

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Betriebswirtschaftliches Institut



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Internationales Management

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

## **Die Internationalisierung des FC Bayern München**

**Jonas F. Puck**  
**Thorsten Wirth**

Working Paper 2/2007

**Dr. Jonas F. Puck**, Lehrstuhl für Internationales Management, Universität Erlangen-Nürnberg, Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, Tel.: (0911) 5302-468, e-mail: [jonas.puck@wiso.uni-erlangen.de](mailto:jonas.puck@wiso.uni-erlangen.de), <http://www.im-fau.de>

**Dipl.-Kfm. (Int.) Thorsten Wirth**, adidas AG, Herzogenaurach.

## **Einleitung**

Der FC Bayern München wird aufgrund seines konstanten wirtschaftlichen und sportlichen Erfolges oft als Musterbeispiel für den Transformationsprozess vom Fußballverein zum marktorientierten Dienstleistungsunternehmen in Deutschland gesehen. Als erster Verein der Fußball-Bundesliga erkannte der FC Bayern die ökonomischen Möglichkeiten einer gezielten Vermarktung seines Produktes und schuf die hierfür notwendige Infrastruktur. Durch ein professionelles Management, welches in Deutschland seiner Zeit weit voraus war, erschloss der Verein so bereits in den 70er Jahren neue Einnahmequellen, etwa durch die Einrichtung von VIP-Logen im Stadion. Uli Hoeneß, der Manager des FC Bayern, führte diesen Professionalisierungsprozess in den achtziger Jahren konsequent fort und implementierte eine betriebswirtschaftliche Organisationsstruktur im Verein. So verfügte der FC Bayern München als erster Verein der Fußball-Bundesliga mit einem Aufsichtsrat über eine institutionelle Kontrollstruktur und trennt organisatorisch klar zwischen kaufmännischen und sportlichen Kompetenzen (vgl. Hardenacke/Hummelsberger, S. 67 ff.).

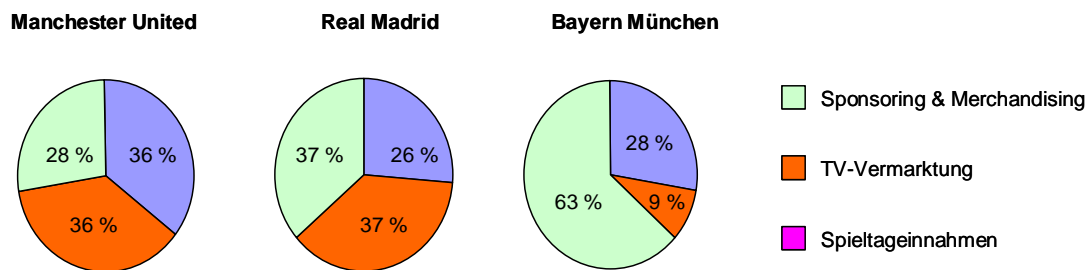
Nicht nur sportlich steht der FC Bayern München somit an der Spitze der Bundesligisten. Auch bei weiteren Kennzahlen aus dem Umfeld erreicht man nationale Spitzenwerte. So zählt man derzeit beim FC Bayern 102.000 Mitglieder, 2.140 Fanklubs weltweit und monatlich 16 Mio. Zugriffe auf die Vereins-Homepage (vgl. Jung 2005). Für die Saison 2005/2006 konnte der FC Bayern mit 204 Mio. Euro einen Rekordumsatz vermelden. Die Eigenkapitalquote betrug im Jahr 2004 hohe 82 % (vgl. Sport1.de 2005b). Eine deutschlandweite Untersuchung der GfK (Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung) im Auftrag des FC Bayern verdeutlicht das enorme Fanpotenzial des Vereins: Bekanntheitspotenzial 95 % (77,9 Mio. Menschen), Sympathiepotenzial 41,1 % (33,7 Mio. Menschen) und Verwenderpotenzial<sup>1</sup> 17,1 % (14 Mio. Menschen). In einer bundesweiten Telefonbefragung fußballinteressierter TV-Zuschauer bezeichnen 21 % der Befragten den FC Bayern als ihren Lieblingsverein (vgl. Jung 2005).

Vergleicht man die die Umsatzstruktur des Vereins jedoch mit denen der internationalen Spitzenclubs Manchester United und Real Madrid, so existieren für den FC Bayern München noch erhebliche Potenziale im Internationalisierungsprozess. Zwar werden aus Abb. 1 zunächst nur relativ geringe Unterschiede in der Umsatzstruktur deutlich, aus einer tieferen Analyse zeigt sich jedoch, dass sich vor allem für die Bereiche Sponsoring & Merchandising und TV-Vermarktung Unterschiede feststellen lassen.

---

<sup>1</sup> Die Gruppe nimmt aktiv durch Stadionbesuch und Fanartikelkauf am Verein teil.

**Abb. 1: Umsatzverteilung Saison 2003/2004**



*Quelle: In Anlehnung Deloitte 2004a, S. 6.*

Der FC Bayern erzielt ca. zwei Drittel seiner Umsätze im Bereich Sponsoring & Merchandising und damit hier einen weitaus höheren Wert als die anderen beiden Vereine. Eine tiefere Analyse zeigt jedoch, dass hiervon ca. 70 % im Inland erzielt werden und der Heimatmarkt in Deutschland bereits nahe der Sättigungsgrenze bedient wird (vgl. Deloitte 2004a, S. 25). Zukünftige Umsatzpotenziale in diesem Bereich liegen also primär in den ausländischen Märkten. Manchester United und Real Madrid haben in diesem Bereich ein nahezu ausgewogenes Verhältnis aus nationalen und internationalen Umsätzen. Den größten Nachholbedarf besitzt der FC Bayern München jedoch hinsichtlich der Einnahmen aus der TV-Vermarktung. Ein Großteil dieser Einnahmen wird natürlich durch die Verträge auf dem nationalen TV-Markt bestimmt, jedoch spielen auch die internationalen TV-Einnahmen keine geringe Rolle. Die beiden internationalen Marktführer Real Madrid und Manchester United generieren hier erhebliche Summen durch die Vermarktung internationaler TV-Rechte. Auch hier besteht also noch erhebliches Potential für den FC Bayern.

