

**#4/22** Dezember 2022

# Umsatzrealisierung im europäischen Profifußball: Strategien und Archetypen der Umsatzdiversifizierung

Eine Analyse der HHL Leipzig Graduate School of Management

# Prof. Dr. Henning Zülch (Hrsg.)

Chair of Accounting and Auditing HHL Leipzig Graduate School of Management henning.zuelch@hhl.de
T +49 (0) 341-9851 701
hhl.de/accounting



### 1. Ausgangslage und Zielsetzung

Fußball ist zweifellos eine der beliebtesten Sportarten der Welt, die Menschenmaßen weltweit elektrisiert und mobilisiert (Nielsen, 2018). Alleine die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft der Männer im Jahr 2018 wurde von über 3,5 Mrd. Zuschauern weltweit verfolgt, während sein Dachverband FIFA im selben Jahr über 4,6 Mrd. USD an Einnahmen veröffentlichte (FIFA, 2018; FIFA 2019). Für die Weltmeisterschaft 2022, werden Rekordeinahmen von über 7 Mrd. EUR erwartet (TRANSFERMARKT.DE, 2022). Dieses und weitere Beispiele zeigen, dass der Fußball weit über seine länderübergreifende soziokulturelle Bedeutung hinausgeht und zu einem ökonomisch wie auch gesellschaftlich bedeutenden Bereich aufgestiegen ist (BUCK & IFLAND, 2022; CLELAND, 2015; NUMERATO, 2018).

Während das Spiel global ist, ist der wirtschaftliche Wert stark auf den europäischen Markt zentriert: in der letzten Saison 2018/19 vor der Coronavirus-Pandemie (COVID-19) hatte der europäische Fußballmarkt ein geschätztes Umsatzpotenzial von € 29 Mrd. (DELOITTE, 2019). Zur Einordung der wirtschaftlichen Bedeutung: Das Volumen übersteigt das Bruttoinlandsprodukt ganzer Volkswirtschaften, wie der Zyperns oder Islands (WELTBANK, 2022). Mit dem Ausbruch von COVID-19 fand sich die Wachstumsgeschichte des europäischen Fußballs in einer existenziellen Krise wieder. Während im Februar 2020 Christian Seifert, damaliger Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutschen Fußball Liga (DFL), die Geschäftsführung der Bundesligavereine als "verantwortungsvoll und professionell" bezeichnete, waren zwei Monate später 13 von 36 Vereinen der 1. und 2. Bundesliga von der Insolvenz bedroht (DFL, 2020, S. 3; FRANZKE, 2020). Die Vulnerabilität des Geschäftsmodells und sein strukturelles Problem wurden zunehmend sichtbar, da viele Vereine für solche Krisenszenarien nicht adäquat vorbereit waren und ihrer finanziellen Basis der Boden entzogen wurde (BANCEL & PHILIPPE, 2021). Insbesondere Klubs mit hoher Abhängigkeit von Spieltags- bzw. Zuschauereinnahmen konnten den regulatorischen Zwang von Geisterspielen nur mit wenig Gegenwehr begegnen und sahen zuvor stabile Umsätze erodieren. Während die Bundesliga Einnahmen aus TV- und Medienrechten während der Pandemie stabilisierte, gewährten die englische Premier League, die französische Ligue 1, die spanische La Liga und die italienische Serie A teils signifikante Rabatte, die in letzter Instanz den individuellen Klubs als Umsätze entzogen wurden. Ein Beispiel: Beim Premier-League-Klub Burnley machten die Medienumsätze in der letzten Saison 2018/19 vor der Pandemie 79 % der Gesamtumsätze aus (OFF THE PITCH, 2022). Die Abhängigkeit der Fußballvereine von einzelnen Umsatzquellen weist in einigen Fällen auf eine mangelnde Diversifizierung des Geschäftsmodells hin. Der Ruf nach einer Umsatzdiversifizierung und stärkeren finanziellen Disziplin - sowohl in den Fußballvereinen als auch in den Ligen – gewinnt an Bedeutung. In Deutschland unterstützt die DFL als Dachverband der Bundesliga die Vereine bei der Einführung von Maßnahmen zur finanziellen Nachhaltigkeit (DFL, 2022b).



Das Forschungsteam der HHL Leipzig Graduate School of Management leistet mit dem hier vorgelegten Factsheet einen ersten Beitrag, den Status Quo zur Umsatzgenerierung zu dokumentieren und untersucht, wie Fußballvereine der europäischen Spitzenligen ihre Umsätze zusammenstellen, sowie steigern und diversifizieren können. Dabei wird die Umsatzsituation von über 160 europäischen Fußballklubs verglichen und die Beobachtungen werden in ein Benchmarkingkonzept eingeordnet. Das Fact Sheet liefert eine Zusammenfassung des Forschungsansatzes und gibt die Ergebnisse in einer Bewertungslogik wieder, die strategische Stoßrichtungen für das Management von Fußballklubs im Hinblick auf deren Umsatzkomposition darlegt. Im Ergebnis lässt sich ein Zusammenhang zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg feststellen, welcher bereits in wissenschaftlichen Untersuchungen in anderem Kontext diskutiert worden ist. (Alaminos et al., 2020; Galariotis et al., 2018).

In diesem Zusammenhang interessieren allerdings zwei Fragestellungen, die Gegenstand der Analyse waren:

- Wie versteht und segmentiert das wissenschaftliche Schrifttum die Umsatzgenerierung im Profifußball?
- Wie kann der europäische Profifußball hinsichtlich seiner Umsatzgrößen bzw. seiner Umsatzkomposition strukturiert werden und wie kann die Analyse Klubs unterstützen ihre Managementstrategie zu optimieren?

