im Aufbau an die Suchgegebenheiten verschiedener Länder angepasst werden. Hinzu kommt die notwendige sprachliche Anpassung. Ebenfalls sollten Informationen oder Produktangebote auf den Webauftritten von Unternehmen im Internet länderspezifisch angepasst werden.⁸⁴

⁸¹ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, S. 225 ff.

⁸² Vgl. Zentes, J./Swoboda, B./ Schramm-Klein, H. (2006): Internationales Marketing, S. 415

⁸³ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, S. 341 ff.

⁸⁴ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): Internationales Marketing-Management, S. 364

3. Der asiatische Markt

Für jedes Unternehmen ist es, unabhängig vom Wirtschaftszweig, wichtig den potentiellen Einfluss und die Möglichkeiten von externen Umweltfaktoren zu verstehen und zu analysieren⁸⁵, um relevante Chancen und Risiken aufzudecken. Dabei wird die gesamte betriebs- und marketingrelevante Mikro- und Makroumwelt analysiert.⁸⁶ Bei der Mikroanalyse werden die relevanten Marktgegebenheiten analysiert. Untersuchungsaspekte bilden die Nachfrager, Konkurrenten und der Markt selbst. Die Makroanalyse informiert hingegen über allgemein relevante Einflüsse aus dem betrieblichen Umfeld.⁸⁷ Dabei lassen sich die soziokulturelle, die politisch-rechtliche, die ökonomische, die technologische, die physische sowie für die plattformenspezifische Analyse besonders relevante sportliche Komponente unterscheiden.⁸⁸ Die nötigen Informationen über den Markt werden dabei in der Marktforschung gewonnen und aufbereitet. Dies kann entweder im Unternehmen selbst erfolgen oder kann an ein spezielles Marktforschungsinstitut abgegeben werden.⁸⁹ Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, eine Übersicht über den zu behandelnden Markt und dessen Chancen und Risiken für die Fußballbranche unter besonderer Berücksichtigung der Bundesliga als Untersuchungsgegenstand zu geben.

Märkte sind in der volkswirtschaftlichen Betrachtung „Gedankenkonstruktionen, die alle für bestimmte Güter oder Dienstleistungen relevanten Angebots- und Nachfrageinformationen zusammenfassen.“⁹⁰ In dieser Arbeit soll der Kontinent Asien den zu betrachtenden Markt bilden. „[...] Insbesondere im Fall Asiens ist (jedoch) zu beachten, dass sich dieser nicht als ein Gesamtmarkt betrachten lässt, da aufgrund der zahlreichen Unterschiede jedes Land einen eigenen Ansatz benötigt.“⁹¹ Der Schwerpunkt dieser Arbeit soll daher auf einzelnen Ländern in Ost-, Südostasien sowie Indien in Südasien liegen.

In den letzten Jahrzehnten hat sich Asien, branchenübergreifend, zu einem der wichtigsten Märkte der Welt entwickelt. Die Sportindustrie konnte sich im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen jedoch erst vergleichsweise spät etablieren. Die Gründe hierfür liegen in der späten Modernisierung der meisten asiatischen Wirtschaftszweige. Hinzu kommt, dass es sich die asiatische Bevölkerung aufgrund eines durchschnittlich vergleichsweise geringen Pro-Kopf Einkommens nicht leisten konnte, ihr Geld in Freizeitaktivitäten zu investieren. Des Weiteren weißt Sport und speziell Fußball nicht die traditionellen Hinter-

⁸⁵ Vgl. Kitchin, P. (2007): sport marketing environment, S. 62

⁸⁶ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S.136 f.

⁸⁷ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 131 f.

⁸⁸ Kiendl, S. (2007): Markenkommunikation mit Sport, S. 193

⁸⁹ Vgl. Bruhn, M. (2010): Marketing, S. 89 ff.

⁹⁰ Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 194

⁹¹ van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 587

gründe auf, wie sie aus Europa bekannt sind. Seit den 1980er Jahren ist die Lage in Asien in einem tiefgreifenden Wandel.⁹² Ehemalige Entwicklungsländer wie Südkorea, Singapur, Taiwan oder Hongkong schafften den Sprung zum Industriestaat (sogenannte Tigerstaaten). Der damit verbundene ökonomische Aufstieg zeigte sich u.a. in einer verbesserten Infrastruktur, dem Anstieg des durchschnittlichen Lohnniveaus und der steigenden Wettbewerbsfähigkeit nationaler Unternehmen im internationalen Vergleich. Japan verblüffte schon vorher mit einer steigenden wirtschaftlichen Dynamik.⁹³ Auch der Sport in Asien wurde im Zuge dieser Entwicklungen moderner und organisierter. Professionellen Ligen wurden gegründet und neue Sportstätten für globale Events errichtet, während die asiatische Bevölkerung ihr zusätzliches Geld zunehmend für Freizeitaktivitäten ausgab.⁹⁴ „Insbesondere seit der FIFA-WM 2002 in Japan und Südkorea ist der asiatische Kontinent in das Blickfeld des Fußballs gerückt.“⁹⁵

Hinsichtlich der ökonomischen Komponente konnte also ein Wachstum in vielen Teilen Asiens verzeichnet werden, dass auch weiterhin anhält. Neben den Industriestaaten Japan, Singapur oder Südkorea, bieten nunmehr auch Schwellenländer wie China, Indien, oder Malaysia seit einigen Jahren einen ökonomischen Anreiz für viele Branchen.⁹⁶ Der Wohlstand in diesen Ländern steigt zumindest partiell und damit einhergehend entwickelt sich ein positiv auf den Fußball auswirkendes Marktpotenzial.⁹⁷ Das Interesse der asiatischen Bevölkerung an sportlichen Veranstaltungen stieg nicht zuletzt auch aufgrund des im Durchschnitt gestiegenen Einkommens im Laufe des Wandels, wie bereits erwähnt.

Neben den ökonomischen Faktoren ist auch der politisch-rechtliche Einfluss ein wichtiges Kriterium bei der Betrachtung des asiatischen Markts. So ist im Ausland vor allem politische Stabilität von großer Bedeutung, um Verhandlungen zwischen Unternehmen oder Vereinen, nicht durch staatliche Einmischung zu erschweren.⁹⁸ Japan zeichnet sich dabei besonders durch stabile Rahmenbedingungen und eine hohe Transparenz hinsichtlich der Politik aus.⁹⁹ Ebenfalls gilt Japan als unternehmensfreundlich, da persönliche Kontakte und Gespräche für japanische Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.¹⁰⁰ China muss jedoch unter diesem Aspekt z.B. als Risikoland eingestuft werden. So kann bspw. der

⁹² Vgl. Chang, D./Lee, C. (2011): Sports Marketing in Asia, S. 540

⁹³ Vgl. Kluxen, B. (2012): Internationales Marketing, S. 19 f.

⁹⁴ Vgl. Chang, D./Lee, C. (2011): Sports Marketing in Asia, S. 540 f.

⁹⁵ van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 581 f.

⁹⁶ Vgl. Chang, D./Lee, C. (2011): Sports Marketing in Asia, S. 547

⁹⁷ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 581

⁹⁸ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 581

⁹⁹ Vgl. Maswood, S. J. (2003): Japan, S. 182

¹⁰⁰ Vgl. Höft et al. (2005): Markteintritt in Asien, S. 174

relativ hohe Korruptionsindex von 39¹⁰¹ (0= viel Korruption, 100= keine Korruption) im Jahr 2012 als deutliches Hemmnis für den Markteintritt charakterisiert werden. In Hinblick auf Fußball lassen Fälle von Bestechungen, Vorteilsnahme und das Verschieben von Spielen aufhorchen, was insgesamt zu einem zweifelhaften Bild der chinesische Sport- und Fußballbranche führt. Auch illegale Sportwetten haben dazu beigetragen, dass sich der chinesische Fußball nicht richtig entwickeln konnte und hohe Funktionäre vor Gericht zu verantworten hatten.¹⁰² Obwohl der Staat die Wichtigkeit von ausländischen Firmen für die wirtschaftliche Entwicklung erkannt hat, müssen sich Fußballligen und Clubs darüber im Klaren sein, dass keine mit Europa vergleichbaren demokratischen Rechte und Pflichten bestehen. Es wird jedoch versucht Investitionsanreize für ausländische Unternehmen zu schaffen. Die entstehende Unsicherheit bei der Betrachtung des Marktes sollte aber nicht unberücksichtigt bleiben.¹⁰³

Sozio-kulturelle Faktoren dürfen hinsichtlich der Chancen und Risiken des asiatischen Marktes ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Betrachtet man die soziodemographischen Merkmale, dann ist in Entwicklungs- und Schwellenländern eine zunehmende Verjüngung der Bevölkerung zu beobachten, die sich positiv auf die Nachfrage nach Fußball auswirken kann. Allgemeine und differenzierte kulturelle Gegebenheiten des asiatischen Marktes, wie z.B. Religionen, Normen oder Sprachen, sollten bei einer Internationalisierung beachtet und in das Marketing integriert werden, um die Zielgruppen optimal erreichen zu können.¹⁰⁴ Vor allem die sprachliche Vielfalt ist in Asien ein entscheidender Faktor, der als Chance aber auch als Risiko gesehen werden kann.

Eines der wichtigsten Komponenten bei der späteren Betrachtung der Kommunikationspolitik bilden die technischen Faktoren. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien, die hauptsächlich in den 90er Jahren in Asien eingeführt wurden, halfen maßgeblich mit, den asiatischen Sportmarkt zu globalisieren und für die Fußballbranche zu öffnen. Das Fernsehen spielt dabei auch heutzutage noch eine entscheidende Rolle. Durch das globale Netzwerk der Medien kann professioneller internationaler Sport mit seinen Logos und Marken von hunderttausenden Asiaten gesehen werden und bildet somit die wichtigste Voraussetzung für den Absatz. Das Internet mit seinen neuen Medien schaffte für die asiatischen Konsumenten nunmehr die Möglichkeit unabhängig von Zeit und Raum Fuß-

¹⁰¹ Vgl. Transparency International (2012): Corruption Perception Index, o.S

¹⁰² Vgl. Kirchner, R. (2012): Chinesischer Fußball, o.S

¹⁰³ Vgl. Chadwick, M./ Zhu, T. (2003): China, S. 72 f.

¹⁰⁴ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 581

ball zu schauen und die in diesem Kontext stehenden Informationen abzurufen. Kooperationen können somit trotz Entfernung ebenfalls bestmöglich aufgebaut werden.¹⁰⁵

Auf physischer Ebene müssen infrastrukturelle Voraussetzungen, wie Medien und Stadien auf lange Sicht noch ausgebaut werden, um eine optimale Grundlage für Spitzenfußball in Asien zu bieten.¹⁰⁶ Der zweifelsohne vorhandene Nachholbedarf im Bereich Infrastruktur kann exemplarisch daran gezeigt werden, dass Borussia Dortmund aufgrund des Nichtvorhandenseins geeigneter Fußballplätze kein Trainingslager in Dubai absolvieren konnte¹⁰⁷.

„Längst ist das globale Marketing nicht mehr begrenzt auf nordamerikanische Verhältnisse, der asiatische Konsument ist durchaus an Spitzensport aus anderen Kontinenten interessiert. Erst recht wenn Repräsentanten der eigenen Nation beteiligt sind.“¹⁰⁸ So ist der europäische Fußball z.B. aufgrund des Spielers Ji Sung Park zu einer der populärsten Sportarten in Südkorea avanciert.¹⁰⁹

„Insgesamt treffen auf diesem Kontinent positive Wirtschaftstrends auf einen gesunden Fernsehmarkt und eine wachsende Fan-Basis, deren theoretisches Potenzial mehr als die Hälfte der Menschheit (3,6 Mrd.) umfasst.“¹¹⁰ Laut einer Dokumentation des 3sat Wirtschaftsmagazins ‚makro‘, winken zukünftige Gewinne für europäische Fußballmarken in China, Japan und auch Indien, das fußballtechnisch jedoch noch näher erschlossen werden muss.¹¹¹ Abschließend lässt sich also sagen, dass Asien eine grundlegend wichtige Bedeutung für den europäischen Fußball und somit auch für die DFL und die dazugehörigen Vereine erreicht hat. Aber nicht nur ausländische Fußballteams und Ligen nutzen den asiatischen Markt für Marketingzwecke. Auch asiatische Unternehmen haben die Möglichkeiten zur Nutzung dieser Teams verstanden¹¹² (siehe Kapitel 4).

¹⁰⁵ Vgl. Chang, D./Lee, C. (2011): Sports Marketing in Asia, S. 541

¹⁰⁶ Vgl. Vöpel, H./Steinhardt, M. (2008): Wirtschaftsfaktor Fußball, S. 9

¹⁰⁷ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 45

¹⁰⁸ Trosien, G. (2008): globales Sport-Marketing, S. 548

¹⁰⁹ Vgl. Chang, D./Lee, C. (2011): Sports Marketing in Asia, S. 538

¹¹⁰ van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 582

¹¹¹ Vgl. Wirtschaftsmagazin makro- 3Sat (2012): Fußball global 2012, o.S.

¹¹² Vgl. Chang, D./ Lee, C. (2011): Sport Marketing in Asia, S. 539

Ausgehend von den zuvor genannten Gegebenheiten sollen nun überblicksartig Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) des asiatischen Marktes in der nachfolgenden Tabelle dargestellt werden. Dabei erfolgt im Ansatz eine Gewichtung, indem die wichtigsten Aspekte zuerst genannt werden. Weitere Chancen und Risiken, die sich aus der Konkurrenzanalyse (s. Abschnitt 4.1.2 und 4.2.3) ergeben, werden am Ende der Arbeit hinzugefügt.

Chancen (O)	Risiken (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Stetiges Wirtschaftswachstum in Asien – vor allem in Schwellenländern • Stabile Rahmenbedingungen in vielen Ländern – besonders in Japan • Steigende Begeisterung für Fußball • Verjüngung der Bevölkerung in vielen asiatischen Schwellenländern • neue technologischer Möglichkeiten hinsichtlich Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Fußballtradition im zu erschließenden asiatischen Markt • Infrastrukturelle Voraussetzungen für Bundesliga teilweise ungenügend • Markteintrittsbarrieren durch z.B. Korruptionsfälle in China

Tabelle 1: Chancen und Risiken des asiatischen Marktes

Quelle: Eigene Darstellung

4. Die Unternehmensanalyse

An dieser Stelle soll nun die Deutsche Fußball Liga und die dazugehörigen Vereine hinsichtlich der Stärken und Schwächen ihrer kommunikativen Ist-Situation im Bereich des asiatischen Marktes analysiert werden. Nach einer kurzen Eingliederung der DFL im Gefüge des deutschen Profifußballs soll es neben grundlegenden Fakten zur Auslandsvermarktung um detaillierte Kommunikationsmaßnahmen gehen, die die Marke Bundesliga auf dem asiatischen Markt etablieren. Als Vergleichsobjekt wird hierbei die Barclays Premier League herangezogen. Des Weiteren wird auf einzelne Vereine der Bundesliga und ihre Aktivitäten in Asien eingegangen, die selbstverständlich auch den Etablierungsprozess der übergeordneten Marke Bundesliga vorantreiben. Der FC Bayern München und seine Maßnahmen sollen dabei genauer analysiert werden. Als Vergleichsobjekt wird hierbei der englische Fußballverein Manchester United FC herangezogen.