Im Folgenden werden die Entwicklung der internationalen Aktivitäten des FC Bayern München vorgestellt, diese mit der Entwicklung der nationalen und internationalen Konkurrenz verglichen und Empfehlungen für die weitere Entwicklung abgeleitet. Dabei werden im Speziellen die Maßnahmen Spielereinkäufe, Marketing-Reisen, internationale Vereinspartnerschaften, internationale TV-Vermarktung und Merchandising und PR näher erläutert. Während die ersten drei Aspekte nur selten zu direkten positiven finanziellen Effekten führen und daher als Antreiber des Internationalisierungsprozesses gelten können, handelt es sich bei den letzten beiden Aspekten um die Zielvariablen der Internationalisierung

bei Fußballvereinen. Der Artikel schließt mit der Entwicklung von Perspektiven für die Zukunft.

## **Internationalisierungs-Maßnahmen**

### ***Spielereinkäufe***

In der ersten Saison der Bundesliga 1963/1964 standen insgesamt nur sechs Spieler (1,9 %) ohne deutsche Staatsangehörigkeit in der Bundesliga unter Vertrag. Über die kommenden Jahrzehnte stieg der Anteil der Ausländer in der Bundesliga jedoch stetig. Lag er in der Saison 1978/1979 noch bei 8,0 %, waren bereits zehn Jahre später 11,3 % erreicht, in der Saison 1991/1992 13,5 %. Die weltweite Rekrutierung von Spielern stellt somit keineswegs ein grundlegend neues Phänomen dar, doch hat sie quantitativ seit den 1990er-Jahren massiv zugenommen. Einerseits wurden die Beschränkungen für den Einsatz ausländische Fußballer in fast allen europäischen Ligen deutlich gelockert, andererseits fielen wichtige Hürden in allen relevanten Spieler-Exportländern.<sup>2</sup>

Die größte Veränderung bei der Anzahl der ausländischen Spieler und für das Profitum in den europäischen Sportligen überhaupt wurde 1996 durch das Bosman-Urteil ausgelöst, das den unbeschränkten Einsatz von Spielern aus EU Staaten ermöglichte. In der Saison 1996/1997, der ersten in der diese neue Regelung galt, stieg der Ausländeranteil zunächst nur verhältnismäßig gering von 25,1 auf 28,2 % an. Das Bosman-Urteil schlug sich erst in der dann folgenden Saison nieder, als plötzlich 37,7 % der Bundesligaspieler ausländischer Herkunft waren (vgl. Thomé 2003, S. 158). Heute liegt in der Bundesliga bei alleiniger Betrachtung der Nicht-Amateure mit Lizenz der Ausländeranteil bei 49 % und ist damit höher als in den anderen europäischen Top-Ligen. In der Saison 2004/2005 standen 178 Spieler aus den EU-Staaten oder den UEFA-Mitgliedsländern und 53 Nicht-Europäer bei den 18 Erstligisten unter Vertrag. In der 2. Bundesliga liegt der Ausländeranteil bei 38 % (vgl. DFL 2005). Die Liberalisierung des Arbeitsrechts im Rahmen der EU lassen Fußballteams somit zu einem Paradebeispiel für multinational besetzte Teams werden. So hatte der FC Energie Cottbus in der Saison 2000/2001 im Heimspiel gegen den VfL Wolfsburg erstmals in der Bundesligageschichte keinen einzigen deutschen Spieler in der Startformation.

---

<sup>2</sup> Bis 1989 gestattete der jugoslawische Verband seinen Spielern erst ab einem Alter von 28 Jahren den Wechsel ins Ausland, noch striktere Regelungen galten in Polen und der Sowjetunion; in der DDR, Albanien und von 1979 bis 1982 sogar in Argentinien war der Spielerexport generell verboten. Mit der ökonomischen Krise in Osteuropa, aber auch in Südamerika, fielen diese Restriktionen, und die in ihrer wirtschaftlichen Existenz bedrohten Vereine waren zum Ausverkauf gezwungen (Roter Stern Belgrad verkaufte zwischen 1993 und 1996 insgesamt 50 Spieler) (vgl. Hödl 2002, S.30).

Die Verpflichtung von Spielern aus dem Ausland erfolgt jedoch nicht immer nur unter sportlichen Gesichtspunkten, oftmals spielen marktliche Überlegungen eine wichtige Rolle. Um den chinesischen Markt zu erschließen, engagierte Manchester United im Januar 2004 den 18-jährigen Stürmer Dong Fangzhou für eine Ablösesumme von 5,3 Mio. Euro vom chinesischen Verein Dalian Shide. Das Fanpotenzial Manchester Uniteds in China wird auf ca. 23. Mio. Menschen geschätzt und die chinesische Edition der Manchester United-Homepage verzeichnet 15 Mio. Zugriffe jährlich (vgl. Gove 2005). Zur neuen Saison 2005/2006 verpflichtete man bei Manchester United zusätzlich den Südkoreaner Ji-Sung Park vom PSV Eindhoven. Dessen sportliche Qualitäten sind nach seinen Leistungen bei der WM 2002 keineswegs abzustreiten, gleichzeitig wird er aber von der Vereinsführung als strategischer Einkauf zur Erweiterung der Fanbasis im asiatischen Wachstumsmarkt bezeichnet (vgl. FAZ 2005). Wie sehr Spielerkäufe neben der sportlichen Komponente auch durch wirtschaftliche Aspekte geprägt sind zeigt nicht zuletzt das Beispiel David Beckham. Im Sommer 2003 wechselte der Spieler David Beckham für 35 Mio. Euro Ablöse von Manchester United zu Real Madrid. Der Transfer sollte trotz der hohen Ablösesumme ein gutes Geschäft für die Spanier werden. Reals Marketing Manager erwartete aus dem Verkauf von Beckham-Trikots bis 2006 Einnahmen von 140 Mio. Euro. Das waren große Erwartungen, wenn man bedenkt, dass Manchester United in der Saison 2002/03 mit den Trikots von David Beckham 3,5 Mio. Euro einnahm. Als jedoch nach nur vier Monaten eine Million Trikots verkauft waren erwiesen sich die Umsatzprognosen sogar als zu tief angesetzt. Der Wechsel von Beckham nach Ende der Saison 2006/2007 zu Los Angeles Galaxy ist unter ähnlichen Gesichtspunkten zu betrachten.