Die Untersuchungen zahlen dabei auf den von der HHL Graduate School of Management entwickelten FoMa Q-Score ein, der die Managementqualität von Bundesligaklubs entlang von 66 Kriterien in den vier Dimensionen bewertet (ZÜLCH ET AL., 2021). Die Umsatzerzielung ist dabei die wichtigste Metrik der im FoMa Q-Score betrachteten Finanzdaten (ZÜLCH ET AL., 2022).

"Das Geschäftsmodell von Profiklubs ist historisch durch Zuschauereinnahmen und Zuwendungen von Sponsoren charakterisiert. Inzwischen spielen Medienrechte die tragende Rolle in den fünf größten europäischen Ligen. Eine Abhängigkeit von dem einen oder anderen Umsatzstrom birgt Risiken und hat durch COVID-19 die Vulnerabilität einzelner Klubs und des Systems Profifußball schmerzlich offengelegt."



### 2. Methodik der Untersuchung

Um gleichzeitig akademische Stringenz und praktische Relevanz zu erreichen, verfolgt die Studie einen dualen Ansatz, der im ersten Schritt systematisch das wissenschaftliche Schrifttum zu Umsatzströmen/-strategien von Fußballklubs untersucht und in der weiteren Folge die Umsatzdaten von europäischen Fußballklubs aus den führenden fünf Ligen analysiert.

Im Rahmen der Studie ist eine systematische Untersuchung des wissenschaftlichen Schrifttums durchgeführt worden. Die Untersuchung folgt ausgewählten Schritten des fünfstufigen Ansatzes zur Erstellung integrativer Literaturübersichten von COOPER (1982). Diese Methode umfasst fünf Phasen, die im Folgenden umrissen werden:

- (1) Identifizierung des Problems: Auch wenn Fußballklubs heute als relevante Wirtschaftsunternehmen agieren, gab es bis zum jetzigen Zeitpunkt keine aktuelle, systematische Betrachtung und Interpretation bisheriger wissenschaftlicher Literatur, die Umsatzströme erfasst und in eine Benchmarkinglogik gebracht haben.
- (2) Literatursuche: Die Datenerhebung gliedert sich in drei Teilprozesse der Literatursuche mit dedizierter Recherche in der Datenbank Business Source Ultimate (EBSCO), die um Ergebnisse von Google Scholar ergänzt wurden. Die in der nächsten Abbildung aufgeführten Schlüsselworte wurden aufgrund ihrer Relevanz für diese Arbeit verwendet.

TX Sport* UND Club UND (Revenue ODER Turnover ODER Sales) UND Diversification UND (Commercialization ODER Commercialisation) UND Management UND Business UND Europe*					
			Stichworte 2	9.	2.
			Football UND Diversification	Fussball UND Diversifikation	Fußball UND Diversifikation
Soccer UND Diversification	Fussball UND Diversifizierung	Fußball UND Diversifizierung			
Stichworte 3					
Diversification	Diversifikation	Diversifizierung			
UND Measurement	UND Messung	UND Messung			

Abb. 1: Verwendete Stichworte in der Literatursuche

(3) Evaluation der Daten: Im nächsten Schritt wurden die über 2.000 gefundenen Artikel hinsichtlich ihrer Relevanz untersucht, die in einem mehrstufigen Prozess priorisiert wurden. Auch wenn der in der folgenden Grafik beschriebene Ausschluss einzelner Literaturelemente als Einschränkung zu sehen ist, wurde die Beschränkung der Datenmenge vorgenommen, um eine



erschöpfende Betrachtung der als relevant identifizierten Publikationen zu ermöglichen. Diese Vorgehensweise folgt dem Verständnis von TORRACO (2005) und hat im Ergebnis 97 relevante Literaturelemente identifiziert.

(4) Datenanalyse: In diesem Schritt wurden die 97 relevanten Artikel bewertet und thematisch eingeordnet. Die als studienrelevant identifizierten Publikationen lassen sich drei Hauptthemenbereichen zuordnen: Umsatzsatzströme des Kerngeschäfts, Umsätze aus Wachstumsfeldern und Umsatzdiversifizierung.

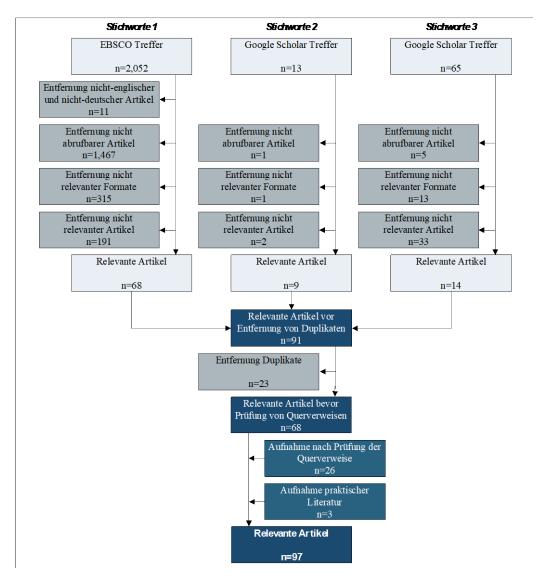


Abb. 2: Priorisierung relevanter Literatur und Ausschluss nicht relevanter Artikel



(5) Präsentation der Ergebnisse: Das wissenschaftliche Schrifttum bricht den Umsatz des Kerngeschäfts in die Bereiche Spieltag, Medien, Transfers und kommerzielle Umsätze, die Sponsoring und Merchandising umfassen, herunter (ÖZAYDIN & DONDURAN, 2019), die auch in der Praxis dediziert betrachtet werden (DELOITTE, 2022; KPMG, 2022).