4.1 Die Deutsche Fußball Liga

Um sich näher mit der DFL beschäftigen zu können, müssen zunächst Aussagen über den Deutschen Fußball-Bund e.V. (DFB) als Dachverband sowie der „Die Liga-Fußballverband e.V.“ getroffen werden. Der DFB existiert seit dem Jahr 1900 und hat seinen Sitz in Frankfurt am Main. Er vertritt die Interessen seiner Mitglieder im In- sowie Ausland. Zu den ordentlichen Mitgliedern gehört neben Regional- und Landesverbänden auch seit 2001 der Ligaverband. „Die Liga-Fußballverband e.V.“ hat die traditionellen Strukturen

zwischen DFB, Vereinen und beschäftigten Fußballspielern aufgebrochen. Amateur- und Profifußball wurden voneinander getrennt. Die Organisation und Vermarktung der Lizenzligen 1. und 2. Bundesliga liegen seit dem 01.07.2001 hauptsächlich auf der Seite der 36 Lizenzvereine im Ligaverband.¹¹³ Der Ligaverband hat dabei das operative Geschäft an die DFL, Deutsche Fußball Liga GmbH, abgetreten. Zu den Kernaufgaben der DFL gehören die Organisation und Vermarktung des deutschen Profifußballs (Zentralvermarktung). Christian Seifert fungiert dabei als Vorsitzender der DFL-Geschäftsführung.¹¹⁴ Seit September 2012 hat die DFL nur noch 2 Geschäftsbereiche, von denen Christian Seifert einen führt. Der Geschäftsbereich Lizenzierung und Spielbetrieb (Leiter ab 2013 ist Andreas Rettig) bleibt weiterhin bestehen, während der Verantwortliche für den ehemaligen dritten Bereich, Tom Bender, die Geschäftsführung der neu gegründeten Tochterfirma zur Produktion von Medieninhalten übernommen hat.¹¹⁵ Einzelne Aufgaben der DFL übernehmen die weiteren Tochtergesellschaften: DFL Sports Enterprises, DFL Sportcast sowie Liga Travel. Ein besonderes Augenmerk soll hierbei auf die DFL Sports Enterprises, kurz DFL SE, gelegt werden, die als Hauptaufgaben das Vorantreiben der weltweiten Verbreitung der Marke sowie der Leidenschaft „Bundesliga“ und die Verstärkung ihrer globalen Präsenz hat. Das 2008 gegründete Unternehmen beschäftigt sich in seinen Bereichen mit Audiovisual Rights, Sponsoring/Licensing sowie Media/Advertising.¹¹⁶

4.1.1 Internationale Vermarktung – Kommunikation in Asien

Jeder achte Chinese interessiert sich laut einer Umfrage der Beratungsagentur Sport+Markt für die Bundesliga.¹¹⁷ Florian Oedinger vom Sponsorsverlag stellt in diesem Zusammenhang fest: „Die umfangreichen Vertriebs- und Promotionaktionen der DFL zahlen sich mittlerweile auf die Wahrnehmung der Bundesliga im Ausland aus. Mit kumulierten 2,25 Milliarden Zuschauern weltweit in der Saison 2009/10 braucht sich die Bundesliga in der Medienwelt wahrlich nicht zu verstecken. Durch die TV-Präsenz außerhalb von Deutschland wurden laut einer Sport+Markt Analyse in der Saison 2009/10 schon über 266 Milliarden Werbeträgerkontakte (WTKs) generiert. Zum Vergleich: Der heimische Fernsehmarkt brachte es im selben Zeitraum gerade auf knapp 90 Milliarden WTKs.“¹¹⁸ Für diese Präsenz sind Kooperationen mit Medienanstalten weltweit notwendig. In 207 von 209 FIFA Mitgliedsländern kann mittlerweile die Bundesliga geschaut werden und das

¹¹³ Vgl. Brast, C./ Kasper, C. (2012): Fußball-Bundesliga, S. 13 - 15

¹¹⁴ Vgl. DFL (o.J.): Profil/Interna, o.S.

¹¹⁵ Vgl. DFL (2012): Organisationsstruktur, o.S.

¹¹⁶ Vgl. DFL SE (o.J.): Über uns, o.S.

¹¹⁷ Vgl. Focus online (2012b): Asien, o.S.

¹¹⁸ Oediger, F. (2011): Reisen bringt Geld, S. 32

in den meisten Ländern sogar live. In Asien zählen zu den Sendepartnern u.a. CCTV in China, FujiTV in Japan, NEO Sports in Indien oder Cable TV in Hong Kong.¹¹⁹ Die vielen Kooperationen tragen in großem Maße zu den steigenden Einnahmen bei der Vermarktung der internationalen Medienrechte der Bundesliga bei. Bewusst wird hierbei von Medienrechten gesprochen, da das Fernsehen nicht mehr als alleiniges vorherrschendes Präsentationsmedium gelten kann, da in diesem Bereich das Internet und die damit verbundenen Möglichkeiten zunehmend an Bedeutung gewinnen.¹²⁰ Bei der Vermarktung der internationalen Medienrechte wurden in der Rechteperiode 2009/10 bis 2011/12 rund 47 Mio. Euro pro Saison generiert. Für die Rechteperiode 2012/13 bis 2015/16 wird ein Erlös von durchschnittlich 72 Mio. Euro erwartet. Der bemerkenswerte Anstieg lässt sich auch auf die seit der Saison 2009/10 bestehenden Eigenvermarktung durch die Vermarktungstochter DFL SE zurückführen, die genug Expertise besitzt um die Auslandsvermarktung selbst in die Hand zu nehmen.¹²¹ Mit Sonderformaten wie GOAL! The Bundesliga Magazin oder extra produzierten Livespielen mit englischen Kommentaren durch das Tochterunternehmen Sportcast, will die DFL über die reine Rechtevermarktung hinaus als Dienstleister Fans und Sympathisanten aus der ganzen Welt für die Bundesliga gewinnen und eine dauerhafte Präsenz der Liga im Ausland sichern. Eine intensive Marktbearbeitung und ein professioneller Kundenservice gehören dabei zu den übergreifenden Aufgaben.¹²²

Als wichtigster Wachstumsmarkt wird bei der DFL SE die Asien-Pazifik-Region angesehen. Aus diesem Grund wurde im Sommer 2012 ein eigenes Büro in Singapur eröffnet.¹²³ Die bisher erlangten Marktanteile in dieser Region sollen durch eine physische Präsenz zu den Medienpartnern noch ausgebaut werden.¹²⁴ Weiteres Wachstumspotential wird besonders in Japan gesehen. Japanische Spieler in der Bundesliga wie Shinji Kagawa (in der Vergangenheit) oder Atsuto Ushida spielen der DFL dabei in die Karten. Die Japaner verfolgen die Bundesliga, um ihre Landsleute spielen zu sehen.¹²⁵ Die hohe Anzahl an asiatischen Spielern kann also dazu beitragen, das Interesse an der Bundesliga im Ausland zu steigern.¹²⁶ Dies wurde jedoch erst möglich, nachdem die Einschränkungen für internationale Spieler durch das Bosman-Urteil von 1995 aufgehoben wurden. Vereine dürfen seitdem beliebig viele ausländische Spieler aus der EU einsetzen.¹²⁷ Seit der Saison 2006/07 dürfen die Vereine, unter bestimmten Regeln, eine unbeschränkte Anzahl an

¹¹⁹ Vgl. DFL SE (2012a): Audiovisuell Rights , o.S.

¹²⁰ Vgl. Hasenbein, P. (2012): Fußball-Clubs als Marken, S. 424

¹²¹ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 45

¹²² Karle, R. (2011): Weltweit Begehrt, S.16 f.

¹²³ Ashelm, M. (2012): Bundesliga, o.S.

¹²⁴ DFL SE (2012b): Neue Repräsentanz, o.S.

¹²⁵ Vgl. Martens, R. (2011): Big in Bahrain, in 11 Freunde online, o.S.

¹²⁶ Vgl. Vöpel, H./Steinhardt, M. (2008): Wirtschaftsfaktor Fußball, S. 11

¹²⁷ Vgl. Puck, J./Wirth, T. (2009): Internationalisierung des FC Bayern München, S. 115

Spielern aus der ganzen Welt einsetzen.¹²⁸ Es besteht jedoch nicht nur der Trend in Richtung der Nutzung asiatischer Stars für Kommunikationszwecke. Weltweit bekannte Ikonen wie Oliver Kahn aus vergangenen Tagen oder Thomas Müller und Philipp Lahm in der heutigen Zeit, dienen ebenfalls als Werbeträger für die jeweiligen Vereine und die Bundesliga im Ausland, speziell auch in Asien. Diese Aussage soll in Abschnitt 4.2.2 noch vertieft dargestellt werden.

Der DFB unterstützt die Liga ebenfalls bei der internationalen Vermarktung des deutschen Profifußballs. „Unter dem Motto „Two nations. One passion“ fand Ende Mai 2009 eine mehrtägige Reise der deutschen Fußball-Nationalmannschaft nach Shanghai und Dubai statt. Gemeinsames Ziel der Deutschen Fußball Liga (DFL) und des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) bei dieser Reise war es, den deutschen Fußball im Ausland zu promoten sowie neue Geschäftsverbindungen zu generieren beziehungsweise bestehende zu vertiefen.“¹²⁹

Im Online-Bereich versucht sich die DFL ebenfalls verstärkt auf die internationalen Anspruchsgruppen auszurichten. Seit der Saison 2012/13 hat die DFL mit bundesliga.com eine Plattform für ausländische Fans geschaffen, auf der sie sich auf den Sprachen Englisch und Polnisch über die Ereignisse der Bundesliga informieren können. Dabei wurde nicht einfach die deutsche Seite übersetzt. Eine eigene internationale Abteilung beschäftigt sich mit den länderspezifischen Inhalten. Eine Seite auf Japanisch sollte ab Dezember 2012 geschaltet werden. Der Social-Media Bereich verzeichnet in der heutigen Zeit die auffälligsten Entwicklungen bei der Kommunikation im Sport und somit auch bei Liga und Vereinen.¹³⁰ Er bietet der Bundesliga eine wichtige Plattform um Informationen zu teilen, die dann auch weltweit gelesen werden können. Die DFL twittert bspw. alle Neuigkeiten und Entwicklungen der Bundesliga bei einer Followerzahl von 59.165 (Stand: 02.11.12).¹³¹ Auch über den Dienst RSS, Really Simple Syndication, können die neusten Informationen über den deutschen Profifußball abgerufen werden.¹³² Facebook wird von der DFL selbst jedoch noch nicht genutzt, um sich mit Sympathisanten weltweit in Verbindung zu setzen.

Die Gefahr, dass sich Meldungen und Meinungen schnell verselbständigen und User in eine negative Richtung über einen Verein oder Unternehmen ‚posten‘ und diskutieren darf dabei nie außer Acht gelassen werden. Die Nutzung von Social-Media muss sensibel und

¹²⁸ Fußball-Recht (2012a): Das Bosman-Urteil, o.S.

¹²⁹ Liga Travel (2009): Promotiontour, o.S.

¹³⁰ Vgl. Jungels, D. (2012): Kommunikationsmanagement im Sport, S. 411

¹³¹ s. Twitter (o.J.a): Bundesliga Account, o.S.

¹³² s. RSS Feed (o.J.): News der Bundesliga, o.S.

akkurat behandelt werden, um die darauf basierenden Optionen als positive Multiplikatoren zu nutzen, sagte auch Philipp Kupfer von der Sport+Markt AG in einem Telefoninterview.¹³³

In jüngster Zeit wird die Verlegung des deutschen Supercups nach China diskutiert. Die Austragung ist für Christian Seifert denkbar, jedoch müssten dafür auch die Vereine mitziehen. Laut Uli Hoeneß würde diese Maßnahme eine gute Werbung für die Bundesliga in Asien darstellen.¹³⁴ Hinsichtlich der Anpassung der Anstoßzeiten an den asiatischen Markt wird jedoch noch nicht diskutiert. Während Italien und England schon längst asienfreundlicher agieren, sieht die DFL die größte Einnahmequelle noch immer in Deutschland und nicht auf den ausländischen Märkten.¹³⁵

„Die internationale Neupositionierung der Marke Bundesliga als sportlicher Wettbewerb und als Medieninhalt gelingt zunehmend“, sagt Christian Seifert, Vorsitzender der DFL-Geschäftsführung gegenüber dem Bundesliga-Magazin.¹³⁶ Die Bundesliga kann als hochwertiges Medienprodukt gesehen werden, dass international stetig an Bedeutung gewinnt.¹³⁷

4.1.2 Der Wettbewerber – Die Barclays Premier League

Freut man sich bei der DFL über eine mögliche Steigerung der Einnahmen bei der Vermarktung internationaler Medienrechte auf rund 72 Mio. € in der jetzigen Rechteperiode, so werden bei der Barclays Premier League, kurz BPL, schon ca. 560 Mio. Euro pro Jahr in der Rechteperiode 2010/11 bis 2012/13 generiert.¹³⁸ Dieser eklatante Unterschied ist ebenfalls im Hinblick auf die TV-Präsenz deutlich. Die BPL wird zurzeit in 212 Territorien weltweit übertragen. In 720 Mio. Haushalten verfolgen dabei rund 4,7 Milliarden Zuschauer die Spiele.¹³⁹ Das sind somit doppelt so viel Zuschauer wie sie die DFL vor drei Jahren verbuchen konnte, wobei davon auszugehen ist, dass sich die Lücke über diesen Zeitraum nicht wesentlich verkleinert hat. Ohne Medienpartner funktioniert dies natürlich auch in der BPL nicht. Das der englische Fußball und die Vereine einen weitaus höheren Stellenwert in Asien haben als die Bundesliga wird hier deutlich. So generiert die BPL bspw. mit dem Verkauf der TV-Übertragungsrechte an ESPN India rund 10 Mio. € pro Saison. Die Bundesliga hingegen erhält von ihrem Partner Neo Sports in Indien nur eine niedrige

¹³³ Vgl. Anhang 2: (2012): Protokoll – Telefoninterview mit Philipp Kupfer

¹³⁴ Sport1 (2012): Seifert: Supercup in China, o.S.

¹³⁵ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 44

¹³⁶ DFL SE (2012): Neue Repräsentanz, o.S.

¹³⁷ Vgl. Karle, R. (2011): Weltweit begehrt, S. 14

¹³⁸ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S.44

¹³⁹ Vgl. Premier League (2012a): Premier League, o.S.

sechs-stellige Summe für die Übertragungsrechte.¹⁴⁰ Erst im Oktober 2012 wurde auch die Partnerschaft mit dem Telekommunikationsanbieter SingTel in Singapur für die nächste Periode bei der BPL erneuert. Alle 380 Spiele werden dabei live übertragen.¹⁴¹ Wenn dann samstags schon um 12.45 Uhr einige Spiele der BPL angepfiffen werden ist Prime-Time in Asien. Im Gegensatz zur Bundesliga, die mit dem regulären Beginn um 15.30 Uhr erst zu späten Abendstunden live in Asien übertragen werden kann.

Die BPL ist unumstritten die Nummer eins bei der internationalen Vermarktung. Das Potenzial ausländischer Märkte wurde in England frühzeitig erkannt und genutzt.¹⁴² Vorteile ergeben sich hierbei aus der Historie. Viele Länder vor allem in Asien sind durch das Commonwealth mit England verbunden. Zusätzlich führt die weltweit genutzte englische Sprache zu Vorteilen gegenüber den anderen europäischen Ligen.¹⁴³ Neben einer Vielzahl an traditionsreichen Clubs mit starker Gegenwart, tragen auch die Stars zum Erfolg der BPL in Asien bei.¹⁴⁴ Die Vielzahl an Superstars wie David Beckham in vergangenen Tagen oder Wayne Rooney in heutiger Zeit, sowie die Erfolge englischer Clubs in internationalen Wettbewerben tragen zum Gesamterfolg der BPL bei, der jedoch auch mit Schuldenbergen bei den Clubs einhergeht.¹⁴⁵ Detaillierte Informationen über das Phänomen ‚Superstar‘ sowie asiatischer Spieler in der BPL sollen in Abschnitt 4.2.3 nochmals vertieft werden.

