



China Analysis 41
Januar 2005
www.chinapolitik.de

**Die Fußball-Bundesliga und der
chinesische Markt: Handlungsoptionen
für deutsche Bundesligisten**

Volker Ergenzinger

Diplom-Sportwissenschaftler, Deutsche Sporthochschule Köln

China Analysis wird herausgegeben von:

Professor Dr. Sebastian Heilmann
Lehrstuhl für Politik und Wirtschaft Chinas
Universität Trier
E-mail: china_analysis@chinapolitik.de

Volker Ergenzinger

Die Fußball-Bundesliga und der chinesische Markt: Handlungsoptionen für deutsche Bundesligisten

Abstract

In der rund 40jährigen Geschichte der deutschen Fußball-Bundesliga hat eine rasante sportliche und wirtschaftliche Entwicklung stattgefunden. Dank steigender Einnahmen aus Fernsehgeldern des Privat- und Bezahlfernsehens wuchsen die Etats der Vereine seit den 1980er Jahren beträchtlich. Diese Entwicklung fand 2002 durch die Insolvenz der Kirch Media AG ein Ende und zwang die Bundesligisten zum wirtschaftlichen Umdenken.

Heute nun befassen sich die Bundesligavereine wegen der empfindlichen finanziellen Einbußen mit der Suche nach Möglichkeiten zu Einsparungen in ihren diversen Geschäftsbereichen und mit der Erschließung neuer Geldquellen. Da der deutsche Fußballmarkt weitgehend gesättigt ist, die Marktanteile unter den Vereinen größtenteils vergeben sind und nur noch kleine Reserven existieren, richten die Bundesligisten ihre Aufmerksamkeit auch auf internationale Märkte. Angesichts dieser völlig veränderten Situation benötigen die Fußballvereine neue Konzepte, um die im Ausland vorhandenen Potentiale erschließen zu können. Besondere Beachtung findet dabei der asiatische Markt. Und China kommt hierbei eine besondere Rolle zu.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand verschiedener Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien – unter Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen der Bundesligisten und des Zielmarktes – Handlungsoptionen für deutsche Fußballprofivereine auf dem chinesischen Markt aufzuzeigen.

Diese Studie basiert auf der Auswertung von Sekundärliteratur, einer umfassenden Recherche von Primärquellen sowie Interviews mit Verantwortlichen von fünf Bundesligisten. Zunächst wird der strategische Planungsstand deutscher Vereine für ein wirtschaftliches Engagement in China im Vergleich zur europäischen Konkurrenz ermittelt. Im Anschluss werden hierfür notwendige, Erfolg versprechende Voraussetzungen dargelegt. Das dritte Kapitel dient der Entwicklung konkreter Handlungsoptionen mit einem Schwerpunkt auf kooperativen Vorgehensweisen. Diese werden im vierten Kapitel am Beispiel der TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA illustriert. Den Abschluss der Arbeit bilden zusammenfassende Schlussfolgerungen und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
1 Strategischer Planungsstand deutscher Vereine im Vergleich zur europäischen Konkurrenz	5
1.1 Projekte europäischer Fußballprofivereine in China	5
1.2 Recherchen auf den Internetseiten der Bundesligisten	6
1.3 Interviews mit fünf deutschen Bundesligisten	6
1.3.1 Verpflichtung asiatischer Spieler	7
1.3.2 Steigerung des Bekanntheitsgrades	7
1.3.3 Anvisierte Märkte aus Sicht der Bundesligisten	7
1.3.4 Chancen und Risiken	7
1.3.5 Einfluss eines Engagements auf potentielle Sponsoren	8
1.3.6 Planungsstand der Bundesligisten hinsichtlich eines Markteintritts	8
2 Erfolg versprechende Voraussetzungen für ein wirtschaftliches Engagement auf dem chinesischen Markt	9
2.1 Imageträger und Markenpräsenz	9
2.2 Know-how, Markenzeichen, Produkte eines Vereins	10
3 Handlungsoptionen für Fußballunternehmen zur Umsetzung wirtschaftlicher Projekte in China	12
3.1 Kooperativer Eintritt der Bundesligisten	12
3.2 Kooperation mit einem einheimischen Fußballklub	15
3.2.1 Errichtung eines Fußballinternats	16
3.2.2 Aufbau einer Rehabilitationsklinik	18
3.2.3 Bau von Stadien und Sportstätten	19
3.3 Produktion und Vertrieb von Fan-Artikeln	20
3.4 Akquise von Sponsoren im Rahmen eines Auslandsengagements	22
4 Handlungsoptionen für die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA	23
5 Fazit und Ausblick	26
Literatur- und Quellenverzeichnis	28

Einleitung¹

In der rund 40jährigen Geschichte der deutschen Fußballbundesliga hat eine rasante sportliche und wirtschaftliche Entwicklung stattgefunden. Seit ihrer Gründung 1963 haben sich die Strukturen des Deutschen Fußballbundes (DFB) und der Bundesligisten kontinuierlich professionalisiert. Über stetig steigende Einnahmen aus Fernsehgeldern des Privat- und Bezahlfernsehens stiegen in den letzten Jahren Wohlstand und Ausgaben der Vereine. Diese Entwicklung fand 2002 durch die Insolvenz der Kirch Media AG ein Ende und zwang die Bundesligisten zum wirtschaftlichen Umdenken.

Heute nun befassen sich die Bundesligavereine wegen dieser empfindlichen finanziellen Einbußen mit der Suche nach Möglichkeiten zu Einsparungen in ihren diversen Geschäftsbereichen und der Erschließung neuer Geldquellen. Da der deutsche Fußballmarkt weitestgehend gesättigt ist, die Marktanteile unter den Vereinen größtenteils vergeben sind und nur noch kleine Reserven existieren, richten die Bundesligisten ihre Aufmerksamkeit auch auf internationale Märkte. Angesichts dieser völlig veränderten Situation benötigen die Fußballvereine neue Konzepte, um die im Ausland vorhandenen Potentiale erschließen zu können. Besondere Beachtung findet dabei der asiatische Markt, wobei China aus verschiedenen Gründen eine Sonderrolle zukommt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher anhand verschiedener Markteintritts- und Marktarbeitungsstrategien unter Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen der Bundesligisten und des Zielmarktes Handlungsoptionen für deutsche Fußballprofivereine auf dem chinesischen Markt aufzuzeigen. Einleitend werden bereits umgesetzte Projekte europäischer, insbesondere englischer Premier League Klubs vorgestellt. Vor diesem Hintergrund sollen mögliche Aktivitäten für deutsche Vereine hergeleitet werden. Um die hierfür notwendige Grundlage zu schaffen, folgt zunächst die Darstellung der Ergebnisse von Recherchen auf den Internetseiten aller Fußballvereine der 1. Bundesliga. Ergänzend werden die Resultate der Interviews mit Verantwortlichen von fünf Erstligisten dargelegt. Die so gewonnen empirischen Daten sollen Aufschluss über den Planungsstand der Bundesligisten bezüglich einer Erweiterung ihrer wirtschaftlichen Handlungsfelder auf internationale Märkte liefern. Unter

¹ Die ungekürzte Version der vorliegenden Arbeit erschien als Diplomarbeit von Ergenzinger (2004): Entwicklung von Handlungsoptionen für deutsche Fußballprofivereine auf dem chinesischen Markt - Dargestellt am Beispiel der TSV München 1860 GmbH & Co. KGaA, Köln: Deutsche Sporthochschule Köln, 2004.

Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten im Zielland² und der allgemeinen sportlich-wirtschaftlichen Voraussetzungen von deutschen Fußballprofivereinen erfolgt aufbauend die Entwicklung der zuvor beschriebenen Handlungsoptionen. Eine zusammenfassende Betrachtung der bearbeiteten Thematik und der erzielten Ergebnisse, sowie ein Ausblick auf die Erfolgchancen für ein wirtschaftliches Engagement von Bundesligisten in China, bilden den Abschluss der Arbeit.

1 Strategischer Planungsstand deutscher Vereine im Vergleich zur europäischen Konkurrenz

Um den Ausgangspunkt für die Entwicklung von Handlungsoptionen auf dem chinesischen Markt festlegen zu können, werden zunächst bereits umgesetzte Projekte europäischer Konkurrenzklubs vorgestellt. Der mit ihnen verbundene werbetechnische und wirtschaftliche Erfolg durch eine steigende chinesische Anhängerschaft soll die viel versprechenden Aussichten eines Engagements in China unterstreichen. Weiterhin dienen die Ergebnisse der geführten Interviews dazu den vergleichsweise geringen Planungsstand deutscher Vereine nachzuweisen, wodurch der Notwendigkeit der Entwicklung entsprechender Projektstrategien Nachdruck verliehen wird.

1.1 Projekte europäischer Fußballprofivereine in China

Das wirtschaftliche Potential des chinesischen Marktes versuchen ausländische Fußballprofivereine für sich zu nutzen. Neben englischen Premier League Klubs wie Manchester United, FC Liverpool, FC Arsenal London, Everton und Tottenham Hotspurs sind auch andere europäische Vereine auf den chinesischen Markt aufmerksam geworden.³ Insbesondere Manchester, Liverpool und Arsenal, die über eine große Popularität in China verfügen, nutzen die vorhandenen Medien für vielfältige Projekte.⁴ Manchester, dessen Anhängerschaft in China auf 5,3 Mio. geschätzt wird, produziert seit 1998 über seine eigene Fernsehstation Manchester United's Television (MUTV) eigens für China eine viereinhalbstündige Fernsehsendung, die bei China Central Television (CCTV) Kanal 5 ausgestrahlt wird. Arsenal London richtete 2001 im Rahmen eines Joint Venture mit der Medienfirma *Granada* eine China-Webseite ein, um das Potential der Marke Arsenal dort zu testen und einen Ausgangspunkt für die Vermark-

² Zu den Rahmenbedingungen im Zielmarkt vgl. Ergenzinger (2004), S. 61-77.

