

Fußballklubs als Global Player

**FC Barcelona,
Real Madrid,
Manchester United**

Philipp Schlösser

Philipp Schlösser

Fußballklubs als Global Player. FC Barcelona, Real Madrid,
Manchester United

Umschlagabbildung: photocase.com © lenipopeni

© Tectum Verlag Marburg, 2011

ISBN 978-3-8288-5456-7

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter der
ISBN 978-3-8288-2787-5 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	9
1 Einführung	11
1.1 Einleitung	11
1.2 Themeneingrenzung und Aufbau der Arbeit.....	13
2 Theorie	15
2.1 Wirtschaftliche Professionalisierung von Fußballvereinen	15
2.1.1 Begriffsbestimmung der Professionalisierung	15
2.1.2 Von Vereinsstrukturen zu Unternehmensstrukturen.....	17
2.1.3 Betriebswirtschaftliche Klassifizierung von Fußballvereinen	23
2.1.4 Ökonomisches Modell des professionellen Fußballs	27
2.1.5 Einnahmequellen professioneller Fußballvereine.....	31
2.2 Internationalisierung	38
2.2.1 Grundbegriffe der Internationalisierung	38
2.2.2 Internationalisierungsmotive	40
2.2.3 Risiken der Internationalisierung	42
2.2.4 Internationalisierungsprozess.....	43
2.2.4.1 Auswahl der im Ausland durchzuführenden Aktivitäten.....	44
2.2.4.2 Auswahl der geeigneten Ländermärkte.....	45
2.2.4.3 Auswahl der Markteintrittsstrategie	46
2.2.4.4 Wahl des Markteintrittszeitpunktes	50
2.3 Rolle der Markenbildung bei der Internationalisierung.....	51

3	Methodik	55
3.1	Untersuchungsmethode	55
3.2	Leitfadeninterview	55
3.3	Fragestellung der Untersuchung	56
3.4	Untersuchungsablauf	57
3.5	Experten	58
4	Ergebnisteil	59
4.1	Erfolgsfaktorenforschung/ Erfolgsmodell.....	59
4.1.1	Beschreibung des Modells	60
4.2	Vorstellung der untersuchten Vereine.....	66
4.3	Ergebnisanalyse der durchgeführten Interviews.....	69
4.3.1	Ziele und Motive der Internationalisierung der Vereine	71
4.3.2	Konzeption (Erfolgsbasis).....	73
4.3.3	Umsetzung (Erfolgsinstrumente).....	78
	Sponsoring.....	78
	Medien	80
	Merchandising	82
	Sonstige.....	83
4.3.4	Evaluierung (Erfolgsmessung)	85
4.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	87
5	Literaturverzeichnis	91

Abkürzungsverzeichnis

Barca	-	FC Barcelona
ca.	-	circa
EFF	-	Erfolgsfaktorenforschung
ehem.	-	ehemalig
e.g.	-	exempli gratia
etc.	-	et cetera
i.d.R.	-	in der Regel
k.A.	-	keine Angabe
ManuUtd.	-	Manchester United FC.
o.ä.	-	oder ähnliches
o.V.	-	ohne Verfasser
Real	-	C.F. Real Madrid
usw.	-	und so weiter
u.a.	-	unter anderem
vgl.	-	vergleiche
VIP	-	Very Important Person

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Organigramm der Marketingabteilung des FC Barcelona (Vereinsdaten, 2008).	22
Abb. 2:	Ökonomisches Modell des professionellen Sports eigene Darstellung nach Benner, 1992, S. 30).	27
Abb. 3:	Outputvermarktung professioneller Fußballvereine (eigene Darstellung).	30
Abb. 4:	Gesamteinkommen in Mio. Euro Saison 2007/2008 (Deloitte, 2009, S. 2).	31
Abb. 5:	Prozentuale Verteilung der Einnahmequellen - Saison 2007/2008 (eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte, 2009, S. 7-9).	32
Abb. 6:	Internationalisierungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Welge & Holtbrügge, 2003, S. 95).	44
Abb. 7:	Wertschöpfungskette (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 1986, S. 21).	45
Abb. 8:	Formen internationaler Markteintrittsstrategien (eigene Darstellung in Anlehnung an Meissner & Gerber, 1980, S. 224).	48
Abb. 9:	Internationalisierungsmodell europäischer Spitzenvereine im Fußball (eigene Darstellung).	61
Abb. 10:	Position im Internationalisierungsprozess (eigene Darstellung nach Kotler, 2009, S. 257)	70
Abb. 11:	Virtuous Circle (eigene Darstellung in Anlehnung an Vereinsdaten des FC Barcelona)	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Rechtsformen ausgewählter Vereine in der Saison 2007/2008 (Darstellung aus eigener Recherche).	21
Tabelle 2:	Vereinsdaten (Darstellung aus eigener Recherche)	67

1 Einführung

1.1 Einleitung

Der Fußball hat sich in den letzten Jahrzehnten in Europa zu einem Massenphänomen entwickelt. In Europa ist Fußball die mit Abstand beliebteste Sportart im Fernsehen (UPC, 2006). Die Fußball-WM 2006 in Deutschland wurde von kumulierten 5,3 Milliarden Menschen in Europa und 26,3 Milliarden Menschen weltweit im Fernsehen verfolgt (FIFA, 2007).

Passiver Fußballkonsum nimmt demnach eine zentrale gesellschaftliche Rolle ein. Der Fußball bewegt die Menschen weltweit in einem Maße, wie es sonst keiner anderen gesellschaftlichen Institution gelingt. Neben der großen Anzahl an Zuschauern vor Ort, erreichen vor allem Fußballgroßereignisse wie beispielsweise die UEFA Champions League oder die Europa- bzw. Weltmeisterschaft, mittels medialer Multiplikatoren wie TV, Print oder Internet, weltweit mehrere Milliarden Fußballinteressierte.

Durch den enormen Anstieg der Nachfrage nach passivem Fußballkonsum und die damit einhergehende Verzahnung mit Wirtschaftsunternehmen sowie den Medien, haben sich die Einkünfte der Vereine in den letzten Jahrzehnten vervielfacht. Dieser Trend lässt sich nicht nur in Deutschland beobachten, sondern manifestiert sich besonders in den fünf europäischen Kernmärkten England, Spanien, Italien, Deutschland und Frankreich (Ernst & Young, 2005).

Als Folge hieraus ergibt sich eine fortschreitende Professionalisierung der Vereine sowohl im sportlichen Bereich als auch in der wirtschaftlichen Ausrichtung. Fußballvereine entwickeln sich zunehmend zu Fußballunternehmen, die – neben der Beachtung zahlreicher Besonderheiten der Fußballbranche – verstärkt nach allgemeingültigen betriebswirtschaftlichen Prinzipien agieren. Die 20 wirtschaftlich einkommensstärksten Vereine Europas haben in der Saison 2007/2008 ein Einkommen zwischen 104 Mio. Euro und 365,8 Mio. Euro generiert (Deloitte, 2009) und sind gemessen am Umsatz als Großunternehmen anzusehen (Hutzschenreuter, 2009).

Als ein wichtiges Ziel eines betriebswirtschaftlich geführten Unternehmens ist die Steigerung des Einkommens anzusehen. Eine von vielen Möglichkeiten stellt dabei die Markterweiterung im Ausland dar. In vielen Unternehmen steht die sogenannte Internationalisierung an der Tagesordnung. Analog hierzu ist seit einigen Jahren zu beobachten, dass