Während in Deutschland noch über die Verlegung des Super Cups diskutiert wird, veranstaltet die BPL schon seit 2003 aller zwei Jahre die sogenannte ‚Premier League Asia Trophy‘ (Barclays Asia Trophy aus Sponsoringgründen), bei der drei englische Vereine und ein asiatischer Verein bzw. eine Nationalmannschaft ein Turnier in wechselnden asiatischen Ländern austragen. Ausgehend von dem Erfolg bei der Erstaustragung 2003 in Malaysia, ist das Turnier mittlerweile als fester Bestandteil der Saisonvorbereitung der englischen Clubs etabliert. Während es in 2005 nach Thailand ging folgte 2007 die Reise nach Hong Kong, die den Durchbruch der Asia Trophy hinsichtlich der Vermarktung brachte. Auslöser war unter anderem die Teilnahme des Topclubs ‚Liverpool‘, welcher von Portsmouth im Finale geschlagen wurde.¹⁴⁶ Neben der Asia Trophy in Hong Kong 2011 fanden auch weitere Fußball-Projekte der BPL statt. Mit der Unterstützung des British Council und lokaler Partner wie der Hong Kong Football Association oder der Asian Foot-

¹⁴⁰ Vgl. Röhn, T. (2012): Kurztrip nach Indien, o.S.

¹⁴¹ Vgl. Premier League (2012b): SingTel, o.S.

¹⁴² Vgl. Martens, R. (2011): Big in Bahrain, in 11 Freunde online, o.S.

¹⁴³ Vgl. Vöpel, H./Steinhardt, M. (2008): Wirtschaftsfaktor Fußball, S. 11

¹⁴⁴ Vgl. Trosien, G. (2008): globales Sport-Marketing, S. 554

¹⁴⁵ Vgl. Karle, R. (2011): Weltweit begehrt, S. 16

¹⁴⁶ Vgl. Soccerlens (2009): Asia Trophy, o.S.

ball Confederation, wurden die Fähigkeiten und das Wissen des englischen Fußballs an Trainer und Schiedsrichter weitergegeben, um den asiatischen Fußball, im Sinne der CSR, zu fördern.¹⁴⁷

Im Online Bereich setzt auch die BPL auf die Präsenz durch eine eigene Website¹⁴⁸ mit allen wichtigen Informationen rund um die Liga. Zu bemerken ist jedoch, dass die Website der BPL nur auf Englisch verfügbar ist und nicht in asiatischen Sprachen wählbar. Hinzu kommt die Newserstattung auf den Social-Media Plattformen twitter und facebook. Hier weist die BPL eine weitaus größere Anhängerschaft auf als die DFL. Über 3 Mio. likes auf facebook¹⁴⁹ und fast 700.00 follower auf twitter¹⁵⁰ (Stand: 02.11.12) lassen Rückschlüsse auf die Beliebtheit des englischen Profifußballs zu.

In der folgenden Übersicht werden hinsichtlich der Kommunikationspolitik nochmals alle wichtigen Fakten der Barclays Premier League jenen der Deutschen Fußball Liga gegenübergestellt.

Kriterium	Barclays Premier League	Deutsche Fußball Liga
Einnahmen aus Vermarktung der internationalen Medienrechte pro Jahr in Mio. €	530 In Rechteperiode 20010/11-2012/13	47 In Rechteperiode 2009/10-2011/12
Kumulierte Zuschauer weltweit in Milliarden	4,7 (2012)	2,25 (2009)
Sprachen der Website	Englisch	Deutsch, Englisch, Polnisch, bald Japanisch
Social- Media (Stand: 02.11.12) facebook twitter	3.171.158 likes 657.624 follower	Keine Seite vorhanden 59.165 follower
Events in Asien	Asia Trophy seit 2003	evtl. Super Cup 2013
Anstoßzeiten	asienfreundlich ausgerichtet	ausschließlich am nationalen Markt orientiert

Tabelle 2: Vergleichsübersicht der Ligen

Quelle: Eigene Darstellung

Gemessen an den Einnahmen aus der internationalen Medienvermarktung stehen neben der BPL auch die Ligen aus Spanien und Italien noch vor der Bundesliga. Mit durchschnittlichen Einnahmen in Höhe von 150 Mio. € bei der Primera Division und 117 Mio. €

¹⁴⁷ Vgl. Premier League (2011): Premier League expertise, o.S.

¹⁴⁸ Vgl. Premier League (o.J.): Website, o.S.

¹⁴⁹ s. Facebook (o.J.): Premier League, o.S.

¹⁵⁰ s. Twitter (o.J.b): Premier League, o.S.

bei der Serie A, liegen auch diese noch in weiter Ferne für die DFL.¹⁵¹ Der Vergleich fällt jedoch schwer, da jede Liga unterschiedliche Prämissen setzt und auf spezifische Weise agiert (Zentral-/Denzentralvermarktung). Im Kontext der Arbeit ist zudem besonders relevant, dass es Externen kaum möglich ist, einen Einblick in die territoriale Aufteilung der internationalen Einnahmen zu erhalten. Demzufolge lässt sich nur vermuten, dass der asiatische Markt einen mehr oder weniger signifikanten Teil zu den Einnahmen beiträgt.

Gesamtwirtschaftlich ist die Bundesliga sehr solide aufgestellt, während andere Ligen und ihre Clubs, allen voran die Serie A, im Schuldenberg versinken. Laut Karl-Heinz Rummenigge, kann die Bundesliga als Musterbeispiel für eine funktionierende Liga gesehen werden.¹⁵²

4.2 Die Vereine

Der Autor Philipp Hasenbein betont in seinen Ausführungen zu Fußball-Clubs als Marken, dass „sowohl bei der In- als auch bei der Auslandsvermarktung der Bundesliga starke Vereinsmarken für die DFL von Vorteil sind.“¹⁵³ Die Vereine der Bundesliga tragen durch individuelle Maßnahmen dazu bei, neben der Eigenvermarktung auch die Marke Bundesliga in Asien populärer zu machen. „Präsenz von Bundesliga Mannschaften im Ausland ist ein bedeutender Teil unserer Vermarktungsstrategie“, sagte Jörg Daubitzer, Geschäftsführer der DFL SE gegenüber der Sponsors.¹⁵⁴ Ein Verein ist laut dem Marketingexperten Philipp Kupfer, greifbarer als eine Liga. Zudem geht er davon aus, dass eine Wechselbeziehung zwischen Liga und Vereinen besteht. Man sollte seiner Meinung nach nicht den Fehler machen und das ganze isoliert voneinander betrachten. Vereine und Liga sollten kommunizieren, um eine entsprechende Hebelwirkung zu erzeugen und sich so gegenseitig zu unterstützen.¹⁵⁵

„Die steigende wirtschaftliche Bedeutung des Fußballs erfordert auch von den Bundesligaclubs eine immer höhere Professionalität. Die Vereine haben sich immer mehr zu Dienstleistungsunternehmen entwickelt, die zu einem Teil der Unterhaltungsbranche geworden sind“, sagen Vöpel und Steinhardt in ihrem Artikel zum Wirtschaftsfaktor Fuß-

¹⁵¹ Vgl. Stelmaszyk (2012): Wachstum im Ausland, S. 44 f.

¹⁵² Vgl. Oedinger, F. (2012c): Krisengewinner Bundesliga, S. 17

¹⁵³ Hasenbein, P. (2012): Fußball-Clubs als Marken, S. 424

¹⁵⁴ Hartmann, K. (2012): Werbereise, o.S.

¹⁵⁵ Vgl. Anhang 2 (2012): Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer

ball.¹⁵⁶ Sie müssen sich einem professionellen Management stellen, um die Gunst von Fans, Medien und Sponsoren im In- sowie Ausland langfristig zu erhalten.¹⁵⁷

In diesem Abschnitt sollen somit einzelne Bundesligavereine und ihre Aktivitäten im asiatischen Markt dargestellt werden. Die Vereine Hamburger Sportverein (HSV), VfL Wolfsburg und Borussia Dortmund (BVB) sollen dabei exemplarisch für die in Asien aktiven Vereine stehen. Der FC Bayern München, als ‚Aushängeschild‘ der deutschen Vereine, soll darüber hinaus detailliert betrachtet werden. Als Vergleichsobjekt soll in diesem Abschnitt der englische Verein Manchester United FC herangezogen werden.

4.2.1 Überblick

Bei der DFL SE werden Kommunikationsmaßnahmen wie Promotion-Reisen mit Freundschaftsspielen, Trainingslagern oder Turnierteilnahmen der Bundesligavereine mit Freude betrachtet. Sie sind dabei jedoch nicht nur Zuschauer, sondern bringen sich im Vorfeld solcher Aktionen mit ein und diskutieren mit den Verantwortlichen über mögliche Synergieeffekte, die für die Bundesliga nutzbar gemacht werden könnten. Ebenfalls werden die Vereine finanziell von der DFL unterstützt, wenn sie auch im Namen der Bundesliga auf Tour gehen.¹⁵⁸ Der HSV kann als gutes Beispiel für die Wirkung von Vereinsaktivitäten in Asien gesehen werden. Vorteile ergeben sich beim Hamburger Verein durch den koreanischen Spieler Son Heung Meng. Solche Spieler, die im Optimalfall zu den sportlichen Leistungsträgern mit hohen Einsatzzeiten zählen, können als Marktöffner gesehen werden und auch die Marktbearbeitung erleichtern, sagt Marketingexperte Philipp Kupfer.¹⁵⁹ Im Sommer 2012 ging es für den HSV, in Verbindung mit der Einladung zum Peace Cup¹⁶⁰, ins Trainingslager nach Südkorea. Der Verein möchte sich verstärkt im koreanischen Markt etablieren und profitiert dabei von der Bekanntheit Sons.¹⁶¹ Für den Peace Cup wurde bspw. mit riesigen Plakaten, auf denen Son abgebildet war, Werbung gemacht. Der Kopf des HSV Marketings Joachim Hilke und der Vereinschef Carl Jarchow waren neben dem Cup aber auch verstärkt in ganz Südkorea unterwegs, um Kontakte zu pflegen und um neue Partner zu gewinnen.

¹⁵⁶ Vöpel, H./Steinhardt, M. (2008): Wirtschaftsfaktor Fußball, 2008, S.22

¹⁵⁷ Vgl. Woisetschläger, D. et al. (2012): Fußballstudie, S. 4

¹⁵⁸ Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 45

¹⁵⁹ Vgl. Anhang 2 (2012): Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer

¹⁶⁰ Peace Cup: Internationaler Fußballwettbewerb organisiert von der Sunmoon Peace Football Foundation zu Unterstützung des Weltfriedens (s. Peacecup (o.J.): Website, o.S.)

¹⁶¹ Vgl. HSV (2012): Trainingslager, o.S.

Ein weiteres wichtiges Ereignis war die Grundsteinlegung der „Asia Football Academy“ in Chuncheon in die sich der HSV, in Zukunft verstärkt einbringen wird.¹⁶²

Auch der VfL Wolfsburg begibt sich seit diesem Jahr verstärkt ins Ausland. Mit einer einzigartigen internationalen Sponsoringstrategie soll weltweit für die Bundesliga und die Marke VfL geworben werden. Dabei spielt auch Gesellschafter VW eine wichtige Rolle. Die Marke VfL soll nach dem Automobilhersteller auch außerhalb des Sports als emotionale Plattform im internationalen Raum platziert werden.“ Unter dem Thema „Wolfsburg United“ sollen ab der Saison 2012/13 die Komponenten soziale Verantwortung, mediale Präsenz, lukrative Partnerschaft und globale Ausrichtung miteinander verknüpft werden.“¹⁶³ Zur Erhöhung und Verbesserung der Medienpräsenz, wird ab der Saison 2012/13 eine Doppelproduktion des TV-Signals extra für den internationalen Markt in der VW Arena eingeführt. Dabei wurde eng mit der DFL SE zusammengearbeitet. Der VfL Wolfsburg kann seinen Partnern und Sponsoren nun differenzierte Angebote unterbreiten, die individuelle Kommunikationsziele ermöglichen - von einer globalen Ausstrahlung bis hin zu einzelnen individuellen Märkten. Auch über eine Repräsentanz im Ausland wird bei den Verantwortlichen des Vereins nachgedacht. Wichtige Länder in Asien bilden China, Japan, Indien und Südkorea.¹⁶⁴ Ebenfalls wird der VfL Wolfsburg seinen Partner Unicef in der Region China bei der Kampagne „Schulen für Asien“ unterstützen und dabei versuchen, Kinder aus armen Verhältnissen für Sport und Bewegung zu begeistern.¹⁶⁵

Einzelne Vereine werden von der DFL jedoch auch bewusst ins Ausland geschickt, um die Auslandsvermarktung gezielt voran zu treiben. So reiste bspw. Borussia Dortmund, kurz BVB, am 19. Dezember 2007 zu einem live im Free-TV übertragenen Freundschaftsspiel gegen die indonesische Nationalmannschaft nach Jakarta. Begleitet wurde dieses Spiel durch weitere kommunikationspolitische Aktivitäten in Verbindung mit TV-Partnern oder Sponsoren.¹⁶⁶ Der Verein erhielt ein sechstelliges Honorar und die Reisekosten wurden von der DFL übernommen.¹⁶⁷ Das es jedoch auch Probleme bei solchen Auslandsaktivitäten geben kann zeigte sich in der Winterpause Anfang 2012. Aufgrund von fehlenden geeigneten Trainingsplätzen in Dubai reiste Borussia Dortmund letztendlich doch nach Spanien ins Trainingslager.¹⁶⁸

¹⁶² Vgl. ARD Sportschau (2012): Sponsorenreisen, o.S.

¹⁶³ Vgl. Oediger, F. (2012a): Globale Ansprüche, S. 30 f.

¹⁶⁴ Vgl. Oedinger, F. (2012a): Globale Ansprüche, S. 30 f.

¹⁶⁵ Vgl. VfL Wolfsburg (2012): Business Portal, o.S.

¹⁶⁶ Vgl. BVB (2011): DFL-Auslandsinitiative, o.S.

¹⁶⁷ Vgl. Focus online (2007): BVB, o.S.

¹⁶⁸ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 44 f.

Viele Vereine der Bundesliga versuchen verstärkt Trainingslager und Freundschaftsspiele an Standorten im Ausland abzuhalten, wo sie sich ein Folgegeschäft draus erhoffen. Asien spielt dabei keine unwichtige Rolle. Die Vereine wollen ihre Präsenz ausbauen und die Bekanntheit steigern, um Sympathisanten sowie Partner zu gewinnen.¹⁶⁹

4.2.2 Der FC Bayern München

Der Markenwert des FC Bayern München¹⁷⁰, im Folgenden FCB genannt, stieg laut einer Studie der Markenberatung Brand Finance im Jahr 2012 um 59% auf 786 Mio. US Dollar und liegt damit im europäischen Vergleich der Fußballclubs auf Platz zwei hinter Manchester United.¹⁷¹ Diese Entwicklung ist zweifelsohne eng mit der fortschreitenden Intensivierung der Auslandsvermarktung verknüpft. Seit mehreren Jahren verfügt der FCB über eine eigene Abteilung, die sich mit internationalen Beziehungen beschäftigt. Zur Ausrichtung des FCB im Hinblick auf die Auslandsvermarktung, speziell auch in Asien, sagte der Abteilungsleiter Martin Hägele im Jahre 2005: „Zur Philosophie des FC Bayern gehört es, dass man nicht in ein Land kommt, nur um möglichst viele Trikots zu verkaufen. Wir kommen (bspw.) nach China, um Freundschaften zu schließen und seriöse Partnerschaften aufzubauen.“¹⁷² Die Aktivitäten des FCB werden also so angelegt, dass engagierte sportliche und gesellschaftliche Auftritte in Asien ein positives Feedback erzeugen und langfristige Partnerschaften generiert werden können. Diese(r) Imageaufbau/pflege soll dann auch hinsichtlich steigender Umsätze im Ausland genutzt werden.¹⁷³

Japan bildete den Ausgangspunkt der asiatischen Imagekampagne, da das Land von den Verantwortlichen des FCB als seriösester und attraktivster Markt wahrgenommen wird. Bereits 2003 wurde der Schritt in Richtung Japan gemacht, nicht zuletzt aufgrund des Partners adidas und stabilen Rahmenbedingungen, die den Markteintritt erleichtern sollten. Auf einer Pressekonferenz in Tokio wurde der neue Auftritt des FCB in Japan mit Merchandising Artikeln, einem japanischen Internetauftritt und regelmäßigen Freundschaftsspielen präsentiert.¹⁷⁴ Der seit der WM 2002 in Südkorea/Japan medial gestützte Hype um die Person Oliver Kahn, wurde ebenfalls als Kommunikationsplattform genutzt, um sich in Asien zu etablieren. So absolvierte der Spieler mehrere Auftritte in Japan, die die Marke FCB und auch die Marke der Bundesliga gestärkt haben dürften.¹⁷⁵ Die Japan-

¹⁶⁹ Vgl. Anhang 2 (2012): Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer

¹⁷⁰ Bei FC Bayern München ist im nachfolgenden immer von der 2002 ausgegliederten Profifußballabteilung, der FCB AG die Rede

¹⁷¹ Vgl. Brand Finance (2012): football clubs, o.S.