Ein weiteres Beispiel bietet der FC Everton. 2003 verpflichtete der Verein den chinesischen Nationalspieler Li Tie und konnte dadurch mit dem chinesischen Mobiltelefonhersteller Kejian einen Vertrag über eine Million GBP jährlich für Trikotwerbung abschließen. Dies ist insoweit interessant, da Kejian auf dem britischen Markt nicht aktiv ist. Parallel hierzu publiziert man die Vereinshomepage seitdem auch auf Mandarin und verzeichnet ca. 500.000 Zugriffe chinesischer Fans täglich (vgl. N.N. 2000, S. 12). Somit ergeben sich zwei grundsätzliche Strategien zur Internationalisierung durch Spielereinkäufe: die Verpflichtung eines internationalen Top-Stars zur Steigerung der globalen Popularität oder die Verpflichtung einer nationalen Ikone zur Steigerung der Marktpräsenz im respektiven Land.

Die Frage nach der Top-Star-Strategie sieht man beim FC Bayern durchaus kritisch, wie der Kommentar von Karl-Heinz Rummenigge zeigt: „Einem Spieler wie Beckham dürfte man eine Umgebung, in der die Neiddebatte immer wieder eine große Rolle spielt, gar nicht

zumuten. Unabhängig von seiner sportlichen Qualifikation ist Beckham auch eine Gesellschaftsikone. Es gibt andere Länder und Gesellschaften, die mit dieser Ikone anders – und ich fürchte, aus seiner Sicht besser – umgehen, als es in Deutschland der Fall wäre.“ (Manager-Magazin 2005b).

Die Verpflichtung nationaler Ikonen wird vom FC Bayern München jedoch durchaus in Betracht gezogen. Im Jahr 2002 wollten die Bayern den japanischen Nationalspieler Junichi Inamoto verpflichten, doch dann verletzte sich der Kandidat vor der Verpflichtung schwer am Knie. Auch Japans Publikumsliebling Hidetoshi Nakata weckte das Interesse der Münchner, kostete aber damals zu viel Ablöse (vgl. Kramer/Weinzierl/Wulzinger 2005, S. 187). Hägele betont im Interview ausdrücklich, dass es beim FC Bayern jedoch keine Verpflichtung eines Spielers rein aus marketing-technischen Überlegungen gibt. Der Spieler muss immer das sportliche Potenzial haben, um den Sprung in die Mannschaft des FC Bayern zu schaffen. In den Medien wurde z.B. die Verpflichtung des iranischen Stars Ali Karimi, immerhin Asiens Fußballer des Jahres 2005, als reine Marketingstrategie des FC Bayern betitelt. Diesem Vorwurf widerspricht Hägele jedoch vehement. Er betont ausdrücklich, dass Karimi ein sportlicher Wunschspieler des Trainers Felix Magath war. Gleichzeitig betont Hägele aber, dass man auch auf Seiten der Bayern sehr froh wäre, wenn es denn gelänge z.B. einen japanischen Fußballer zu verpflichten, der außerordentlich sportliches Potenzial besitzt und gleichzeitig die Nachfrage in Japan steigert.

### ***Marketing-Reisen***

Marketing-Reisen der Mannschaften im Rahmen der Saisonvorbereitung in geplante Wachstumsmärkte sind bei den europäischen Spitzenklubs zum probaten Mittel geworden, um die Präsenz und Popularität in den Zielregionen zu steigern. In der Vorbereitung zur Saison 2004/2005 reiste der FC Bayern z.B. für zwei Vorbereitungsspiele in die USA, um hier neue Marktanteile zu gewinnen. In der Vorbereitung auf die Rückrunden wurde in den Saisons 05/06 und 06/07 jeweils in Dubai trainiert. Fokus der vielfältigen Aktivitäten der Vereine ist jedoch primär der asiatische Markt. Um in den anvisierten Wachstumsmärkten Asiens an Popularität zu gewinnen, ist nach Aussage von Bayern-Manager Uli Hoeneß eine Präsenz des Vereins und der Mannschaft vor Ort unabdingbar. So unternahm auch der FC Bayern im Rahmen der Vorbereitung zur Saison 2005/2006 eine Reise nach Japan (26. bis 30. Juli) und bestritt dort zwei Freundschaftsspiele. Auf einer Pressekonferenz im Vorfeld äußerten sich Manager Uli Hoeneß und Vorstand Karl-Heinz Rummenigge zu den Zielen, die sie in einer Steigerung der Popularität des Vereins in Japan und im Aufbau strategischer

Partnerschaften zu japanischen Sponsoren und Vereinen sehen.<sup>3</sup> Den Fokus auf Japan begründet Rummenigge mit der wirtschaftlichen Attraktivität und Stabilität der Rahmenbedingungen im Land (vgl. Fcb.de 2005a).

