

DEUTSCHES
INSTITUT FÜR
SPORT
MARKETING

André Bühler

**Das systematische Marktversagen im Profifußball
– und warum ein Salary Cap keine Lösung ist**

NACHSPIELZEIT

die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing

*herausgegeben von
Gerd Nufer & André Bühler*

Nr. 2020 – 5

Autor



Prof. Dr. André Bühler

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing

Neckarsteige 6-10

72622 Nürtingen

Telefon: 07022 / 201329

E-Mail: andre.buehler@sportmarketing-institut.de

André Bühler ist Wirtschaftswissenschaftler und Sportökonom. Er lehrt als Professor für Marketing und Sportmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen.

Gerd Nufer und André Bühler leiten gemeinsam das Deutsche Institut für Sportmarketing. Das DISM bietet auf wissenschaftlicher, unabhängiger und professioneller Basis Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing:

www.sportmarketing-institut.de

Abstract

Im April und Mai 2020 erlebte der deutsche Profifußball die größte wirtschaftliche Krise seit dem Start der Bundesliga im Jahr 1963. Mag die Corona-Pandemie der Auslöser dafür gewesen sein, so ist sie nicht deren Ursache. Dieser Beitrag beschreibt die Ursachen und Symptome eines systematischen Marktversagens und diskutiert zahlreiche Lösungsansätze.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
1. Einleitung	1
2. Symptome und Ursachen eines Marktversagens im Profifußball.....	2
3. Überblick und Bewertung diverser Lösungsansätze.....	4
3.1 Neuverteilung der TV-Einnahmen	5
3.2 Verteilung der Ticket-Einnahmen	6
3.3 IOP-Verfahren (Draft System)	6
3.4 Gehaltsobergrenzen (Salary Caps)	7
3.5 Kaderrestriktionen	9
3.6 Neuverteilung der Champions-League-Einnahmen (Solidarfonds)	10
3.7 Restrukturierung des Beratergeschäfts	11
3.8 Einführung von Regelungen zur Stärkung der wirtschaftlichen Stabilität.....	11
3.9 Neuregelung der Financial-Fairplay-Maßnahmen.....	13
4. Fazit	14
Literaturverzeichnis.....	15

1. Einleitung

Als die bis heute größte wissenschaftliche Erhebung unter deutschen Fußballfans¹ im Jahr 2017 die damals **aktuellen Probleme des Profifußballs** deutlich machte, reagierten Vertreter der Deutschen Fußball Liga (DFL) mit einer reflexhaften Abwehrhaltung: Derartig problembehaftet könne der Profifußball nicht sein, der Boom der Bundesliga mit Zuschauerrekorden und immer höheren Sponsoren- und TV-Einnahmen sprächen doch eine andere Sprache, so der Tenor einiger Fußballfunktionäre. Zudem wurden die in der Studie aufgezeigten **möglichen Lösungsansätze** wie beispielsweise **stärkere Regulierungen** oder die **Einführung eines salary cap** von hohen Repräsentanten des deutschen Profifußballs als „Träumereien“ und „wenig realistisch“ abgetan.

Drei Jahre später hört sich das alles ganz anders an. So kündigt der Vorsitzende der Geschäftsführung der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Christian Seifert, in einem vielbeachteten Zeitungsinterview eine **Task Force „Zukunft Profifußball“** an, um die durch die Corona-Pandemie offensichtlich zu Tage tretenden Systemprobleme des Profifußballs anzugehen (Horeni, 2020). Als **mögliche Lösungsansätze** werden vom obersten Repräsentanten des deutschen Profifußballs **stärkere Regulierungen** und die **Einführung eines salary cap** ins Gespräch gebracht.

In der grundsätzlich begrüßenswerten Initiative einer Task Force „Zukunft Profifußball“ besteht allerdings die Gefahr, dass die notwendigen Diskussionen von **lautstarken Meinungsmachern** geprägt werden und weniger von einer **tiefgehenden Auseinandersetzung** mit den Kernproblemen und potentiellen Lösungsansätzen. Dieser Aufsatz möchte dazu beitragen, die sicherlich auch **emotional geführte Diskussion** um Lösungsansätze auf eine **sachliche, fundierte Ebene** zu bringen².

¹ In der „Situationsanalyse Profifußball“ der ehrenamtlichen Faninitiative „FC PlayFair! Verein für Integrität im Profifußball e.V.“ wurden in einer qualitativen Vorstudie zunächst 25 Fußballfans im Alter zwischen 22 und 58 Jahren im Rahmen von drei Fokusgruppeninterviews befragt, um die damals aktuellen Probleme und Herausforderungen, aber auch etwaige Lösungsansätze zu eruieren. Diese wurden anschließend in einer quantitativen Hauptstudie anhand einer Fragenbogenerhebung, an der insgesamt 17.330 deutschsprachige Fußballfans ab 14 Jahren teilnahmen, validiert (FC PlayFair!, 2017).

² Um möglichen Fehlinterpretationen gleich zu Beginn entgegenzutreten, sei hiermit ausdrücklich darauf hingewiesen, dass dieser Beitrag kein Bewerbungsschreiben für einen etwaigen Platz in der Task Force „Zukunft Profifußball“ darstellen soll und der Autor selbst diesbezüglich auch keinerlei Ambitionen hegt.

Dieser Beitrag wird sich zunächst mit den Kernproblemen, den Symptomen und Ursachen eines in weiten Teilen kranken Wirtschaftssystems Profifußball beschäftigen und anschließend die wesentlichen Lösungsansätze beschreiben und bewerten.

2. Symptome und Ursachen eines Marktversagens im Profifußball

Jahrelang eilte die Bundesliga von Rekord zu Rekord. Immer mehr Zuschauer, immer höhere Umsätze, immer höhere Sponsoring- und TV-Einnahmen³. Die Bundesliga war eine Erfolgsgeschichte – bis zum April 2020. Die Corona-Pandemie und der damit verbundene Umsatzeinbruch brachte viele Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftsbranchen an ihre finanziellen Grenzen. Dass davon auch Fußballunternehmen nicht verschont bleiben, liegt auf der Hand. Doch im April 2020 zeigten sich eine Reihe von **Symptomen**, die nicht nur auf die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie zurückzuführen sind, sondern auf ein systematisches **Marktversagen** schließen lassen. Denn wenn trotz der oben genannten Erfolgsfaktoren, trotz immer höheren Umsätzen und Einnahmen gleich dreizehn von 36 DFL-Klubs kurz vor der Insolvenz stehen, weil der Ausfall einer einzigen (!) TV-Rate droht, wenn zwölf Klubs bereits zukünftige Einnahmen verpfändet haben, um laufende Rechnungen bezahlen zu können und wenn Geisterspiele – und damit die Antithese zum gern gepriesenen Schaufenster der Bundesliga – die einzige Möglichkeit sind, die Bundesliga in seiner jetzigen Form zu erhalten, dann offenbart sich der Profifußball als **ein in weiten Teilen krankes Wirtschaftssystem** (kicker, 2020a; Manager-Magazin, 2020).