Die vier genannten Umsatzströme - neben den Spieltagseinnahmen, die Medienumsätze, Transferumsätze und kommerziellen Umsätze - können als das Kerngeschäft von Fußballklubs bezeichnet werden. Alle im Rahmen der Studie betrachteten europäischen Klubs sind in diesen Geschäftsbereichen tätig und stehen in einem Wettbewerb zueinander, sich innerhalb der Kernaktivitäten von anderen Klubs zu differenzieren und ihr Geschäftsmodell auf ein stabiles finanzielles Fundament zu stellen, dass neben einer betriebswirtschaftlichen auch die sportliche Wettbewerbsfähigkeit absichert. Die Umsätze aus dem Kerngeschäft sind mithilfe der Datenbank OFF THE PITCH (2022) extrahiert worden und werden in Kapitel 3 einhergehender untersucht.

Neben dem Kerngeschäft werden *Digitalisierung, Internationalisierung und die Entwicklung der Klubmarke* hin zu einer Lifestyle-Marke als Möglichkeiten zur Erschließung neuer Umsatzquellen in der Wissenschaft diskutiert, wobei sie hier nicht trennscharf von dem Kerngeschäft zu unterscheiden sind, sondern diese ergänzen:

Die Digitalisierung erweitert das bestehende Kluberlebnis um virtuelle Aspekte, die eine neue Ebene der Wirkung auf Fans und andere Stakeholder darstellen. Einerseits werden digitale Mittel genutzt, um mit den Anhängern eines Klubs interaktiv zu kommunizieren, anderseits um das Stadionerlebnis durch digitale Applikationen zu erweitern (FLEISCHMANN & FLEISCH-MANN, 2019; BAL & FLECK, 2016). Das umfasst nicht nur digitale Ticketing-Anwendungen, sondern auch die Bereitstellung individualisierter Inhalte bei der Live-Berichterstattung auf den Smartphones der Fanbasis oder auf den sozialen Medienkanälen der Klubs (LAWRENCE & CRAWFORD, 2018). Die Einbindung von Fanshops in sozialen Medien wie Facebook, Instagram oder Twitter bietet Zugang zu jüngeren Fan-Segmenten als auch ein direktes Potenzial zur Umsatzsteigerung durch den Vertrieb von Merchandising (McCarthy Et al., 2014). Weitere Wachstumsfelder sind die Themen eSports sowie die Vermarktung von digitalen Nutzungsrechten. Zweifelsohne hat die eSports-Szene an Dynamik gewonnen, weshalb Klubs wie der FC Schalke 04 oder Paris Saint-Germain FC ihre virtuellen Teams stetig ausbauen (PU ET AL., 2021; SUMMERLEY, 2020; SCHMIDT, 2018; KAWOHL ET AL., 2016). Mit der Gründung von e-Sports-Teams können Fußballklubs neue Fangruppen erreichen, das Markenverständnis stärken und auf der Umsatzseite attraktive Preisgeldtöpfe erschließen (BERTSCHY ET AL., 2020; LEF-EBVRE ET AL., 2020). Ein weiteres Wachstumsfeld ist die Vermarktung digitaler Produkte wie



Bilddateien (VALEONTI ET AL., 2021). Hier werden unter anderem zunehmend Non-Fungible Tokens (NFTs) genutzt (BAO & ROUBAUD, 2022). NFTs geben Vereinen die Möglichkeit, ihre Fans stärker in die Vereinskultur einzubinden, indem ihnen exklusive Rechte beim Erwerb der NFTs zugesprochen werden (DEMIR ET AL., 2022; MAZUR & VEGA, 2022). Das aktuell dominierende Beispiel ist die Digitalisierung traditioneller Fußballsammelbilder, die Fußballligen zusätzliche Merchandisingumsätze eröffnen (SCHARNOWSKI ET AL., 2021).