Wie Hägele im Interview betont, hatte man sich auch Gedanken über eine Reise nach China gemacht, jedoch kam man durch die zahlreichen Korruptionsfälle im chinesischen Fußball davon ab. Die chinesische Liga droht in Folge dieser Skandale zu erlahmen und es fehlten dem Verein die festen und zuverlässigen Ansprechpartner. Neben der stattlichen Gage von zwei Millionen Euro bot die Japan-Reise, wenn auch aus sportlicher Sicht wegen des Zeitpunkts kurz vor Saisonstart stark kritisiert, die Möglichkeit einen sehr interessanten Markt weiter zu erschließen.<sup>4</sup> Real Madrid und Manchester United sind hier schon länger aktiv und verbinden die Vorbereitung für die neue Saison seit Jahren mit lukrativen Showeinlagen in Übersee. Real Madrid setzte mit der World-Tour 2005 über drei Kontinente (USA, Japan, China, Thailand und Ungarn) neue Maßstäbe und verdiente dadurch direkt geschätzte 30 Mio. Euro. Insbesondere in China genießt Real Madrid eine ungeheure Popularität und die Mannschaft wurde von staatlichen Würdeträgern sogar im Staatspalast empfangen, der eigentlich für den Empfang hoher Gäste bei politischen Staatsbesuchen vorgesehen ist (vgl. Marca 2005)<sup>5</sup>. Dennoch kritisiert Hägele im Interview die Vorgehensweise von Real Madrid. Real trat in den Freundschaftsspielen nie in Bestbesetzung an und verlor so z. B. ein Spiel gegen den Vorletzten der chinesischen Liga. Für Hägele wirft dies ein schlechtes Licht auf das Vereinsimage und betont für ihn das reine Profitstreben des Vereins.

Als Manchester United 2001 seine Mannschaft zu Freundschaftsspielen nach Malaysia, Singapur und Thailand schickte, unterbrach das thailändische Fernsehen sein Programm um live zu übertragen wie die Manchester United Stars Beckham und van Nistelrooy vom Mannschaftsbus ins Hotel marschierten (vgl. Kramer/Weinzierl/Wulzinger 2005, S. 187). Von solchen finanziellen Summen und Popularität ist man beim FC Bayern heute noch weit entfernt. Mit gezielten strategischen Maßnahmen versucht man aber seine Wettbewerbsposition zu verbessern: Vorstandsvorsitzender Karl-Heinz Rummenigge pflegt Kontakte mit dem J-League-Club Gamba Osaka; Manager Uli Hoeneß hält Kontakte zum

---

<sup>3</sup> Während der Japan-Reise 2005 des FC Bayern fanden Gespräche mit dem japanischen Klub Red Diamonds Urawa statt, der vom deutschen Trainer Guido Buchwald betreut wurde.

<sup>4</sup> Die wirtschaftliche Bedeutung verdrängt hier den negativen Effekt durch Reises Strapazen auf die Saisonvorbereitung und wird auch vom damaligen Trainer Felix Magath unterstützt: „So etwas muss man akzeptieren, das gehört bei einem Klub wie dem FC Bayern dazu. [...] Wir brauchen neue Märkte, wenn wir die Lücke zu den Top-Klubs in Italien, England oder Spanien schließen wollen. Da brauchen wir mehr Geld, und da bleibt keine andere Möglichkeit.“ (Spiegel.de 2005)

<sup>5</sup> Bei dieser Gelegenheit präsentierte man auch gleich einen Trailer zum Film „Real Madrid – The Movie“, der Ende August 2005 weltweit in den Kinos anlief.

Management des Baseball-Clubs Nippon Ham; mit dem Club Urawa Red Diamonds strebt man eine Zusammenarbeit im Nachwuchs an (vgl. Finsterbusch 2005a). Einen absoluten Trumpf hinsichtlich der Popularität in Asien hat man beim FC Bayern sicherlich in der Person Oliver Kahns. Nach seiner sportlich überragenden WM 2002 in Japan und Korea wurde der Torwart zur Kultperson bei asiatischen Fußballfans und erreicht v. a. in Japan eine sehr starke Werbepresenz und wirbt dort z.B. erfolgreich für das Finanzunternehmen *Shinki* (vgl. Zdral 2004, S. 160).

### ***Internationale Vereinspartnerschaften***

Allgemein bezeichnet man in der gängigen Literatur die internationale Kooperation / Partnerschaft als die formalisierte und langfristige Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Unternehmungen aus unterschiedlichen Ländern. Die Maßnahmen der horizontalen oder vertikalen Kooperation können auf den Bereich der Profifußballunternehmen übertragen werden, wie einige Beispiele aus der Praxis zeigen werden.

Pionier dieser strategischen Maßnahme ist mit Sicherheit der holländische Verein Ajax Amsterdam. Der Aufbau internationaler Verbindungen mit anderen Fußballvereinen soll primär der Rekrutierung von Spielern dienen. Aufgrund der Bestimmungen der UEFA ist innerhalb Europas eine mehrheitliche Beteiligung an anderen Fußballunternehmen allerdings nicht möglich. Am 11. Mai 1998 ging Ajax als erster holländischer Verein an die Börse und aus dem Emissionserlös wurden keine Investitionen in Ablösesummen oder Spielergehälter getätigt. Stattdessen konzentrierte sich das Management auf das Konzept der Internationalisierung. Ajax hat sich also mit Hilfe der finanziellen Mittel des Börsengangs global ausgerichtet. Die Strategie beruht auf der Einrichtung von Fußball-Internaten nach dem heimischen Vorbild und der Änderung bzw. Ergänzung durch lokale Komponenten. Die eigens dafür eingerichtete Abteilung für internationale Expansion ergänzt andere Vereinsnamen mit dem Markennamen Ajax. Ziel ist es, den Namen Ajax weltweit zu vermarkten und jugendliche Talente an das Fußballunternehmen zu binden.