Nicht direkt ursächlich, aber dennoch die Grundlage dafür bildet das (sport)ökonomische Phänomen des Rattenrennens, welches in Ausgabe 2020-4 dieser Schriftenreihe bereits ausführlich beschrieben wurde (Bühler, 2020). Die Jagd nach dem Stück Käse führt im Profifußball oftmals zum **Problem der Überproduktion** und damit zu einer **Ursache** des wirtschaftlichen Marktversagens. Daumann (2019, S. 177) erklärt die Überproduktion damit, „dass Clubs in einer Liga aufgrund der Anreizstruktur zusätzliche Ressourcen einsetzen, ohne dass damit ein Mehrerlös erzielt werden kann.“ Zum Problem wird die Überproduktion dann, wenn „die Clubs Investiti-

³ So stieg beispielsweise der Umsatz des deutschen Profifußballs von 1,28 Milliarden Euro in der Saison 2003/2004 um 375 Prozent auf 4,8 Milliarden Euro in der Saison 2018/2019 (DFL, 2020).

onen in die Spielstärke durch Zukauf von hochwertigen Spielern [tätigen], ohne damit die eigene Erlössituation zu verbessern“. Und das wiederum führt zu einem **Überbietungswettkampf** und damit zur eigentlichen Ursache des im April 2020 zu beobachteten Marktversagens im deutschen Profifußball.

Der Überbietungswettkampf im deutschen und europäischen Profifußball wird befeuert durch ein **wirtschaftliches Ungleichgewicht** zwischen den Marktteilnehmern der Bundesliga und deren europäischen Wettbewerbern. Für dieses wirtschaftliche Ungleichgewicht sind unterschiedliche Gründe ausschlaggebend. Zum einen gab es schon immer **unterschiedliche strukturelle Voraussetzungen** zwischen den Klubs. Vereine mit einer großen Fanbasis und einem großen Stadion hatten in Zeiten, in denen die Zuschauereinnahmen noch die Haupteinsquelle eines Bundesligisten war, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Vereinen mit kleinen Stadien und weniger Fans.

Zum anderen kann ein wirtschaftliches Ungleichgewicht auch daraus entstehen, dass das Management einiger Klubs schlichtweg besser agiert und durch **bessere Managementfähigkeiten** mehr herausholt als das Management anderer Klubs. Dadurch ergeben sich dann oftmals neben höheren Spieltageeinnahmen auch höhere Sponsoring- und Merchandisingeinnahmen und damit ein finanzieller Wettbewerbsvorteil.

Ein weiterer Faktor, der auf das wirtschaftliche Ungleichgewicht innerhalb der Bundesliga einwirkt, sind die **unterschiedlich hohen Einnahmen aus Vermarktung der Übertragungs- und Medienrechte**. Die Verteilung der TV-Gelder im deutschen Profifußball erfolgt zwar zur Hälfte nach dem Gleichverteilungsmodell, zur anderen Hälfte aber nach dem Leistungsverteilungsmodell. Die Aufteilung der TV-Gelder erfolgt zwar zu 50 Prozent dem **Leistungsverteilungsmodell**, indem die Tabellenplätze der letzten fünf Jahre berücksichtigt werden. Bei den anderen 50 Prozent wird allerdings nach dem **Gleichverteilungsmodell** vorgegangen, da alle Erstligaklubs – unabhängig von ihrer Tabellenpositionierung – einen gleich hohen Sockelbetrag erhalten.

Verschärft wird das wirtschaftliche Ungleichgewicht innerhalb der Bundesliga durch die **exorbitanten Champions-League-Einnahmen**. Klubs, die sich regelmäßig für die Champions League qualifizieren, erhalten aus dem internationalen Vermarktungstopf so viel Geld, dass sie finanziell den anderen Klubs der Bundesliga enteilen.

Ein weiterer, wesentlicher Faktor, der das wirtschaftliche Ungleichgewicht innerhalb des deutschen – aber in noch stärkerem Maße auch europäischen – Profifußball befeuert hat, sind das **Aufkommen von investorengeführten Klubs**, die in einem beträchtlichen Umfang von ihren Eigentümern finanziert werden. Da sich diese Klubs nicht vollumfänglich aus der normalen Geschäftstätigkeit eines Profifußballklubs finanzieren müssen, können sie im Überbietungswettkampf besonders viel investieren, da Verluste von den Eigentümern dieser investorengeführten Klubs⁴ ausgeglichen werden. In Anbetracht dieser Tatsache, handelt es sich bei investorengeführten Klubs um den Tatbestand des **finanziellen Dopings** und damit um einen nach Auffassung des Autors unlauteren Wettbewerbsvorteil, der in besonderem Maße zum wirtschaftlichen Ungleichgewicht im deutschen und europäischen Profifußball geführt hat.

Das wirtschaftliche Ungleichgewicht verstärkt einen sowieso schon aus dem Ruder laufenden Überbietungswettkampf, indem finanziell schlechter gestellte Klubs noch mehr aufwenden müssen, um eine Chance auf sportlichen Erfolg zu haben. Das wiederum führt dann dazu, dass manche Klubs über Jahre hinweg mehr in die Aussicht auf sportlichen Erfolg investieren als sie sich finanziell eigentlich leisten können. Die Folge ist eine **bedrohliche wirtschaftliche Lage** einzelner Klub, was sich unter anderem darin manifestiert, dass einige Klubs bereits zukünftige Einnahmen verpfänden müssen, um das Tagesgeschäft am Laufen zu halten. Insgesamt handelt es sich beim deutschen und europäischen Profifußball um einen Wirtschaftsmarkt, der durch einen **ruinösen Wettbewerb**, durch **wirtschaftliches Ungleichgewicht** und nur **wenigen finanziell wirklich gesunden Klubs** gekennzeichnet ist.

3. Überblick und Bewertung diverser Lösungsansätze

Im vorherigen Abschnitt wurden die Symptome und Ursachen des in weiten Teilen kranken Wirtschaftssystem Profifußball beschrieben. In diesem Abschnitt soll es nun um Lösungsan-

⁴ Investoren gibt es mittlerweile bei vielen Bundesligisten, was per se nicht verwerflich ist. Beispiele dafür sind die Allianz, Audi und Adidas bei der FC Bayern München AG oder der Daimler-Konzern bei der VfB Stuttgart 1893 AG. Dabei handelt es sich allerdings oft um strategische Partnerschaften, zudem agieren diese Investoren als Minderheitsgesellschafter. Mit investorengeführten Klubs sind in diesem Kontext daher Klubs gemeint, bei denen die Mehrheit der Kapitalgesellschaft (und damit des Lizenzinhabers) ein Investor hält. Beispiele dafür sind im deutschen Profifußball der VfL Wolfsburg als hundertprozentiges Tochterunternehmen der Volkswagen AG oder RB Leipzig mit dem Hauptgesellschafter Red Bull.

sätze gehen, die dazu beitragen könnten, den Wirtschaftsmarkt Fußball wieder auf ein gesünderes Fundament zu stellen. Bereits vor drei Jahren forderte eine überwältigende Mehrheit der in der „Situationsanalyse Profifußball 2017“ befragten Fußballfans (85,8%) klare finanzielle Regeln für den Profifußball. Ebenfalls eine klare Mehrheit sprach sich für eine gerechtere Umverteilung der TV-Gelder aus (83,5%) und dass die Gehälter der Spieler eine bestimmte Grenze nicht übersteigen sollte (70,1%) (FC PlayFair, 2017).