- Eine fortschreitende *Internationalisierung* überträgt im Wesentlichen das bereits vorhandene Interaktionspotenzial auf neue geografische Dimensionen (VAN OVERLOOP, 2015). KAWOHL ET AL. (2016) beschreibt physische Mannschaftsbesuche, den Aufbau einer virtuellen Fangemeinde, die Zusammenarbeit mit einem globalen Industrieunternehmen oder die Unterstützung und das Sponsoring von Jugendakademien in ausländischen Märkten als vier Markteintrittsoptionen für die Internationalisierung von Fußballklubs. Diese Maßnahmen bieten Interaktionspunkte für ausländische Fans, von denen die Klubs durch eine höhere Popularität profitieren, die steigende Medien- und Merchandisingumsätze eröffnet (DICKSON & SANTOS, 2017; SCELLES & ANDREFF, 2017). Der Trend wird bereits vielfältig von Klubs genutzt, wobei sich ein großes Wachstumspotenzial in den Regionen Nordamerika und China versprochen wird (HORBEL ET AL., 2020; MADERER & HOLTBRÜGGE 2019; VAN OVERLOOP. 2015).
- Für viele Fans ist die Zugehörigkeit zu einem Fußballklub eine enge emotionale Beziehung (CLELAND, 2015; PORAT, 2010). Klubs wie Paris Saint-Germain FC nutzen diese Beziehung, um die Vereinsmarke hin zu einer Lifestyle-Marke zu transformieren (BODET & SÉGUIN, 2021). Unter anderem werden aktive Spieler über ihre Social-Media-Kanäle als Marken- und Modebotschafter positioniert, mit dem Ziel die Markenattraktivität des Klubs zu steigern, ein bestimmtes Lebensgefühl zu vermitteln oder den Absatz von Fanprodukten zu stimulieren (GUNAWAN & SUSILO, 2021). Der Anschluss von Restaurants, Museen oder Hotels unter der Vereinsmarke macht die Stadieninfrastruktur zu Unterhaltungsorten, wodurch Umsatzpotenziale unabhängig von den Spieltagen erwachsen (SCHÖPS, 2020). Schließlich versetzt die Schaffung eines Ökosystems rund um die eigene Marke Fußballklubs in die Lage, ihr Profil unabhängig vom sportlichen Erfolg zu schärfen und Umsätze beispielsweise aus Markenlizenzen zu erzielen (BODET & SÉGUIN, 2021; HINSON ET AL., 2020; UHRICH & UHLENDORF, 2020).

Während Wachstumsfelder im Schrifttum ein zunehmendes Momentum erfahren, aber in den Finanzdaten der Klubs nicht dediziert quantifiziert werden, ist das Kerngeschäft empirisch analysefähig. Neben der reinen Dokumentation der Umsätze entlang der Bereiche Spieltag, Medien, Transfers und kommerzieller Einnahmen wird das Schrifttum mit der vorliegenden Analyse um Ansätze zur



Bewertung der Umsatzdifferenzierung ergänzt, um Topline-Archetypen und diesbzgl. praktische Handlungsfelder zu ermitteln. Da es im Schrifttum bisher nur wenige fußballspezifische Diversifizierungskonzepte gibt, wurde das Schrifttum um Modelle aus dem weiteren Unternehmensumfeld erweitert und hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf Fußballklubs bewertet (Holzmayer & Schmidt, 2020; Schmidt & Holzmayer, 2018; Wulf, 2005). Ein wesentlicher Grund für eine Diversifizierung ist die Resilienz des eigenen Geschäftsmodelle (Dhir & Dhir, 2015). Um ein Benchmarking der Klubs zu ermöglichen, ist das Konzept von Berry (1971) prädestiniert. Dieses Konzept setzt den Anteil der größten Umsatzgröße in das Verhältnis zum Gesamtumsatz und misst somit den Diversifizierungsgrad des Geschäftsmodells. Auf Grundlage dieses Konzeptes stellt der folgende Abschnitt die Analyseergebnisse der Klubs aus den fünf führenden europäischen Fußballligen dar.



### 3. Analyseergebnis und Interpretation von Handlungsfeldern

Während der vorhergehende Abschnitt auf die erste Forschungsfrage einzahlt und den Stand des wissenschaftlichen Schrifttums wiedergibt, überführt dieser Abschnitt die Theorie in eine realwirtschaftliche Analyse. Die Untersuchungen der Umsätze der Fußballklubs zeichnen dabei ein Bild von unterschiedlichen ökonomischen Potenzialen und Abhängigkeiten. Im Rahmen der hier durchgeführten Analysen konnten auf Grundlage der zuvor umrissenen Methodik über 160 Klubs in einer zweidimensionalen Benchmarkinglogik verglichen werden. Neben einer Einordnung der Gesamtumsatzgrößen wurde der Diversifizierungsgrad der Umsätze betrachtet. Die Analyse bietet dem Klubmanagement die Möglichkeit, ihren kommerziellen Status Quo gegenüber ihren Vergleichsklubs zu bewerten, Handlungsfelder zu identifizieren und Umsatzmaßnahmen zu optimieren. Die Analyse zeichnet dabei folgendes Ergebnis:

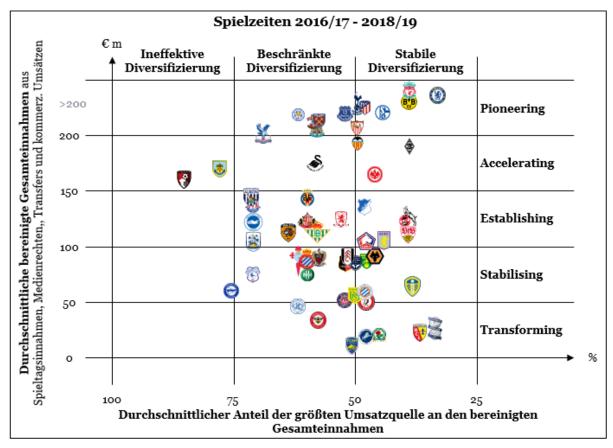


Abb. 3: Topline-Archetypen und Umsatzstufen im europäischen Profifußball (selektiver Auszug von Vereinen aus Gesamtanalyse)



Die Analyse zeigt, dass es Klubs gibt, die ihr Geschäftsmodell bereits stark diversifizieren und Abhängigkeiten von einzelnen Umsatzgrößen limitieren. Zugleich gib es jedoch auch Klubs, die insbesondere von hohen Zuwendungen aus Umsatzströmen wie Medientöpfen profitieren. Unsere Analysen zeigen unter anderem drei Erkenntnisse zu:

