

Gastkommentar

Das Adidas-Nike-Desaster des DFB

100 Millionen Euro pro Jahr zahlt Nike dem DFB für das Trikotsponsoring – doppelt so viel wie Adidas. Die Entscheidung hängt nicht nur mit dem Angebot zusammen, meint Marcus Schreiber. Es hätte anders laufen können.

17.04.2024 - 09:30 Uhr

Können Sie sich die deutsche Fußballnationalmannschaft auch nur schwer in Trikots von Nike vorstellen? Rein emotional ist für mich der Wechsel von Adidas zu Nike so, als würden jetzt belgische und amerikanische Brauereien Zelte beim Münchener Oktoberfest aufschlagen. Ich werde jedenfalls meine Kinder bitten, mir zu zeigen, auf welchen Webseiten ich mir noch viele der alten, „klassischen“ Vintage-Trikots mit den drei Streifen sichern kann.

In seltener Einmütigkeit verurteilten dann auch Politiker von Ramelow über Habeck zu Lauterbach und Scholz den fehlenden Standortpatriotismus des DFB. Nun, man muss wohl Politiker sein, um öffentlich zu ignorieren, dass es bei Vermarktung in ganz hohem Maße ums Geld geht.

Wenn die öffentlich kolportierten Zahlen stimmen, dass Nike etwa 100 Millionen Euro pro Jahr, Adidas aber nur 50 Millionen geboten hat, dann könnte man dem DFB keinen Vorwurf für seine Entscheidung machen. Woran ich mich störe, ist, wie der DFB zu diesen Angeboten und damit zu seiner Entscheidung gekommen ist.

Intransparenz und Unklarheit der Regeln

Um der öffentlichen Kritik etwas entgegenzusetzen, hat der DFB auf seiner Homepage einige Informationen zu der Ausschreibung veröffentlicht. So gab es eine feste Frist für die Abgabe von Angeboten, und der DFB legt Wert darauf, dass „inhaltliche und wirtschaftliche Gesichtspunkte gleichermaßen berücksichtigt“ wurden. Das klingt vordergründig vernünftig und professionell, ist im Detail dennoch unscharf formuliert.

Professionell war die Ausschreibung sicherlich prozessual, also dass Ausschreibungsunterlagen verschickt wurden, man sich offenbar an kommunizierte Regeln hielt – der Vertrag also nicht in Hinterzimmern „ausgekartelt“ wurde – und sich der DFB Gedanken über nicht-monetäre Faktoren in der Entscheidung machte. Unter den Aspekten des Marktdesigns aber, einer Teildisziplin der Spieltheorie, lag diese Ausschreibung weit entfernt von dem, was als Benchmark gelten müsste.



Der Autor ist Kolumnist im Handelsblatt-Expertenrat. Foto: Joe McKendry

Es gibt nicht den „objektiven Marktpreis“ für das DFB-Trikotsponsoring, denn einerseits spielen nicht nur die verkauften Shirts eine Rolle, sondern auch die weltweite Werbe- und Imagewirkung für den Ausrüster. Andererseits funktioniert der

Wettbewerb auch nicht, wenn anscheinend nicht nur unsere Politiker davon ausgingen, die Partnerschaft von DFB und Adidas sei naturgegeben.

In so einer Situation fährt kein Bieter mit voller PS-Zahl im Wettbewerb. Deshalb muss genügend Hirnschmalz in die Frage fließen, wie man einen Markt für das hochgradig individuelle Produkt „DFB-Sponsoring“ baut, auf dem der Wettbewerb funktioniert und sich ein Preis bildet. Die Ausschreibungsregeln seien dabei der wichtigste Baustein.