Auch die sportökonomische Literatur sieht die Notwendigkeit, das Problem des wirtschaftlichen Ungleichgewichts und der Überproduktion zu beseitigen. Daumann (2019, S. 180) unterscheidet grundsätzlich zwischen Maßnahmen mit dem Ziel der Umverteilung (und damit der Annäherung an ein wirtschaftliches Gleichgewicht zwischen den Profiklubs) und der Inputrationierung zur Vermeidung von Überproduktionen.

Umverteilung	Inputrationierung
Verteilung der TV-Einnahmen	Salary Caps
Verteilung der Ticket-Einnahmen	Kaderrestriktionen
IOP-Verfahren	

Tabelle 1: Maßnahmen zur Beseitigung der Überproduktion (Daumann, 2019, S. 180)

Diese fünf Maßnahmen werden nun im Folgenden kurz beschrieben und bewertet. **Zusätzlich zu diesen Maßnahmen** sollte man nach Auffassung des Autors noch **weitere Lösungsansätze** in die Diskussion mit aufnehmen. Zudem braucht es neben den Umverteilungs- und Inputrationierungsmaßnahmen noch mindestens eine weitere Kategorie, die verhindern soll, dass Klubs in Zukunft in ähnliche finanzielle Schwierigkeiten gelangen wie aktuell zu beobachten. Auch diese Maßnahmen werden im Folgenden kurz beschrieben und bewertet⁵.

3.1 Neuverteilung der TV-Einnahmen

Wie oben bereits beschrieben erfolgt die Aufteilung der Einnahmen aus dem Verkauf der Medien- und Übertragungsrechte im deutschen Profifußball nach einer Kombination aus dem Gleichverteilungsmodell und dem Leistungsverteilungs-Modell. Grundsätzlich erscheint diese

⁵ Es handelt sich hierbei zwar um eine fundierte, aber sicherlich nicht allumfassende Bewertung. Eine solche kann nur im Diskurs mit unterschiedlichen Stakeholdern des Fußballbusiness und unter Zunahme von Experten unterschiedlicher Fachbereiche funktionieren.

Methodik gut durchdacht, da sie sowohl den **Solidargedanken der Liga im Ganzen** berücksichtigt als auch die **sportliche Leistung der einzelnen Klubs**. In der Realität aber führt insbesondere das Leistungsverteilungs-Modell zu enormen **Einnahmeunterschieden** und damit zur Verstärkung des wirtschaftlichen Ungleichgewichts in der Liga. Zudem kann kritisiert werden, dass beim Leistungsverteilungs-Modell ausschließlich der Tabellenplatz als Kriterium herangezogen wird. Überlegenswert wäre es daher, **neben der Tabellenpositionierung weitere messbare Faktoren** wie z.B. die Markenstärke von Klubs, die individuellen TV-Quoten der Klubs oder auch besondere Leistungen in den Bereichen Gesellschaft, Soziales und Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

3.2 Verteilung der Ticket-Einnahmen

Im DFB-Pokalwettbewerb erfolgt eine Aufteilung der Ticket-Einnahmen zwischen dem Heimverein und dem Gastverein. Dieses sogenannte **Gate-Sharing** ist in der Fußballbundesliga oder auch bei europäischen Klubwettbewerben nicht vorgesehen. Hier erhält der gastgebende Verein sämtliche Spieltageeinnahmen. Dadurch werden in einem Ligensystem mit Hin- und Rückrunde diejenigen Klubs bevorzugt, die ein **größeres Stadion bzw. eine bessere Stadioninfrastruktur** (mit mehr und besser zu vermarktenden Hospitality-Angeboten) besitzen, aber auch eine **größere Fanbasis** aktivieren können. Kleinere Klubs mit einem kleineren Stadion und einer kleineren Fanbasis haben es dementsprechend schwerer, Spieltageeinnahmen zu generieren und erleiden dadurch einen komparativen Wettbewerbsnachteil. Schlussendlich führt auch dieser Umstand zu einem wirtschaftlichen Ungleichgewicht, das behoben werden sollte. Allerdings ist auch festzuhalten, dass es unter anderem investorengeführten (z.B. VfL Wolfsburg) bzw. investorennahe Klubs (z.B. Bayer 04 Leverkusen) sind, die einen geringen Zuschauerzuspruch erfahren, aber dennoch im Gesamtvergleich eher auf der Sonnenseite des wirtschaftlichen Ungleichgewichts der Fußballbundesliga stehen. Eine Umverteilung der Ticket-Einnahmen wäre in diesem Fall dann eher kontraproduktiv.

3.3 IOP-Verfahren (Draft System)

Beim IOP-Verfahren (Inverse Order Picking) – in der allgemeinen Diskussion auch als Draft System bekannt – handelt es sich um ein **spezielles Auswahlverfahren von Nachwuchsspielern** in den US-Profisportligen. Das IOP-Verfahren ist so angelegt, dass aus dem jede Saison

zur Verfügung stehenden Pool an Nachwuchsspielern, diejenigen Vereine zuerst einen Spieler wählen dürfen, die in der Vorsaison am schlechtesten in der Liga abgeschnitten haben. Dadurch sollen die schwachen Klubs gestärkt und die starken Klubs geschwächt werden, so dass sich das **sportliche Gleichgewicht** auf Dauer die Waage hält und für **Spannung** in den Franchisesystemen gesorgt ist (Maxcy, 2012; Fulconis/Nollet/Paché, 2018). Bezogen auf den US-Sport betont Daumann (2019, S. 180), dass sich das IOP-Verfahren dann als kontraproduktiv erweist, „wenn es in einer **geschlossenen Liga** für einen Club nach einer bestimmten Anzahl an Spielen keine Chance mehr gibt, den Meistertitel zu erringen“, da der Club unter diesen Umständen versuchen wird, „auf den letzten Tabellenplatz zu gelangen, um damit für die nächste Saison aufgrund des IOP-Verfahrens besser gerüstet zu sein.“

Bezogen auf den deutschen und europäischen Profifußball und sein **offenes Ligensystem** mit sportlichem Auf- und Abstieg wäre ein solch taktisches Vorgehen gleichlautend mit dem Abstieg des Klubs und daher nicht empfehlenswert. Es wäre dennoch vorstellbar, dass Profifußballklubs am Ende einer Saison absichtlich verlieren, um mit einem hinteren Tabellenplatz eine bessere Wettbewerbssituation im Kampf um Nachwuchsstars zu haben. Abgesehen davon, funktioniert das Draft System so nur im **US-Sport und seinem Colleagesystem**, aus dem Nachwuchsspieler rekrutiert werden. Um dieses System auch im deutschen bzw. europäischen Profifußball zu implementieren, bräuchte es einen **völlig transparenten Markt für Nachwuchsspieler** – und das weltweit. Zudem konterkariert ein solches IOP-Verfahren das Scoutingsystem von Klubs, in denen es auch für kleinere Klubs immer noch möglich ist, einen Rohdiamanten zu entdecken und somit (potentielle) Starspieler für wenig Geld zu verpflichten.