„Ajax International“ beteiligte sich an Ajax Cape Town (Südafrika), Ashanti Goldfields SC (Ghana) und Germinal Beerschot Antwerpen (Belgien). Mit diesen Beteiligungen soll ein Austausch von Spielern und Trainern stattfinden, um die Aus- und Weiterbildung zu forcieren sowie Talente gezielt zu fördern. Der Hintergrund der Kooperation ist die Entdeckung neuer Talente und deren frühe Integration in den Ajax-Kader. Die jungen Spieler werden dabei langfristig an den Verein gebunden und ein späterer Vereinswechsel ist mit hohen

Ablösesummen verbunden. Des Weiteren hat Ajax ein weltweites Netz an Scouts aufgebaut, die Talente nach den Kriterien Technik, Intelligenz, Persönlichkeit und Schnelligkeit (TIPS) beobachten und bewerten. Diese Positionierung hat inzwischen eine Vorbildfunktion eingenommen, die andere europäische Fußballunternehmen mit großem Interesse verfolgen (vgl. Brüning/Rischbieter/Rietz 2000, S. 30).

Diese Strategie gewinnt auch für den FC Bayern in den asiatischen Wachstumsmärkten an Relevanz. Wie bereits geschildert arbeitete man während der Asienreise zur Saisonvorbereitung 2005/2006 gezielt an strategischen Partnerschaften in Japan. Untermauert wird dieser strategische Schritt im Fazit von Karl-Heinz Rummenigge zur Asienreise: „In Zusammenarbeit mit Adidas haben wir vor, in den asiatischen Ländern, die neben Japan und China auch für uns interessant sind, Klubs in partnerschaftliche Joint-Ventures einzubinden, damit wir eine ständige Präsenz haben.“ (Fcb.de 2005b) Für Hägele liegt der Nutzen dieser Partnerschaften ganz klar im vereinfachten Markteintritt. Im Gegenzug hilft der FC Bayern den asiatischen Partner beim Aufbau eines Scouting-Systems und stellt sein Wissen in Marketing und Merchandising zur Verfügung. Für eine stärkere Position der Bundesliga in Asien müssen jedoch weitere Impulse durch andere Vereine und die DFL in der Gesamtheit erzeugt werden. Bei Arminia Bielefeld hat man dies erkannt und hat sich im Sommer 2005 mit dem chinesischen Erstligisten Hubei Wuhan Football Club WFC auf eine Kooperation geeinigt bei der die größten Talente des chinesischen Vereins in einem Bielefelder Internat zu Bundesliga-Spielern ausgebildet werden (vgl. Sport1.de 2005a). Ebenso gelang es den Verantwortlichen von Arminia Bielefeld einen Vertrag mit dem chinesischen Erstligisten Qingdao zu schließen, dessen Mannschaft 2006 ein Trainingslager in Bielefeld abhalten soll. Im Gegenzug schickt Arminia Bielefeld Ausbilder und Trainer zur Unterstützung nach China, sogar Sportdirektor Reinhard Saftig und Chef-Trainer Thomas von Heesen sollen auf Stippvisite gehen (vgl. Muras 2005).<sup>6</sup>

Ebenso erkannte der Hamburger Sportverein (HSV) diese gleichzeitige Chance und Notwendigkeit der Vermarktung in Asien. HSV Vorstand Hoffmann besuchte zusammen mit einer Delegation des Hamburger Oberbürgermeisters Ole van Beust Shanghai, Hamburgs Partnerstadt (Hamburg ist die Stadt mit den meisten Geschäftsniederlassungen chinesischer

---

<sup>6</sup> Ein sicherlich sehr interessanter Fall in diesem Zusammenhang ist die Gründung der Deutsch-Chinesischen Fußballakademie in Bad Kissingen. In Zusammenarbeit mit dem DFB und unter Anleitung des deutschen Trainers Eckart Krautzun trainiert hier das „China 08 Star Team“, also die eigentliche U20 Nationalmannschaft Chinas, mit dem Fokus auf den Aufbau einer international konkurrenzfähigen Mannschaft für die Olympischen Spiele 2008 in Peking. Die deutsche Kurstadt erhofft sich einen riesigen Werbeeffect in China, die Chinesen im Gegenzug durch einen ausländischen Trainer gut ausgebildete Fußballer (vgl. Kicker 2005, S. 78).

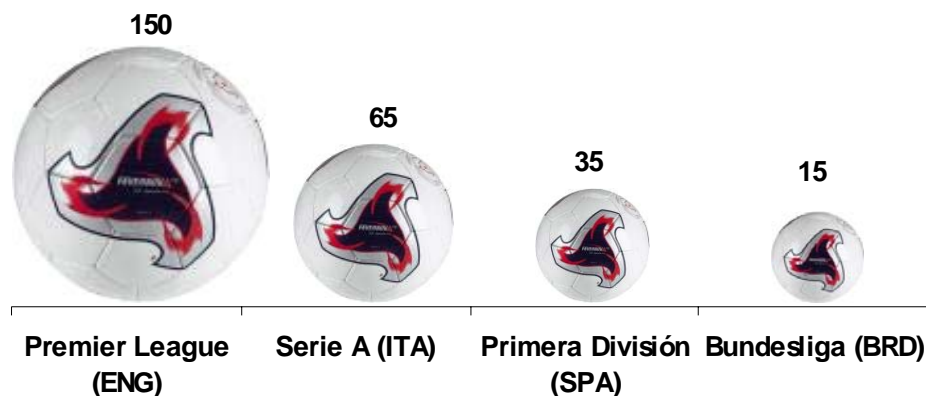
Firmen in Europa), und unterzeichnete einen Kooperationsvertrag mit dem chinesischen Spitzenklub Shanghai Shenhua. Auch durch den DFB wurden erste Impulse erzeugt. Die Asienreise der deutschen Nationalmannschaft im Dezember 2004, die von Jürgen Klinsmann als große Ost-Offensive propagiert wurde, war ursprünglich nichts weiter als ein Geschenk an verlässliche Freunde: zunächst hatte der DFB nur in Südkorea und Thailand spielen wollen, jenen Ländern, aus denen Deutschland zwei Wahlstimmen bei der Vergabe der WM 2006 erhalten hatte. Erst nachträglich wurde die Tournee um eine Partie in Yokohama gegen Japan erweitert – auf Intervention des FC Bayern (vgl. Kramer/Weinzierl/Wulzinger 2005, S. 187).

