

VOM ABSEITS WIEDER AN DIE SPITZE

FC Barcelona: Der FC Barcelona nimmt dieses Jahr wieder an der Champions League teil. Mit dem Sieg in der spanischen Liga 2004/2005 und der Teilnahme am Turnier der besten Mannschaften Europas ist der FC Barcelona wieder an der Spitze angelangt. Dies, nachdem der Club noch vor drei Jahren sportlich und finanziell im Abseits stand. Sportlicher Erfolg und ein neues Marketingkonzept haben dem Club Mehreinnahmen gebracht.

Text: **Daniel Izquierdo*** Fotos: **FC Barcelona**

Der FC Barcelona gehört nicht nur zu den grossen Traditionsclubs Spaniens, sondern auch zu den renommiertesten Fussballmannschaften Europas. In seiner über hundertjährigen Geschichte ist Barça – wie der Club im Volksmund genannt wird – immer wieder und zum Teil mehrere Jahre nacheinander spanischer Meister und europäischer Champion gewesen. In das neue Jahrtausend startete Barça jedoch schlecht und erreichte mit der Saison 2002/2003 den absoluten Tiefpunkt: Der grosse FC Barcelona schloss die spanische Liga mit dem enttäuschenden sechsten Rang ab. Auch die wirtschaftliche Bilanz des Clubs war alles andere als rosig. Barça hatte Einnahmen in der Höhe von 123 Millionen Euro, wies unter dem Strich jedoch einen Verlust von 73 Millionen Euro und rund 186 Millionen Euro Schulden aus.

ZWEIFACHES STRATEGIE

Mit dem klaren Versprechen, den Club wieder an die Spitze zu bringen, wurde im Juni 2003 der damalige Barça-Direktor Joan Laporta zum neuen Präsidenten des FC Barcelona gewählt. Laporta setzte dabei auf eine duale Strategie, die sowohl sportliche wie auch wirtschaftliche Kriterien und Aspekte beinhaltete. Die Mannschaft wurde neu organisiert: Der Niederländer und ehemalige AC-Milan-Spieler Frank Rijkaard wurde als Trainer enga-

giert, rund 98 Millionen Euro wurden in neue Spieler investiert. So wurden Fussballstars wie die Brasilianer Ronaldinho und Deco oder der Kameruner Samuel Eto'o eingekauft und in die Mannschaft integriert. Mit Erfolg: Im letzten Jahr wurde Ronaldinho anlässlich der grossen Fifa-Gala in Zürich als weltbesten Fussballer des Jahres ausgezeichnet.

Auf wirtschaftlicher Ebene wurden nicht nur Kosten gedämpft und dem Immobilienbereich entzogen, sondern es wurde vor allem darauf gesetzt, den FC Barcelona in allen Bereichen und mit allen Mitteln besser zu vermarkten. Der Gewinn des spanischen Meistertitels 2004/2005 symbolisiert denn auch den wirtschaftlichen Turn-around des FC Barcelona. Der katalanische Traditionsclub konnte die Einnahmen auf 208 Millionen Euro fast verdoppeln und so in diesem Frühjahr einen Rekordgewinn von über 18 Millionen Euro ausweisen.

NEUE VERMARKTUNG

Noch während der Saison 2001/2002 hatte Barça die Vermarktung der Sponsoring- und Werbemöglichkeiten des Clubs inklusive der Bandenwerbung im "Camp Nou" ausgelagert und verpachtet. Auf diese Weise wurden jährlich rund 25 Millionen Euro eingenommen. Doch das war der neuen Club-Direktion definitiv zu wenig. In Folge wurden die Pachtverträge aufgelöst, die Vermarktung wurde wieder selbst an die Hand genommen. Das neue

Verkaufsteam pushte nicht nur die bestehenden Werbemöglichkeiten in und um das Stadion, es optimierte auch Einnahmequellen wie etwa die eigene Homepage oder die Barça-Mitgliederzeitschrift oder schaffte neue Sponsoring- und Werbemöglichkeiten wie etwa das eigene Fernsehen "Barça TV". Auf diese Weise konnten die Einnahmen von 25 Millionen Euro auf aktuell 49 Millionen Euro gesteigert werden.