3.4 Gehaltsobergrenzen (Salary Caps)

Gehaltsobergrenzen für Spieler sind aktuell ein beliebtes Beispiel, wenn es darum geht, etwaige Neuregelungen für die Zeit nach der Corona-Pandemie zu benennen. DFL-Chef Christian Seifert hat den sogenannten salary cap in einem Interview nun selbst ins Spiel gebracht (Horeni, 2020), aber schon seit Jahren sind salary caps Bestandteil zahlreicher Abhandlungen in der sportökonomischen Wissenschaftslehre (z.B. Késenne, 2008; Dietl *et al.*, 2011; Schubert/Hamil, 2018).

Die Idee (und auch deren praktische Anwendung) stammt aus dem US-Sport. Dort dürfen die Klubs (bzw. Lizenznehmer/Franchises) der **US-Profisportligen** pro Spielzeit nur eine bestimmte Summe an Spielergehältern ausgeben, die sie dann allerdings für ihren gesamten Kader verwenden müssen. Es handelt sich dabei um einen prozentualen Anteil am Gesamtumsatz des gesamten Franchisesystems (in welcher die Liga organisiert ist) und wird für die gesamte Liga jede Saison neu zwischen den Klubbesitzern und der entsprechenden Spielergewerkschaft ausgehandelt und schließlich in die Tarifverträge der Ligen aufgenommen. Den Klubs ist es freigestellt, wie sie den jährlichen Spieleretat auf die Spieler ihres Kaders verteilen, sie können allerdings nur zwischen der vorgegebenen **Gehaltsuntergrenze (salary floor)** und eben der vorgegebenen **Gehaltsobergrenze (salary cap)** agieren.

Allein schon aus dieser Erklärung ist erkennbar, dass sich das System des Salary-Cap im franchiseorganisierten US-Sport nicht eins zu eins auf den deutschen oder europäischen Profifußball übertragen lässt. Aber auch darüber hinaus gibt es **einige Gegenargumente**, die die Einführung eines salary cap im Wirtschaftsmarkt Profifußball unrealistisch – wenn nicht sogar unmöglich – erscheinen lassen. Zum einen muss man konstatieren, dass eine Gehaltsobergrenze für Spieler aktuell **gegen geltendes europäisches Recht** verstoßen würde. Das heißt, um einen salary cap im europäischen Profifußball einführen zu können – und hier kann nur eine europäische und keine singuläre deutsche Lösung angestrebt werden – müsste man zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern. Selbst für einen starken Lobbyverbund wie den europäischen Profifußball dürfte das ein äußerst schwieriges Unterfangen werden. Sollte man das aber hinbekommen, müsste man weitere Hindernisse überwinden. Denn neben einer einheitlichen Gehaltsgrenze für den gesamten europäischen Fußball, bräuchte man zwingend auch einen **einheitlichen Einkommenssteuersatz** in ganz Europa. Denn ohne diesen einheitlichen Spitzensteuersatz würden entweder die vordefinierten Bruttoeinnahmen des Spielers von Land zu Land in unterschiedliche Nettoeinkommen resultieren (was zur Folge hätte, dass Spieler dann in Ländern mit niedrigen Spitzensteuersätzen wechseln würden) oder aber die Klubs in den europäischen Ländern müssten unterschiedlich hohe Bruttogehälter bezahlen, wenn sich die Gehaltsobergrenze am Nettoeinkommen des Spielers orientiert. Ein weiteres Gegenargument besteht darin, dass das Salary-Cap-System im US-Sport nur funktioniert, weil (bis auf die Major Soccer League) keine der nordamerikanischen Profisport-Ligen im weltweiten Vergleich **ernstzunehmende Konkurrenzligen** haben. Im Weltfußball gibt es allerdings einige Fußballligen (z.B.

die MSL, aber auch die chinesische Liga), die bei einem salary cap des europäischen Profifußballs Starspieler mit höheren Gehältern in ihre Ligen locken könnten. Und schließlich kann man davon ausgehen, dass es selbst bei einem europäischen (oder gar weltweiten) Salary-Cap-System im Profifußball immer mal wieder Klubs geben wird, die „versuchen, den Spielern **zusätzliche, verdeckte Einkommen** (lukratives Beschäftigungsverhältnis für die Ehegatten der Spieler, Bereitstellung kostenloser Wohnungen, etc) zu verschaffen“ (Daumann, 2019, S. 181).

Insgesamt handelt es sich beim salary cap zwar um eine **attraktive und durchaus vorstellbare Regulation**, um die teilweise exorbitanten Spielergehälter zu reduzieren (und damit auch den Nerv der Fußballfans in dieser Zeit zu treffen). Aber es handelt sich eben auch um einen Lösungsansatz, der aufgrund seiner zahlreichen Restriktionen **kein realistischer Lösungsansatz** sein kann.

3.5 Kaderrestriktionen

Kaderrestriktionen beziehen sich auf die Anzahl der Spieler, die ein Klub während einer Saison gleichzeitig unter Vertrag haben darf. Daumann (2019) betont diesbezüglich, dass Kaderrestriktionen gleich in zweifacher Hinsicht gegen das Problem der Überproduktion wirken: Regulatorische Restriktionen führen zu einer **Verknappung der Nachfrage nach Spielern** und somit zu einem **Absinken des Gehalts**. Fraglich ist allerdings, ob diese Annahme auch für den europäischen Profifußball getroffen werden kann und ob sich aufgrund von Kaderrestriktionen nicht sogar ein gegenteiliger Effekt einstellt, weil Klubs nur eine begrenzte Anzahl von Starspielern verpflichten können und dafür noch höhere Gehälter bezahlen müssten. Eine durchaus effektive Maßnahme könnte allerdings die **Begrenzung der Anzahl von Leihspielern** sein. Leihspieler sind Spieler, die zwar bei einem bestimmten Klub unter Vertrag stehen, aber an andere Klubs verliehen werden, weil sie keine Aussicht auf Einsätze in ihren eigentlichen Klubs haben. So hatte zum Beispiel der englische Premier-League-Klub Chelsea FC im Jahr 2019 ganze 42 (!) Leihspieler unter Vertrag, die an andere Klubs verliehen wurden (Germann, 2019).

3.6 Neuverteilung der Champions-League-Einnahmen (Solidarfonds)

In der aktuellen Champions-League-Saison generierten die vier in der Champions League angetretenen deutschen Profifußballklubs bisher Gesamteinnahmen von 210,88 Millionen Euro⁶, zuzüglich weiterer Millionenbeträge, die sie durch die Ausschüttung des TV-Pools nach Ende der Champions-League-Saison erhalten (RP Online, 2019). Für Klubs, die sich regelmäßig für die Königsklasse des europäischen Profifußballs qualifizieren und dort eine halbwegs gute Rolle spielen, können das bis zu dreistellige Millioneneinnahmen sein und damit einen **finanziellen Wettbewerbsvorteil** gegenüber den anderen deutschen Bundesligisten bedeuten. Nicht zuletzt dadurch hat sich das wirtschaftliche Ungleichgewicht innerhalb des deutschen Profifußballs in den letzten Jahren massiv verschärft.