¹⁷² FCB (2005b): Neue Website, o.S.

¹⁷³ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 583

¹⁷⁴ Vgl. FCB (2003): FCB erobert Asien, o.S.

¹⁷⁵ Vgl. Schneppen, A. (2004): Imageförderung, o.S.

Reise im Jahr 2005 sollte dann der Ausgangspunkt für eine langfristige Investition sein, bei der jedoch nicht nur Geld im Vordergrund steht, sondern auch die Entwicklung des japanischen Fußballs gefördert werden soll.¹⁷⁶ Auf Umsatz wollte der FCB jedoch trotzdem nicht gänzlich verzichten und so erbrachte die Tour zwei Mio. Euro für den Verein.¹⁷⁷ Auf dieser Reise wurden ebenfalls erste Gespräche mit dem japanischen Erstligaverein Urawa Red Diamonds geführt. Seit 2006 unterstützen die Verantwortlichen von Urawa Red Diamonds den FCB bei der Erweiterung ihres Merchandising Angebots in Japan und Asien, während dieser den Red Diamonds hilft, auch über den japanischen Markt hinaus bekannter zu werden.¹⁷⁸ Die neu gewonnene Kooperation wurde noch im selben Jahr mit einem Freundschaftsspiel im Rahmen einer zweiten Japan-Reise des FCB besiegelt.¹⁷⁹ Bis heute wurden zahlreiche Reisen dorthin unternommen. So auch aufgrund einer eng entstandenen Verbindung zum japanischen Fußballverband und den Vereinen im Jahr 2011 für ein Benefizspiel zu Gunsten der Erdbebenopfer.¹⁸⁰ Nach dem Aufbau von Partnerschaften in Japan wurde auch der Markteintritt in andere asiatische Länder wie China, Indonesien oder Vietnam geplant. Aufgrund von instabilen Rahmenbedingungen in China, wie sie schon bei der Umweltanalyse (s. Kapitel 3) betrachtet wurden, wurde dabei vorerst auf kleine aber nachhaltige Schritte gesetzt.¹⁸¹ Eine Promotion-Reise fand dann 2007 nach Hongkong statt. Neben dem Freundschaftsspiel gegen den FC Sao Paolo, wurde die Reise durch Pressetermine und öffentliche Trainingseinheiten kommunikationspolitisch unterstützt.¹⁸² Das sich der FCB bei seiner Vermarktung in Asien nicht nur auf Japan beschränkt, steht spätestens seit der Asienreise 2008 fest. In 10 Tagen ging es von Indonesien über China nach Indien zu diversen Freundschaftsspielen. Der Vorstandsvorsitzende der FC Bayern München AG Karl Heinz Rummenigge sagte im Vorfeld dieser Tour, dass der FCB Flagge zeigen will und das der asiatische Markt ein sehr wichtiger sei, um den FCB sowie die Bundesliga international voranzubringen und zu repräsentieren.¹⁸³ Eine gute Berichterstattung in den jeweiligen Ländern spielt dabei ebenfalls eine entscheidende Rolle, da hierdurch die Reichweite der Präsenz erhöht werden kann. Kooperationen mit Titan Sports, Chinas größtem Fußballmagazin oder der japanischen Unterhaltungssendung Asahi-TV sind vor diesem Hintergrund unabdingbarer Bestandteil der Gesamtstrategie.¹⁸⁴ Auch in Indien soll die Marke FCB nun verstärkt positioniert werden

¹⁷⁶ Vgl. FCB (2005c): Partner Japans, o.S.

¹⁷⁷ Vgl. FCB (2005a): Inside, o.S.

¹⁷⁸ Vgl. Sponsors online (2006): Red Diamonds, o.S.

¹⁷⁹ Vgl. FCB (2006): Kurzbesuch in Tokio, o.S.

¹⁸⁰ Vgl. FCB (2011): Japan, o.S.

¹⁸¹ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 588

¹⁸² Vgl. FCB (2007): Hongkong-Reise, o.S.

¹⁸³ Vgl. Focus online (2008): Asientour, o.S.

¹⁸⁴ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 591

und deshalb reiste der Verein in Zusammenarbeit mit Sponsoren, zum wiederholten Mal, Anfang 2012 in das südasiatische Land.¹⁸⁵ Details dazu und auch zu der zweiten Asien-Reise in 2012 sollen später noch einmal aufgegriffen werden. Japan, China und Indien bilden nunmehr die Kernmärkte des FCB im asiatischen Raum aber auch Dubai und Katar in Westasien sind in der Vergangenheit schon unter strategischen Gesichtspunkten gewählte Ziele für Trainingslager gewesen.¹⁸⁶

Das Kommunikationsinstrument ‚Promotion-Reise‘ mit den Eckpunkten Freundschaftsspiele, Trainingslager, Turnierteilnahme und vielem mehr ist ein wichtiger kommunikationspolitischer Faktor, um Präsenz in Asien zu zeigen und Folgeschäfte, hinsichtlich neuer Sponsoren oder Kooperationspartner, zu generieren. Die Präsenz darf jedoch nicht nur auf die Sommer- und Winterpausen beschränkt sein, sondern muss dauerhaft aufgebaut werden. Philipp Kupfer sagt, dass eine stetige physische Präsenz bei keinem Verein möglich ist. Die Zeit zwischen den Reisen muss deshalb durch andere Kommunikationsmaßnahmen überbrückt werden, um entsprechende Reizpunkte zu setzen und die Marke FCB dauerhaft in den Köpfen der Asiaten verankern. Das Internet und der richtige Einsatz dieser Kommunikationsplattform spielen dabei heute eine entscheidende Rolle.¹⁸⁷ Die verfügbaren Sprachen auf der Internetpräsenz eines Vereins sind ein möglicher Indikator für den Grad an internationaler Marktausrichtung. So kann schon seit vielen Jahren die Website des FCB auf die asiatischen Sprachen Chinesisch und Japanisch umgestellt werden, um die Sprachbarriere zu überwinden. Seiten auf Hindi, Indonesisch und Vietnamesisch sind voraussichtlich in Planung.¹⁸⁸ Auch über Social-Media Plattformen wie Youtube, facebook, twitter oder exklusiv über myFCB können mittlerweile alle News über den Verein abgerufen, diskutiert, geteilt oder ‚geliked‘ werden. Der FCB führt dabei die deutschen Vereine in der Rangliste der meisten facebook likes mit rund 5,2 Mio. (Stand: 31.10.2012) an. Die chinesischen Fans haben sogar die Möglichkeit über ihren Bloganbieter Sina Weibo oder das Netzwerk Tencent Informationen über den FCB zu erhalten.¹⁸⁹ Ebenfalls bietet die Plattform goal.tv exklusiv für den asiatischen Raum Livespiele und Informationen einzelner Clubs an. Dabei können asiatische Fans auch direkt auf die vereinseigene Kommunikationsplattform FCBtv zurückgreifen.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Vgl. FCB (2012a): Indien, o.S.

¹⁸⁶ Vgl. Oediger, F. (2012b): Die haben nicht verstanden, S. 18

¹⁸⁷ Vgl. Anhang 2 (2012): Protokoll – Telefoninterview mit Philipp Kupfer

¹⁸⁸ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 573

¹⁸⁹ Vgl. FCB (o.J.): Social Media, o.S.

¹⁹⁰ s. Goal.tv (o.J.): Kommunikationsplattform in Asien, o.S.

Das Sponsoring ist für den FCB ebenfalls ein wichtiges Thema hinsichtlich der Auslandsvermarktung und Kommunikation. Im Bereich Werbeeinnahmen (Sponsoring + Sonstiges) führt der FCB mit 177,7 Mio. € Umsatz in der Saison 2010/11 die Rangliste der europäischen Fußballvereine an.¹⁹¹ Laut Andreas Jung, stellvertretender Vorstand des FCB, stellt sich der Verein als Kommunikationsplattform zur Verfügung, auf der die Sponsoren ihre Marke individuell positionieren können.¹⁹² So werden die Interessen von global agierenden Unternehmen wie bspw. Audi, Allianz oder adidas bei internationalen Aktivitäten berücksichtigt und in die Maßnahmen mit eingebunden. Die Allianz beteiligte sich im Jahre 2008 durch den Kauf von Tickets, Werbebanden und Namensrechten an Spielen zwischen dem FCB und der chinesischen Olympiamannschaft (Allianz Cup) bzw. indonesischen Nationalmannschaft.¹⁹³ Auch in Verbindung mit ihrem Sponsor Audi reiste die Mannschaft des FCB Anfang 2012 im Rahmen des Audi Football Summit nach Indien um dort gegen die Nationalmannschaft zu spielen und ihren Sponsor auf der Automesse zu unterstützen. Stars wie Thomas Müller oder Mario Gomez standen dabei für Fotos und Interviews zur Verfügung.¹⁹⁴ In China fand hinsichtlich des zweiten Audi Football Summit im Sommer 2012 ein Freundschaftsspiel zwischen dem FCB und dem VfL Wolfsburg statt (35.000 Zuschauer¹⁹⁵). Im sportwachstumsreichsten Land der Welt will der Verein seine Bekanntheit, die laut der Internetpräsenz des FCB schon bei 86% liegt, ausbauen sowie Fankontakte pflegen.¹⁹⁶ Auch der FCB und die zwei Sponsoren aus dem asiatischen Raum unterstützen sich durch etwaige kommunikative Aktivitäten. Im Rahmen des Yingli Cup 2012, organisiert von Sponsor Yingli Solar, fand z.B. ebenfalls im Sommer ein Freundschaftsspiel zwischen Fußballclub Beijing Guoan und dem FCB statt.¹⁹⁷ Bayern Präsident Uli Hoeneß sagte zu dieser Reise: "Wir sind hier Botschafter des deutschen Fußballs in einem Land, das riesige Chancen hat für die Zukunft. Wenn man schon mal die Chance dazu hat, vier Wochen vor Beginn der Bundesliga, dann muss man das machen. Ich denke, ein Global Player, wie wir es sein wollen, muss diese Chance nutzen. Die fünftägige PR-Reise ist ein weiterer Schritt zur Globalisierung des FC Bayern"¹⁹⁸ und sicherlich auch des deutschen Profifußballs.

Die Namen Heung Min Son oder Shinji Kagawa (seit der Saison 2012/13 bei ManU) stehen im deutschen Fußball für Spieler, die den asiatischen Markt für die jeweiligen Vereine

¹⁹¹ Vgl. Deloitte (2012): Football Money League, S. 14

¹⁹² Oedinger, F. (2012): Die haben nicht verstanden, S. 16

¹⁹³ Vgl. van Overloop, P. (2008): Internationalisierung, S. 590 f.

¹⁹⁴ Vgl. FCB (2012a): Indien, o.S.

¹⁹⁵ Vgl. FCB (2012d): Wolfsburg-Test, o.S.

¹⁹⁶ Vgl. FCB (2012b): China, o.S.

¹⁹⁷ Vgl. FCB (2012e): FCB, o.S.

¹⁹⁸ ARD Sportschau (2012): Sponsorenreisen, o.S.

öffnen konnten.¹⁹⁹ So gut wie die Kommunikationsplattform ‚asiatischer Spieler‘ beim HSV oder beim BVB funktioniert, klappt es jedoch nicht immer. Der FCB lieh sich zu Beginn 2011 den japanischen Spieler Usami Takashi aus, jedoch kam dieser kaum zum Einsatz und wurde 2012 wieder abgegeben. Trotzdem ist dieses Thema beim FCB nicht vom Tisch.²⁰⁰ Uli Hoeneß sagte laut Sponsors: „Es wäre wirtschaftlich ein Riesen-Vorteil, wenn wir einen Japaner oder Chinesen in der Mannschaft hätten – und zwar einen spielenden“.²⁰¹

Damit verbunden spielt, wie schon erwähnt, die Entwicklung und Förderung des Fußballs in Asien, im Hinblick auf die CSR, ebenfalls eine wichtige Rolle für den FCB. Der Grundstein für die Talentförderung in Indien wurde im November 2008 mit dem ersten Spatenstich für die Bengal/ FC Bayern Fußballschule in Burdwan, ca. 100 km nördlich der Millionenmetropole Kalkutta, gelegt.²⁰² Anfang des Jahres 2012 fanden in Indien und China dann auch Auswahltrainings für den FC Bayern Youth Cup 2012 statt. Die besten Spieler zwischen 14 und 16 Jahren reisten als Team Indien und Team China nach München zum Weltfinale. Unterstützung erhielt der FCB auch hier durch seine Sponsoren: Audi, Yingli Solar (China), adidas, Unicredit (Indien) sowie Lufthansa.²⁰³

Aus Sicht der deutschen Vereine hat der FCB die Führungsposition hinsichtlich der Auslandsvermarktung inne und ist aktiver als je zuvor. Verglichen mit einigen Top-Vereinen aus dem europäischen Raum ist jedoch noch deutliches Steigerungspotenzial vorhanden.

4.2.3 Der Wettbewerber – Manchester United Football Club

Der Manchester United Football Club, im Folgenden ManU genannt, ist der bekannteste Fußballverein weltweit und hat einen Markenwert von 853 Mio. US-Dollar.²⁰⁴ Eine Studie des Marktforschungsunternehmens Kantar zeigt ebenfalls, dass der Verein aus dem Nordwesten Englands 325 Mio. Fans im Großraum Asien/Ozeanien hat - inklusive 108 Mio. in China. Damit führt ManU die europäischen Fußballclubs mit großem Abstand an.²⁰⁵ Das diese Vormachtstellung nicht zwangsläufig überraschend ist, soll im Folgenden durch die Betrachtung der Kommunikationsmaßnahmen in Asien verdeutlicht werden.

¹⁹⁹ Vgl. Anhang 2 (2012): Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer

²⁰⁰ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 45

²⁰¹ Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 45

²⁰² Vgl. FCB (2008): Fußballschule, o.S.

²⁰³ Vgl. FCB, (2012c): FC Bayern Youth Cup, o.S.

²⁰⁴ Vgl. Brand Finance (2012): football clubs, o.S.

²⁰⁵ Vgl. Forbes (2012): Studie Kantar, o.S.