MEHR SPONSORINGEINNAHMEN

Zu den Neuerungen der neuen Clubleitung gehörte auch ein verbessertes Sponsoringkonzept, das einerseits aus Kundenpflege, andererseits aus Neukundenakquisition bestand.

Barça hat sechs langjährige Hauptsponsoren: die spanische Telefongesellschaft Telefonica, die katalanische Bank La Caixa, den Bierbrauer Estrella Damm, das katalanische Fernsehen TV3 sowie Coca-Cola und als grössten Sponsor die Sportmarke Nike, mit welcher der FC Barcelona seit 1998 intensiv zusammenarbeitet. In den vergangenen zwei Jahren wurden nicht nur diese Sponsoringverträge erneuert, es wurden 15 zusätzliche Verträge mit Unternehmen wie Hitachi, Toyota oder der Fluggesellschaft Vueling abgeschlossen. Dies führte zu aktuellen Einnahmen von 14,7 Millionen Euro pro Saison.

Die Professionalisierung des Sponsoring umfasste nicht nur den Fussball, sondern auch die

* Daniel Izquierdo ist Marketingleiter und lebt in Valencia, Spanien.





Gewinn der spanischen Liga 2004/2005.

weiteren Sportarten, die zum FC Barcelona gehören, wie etwa Basketball oder Handball. Aus 96 000 Euro Sponsoringgeldern pro Jahr machte das neue Marketingteam zwei Millionen Euro. Mit dabei und in den Medien am meistens sichtbar ist die Winterthur Versicherung, die als Hauptsponsor der erfolgreichen Basketball-Mannschaft des Barça auftritt.

ZUFRIEDENE SPONSOREN

Nike fühlt sich offensichtlich ganz wohl mit dem FC Barcelona. "Barça ist einer der ganz Grossen im Fussball, und wir bei Nike sind immer an der Seite der besten Sportler, die unsere Philosophie und unsere Produkte inspirieren", so Teresa Rioné, Kommunikationsleiterin bei Nike Spanien. Die Weltmarke setzt denn auch im iberischen Markt ganz auf Fussball und ist als Sponsor auch beim FC Valencia, beim FC Porto und bei Atlético Madrid aktiv. Ein Return-on-Investment ist denn meistens gewährleistet. "Ist die Mannschaft in Form", so Teresa Rioné von Nike weiter, "verkaufen sich die Leibchen und die technischen Fussballprodukte bestens."

Für die in Barcelona beheimatete Bank La Caixa sind denn auch der lokale Bezug und die breite Verankerung des Barça in der Be-

völkerung die wichtigsten Sponsoringargumente. "Das Sponsoring der Caixa beim Barça umfasst zahlreiche Marketingmassnahmen in den verschiedenen Kundensegmenten", sagt Carles Feliu, Werbeleiter bei der Caixa, "und beinhaltet Massnahmen wie die Gestaltung von Kreditkarten, Rabatte für unsere Kunden oder Ticketwettbewerbe. Es gibt eine Vielzahl an Massnahmen, die zum Ziel haben, dass sich unsere Kunden nahe ihres Lieblingsclubs fühlen können."