Um dieses Ungleichgewicht nicht noch weiter zu verstärken, könnte man eine Art **Solidarfonds** ins Leben rufen, in den die jeweiligen Champions-League-Klubs einen prozentualen Anteil ihrer Champions-League-Einnahmen einbezahlen und der dann unter den restlichen deutschen Profifußballklubs nach dem Gleichverteilungs-Modell aufgeteilt wird. So würden nicht nur die sowieso schon „großen“ Bundesligaklubs profitieren, sondern auch die „kleineren“ Klubs. Ein netter **Nebeneffekt** dieser Maßnahme wäre, dass allein schon aus Eigennutz die restlichen Klubs ein Interesse daran hätten, dass die für die Champions League qualifizierten Klubs dort sportlich erfolgreich sind und somit der „Neidfaktor“ reduziert wird. Gegner dieser Maßnahme könnten allerdings einwenden, dass durch so einen Solidarfonds der Leistungsgedanke ad absurdum geführt wird. Diesem Argument könnte man wiederum entgegen, dass sich im Sinne der „**assoziativen Konkurrenz**“⁷ Klubs nur für die Champions League qualifizieren können, wenn sie zuvor gegen die anderen Bundesligaklubs gespielt haben (und sogar vom Sieg eines „kleineren“ Klub gegen einen direkten Konkurrenten im Kampf um die Champions-League-Plätze profiziert haben).

⁶ Bisherige Gesamteinnahmen FC Bayern München: 74,19 Mio. € (15,25 Mio. € Startprämie; 16,2 Mio. € Siegprämien; Achtelfinal-Qualifikation 9,5 Mio. €; Koeffizienten-Ranking: 33,24 Mio. €) – Borussia Dortmund: 59,23 Mio. € (15,25 Mio. €; 9 Mio. €; 9,5 Mio. €; 25,48 Mio. €) – RB Leipzig: 40,19 Mio. € (15,25 Mio. €; 9,9 Mio. €; 9,5 Mio. €; 554 Mio. €) – Bayer 04 Leverkusen: 37,27 Mio. € (15,25 Mio. €; 5,4 Mio. €; -; 16,62 Mio. €). (RP Online, 2019)

⁷ Mit „assoziativer Konkurrenz“ bzw. „Kooperenz“ ist „die Tatsache gemeint, dass Profisportclubs auf der einen Seite miteinander konkurrieren (auf dem Spielfeld um Punkte, außerhalb um Spieler und Ressourcen), auf der anderen Seite aber auch miteinander kooperieren müssen, damit der Wettkampf und das Spiel überhaupt stattfinden können. Trotz aller Konkurrenz ist ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft notwendig, damit ein vermarktungsfähiges Produkt (das Spiel selbst) entstehen kann.“ (Nufer/Bühler, 2013, S. 9)

3.7 Restrukturierung des Beratergeschäfts

In der Saison 2017/2018 gaben die 36 deutschen Profivereine insgesamt über 211 Millionen Euro für Spielervermittler aus (1. Bundesliga: 197.750.840 € / 2. Bundesliga: 14.139.624 €) – und damit mehr als 30 der 36 Erst- und Zweitligisten in dieser Spielzeit an Umsatz erzielten (DFB, 2018; tz, 2019).

Das Paradoxe daran ist, dass die Spielerberater per se **keinen erkennbaren Mehrwert für die Klubs** erbringen, denen sie ein Honorar in Rechnung stellen. DFL-Chef Christian Seifert beschreibt das Problem wie folgt: „Da geht es um (...) Berater, die Millionen kassieren für einen Musterarbeitsvertrag, den sie bei uns aus dem Internet herunterladen können. Und das einfach nur deshalb, weil sie den richtigen Dreiundzwanzigjährigen kennen“ (Weser-Kurier, 2020, o.S.).

In der Tat ist es so, dass Spielerberater nicht für die Klubs tätig sind. Vielmehr erbringen sie mehrere **Dienstleistungen für den Spieler**, den sie unter Vertrag haben (z.B. Karriereplanung, Vorselektion der in Frage kommenden Klubs, Vertragsverhandlung mit dem Klub). In Anbetracht der Tatsache, dass Spielerberater im Interesse des Spielers handeln (bzw. im Interesse des Spielers handeln sollten), ergibt sich die logische Konsequenz, dass **der Spieler für diese Dienstleistung bezahlt** und nicht der Klub als (potentieller) Arbeitgeber des Spielers.

Es ist also eine **grundlegende Restrukturierung des Beratergeschäfts** notwendig – nicht nur im Kontext der deutschen Fußballbundesliga, sondern im gesamten europäischen Profifußball. Um diese Neustrukturierung zu realisieren, müssen alle Klubs an einem Strang ziehen. Zum Scheitern verurteilt wäre ein solches Ansinnen, wenn es (weiterhin) verdeckte Zahlungen an Spielerberater geben würde (Psotta, 2015). Klar ist auch, dass sich Spielerberater gegen diese Neustrukturierung wehren werden, denn damit ist für sie tendenziell weniger Geld zu verdienen. Für den Wirtschaftsmarkt Fußball wäre das in seiner Gesamtheit aber eine verbesserte Situation.

3.8 Einführung von Regelungen zur Stärkung der wirtschaftlichen Stabilität

Um die Symptome dieses aktuell zu beobachtbaren Marktversagens anzugehen, insbesondere die bei einigen Klubs erschreckend schwache Cash-Flow-Situation, erscheint es unabdingbar,

dass spätestens nach Ende der Corona-Pandemie **klar definierte Regelungen** implementiert werden, die der Bundesliga im Gesamten und den deutschen Profifußballklubs im Einzelnen eine **(höhere) wirtschaftliche Stabilität** verleihen.

In der Saison 2018/2019 ist das kumulierte Eigenkapital von 13 Prozent im Vorjahr auf 1,8 Milliarden Euro gewachsen, das wiederum habe „positive Auswirkungen auf die Eigenkapitalquote, eine wichtige Kennzahl für die finanzielle Stabilität eines Unternehmens: Sie ist binnen eines Jahres von 43,1 auf 47,7 Prozent geklettert“, so der Wirtschaftsreport der Deutschen Fußball Liga (DFL, 2020). Das hört sich zunächst sehr gut an und suggeriert eine hohe wirtschaftliche Stabilität der Klubs im deutschen Profifußball. Allerdings hat das kumulierte Eigenkapital nur eine geringe und eine durch das arithmetische Mittel ausgewiesene Eigenkapitalquote der gesamten Liga eine noch geringere Aussagekraft da die Streuung extrem hoch ist (von -63 Millionen Euro bis 497,4 Millionen Euro). Tatsächlich scheint es so zu sein, dass es einige wenige Klubs gibt, die eine hervorragende Eigenkapitalquote ausweisen,⁸ während einige andere Klubs eine sehr geringe oder sogar negative Eigenkapitalquote vorweisen können. Auch dieser Umstand trug im April 2020 maßgeblich dazu bei, dass mindestens ein Drittel aller DFL-Klubs in existentielle wirtschaftliche Nöte geriet. Die Konsequenz daraus muss aus sportökonomischer Sicht mindestens eine **verpflichtende Eigenkapitalquote** sein. Eine solche verpflichtende Eigenkapitalquote müsste im Grunde genommen Bestandteil der Lizenzierungsrichtlinien sein. Zudem müsste ein Verstoß – unabhängig von „großen Namen“ – in aller Härte sanktioniert werden.