³ Vgl. Leung (2002).

⁴ Vgl. Ashton (2002), S. 27 und 146.

tung ihrer Merchandisingartikel zu haben. Jede Woche greifen ca. 15.000-25.000 Internetnutzer auf diese Seite zu. Liverpool hat - ebenfalls zusammen mit *Granada* - eine achtstündige Fernsehreihe namens „*The Liverpool Story*“ produziert. Zusammen mit der Agentur *Odyssey Investment Consulting*, die von einem ehemaligen Topspieler des Vereins unterstützt wird, versucht der Verein, systematisch eine Datenbank über Fans für die Zukunft aufzubauen.

Zusätzlich verstärken sowohl Arsenal London als auch der FC Liverpool ihre Präsenz auf dem chinesischen Markt durch Abbildung ihrer Vereinslogos auf Kreditkarten der *Mevas Bank*⁵, die zur *Dah Sing Financial Group*, einer der führenden Finanzdienstleistungsgruppen Hongkongs gehört. Ausgehend von den wirtschaftlichen Aktivitäten englischer Premier League Klubs in der Volksrepublik China wird nachfolgend der Stand der Planungen deutscher Vereine hinsichtlich eines Engagements in Fernost vorgestellt.

1.2 Recherchen auf den Internetseiten der Bundesligisten

Das Ziel der Recherchen war die Erfassung von Informationen, die Rückschlüsse auf die Motive der achtzehn Bundesligavereine für ein wirtschaftliches Engagement auf internationalen, insbesondere asiatischen Märkten, zulassen. Folgende Ergebnisse sind dabei von zentraler Bedeutung: Sieben Vereine verfügen neben einer deutschsprachigen Version ihrer Homepage über eine englische, chinesische oder japanische Fassung. In den Sponsoren-Pools nahezu aller Vereine sind neben national agierenden Sponsoren auch europa- und weltweit agierende Unternehmen enthalten, die von einem Engagement der Bundesligisten auf internationalen Märkten imagetechnisch profitieren können. Drei asiatische Spieler aus China, Japan und Südkorea spielen bei Bundesligaklubs.

1.3 Interviews mit fünf deutschen Bundesligisten

Für die Interviews stellten sich die Verantwortlichen der TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA, der Hertha BSC Berlin KgmBh aA, der Borussia VfL 1900 GmbH⁶, der VfL Wolfsburg Fußball GmbH bzw. deren Vermarktungsfirma IMG und des VfB Stuttgart 1893 e.V. zur Verfügung. Berücksichtigt wurden insbesondere Aspekte wie die Verpflichtung asiatischer Spieler, Möglichkeiten zur Steigerung des Bekanntheitsgrades, anvisierte Märkte (insbesondere China) und der Stand der Planung zur Umsetzung konkreter Projekte. Zusammenfassend entstand dabei folgendes Bild.

⁵ Vgl. Mevas Bank (2004 a); Mevas Bank (2004 b).

⁶ Die Borussia VfL 1900 GmbH wird im Bundesligaspielbetrieb unter dem Namen Borussia Mönchengladbach geführt.

1.3.1 Verpflichtung asiatischer Spieler

Grundsätzlich kommt eine Verpflichtung asiatischer Spieler für alle Vereine in Frage. Entscheidendes Kriterium ist immer die sportliche Qualität. Eine Verpflichtung aus rein wirtschaftlichen Motiven⁷ schließen alle Vereine aus.

Die Zahl an guten Spielern in Asien wird gegenwärtig noch als relativ gering eingeschätzt. Fußballerisches Potential ist zwar vorhanden, muss sich künftig aber noch entwickeln.

1.3.2 Steigerung des Bekanntheitsgrades

Die Steigerung des eigenen Bekanntheitsgrades in Asien kann neben der Beschäftigung asiatischer oder europäischer Topspieler und einem Joint Venture mit europäischen oder asiatischen Unternehmen durch weitere Maßnahmen gefördert werden. Eine wichtige Bedeutung hierfür hat die Ausrichtung von Trainings- und Freundschaftsspielen, um die Mannschaft potentiellen Fans im Zielland näher zu bringen und eine entsprechende Präsenz vor Ort zu zeigen. In diesem Zusammenhang spielt ebenfalls das Fernsehen eine wichtige Rolle, weil es Spiele, sportliche Erfolge und Reportagen über den Verein und seine Spieler landesweit zugänglich macht. Ohne Imageträger wie Spieler oder große Unternehmen wird der Eintritt in den asiatischen Markt in zeitlicher wie finanzieller Hinsicht wesentlich schwieriger eingeschätzt.

1.3.3 Anvisierte Märkte aus Sicht der Bundesligisten

Unter Berücksichtigung demographischer und wirtschaftlicher Kriterien wird China bezüglich eines Markteintritts favorisiert. In sportlicher Hinsicht sind jedoch Japan und Südkorea vor China einzustufen. Das fußballerische Niveau wird dort derzeit höher eingeschätzt.

1.3.4 Chancen und Risiken

Die entscheidenden Kriterien, die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Einstufung Chinas vor anderen asiatischen Ländern veranlassen, ist die Größe des Marktes mit seinem starken Wachstumspotential, seinen noch nicht vergebenen Anteilen sowie die Begeisterungsfähigkeit der Chinesen für sportliche Ereignisse, wobei Fußball an erster Stelle steht. Neben diesen Vorzügen wird aber auch darauf hingewiesen, dass ein Engagement auf dem chinesischen Markt Gefahren birgt. Hierzu gehören mangelnde Erfahrungswerte, die ein Antizipieren

⁷ Eine Verpflichtung „aus rein wirtschaftlichen Motiven“ würde bedeuten, dass ein Fußballverein den Transfer eines Spielers in erster Linie wegen der sich hierüber eröffnenden Geschäftsmöglichkeiten anstrebt. Seine sportlichen Qualitäten wären dabei sekundär.

eventueller Rückschläge erschweren, wie auch erhöhte rechtliche und politische Risiken, die ein Hindernis für geplante Projekte darstellen. In bestimmten Fällen erfordern kulturelle Unterschiede zwischen Europäern und Chinesen zusätzlich ein von gewohnten Normen abweichendes geschäftliches Verhalten.

1.3.5 Einfluss eines Engagements auf potentielle Sponsoren

Sponsoren können von einem Engagement der Bundesligisten auf dem chinesischen und anderen Märkten profitieren, indem sie dort die Bekanntheit des Vereins für ihre eigenen Belange einsetzen. Dies gilt gleichermaßen für deutsche wie chinesische Sponsoren. Insbesondere für Letztere besteht zusätzlich die Möglichkeit, auf dem deutschen und eventuell auch auf dem europäischen Markt Fuß zu fassen. Voraussetzung für die Nutzung der Vereinspopularität ist allerdings eine Sponsoring-Partnerschaft mit einem Bundesligisten. Insgesamt können von dem Markteintritt eines Fußballvereins sowohl die als Sponsoren auftretenden Unternehmen, als auch die Vereine profitieren.

1.3.6 Planungstand der Bundesligisten hinsichtlich eines Markteintritts

Über detaillierte, strategische Pläne zur Umsetzung wirtschaftlicher Projekte im Rahmen eines Markteintritts verfügt im Grunde nur einer der interviewten Vereine. Ein weiterer Verein weist Pläne vor, die aber weniger strukturiert sind; jedoch berücksichtigt dieser die Möglichkeit eines kollektiven Markteintritts aller Bundesligisten durch Kooperation. Die anderen drei Vereine besitzen noch keine konkreten Pläne für ein Engagement auf dem chinesischen Markt, führen jedoch aus ihrer Sicht denkbare Maßnahmen für den Aufbau einer Marktbekehrtheit an und können sich eine Kooperation mit Fußballvereinen im Zielmarkt durchaus vorstellen. Aussagen über Strategien zur Umsetzung der angedachten Maßnahmen bleiben dabei sehr vage und erfolgen in erster Linie aufgrund von Erfahrungswerten mit unterschiedlichen Strategien auf dem deutschen Markt.

Aufgrund des vorhandenen Potentials, der bestehenden Chancen und Risiken und in Ermangelung ausgereifter Pläne zur Umsetzung eines Eintritts in den chinesischen Markt werden im Anschluss einige Handlungsoptionen für deutsche Bundesligisten vorgestellt. Deren Entwicklung erfolgt unter Einbeziehung der bestehenden Rahmenbedingungen im Zielmarkt und der allgemeinen Voraussetzungen der Bundesligisten. Illustriert wird die Anwendung der Handlungsoptionen am Beispiel der TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA.

2 Erfolg versprechende Voraussetzungen für ein wirtschaftliches Engagement auf dem chinesischen Markt

2.1 Imageträger und Markenpräsenz

Die Umsetzung eines wirtschaftlichen Engagements in China erfordert bestimmte Voraussetzungen seitens der deutschen Bundesligisten. Eine entscheidende Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Einsatz von Imageträgern zu. Sie ermöglichen den Fußballunternehmen zunächst einmal die Schaffung einer gewissen Markenbekanntheit in China, die dann anschließend kontinuierlich mit Hilfe weiterer geeigneter Maßnahmen zu einem ausreichenden allgemeinen Bekanntheitsgrad im chinesischen Markt aufgebaut werden muss.