Neben die globalisierten Arbeitsmärkte treten globalisierte Märkte für den Verkauf von Merchandising-Produkten und Fernsehrechten, die sich der westeuropäische Klubfußball zunehmend erschließt. Auf dem nordamerikanischen Markt, insbesondere bei den Hispanics, versucht der FC Barcelona zu reüssieren und ging zu diesem Zweck 2001 eine strategische Partnerschaft mit der National Football League (NFL) ein. Manchester United schloss 2001 sowohl mit dem Baseball-Club New York Yankees als auch mit der World Wrestling Federation Kooperationsverträge ab, um vor allem die Merchandising-Aktivitäten zu intensivieren (vgl. Hödl 2002, S.32). Partnerschaften dieser Art lassen sich in der Bundesliga bisher noch nicht finden.

### ***Internationale TV-Vermarktung***

Einen weiteren Aspekt der Internationalisierung stellt die internationale TV-Vermarktung dar. Die britischen Spitzenklubs verdienten in der Saison 2004/2005 allein an der Auslandsvermarktung der Premier-League 150 Mio. Euro im Jahr. Die Bundesliga hingegen erwirtschaftet nur 15 Mio. Euro. Dieser eklatante Unterschied zeigt sich bereits in der nationalen TV-Vermarktung. Während man in Italien und England 500 oder sogar 700 Mio. Euro pro Saison aus nationalen TV-Einnahmen erzielt, erhält die Bundesliga gerade 300 Mio. Euro (Saison 2004/2005) (vgl. FAZ-Net 2005). Italienische Vereine wie AC Mailand und Juventus Turin erzielten somit in der Saison 2004/2005 aus nationalen TV-Einnahmen mehr als 130 Mio. Euro. Der deutsche Branchen-Primus FC Bayern München konnte in diesem Geschäftsfeld vergleichsweise geringe 15 Mio. Euro erzielen (vgl. Finsterbusch 2005b).

Abb. 2: Einnahmen europäischer Fußball-Ligen aus der TV-Vermarktung im Ausland 2004/2005 (Mio. Euro)



*Quelle: In Anlehnung an Kramer/Weinzierl/Wulzinger 2005, S. 187.*

In einem Interview mit dem Manager-Magazin im Juli 2005 bezeichnet Karl-Heinz Rummenigge, Vorstandsvorsitzender des FC Bayern München, die Situation im Bereich der TV-Vermarktung im Ausland mit folgenden Worten: „Auf diesem Feld ist der Fußball in Deutschland katastrophal schwach aufgestellt. Für uns ist das eine wichtige Baustelle, hier müssen wir rasch auf internationales Niveau kommen. [...] . Ein Beleg ist auch die Präsenz der anderen Topvereine im asiatischen Fernsehen. Die sind in der weltweiten Vermarktung schon lange aktiv, während Fußballdeutschland hier viel zu lange einen Tiefschlaf gehalten hat. Nun gilt es, diesen Rückstand aufzuarbeiten“ (Manager-Magazin 2005b)

Hierzu will man versuchen die Anstoßzeiten der Bundesliga zu verlegen, um aus der Neben- in Hauptsendezeit der asiatischen TV-Sender zu kommen, wie es die spanische und englische Liga bereits vormachen. Bayern-Manager Uli Hoeneß betont immer wieder, dass das größte Potenzial in der Fernsehvermarktung liegt und man müsste erreichen, dass ein Spiel pro Spieltag am Samstagmittag bereits um 13.00 Uhr angepfiffen wird (vgl. Finsterbusch 2005a). Auch Rummenigge unterstreicht diesen elementaren neuen Gedanken: „Das ist eine zentrale Frage. An der Antwort wird man ablesen können, ob die Bundesliga exklusiv ihren nationalen Markt stärken will – das hieße, dass die Spielbeginne nicht verlegt werden; oder ob man in internationalen Zusammenhängen denkt. Dann müsste es auch Spiele geben, die mittags laufen. Aus deutscher Sicht wäre das revolutionär, global betrachtet aber schlicht notwendig.

Dennoch bekommt man für solch einen Vorschlag mächtig Gegenwind. Aber die Vereine hat es zu interessieren, denn hier liegen Vermarktungschance brach. Wenn die nicht genutzt werden, wird der deutsche Fußball international weiter an Stellenwert verlieren.“ (Manager-Magazin 2005b) Ziel muss es daher sein die Bundesliga im Ausland besser zu positionieren. Dieses Ziel ist allerdings nur mittel- bis langfristig zu realisieren. Erste Erfolge sind dennoch sichtbar: So konnte die Anzahl der über die Bundesliga berichtenden Länder jüngst auf 133 gesteigert werden und insgesamt wurden 108 der 153 Bundesligaspiele der Hinrunde der Saison 2004/2005 im Ausland live übertragen.

### ***Merchandising und PR***

Auch im Bereich internationales Merchandising und PR hat der FC Bayern noch Aufholbedarf. So beruht etwa der finanzielle Erfolg Manchester Uniteds auch auf einem strategisch sehr gut ausgerichteten Merchandising-Konzept. Im Geschäftsjahr 2003 verkaufte Manchester Trikots und Fanartikel im Wert von 11,5 Mio. GBP, was 7 % des Umsatzes entsprach. Auf nationaler Ebene sind hier vor allem die strategischen Partnerschaften in Form von Franchise-Stores mit den Ketten *Debenhams* und *Allports* zu nennen. Das enorme Marken-Potenzial besonders in Asien schöpft Manchester United mit derzeit 10 sog. Megastores z.B. in Singapur, Kuala Lumpur und Jakarta ab. Welche Zugkraft Manchester United zum Beispiel in Thailand besitzt, zeigt folgende Zahl: Bei einem Preisausschreiben, bei dem 10x2 Karten für einen Besuch zu einem Spiel in Manchester incl. Reisespesen zu gewinnen waren, beteiligten sich 10 Mio. Menschen – und damit jeder fünfte Thai. In Indonesien verzeichnet die englische Premier League mit einem Zuschauerschnitt von ca. 8 Mio. bei TV-Live-Übertragungen eine höhere Zuschauerzahl als im Heimatmarkt (ca. 6 Mio. Zuschauer) (vgl. N.N. 2000, S. 12).