Neben einer verpflichtenden Eigenkapitalquote könnte man darüber hinaus auch über den **Aufbau eines ligaweiten Notfallfonds**⁹ nachdenken, der nur im äußersten Notfall (wie zum Beispiel einem plötzlichen Umsatzrückgang aufgrund einer Pandemie oder Naturkatastrophe) aktiviert werden darf. Auch hier müsste letztendlich der Solidargedanke im Mittelpunkt stehen und die Einzahlung in den Fonds prozentual vom Umsatz erfolgen.

⁸ Der FC Bayern München verbuchte laut Sky (2019) im Geschäftsjahr 2018/2019 einen Umsatz von 750,4 Mio. € und Eigenkapital in Höhe von 497,4 Mio. €, was einer Eigenkapitalquote von 66,3 % entspricht.

⁹ Ähnlich einem Einlagensicherungsfond im deutschen Bankenwesen.

3.9 Neuregelung der Financial-Fairplay-Maßnahmen und Ausweitung auf nationale Ligen

Bei all den bisher genannten Lösungsansätzen, für die es Gründe für eine Einführung gibt – aber auch Gründe dagegensprechen – sollte man nicht vergessen, dass es im Grunde genommen schon ein Instrumentarium gibt, das das wirtschaftliche Ungleichgewicht zu minimieren versucht: Die **Financial-Fairplay-Maßnahmen (FFP) der UEFA**.¹⁰

Die FFP-Regularien basieren – verkürzt dargestellt – auf **zwei Grundregeln**, denen sich alle Profifußballklubs verpflichten müssen, die in einem der UEFA-Wettbewerbe antreten: Zum einen, dass Klubs **nicht mehr ausgeben als sie einnehmen**. Und zum anderen, dass sie sich hauptsächlich **aus dem normalen Geschäftsbetrieb eines Profifußballklubs finanzieren**. Um letzteren Punkt sicherzustellen, dürfen Investoren und externe Geldgeber keine finanziellen Zuwendungen leisten, die über das eigentliche Maß hinausgehen. Insbesondere darf es **keine verdeckten Zahlungen** geben, die beispielsweise offiziell als Sponsoringleistung deklariert werden, aber weit über den Wert eines vergleichbaren Sponsorings hinausgeht. Die Grundidee und das Instrumentarium des Financial Fairplay ist gut, allerdings war die bisherige Ausführung und Anwendung mehr als mangelhaft. Zurecht konnte man den Eindruck gewinnen, dass große Klubs¹¹ trotz offensichtlicher Verfehlungen nicht oder nur geringfügig von der UEFA sanktioniert wurden. Die 2019 erfolgte Bestrafung von Manchester City¹² darf allerdings als wichtiges Signal zur einer Verschärfung der gängigen Praxis verstanden werden.

Würde man die Grundsätze des Financial Fairplay **auf alle europäischen Ligen ausweiten** und von den nationalen Dachverbänden konsequent beobachten sowie bei Verfehlungen entsprechend sanktionieren lassen, dann würde man das Risiko eines neuerlichen Marktversagens im deutschen und europäischen Profifußball nach Auffassung des Autors signifikant reduzieren.

¹⁰ FFP wurde über die Jahre zu einem beliebten Untersuchungsgegenstand sportökonomischer Forschung mit zahlreichen Publikationen. Besonders empfehlenswert sind die Aufsätze von Vöpel (2011), Müller/Lammert/Hovemann (2012), Peeters/Szymanski (2014) und Sass (2016).

¹¹ Zum Beispiel Paris Saint-Germain, die von ihrem katarischen Eigentümer weit über das normale Maß subventioniert und sich somit einen unlauteren finanziellen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren französischen und europäischen Mitbewerbern erlangten. Hier hat die UEFA zwar jahrelang beobachtet, aber nur geringfügige Sanktionen ausgesprochen.

¹² Manchester City wurde im Februar 2020 vom unabhängigen Finanzkontrollgremium CFCB der UEFA für die Spielzeiten 2020/2021 und 2021/2022 aus der Champions League ausgeschlossen und mit einer Strafe von 30 Millionen Euro belegt. Der Verstoß gegen die FFP-Regularien bestand hauptsächlich darin, dass vermeintliche Sponsorengelder des Trikotsponsors Etihad Airways in Wirklichkeit von Klubbesitzer Mansour bin Zayed Al Nahyan gezahlt worden seien.

4. Fazit

Der deutsche und europäische Profifußball stehen im Mai 2020 kurz vor einem **systematischen Marktversagen**, das zwar von der Corona-Pandemie ausgelöst wurde, seine Ursachen aber im wirtschaftlichen Verhalten seiner Marktteilnehmer hat. Trotz enormer Umsätze und immer höherer Rekorde im deutschen Profifußball sind mindestens ein Drittel aller DFL-Klubs nicht in der Lage, drei Monate ohne Umsätze zu überbrücken. Die **Probleme der Überproduktion** und des **wirtschaftlichen Ungleichgewichts** sind offensichtliche Symptome eines in weiten Teilen kranken Wirtschaftssystem Profifußball.

Die hier – in aller Kürze und daher nur oberflächlich – vorgestellten Lösungsansätze wurden in der sportökonomischen Literatur teilweise sehr ausführlich behandelt, teilweise handelt es sich um neue Ideen. Wichtig ist, dass diese **Lösungsansätze kontrovers diskutiert** werden, dass man Vor- und Nachteile gegeneinander abwägt und sich dann für die Einführung realistischer Maßnahmen entscheidet. Dabei wird es allerdings immer Kräfte geben, die im Sinne einer freien Marktwirtschaft möglichst wenig Reglementierung haben wollen. Deren Hauptargument: Das regelt der Markt! Wenn diese Krise, in der der deutsche (und womöglich auch europäische) Profifußball steckt, eines gezeigt hat, dann, dass die derzeitigen Marktmechanismen versagt haben und sich der Profifußball nicht selbst reglementieren kann. Daher braucht es **klarer und durchsetzbarer Regeln**.