DAS GROSSE TABU-THEMA: TRIKOT-SPONSORING

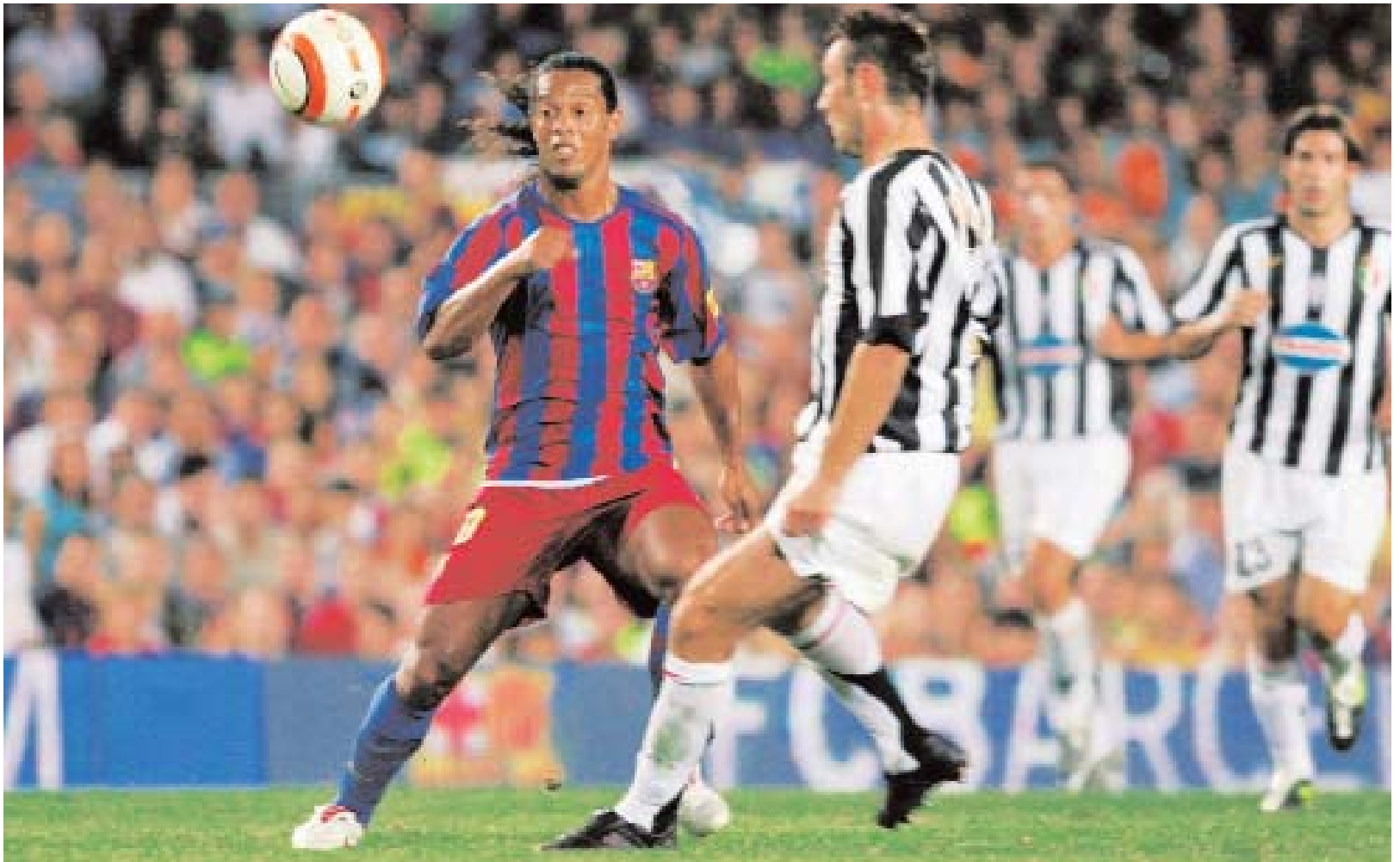
Doch ein Thema scheint tabu zu sein, auch innerhalb der neuen und global ausgerichteten Vermarktungsstrategie: das Trikot-Sponsoring! Keine Vereinsleitung hat sich je an dieses unantastbare Thema gewagt, das dem Club zig Millionen Euro in die Clubkasse spülen könnte. Der FC Barcelona war und ist einer der weltweit wenigen Topmannschaften, die keine Sponsorennamen auf ihren Trikots führen. Viel wurde in den vergangenen Monaten über einen möglichen Leibchensponsor gesprochen, die Gerüchteküche in den nationalen und internationalen Sportmedien brodelte. Auf der einen Seite hiess es, Betandwin.com hätte einen Betrag zwischen 13 und 17 Millio-

nen Euro geboten. Andererseits lautete es, die chinesische Regierung hätte rund 19 Millionen Euro offeriert, damit Barça während fünf Jahren das Logo von Beijing respektive der Olympischen Sommerspiele 2008 in Beijing auf ihren Leibchen tragen würde.

Doch das waren nur Gerüchte, auch der neue Präsident Laporta kommt bei diesem Thema nicht vom Fleck. Die über 130 000 Mitglieder des Barça wird es freuen, denn sie haben sich bisher immer strikt gegen einen solchen Sponsor ausgesprochen. "Wir sind stolz darauf", so Javier Muñoa, Direktor International Business beim FC Barcelona, "dass wir diese finanziellen Einnahmen nicht brauchen."