Schon seit 1974 liegt der asiatischen Kontinent im Visier von ManU.²⁰⁶ Als first-mover unter den europäischen Vereinen, ging es seitdem auf einer Vielzahl von Reisen nach China, Malaysia, Singapur, Thailand, Indien oder auch Japan.²⁰⁷ Einer der bedeutendsten Touren fand 2011 hinsichtlich ihres 19. Meistertitels in der Premier League statt. Unter dem Namen Asia Trophy Tour wurden sechs asiatische Länder angesteuert. Die zahlreichen Fans konnten den Sieg feiern und dabei selbst den Pokal und Stars wie Jin-Sun Park hautnah erleben. Unterstützt wurde ManU dabei durch die zahlreichen Sponsoren und Partner aus dem asiatischen Raum.²⁰⁸

Zu den Kernelementen der Marketingstrategie von ManU gehört die Erweiterung des Sponsoringportfolios neben lokalen Firmen auch um globale Unternehmen. Zu diesem Zweck wurde auch ein Büro in Asien eröffnet.²⁰⁹ Die Werbeeinnahmen (Sponsoring + Sonstiges) von ManU stiegen von der Saison 2009/10 zur Saison 2010/11 um 27% auf 114,5 Mio. €. Gründe hierfür waren unter anderem die neuen Werbepartnerschaften mit Telekom Malaysia oder Türk Telekom.²¹⁰ Der FCB generiert in diesem Bereich mehr Einnahmen. Unterschiede lassen sich jedoch hinsichtlich der Verteilung auf nationale und internationale Märkte erkennen. Während beim FCB die meisten Einnahmen aus dem Inland kommen, findet man bei ManU ein ausgewogenes Verhältnis zwischen nationalen und internationalen Umsatz vor.²¹¹ Eine Gegenüberstellung der Sponsorenpyramiden der beiden Vereine, verdeutlicht die Unterschiede in der internationalen Ausrichtung. Aus der Internetpräsenz des englischen Vereins ist ersichtlich, dass fast die Hälfte der offiziellen Sponsoren aus dem asiatischen Raum stammen. Neben Unternehmen aus dem Lebensmittelbereich wie ‚Mister Potato‘ in Malaysia oder ‚Kagome‘ in Japan, sind hauptsächlich Telekommunikationsunternehmen wie ‚PCCW‘ in Hongkong oder ‚Airtel‘ in Indien vertreten.²¹² Werbespots oder auch attraktive Gewinnspiele in Zusammenarbeit mit diesen Partnern gehören zu den regelmäßigen kommunikationspolitischen Aktivitäten ManU's.²¹³ Der FCB nutzt diese Form der Präsenz mit seinen asiatischen Partnern noch nicht so gezielt aus.

²⁰⁶ Vgl. Manutd. (2011): Asia Trophy Tour, o.S.

²⁰⁷ Vgl. Manutd (o.J.): Search, o.S.

²⁰⁸ Vgl. Manutd. (o.J.): Asia Trophy Tour, o.S.

²⁰⁹ Vgl. Manutd (o.J.a): Strategy, o.S.

²¹⁰ Vgl. Deloitte (2012): Football Money League, S. 13

²¹¹ Vgl. Puck, J./ Wirth, T. (2009): Internationalisierung des FC Bayern, S. 114

²¹² Vgl. Manutd (o.J.b): Official Sponsors, o.S.

²¹³ Bsp. Youtube (2012): commercial, o.S.

Die intensive Nutzung neuer Medien und mobiler Möglichkeiten gehört ebenfalls zu den Hauptelementen der Strategie von ManU. Social-Media Plattformen, mobile Websites oder Anwendungen werden auch hier genutzt, um mit den Fans in der ganzen Welt zu kommunizieren. Die Wachstumschancen und neue Einnahmequellen spielen dabei ebenfalls eine entscheidende Rolle für den Verein.²¹⁴ Die Internetpräsenz lässt sich wie beim FCB auf die Sprachen Japanisch und Chinesisch umstellen. Hinzu kommen bei ManU die Sprachen Koreanisch und Arabisch. Mit MUTV besitzt auch der englische Verein eine eigene Medienplattform, die bereits in 54 Ländern ausgestrahlt wird und seit kurzem sogar online auf Chinesisch abrufbar ist.²¹⁵

Die Kommunikationsplattform ‚asiatischer Spieler‘ funktioniert bei ManU besser als beim FCB. Um den chinesischen Markt zu erschließen wurde 2004 der Spieler Dong Fangzhou für vier Jahre eingekauft. Der Südkoreaner Ji-Sung Park folgte in der Saison 2005/06 und spielte bis 2012 bei ManU. Neben der sportlichen Kompetenz spielte dabei auch die strategische Erweiterung der Fanbasis in Asien eine entscheidende Rolle.²¹⁶ Seit der Saison 2012/13 spielt Shinji Kagawa beim englischen Verein.²¹⁷ Neben den asiatischen Spielern werden auch zunehmend internationale Superstars der Fußballbranche für Marketingzwecke genutzt. Als Begründer dieses Kommunikationsinstruments muss David Beckham genannt werden. Berühmtheit erlangte er unter anderem durch seine glorreichen Tage als Spieler bei ManU. Er war der Auslöser zahlreicher Hysterien in Korea und Japan 2002, während der Weltmeisterschaft. Sein Wechsel zu Real Madrid in 2003 war eines der Topthemen in ganz Asien. Der spanische Verein nutzte seine Bekanntheit in vollem Maße für eigene Marketingzwecke. So wurde das Real Madrid Trikot Beckhams bspw. tausende Male in Asien verkauft. Nicht nur der Verein auch japanische und globale Unternehmen ließen sich diese Marketingchance nicht entgehen und Nutzen sie auch heute noch.²¹⁸

Um die Bevölkerung vor allem Asiens an den Verein zu binden und das Image auszubauen, bietet ManU neben dem Spielerlebnis auch weitere Möglichkeiten, den Verein kennen und lieben zu lernen. Im Jahr 2008 wurde dafür bspw. das ‚Manchester United Experience‘ in Macau eröffnet. Dieses bietet den Fans und Interessierten die Möglichkeit durch

²¹⁴ Vgl. Manutd (o.J.a): Strategy, o.S.

²¹⁵ s. Manutd (o.J.c): Home, o.S.

²¹⁶ Vgl. Puck, J./Wirth, T. (2009): Die Internationalisierung des FC Bayern München, S. 116

²¹⁷ Vgl. Manutd (o.J.d): Shinji Kagawa, o.S.

²¹⁸ Vgl. Chang, D./Lee, C. (2011): Sports Marketing in Asia, S. 542 f.

zahlreiche interaktive Spiele und einer Ausstellung näher mit dem Club in Kontakt zu treten.²¹⁹

ManU's Mission ist es, der beste Fußballclub der Welt zu werden, sowohl auf dem Spielfeld, als auch außerhalb. Erfolg soll dabei nicht nur durch Siege gekennzeichnet sein, sondern auch durch etwaige Beiträge zur Gesellschaft.²²⁰ Dazu zählen bspw. die Aktivitäten der MU Foundation oder die MU Soccer Schools vor allem hier relevant in Südostasien sowie Indien. Weitere Informationen über CSR-Projekte finden sich auf der offiziellen Website von ManU.

In der nachfolgenden Übersicht werden die Vereine Manchester United FC und FC Bayern München noch einmal hinsichtlich der wichtigsten kommunikationspolitischen Faktoren gegenübergestellt und somit verglichen.

Kriterium	Manchester United FC	FC Bayern München
Markenwert in Mio. US-Dollar	853	786
Fans in Asien in Mio.	325	>325
Kernmärkte in Asien	u.a. China, Japan, Malaysia ²²¹	China, Japan, Indien
Asiatische Sponsoren	14	2
Promotion-Reisen nach Asien seit	1974	2005
Asiatische Spieler	2004-2008 Dong Fangzhou 2005-2012 Ji-Sun Park seit 2012/13 Shinji Kagawa	2011-2012 Takashi Usami
Social- Media (Stand 01.11.12): facebook twitter	28.324.602 likes 194.038 follower	5.232.427 likes 57.909 follower
Sprachen Website (hinsichtlich asiatischen Markt)	Chinesisch, Japanisch, Arabisch, Südkoreanisch	Chinesisch, Japanisch
Sonstiges	Fußballschulen in Indien und Südostasien MU Experience	Fußballschule in Indien FCB Youth Cup

Tabelle 3: Vergleichsübersicht der Vereine

Quelle: Eigene Darstellung

Auch etwaige spanischen Vereine, allen voran Real Madrid oder auch der FC Barcelona bringen sich in den asiatischen Markt ein. Real Madrid tourt genau wie ManU seit vielen Jahren zur Saisonvorbereitung durch Asien. Insbesondere in China haben sie mittlerweile

²¹⁹ Manutd (2008): China attraction, o.S.

²²⁰ Manutd (o.J.): Corporate Social Responsibility, o.S.

²²¹ Ausgehend von den wiederholten Reisezielen der letzten Asientouren

größte Popularität erlangt.²²² Sieht man sich den Gesamtumsatz der vier Vereine FCB, ManU, FC Barcelona und Real Madrid an, liegen die spanischen Vereine und auch der englische Verein noch deutlich vor dem FCB, auch aufgrund höherer Umsätze bei der internationalen Medienrechtevermarktung.²²³ Zu beachten ist jedoch die zunehmende Verschuldung vieler Vereine in England, Italien oder Spanien, wie es schon in Abschnitt 4.1.2 erwähnt wurde.

5. Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse, abgeleitet aus den englischen Wörtern, Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, bildet eine Methode der Situationsanalyse, um die derzeitige IST-Situation eines Unternehmens darzustellen. Das Ziel ist es, die kommunikative Problemstellung des behandelnden Unternehmens herauszustellen. Die gewonnenen Informationen aus der externen und internen Analyse werden dabei verdichtet und strukturiert dargestellt. Daraus können bedeutende kommunikative Aktivitäten herausgestellt werden und auch ein Handlungsbedarf identifiziert werden, der als Basis für die Festlegung von Kommunikationszielen und Maßnahmen in der weiteren strategischen Kommunikationsplanung genutzt werden kann.²²⁴ In der SWOT-Matrix, bei der die Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken verknüpft werden, kann dabei zwischen vier möglichen Strategieoptionen unterschieden werden. In der SO-Situation (Quadrat 1) liegen sowohl interne Stärken als auch Chancen auf dem Markt vor. Es empfiehlt sich also diese im Sinne einer Wachstumsstrategie auszubauen. In der WO-Situation (Quadrat 2) hingegen sollten die internen Schwächen abgebaut werden, um die Gelegenheit des Marktes nutzen zu können. Während in der ST-Situation (Quadrat 3) die Stärken eines Unternehmens zur Abwehr von Bedrohungen aus dem Umfeld genutzt werden sollten, muss in der WT-Situation (Quadrat 4) sowohl auf den Abbau von internen Schwächen sowie dem Ausweichen von Gefahren des Umfelds geachtet werden.²²⁵ Die Ergebnisse bilden nunmehr die Grundlage einer effizienten und effektiven Kommunikation der Zukunft.²²⁶

Im Folgenden werden zunächst die Informationen zu den Stärken und Schwächen der Bundesliga, sowie ihrer Vereine und zum anderen die Chancen und Risiken des asiatischen Marktes zusammenführend dargestellt (s. Tabelle 4). Anschließend werden erste mögliche Handlungsempfehlungen bzw. Strategien für die weitere Kommunikationsplanung der DFL daraus abgeleitet und in einer SWOT-Matrix dargestellt (s. Tabelle 5).

²²² Vgl. Puck, J./Wirth, T. (2009): Internationalisierung des FC Bayern München, S. 118

²²³ Vgl. Deloitte (2012): Football Money League, S. 3

²²⁴ Vgl. Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 138, 142

²²⁵ Vgl. Freyer, W. (2011): Sport-Marketing, S. 318

²²⁶ Vgl. Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, S. 138

Stärken (S)	Schwächen (W)
<ul style="list-style-type: none"> • steigende Einnahmen aus internationaler Medienvermarktung • Asien-Pazifik Repräsentanz der DFL SE in Singapur • Integration asiatischer Spieler in den Clubs der Bundesliga • neuer international ausgerichteter Internetauftritt der Liga • Zunahme strategischer Reisen in asiatische Länder • CSR-Projekte in asiatischen Ländern 	<ul style="list-style-type: none"> • relativ später Eintritt in den internationalen Wettbewerb • Keine wiederkehrende Präsenz der Liga durch Turniere in Asien wie BPL • Keine am asiatischen Markt orientierten Anpfiffzeiten • wenig asiatische Partner und Sponsoren bei Liga und Vereinen • nur FCB mit ausgereifter internationaler Vermarktung in Asien • kaum internationale Top-Stars in Bundesliga
Chancen (O)	Risiken (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Stetiges Wirtschaftswachstum in Asien – vor allem in Schwellenländern • Stabile Rahmenbedingungen in vielen asiatischen Ländern – besonders in Japan • steigende Begeisterung für Fußball • talentierte asiatische Spieler • Verjüngung der Bevölkerung in vielen asiatischen Schwellenländern • neue technologischer Möglichkeiten hinsichtlich Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Fußballtradition im zu erschließenden asiatischen Markt • infrastrukturelle Voraussetzungen für Bundesliga teilweise ungenügend • Markteintritts/-bearbeitungsbarrieren durch z.B. Korruptionsfälle in China • Großer und schwer aufholbarer Rückstand in Bezug auf die BPL • Hohe Beliebtheit der BPL schafft Eintrittsbarrieren in mögliche Märkte

Tabelle 4: SWOT-Analyse
Quelle: Eigene Darstellung

	Stärken (S)	Schwächen (W)
Chancen (O)	<p>SO1 Gezielte Promotionreisen in neue Wachstumsmärkte Asiens mit relativ geringer Konkurrenz.</p> <p>SO2 Durch CSR-Projekte die junge asiatische Bevölkerung für die Bundesliga begeistern und sie langfristig binden.</p>	<p>ST1 Markteintritt/-bearbeitung in spezifische Länder durch asiatische Spieler erleichtern und somit den Rückstand zur BPL möglicherweise verkleinern.</p>
Risiken (T)	<p>WO1 Neue technologische Möglichkeiten und steigende Begeisterung an Fußball in Asien nutzen, um mehr asiatische Unternehmen als Sponsoren und Partner zu gewinnen.</p>	<p>WT1 Die Anzahl der in der Markterschließung eingebundenen Bundesligavereine erhöhen, um durch breitere Kommunikationsaktivitäten den Versuch zu unternehmen, den Rückstand auf die BPL zu verkleinern.</p>

Tabelle 5: SWOT-Matrix
Quelle: Eigene Darstellung

Nach Jörg Daubitzer ist die DFL SE auf einem guten Weg, die Bundesliga international zu vermarkten. Die Erlöse sollen durch gezielte Auslandsarbeit in den nächsten Jahren weiter gesteigert werden.²²⁷ Empfehlungen vor allem hinsichtlich des Ausbaus vorhandener kommunikationspolitischer Maßnahmen, die zur Umsatzsteigerung im Bereich Asien beitragen könnten, sollen im Folgenden, bezogen auf die Ausführungen in der SWOT-Matrix, nochmal detaillierter erläutert werden.

SO1

Japan und China gehören zu den asiatischen Ländern mit dem größten Marktpotenzial. Laut Philipp Kupfer ist bei einer Internationalisierung Richtung Asien eine Präsenz in diesen Ländern unerlässlich.²²⁸ Die DFL und auch eine Vielzahl der Vereine streben an, die jeweiligen Internetpräsenzen an diesen Märkten auszurichten und die Marken auch vor Ort im Zuge von Promotion-Reisen zu präsentieren und zu etablieren. Vor dem Hintergrund der dynamischen Konkurrenz im Bereich des asiatischen Marktes sollte darüber hinaus möglicherweise eine stärkere Fokussierung auf neue asiatische Wachstumsmärkte erfolgen. Hierdurch könnte sich die Bundesliga langfristig profitable Vorteile im fortschreitenden Wettbewerb erarbeiten. Ein besonders attraktiver Markt im Hinblick auf diese Strategie könnte Indien sein. Die BPL ist in allen Ländern Asiens bekannt und beliebt, was auch für die bevölkerungsreiche ehemalige britische Kolonie in Südasien gilt. In Indien wird jedoch keine intensive Vermarktungsstrategie wie in anderen Teilen Asiens verfolgt. So haben die Vereine bspw. Fußballschulen, aber sie binden das Land unzureichend in Promotion-Reisen nach Asien ein, die hinsichtlich der Kommunikation sehr wichtig sind.²²⁹ Der FCB hat hingegen im Sommer 2012 zum wiederholten Male eine Reise auf den indischen Subkontinent unternommen, bei der Freundschaftsspiele und PR-Termine wahrgenommen wurden. Das südasiatische Land zählt mittlerweile zu den Kernmärkten des Vereins und die Anhängerschaft hat sich stark vergrößert. Weiterführende Kommunikationsmaßnahmen in Indien, getragen durch eine größere Zahl an Bundesligavereinen oder durch die DFL selbst, könnten bedeutende Marktanteile sichern, eine Vielzahl an wichtigen Fans und Partnern binden und möglicherweise sogar talentierte indische Fußballspieler in die Bundesliga locken.