- 1.) Die betrachteten Klubs sind in einer "C-Form" entlang unserer zweidimensionalen Darstellung abgebildet. Das bedeutet, dass zahlreiche kleine Klubs in Bezug auf ihren Gesamtumsatz eine solide Diversifizierung aufweisen, mit einer eher moderaten bis geringen Abhängigkeit von einem spezifischen Umsatzstrom. Klubs mit Gesamtumsätzen zwischen 50 bis knapp 200 Millionen EUR zeichnen ein differenziertes Bild und es gibt in diesem Korridor relativ viele Klubs mit starker Abhängigkeit von einzelnen Umsatzgrößen. Diese Entwicklung ist besonders in der englischen Premier League zu beobachten, wo aufgrund hoher absoluter TV-Gelder das Geschäftsmodell der Mannschaften aus dem mittleren und unteren Tabellenfeld stark von Medienrechten getrieben ist und andere Umsatzströme nur eine untergeordnete Bedeutung besitzen. Diese ineffektive Diversifizierung erfordert Aufmerksamkeit des Klubmanagements, um die aktuelle Pfadabhängigkeit aufzulösen. Auffällig ist, dass im Gegensatz zu den Klubs mit Gesamtumsätzen über 200 Millionen EUR ihr Geschäftsmodell in der Regel deutlich breiter streuen und durch einen stabilen Diversifizierungsgrad charakterisiert sind.
- 2.) TV-Gelder sind weiterhin ein wesentlicher Treiber der steigenden Umsätze im Profifußball. Bei Medienrechten und TV-Geldern ist zu berücksichtigen, dass diese im Sinne des sportlichen Wettbewerbs meist zentral durch die nationalen Verbände vermarktet und nur beschränkt vom Management der einzelnen Klubs beeinflusst werden kann (EVENS & LEFEVER, 2011). Das bedeutet, dass insbesondere unter der zentralen Vermarktung der Medienrechte, Vereine sich nur beschränkt oder keine signifikanten komparativen Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Ebenso sind die Umsätze bei den Spieltagseinnahmen relativ konstant und haben nur begrenztes Wachstumspotenzial, da die Klubs nur bedingt die bestehenden Stadionkapazitäten erweitern können (Church & Penny, 2013; Nufer & Fisch, 2013; SHANK & LYBERGER, 2022). Hier zeigen die Analysen, dass aus rein ökonomischer Sicht, die Einnahmen aus dem Verkauf von Spieltagstickets eine zunehmend untergeordnete Rolle spielen: Nur ein Klub von den über 160 analysierten Klubs hatte im Untersuchungszeitraum in Spieltagseinnahmen seine größte Umsatzquelle an den bereinigten Gesamteinnahmen. Aus Managementsicht wird offensichtlich, dass Umsätze aus kommerziellen Aktivitäten und eine fundierte Transferstrategie im Fokus des Managements liegen sollten, da sie in hohem Maße vom Management kontrolliert sind, von ihm maßgeblich beeinflusst werden können, zeitlich mittelbar Wirkung entfalten und entgegen den Umsatzhöhen aus der Verteilung von TV-Geldern ein stärkerer Differenzierer sind



(DOELLMAN ET AL., 2022; GILLOOLY & MEDWAY, 2018; GORECKA, 2021; MADERER & HOLT-BRÜGGE, 2019). Schließlich zeigen die Analysen, dass in der Bundesliga bspw. Medienrechte relativ aliquot entlang der sportlichen Leistung verteilt werden, während die absoluten kommerziellen Umsätze zwischen den Topklubs und anderen Bundesligisten bis um den Faktor 10 variieren.

3.) Fußballklubs durchlaufen verschiedene Entwicklungsstufen. Ein Vergleich zwischen kleinen Klubs mit sportlich sowie finanziell überlegenen Klubs hinkt daher. Mittel- bis langfristig ist jedes Vereinsmanagement aufgerufen, eine realistische Vision für den Klub zu entwickeln, eine klare Peer-Group zu definieren, an der sie ihren Klub ausrichten, und diese Vergleichsklubs als strategische Orientierung nutzen. Während sich die nationalen Spitzenklubs im sportlichen aber auch ökonomischen Wettbewerb zu internationalen Peers stehen, sichern andere Klubs ihre dauerhafte wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, indem sie ihre nationalen Peers ökonomisch übertreffen.

## 4. Ausblick für weitere Untersuchungen

Die mangelnde Transparenz der Finanzdaten von Fußballklubs stellte eine Einschränkung der Analysen dar. Die unterschiedliche Berichterstattung der europäischen Klubs wird aufgrund des Fehlens harmonisierter Reporting-Standards erschwert und limitiert die Vergleichbarkeit der Umsatzströme auf internationaler Ebene. Die Beobachtungen zeigen unter anderem, dass beispielsweise die Publikation der Finanzzahlen in der Premier League deutlich institutionalisierter ist als in der deutschen Bundesliga. Klubs, die ihre ökonomisch Realität offenlegen, könnten sich durch diese Transparenzschaffung für Investoren oder Sponsoren stärker öffnen und von teilweise undurchsichtigen Klubkonstrukten abheben. Aktuell werden Offenlegungsprinzipien im Profifußball - mit Ausnahme der gelisteten Klubs - in der Breite nur bedingt genutzt. In Deutschland wird in diesem Zusammenhang der Eintritt von Investoren im Rahmen der der 50+1 Regel kritisch diskutiert (Budzinski & Kunz-Kaltenhauser, 2020)

Eine andere Einschränkung ist der Beobachtungszeitraum, der sich auf die Spielzeiten 2016/2017 bis 2018/2019 konzentriert. Das ist darin begründet, dass zum Stichtag der Analysen viele Klubs ihre Finanzzahlen nicht offenlegten und nur eine beschränkte Datenlage verfügbar war. Interessant wäre hier die Entwicklung der Daten infolge der COVID-Pandemie zu verfolgen und die Veränderungen in den Umsatzgrößen zu bewerten.