Die von DFL-Chef Christian Seifert ins Spiel gebrachte **Task Force „Zukunft Profifußball“** könnte ein erster Schritt in die richtige Richtung sein. Allerdings besteht die Gefahr, dass diese Initiative nur ein PR-politisches Feigenblatt zur Befriedung einer wachsenden Anzahl von Kritikern ist. Sollte die DFL allerdings wirklich einen **echten Umdenkprozess** einläuten wollen, so ist zu befürchten, dass die Task Force für sportpolitische Spielchen und zur Durchsetzung von Eigeninteressen missbraucht wird. Erste Anzeichen dafür sind schon gegeben: Als sei es ein naturgeborenes Recht, dass der FC Bayern München in dieser Task Force vertreten ist, ließ beispielsweise der Aufsichtsratsvorsitzende der FC Bayern München AG nur wenige Stunden nach dem Interview von Christian Seifert verlauten, „dass Oliver Kahn als derjenige, der in Zukunft die Verantwortung für die FC Bayern München AG trägt, auch der Richtige für diese Gruppe ist“ (kicker, 2020b, o.S.). Meint es der deutsche Profifußball wirklich ernst mit der Änderungsbereitschaft, so sind **zwei Grundvoraussetzungen** unabdingbar: Zum einen sollte

in der Task Force kontrovers um die richtigen Ansätze diskutiert und Eigeninteressen zurückgestellt werden. Und zum anderen sollten in der Task Force die klugen und vernünftigen Köpfe des Fußballbusiness vertreten sein und nicht unbedingt (nur) die lauten Meinungsmacher.

Literaturverzeichnis

- Bühler, André (2020):** Das Phänomen der Rattenrennen im deutschen und europäischen Profifußball, in: NACHSPIELZEIT – Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing, 27.04.2020.
- Bühler, André / Nufer, Gerd (Hrsg.) (2014):** International Sports Marketing. Principles and Perspectives, Berlin.
- Daumann, Frank (2019):** Grundlagen der Sportökonomie, 3. Aufl., Stuttgart.
- DFL (2020):** Wirtschaftsreport 2020, Frankfurt/Main.
- Dietl, Helmut / Franck, Egon / Lang, Markus / Rathke, Alexander (2011):** Salary Cap Regulation in Professional Team Sports, in: Contemporary Economic Policy, 30 (3), S. 307-319.
- FC PlayFair! (2017):** Situationsanalyse Profifußball 2017 – Aktuelle Probleme, Herausforderungen und Lösungsansätze im (deutschen) Profifußball 2017, FC PlayFair! Verein für Integrität im Profifußball e.V., Berlin.
- Fulconis, François / Nollet, Jean / Paché, Gilles (2018):** Competitive vs cooperative strategies: lessons from professional sport leagues, in: Journal of Business Strategy, 39 (2), S. 12-21.
- Germann, Carsten (2019):** Premier League: 42 Leihspieler – Was passiert mit der „Loan Army“ des FC Chelsea?, <https://ligalive.net/transfers-premier-league-42-leihspieler-fc-chelsea-loan-army/> (Verfügbarkeitsdatum: 15.07.2019, Zugriffsdatum: 06.05.2020).
- Horeni, Michael (2020):** „Es muss möglich sein, Gehälter von Spielern zu deckeln“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/corona-und-bundesliga-dfl-chef-seifert-zu-spielergehaeltern-16745795.html> (Verfügbarkeitsdatum: 28.04.2020, Zugriffsdatum: 06.05.2020).
- Késenne, Stefan (2008):** The Impact of Salary Caps in Professional Team Sports, in: Scottish Journal of Political Economy, 47 (4), S. 422-430.
- kicker (2020a):** 13 der 36 Profiklubs droht Insolvenz - noch in dieser Saison, 03.04.2020, <https://www.kicker.de/773385/artikel> (Verfügbarkeitsdatum: 03.04.2020, Zugriffsdatum: 06.05.2020).

- kicker (2020b):** Bayern-Präsident Hainer: "Kahn in die DFL-Task-Force!", 29.04.2020, <https://www.kicker.de/774716/artikel> (Verfügbarkeitsdatum: 29.04.2020, Zugriffsdatum: 06.05.2020).
- Manager-Magazin (2020):** Noch in dieser Saison 13 Fußballclubs aus den ersten beiden Ligen droht die Insolvenz, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fussball-bundesliga-13-clubs-aus-der-ersten-und-zweiten-liga-droht-insolvenz-a-1305982.html> (Verfügbarkeitsdatum: 04.04.2020, Zugriffsdatum: 06.05.2020).
- Maxcy, Joel (2012):** Economics of the NFL Player Entry Draft System, in: Quinn, Kevin (Hrsg.): The Economics of the National Football League. 2. Aufl., New York, S. 173-186.
- Müller, J. Christian / Lammert, Joachim / Hovemann, Gregor (2012):** The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football? in: International Journal of Sports Finance, 7, S. 117-140.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2012):** Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Aufl., Berlin.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2013):** Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Aufl., Berlin.
- Peeters, Thomas / Szymanski, Stefan (2014):** Financial fair play in European football, in: Economic Policy, 29 (78), S. 343–390.
- Piper, Kai (2015):** Die Paten der Liga: Spielerberater und ihre Geschäfte, München.
- RP Online (2019):** So viel haben die deutschen Klubs in der Champions League schon verdient, https://rp-online.de/sport/fussball/champions-league/champions-league-19-20-so-viel-praemien-verdienen-die-deutschen-vereine_aid-47790253 (Verfügbarkeitsdatum: 12.12.2019, Zugriffsdatum: 06.05.2020).
- Sass, Markus (2016):** Glory Hunters, Sugar Daddies, and Long-Term Competitive Balance Under UEFA Financial Fair Play, in: Journal of Sports Economics, 17 (2), S. 148-158.
- Schubert, Mathias / Hamil, Sean (2018):** Financial Doping and Financial Fair Play in European Club Football Competitions, in: Breuer Markus / Forrest, David (Hrsg.): The Palgrave Handbook on the Economics of Manipulation in Sport. London, Cham, S. 135-157

Sky (2019): Rekord bei Umsatz & Gewinn! FC Bayern zieht Dortmund Davon,

<https://sport.sky.de/fussball/artikel/fc-bayern-rekordzahlen-bei-umsatz-gewinn-halbe-milliarde-eigenkapital/11861654/33896> (Verfügbarkeitsdatum: 15.11.2019, Zugriffsdatum: 06.05.2020).

Vöpel, Henning (2011): Do We Really Need Financial Fair Play in European Club Football? An Economic Analysis, in: CESifo DICE Report, 9(3), S. 54-60.

Weser-Kurier (2020): Liga-Chef Seifert will den Profifußball verändern, https://www.weser-kurier.de/werder/werder-bundesliga_artikel,-ligachef-seifert-will-den-profifussball-veraendern-_arid,1910705.html (Verfügbarkeitsdatum: 29.04.2020, Zugriffsdatum: 06.05.2020).

Impressum

DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

NACHSPIELZEIT – die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing

herausgegeben von
Gerd Nufer & André Bühler

Verlag:

Deutsches Institut für Sportmarketing
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 1363702
E-mail: publikationen@sportmarketing-institut.de

Website: <http://www.sportmarketing-institut.de>
Facebook: <http://www.facebook.com/sportmarketinginstitut>
Twitter: <http://www.twitter.com/sportmarketing>
XING: <http://www.xing.com/net/sportmarketing>

Herausgeber:

Prof. Dr. Gerd Nufer
Hochschule Reutlingen
ESB Business School
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 271-6011
E-mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Prof. Dr. André Bühler
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
Neckarsteige 6-10
72622 Nürtingen
Telefon: 07022 / 201329
E-mail: andre.buehler@sportmarketing-institut.de

NACHSPIELZEIT – die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing:

Die Schriftenreihe fasst Arbeiten zum Sportmarketing und Sportmanagement zusammen, um den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu intensivieren. Sie steht sowohl dem wissenschaftlichen Nachwuchs als auch etablierten Forschern und Praktikern offen, die innovative Beiträge zum Sportmarketing und Sportmanagement veröffentlichen möchten. Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben, können Sie über die oben angegebene Adresse Kontakt mit uns aufnehmen.