²²⁷ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 44

²²⁸ Vgl. Anhang 2 (2012): Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer

²²⁹ Vgl. Röhn, T. (2012): Kurztrip nach Indien, o.S.

SO2

Wie in Kapitel 3 bereits erwähnt, bringt der anhaltende demographische Übergang in den Entwicklungs- und Schwellenländern Asiens eine deutliche Verjüngung der Bevölkerung mit sich, die sich positiv auf die Nachfrage nach Fußball auswirken könnte. Im Zuge der gesellschaftlichen Verantwortung von Liga und Vereinen, sollten im Hinblick auf die Förderung des Sports und der jungen Bevölkerung verstärkt CSR-Projekte wie z.B. Investitionen in vorhandene Fußballakademien, eigene Fußballschulen oder andere Projekte im Hinblick auf Entwicklung und Unterstützung, ausgebaut werden, um die junge Bevölkerung nachhaltig für Fußball und speziell für die Bundesliga und ihre Vereine zu begeistern. Einige bestehende Projekte wurden in Abschnitt 4.2.1 und 4.2.2 vorgestellt. Für die Bundesligaclubs ergäbe sich ggf. der Zusatzvorteil aus der Frühentdeckung potenzieller Stars, die in der Zukunft in der Bundesliga aktiv sein könnten.

ST1

Ausländische Spieler bilden ein wichtiges Kommunikationsmittel im Marketing des heutigen Profifußballs. Demzufolge sollten auch die asiatischen Stars der Bundesliga weiterhin intensiv für einen erleichterten Markteintritt und den Ausbau der Position im entsprechenden Heimatland genutzt werden. Der HSV hat die Chancen erkannt und auch der FCB ist nicht abgeneigt, ihm fehlt bisher jedoch ein Spieler mit sportlich hohem Stellenwert. Weitere Vereine der Bundesliga mit asiatischen Spielern nutzen diese Chance jedoch noch nicht umfangreich aus. Vor allem die japanischer Spieler u.a. Atsuto Uchida vom FC Schalke 04 oder Shinji Okazaki beim VfB Stuttgart sind regelrechte Popstars in ihrem Heimatland²³⁰ und sollten wenn möglich noch intensiver als Botschafter für den Verein und die Liga in Japan und weiteren Teilen Asiens auftreten.

WO1

Die asiatische Bevölkerung nimmt den Fußball, insbesondere aus Europa immer verstärkter war. Asiatische Unternehmen erkennen die Vorteile der Kommunikationsplattformen in den europäischen Top-Ligen und den einzelnen Vereinen und sind gewillt sich zu engagieren, um eigene Kommunikationsziele im internationalen Bereich zu verwirklichen.²³¹ ManU hat die hohe Bedeutung des Sponsorings erkannt und arbeitet eng mit seinen zahlreichen Partnern und Sponsoren aus dem asiatischen Raum zusammen. Die englischen Vereine haben, aufgrund einer besseren internationalen Medialität der gesamten BPL, in dieser Hinsicht einige Vorteile und haben das Interesse der Sponsoren auf ihrer Seite.²³²

²³⁰ Vgl. Zorn, R. (2011): Japans Trendsetter, S. 20 f.

²³¹ Vgl. Chang, D./Lee, C. (2011): Sports Marketing in Asia, S. 545

²³² Vgl. Anhang 2 (2012): Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer

Um im intensiven internationalen Wettbewerb mithalten zu können, sollte die Bundesliga die steigende Nachfrage nach europäischen Fußball verstärkt auch für die eigenen Ziele nutzen und in der aufstrebenden Wirtschaft Asiens weitere gewinnbringende Sponsoren und Partnern akquirieren, mit denen kommunikative Maßnahmen durchgeführt werden können. Dies würde bei der Etablierung helfen und die angestrebten Erlöse steigern. Neue technische Entwicklungen ermöglichen dabei eine individuelle Gestaltung von Sponsoringpaketen und können die Bundesliga ebenfalls interessanter machen. Der VfL Wolfsburg macht es in der VW Arena vor und lässt bei den Spielen ein eigenes internationales Signal in Zusammenarbeit mit der DFL produzieren, um internationale Sponsoren individuell bedienen zu können (s. Abschnitt 4.2.1).

WT1

Insbesondere der Sponsoringgedanke kann jedoch nur durch den Markteintritt weiterer Bundesligisten, die ihre Bekanntheit ausbauen und sich und die Bundesliga dadurch für asiatische Sponsoren interessant machen, umfangreich realisiert werden. Zur Verkleinerung oder Schließung der Vermarktungslücke, im Vergleich zur BPL, ist es somit letztendlich von zentraler Bedeutung, dass noch mehr Vereine die internationale Relevanz erkennen, um das Gesamtbild der Bundesliga zu unterstützen. Wenn die Vereine auch im Namen der Bundesliga ins Ausland reisen, werden sie, wie in Abschnitt 4.2.1 bereits erwähnt, finanziell und organisatorisch von der DFL unterstützt. Dieser Gedanke sollte, bei gegebener Wirtschaftlichkeit und Möglichkeit, durch weitere Anreizsysteme ausgebaut werden, um den Vereinen die Internationalisierung zu erleichtern.

6. Schlussbetrachtung

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Überblick über die derzeitige kommunikative Ist-Situation der DFL im Wirtschaftsmarkt Asien gegeben und ihre Position im Wettbewerb herausgestellt. Die dargestellten Ergebnisse haben einen groben Einblick in die Kommunikationspolitik sowie in die damit verbundenen Vor- und Nachteile gegenüber den Wettbewerbern, vor allem aus England, ermöglicht. Ausführliche fundierte Erkenntnisse im Hinblick auf mögliche Ansätze für Zukunftsstrategien und Handlungsempfehlungen konnten, bedingt durch den allgemein eingegrenzten zeitlichen Umfang der Untersuchung und beschränkten Zugang zu tiefgründigen Informationen der DFL, nicht gewonnen werden. Es konnten jedoch mögliche Stoßrichtungen identifiziert werden, die als Orientierungsraster in der weiteren strategischen Kommunikationsplanung dienen könnten. Die zukünftige Entwicklung der Auslandsvermarktung der DFL und die mögliche Änderung ihrer Position

im Wettbewerb der Top-5 Ligen aus Europa, vor allem in Asien, kann jedoch nur abgewartet werden.

Grundlegend lässt sich aber feststellen, dass die DFL auf einem guten Weg ist, die Marke Bundesliga mit gezielten kommunikativen Maßnahmen international und speziell auch in Asien zu etablieren. Die Wahrnehmung der Bundesliga im Ausland steigt, nicht zuletzt durch die von der Tochtergesellschaft DFL SE forcierten Eigenvermarktung. Darüber hinaus tragen auch die Vereine durch primär eigennützig orientierte kommunikative Maßnahmen sekundär im erheblichen Maße dazu bei, die Bundesliga bekannter zu machen und diese im Wettbewerb besser zu positionieren. Diese für beide Seiten gewinnbringende wechselseitige Interaktion gilt es in Zukunft auszubauen.

Allgemein sagt auch der Autor Dirk Jungels, dass die Kommunikation ein wichtiger Faktor im Wettbewerb geworden ist und aus dem Alltag von Unternehmen vor allem auch im Sportbereich nicht mehr wegzudenken ist. Die Kommunikation stellt im weitesten Sinne die größte Einnahmequelle des heutigen Mediensports dar.²³³

Das Ergebnis der voranschreitend guten Kommunikationspolitik der DFL im Ausland spiegelt sich auch in den Einnahmen aus der internationalen Vermarktung wieder. Im Zuge der Eigenvermarktung der DFL SE seit der Saison 2009/10, konnten steigende Einnahmen aus den internationalen Medienrechten verzeichnet werden, die die Bundesliga in dieser Hinsicht aktuell auf Platz vier, hinter den Wettbewerbern aus England, Spanien und Italien, gebracht haben. „Für die folgenden Jahre prognostiziert Daubitzer ein nachhaltiges Wachstum im zweistelligen Prozentbereich. Man könne davon ausgehen, Italien dann nicht mehr mit dem Fernglas, sondern mit einer kleineren Sehhilfe im Blick zu haben.“²³⁴ Die englische Premier League und voraussichtlich auch die Primera Division werden aber weiterhin in unerreichbarer Ferne liegen. Damit kann und will sich der DFL Chef Christian Seifert selbstredend nicht zufrieden geben. Entsprechend kämpferisch formulierte er zu Beginn des Jahres 2012 hinsichtlich der Auslandsvermarktung: „Wir legen jetzt den nächsten Gang ein und werden weiter Gas geben“.²³⁵

²³³ Vgl. Jungels, D. (2012): Kommunikationsmanagement im Sport, S. 396

²³⁴ Vgl. Martens, R. (2011): Big in Bahrain, in 11 Freunde online, o.S.

²³⁵ Vgl. Stelmaszyk, L. (2012): Wachstum im Ausland, S. 44

Literaturverzeichnis

- Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2005): *Internationales Marketing-Management*. Berlin, Heidelberg.
- Berndt, R./Altobelli, C./Sander, M. (2010): *Internationales Marketing-Management*. Berlin, Heidelberg.
- Brast, C./Kasper, C. (2012): Rechnungslegungs- und Prüfungspflichten in der *Fußball-Bundesliga*. In: Schewe, G./Littkemann, J., Schorndorf (Hrsg.): *Sportmanagement - Der Profifußball aus sportökonomischer Perspektive*. Schorndorf, S. 11-65.
- Bruhn, M. (2010): *Kommunikationspolitik - systematisierter Einsatz von Kommunikation für Unternehmen*. München.
- Bruhn, M. (2012): *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden.
- Bühler, A./ Nufer, G. (2011): Marketing im Sport. In: Bühler, A./ Nufer, G. (Hrsg.): *Marketing im Sport – Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing*. Berlin, S. 25-62.
- Chang, D. R./Lee, C. (2011): *Sports Marketing in Asia*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport - Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing*. Berlin, S. 537-563.
- Chadwick, M./ Zhu, T. (2003): *China*. In: Jarvis, D. (Hrsg.): *International Business Risk – A Handbook for the Asian-Pacific Region*. Cambridge, S. 46-85.
- Freyer, W. (2011): *Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. Berlin.
- Hasenbein, P. (2012): Entwicklung und Perspektiven von *Fußball-Clubs als Marken*. In: Galli, A./Elter, V./Gömmel R./Holzhäuser, W./Straub, W. (Hrsg.): *Sportmanagement*. München, S. 418-433
- Höft, M./Cremer, M./Embach, C./Jürgens, D./Thaler, C. (2005): *Markteintritt europäischer Fußballvereine in Asien: Chancen, Risiken und Handlungsempfehlungen*. In: Wehrheim, M. (Hrsg.): *Marketing der Fußballunternehmen - Sportmanagement und professionelle Vermarktung*. Berlin, S. 147-193.
- Homburg, C. (2012): *Grundlagen des Marketingmanagement*. Mannheim.
- Jungels, D. (2012): *Kommunikationsmanagement im Sport: Von Vereinsmedien zu Medienvereinen*. In: Galli, A./Elter, V./Gömmel R./Holzhäuser, W./Straub, W. (Hrsg.): *Sportmanagement*. München, S. 395-415.
- Karle, R. (2011): *Weltweit begehrt*. In: *Bundesliga das offizielle Magazin*. S. 13-17.
- Keller, C./Hausner, P. (2012): *Corporate Social Responsibility im Sport*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Management im Sport – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*. Berlin, S. 521-548.

- Kiendl, S. C. (2007): *Markenkommunikation mit Sport – Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform*. Wiesbaden.
- Kitchin, P. (2007): Understanding the *sport marketing environment*. In: Beech, J./Chadwick, S. (Hrsg.): *The Marketing of Sport*. Harlow, S. 61-82.
- Kluxen, B. (2012): *Internationales Marketing*. Herne.
- Maswood, S. J. (2003): *Japan*. In: Jarvis, D. (Hrsg.): *International Business Risk – A Handbook for the Asian-Pacific Region*. Cambridge, S. 158-195.
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2002): Stellenwert und Gegenstand des *Markenmanagement*. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden, S. 3-15.
- Nufer, G./Bühler, A. (2011): *Sportmarketing – Einführung und Perspektive*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport - Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing*. Berlin, S. 3-24.
- Nufer, G./Bühler, A. (2011): *Event-Marketing im Sport*. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport - Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing*. Berlin, S. 175-202.
- Oediger, F. (2012a): *Globale Ansprüche*. In: *Sponsors* 7. S. 30 f.
- Oediger, F. (2012b): *Die haben nicht verstanden*. In: *Sponsors* 10. S. 16-19.
- Oediger, F. (2012c): *Europas Fußball – Krisengewinner Bundesliga*. In: *Sponsors* 12. S. 15-19.
- Puck, J./Wirth, T. (2009): *Die Internationalisierung des FC Bayern München*. In: Holtbrügge, D./Holzmüller, H./von Wangenheim, F. (Hrsg.): *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K*. Wiesbaden, S. 111-127.
- Scharf, A., Schubert, B., & Hehn, P. (2012): *Marketing - Einführung in Theorie und Praxis*. Stuttgart.
- Stelmaszyk, F. (2012): *Wachstum im Ausland*. In: *Sponsors* 3, S. 44 f.
- Trosien, G. (2008): Die Zukunft des *globalen Sport-Marketing*. In: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.): *Management-Handbuch Sport-Marketing*. München, S. 543-567.
- van Overloop, P. C. (2008): Strategische Ansätze der *Internationalisierung professioneller Sportclubs - dargestellt am Beispiel des FC Bayern München*. In: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.): *Management-Handbuch Sport-Marketing*. München, S. 569-595.
- Vergossen, H. (2004): *Marketingkommunikation*. Ludwigshafen.
- Zentes, J./ Swoboda, B./ Schramm-Klein, H. (2006): *Internationales Marketing*. München.

Zorn, R. (2011): *Japans Trendsetter*. In: Bundesliga – Das offizielle Magazin. S. 18-22.

Internetquellen

ARD Sportschau (2012): *Sponsorenreisen* der Bundesligisten.

URL: <http://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/sponsorenreisen100.html> [Abfrage: 18.10.2012]

Ashelm, M. (2012): Die *Bundesliga* ist überall. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung.

URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/auslandsvermarktung-die-bundesliga-ist-ueberall-11631631.html> [Abfrage: 30.10.2012]

Brand Finance (2012): The world's most valuable *football clubs*.

URL: http://brandirectory.com/league_tables/table/top-50-football-club-brands-2012 [Abfrage: 26.10.2012]

BVB (2011): *DFL-Auslandsinitiative*.

URL: http://www.bvb.de/?%9F*k%97%84%ECRk%E2%87%9E [Abfrage: 19.10.2012]

Deloitte (2012): *Football Money League Report 2012*.

URL: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-dfml-2012-final.pdf> [Abfrage: 19.10.2012]

DFL (o.J.): *Profil/Interna*.

URL: <http://www.bundesliga.de/de/dfi/profil/35442.php> [Abfrage: 18.10.2012]

DFL (2012): DFL mit neuer *Organisationsstruktur*.

URL: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2011/0000206679.php> [Abfrage: 30.10.2012]

DFL SE (o.J.): *Über uns*.

URL: http://dfi-sports-enterprises.com/Unser_Unternehmen/language/de.html [Abfrage: 18.10.2012]

DFL SE (2012): *Audiovisuell Rights* – Die ganze Welt schaut Bundesliga.