Zuletzt sollte nicht unerwähnt bleiben, dass das Schrifttum aber auch die Klubs selbst zunehmend die eingangs umrissenen Wachstumsfelder Digitalisierung, Internationalisierung und die Etablierung einer Lifestyle-Marke bespielen. Mit den aktuell publizierten Finanzdaten kann nur bedingt bzw. nicht in der Breite quantifiziert werden, welche Umsätze die Klubs in den Wachstumsfeldern erschließen. Daher fokussiert die Arbeit die Umsatzeinnahmen aus Spieltag, Medien, Transfers und kommerziellen Aktivitäten, die jedoch auch Umsätze aus den Wachstumsfeldern umfassen können und nicht überschneidungsfrei zu diesen sind. Außerdem beantwortet die Arbeit nicht die Frage, welcher Grad der Kommerzialisierung im Profifußball seitens der Fans und anderer Stakeholder akzeptiert bzw. mitgetragen wird, da hier durchaus ein Spannungsverhältnis existiert (ABOSAG ET AL., 2012; GUTZEIT, 2021; JAEGER, 2021).

Nichtsdestotrotz und alles in allem dient die Untersuchung als Standortanalyse der aktuellen Geschäftsmodelle im europäischen Profifußball und als Navigationshilfe, Managemententscheidungen mit empirisch überprüfbaren Fakten zu unterstützen.



### **Die Autoren**



Henning Zülch ist Inhaber des Lehrstuhls Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management. In seiner Forschung beschäftigt er sich neben der Finanzmarktkommunikation mit der Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Grundprinzipien auf die erfolgreiche Führung von Sportklubs.



Goran Mirkovic ist seit drei Jahren Berater bei McKinsey & Company, einer weltweit führenden Unternehmensberatung. Er ist externer Doktorand am Lehrstuhl Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Bewertung von Geschäftsmodellen im Profisport und insbesondere die Betrachtung der Umsatzgenerierung im europäischen Profifußball.



Roman Pastoors ist seit Mitte 2022 Investment Banking Analyst bei der Bank of America. Zuvor hat er sein M.Sc. Studium an der HHL Leipzig Graduate School mit einer Masterarbeit zur Umsatzentwicklung und -diversifikation im professionellen Fußball erfolgreich am Lehrstuhl von Prof. Dr. Henning Zülch erfolgreich abgeschlossen.



### Einschlägig verwendetes wissenschaftliches Schrifttum

- **ABOSAG, I., ROPER, S., & HIND, D. (2012).** Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. European Journal of Marketing, 46(9), 1233–1251.
- **ALAMINOS, D., ESTEBAN, I., & FERNANDEZ-GAMEZ, M. A. (2020).** Financial performance analysis in European football clubs. Entropy, 22(9), 1056–1072.
- **BAL, C., & FLECK, N. (2016).** Connected stadium: A pillar for football clubs' marketing development? In C. Plewa & J. Conduit (Eds.), Making a difference through marketing (pp. 43–58). Springer.
- **BANCEL, F., & PHILIPPE, H. (2021).** COVID-19: How the pandemic has made football's structural problems worse. World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2021/06/covid-euro-2020-how-the-pandemic-has-changed-football/
- **BAO, H., & ROUBAUD, D. (2022).** Recent development in fintech: Non-fungible token. FinTech, 1(1), 44–46. https://doi.org/10.3390/fintech1010003
- **BERRY, C. H. (1971).** Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics, 14(2), 371–383. https://doi.org/10.1086/466714
- **BERTSCHY, M., MUHLBACHER, H., & DESBORDES, M. (2020).** Esports extension of a football brand: stakeholder co-creation in action? European Sport Management Quarterly, 20(1), 47–68.
- **BODET, G., & SEGUIN, B. (2021).** Team sports brand management. In S. Walzel & V. Romisch (Eds.), Managing sports teams: Economics, strategy and practice (1st ed., pp. 141–159). Springer.
- **BUCK, C., & IFLAND, S. (2022).** Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football clubs. European Sport Management Quarterly, 1–21.