ISSN (print): 2195-8793
ISSN (online): 2196-0372

Bisher in dieser Reihe erschienen

- 2013 – 1** *Gerd Nufer, Katrin Mangold & André Bühler:*
Die Olympischen Trittbreitfahrer –
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Ambush Marketing
bei den Olympischen Sommerspielen 2012
- 2013 – 2** *André Bühler, Jens Uwe Balzer & Marco Thomas Leibbrand:*
Social Media im Profisport –
Ein empirischer Vergleich der Social-Media-Auftritte von professionellen und
semiprofessionellen Fußball-Vereinen während der Endphase der Saison
2012/2013
- 2013 – 3** *André Bühler, Thorsten Scheuermann & Gerd Nufer:*
Markentypen im deutschen Profisport –
Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zur Markenwahrnehmung
in den deutschen Teamsportligen
- 2014 – 1** *Gerd Nufer & Maximilian Vogt:*
Marketing mit Facebook
- 2014 – 2** *Gerd Nufer:*
Bruno Banani: Olympiaheld in Sotchi durch Ambush Marketing
- 2014 – 3** *Gerd Nufer:*
Der Fall Uli Hoeneß – Ergebnisse einer Online-Befragung
- 2014 – 4** *Gerd Nufer:*
Vom Kult zur Masse: Wie Red Bull sein Image wechselt
- 2014 – 5** *Gerd Nufer:*
Adidas gegen Nike: Die Materialschlacht der WM-Ausrüster
- 2014 – 6** *Gerd Nufer:*
Deutschland ist Fußball-Weltmeister – und adidas erst Recht
- 2014 – 7** *Gerd Nufer:*
Die Megatrends und Sport und Gesundheit

- 2015 – 1** *Gerd Nufer:*
Warum der FIFA bisherige Sponsoren weg- und neue zulaufen
- 2015 – 2** *Gerd Nufer:*
Wie Erfolg in der Formel 1 die Marke Mercedes pusht
- 2015 – 3** *Sarah Jürgens & Gerd Nufer:*
Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung
am Beispiel von Borussia Dortmund
- 2015 – 4** *Gerd Nufer:*
Der FIFA-Skandal und die Rolle der Sponsoren
- 2015 – 5** *Gerd Nufer & Luiz Zuch:*
Connected Stadium: Der Nutzen vernetzter Sport-Arenen
- 2016 – 1** *Gerd Nufer:*
Besonderheiten von Sportkonsumenten aus Marketing-Sicht
- 2016 – 2** *Gerd Nufer & Fabian Rützel:*
Guerilla Marketing im Sport
- 2016 – 3** *Gerd Nufer:*
Fan-Proteste gegen überhöhte Ticketpreise in Fußball-Stadien
- 2016 – 4** *Gerd Nufer & André Bühler:*
Markenmanagement im Profi-Fußball
- 2016 – 5** *Gerd Nufer:*
Ambush Marketing im Rahmen der Fußball-Europameisterschaft 2016
- 2016 – 6** *Gerd Nufer & Laura Engels:*
Aktuelle Trends im Sportsponsoring
- 2016 – 7** *Gerd Nufer & Fabian Rützel:*
Best Practices im Sportsponsoring

- 2017 – 1** *Gerd Nufer:*
Die Macht der Sportsponsoren: Einflussnahme, Korruption, Doping
- 2017 – 2** *Gerd Nufer:*
Maskenball mit Aubameyang
- 2017 – 3** *Gerd Nufer:*
Atemloses Pfeifkonzert: Warum Helene Fischer beim DFB-Pokalfinale gnadenlos ausgepiffen wurde
- 2017 – 4** *Gerd Nufer:*
Warum Thomas Müller für den FC Bayern München unverzichtbar ist
- 2017 – 5** *Siemen Schmidt:*
Im wirtschaftlichen Abseits: Marktbesonderheiten und die Rolle von Stakeholder-Bailouts in der Restrukturierung von professionellen Fußballunternehmen
- 2018 – 1** *Gerd Nufer:*
Sport und Marken
- 2018 – 2** *Gerd Nufer:*
Die neuen Geldgeber der FIFA
- 2018 – 3** *Gerd Nufer:*
Warum die Kunst-Marke "Die Mannschaft" für die Überkommerzialisierung des DFB steht
- 2019 – 1** *Gerd Nufer & André Bühler:*
Warum Sponsoren in Bildung und nicht nur in Banden investieren sollten
- 2019 – 2** *Gerd Nufer:*
Der Halo-Effekt im Fußball
- 2019 – 3** *Marc Hauser, Kai Matthes, Lukas Vogt & Gerd Nufer:*
Potenziale und Herausforderungen des Smart Stadiums als Testfeld für die Smart City

- 2020 – 1** *David Mariot & Gerd Nufer:*
Die Besonderheiten von PR in eSports
- 2020 – 2** *Gerd Nufer:*
Ambush Marketing – ein Überblick
- 2020 – 3** *Gerd Nufer:*
Lippenstift-Effekt, Coronavirus, Fußball und Weiterbildung
- 2020 - 4** *André Bühler*
Das Phänomen der Rattenrennen im deutschen und europäischen Profifußball
- 2020 - 5** *André Bühler*
Das systematische Marktversagen im Profifußball – und warum ein Salary Cap keine Lösung ist

ISSN (print): 2195-8793
ISSN (online): 2196-0372

DEUTSCHES INSTITUT FÜR SPORT MARKETING

Wissenschaftlich – Unabhängig – Professionell

Das Ziel des Deutschen Instituts für Sportmarketing (DISM) ist die professionelle Weiterentwicklung und Stärkung des Fachs Sportmarketing in Wissenschaft und Praxis. Das DISM verfolgt dabei konsequent die Absicht eines „doppelten Brückenschlags“: zwischen Sport und Wirtschaft auf der einen Seite und zwischen Theorie und Praxis auf der anderen.

Das DISM bietet für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren, Dienstleistungs- und Medienunternehmen wissenschaftliche **Beratung** zu allen Themenbereichen des Sportmarketing sowie **Schulungen und Weiterbildungsveranstaltungen** zum Sportmarketing für Entscheidungsträger und Mitarbeiter an. Darüber hinaus bietet das DISM **Unterstützung** bei der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Sport sowie wissenschaftlich fundierte Problemfeld-, Potential- und Imageanalysen im Bereich des Sportmarketing an.

Direktoren des Deutschen Instituts für Sportmarketing:



Prof. Dr. Gerd Nufer
ESB Business School
Reutlingen University



Prof. Dr. André Bühler
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen

Weiterführende Informationen unter:

<http://www.sportmarketing-institut.de>

Kontakt:

Deutsches Institut für Sportmarketing
c/o Prof. Dr. Gerd Nufer
Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
info@sportmarketing-institut.de