Hägele erklärt den Wettbewerbsvorteil der anderen europäischen Top-Ligen vor allem aus deren stärkeren internen Wettbewerb heraus. So sind es in England 4-5 Vereine, die jährlich die Meisterschaft unter sich ausmachen und dabei vor allem in den Londoner Stadtteilen (Chelsea, Arsenal, Tottenham) starke Derbys austragen. Auch in Italien bieten die Stadtduelle im Rom (AS Rom und Lazio Rom) und Mailand (AC Mailand und Inter Mailand) Stoff für brisante Themen. Und das ewige spanische Duell zwischen Real Madrid und dem FC Barcelona lässt sich natürlich auch sehr wirksam im Ausland vermarkten. Dem FC Bayern und der Bundesliga fehlt es nach Aussage Hägeles hier an echten „stories“. So versucht man derzeit beim FC Bayern in Zusammenarbeit mit Werbeagenturen ein greifbares Image

aufzubauen, das sich in die ausländische Märkte hinaustragen lässt. Langfristiges Ziel ist es das Image des FC Bayern im Ausland nachhaltig zu pflegen und daraus eine verstärkte Merchandisingnachfrage in den ausländischen Märkten zu erzielen. Wie bereits gezeigt spielen gerade bei der Verpflichtung von neuen Spielern aus ausländischen Wachstumsmärkten die Potenziale der damit verbundenen Mehreinnahmen im Merchandising eine nicht unwesentliche Rolle. Als der Hamburger Sportverein im Dezember 2002 den japanischen Stürmerstar Takahara verpflichtete verband man damit die Aussicht auf ca. 40.000 verkaufte Trikots auf dem japanischen Markt (vgl. Matz/Meyer-Odewald 2003, S. 17).

### **Zukunftsperspektiven**

Zwar besitzt der FC Bayern im internationalen Vergleich noch einigen Nachholbedarf, mit gezielten Maßnahmen sollte es jedoch gelingen, den Rückstand im internationalen Wettbewerb aufzuholen. Unterstützung erhält diese These durch Karl-Heinz Rummenigge: „Die Unterschiede bei den Einnahmen von Bundesliga und Premier League betragen teilweise mehr als 1000 Prozent. Es gibt Mittel und Wege, diese Schere langfristig zu schließen. Nur bin ich skeptisch, ob die Bundesliga bereit ist, zu Lasten des Heimatmarktes die dafür notwendigen Veränderungen vorzunehmen.“ (Manager Magazin 2005b). Voraussichtlich bleibt der FC Bayern München jedoch vorerst der einzige deutsche Verein, der es mit den anderen europäischen Spitzenvereinen aufnehmen kann. Dieser Situation ist man sich beim FC Bayern durchaus bewusst und auch Martin Hägele betont, dass man hier eine Ausnahmestellung einnimmt und ein gemeinsames Vorgehen mit anderen deutschen Vereinen nicht sinnvoll ist.

Neben dem asiatischen Raum sieht man beim FC Bayern München v.a. in der Region Osteuropa neues Potenzial. Diese Einschätzung beruht auf zwei wesentlichen Vorteilen. Zum einen genießt der FC Bayern in Osteuropa höhere Popularitätswerte als z.B. Real Madrid oder Manchester United. Zum anderen spricht die räumliche Nähe zum potentiellen Markt für diesen, da Marketingtouren mit Freundschaftsspielen der Mannschaft hier sehr einfach abzuwickeln sind. Und so führte man beim FC Bayern bereits Joint-Venture-Gespräche mit dem polnischen Verein Legia Warschau (vgl. Manager-Magazin 2005b). Höchste Priorität für die Vereine, und das bestätigt auch Hägele deutlich im Interview, haben jedoch allein schon wegen des Marktpotenzials die asiatischen Märkte. Kritisch bleibt dennoch die Frage inwieweit man den richtigen Zeitpunkt für eine Expansion in die neuen Märkte nicht bereits verpasst hat. Der Manager Kaenzig von Hannover 96 äußert sich in der Zeitschrift Spiegel

dazu: „Wo wir jetzt stehen, waren die Engländer schon vor zehn Jahren.“ (Kramer/Weinzierl/Wulzinger 2005, S. 187) Martin Hägele sieht im Interview diesen Punkt nicht ganz so kritisch. Das starke Interesse der chinesischen Medien zum „Launch“ der chinesischen Homepage des FC Bayern, zeigt ihm, dass die Märkte noch längst nicht ausgeschöpft sind. Dennoch hat man insbesondere beim FC Bayern wohl verpasst, die enorme Popularität der Protagonisten Oliver Kahn und Michael Ballack nach der WM 2002 in Japan und Korea in eine gezielte Asien-Offensive umzusetzen.

Ziel für den FC Bayern im Wettbewerb um internationale Marktanteile muss eine erfolgreiche Differenzierung und Imagebildung zu den anderen Wettbewerbern sein. Und in Ansätzen gelingt dies bereits heute schon: Bei der Asien-Reise setzt man auf eine Nachhaltigkeit der Partnerschaften, statt auf kurzfristigen finanziellen und medialen Erfolg; finanziell riskante Verpflichtungen absoluter Topstars werden abgelehnt und man setzt auf medienwirksame deutsche Jungnationalspieler wie Schweinsteiger und Lahm (siehe Interview mit Martin Hägele); die Integration ehemaliger Spielerleben ins Vereinsgeschehen soll dem Verein mehr Geschichte und Gesicht geben. Diese Maßnahmen sind mittel- bis langfristig angelegt und werden dem Verein helfen, den Rückstand in der internationalen Vermarktung, basierend auf einem soliden Fundament, aufzuholen.