- **BUDZINSKI, O., & KUNZ-KALTENHAUSER, P. (2020).** Promoting or restricting competition? The 50plus1-rule in German football. (Ilmenau Economics, Discussion Papers No.141). http://hdl.handle.net/10419/219328
- CHURCH, A., & PENNY, S. (2013). Power, space and the new stadium: the example of Arsenal Football Club. Sport in Society, 16(6), 819–834.
- **CLELAND, J. (2015).** A sociology of football in a global context. Routledge.
- **COOPER, H. M. (1982).** Scientific Guidelines for Conducting Integrative Research Reviews. Review of Educational Research, 52(2), 291–302.
- **DELOITTE. (2019).** World in motion: Annual review of football finance 2019. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sportsbusiness-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2019.pdf
- **DELOITTE. (2022).** Restart: Football Money League. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sportsbusiness-group/deloitte-uk-dfml22.pdf
- **DEMIR, E., ERSAN, O., & POPESKO, B. (2022).** Are fan tokens fan tokens? Finance Research Letters, 102736. https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102736
- **DFL (2020).** Wirtschaftsreport 2020 [Economic report 2020]. https://media.dfl.de/sites/2/2020/02/DE\_DFL\_Wirtschaftsreport\_2020\_M.pdf
- **DFL. (2022).** Update ein Jahr nach zusammenfassendem Ergebnisbericht der "Taskforce Zukunft Profifußball" Donata Hopfen: "Werden die Themen weiterhin intensiv vorantreiben". https://www.dfl.de/de/aktuelles/update-einjahr-nach-zusammenfassendemergebnisbericht-der-taskforce-zukunft-profifussball-donata-hopfen-werdendie-themen-weiterhin-intensiv-vorantreiben/
- **DHIR, S [SANJAY], & DHIR, S [SWATI] (2015).** Diversification: Literature review and issues. Strategic Change, 24(6), 569–588.
- **DICKSON, G., & SANTOS, J. M. (2017).** Globalisation and professional sport. In N. Schulenkorf & S. Frawley (Eds.), Critical issues in global sport management (1st ed., pp. 115–127). Routledge.



- DOELLMAN, T. W., WALKUP, B. R., BOUCHET, A., & CHABOWSKI, B. R. (2022). A dichotomy of sport sponsorships: Does the nature of competition among sponsors matter? Journal of Sport Management, 36(2), 188–198.
- **EVENS, T., & LEFEVER, K. (2011).** Watching the football game: Broadcasting rights for the European digital television market. Journal of Sport and Social Issues, 35(1), 33–49.
- **FIFA. (2018).** More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup. Zurich: Fédération Internacionale de Football Association. https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/2018russia/mediare-leases/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup
- **FIFA (2019).** FIFA Financial Report 2018. Zurich: Fédération Internacionale de Football Association. www.digitalhub.fifa.com/m/ 337fab75839abc76/ original/xzshsoe2ayttyquuxhq0-pdf.pdf
- **FLEISCHMANN, A. C., & FLEISCHMANN, M. (2019).** International orientation of professional football beyond Europe. Sport, Business and Management, 9(1), 97–114. https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0065
- **FOOTBALL BENCHMARK (2022).** Football in the pandemic: How top clubs are faring so far. https://www.footballbenchmark.com/library/football\_in\_the\_pandemic\_how\_top\_clubs\_are\_faring\_so\_far
- FRANZKE, R. (2020). 13 der 36 Profiklubs droht Insolvenz noch in dieser Saison [13 of the 36 professional clubs are threatened with insolvency before the end of the season]: Zwolf Vereine haben bereits TV-Geld abgetreten [Twelve clubs have already surrendered TV money]. Kicker. https://www.kicker.de/13\_der\_36\_profiklubs\_droht\_insolvenz\_noch\_in\_dies er\_saison-773385/artikel
- **GALARIOTIS, E., GERMAIN, C., & ZOPOUNIDIS, C. (2018).** A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. Annals of Operations Research, 266(1-2), 589–612.



- **GILLOOLY, L., & MEDWAY, D. (2018).** Sponsorships, stadia, and naming rights. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Eds.), Routledge handbook of football business and management (1st ed., pp. 198–207). Routledge.
- **GORECKA, D. (2021).** Applying the MARS method to the sponsor contract negotiations. Journal of Physical Education and Sport, 21(5), 3109–3116.
- **GUNAWAN, C., & SUSILO, D. (2021).** Impact of Cristiano Ronaldo's attractiveness as brand ambassador towards brand awareness Shopee. Ekspektra Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 5(2), 135–147. https://doi.org/10.25139/ekt.v5i2.3901
- GUTZEIT, D. (2021, MARCH). Sportmanagement Reflexionen [Sports Management Reflections]: Kommerzialisierung im Profifußball mit oder ohne Fans [Commercialisation in professional football with or without fans]. (IUBH Discussion Paper Business & Management No. 4). https://res.cloudinary.com/iubh/image/upload/v1618402635/Presse%20und%20Forschung/Discussion%20Papers/Business%20and%20Management/DP\_BUS\_4\_4\_2021\_Gutzeit\_k1ucuv.pdf
- **HINSON, R. E., OSABUTEY, E., KOSIBA, J. P., & ASIEDU, F. O. (2020).** Internationalisation and branding strategy. Qualitative Market Research, 23(4), 747–766.
- **HOLZMAYER, F., & SCHMIDT, S. L. (2020).** Financial performance and corporate diversification strategies in professional football evidence from the English Premier League. Sport, Business and Management, 10(3), 291–315.
- **HORBEL, C., POPP, B., & PETER, M. (2020).** Internationalization of professional football clubs: The case of German Bundesliga and China. In S. Roth, C. Horbel, & B. Popp (Eds.), Perspektiven des Dienstleistungsmanagements [Perspectives of service management] (pp. 301–310). Springer.
- **JAEGER, J. (2021).** Football fans and stakeholder theory A qualitative approach to classifying fans in Germany. Sport, Business and Management, 11(5), 598–619.