BARÇA-TRADITION ALS WELTWEITER BRAND

Dieser (National-) Stolz macht den auch einen wesentlichen Teil der Seele des FC Barcelona aus. Denn Barça ist sowohl Aushängeschild wie auch Identifikationsfigur für die katalanische Nation, die innerhalb Spaniens eine grössere politische Unabhängigkeit anstrebt. "Denn", so Javier Muñoa weiter, "wie es unser Slogan 'Mes que un club' umschreibt, gehen die Werte über das rein Sportliche hinaus." Doch welches sind diese Mehrwerte, die



Weltfußballer des Jahres 2005: Ronaldinho.

scheinbar auf der ganzen Welt ankommen sollen? Javier Muñoa dazu: "Es sind Werte wie Tradition, Mannschaftsgeist oder Freude am Spiel, die in allen Märkten verstanden werden und ankommen. Barça ist durchaus ein katalanischer Club, der Sitz ist in Barcelona, aber unsere Werte gelten auch für die Menschen in anderen Ländern."

DIE QUALITÄT DER MARKE FESTIGEN

Im Juli 2002 wurden alleine mehr David-Beckham-Produkte verkauft als Barça-Merchandising-Artikel insgesamt während der gleichen Zeitspanne. Im gleichen Monat entschied man sich daher beim FC Barcelona und seinem Hauptsponsor Nike, das Thema Merchandising neu anzupacken und gründete die gemeinsame Tochterfirma FCB Merchandising S.L., die sich um die Lizenzvergabe kümmert. "Wir prüfen nicht nur das eigentliche Produkt", so Raul Sanllehi, Generaldirektor bei FCB Merchandising S.L., "sondern auch die Produktentwicklung, das Design und die Qualität. Mehr noch, wir prüfen auch die geplanten Marketingmassnahmen zum jeweiligen Produkt mit dem Ziel, die Einheit der Botschaft, die über die Marke Barça vermittelt wird, zu gewährleisten."

Sanllehi, der von Nike zum gemeinsamen Tochterunternehmen gestossen ist, weiss selber nicht genau, wie viele Produkte mit dem FC Barcelona-Logo rund um den Erdball verkauft werden: "Es sind wohl Tausende, FCB Merchandising hat Verträge mit rund hundert Lizenznehmern auf der ganzen Welt." Neben den populären Sportfanartikeln wie T-Shirts, Caps oder Schals gibt es von der Uhr über die Kaffeetasse und die Computermaus bis zum Handy alles, was einen Barça-Fan interessieren könnte. Zurzeit läuft sogar eine Promotion einer spanischen Sportzeitung, bei der Barça-Zahnpasta angeboten wird.

"Alles Mögliche kann lizenziert werden," so Raul Sanllehi weiter, "sofern es die Marke Barça nach aussen trägt. Aber wir schauen natürlich darauf, dass die Markenwerte respektiert werden. Es kommen keine Produkte infrage, die unserem Brandvalue entgegenlaufen."

DER BARÇA-TEMPEL AM HEILIGEN RASEN

FCB Merchandising achtet nicht nur mit Argusaugen auf den Barcelona-Brand, die Firma führt selber eine ganze Zahl an Barça-Shops in Barcelona. Das Nonplusultra ist die "FCBotiga" im eigenen Stadion.

Das "Camp Nou" gehört mit 98 260 Plätzen zu den grösseren Stadien Europas, das darin integrierte Museum des FC Barcelona zählt rund 1,2 Millionen Besucher im Jahr. So wurden vor zwei Jahren rund 600 000 Euro in die Renovation des einstigen Fanshops investiert und im Mai 2003 öffnete der "FCBotiga Megastore" seine Türen. Auf einer Gesamtfläche von 2000 Quadratmetern werden sowohl offizielle Barça-Produkte wie auch ein breites Nike-Sortiment angeboten.

Der Flagship-Store des Barça ist dank jährlichem Zuwachs von bis zu 30 Prozent nicht nur – so Raul Sanllehi – "ein richtig tolles Business", sondern stellt auch die Vorgabe und die Messlatte für weitere FC Barcelona-Shops auf der ganzen Welt dar.