Transparente Vergleichbarkeit schafft Wettbewerb

Stephan Grunwald, der Schatzmeister des DFB, meinte, wegen zwei Millionen Euro Differenz pro Jahr hätte man die Partnerschaft nicht beendet. Gleichzeitig hätte sich die Führung Unterschlagungsvorwürfen ausgesetzt, hätte Adidas bei der existierenden Angebotslücke dennoch den Zuschlag bekommen. In der Sprache von Markdesignern heißt das, der DFB war bereit, Adidas für die gemeinsame erfolgreiche Historie und seinen „Patriotismus“ ein Premium zu zahlen, aber eben nicht so viel, wie Adidas weniger bot.

Genau diese Diffusität machte die Ausschreibung des DFB sowohl weniger fair gegenüber einem langjährigen Partner als auch weniger wettbewerbsintensiv. Zu sagen, man betrachte auch inhaltliche Aspekte, ist zu wenig. Zu den „Inhalten“ gehörten sicherlich weiche Imagefragen genauso wie harte ökonomische Faktoren wie leistungsabhängige Zahlungen versus fixe Zahlungen.

Laut Medienberichten war die Lücke zwischen den Angeboten gar nicht so groß. Adidas hatte Zahlungen allerdings an deutlich mehr variable Komponenten geknüpft. Idealerweise hätte der DFB all diese Unterschiede zwischen den Bietern bewerten und dann verbindlich entscheiden müssen, was ihm die Partnerschaft, Identität, Tradition und Konzepte wert sind und was der „Umrechnungsfaktor“ zwischen variablen und fixen Bestandteilen in Geboten ist.



Das Ergebnis wäre – in meiner Sprache – ein Bonus-Malus System gewesen, das qualitative Faktoren in monetäre Äquivalente überführt und transparent kommuniziert wird.

Hätte man Adidas mitgeteilt, sie hätten aus Imagegründen einen Bonus von sieben Millionen Euro, man würde ihr Konzept um vier Millionen besser sehen, aber die Höhe der variablen Entlohnung mache das Angebot wiederum um sechs Millionen unattraktiver, hätte Adidas das Angebot zielgerichtet nachbessern können, und sie hätten gewusst, dass sie nach dem Stand der Dinge maximal fünf Millionen Euro weniger bieten dürfen als die Konkurrenz.

Statements von Adidas, man sei von der Entscheidung des DFB überrascht worden, zeigen, dass man dort nicht wirklich glaubte, verlieren zu können, beziehungsweise man den eigenen „Bonus“ maßlos überschätzte.

Fairer, transparenter und mit noch besserem Ergebnis

Neben der Vergleichbarkeit sind die Regeln, nach denen die Bieter Gebote abgeben und der Gewinner ermittelt wird, für Spieltheoretiker entscheidend – auch Vergabedesign genannt.

Der DFB hätte durch ein maßgeschneidertes Design mehr auf die partnerschaftliche Ausgangslage eingehen und dabei gleichzeitig den Wettbewerbsdruck erhöhen können. Es kann nicht sein, dass für den global aufgestellten Konzern Adidas die Partnerschaft mit dem DFB so viel weniger wert ist als für Nike.

Einfache, auktionsähnliche, transparente Bietschritte, bei denen Adidas signalisiert wird, dass sie jeweils den Gebotsabstand genau auf die Höhe ihres Bonus verringern müssen oder sonst sicher verloren haben, hätten das absolut Beste aus Adidas herausgeholt, ihnen eine bessere Chance gegeben und wahrscheinlich den Druck auf Nike und deren Gebot erhöht. Diese Chance hat man vergeben.

Fast jedes Unternehmen steht aber vor dem Dilemma, funktionierende Partnerschaften zu würdigen und diese gleichzeitig nicht zu monopolisieren. Im öffentlichen Bereich gilt dies insbesondere, wenn man auf den Infrastruktur- oder Verteidigungsmarkt schaut.

Trotz meines emotionalen Schmerzes wegen des Verlusts der drei Streifen werfe ich dem DFB nicht vor, dass Nike gewonnen hat, sondern, dass das alles fairer, transparenter mit einem noch viel besseren Ausgang für den DFB hätte ablaufen können.

Feedback