- KAWOHL, J., ZEIBIG, D., & MANZ, E. (2016). Profisport 4.0 Wohin rollt die Fußballbundesliga?. https://docplayer.org/31999037-Profisport-4-0-wohin-rollt-diefussballbundesliga.html
- **KPMG. (2022).** The European champions report 2022. https://www.footballbenchmark.com/documents/files/public/The%20European%20Champions%20Report%202022.pdf
- **LEFEBVRE, F., DJABALLAH, M., & CHANAVAT, N. (2020).** The deployment of professional football clubs' eSports strategies: A dynamic capabilities approach. European Sport Management Quarterly, 1–19.
- MADERER, D., & HOLTBRUGGE, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. Journal of Brand Management, 26(4), 410–425.
- MAZUR, M., & VEGA, M. (2022). Football and cryptocurrencies. https://doi.org/10.2139/ssrn.4035558
- McCarthy, J., Rowley, J., Jane Ashworth, C., & Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. Internet Research, 24(2), 181–204. https://doi.org/10.1108/IntR-08-2012-0154
- **NIELSEN (2018).** Fan favorite: The global popularity of football is rising. www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2018/fan-favorite-the-global-popularity-of-football-is-rising/.
- **NUFER, G., & FISCHER, J. (2013).** Ticket pricing in European football Analysis and implications. International Journal of Human Movement and Sports Sciences, 1(2), 49–60.
- **NUMERATO, D. (2018).** Football fans, activism and social change. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315692302
- **OFF THE PITCH (2022).** Club Comparison Tool [Data set]. https://offthepitch.com/comparison-tool



- ÖZAYDIN, S., & DONDURAN, M. (2019). An empirical study of revenue generation and competitive balance relationship in European football. Eurasian Journal of Business and Economics, 12(24), 17–44. https://doi.org/10.17015/ejbe.2019.024.02
- **PORAT, A. B. (2010).** Football fandom: a bounded identification. Soccer & Society, 11(3), 277–290. https://doi.org/10.1080/14660971003619594
- **Pu, H., Kim, J., & Daprano, C. (2021).** Can esports substitute traditional sports? The convergence of sports and video gaming during the pandemic and beyond. Societies, 11(4), 129. https://doi.org/10.3390/soc11040129
- SCELLES, N., & ANDREFF, W. (2017). Economic model of a professional football club in France. In N. Chanavat, M. Desbordes, & N. Lorgnier (Eds.), Routledge handbook of football marketing (1st ed., pp. 60–72). Routledge.
- SCHARNOWSKI, M., SCHARNOWSKI, S., & ZIMMERMANN, L. (2021). Fan tokens: Sports and speculation on the blockchain. SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.3992430
- **SCHMIDT, S. L. (2018).** Fifa eSport: Wie der Profi-Fusball sich in der Gaming-Szene etablieren will [Fifa eSport: How professional football wants to establish itself in the gaming scene]. Focus. https://www.focus.de/sport/experten/schmidt/fifa-esport-wie-der-profifussball-sich-in-der-gaming-szene-etablieren-will\_id\_9864128.html
- **SCHMIDT, S. L., & HOLZMAYER, F. (2018).** A framework for diversification decisions in professional football. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Eds.), Routledge handbook of football business and management (1st ed., pp. 2–19). Routledge.
- **SUMMERLEY, R. (2020).** The development of sports: A comparative analysis of the early institutionalization of traditional sports and e-sports. Games and Culture, 15(1), 51–72. https://doi.org/10.1177/1555412019838094
- **TORRACO, R. J. (2005).** Writing Integrative Literature Reviews. Human Resource Development Review, 15(4), 404–428. https://doi.org/10.1177/153



- **TRANSFERMARKT.DE (2022).** 7,25 MILLIARDEN: FIFA ERZIELT REKORDEINNAHMEN "SOFORT WIEDER IN DEN FUßBALL INVESTIEREN". HTTPS://www.transfermarkt.de/7-25-MILLIARDEN-FIFA-ERZIELT-REKORDEINNAHMEN-NDASH-BDQUO-SOFORT-WIEDER-IN-DEN-FUSSBALL-INVESTIEREN-LDQUO-/VIEW/NEWS/414015
- **UHRICH, S., & UHLENDORF, K. (2020).** Positionierungsstrategien für Teamsportmarken auf internationalen Markten. In S. Roth, C. Horbel, & B. Popp (Eds.), Perspektiven des Dienstleistungsmanagements (pp. 311–334). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9\_17
- VALEONTI, F., BIKAKIS, A., TERRAS, M., SPEED, C., HUDSON-SMITH, A., & CHALKIAS, K. (2021). Crypto collectibles, museum funding and OpenGLAM: Challenges, opportunities and the potential of Non-Fungible Tokens (NFTs). Applied Sciences, 11(21), Article 9931.
- **VAN OVERLOOP, P. C. (2015).** Internationalisierung professioneller Fußballclubs [Internationalisation of professional football clubs]. Springer.
- **WELTBANK (2022).** Gross domestic product: All countries and economies. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CY
- **WULF, T. (2005).** Diversifikationserfolg [Diversification successs]: Eine topmanagement-orientierte Perspektive [A top management perspective]. [Doctoral Dissertation, Friedrich-Alexander University Erlangen-Nuremberg]. FAU Catalog.
- ZÜLCH, H., PALME, M., JOST, S., & KIRSCH, B. (2021, AUGUST). Management quality of professional football clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2021. (Working Paper No. 193). https://www.hhl.de/app/up-loads/2021/08/hhlwp0193-FoMa-Q-Score-2021.pdf
- **ZÜLCH, H., PALME, & KIRSCH, B. (2022, AUGUST).** Management quality of professional football clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2022. (Working Paper No. 199). https://www.hhl.de/app/up-loads/2022/08/hhlwp0199-FoMa-Q-Score-2022.pdf