URL: <http://dfi-sports-enterprises.com/international/language/de.html> [Abfrage: 30.11.2012]

DFL SE (2012): *Neue Repräsentanz* in Singapur.

URL: <http://dfi-sports-enterprises.com/news.html#n1> [Abfrage: 30.10.2012]

Engelhardt, T. (2012): DFL erweitert *Vermarktung* Richtung Asien. In: Goal.com.

URL: <http://www.goal.com/de/news/827/bundesliga/2012/03/21/2981938/dfi-erweitert-vermarktung-richtung-asien> [Abfrage: 08.10.2012]

Facebook (o.J.): *Premier League*.

URL: <http://www.facebook.com/premierleague?fref=ts> [Abfrage: 09.12.2012]

FCB (2003): *FCB erobert Asien*.

URL: http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2003/i11635.php?mc=fcb_Japan&mcr=205 [Abfrage: 22.10.2012]

FCB (2005a): *Inside – Japan-Trip lohnt sich*.

URL: http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2005/04578.php?mc=fcb_Japan&mcr=154 [Abfrage: 22.10.2012]

FCB (2005b): *Neue Website*.

URL: http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2005/05096.php?mc=fcb_Martin_Haegerle&mcr=6 [Abfrage: 23.10.2012]

FCB (2005c): *Bayern wollen Partner Japans werden*.

URL: http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2005/04564.php?mc=fcb_Bayern_wollen_Partner_Japans_werde [Abfrage: 23.10.2012]

FCB (2006): *FC Bayern auf Kurzbesuch in Tokio*.

URL: <http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2006/08580.php> [Abfrage: 22.10.2012]

FCB (2007): *Hongkong-Reise lohnt sich für FCB*.

URL: <http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2007/12255.php> [Abfrage: 22.10.2012]

FCB (2008): *Spatenstich für Fußballschule in Indien*.

URL: http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2008/17608.php?mc=fcb_Fussballschule_Kalkutta&mcr=3 [Abfrage: 23.10.2012]

FCB (2011): *FC Bayern München hilft Japan*.

URL: <http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2011/28797.php> [Abfrage: 22.10.2012]

FCB (o.J.): *Social Media*.

URL: <http://www.fcbayern.telekom.de/de/fun/socialmedia/index.php> [Abfrage: 19.10.2012]

FCB (2012a): *Der FC Bayern in Indien*.

URL: https://www.fcbayern.de/de/aktuell/news/2012/32997.php?fcb_sid=49185cd082b7e383b958ca5be3a3a1bf [Abfrage: 21.10.2012]

FCB (2012b): *Der FCB reist nach China*.

URL: <http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2012/35517.php> [Abfrage: 21.10.2012]

FCB (2012c): *FC Bayern Youth Cup.*

URL: <http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2012/34258.php> [Abfrage: 23.10.2012]

FCB (2012d): FCB besteht *Wolfsburg-Test.*

URL: <http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/spielbericht/2012/36070.php> [Abfrage: 01.12.2012]

FCB (2012e): *FCB beeindruckt chinesische Fans.*

URL: http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/spielbericht/2012/36046.php?mc=fc_b_yingli_cup_2012&mcr=3 [Abfrage: 03.12.2012]

Focus online (2007): *BVB bezwingt indonesische Nationalmannschaft,*

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fussball-bundesliga-bvb-bezwingt-indonesische-nationalmannschaft_aid_276596.html [Abfrage: 25.10.2012]

Focus online (2008): *FC Bayern auf Asientour.*

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fussball-bundesliga-fc-bayern-geht-im-mai-auf-asien-tour_aid_273304.html [Abfrage: 22.10.2012]

Focus online (2012a): *FC Bayern 6:0: gelungene Werbung in China.*

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-fc-bayern-6-0-gelungene-werbung-in-china_aid_786681.html [Abfrage: 26.11.2012]

Focus online (2012b): *Bayer Leverkusen will in Asien expandieren.*

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-bayer-leverkusen-will-in-asien-expandieren_aid_806436.html [Abfrage: 30.10.2012]

Forbes (2012): *Studie Kantar.*

URL: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2012/05/29/manchester-united-claims-to-have-659-million-supporters/> [Abfrage: 25.10.2012]

Fußball-Recht (2012): *Das Bosman-Urteil.*

URL: <http://fussball-recht.com/fussball-urteile-classics-das-bosman-urteil/> [Abfrage: 05.11.2012]

Goal.tv (o.J.): *Kommunikationsplattform in Asien.*

URL: <http://www.goal.tv/> [Abfrage: 31.10.2012]

Hartmann, K. (2012a): *DFL Supercup 2013* möglicherweise in Asien. In: Sponsors online.

URL: [http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/dfi-supercup-2013-moeglicherweise-in-asi-en/72/516054d53d/?order=0&von=&bis=13.11.12&tx_ttnews\[swords\]=Supercup%20in%20China](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/dfi-supercup-2013-moeglicherweise-in-asi-en/72/516054d53d/?order=0&von=&bis=13.11.12&tx_ttnews[swords]=Supercup%20in%20China) [Abfrage: 13.11.2012]

- Hartmann, K. (2012): DFL schickt Schalke 04 auf *Werbereise*. In: Sponsors online.
URL: [http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/dfi-schickt-schalke-04-auf-werberei-se/72/d8c98d0ce5/?order=0&von=&bis=24.10.12&tx_ttnews\[swords\]=Pr%C3%A4senz%20von%20Bundesliga%20Mannschaften%20im%20Ausland%20ist%20ein%20bedeutender%20Teil%20unserer%20Vermarktungsstrategie](http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/dfi-schickt-schalke-04-auf-werberei-se/72/d8c98d0ce5/?order=0&von=&bis=24.10.12&tx_ttnews[swords]=Pr%C3%A4senz%20von%20Bundesliga%20Mannschaften%20im%20Ausland%20ist%20ein%20bedeutender%20Teil%20unserer%20Vermarktungsstrategie) [Abfrage: 24.10.2012]
- HSV (2012): HSV bezieht *Trainingslager* in Südkorea.
URL: <http://www.hsv.de/saison/meldungen-saison/bundesliga/2012/juli/hsv-bezieht-trainingslager-in-suedkorea/> [Abfrage: 18.10.2012]
- Kirchner, R. (2012): *Chinesischer Fußball* im Zwielflicht. In: Tagesschau online.
URL: <http://www.tagesschau.de/ausland/china1514.html> [Abfrage: 06.10.2012]
- Liga Travel (2009): *Promotiontour* von DFL und DFB.
URL: <http://www.ligatravel.de/geschaeftskunden/fallbeispiele.html?item=82&cHash=f6b78a922f2bb3477ed75b99e60f6e28> [Abfrage: 30.10.2012]
- Manutd (o.J.a): *Strategy*.
URL: <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-strategy> [Abfrage: 25.10.2012]
- Manutd (o.J.b): Official Sponsors.
URL: <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx?pageNo=2> [Abfrage: 25.10.2012]
- Manutd (o.J.c): *Home*.
URL: <http://www.manutd.com/> [Abfrage: 25.10.2012]
- Manutd (o.J.d): *Search* – Stichwort Asia Tour.
URL: http://www.manutd.com/en/Search-Results.aspx?qs=manutd_frontend&catTxt=&searchText=Asia+Tour [Abfrage: 26.10.2012]
- Manutd (o.J.e): Profil Shinji Kagawa.
URL: <http://www.manutd.com/en/players-and-staff/first-team/shinji-kagawa.aspx> [Abfrage: 02.11.2012]
- Manutd (o.J.f): *Corporate Social Responsibility*.
URL: <http://www.manutd.com/en/Club/Corporate-Social-Responsibility.aspx> [Abfrage: 02.11.2012]
- Manutd (2008): Reds open *China attraction*.
URL: <http://www.manutd.com/en/news-and-features/club-news/2008/dec/reds-open-china-attraction.aspx> [Abfrage: 02.11.2012]

Manutd (2011): *Red's Asia Trophy Tour*.

URL: <http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2011/Jun/Reds-embark-on-Asia-Trophy-Tour.aspx> [Abfrage: 01.11.2012]

Martens, R. (2011): *Big in Bahrain*. In: 11 Freunde online.

URL: <http://www.11freunde.de/artikel/wer-schaut-die-bundesliga-im-ausland> [Abfrage: 30.10.2012]

Oedinger, F. (2011): *Reisen bringt Geld*. In: Sponsors online.

URL:
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=26186&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=26186&tx_ttnews[backPid]=72) [Abfrage: 28.10.2012]

Peacecup (o.J.): Website.

URL: <http://www.peacecup.com/en/> [Abfrage: 14.12.2012]

Premier League (o.J.): *Website*,

URL: <http://www.premierleague.com/en-gb.html> [Abfrage: 06.11.2012]

Premier League (2011): Hong Kong benefits from *Premier League expertise*.

URL: <http://www.premierleague.com/en-gb/creating-chances/2011-12/hong-kong-benefits-from-premier-league-expertise.html> [Abfrage: 06.11.2012]

Premier League (2012a): *Premier League* invites Asia and Australasia to tender.

URL: <http://www.premierleague.com/en-gb/news/news/premier-league-invites-asia-australasia-to-tender.html> [Abfrage: 05.11.2012]

Premier League (2012b): *SingTel* acquires Premier League rights in Singapore.

URL: <http://www.premierleague.com/en-gb/news/news/singtel-acquires-premier-league-rights-in-singapore.html> [Abfrage: 06.11.2012]

Röhn, T. (2012): *Kurztrip nach Indien* - Die Bayern graben nach Gold. In: Spiegel online.

URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/kurztrip-nach-indien-die-bayern-graben-nach-gold-a-808016.html> [Abfrage: 06.11.2012]

RSS Feed (o.J.): *News der Bundesliga*.

URL: <http://www.bundesliga.de/de/rss/> [Abfrage 02.11.2012]

Schnepfen A. (2004): Ein Länderspiel zur *Imageförderung*. In: FAZ.

URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/fussball-in-japan-ein-laenderspiel-zur-imagefoerderung-1194293.html> [Abfrage: 22.10.2012]

Soccerlens (2009): *Premier League Asia Trophy*.

URL: <http://soccerlens.com/premier-league-asia-trophy/23253/> [Abfrage: 05.11.2012]

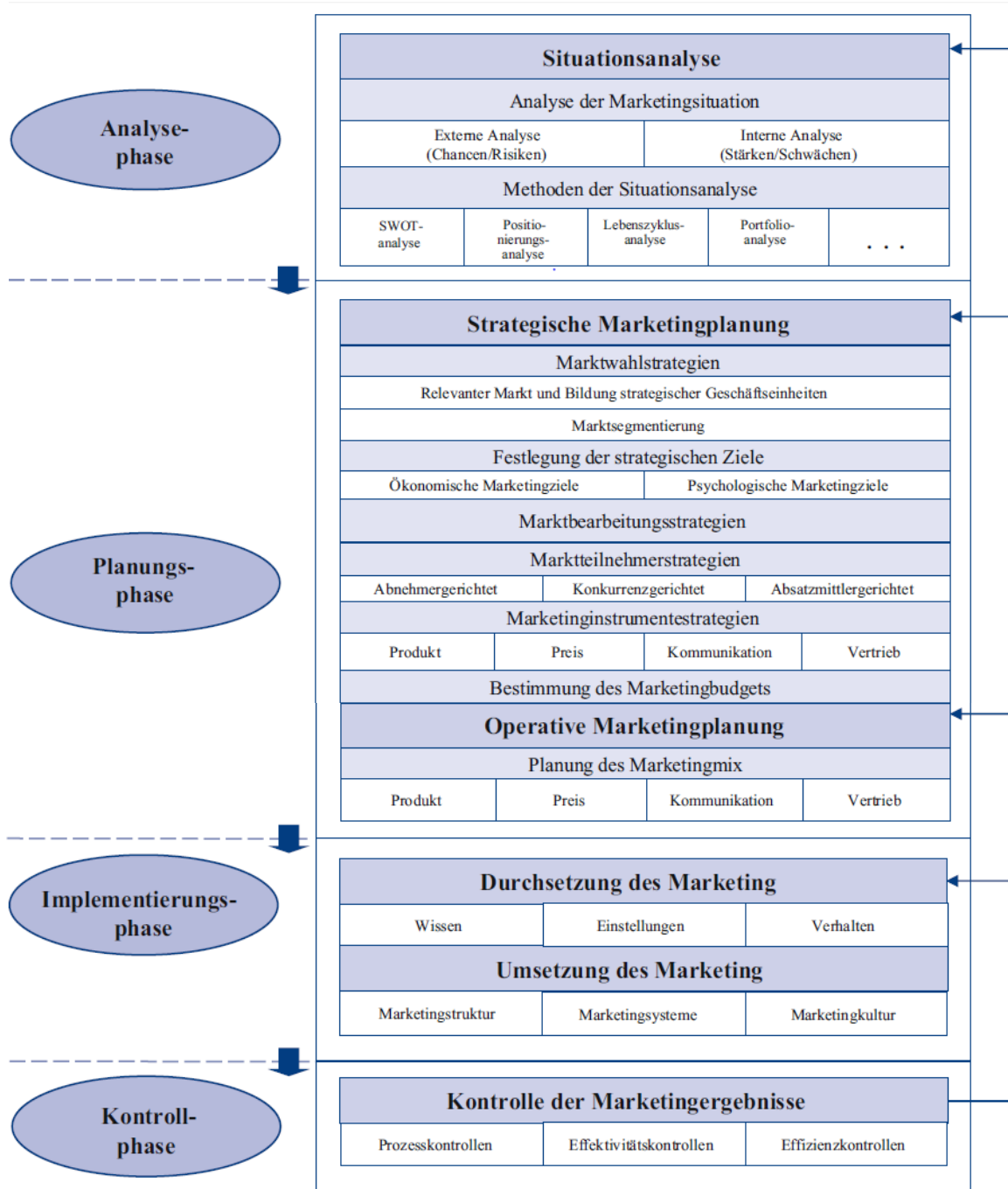
- Sponsors online (2006): Bayern München kooperiert mit *Red Diamonds*.
URL: [http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=8591&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=8591&tx_ttnews[backPid]=72) [Abfrage: 19.10.2012]
- Sport1 (2012): Seifert: *Supercup in China* denkbar.
URL: http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga/newspage_595421.html [Abfrage: 28.10.2012]
- Steinkirchner, P. (2012): *FCB – Das wäre ein super Jahr*. In: *Wirtschaftswoche*.
URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/fc-bayern-muenchen-das-waere-ein-super-jahr/6527666.html> [Abfrage: 01.12.2012]
- Transparency International (2012): *Corruption Perception Index 2012 – China*.
URL: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/> [Abfrage: 07.12.2012]
- Twitter (o.J.a): *Bundesliga Account*.
URL: http://twitter.com/bundesliga_de [Abfrage 02.11.2012]
- Twitter (o.J.b): *Premier League*.
URL: <https://twitter.com/premierleague> [Abfrage 09.12.2012]
- VfL-Wolfsburg (2012): *Business Portal*.
URL: <http://www.vfl-businessportal.de/business-bereich/news/wolfsburg-united-start-einer-starken-kooperation/> [Abfrage: 18.10.2012]
- Vöpel, H./Steinhardt, M. (2008): *Wirtschaftsfaktor Fußball - Globale Entwicklung und die regionalwirtschaftlichen Potenziäle des HSV*.
URL: http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Fussballstudie_14_B.pdf [Abfrage: 07.12.2012]
- Wirtschaftsmagazin makro – 3Sat (2012): *Fußball global 2012*.
URL: <http://www.youtube.com/watch?v=r18b7RERoRU> [Abfrage: 07.10.2012]
- Woisetschläger, P. D/Backhaus, D. C./Dreisbach, J./Schnörig, M. (2012): *Fußballstudie 2012*.
URL: http://www.acurelis.com/system/files/publikationen/Fussballstudie_2012.pdf [Abfrage: 07.12.2012]
- Youtube (2012): Manchester United – 3 Indonesia *commercial*.
URL: <http://www.youtube.com/watch?v=piPgClln5XU> [Abfrage: 01.12.2012]

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Der Marketing-Management Prozess.....	54
Anhang 2: Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer.....	55

Anhang 1: Der Marketing-Management Prozess ²³⁶



²³⁶ Abbildung (Screenshot) aus: Bruhn, M. (2012): Grundlagen Marketing, S. 38

Anhang 2: Protokoll - Telefoninterview mit Philipp Kupfer²³⁷

15.10.2012

Frage: Wie sehen die allgemeinen Vermarktungsstrategien bzw. Kommunikationsstrategien des FC Bayern aus?