## **Literatur**

Brüning, C./Rischbieter, F./Rietz, A. (2000): Der letzte (Star) macht das Licht aus. Ajax Amsterdam nach Spielerverkäufen nur mit Durchschnittsteam, in: GoingPublic Sonderausgabe Fußball-Aktien, 4. Jahrgang, S. 30-31.

Deloitte (2004a): Football Money League. The climbers and the sliders 2004, Branchen-Report, Manchester.

Deloitte (2004b): The Annual Review of Football Finance 2004, Branchen-Report, Manchester.

DFL (2005): Liga intern, <http://www.bundesliga.de/intern/hilfe/#zwei>, 14.07.2005.

FAZ (2005): Das Geschick der Einkäufer gegen die Macht des Milliardärs, in: FAZ, 186 (12.08.2005), S. 32.

FAZ-Net (2005): Ein riesiger Boom und reichlich Ballast, <http://www.faz.net/s/Rub9CD731D06F17450CB39BE001000DD173.html>, 01.08.2005.

- Fcb.de (2005a): Langfristiges Invest – Bayern wollen Partner Japans werden, [http://www.fcbayern.tcom.de/de/aktuell/news/2005/04564.php?fcb\\_sid=1c35ffc19fb22e7eb4539ab500067c7d.html](http://www.fcbayern.tcom.de/de/aktuell/news/2005/04564.php?fcb_sid=1c35ffc19fb22e7eb4539ab500067c7d.html), 01.07.2005.
- Fcb.de (2005b): Rummenigge will regelmäßig nach Asien, [http://www.fcbayern.tcom.de/de/aktuell/news/2005/04937.php?fcb\\_sid=f4585a3138028671d437ec6328cb96f2.html](http://www.fcbayern.tcom.de/de/aktuell/news/2005/04937.php?fcb_sid=f4585a3138028671d437ec6328cb96f2.html), 31.07.2005.
- Finsterbusch, S. (2005a): Big in Japan: Die Bayern eifern Oliver Kahn nach, in: FAZ, 176 (01.08.2005), S. 22.
- Finsterbusch, S. (2005b): Zwei Spiele, vier Tage, zwei Millionen Euro, in: FAZ, 175
- Gove, M. (2005): Glazer: a red passport to prosperity, <http://www.timesonline.co.uk/article/0,,1055-1624935,00.html>
- Hardenacke, J./Hummelsberger, M. (2004): Paradigmenwechsel im Profifußball. Kennzahlen zum Wandel vom Altruismus zur marktorientierten Unternehmensführung, , in: Bieling, M./Eschweiler, M./Hardenacke, J. (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden, S. 51-71.
- Hödl, G. (2002): Zur politischen Ökonomie des Fußballsports, in: Fanizadeh, M./Hödl, G./Manzenreiter, W. (Hrsg.): Global Players. Kultur, Ökonomie und Politik des Fußballs, Frankfurt, S. 13-37.
- Jung, A. (2005): Das Vermarktungskonzept des FC Bayern München. Vortrag und Präsentationsunterlagen zur Konferenz Visions of Football, Juli 2005, München.
- Kramer, J./Weinzierl, A./Wulzinger, M. (2005): Der lange Weg nach Osten, in: Spiegel, Ausgabe 12/2005, S. 186-188.
- Manager-Magazin (2005b): Fußballdeutschland hat einen Tiefschlaf gehalten, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,366340,00.html>, 27.07.2005.
- Marca (2005): El madridistas recibieron honores casi de jefe de estado, <http://www.marca.com/edicion/noticia/0,2458,656075,00.html>, 25.07.2005.
- Matz, D./Meyer-Odewald, J. (2003): Geschäft oder Leidenschaft. Fußball in Deutschland. Hamburg.
- Muras, U. (2005): Ostwestfalen als Global Player. Bielefeld expandiert nach Asien und hält Kontakt zu Real Madrid, <http://www.wams.de/data/2005/08/28/766865.html>

- N.N. (2000): A Theatre of Dreams. ManU bleibt das Basis-Investment im Kick-Bereich, in: GoingPublic Sonderausgabe Fußball-Aktien, 4. Jahrgang, S. 12.
- Spiegel.de (2005): Bayern startet Asienoffensive, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,366870,00.html>, 26.07.2005.
- Sport1.de (2005a): Bielefeld kooperiert mit Chinesen, [http://www.sport1.de/coremedia/generator/www.sport1.de/News/Fussball/Bundesliga/Meldungen/fus\\_20bun\\_20bielefeld\\_20kooperiert\\_20mit\\_20klub\\_20in\\_20china\\_20mel.html](http://www.sport1.de/coremedia/generator/www.sport1.de/News/Fussball/Bundesliga/Meldungen/fus_20bun_20bielefeld_20kooperiert_20mit_20klub_20in_20china_20mel.html), 13.07.2005.
- Sport1.de (2005b): Rekordsummen beim FC Bayern, [http://www.sport1.de/coremedia/generator/www.sport1.de/News/Fussball/Bundesliga/Meldungen/fus\\_20bun\\_20bayern\\_20ag\\_20mit\\_20rekordumsatz\\_20mel.html](http://www.sport1.de/coremedia/generator/www.sport1.de/News/Fussball/Bundesliga/Meldungen/fus_20bun_20bayern_20ag_20mit_20rekordumsatz_20mel.html), 21.07.2005.
- Thomé, M. (2003): Ausländer in der Fußball-Bundesliga, Working-Paper, Mainz.
- Zdral, W. (2004): Die Lederhosen AG. Was Sie schon immer über den FC Bayern wissen wollten, München.