Nur über eine sorgfältig geplante und umfassende Präsenz der eigenen Marke, eine möglichst große Fangemeinde und die Entwicklung eines attraktiven Klubimages kann in China die erforderliche Basis geschaffen werden, um wirtschaftlich handlungsfähig und erfolgreich zu sein.⁸ Imageträger, Klubnamen und dazugehörige Markenartikel sollen sich den angesprochenen Fans als untrennbare, unverwechselbare Einheit einprägen.

Besonders wichtig ist hier die Nutzung des Fernsehens, das über 90 % der chinesischen Konsumenten⁹ erreicht und damit als das meistfrequentierte Medium des Landes die besten Voraussetzungen zur Erreichung und Beeinflussung potentieller Kunden mit sich bringt. Ist ein bestimmter Bekanntheitsgrad erlangt, stellen die Vereine eine interessante Werbepattform für verschiedene Wirtschaftsunternehmen dar, die diese sich über Sponsoring erschließen können. Weiterhin eröffnet sich den Fußballunternehmen die Möglichkeit, selbständig oder in Kooperation mit einem anderen Unternehmen wirtschaftliche Projekte zu planen und mittels verschiedener Strategieoptionen umzusetzen. Somit ist im weiteren Verlauf zunächst zu klären, wer (aus welchen Gründen auch immer) als Imageträger fungieren kann.

Die Verpflichtung von Spielern aus dem chinesischen Zielmarkt ist in diesem Zusammenhang nahe liegend. Ihre Popularität und das damit verbundene mediale Interesse kann ein deutscher Bundesligist, ebenso wie ein Fußballunternehmen aus einer anderen europäischen Liga, für seine Ziele auf dem chinesischen Markt ausnutzen. Grundvoraussetzung ist dabei die sportliche Qualität der Spieler, da eine Verpflichtung nur dann erfolgt, wenn so eine Verstärkung

⁸ Vgl. Leung (2002); Ashton (2002), S. 104.

⁹ Vgl. China Statistics Press (2001).

des Spielerkaders erreicht wird. Die aus Spielerverpflichtungen resultierenden Geschäftsoptionen sind als positive Zusatzeffekte anzusehen. Ein gewisses Risiko bei der Nutzung dieser Geschäftsmöglichkeiten ergibt sich allerdings aus der bestehenden Verletzungsgefahr eines Spielers. Als Imageträger kann er nur dann fungieren, wenn er bei Bundesligaspielen auch eingesetzt wird und im Stadion und bei Fernsehübertragungen präsent ist und durch seine sportliche Leistung das öffentliche Interesse auf sich zieht.¹⁰

Neben chinesischen Spielern kommen aber auch europäische Topstars und international agierende Wirtschaftsunternehmen als Imageträger in Frage. Wie eine Studie von Leung¹¹ zu diesem Thema zeigt, besitzt der FC Liverpool über seinen Trikotsponsor Carlsberg eine starke kommerzielle Präsenz in China. Von der konsequenten und kontinuierlichen Werbung des Unternehmens in Verbindung mit dem Klublogo profitiert auch das Fußballunternehmen. Zusätzlich kann der FC Liverpool als Werbeträger auf Michael Owen zurückgreifen, dem laut Leung in China nach David Beckham beliebtesten ausländischen Spieler. Seine Bekanntheit bringt dem Premier-League Klub zusätzliche Imageeffekte, indem sie das Interesse chinesischer Fans auch auf den Verein lenkt. Als Voraussetzung hierfür müssen sich Verein und Spieler allerdings als Einheit präsentieren und als solche bei den chinesischen Anhängern einprägen.

Ebenso ist der sportliche Erfolg eines Klubs für den Grad des öffentlichen chinesischen Interesses und somit auch für die Bekanntheit eines Fußballunternehmens verantwortlich. Er wirkt sich auf den Zulauf und die Aufmerksamkeit von Fans und damit auch auf das Interesse von Wirtschaftsunternehmen an einer Zusammenarbeit mit einem Fußballklub aus.

Ohne den Einsatz von mindestens einem, günstigstenfalls aber mehreren der hier beschriebenen Imageträgern, wären die Erreichung eines Bekanntheitsgrades und der damit verbundene Erfolg der Marke sowie ein attraktives Klubimage und die Bildung einer ausreichenden Anhängerschaft in zeitlicher wie finanzieller Hinsicht nur mit wesentlich größerem Aufwand erreichbar.

2.2 Know-how, Markenzeichen, Produkte eines Vereins

Um einzelne Projekte zu planen, die für einen Bundesligisten auf dem chinesischen Markt

¹⁰ Beispiel hierfür ist die Verpflichtung Ma Mingyus durch den italienischen Erstligaklub Perugia. Werbeeffekte und erhoffte Einnahmen blieben aus, nachdem der Spieler nicht eingesetzt wurde. Vgl. Ashton (2002), S. 99.

¹¹ Vgl. Leung (2002).

durchführbar sind, ist zu klären, über welche Ressourcen und Produkte er verfügt, die mittels verschiedener Strategieoptionen möglichst effizient und effektiv¹² eingesetzt werden können. Neben finanziellen Mitteln sind dies Know-how, Markenzeichen sowie verschiedene Sachgüter und Dienstleistungen des Vereins.

Das Know-how, über das ein Fußballunternehmen aus seinen verschiedenen Geschäftsbereichen verfügt, ist sowohl wirtschaftlicher als auch sportlicher Natur. Es umfasst fachspezifisches Wissen zur gezielten Führung, Verwaltung, und Vermarktung von Fußballprofivereinen und ihren Sportstätten¹³ (durch Management-Kenntnisse), sportspezifisches Know-how in Form von Trainings- und Ausbildungsmethoden für den Jugend-, Amateur- und Profibereich, das in ein Gesamtkonzept (Fußballinternat) eingebettet ist sowie medizinisches Wissen von angestellten Ärzten und Physiotherapeuten der Lizenzmannschaft.

Das Logo bzw. Wappen eines Fußballunternehmens fungiert als Markenzeichen¹⁴. Sein wirtschaftlicher Wert ist abhängig von der Bekanntheit und dem Ruf des Fußballklubs. Je nach Bekanntheitsgrad kann es für ein Wirtschaftsunternehmen interessant sein, die Nutzungsrechte für ein solches Logo zu eigenen Werbezwecken und zur Differenzierung seiner eigenen Produkte von Konkurrenzprodukten auf dem Markt einzusetzen. Hierfür ist es wichtig, dass das Fußballunternehmen über ein Alleinstellungsmerkmal verfügt, welches es von seinen sportlichen Konkurrenten abgrenzt und ihm einen eindeutigen Wiedererkennungswert verleiht.

Zu den Dienstleistungen, die ein Fußballunternehmen anbietet, gehören neben der bereits dargestellten Organisation eines Fußballspiels seine Sponsorenpakete. Sie enthalten eine Vielzahl an Leistungen¹⁵, die ein Wirtschaftsunternehmen über ein Sponsoring erschließen kann, wobei die Größe des Leistungspakets direkt von der finanziellen Höhe des Engagements abhängt.

¹² Wirtschaftlich effizient zu handeln, bedeutet eine möglichst optimale Relation von Input und Output zu erreichen mit dem Ziel eines sparsamen Ressourcenverbrauchs. Effektiv zu handeln, bedeutet eine möglichst optimale Relation zwischen Ist- und Soll-Zustand zu realisieren und somit einen hohen Grad der Zielerreichung zu verwirklichen.

¹³ Im Zuge der Fußball-WM 2006 in Deutschland haben viele Bundesligisten ihre Stadien um- bzw. neu gebaut. Hieraus resultiert ein entsprechendes Fachwissen zur Umsetzung derartiger Projekte.

¹⁴ Markenzeichen sind Symbole, die bestimmte Produkte und Dienstleistungen von anderen unterscheiden. Bei Fußballvereinen fungiert das Vereinswappen als Markenzeichen. Vgl. Ergenzinger (2004), S. 37.

¹⁵ Diese Leistungen umfassen die Bereitstellung von Werbeflächen im Stadion, auf Trikots, in der Stadionzeitung, auf Sponsorenboards, Werbeterminen mit Spielern und vieles andere mehr.

Dem Bereich der Sachgüter sind alle Arten von Merchandisingartikeln zuzuordnen. Ihre Bandbreite reicht von Trikots der jeweiligen Lizenzmannschaft über andere Textilien bis hin zu Uhren und sonstigen Sachgütern, auf denen Logo und Farben eines Fußballunternehmens platziert werden können.

3 Handlungsoptionen¹⁶ für Fußballunternehmen zur Umsetzung wirtschaftlicher Projekte in China

Zu Beginn eines Eintritts in einen neuen Markt empfiehlt es sich, Projekte wie den Einsatz von Imageträgern anzustreben, deren Umsetzung die Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Fußballunternehmens fördern. Hierdurch werden günstige Voraussetzungen zur weiteren Bearbeitung und Durchdringung des Marktes geschaffen. Eine denkbare Maßnahme ist der Zusammenschluss aller Bundesligisten mit dem Ziel, eine Fernsehpräsenz für die Bundesliga zu schaffen oder auch ein Joint Venture eines eintretenden Fußballunternehmens mit einem einheimischen Klub. Insbesondere die zuletzt genannte Maßnahme eröffnet eine Vielzahl weiterer Handlungsmöglichkeiten auf sportlicher wie wirtschaftlicher Ebene. Vorstellbar ist beispielsweise der Aufbau eines Fußballinternats mit einem Vereinsheim und einem Fanshop. Als weiterführende Projekte kommen die Produktion und der Verkauf von Merchandisingartikeln sowie eines Fan-Magazins in Frage. Neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen sich den Bundesligisten dank ihres Know-how über die medizinische Versorgung und den Stadionbau. Ersteres kann in ein Projekt zum Aufbau einer modernen Rehabilitationsklinik eingebracht werden und letzteres in die Planung moderner Stadien¹⁷, die China für die Austragung der Olympischen Spiele 2008 in Peking benötigt. Ein wichtiger Geschäftsbereich für Fußballunternehmen in China wie in Deutschland ist das Sponsoring. Die zur Akquise von Sponsoren notwendigen Voraussetzungen wurden bereits angesprochen.

3.1 Kooperativer Eintritt der Bundesligisten

Gemäß den vorangegangenen Ausführungen wird zunächst auf die Möglichkeit eines gemeinsamen Eintritts aller Bundesligisten in den chinesischen Markt eingegangen. Die Idee, die diesem Ansatz zu Grunde liegt, ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades der deutschen Bundesliga als solcher in China, die jeder Bundesligist als Ausgangsbasis für eine weiterführende

¹⁶ Zu Definitionen der im Folgenden verwendeten Strategien zur Umsetzung diverser Projekte Vgl. Ergenzinger (2004), S. 32-47.

¹⁷ Bezüglich des Mangels an modernen Stadien für Sportgroßereignisse in China vgl. Ashton (2002), S. 43.

Einzelvermarktung und Verwirklichung seiner eigenen Marke und Projekte nutzen kann. Um dieses Ziel zu realisieren, müssen die Fußballklubs durch Zusammenarbeit eine mediale Präsenz aufbauen. Wichtigstes Medium in diesem Kontext ist das Fernsehen. Neben direkten Stadionbesuchen oder der Nutzung des Internets¹⁸ bietet es die beste Möglichkeit zum Ansehen eines Fußballspiels.

Die bereits flächendeckende Verbreitung des Fernsehens in China wirkt sich hierbei vorteilhaft aus. Über Kanal 5 und Kanal 2 des CCTV können bis zu 390 Mio. chinesische Haushalte erreicht werden.¹⁹ Zudem ermöglicht das Fernsehen sowohl eine direkte Übertragung, als auch eine zeitversetzte Ausstrahlung von Fußballspielen in Form von Aufzeichnungen. Zur Erreichung des gemeinsamen Ziels ist deshalb über die Ausstrahlung einer kompakten Zusammenfassung aller Bundesligaspiele mit Sonderberichten über internationale und chinesische Topspieler im Stil der deutschen Sportschau nachzudenken.

Für die konkrete Umsetzung einer Kooperation der Bundesligisten bietet sich der Zusammenschluss aller Klubs in einer strategischen Allianz an. Der entscheidende Vorteil dieser Form des Zusammenschlusses liegt in der Beschränkung der Zusammenarbeit auf ein genau definiertes Geschäftsfeld - hier der Aufbau einer medialen Präsenz zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der Bundesliga in China -, wodurch die Fußballunternehmen in anderen Bereichen ihrer Unternehmenstätigkeit voneinander unabhängig bleiben. Eine anschließende separate Vermarktung durch die Klubs auf der gemeinsam geschaffenen Basis ist dann möglich. Der Zusammenschluss der Bundesligisten erleichtert durch die Vereinigung und die Kombination ihrer Stärken und Schwächen²⁰ den Markteintritt und verbessert die jeweiligen Ausgangspositionen auf dem Zielmarkt. Außerdem birgt die gemeinschaftliche Durchführung des Markteintritts ein geringeres Risiko für die Fußballunternehmen, da sich eventuell notwendige finanzielle Engagements und sonstige Aufwendungen für das gemeinsame Projekt auf alle Partner verteilen. Es ist anzunehmen, dass aus aufgrund des hohen Abstimmungsbedarfs zur Koordinierung des gemeinsamen Vorhabens Probleme innerhalb einer solchen Allianz resultieren: Einerseits gilt es, die Interessen von achtzehn Fußballunternehmen zu berücksichtigen und andererseits führt das Auf- und Abstiegssystem in der deutschen Liga dazu, dass jährlich

¹⁸ Das Internet eignet sich bisher nur in eingeschränktem Maße, aufgrund der von Heilmann angesprochenen geringen Verbreitung von Personalcomputern. Künftig wird sich dies aber grundlegend ändern. Vgl. Heilmann (2004 a), S. 219-220.

¹⁹ Kanal 5: 90 Mio. Haushalte. Kanal 2: 300 Mio. Haushalte. Vgl. Ashton (2002), S. 62.

²⁰ Unter Stärken und Schwächen von Fußballunternehmen sind unter anderem die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen und die Anzahl an international bekannten Spielern, die als Imageträger fungieren können, zu sehen. In den jeweiligen Bereichen bestehen zwischen den Klubs teilweise erhebliche Unterschiede.

die drei schwächsten Erstligamannschaften gegen die drei besten Zweitligamannschaften ausgetauscht werden.

Der Grund für die Annahme, dass ein kooperatives Handeln der Bundesligisten auf dem chinesischen Markt außerordentliche Vorteile für die weiterführende Einzelvermarktung der Klubs mit sich bringt, ist die Tatsache, dass der Wert und die Attraktivität eines Fußballunternehmens in erster Linie aus der Eingliederung in einen Ligaspielbetrieb und dem sportlichen Wettbewerb mit anderen Klubs resultieren.²¹ Dementsprechend besteht zwischen den einzelnen Fußballunternehmen ein gewisses Maß an wechselseitiger Abhängigkeit, da sie zwecks Eigendarstellung auf sportliche Konkurrenz angewiesen sind. Analog hierzu erscheint es daher sinnvoll, zuerst den Bekanntheitsgrad der Liga in China zu steigern, um die Aufmerksamkeit potentieller Fußballfans auf das vorhandene sportliche Niveau zu lenken und ihr Interesse an den Mannschaften zu wecken. Hilfreich ist dabei die Präsenz deutscher und internationaler Fußballstars in der Liga, die durch ihre Teilnahme an der WM 2002 in Japan und Südkorea in China bekannt geworden sind. Das gilt insbesondere auch für die Präsenz chinesischer Spieler, die die Aufmerksamkeit und Begeisterung der chinesischen Fußballfans auf sich ziehen. Gelingt es, die Bekanntheit der Liga zu steigern und ihr ein attraktives Image zu verschaffen, gewinnen auch die einzelnen Mannschaften und ihre Erfolge für chinesische Fußballfans an Bedeutung. Von diesem Punkt aus führt jeder Bundesligist alle weiteren Geschäfte selbständig und unabhängig von den Partnern der strategischen Allianz fort. Somit bewahren die Bundesligisten außerhalb des Geschäftsfeldes ihrer Allianz in allen weiteren Teilbereichen ihrer Unternehmensaktivität ihr positiv zu wertendes Konkurrenzverhältnis auf dem chinesischen Markt.

Gelingt es den Bundesligisten, das Interesse chinesischer Fußballfans dauerhaft zu wecken und dadurch steigende Einschaltquoten für die Übertragung von Bundesligaspielen zu erreichen, so eröffnen sich durch die Vermarktung der Fernsehrechte lukrative Geschäftspotentiale. Zur Verteilung der Fernsehgelder unter den Bundesligisten ist ein Schlüssel als Wertesystem zu entwickeln, der den Aufwand eines jeden Fußballunternehmens berücksichtigt. Als Kriterien zur Codierung dieses Schlüssels muss man Faktoren, wie nationale und internationale sportliche Erfolge oder Anzahl und Bekanntheit von Imageträgern heranziehen. Da letzteres aber nur schwer zu beziffern ist, können bei der Ermittlung eines solchen Verteilungsschlüssels Schwierigkeiten auftreten. Deshalb ist es wichtig, nach weiteren, leichter objekti-

²¹ Vgl. ungekürzte Version der Diplomarbeit Kapitel D. II.

vierbaren Kriterien zu suchen. Wie die Handhabung der Fernsehvermarktung im Einzelnen aussieht und welche rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Aspekte hierbei eine Rolle spielen, ist von den Bundesligisten gemeinsam zu prüfen.

3.2 Kooperation mit einem einheimischen Fußballklub

Ein Projekt, das ebenfalls ein interessantes Potential birgt, ist die Kooperation mit einem Fußballklub aus dem Zielmarkt²². Man kann davon ausgehen, dass eine solche Zusammenarbeit einem Bundesligisten viele Vorteile bringt, die er sich im Falle eines Alleinganges eingeständig und mit einem hohen Arbeitsaufwand verschaffen müsste, bzw. möglicherweise gar nicht erreichen könnte.

An erster Stelle sei hier die Nutzung der Marktkenntnis eines einheimischen Klubs zu nennen. Mit Hilfe des Zugangs zu den entsprechenden Informationen kann ein deutscher Erstligist mangelnde Erfahrungswerte über den Zielmarkt ausgleichen und so die Risiken des Markteintritts von vornherein vermindern. Es ist auch davon auszugehen, dass die Verantwortlichen eines chinesischen Klubs über ein dichtes Netz von Beziehungen zu sportlichen und staatlichen Institutionen (*guanxi*) des Landes verfügen.²³ Diese können einem Bundesligisten bei der Durchführung verschiedener Projekte hilfreich sein, um erforderliche Genehmigungen möglichst schnell und auf unbürokratischem Weg zu erhalten und gegebenenfalls Ansprüche gegenüber Dritten durchzusetzen.²⁴ Ein weiteres, entscheidendes Argument, das für ein kooperatives Handeln mit chinesischen Klubs spricht, ist ihre Bekanntheit in China. Eine intensive, medienwirksame Zusammenarbeit mit ihnen könnte zu einer Verbesserung der Bekanntheit eines deutschen Fußballunternehmens auf dem chinesischen Markt führen und eventuell auch das Interesse seiner Anhänger für den ausländischen Klub wecken. Mögliche Verständigungs- und Akzeptanzprobleme, die bei einem alleinigen Engagement zu erwarten wären, würden auf diese Weise vermieden. Somit wäre bereits zu Beginn des Markteintritts eine solide Basis für die Planung und Durchführung weiterer Aktionen vorhanden. Zu klären bleibt in diesem Zusammenhang, mittels welchen Strategioptionen die Gestaltung der Kooperation zwischen zwei Klubs möglichst effizient und effektiv für beide Seiten zu bewerk-

²² Hierfür würde sich beispielsweise der chinesische Spitzenklub Dalian Shide FC anbieten, der seit seiner Gründung 1994 sechsmal chinesischer Meister wurde und seine landesweite Popularität in China erlangt hat. Vgl. Ashton (2002), S. 70-71.

²³ Bezüglich der Bedeutung von *guanxi* vgl. Ergenzinger (2004), S. 69-70.

²⁴ Gemeint ist hier, dass ansonsten schwerfällige bürokratische Vorgänge durch bestehende Bekanntschaften und Kontakte beschleunigt werden können. Zudem kann durch die Verbindung zu einem chinesischen Partner schneller ein Überblick über das bürokratische System chinesischer Behörden erlangt werden. Dies führt zu einem geringeren organisatorischen Zeitverlust bei der Umsetzung verschiedenster Vorhaben.

stelligen wäre, und welche Motive einen chinesischen Klub zu einer Zusammenarbeit bewegen könnten.

Geprüft wird in der vorliegenden Arbeit die Kooperation eines Bundesligisten mit einem chinesischen Fußballprofiverein über die Gründung eines Joint Venture. Diese Strategieoption ermöglicht den Partnern im Gegensatz zur strategischen Allianz eine Zusammenarbeit in mehreren Teilbereichen ihrer Unternehmensaktivität. Somit bietet ein Joint Venture den geeigneten Rahmen, um eine Vielzahl an gegenseitigen Leistungen in Form von unternehmenseigenem und marktbezogenem Know-how, von Markenzeichen, infrastrukturellen Voraussetzungen und außerdem von Beziehungen zu sportlichen sowie staatlichen Institutionen auszutauschen. Diese Leistungen können neben finanziellen Einlagen als Beteiligung am Eigenkapital der gemeinsam gegründeten Unternehmung eingebracht werden. Je mehr nicht-finanzielle Leistungen ein Partner in ein Joint Venture einbringt, desto niedriger fällt im Allgemeinen die Höhe seiner finanziellen Einlage aus. Das heißt, mangelnde Liquidität kann von dem jeweils finanzschwächeren Partner durch besondere nicht-finanzielle Leistungen aufgewogen werden. Ein Umstand, der in der aktuellen wirtschaftlichen Situation der Bundesligisten, die durch stetige Budgetkürzungen gekennzeichnet ist, eine durchaus entscheidende Rolle für die Entwicklung eines solchen Projekts spielen würde.

Motive, die einen chinesischen Verein zur Gründung eines Joint Venture mit einem Bundesligisten bewegen können und weitere zusätzliche Vorteile, die ein deutsches Fußballunternehmen aus dieser Zusammenarbeit ziehen kann, werden nachfolgend anhand einiger gemeinsamer Projekte aufgezeigt.

3.2.1 Errichtung eines Fußballinternats

Die Errichtung eines Fußballinternats in China wird durch die Teilnahme an einem Joint Venture insofern begünstigt, als die beteiligten Fußballklubs schon in gewissem Maße über die erforderlichen Faktoren verfügen. Die Chinesen könnten beispielsweise ihre Infrastruktur in Form von Trainingsplätzen, Trainingsräumen und ihrem Vereinsgelände in eine Partnerschaft mit einbringen. Im Falle eines alleinigen Engagements würde die Schaffung dieser Voraussetzungen hohe finanzielle Aufwendungen für den Bundesligisten bedeuten. Im Gegenzug stellt das deutsche Fußballunternehmen sein vorhandenes Know-how und entsprechend ausgebildetes Personal zur Verfügung. Das Know-how ist dabei nicht nur auf moderne Trainingsmethoden beschränkt, sondern umfasst vielmehr ein Gesamtkonzept, welches von Techniken der

gezielten Sichtung junger Talente (Scouting), über deren Ausbildung bis hin zur organisatorischen Leitung eines Fußballinternats reicht.

Vorteilhaft wirkt sich die Kooperation für das chinesische Fußballunternehmen dadurch aus, dass es sportspezifisches und auch fachliches Management-Wissen erwirbt, das ihm eine bessere Wettbewerbsposition gegenüber einheimischen Ligakonkurrenten verschafft. Dadurch entstehen dem deutschen Klub keine Nachteile, da beide Partner, sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene, nicht an den Spielbetrieben der gleichen Ligen bzw. an den gleichen Wettbewerben teilnehmen und somit keine direkten Konkurrenten sind. Darüber hinaus entwickeln sich durch die Zusammenarbeit mittel- bis langfristig junge Talente zu gut ausgebildeten Fußballern. Sie können zunächst in die Profimannschaft des chinesischen Partners integriert werden, um sich dort zu bewähren. Bauen sie ihr Potential in der gewünschten Weise weiter aus, besteht die Möglichkeit sie in den Kader des deutschen Partners zu integrieren. Neben den zu erwartenden Imageeffekten für einen Bundesligisten würden die Spieler damit vor allem das Kriterium der sportlichen Eignung erfüllen.

Einschränkungen des beschriebenen Gemeinschaftsprojekts durch gesetzliche Bestimmungen für chinesisch-ausländische Joint Venture oder mögliche Eingriffe des Staates sind aus folgenden Gründen nicht zu erwarten: Die für Wirtschaftsunternehmen gesetzlich geforderte Einbringung fortschrittlicher Technologien und Anlagen durch den ausländischen Partner²⁵ wäre, übertragen auf den Sport, durch die Bereitstellung von professionellem Management-Know-how zum Aufbau und zur Führung eines Internats sowie moderner Trainingsmethoden erfüllt. Diese stellen für den chinesischen Fußball ein Novum dar, da er sich im Vergleich zum europäischen und internationalen Spitzenfußball noch im Entwicklungsstadium befindet. Zudem würde die gezielte Ausbildung junger Talente auf dem zuvor beschriebenen Weg auch zu einer Steigerung des fußballerischen Niveaus der chinesischen Nationalmannschaft beitragen, wodurch ihre internationale Konkurrenzfähigkeit weiter ansteigen würde. Die Gemeinschaftsunternehmung zweier Vereine würde demnach indirekt auch einen Beitrag zur Verbesserung der internationalen sportlichen Präsenz Chinas leisten, was ebenfalls zu den Hauptanliegen der staatlichen Sportförderung durch die Regierung zählt.²⁶

Ein weiteres Projekt, das sich aufbauend auf das des Fußballinternats am selben Standort

²⁵ Vgl. Chinesische Botschaft (2004 c).

²⁶ Vgl. Ashton (2002), S. 28.

durchführen lässt, ist z. B. die Errichtung eines Vereinsheims und eines Fan-Shops. Beide Einrichtungen können als Anlaufpunkt für chinesische Fans dienen und ihnen Informationen über den deutschen Bundesligisten und dessen Zusammenarbeit mit dem chinesischen Fußballklub vermitteln. Der Fan-Shop ermöglicht zusätzlich den Verkauf von Fanartikeln. In diesem Kontext sind auch die Produktion gemeinsamer Fanartikel, die die Vereinsfarben und Logos beider Fußballunternehmen zeigen, und die Herstellung eines Fan-Magazins mit Hintergrundberichten und Informationen über beide Vereine zu erwägen. Ein besonderer Akzent ist hierbei auf die Berichterstattung über in China bekannte internationale und chinesische Topspieler sowie über die Ligen, in denen sie spielen, zu setzen. Für die Gestaltung des Magazins ist die Einbindung von chinesischen Fans, die ja die Zielgruppe des Magazins darstellen, wichtig. Um zusätzliche Imageeffekte mit der Kooperation zu erzielen, ist die in den Interviews angesprochene Schaffung einer regelmäßigen Präsenz des deutschen Sportpartners in China durch die Organisation von Trainingsreisen in Verbindung mit Testspielen gegen die erste Mannschaft des chinesischen Partners ein probates Mittel.

3.2.2 Aufbau einer Rehabilitationsklinik

Das sportmedizinische Fachwissen und die Kenntnis moderner Behandlungsmethoden, über die ein Bundesligist verfügt, können in China für den gemeinsamen Aufbau einer Rehabilitationsklinik für Sportverletzungen genutzt werden. Für die Beteiligung an einem Joint Venture zur Realisierung dieses Projekts kommt neben den beiden Fußballunternehmen ein finanzkräftiger Privatinvestor oder ein staatlicher Partner in Frage. Ihre Einbindung ist aufgrund des Kapitalbedarfs eines derartigen Vorhabens erforderlich, wobei die wirtschaftliche Situation der beteiligten Fußballklubs auch eine Rolle spielt. Als Einlage auf das Stammkapital der Klinik bringen die beteiligten Partner jeweils unterschiedliche Werte in das Gemeinschaftsunternehmen ein. Der deutsche Klub kann seinen Anteil durch Bereitstellung seines medizinischen Know-how (angestellte Ärzte, Physiotherapeuten, moderne Behandlungsmethoden und Apparaturen)²⁷, aber auch in Form einer finanziellen Beteiligung leisten. Der chinesische Fußballklub verfügt über bereits angesprochene Beziehungen zu staatlichen und wirtschaftlichen Institutionen im Zielmarkt. Dies erleichtert die Beschaffung erforderlicher Genehmigungen, staatlicher Zuschüsse und die Organisation von Investoren. Außerdem wird durch die Beteiligung eines einheimischen Kapitalgebers die Gefahr von Akzeptanzproblemen der Rehabilitationsklinik in der Öffentlichkeit verringert.

Ebenfalls ist ein finanzielles Engagement des chinesischen Klubs in Betracht zu ziehen. Der

²⁷ Angestellte Ärzte und Physiotherapeuten würden sich nur für begrenzte Zeiträume in China aufhalten, um ihr Know-how an dortige Fachkräfte weiterzugeben. Umgekehrt wäre auch der temporäre Aufenthalt von chinesischen Vereinsärzten und Physiotherapeuten in Deutschland denkbar.

nesischen Klubs in Betracht zu ziehen. Der Hauptanteil des notwendigen Kapitals muss allerdings durch einen Investor bzw. eine staatliche Einrichtung bereitgestellt werden. Als Gegenleistung kommt eine prozentuale Gewinnbeteiligung des Kapitalgebers an künftigen Erträgen der Rehabilitationsklinik in Frage. Denkbar wäre auch ein Fade-out²⁸ des Kapitalgebers, indem ihm seine Einlage in Verbindung mit einer Abfindung stufenweise zurückgezahlt wird. Auf diese Weise würden die beiden Fußballunternehmen in absehbarer Zeit zu alleinigen Eigentümern der Klinik werden und diese selbständig in Zusammenarbeit leiten.

Um eine wirtschaftlich effiziente und effektive Nutzung der Rehabilitationsklinik zu gewährleisten, können neben Spielern des chinesischen Klubs auch private Patienten behandelt werden. So können laufende Kosten zur Unterhaltung der Klinik gedeckt, und darüber hinaus Gewinne erwirtschaftet werden, die den Partnern gemäß ihrer Beteiligungsverhältnisse zufließen.

3.2.3 *Bau von Stadien und Sportstätten*

Die Infrastruktur von Stadien und Sportstätten in China entspricht derzeit nicht den international geforderten Standards für die Ausrichtung von Sportgroßereignissen. Im Zuge der Vorbereitungen zur Austragung der olympischen Spiele 2008 in Peking müssen deshalb zahlreiche Modernisierungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden. Um dieses Vorhaben umsetzen zu können, ist das Land auf fachspezifisches Wissen sowie Investitionen aus dem Ausland angewiesen.²⁹ Da viele Bundesligisten durch den Um- und Neubau ihrer Stadien bereits über das notwendige Know-how und Kontakte zu spezialisierten Unternehmen verfügen, ist zu prüfen, ob sie kommerziellen Nutzen daraus ziehen können, wenn sie ihr Fachwissen in die Projekte für den Bau neuer Sportstätten mit einbringen.

Auch hier bietet sich die Möglichkeit, von den Kontakten zu chinesischen Fußballklubs zu profitieren. Solche Beziehungen können dazu eingesetzt werden, direkte Verbindungen zu verantwortlichen Regierungsstellen, Sportverbänden und dem olympischen Organisationskomitee zu knüpfen. Eine eigenständige Kontaktabbahnung ohne hilfreiche Beziehungen hingegen würde mit Sicherheit Probleme bereiten.

Das gleiche gilt auch für ausländische Unternehmen, die über die fachliche und finanzielle Kompetenz zur Modernisierung von Sportstätten verfügen und beabsichtigen, ihre Geschäfts-

²⁸ Zu Fade-out-Joint-Ventures vgl. Ergenzinger (2004), S. 40.

²⁹ Vgl. Ashton (2002), S. 43.

tätigkeit auf den chinesischen Markt auszudehnen. Sie haben die Möglichkeit, an den Bundesligisten heranzutreten und sich durch ein Sponsoringengagement dessen Beziehungen zum chinesischen Partnerklub, der wiederum Kontakte zu staatlichen und sportlichen Institutionen hat, zu Nutze zu machen. Solche Verbindungen können bei der Bewerbung um Geschäftsaufträge oder deren Vergabe durch die verantwortlichen Stellen eine entscheidende Rolle spielen.

3.3 Produktion und Vertrieb von Fan-Artikeln

Eine wichtige Einnahmequelle für viele Fußballunternehmen ist die Produktion und der Vertrieb von Merchandisingartikeln in ihren Heimatländern. Aus diesem Grund ist es nahe liegend, verschiedene Möglichkeiten zu prüfen, die die Erschließung dieses Geschäftsbereichs auch auf dem chinesischen Markt ermöglichen. Hierbei ist vor allem auf das dort herrschende, hohe Fälschungsrisiko für Markenprodukte zu achten. Als mögliche Ursache für die starken Verkaufszahlen von Fälschungen sind die hohen Preise von Markenprodukten³⁰ sowie die mangelnde Existenz eines Qualitäts- und Markenbewusstseins in der chinesischen Bevölkerung anzusehen.³¹ Entscheidend ist hierbei überwiegend der finanzielle Aspekt, da das jährliche Durchschnittseinkommen der chinesischen Bevölkerung pro Kopf bei knapp US\$ 1500,- pro Jahr liegt. Angesichts dieser Tatsache ist der Export teurer Markenartikel, wie beispielsweise von Originaltrikots eines großen Sportartikelherstellers, nicht sinnvoll, da eine entsprechende Kaufkraft in China nur partiell vorhanden ist. Außerdem entstehen durch den erforderlichen Transport der Waren sowie staatliche Einfuhrzölle weitere Kosten,³² die wiederum zu einer zusätzlichen Verteuerung der Produkte führen. Diese werden folglich nahezu unerschwinglich. Zur Umgehung der vorliegenden Problematik bietet sich deshalb ein alternativer Weg an, der einen deutlich günstigeren Verkauf von Fanartikeln ermöglicht. Vornehmlich geht es um die Produktion und den Verkauf von Mannschaftstrikots, die zu den bevorzugten Kaufobjekten der Fans zählen.

Ein möglicher Lösungsansatz ist die Erteilung einer Markenzeichenlizenz an einen chinesischen Sportartikelhersteller. Auf diese Weise überträgt ein Bundesligist einem einheimischen Unternehmen das Verwendungsrecht für sein Logo gegen Übernahme einer Lizenzgebühr. In welcher Form und Höhe die Zahlung erfolgt, ist von Lizenzgeber und Lizenznehmer vertrag-

³⁰ Zur Bedeutung des Verhältnisses zwischen Produktpreis und Kaufkraft in China vgl. Ashton (2002), S. 88.

³¹ Vgl. Ashton (2002), S. 98.

³² Viele große Markenhersteller lassen die Originaltrikots der Fußballvereine zwar in Asien herstellen, doch sofern die Produktion nicht direkt in China erfolgt, sondern in einem anderen asiatischen Land (z.B.: Thailand), fallen für den Transport und die Einfuhr nach China die angesprochenen Kosten an. Nur im Falle einer direkten Produktion in China würden die genannten Zusatzkosten entfallen.

lich zu regeln.³³ Der chinesische Hersteller ist dann für die Produktion und den Vertrieb der Mannschaftstrikot auf dem chinesischen Markt zuständig. Die Trikots stimmen farblich mit den Originalen des Markenherstellers, der in Deutschland als Ausrüster des Bundesligisten auftritt, überein und tragen das Logo des Vereins, jedoch nicht das Firmenzeichen des Herstellers.

Bevor diese Marktstrategie jedoch umgesetzt werden kann, müssen in einem ersten Schritt entsprechende Verhandlungen mit dem eigentlichen Ausrüster des Fußballunternehmens geführt und dessen Genehmigung eingeholt werden, da er das vertragliche Exklusivrecht zur Herstellung der Mannschaftstrikot und der weiteren sportlichen Ausrüstung des Bundesligisten besitzt. Zudem ist anteilig an der vom chinesischen Lizenznehmer zu entrichtenden Lizenzgebühr ein angemessenes Entgelt für den Ausrüster festzulegen, da dieser für den Verzicht auf einen Teil seines Exklusivrechtes eine Entschädigung erhalten muss. Aus Sicht des Ausrüsters ist es außerdem wichtig, dass die Lizenz des einheimischen Produzenten auf den chinesischen Markt beschränkt bleibt, um sicherzustellen, dass die Lizenzprodukte auf anderen Märkten nicht in Konkurrenz zu seinen eigenen Produkten treten.

Über die Produktion durch ein chinesisches Unternehmen im Zielmarkt können die Trikots eines Bundesligisten zu niedrigeren Preisen angeboten werden als importierte Artikel eines Markenherstellers. Das erklärt sich aus den günstigen Produktionsmöglichkeiten des chinesischen Unternehmens aufgrund von Niedriglöhnen für einheimische Arbeiter, einer zumeist geringeren Qualität verwendeter Stoffe sowie einer weniger soliden Verarbeitung. Zum anderen entfallen exportimmanente Kosten für Zölle und Transport von Waren sowie handelsübliche Aufschläge für Markenprodukte, die ansonsten ebenfalls Auswirkungen auf die Preisgestaltung hätten.

Kurz gefasst, ergeben sich für ein Bundesligaunternehmen, das auf dem chinesischen Markt Fuß fassen möchte, aus der Entscheidung für die vorstehend beschriebenen Maßnahmen folgende Vorteile:

- Der Verbrauch eigener Ressourcen minimiert sich über die Vergabe von Lizenzen.
- Finanzielle und materielle Risiken werden auf den chinesischen Lizenznehmer mit übertragen.

³³ Hinsichtlich verschiedener Arten von Lizenzgebühren vgl. Ergenzinger (2004), S. 37.

- Das einheimische Unternehmen verfügt allein über die notwendigen Beziehungen und Marktkenntnisse als Voraussetzung für den erfolgreichen Vertrieb der vor Ort hergestellten Produkte.

Als nachteilig können sich dagegen folgende Faktoren erweisen:

- Der Bundesligist hat nur eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten über den chinesischen Lizenznehmer.
- Zudem kann ein unzureichendes Engagement des chinesischen Partners beispielsweise zu Imageeinbußen³⁴ für den Bundesligisten und zu defizitären Verkaufszahlen führen.

3.4 Akquise von Sponsoren im Rahmen eines Auslandsengagements

Die Akquirierung von Sponsoren gehört in China wie in Deutschland zu den Geschäftsbereichen eines Fußballunternehmens, in denen große Einnahmepotentiale vorhanden sind. Die notwendigen Voraussetzungen zu deren Erschließung müssen eintretende Bundesligisten auf dem chinesischen Markt allerdings erst selber schaffen. Besonders wichtig sind der bereits angesprochene Einsatz von Imageträgern und die Wahl solcher Projekte, die eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades ermöglichen.³⁵ Die auf diesem Weg entstehende Werbeplattform können die Fußballunternehmen entsprechend vermarkten. Interessant ist deren Nutzung nicht nur für deutsche sondern auch für chinesische Unternehmen, die die Verwirklichung ihrer eigenen Ziele in China über das Image der Fußballklubs fördern möchten. Speziell für chinesische Wirtschaftsunternehmen stellen deutsche Bundesligisten aber auch ein Medium dar, um ihre Aktivitäten nach Deutschland und von dort aus stufenweise in andere europäische Länder³⁶ auszuweiten. Ergänzend zu der Funktion als Werbepartner können Fußballunternehmen für die Anbahnung von Kontakten zu Wirtschaftsunternehmen, staatlichen und sportlichen Institutionen genutzt werden, indem sie als Mittler fungieren. Dabei ist in erster Linie die Kontaktierung von Wirtschaftsunternehmen gemeint, die sich bereits im Sponsorenpool eines Bundesligisten befinden. Die folgende Idee liegt diesem Ansatz zu Grunde: Ein außenstehendes Unternehmen tritt an einen Bundesligaklub heran, um über ein Sponsoringengagement bei ihm einen Zugang zu einem seiner Partnerunternehmen zu finden, dessen

³⁴ Der Verkauf von Merchandisingartikeln kann ohnehin erst erfolgen, wenn ein Fußballklub über ein Image und einen gewissen Bekanntheitsgrad im Markt verfügt. Deshalb kann ein unzureichendes Engagement des Lizenznehmers durchaus zu Imageeinbußen für den Lizenznehmer führen.

³⁵ Vgl. Ergenzinger (2004), S. 82-90.

³⁶ Die zusätzliche Ausweitung der Unternehmensaktivitäten in andere europäische Länder würde allerdings nur über einen großen deutschen Klub funktionieren, der regelmäßig an europäischen Wettbewerben teilnimmt und so auf europäischer Ebene präsent ist (z.B.: Bayern München).

Produkte und Leistungen für das außenstehende Unternehmen von Bedeutung sind. Ähnlich verhält es sich bei der Vermittlung einer Verbindung zu staatlichen Behörden und Sportgremien. Während ein Bundesligist in Deutschland über derartige Beziehungen verfügt, muss er sich diese in China erst stufenweise aufbauen. Eine Möglichkeit dazu bietet die angesprochene Kooperation mit einem einheimischen Fußballklub sowie mittel- bis langfristig auch das Sponsoringverhältnis zu einem chinesischen Unternehmen³⁷.

Abschließend bleiben danach drei Motive von deutschen und chinesischen Wirtschaftsunternehmen für ein Sponsoring bei einem Fußballunternehmen festzuhalten: Das erste Motiv ist der Einsatz des Fußballklubs zu Werbezwecken, ein weiteres ist die Herstellung einer Verbindung zu Wirtschaftsunternehmen aus dem Sponsorenpool des Fußballunternehmens und nicht zuletzt ist eine Kontaktabahnung zu staatlichen und sportlichen Einrichtungen im Zielmarkt von Wichtigkeit.

Die Durchführbarkeit der vorgestellten Projekte wird nachfolgend für den TSV 1860 München unter Einbeziehung der unternehmensspezifischen Voraussetzungen des Bundesligisten überprüft und dargestellt.

4 Handlungsoptionen für die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA³⁸

Die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA verfügt durch die Verpflichtung des Spielers Jiayi Shao über einen Imageträger für den chinesischen Markt. Seine Popularität verhilft dem deutschen Fußballunternehmen zu einer breiten medialen Präsenz, verbunden mit einer Steigerung seines Bekanntheitsgrades im Land. Aufgrund der Transferverhandlungen für seinen Wechsel besteht ein geschäftlicher Kontakt zu seinem ehemaligen Fußballklub *Beijing Guoan FC* aus der Jia League, der als Ausgangspunkt genutzt werden kann, um die Verbindung mit dem chinesischen Profiverein weiter zu intensivieren. Die stufenweise Annäherung erfolgt letztlich mit der Absicht, mittelfristig eine Kooperation zwischen beiden Klubs zu entwickeln. Eine geeignete Strategie für den Zusammenschluss ist die zuvor beschriebene Gründung eines Joint Venture. Die Fußballunternehmen erhalten auf diese Weise die Mög-

³⁷ Zu den engen Beziehungen zwischen Parteimitgliedern und Unternehmern vgl. Ergenzinger (2004), S.65-66.

³⁸ Für unternehmensspezifische Informationen über die TSV München von GmbH & Co. KGaA vgl. Ergenzinger (2004), S. 55-60.

lichkeit, ihre Stärken und Schwächen so zu kombinieren, dass beide Partner wechselseitig über einen längeren Zeitraum davon profitieren.

Der chinesische Fußballklub benötigt im Zuge der zunehmenden Professionalisierung der Fußballliga in China vielschichtiges Fachwissen, um den wachsenden ökonomischen und sportlichen Anforderungen des Fußballmarktes³⁹ gerecht zu werden und seine Konkurrenzfähigkeit im eigenen Land zu stärken. Die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA besitzt entsprechendes Know-how, das sie im Rahmen einer Gemeinschaftsunternehmung auf den chinesischen Partner übertragen kann. Neben Management-Know-how zur professionellen Führung und Vermarktung eines modernen Fußballunternehmens umfasst es Behandlungsmethoden der medizinischen Abteilung, ein Gesamtkonzept zur Sichtung, Aus- und Weiterbildung von Fußballtalenten aus dem eignen Fußballinternat, sowie spezifisches Fachwissen zum Neubau moderner Fußballstadien, das im Zuge des Bauprojekts der Allianz Arena⁴⁰ erworben wurde. Als Gegenleistung stellt der chinesische Partner dem Bundesligisten seine Erfahrungswerte über den Zielmarkt zur Verfügung, hilft ihm, Bekanntheit aufzubauen und setzt seine Beziehungen zu verantwortlichen Sport- und Regierungsstellen ein. Durch die enge Zusammenarbeit in dieser Form erweitert die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA ihre Möglichkeiten zur Durchführung wirtschaftlicher Projekte in China und reduziert die Abhängigkeit vom Verletzungsrisiko ihres chinesischen Spielers. Sein verletzungsbedingter Ausfall kann durch die kooperationsbedingten Imageeffekte, zumindest für einen gewissen Zeitraum, leichter aufgefangen werden.

Für die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA ist es aufgrund ihres Know-how durchaus möglich, die für einen Zusammenschluss zwischen einem ausländischen und einem einheimischen Fußballklub entwickelten Projekte durchzuführen. Während die Gründung eines Fußballinternats in China weitestgehend über die Ressourcen beider Vereine abzuwickeln ist, sind in kapitalintensive Vorhaben, wie der Errichtung einer Rehabilitationsklinik und neuer Sportstätten, finanzkräftige Investoren einzubinden. Durch die angespannte finanzielle Situation des Bundesligisten, die kräftige Einsparungen erfordert und den derzeitigen Bau der Allianz Arena in München, ist von der Eigenfinanzierung solcher Projekte abzusehen. Aus diesem Grund ist prinzipiell auch von Plänen Abstand zu nehmen, die zu 100 % selbständig finanziert werden müssen. In Verbindung mit den mangelnden Kenntnissen über den chinesi-

³⁹ Vgl. Ergenzinger (2004), S. 74-77.

⁴⁰ Der Bau der Arena erfolgt in Zusammenarbeit mit dem FC Bayern München und entspricht weltweit modernsten Standards. Vgl. Allianz Arena (2004).

schen Markt ist das bestehende Risiko für 100%-ige Eigeninvestitionen viel zu hoch.

Um die Produktion und insbesondere den Vertrieb von Fanartikeln sowie die Akquirierung von Sponsoren erfolgreich zu gestalten, sind ein gewisser Bekanntheitsgrad, die Gewinnung einer Anhängerschaft und eine regelmäßige mediale Präsenz des Bundesligisten im ausländischen Markt unabdingbar. Gerade deshalb stellt die Kooperation mit einem einheimischen Fußballklub eine sinnvolle Ergänzung zu der Verpflichtung eines Imageträgers aus dem betreffenden Land dar. Ebenso wie über ihren chinesischen Spieler kann die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA über die Zusammenarbeit mit einem chinesischen Partner einen direkten Kontakt zu dessen Anhängerschaft knüpfen. Da beide Fußballunternehmen nicht in unmittelbarer sportlicher Konkurrenz zueinander stehen, und der deutsche Klub am Spielbetrieb einer starken europäischen Liga teilnimmt, ist dieser Weg durchaus viel versprechend. Ist eine Anhängerschaft für den Bundesligisten erst einmal gewonnen, bildet sie die vornehmliche Zielgruppe für den Vertrieb von Merchandisingartikeln. Als geeignete Strategie ist der zuvor dargestellte Weg der Lizenzerteilung an ein Unternehmen im Zielmarkt zu wählen. Neben den Merchandisingartikeln sind aber auch die Klubfans selbst in ihrer Eigenschaft als Konsumenten für die Produkte von Wirtschaftsunternehmen wichtig. So eröffnen sich über einen ausreichenden Bekanntheitsgrad ihrer Artikel wie auch über eine umfangreiche Anhängerschaft neue Geschäftsaussichten für den Bundesligisten im Bereich des Sponsorings. Deutsche und chinesische Unternehmen, die das Image des Vereins zur Bekannthetsförderung und zur Gewinnung von Konsumenten nutzen möchten, können sich über ein Sponsoring Werberechte mit dem Markenzeichen des Vereins und mit seinen Spielern erschließen.

Inwieweit die TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA angesichts dieser Möglichkeiten überhaupt auf kooperative Aktionen mit anderen Bundesligisten angewiesen ist und welche zusätzlichen Effekte sich für sie dadurch ergeben würden, oder ob ein Alleingang des Unternehmens tatsächlich vertretbar ist, liegt im Ermessensbereich der Vereinsmanager. Es haben immerhin 230 Mio. chinesische Fernsehzuschauer die Partie Hannover 96 gegen den TSV 1860 München live am Fernsehen verfolgt haben.⁴¹ Da beide Mannschaften zu diesem Zeitpunkt zum sportlichen Mittelmaß der Bundesliga gehörten, ist diese Einschaltquote auf den Einsatz des chinesischen Spielers des TSV 1860 München, Jiayi Shao, zurückzuführen. Auch konnte der Bundesligist bereits zu Beginn der Verpflichtung einen chinesischen Motorradhersteller als neuen Sponsor gewinnen. Über diesen eröffnete sich für den Hauptsponsor des

⁴¹ Vgl. Vetten (2003), S. 55.

deutschen Fußballunternehmens - den Ölhersteller Liqui Moly - die Möglichkeit, seine Produkte auf dem chinesischen Markt abzusetzen.⁴² Demnach ist durchaus anzunehmen, dass dem Bundesligisten allein durch die Imageeffekte aus der Verpflichtung Shaos weitere Geschäftsoptionen offen stehen. Die Kooperation mit einem chinesischen Fußballklub kann diese Geschäftsbasis aus den genannten Gründen weiterhin verbessern.

5 Fazit und Ausblick

Die wirtschaftliche Situation deutscher Bundesligisten hat sich seit 2002 deutlich verschlechtert. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, müssen alternative Geldquellen erschlossen werden. Für die Vereine bedeutet das, ihre wirtschaftlichen Handlungsfelder auf internationale Märkte, insbesondere den asiatischen Markt, zu erweitern. Erste Maßnahmen wie die vielsprachige Gestaltung der klubeigenen Internetseiten, bevorzugt auch in chinesischer und japanischer Sprache abgefasst, sowie die Verpflichtung asiatischer Spieler sind bereits getroffen worden. Die strategische Planung konkreter Projekte befindet sich im Vergleich zur europäischen Konkurrenz allerdings auf einem eher niedrigen Niveau. So konnte im Rahmen von Interviews mit fünf Bundesligisten lediglich ein Verein detaillierte Pläne vorweisen. Trotzdem sahen die Verantwortlichen aller involvierten Vereine ein großes wirtschaftliches Potential speziell auf dem chinesischen Markt. Als Gründe für diese Einschätzung wurden die Größe des Marktes, das Wachstumspotential und die Begeisterungsfähigkeit der Bevölkerung angegeben. Der existierenden Hindernisse durch mangelnde Erfahrungswerte, wie auch erhöhte rechtliche und politische Risiken sind sich die Vereine gleichwohl bewusst.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse und wegen des festgestellten Mangels an Plänen für ein wirtschaftliches Engagement im Ausland wurden entsprechende Handlungsoptionen für deutsche Erstligisten entwickelt. Als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen wurden Markenbekanntheit und Markenpräsenz festgestellt. Durch den Einsatz von Imageträgern (europäische Topspieler, asiatische Spieler, Wirtschaftsunternehmen), durch kooperatives Vorgehen der Bundesligisten und durch Zusammenarbeit mit einem einheimischen Klub können sie gezielt geschaffen werden.

Als Input für ökonomische Projekte können deutsche Vereine ihre Produkte, ihr Logo und ihr Know-how einbringen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden ihre Einsatzmöglichkeiten vorwie-

⁴² Vgl. Vetten (2003), S. 55.

gend für kooperative Vorgehensweisen überprüft. Sie bieten den Vorteil, dass sie als Ausgangsbasis für eine weiterführende Einzelvermarktung genutzt werden können.

Anhand der entwickelten Projekte und unter Einbeziehung der unternehmensspezifischen Voraussetzungen der TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA⁴³ wurden spezielle Anwendungsmöglichkeiten für Bundesligisten aufgezeigt. Außerdem ist die Option eines selbständigen Engagements des Fußballunternehmens, begründet durch bereits erzielte Geschäftserfolge in China, angesprochen worden. Anhand dieser Ausführungen wurde vorhandenes Geschäftspotential auch für kleinere ausländische Fußballunternehmen in China bestätigt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass der Erfolg eines Auslandsengagements in starkem Maße von den vorgestellten kulturellen, sozioökonomischen und politischen Voraussetzungen und von Ressourcen abhängig ist, die ein Fußballunternehmen für den Aufbau eines Bekanntheitsgrades im Zielmarkt benötigt. Gerade deshalb muss über ein kooperatives Handeln zu Beginn des Eintritts intensiv nachgedacht werden. Darüber hinaus wird aufgrund der Besonderheiten des chinesischen Marktes eine sorgfältige Planung der Unternehmung empfohlen, die nicht auf kurzfristigen, sondern mittel- bis langfristigen Erfolg ausgerichtet sein muss.

⁴³ Vgl. Ergenzinger (2004), S. 55-60.

Literatur- und Quellenverzeichnis:

Ashton (2002): Ashton, C.: China: Opportunities in the Business of Sport, Sport Business Group Limited, 2002.

China Statistics Press (2001): China Statistics Press (Hrsg.): China statistical yearbook 2001, Beijing: China Statistics Press, 2001.

Ergenzinger (2004): Ergenzinger, V.: Entwicklung von Handlungsoptionen für deutsche Fußballprofivereine auf dem chinesischen Markt - Dargestellt am Beispiel der TSV München 1860 GmbH & Co. KGaA, Köln: Deutsche Sporthochschule Köln, 2004.

Heilmann (2004 a): Heilmann, S.: Das politische System der Volksrepublik China, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage, 2004.

Leung (2002): Leung, N.: The commercial presence of foreign clubs in China, in: A champions projects report, Hong Kong, 2002.

Vetten (2003): Vetten, D (2003): „Alle Augen auf Shao: 230 Millionen Zuschauer,“ in: Horizont Sport Business, Heft 1, 2003, S. 54-55.

Zills (2004): Zills, O: Das Thema China können die meisten getrost vergessen, in: Horizont Sport Business Weekly, Heft 10, 2004, S. 28.

Internetquellen:

Allianz Arena (2004): Allianz Arena: Bautechnische Besonderheiten, Internetangebot am 01.09.2004.

URL: <http://www.allianz-arena.de/de/entw/12410.php>

Chinesische Botschaft (2004 c): Chinesische Botschaft: Gesetz der Volksrepublik China über chinesisch-ausländische Joint-Ventures, Internetangebot am: 07.05.2004.

URL: <http://www.china-botschaft.de/ger/34440.html>.

Mevas Bank (2004 a): Mevas Bank: The Liverpool football club credit card, your chance to join the winning team, Internetangebot am 02.06.2004.

URL: http://www.mevas.com/public/c/c640501_e.asp

Mevas Bank (2004 b): Mevas Bank: Arsenal credit card, Internetangebot am 04.06.2004.

URL: http://www.mevas.com/public/c/c640701_e.asp