ROTBLAU AUF DER GANZEN WELT

Eine ganz besondere Rolle bei der globalen Vermarktungsstrategie des Barça nimmt der asiatische Markt ein. Nicht nur hat die Mannschaft verschiedene Tourneen – ähnlich wie grosse Rockbands – durch asiatische Länder wie Japan oder China absolviert und diverse Freundschaftsspiele bestritten, auch FCB-Merchandising ist in diesen Märkten besonders aktiv.

So befindet sich im Grandome Odaiba Shopping Center in Tokyo eine FCBotiga mit über 200 verschiedenen Barça-Produkten und vor kurzem wurde eine Masterlicense für ganz Asien mit der in Hongkong ansässigen Firma "Li & Fung Limited" vereinbart, die zu den weltweit grössten Unternehmen im Bereich des Supply-Chain-Management gehört. Dieser Megadeal wird dem FC Barcelona das Reich der Mitte öffnen, denn Li & Fung wird nicht nur Merchandising-Produkte für Asien entwickeln, sondern auch Storekonzepte für die Eröffnung von Barça-Corners und weiteren FCBotigas.

VERSCHWIEGENHEIT BEI DEN GENAUEN ZAHLEN

Sowohl beim FC Barcelona selber wie auch bei FCB Merchandising schweigt man sich über Umsatzzahlen aus, "no comment" heisst es bei beiden. Die Einnahmen des Clubs haben sich, wie Anfangs erwähnt, jedoch in den letzten zwei Jahren auf etwas über 200 Millionen Euro fast verdoppelt. FCB Merchandising S.L. hat jedenfalls in den letzten zwei Jahren rund 40 Prozent an Umsatz pro Jahr zugelegt.

"Unser Ziel ist es", so Raul Sanllehi abschliessend, "dass der Wert der Marke FC Barcelona Tag für Tag zunimmt." Und um wie viel es sich bei dieser Wertzunahme handelt, hängt auch davon ab, wie weit sich Barça in der aktuellen Champions League nach vorne spielen kann. ■



Star-Club ohne Leibchenwerbung.

FC BARCELONA AUF DAUERSENDUNG

Seit etwas mehr als einem Jahr betreibt der FC Barcelona sein eigenes Fernsehen. "Barça TV" ist das ideale Medium, um die Marke in die Welt zu tragen. Fussball und Fernsehen sind ein Gespann, das es besser kaum gibt. Champions League, Europa- und Weltmeisterschaften bringen Millionen Zuschauer vor die Bildschirme.

Beim FC Barcelona hat man die Macht der TV-Bilder erkannt und – gleich wie etwa Erzfeind Real Madrid – sein eigenes Fernsehen auf die Beine gestellt. Seit Februar 2004 sendet "Barça TV" über das spanische Pay-TV "Digital plus" ein Programm von täglich zwölf Stunden, bestehend aus Spielübertragungen, Reportagen und Nachrichtensendungen, die zum Teil im Loop wiederholt werden. Pro Woche werden aber rund 30 Stunden neues Programm hergestellt.



Die Barça TV-Kameras sind überall dabei

Barça TV bietet einen Einblick, von dem andere Fernsehstationen nur träumen können. Barça TV bietet bei Spielen nicht nur die exklusivsten Blickwinkel, die Kameras von Barça TV haben einen fast unlimitierten Zugang zum Spielfeld oder zu den Umkleidekabinen. Und Barça TV ist

immer dann mit dabei, wenn es Exklusives zu berichten gibt: Vertragsunterzeichnungen, Verletzungsinformationen oder Pressekonferenzen. Barça TV hat, und das liegt auf der Hand, in jedem Fall immer den Primeur. Auf diese Weise bietet Barça TV ein Programm, bei dem sich alles um Fussball dreht. Live-Übertragung von aktuellen Spielen und Wiederholungen von älteren Begegnungen, Interviews und Reportagen aus der Welt des Barça oder Talkshows mit Sportgrössen und Barça-Persönlichkeiten.

Barça TV als Kommunikationsinstrument

Barça TV ist von Barcelona aus nicht nur über ASTRA und HISPASAT in ganz Europa zu sehen, die Bilder von Barça TV werden von der Kommunikationsabteilung des Clubs ganz bewusst zur Steigerung der Bekanntheit und zur Identifikation von Barça als Weltmarke eingesetzt.