Antwort: Die Frage ist da natürlich, was genau am Ende des Tages eine Kommunikationsstrategie ist und wie nachhaltig diese ist. Momentan, und das gilt nicht nur für den FC Bayern sondern auch für andere Vereine wie dem VfL Wolfsburg, welcher dieses Jahr in China war, ist es noch in den Anfängen. Man neigt jetzt dazu Trainingslager in der Sommer- bzw. Winterpause an Standorten im Ausland zu machen, wo man dann auch ein Folgegeschäft daraus generieren kann. Dabei ist der asiatische Markt natürlich ein ganz wichtiger. Daher beruht es zunächst einmal auf solche Aktivitäten im Ausland, wo man Testspiele, Trainingslager entsprechend absolviert, um überhaupt erst einmal ein Reiz zu setzen und sich sozusagen zu melden: Es gibt auch den FC Bayern München und wir zeigen hier Präsenz in Asien. Präsenz ist dabei ganz wichtig gerade in den Märkten, wo man die Leute begeistern möchte und wo man sich ein Geschäft von Verspricht. Diese Präsenz und da sind wir beim ersten kleineren Problem, muss ich dauerhaft schaffen. Es reicht nicht in jeder Sommerpause dorthin zu fahren um ein Testspiel zu machen oder so und dann bin ich wieder ein halbes Jahr nicht anwesend. Ich muss nicht immer physisch und körperlich präsent sein aber muss die Auftritte die ich habe dann nachhaltig kommunikativ begleiten. Da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, wie ich das tun kann aber jeder Verein muss ein Thema in diesem Markt bleiben und darüber muss ich mir Gedanken machen. Ok wie kann ich es gewährleisten? Ich kann nicht in der Saison ständig nach Asien fahren bzw. einen Spieler dorthin schicken aber ich muss das dann durch andere Kommunikationsmaßnahmen versuchen auszugleichen um entsprechende Reizpunkte zu setzen.

Frage: Welche Rolle spielt das Internet gerade hinsichtlich der Internationalen Vermarktung von Vereinen?

Antwort: Das ist ja auch eine Beobachtung, die nicht mehr ganz neu ist, dass natürlich viele Vereine ihre Internetpräsenz/ Vereinsseiten in führende asiatische Sprachen, sei es japanisch oder chinesisch, übersetzen, um da schon mal entsprechend dem Zielpublikum diese Sprachbarriere zu nehmen. Natürlich bietet das Internet und Social Media, dadurch dass es weltweit gelesen werden kann und eine Relevanz hat, schon günstige Möglichkeiten, sich dort Themen zu besetzen wenn gleich das auch etwaige Gefahren birgt. Weil in der klassischen Kommunikation ist es ja so, dass wenn ich eine Marketing-Kampagne mache, dann entscheide ich, was ich meiner Zielgruppe kommuniziere. Im Social Media Bereich ist es so, dass sich Meinungen auch ganz schnell verselbstständigen, dadurch dass die Zielgruppe untereinander über ein Thema, sei es ein Unternehmen oder Verein, diskutiert. Dann muss man natürlich aufpassen, dass man das als positiven Multiplikator

²³⁷ Senior Key Account Manager bei der Sport+Markt AG

nutzt und nicht als negativen. Da muss man deswegen ganz sensibel und akkurat mit dem Thema Social Media umgehen.

Frage: Welches sind die Kernmärkte des FC Bayern? Geht man Komplett in den asiatischen Markt oder gibt es schon Länder, die man sich aussucht?

Antwort: China, Japan und Indien würde ich schon priorisierend sehen. Ich würde generell davon abraten, den asiatischen Markt so komplett immer zu sehen. Ich glaube auch, dass Japan anders funktioniert als China und das China anders funktioniert als Indien. Also diese Vereinfachung -ok wir wollen in Asien Fuß fassen - ja aber da muss ich mir natürlich genauer angucken Asien ist nicht gleich Asien sondern ich muss jeden einzelnen Markt entsprechend mir angucken, wie ist die Kultur da, wie ist dort das Fußballinteresse, wie ist das Image von Fußball, kennen die Leute da schon Bayern München oder auch einen anderen Verein. Von daher muss ich mir das ganz ganz genau überlegen, wie ich agiere. Alles in einen Topf zu werfen und zu sagen, ja Asien ist irgendwie wichtig ich muss da präsent sein, das funktioniert nicht und ich glaube man muss sich dann als Verein auch einen gewissen Fokus stecken, wo und wie gehen ich priorisierend vor. Das ist ganz ganz entscheidend. Ich meine ein Beschleunigungselement in so einer Geschichte kann natürlich ein Spieler sein, der in einem Kader von einem Fußballverein spielt, der aus dem Heimatland kommt. Das sind natürlich bestimmte Kriterien immer noch relevant. Der muss sportlich sein, also ich verpflichte jetzt keinen Chinesen, der das sportliche Niveau nicht hat, in der Fußball Bundesliga für den Verein X/Y zu spielen aber wenn das sportliche Niveau da ist, dann ist das natürlich ein wertvoller Anknüpfungspunkt. Zum Beispiel kann man da den Hamburger SV mit Heung Min Son nennen. Da ist es dem HSV schon gelungen, auch durch diese Person als Vehicle, Sponsoren zu gewinnen, Kooperationsmodelle einzugehen und so weiter und so fort. Sobald ich da ein Gesicht habe, ist das der Sache natürlich zuträglich und förderlich.

Frage: Der FCB hat Usami, ich denke für genau solche Aktionen geholt, aber auch recht schnell wieder abgegeben. Woran ist das gescheitert?

Antwort: Wie ich das schon gesagt habe, es muss sportlich erst mal stimmen, also ich würde keinem Verein dazu raten Spieler aus den Märkten zu holen, wenn er nicht das sportliche Niveau hat und das war glaube ich bei dem genannten Spieler von Bayern nicht so gegeben, sodass er nicht zu Einsatzzeiten kam von daher steht er dann auch nicht im Fokus des Interesses und wenn er keine Einsätze hat dann ist er auch für etwaige Übertragungen von Spielen des FCB nicht so relevant, weil dann heißt ok der Spieler spielt dann eben nicht mit. Ein gutes Beispiel ist aber Herr Kagawa in Dortmund, jetzt in England aktiv. Ja klar da passt das. Der ist aktiv schießt auch noch die Tore und spielt auch noch gut und das sich so jemand dann als Marktöffner dient und den Markteintritt oder Marktbearbeitung erleichtert.

Frage: Wie sieht es bei den Sponsoren aus? Der FCB hat im Gegensatz zu Manchester United nur einen Sponsor aus Asien. Ist das Mittel nicht so beliebt oder wird es gerade noch ausgebaut?

Antwort: Doch auf jedenfall. Wenn man in der Bundesliga auch mal guckt, ist Bayern sicherlich der interessanteste Verein, international auch der relevanteste und bekannteste Verein. Ich glaube einfach Manchester United, englische Topvereine an sich, spielen da, aufgrund der besseren internationalen Medialität der gesamten Premier League einfach in einer noch etwas anderen Liga und sind dementsprechend auch für internationale Unternehmen, stand jetzt, noch ein Stück weit interessanter als Bayern München. Das liegt aber an der allgemeinen besseren Medialität im Ausland und einer besseren Positionierung der Vereine, da sind sie den deutschen Vereinen einfach noch ein Stück weit voraus, weil die englische Premier League und auch die Vereine dieses Potenzial Asien oder weltweites Potenzial schon etwas früher erkannt haben und dort in den Märkten schon etwas länger aktiv sind.

Frage: Orientiert man sich an Vereinen aus der Premier League, welche schon länger im asiatischen Markt etabliert sind oder baut man auf individuelle Kommunikationsmaßnahmen?

Antwort: Ja gut das ist ja immer so in der Kommunikation. Man sollte immer gucken, was macht den die Konkurrenz um entweder davon zu lernen oder zu adaptieren und auf jedenfall zusehen ok wie ist die Strategie und wie kann ich meine eigene Strategie dem entgegengesetzten. Es hilft ja nichts einfach Manchester United zu kopieren, weil ich dann natürlich schon einen ähnlichen Weg habe, der nicht so differenzierend ist um dann vielleicht auch die Leute für meinen Verein zu begeistern. Also Grundsätzlich dieser Trend, dass internationale Sponsoren in die Sponsorenpyramide der Bundesligisten einzieht der ist gegeben. Grundsätzlich befindet man sich aber da auch gerade in einer Aufbauphase bzw. in einer Phase, wo es immer mehr wird. Man merkt natürlich, dass man nicht nur wie früher den regionalen Bäcker oder nationale Unternehmen in seiner Sponsoringstruktur haben kann. Vermehrt ist es natürlich schon so, dass internationale Unternehmen gerade für Vereine wie Bayern, Dortmund oder der HSV immer interessanter werden. Wenn man auch hier die Sponsorenpyramiden mit der Premier League vergleicht, dann sieht man, dass da die Sponsorenstruktur etwas internationaler halt ist als in Deutschland. Aber ich glaube, dass ist der Weg, den man auch für Deutschland ein Stück weit sehen kann.

Frage: Wie treiben vorhandene Sponsoren die Vereine voran in den asiatischen Markt zu gehen? Beispiel Audi-Summit in Indien

Antwort: Das glaube ich schon. Ich würde es nicht nur auf den Sponsor abschreiben wollen. Natürlich ist es für so Unternehmen wie Audi auch interessant aber geht ganz klar erst einmal priorisierend um eine Vereinsmarkenpositionierung. Mich als Bayern München als Marke im asiatischen Markt zu zeigen und dann natürlich auch meinen Sponsoren etwas zu bieten bzw. mit meinen Sponsoren zu überlegen ok wie können wir gemeinsam etwas erarbeiten. Wenn ich richtig informiert bin, war es ja auch so gewesen, dass diese ganze Chinareise in Kooperation mit Yingli Solar entsprechend konzipiert worden ist, wo Yingli entsprechend auch Testspiele, Trainingslager wie auch immer organisiert hat und

auch Kontaktabbauungen zu anderen Unternehmen in Asien entsprechend gefördert hat und angebahnt hat diese Kontakte. Von daher ist es irgendwo so eine Kooperationsgeschichte – Bayern München in Verbindung mit seinen Sponsoren.

Frage: Inwieweit ist jetzt gerade Indien ein relevanter Markt? Guckt man schon ah ja da sind die anderen Ligen noch nicht so vertreten?

Antwort: Ja sicherlich prüft man, ob welcher Markt ist noch von der Wirtschaftskraft interessant und wie sieht es in Indien aus, da wurde von anderen Vereinen vllt. noch nicht was gemacht und ich kann ein Stück Pionierarbeit, first-mover, in diesem Markt sein, dann kann das sicherlich ein Strategie sein auch bewusst in einen anderen Markt vllt. erst einmal priorisiert zu besetzen. Das kommt immer ein bisschen darauf an. Nichts desto trotz sind Japan und China als Märkte so interessant, dass ich dort in irgendeiner Weise präsent sein muss. Ich würde jetzt keinem Raten, nur weil in einem asiatischen Markt jetzt noch nicht so viel passiert ist, jetzt in den rein zu gehen sondern China und Japan sollte ich schon auf der Uhr haben.

Frage: Wie sieht die Zielgruppe in Asien aus? Versucht man auch nicht Fußballaffine zu begeistern?

Antwort: Kann ich dir aus dem stehgreif nicht sagen, aber ich glaube der Fußball funktioniert in einigen Märkten anders als in Deutschland. Wir sehen das auch, wenn wir das Image von Fußball in Deutschland abfragen und das Image in China abfragen dann hast du ein unterschiedliches Image der Sportart. Der Sport steht in diesem Land für unterschiedliche Kennziffern und somit haben die Leute in diesem Land auch eine andere Verbindung ein anderes Involvement, andere Interessenslage an dieser Sportart und sehen die auch ein Stück weit anders. Das ist das eine und das andere ist, dass generell kulturelle Unterschiede gibt, wie solche Menschen eine Sportart entsprechend erleben und da muss ich mir sehr sehr viele Eindrücke entweder persönlich oder durch Marktforschung machen um dann entsprechend auch erfolgreich zu sein. Einfach nur hier Geschäftsmodelle aus Europa oder Deutschland zu übernehmen und in den asiatischen Markt zu implementieren kann funktionieren birgt aber gewisse Gefahren, weil der Fußball wie gesagt in solchen Märkten anderes gesehen wird und die Fußballinteressierten auch demografisch etc. ganz anders darstellen und auch einen ganz anderen Hintergrund haben, was Einkommensverhältnisse angeht etc. Das muss ich dann um solch ein Geschäft abschöpfen zu können natürlich ganz genau wissen.

Frage: Inwieweit sind Liga und Vereine voneinander abhängig hinsichtlich der Auslandsvermarktung?

Antwort: Ich glaube, wenn man nochmal diesen Vergleich zur Premier League bemüht, dann ist es vllt. schon so, dass ein Verein anfassbarer ist als eine Liga. Ich kann mit Manchester United eher was Verbinden als mit der Premier League an sich, weil es irgendwo etwas greifbarer ist. Nichts desto trotz glaube ich, dass es eine gleichberechtigte Wechselbeziehung ist, zwischen Liga und den einzelnen Vereinen. Die Vereine der Premier League haben sicher von der guten Auslandsvermarktung der Premier League profitiert und konnten da auf einem ganz anderen Nährboden aufsetzen, als eben andere Ligen,

weil der englische Fußball ja schon ganz gut positioniert war. Da hab ich es natürlich etwas leichter als Manchester United an Startmöglichkeiten. Das andererseits Manchester United mit aller Tradition und Strahlkraft als Zugpferd dienen kann für die Premier League. Deshalb sollte man auch nicht den Fehler machen das ganze isoliert voneinander zu betrachten sondern die Kommunikation zu Verein bzw. Liga zu suchen, um dann eine entsprechende Hebelwirkung zu erzielen und zu sagen ok wenn die Liga das macht und die Vereine unterstützend das machen oder anders herum bringt das für beide was und wir sind auf einem ganz anderen Niveau.

Frage: Was sagen sie zu dem allgemeinen Markenpotenzial der Bundesliga? Kann zur spanischen oder italienischen Liga aufgeschlossen werden?

Antwort: Absolut. Im Vergleich sehe ich auch nicht unbedingt die Bundesliga benachteiligt gegenüber Italien oder Spanien. Gerade in Italien sieht man auch, das da vielerlei Probleme herrschen und ich glaub die Bundesliga sehr nachhaltig und sehr solide dort aufgestellt. Sicherlich Premier League mal außen vor gelassen, die bewegen sich Momentan noch in anderen Sphären aber die anderen Ligen muss man ganz ehrlich auch mal sagen, dass es da anders gelagert ist. Da sind Barcelona und Real Madrid große Vereinsmarken aber das die spanische Liga jetzt dort wahnsinnig gut positioniert ist ... zumindest ein kleines Fragezeichen dahinter. Bei den Vereinen ist die Bundesliga sehr ausgeglichen. Es gibt sehr gute Stadien, Infrastruktur ist gut, gute Stadionkapazitäten, gute Auslastung, interessanter Wettbewerb. Also von daher hat man glaube ich in den letzten Jahren gut aufgeholt und ich sehe die Bundesliga da, gerade auch im Ausland in einer guten Position, dort auch weitere Wertschöpfung zu betreiben.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift