WEM GEHÖRT DER FUSSBALL?

Der moderne Fußball hat ein Problem: es mangelt überall an Geld. Stimmt nicht, der Fussball schwimmt doch im Geld, sagen Sie?
Dann finden Sie mal einen Verein, der sagt, er habe genügend Geld. Überall versuchen Fußballfunktionäre, mehr Geld aufzutreiben.
Die Kommerzialisierung des Sports schreitet zunehmend voran und verdrängt vieles von dem, was Fans wichtig ist.

Das Buch zeigt auf, was wirklich schief läuft im Fußball und was die Ursachen der Probleme sind.
Die Autoren beleuchten die Entwicklung des Sports aus den Perspektiven von Fans und Managern. Können die Fans überhaupt noch mitgestalten oder entscheidet einzig der Kommerz?



ISBN 978-3-9824771-2-1

DER FUSSBALL BRAUCHT MEHR GELD ODER ANDERE REGELN

Stefan Legge & Steffen Löhr

DER FUSSBALL BRAUCHT MEHR GELD ODER ANDERE REGELN

Wie die Fans ihren Sport wieder mitgestalten können



Stefan Legge & Steffen Löhr

Stefan Legge & Steffen Löhr

Der Fußball braucht mehr Geld oder andere Regeln

Stefan Legge & Steffen Löhr

Der Fußball braucht mehr Geld oder andere Regeln

Wie die Fans ihren Sport wieder mitgestalten können

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Copyright © 2022
Stefan Legge, Im Wiesengrund 4, 57250 Netphen
Alle Rechte vorbehalten.

Gestaltung des Buchcovers: Lesia (germancreative)
Druck: Amazon Media EU S.à r.l., 5 Rue Plaetis, L-2338, Luxembourg
Kindle Direct Publishing
Titelmotiv: Depositphotos.com, ID 54849525, Autor: efks

Hardcover-ISBN: 978-3-9824771-2-1
Paperback-ISBN: 978-3-9824771-1-4
E-Book-ISBN: 978-3-9824771-0-7

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung **9**

2 Probleme **15**
2.1 Monotonie . . . 19
2.1.1 Und jährlich grüßt derselbe Meister . . . 19
2.1.2 Die Champions entfernen sich vom Rest . . . 25
2.1.3 Fehlende Überraschungen . . . 28
2.2 Plutokratie . . . 31
2.2.1 Neureiche Clubs verdrängen Traditionsvereine . . . 31
2.2.2 Sportlicher Aufstieg ist nicht mehr möglich . . . 39
2.2.3 Fehlende Identifikation . . . 45
2.3 Übersättigung . . . 47
2.3.1 Zu viel Fußball . . . 48
2.3.2 Sinkt das Interesse am Fußball? . . . 51

3 Ursachen **56**
3.1 Fußball als Business betrachtet . . . 57
3.1.1 Geld schießt Tore . . . 59
3.1.2 Kreislaufmodell . . . 63
3.2 Der Rubel rollt . . . 67
3.2.1 Immer mehr Geld . . . 68
3.2.2 Woher kommt das viele Geld? . . . 70
3.2.3 Wer bekommt das viele Geld? . . . 121
3.2.4 Transferausgaben laufen aus dem Ruder . . . 130
3.3 Den Fußball managen . . . 137
3.3.1 Die neue Organisation des Fußballs . . . 138
3.3.2 Sind Fußballclubs gewöhnliche Unternehmen? . . . 142
3.3.3 Wettbewerb . . . 146
3.3.4 Umsatzmaximierung . . . 152
3.3.5 Risikomanagement . . . 157
3.3.6 Wertschöpfungsketten gestalten . . . 158
3.3.7 Neue Manager . . . 162
3.3.8 Erfolgsbeispiel FC Bayern München . . . 165
3.4 Das Umfeld . . . 168
3.4.1 Staat . . . 169
3.4.2 Verbände . . . 176
3.4.3 Technik . . . 182
3.4.4 Wirtschaft . . . 187
3.5 Finanzielle Ungleichheit im Fußball . . . 191

4 Empfehlungen **202**
4.1 Die Gefahr: Leere Kirchen, leere Stadien? 205
4.2 Wie geht es weiter, woher noch mehr Geld nehmen? 210
4.3 Viele Ideen liegen auf dem Tisch 214
4.3.1 Geldflüsse ändern 217
4.3.2 Spielregeln ändern 227
4.4 Die Rolle der Fans 233
4.5 Manager brauchen Fans, Fans brauchen Manager 241
4.6 Fans, raus aus der Ohnmacht 245

1 Einleitung

Es geschah im November 2007 als der mächtigste Mann im deutschen Fußball zugeben musste, dass er es auch nicht mehr ändern kann. Auf der Jahreshauptversammlung des FC Bayern Münchens kritisierte ein Fan, die Stimmung im neuen Stadion sei schlecht und vieles sei besser gewesen als die Zuschauerzahlen geringer waren und Eintrittskarten noch nicht auf eBay verkauft wurden. Der damalige Bayern-Präsident Uli Hoeneß reagierte scharf mit den Worten:

> "Dann müsst ihr euch diesen Verein suchen, der demnächst vielleicht in der dritten Liga spielt. Wenn ich dann höre, bei 1860 ist das alles so toll. Da ist gar nichts toll. Der Verein ist mehr oder weniger pleite und... und... und wir haben ihn am Leben erhalten. Und... und... und wer ist schuld daran? Fans, die im Gestern leben. Ihr und wir, wir werden eBay nicht verändern. Ja, das muss ich euch mal sagen: Ich brauche Ebay auch nicht und Google auch nicht. Und trotzdem werd' ich's nicht verhindern."

Wie wohl kaum ein Zweiter verfügt Uli Hoeneß über Erfahrung im Profigeschäft und hat miterlebt, wie sich der Fußball seit Jahrzehnten entwickelt. Doch an dieser Stelle musste er zwei wichtige Aspekte festhalten: Erstens gibt es "Fans, die im Gestern leben" und nicht wahrhaben wollen, dass sich der Fußball über die Zeit hinweg verändert hat und verändern muss. Zweitens kann auch die Vereinsführung des FC Bayern gewisse Entwicklungen nicht ignorieren oder gar aufhalten. Uli Hoeneß mögen diese Entwicklungen zum Teil genauso missfallen wie vielen Fans, doch wie er selbst sagt: "werd' ich's nicht verhindern".

Zu diesen Entwicklungen zählte der damalige Bayern-Präsident auch die Tatsache, dass Fußball auf höchstem Niveau nicht ohne Geld möglich ist. Es braucht nicht nur viel Geld, es braucht enorm viel Geld. Viel mehr als der Verein von fanatischen Anhängern, so inbrünstig ihre Unterstützung auch sei, bekommen kann. In den Worten von Hoeneß:

> "Das Stadion hat 350 Millionen gekostet — das ist mit 7 Euro Eintritt nicht zu finanzieren. [...] Ihr wollt Ribéry und Toni, aber keinen Champagner in den Logen. Wir sollen die Champions League gewinnen, aber es darf nichts kosten."

Es war an diesem 13. November 2007, als wohl auch dem letzten Fußballinteressierten klar sein musste, dass sich die Regeln dieses Sports geändert hatten. Dem FC Bayern, welcher sich seither eindeutig dem neuen Umfeld angepasst hat, stand damals eine goldene Zeit bevor. Der Umsatz des Clubs erhöhte sich seitdem von rund 250 auf über 700 Millionen Euro pro Jahr. Man feierte elf von möglichen 14 nationalen Meisterschaften, erreichte das Endspiel um die Champions League vier Mal und gewann zwei Titel in der Königsklasse.

Andere große Traditionsvereine wie Schalke, Bremen, Hamburg, Nürnberg oder auch Kaiserslautern erlebten diese Zeit gänzlich anders. Steigende Schuldenberge, Chaos in der Führungsriege, ausbleibender sportlicher Erfolg und Abstieg in die Zweit- oder sogar Drittklassigkeit. An ihre Stelle als ärgste Bayern-Jäger — sofern man davon überhaupt sprechen kann — stießen Dortmund (Meister in den Jahren 2011 und 2012, mehrmals Vizemeister), Wolfsburg (Meister 2009) oder Leipzig (Vizemeister 2021). Dazu etablierte sich auch die TSG Hoffenheim (Aufstieg 2008), welche in ihrer Aufstiegssaison mehr Geld für Neuverpflichtungen ausgab als alle anderen Zweitligisten zusammen. Rund 19 Millionen Euro wurden investiert. Carlos Eduardo (später zu Rubin Kazan) wurde für 7 Millionen Euro verpflichtet, dazu kamen unter anderem Chinedu Obasi (später zu Schalke 04), Demba Ba (später zu West Ham United) und Vedad Ibišević (später zum VfB Stuttgart). Alleine Ba und Obasi kamen in dieser Saison gemeinsam auf 36 Scorerpunkte. Erfolg im Fußball, so wurde schnell klar, ist käuflich. Wer das meiste Geld hat, spielt oben.

Diese Erkenntnis bestimmt auch das Handeln des FC Bayern München. Auf die enttäuschende Saison 2006/07, als Bayern mit Platz 4 in der Bundesliga die Qualifikation für die Champions League verpasste, reagierte man mit zahlreichen Top-Transfers. Es wurden für die damalige Wahnsinnssumme von insgesamt 82 Millionen Euro die Spieler Miroslav Klose, Frank Ribéry, Marcell Jansen, Breno und Luca Toni verpflichtet (zudem kamen Toni Kroos aus der eigenen Jugend und Sandro Wagner aus der zweiten Mannschaft). So gestärkt gelang der Saisonauftakt. Gleich am ersten Spieltag traf das neue Sturm-Duo Klose/Toni zum 3:0 Auftakterfolg. Das von Trainer Frank Pagelsdorf trainierte Hansa Rostock konnte einem beinahe leidtun. Es hatte ebenso wenig eine Chance wie Bremen (0:4) oder Hannover (0:3) an den nächsten Spieltagen. Am Ende schloss Bayern die Bundesligasaison mit zehn Punkten Vorsprung als souveräner Meister ab.

Das alles ist gerade einmal vierzehn Jahre her. Heute würden Transfers in der Größenordnung von damals eher Enttäuschung hervorrufen. Im Sommer 2019 überwies der FC Bayern allein für den Verteidiger Lucas Hernández von Atlético Madrid stolze 80 Millionen Euro. Auch wenn das der bisher teuerste Zugang des deutschen Rekordmeisters ist: im Ausland wurde bereits vielfach deutlich mehr für neue Spie-

ler gezahlt. Am Abend des 3. August 2017 vermeldeten die Nachrichtenagenturen, dass der brasilianische Superstar Neymar für 222 Millionen Euro von Barcelona zum Paris Saint-Germain wechseln würde. Auch wenn im Fußball seit jeher viel Geld umgesetzt wird, die finanziellen Dimensionen haben sich gewaltig verändert. Und als Folge daraus auch der Sport an sich.

Wozu und für wen dieses Buch ist

Fußball interessiert natürlich in erster Linie die vielen Millionen Fans. Doch es ist auch gesellschaftspolitisch wichtig. Kaum ein anderes Thema verbindet die Menschen so sehr — über kaum etwas kann der einfache Angestellte so gut mit dem millionenschweren Vorstandschef diskutieren wie über den Fußball. Ob Jogi Löw nicht schon früher seinen Posten als Bundestrainer hätte räumen müssen, diese Frage löst in fast jeder Menschengruppe eine leidenschaftliche Debatte aus. Die Bedeutung des Fußballs wird schon allein daran deutlich, dass häufig Staatschefs bei wichtigen Spielen anwesend sind. Angela Merkel jubelte nicht nur auf der Tribüne, sondern besuchte die Spieler der deutschen Nationalmannschaft sogar mehrfach in der Kabine. Bilder mit dem WM-Pokal 2014 oder einem oberkörperfreien Mesut Özil wurden millionenfach gedruckt. Und jedes Jahr ist es aufs Neue der deutsche Bundespräsident, welcher dem Sieger des DFB-Pokals die Trophäe im Berliner Olympiastadion übergibt. Der Fußball sucht die Nähe zu den Mächtigen und die Politik sucht den Kontakt zu den Athleten. Wo manche nur eine Sportart sehen, geht es für Millionen von Menschen um viel mehr. Der legendäre frühere Liverpool Trainer Bill Shankly brachte es einmal wie folgt auf den Punkt: “Es gibt Leute, die denken, Fußball sei eine Frage von Leben und Tod. Ich mag diese Einstellung nicht. Ich kann Ihnen versichern, dass es noch sehr viel ernster ist.”

Viele Themen der gesellschaftlichen Debatte finden sich auch im Fußball wieder: zunehmende finanzielle Ungleichheit, Internationalisierung, Kommerz. Die Diskussionen finden starken Anklang in der Öffentlichkeit, aber auch innerhalb der Szene. Insbesondere die Diskussionen zu einer Kernfrage werden seit Jahren stärker: Verliert der Fußball seine Basis? 50+1-Regelung, Anstoßzeiten, Montagsspiele, Ticketpreise, Kollektivstrafen für Fans, Verteilung von Fernsehgeldern... Es gibt viele Themen derzeit. Der 29. Februar 2020 war beispielsweise ein wichtiger Tag. Hier fand die Auseinandersetzung zwischen Funktionären und Fans ihren zwischenzeitlichen Höhepunkt. Im Spiel der TSG Hoffenheim gegen den FC Bayern München kam es nach zwei Spielunterbrechungen wegen Schmährufen und -plakaten dazu, dass beide Mannschaften sich den Ball nur noch freundschaftlich zuspielten. Kurz darauf sorgte die Corona-Pandemie für leere Stadien und die Debatte verlor so in der Öf-

fentlichkeit an Fahrt. Etwas später, im September 2020, wurde die DFL-Taskforce zur Zukunft des Profifußballs ins Leben gerufen und die Thematik zu vielen genannten Fragestellungen aufgegriffen. Viele offene Fragen bleiben jedoch und eine steht im Zentrum: Wem gehört der Fußball? Eintracht Frankfurts Präsident Peter Fischer stellte und beantwortete diese Frage einmal wie folgt: "Wem gehört der Fußball? Der Fußball gehört den Fans, den Menschen, die ins Stadion kommen." Eine schöne, geradezu romantische Vorstellung. Doch stimmt dies wirklich?

Auch für Wirtschaftswissenschaftler ist der Fußball von Interesse. Statt Firmen stehen Clubs im Fokus, als Arbeitskräfte fungieren in erster Linie die Sportler auf dem Platz und das Ziel ist nicht der maximale Profit, sondern der größtmögliche sportliche Erfolg. Moderne Topspieler sind ähnlich international mobil und wechseln vergleichbar oft den Arbeitgeber wie hochbezahlte Manager oder IT-Entwickler. Und während nur ein Bruchteil aller Firmen ihre Produkte in ausländischen Märkten verkaufen, sind auch die meisten Fußballclubs nur in nationalen Wettbewerben aktiv. Wie in der Wirtschaft gibt es auch im Fußball eine kleine Elite, welche in vielerlei Hinsicht dominiert. Der anerkannte amerikanische Betriebswirt Roger L. Martin dokumentierte dies eindrücklich in der Fachzeitschrift *Harvard Business Review* im Jahr 2019: "Im Jahr 1978 verdienten die 100 profitabelsten Firmen der USA rund 48% aller Gewinne, doch im Jahr 2015 waren es unglaubliche 84%". Apple erzielt seit Jahren einen jährlichen Gewinn von rund 40 bis 50 Milliarden Euro. Das ist ungefähr so viel wie der Etat der deutschen Bundeswehr. Ohne Zweifel: einige Unternehmen leben finanziell auf einem anderen Planeten als die meisten anderen. Im Fußball ist es kaum anders: in der Saison 2018/19 zahlte der FC Bayern insgesamt 356 Millionen Euro an sein Personal. Das war mehr als alle 18 Zweitligisten *zusammen* für ihr Personal ausgaben.

Solch gigantische finanzielle Ungleichgewichte lassen sich wissenschaftlich recht einfach erklären. Seit Jahrzehnten wissen und lehren Wirtschaftswissenschaftler, dass der finanzielle Erfolg eines Unternehmens maßgeblich vom Wettbewerb abhängt: je intensiver Firmen miteinander konkurrieren, desto geringer ist der Profit. Daher streben viele Unternehmen eine Monopolsituation an. Denn sind alle Konkurrenten beseitigt, kann man ohne große Kundenverluste die Preise erhöhen und viel Geld verdienen. Erfolgreiches Management bedeutet daher, die Wettbewerbssituation zu optimieren. Wie wir in diesem Buch aufzeigen, haben das die Top-Clubs Europas auch im Fußball konsequent gemacht. Ob es um die TV-Vermarktung oder die Ausgestaltung der Champions League geht: systematisch wurde eine Situation geschaffen, welche die Einnahmen der Elite-Vereine erhöht. Wenn man den Fußball nach den Regeln der modernen Managementlehre führt, passieren zwei Dinge. Erstens rollt der Rubel noch schneller als der Ball auf dem Platz und zweitens gefällt das

vielen Fans nicht mehr.

Dabei ist es nichts Neues, dass Geld den Fußball prägt. Seit Jahrzehnten verdienen manche Profis in einem Jahr mehr als Normalverdiener im ganzen Berufsleben. Und schon immer hat das viele Geld dubiose Gestalten und Machenschaften angelockt. Es wurde auch viel über Oligarchen geschrieben, die vermehrt in den Sport investieren. Doch die wichtigste Revolution im Fußball war die Professionalisierung im Sinne der modernen Wirtschaftslehre. Vereine wurden in Unternehmen verwandelt und viele Großkonzerne investieren Millionen in den Sport. Doch mit der Reorganisation und dem vielen Geld aus der Wirtschaft kam auch eine neue Philosophie. Fußball als Lehrstück modernen Managements. Was viele Fans als Verschlechterung und Fehlentwicklung wahrnehmen, ist letztlich das Resultat betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Geld siegt über Fans.

Doch ohne Fans gibt es auch kein Geld zu verdienen im Fußball. Und ist Fußball ohne Fans dann noch der Fußball, den sich Fans oder Manager wünschen? Was folgt aus diesem Spannungsfeld? Dieser Frage gehen wir in diesem Buch nach. Unsere Arbeit stützt sich auf eine umfassende Datenanalyse. Heutzutage sind viele Kennzahlen frei verfügbar und wir können daher klar dokumentieren, wie sehr sich der Sport verändert hat, wie weit sich beispielsweise der FC Bayern München vom Rest der Liga distanzieren konnte. Wir fokussieren uns dabei zunächst auf die Bundesliga sowie die anderen vier großen europäischen Ligen (England, Frankreich, Italien, Spanien). Diese Top-5 sind verantwortlich für über 70% aller Umsätze und Transferausgaben. Unsere Daten beziehen wir von einer Vielzahl an öffentlichen Quellen. Dazu gehören beispielsweise die bekannten Webseiten *Transfermarkt.de* und *Wikipedia* (für Abschlusstabellen und unbestrittene Statistiken). Wir verwenden aber auch offizielle Dokumente der UEFA (der *Financial Report* sowie der *Club Licensing Benchmarking Report*), der Deutschen Fußballliga (*Wirtschaftsreport*, bis 2018 nur *Report* genannt) oder auch von Deloitte (*Annual Review of Football Finance* sowie *Money Football League*). Es gilt zu beachten, dass zwar inzwischen viele Zahlen öffentlich bekannt sind, andere jedoch nur Schätzungen darstellen. Beispielsweise sind individuelle Spielergehälter oder Ablösesummen in den Medien allgegenwärtig, doch häufig handelt es sich dabei nicht um offizielle Zahlen. Da die Größenordnung jedoch stimmt, stützen wir uns, wenn nötig, auf solche Zahlen. Unser Ziel ist es, die Vielzahl an Informationen oder Statistiken zu sortieren und in Verbindung zu setzen mit den kurz- und langfristigen Entwicklungen im Fußball. Dieser Ansatz zeigt die Interessen der Akteure auf und verdeutlicht, wo die Frontlinien verlaufen. Oder um es anders zu sagen: wo genau zwischen Fans und Geld abgewogen wird.

Unser Buch soll einen Beitrag zur Debatte um den Zustand und die Entwicklung des Fußballs leisten. Wir möchten nicht Partei ergreifen für die eine oder andere

Seite. Vielmehr gilt es die Fakten transparent aufzuzeigen, um so eine Versachlichung und Fokussierung auf das Wesentliche zu erreichen. Wenn Sie also eine der folgenden Fragen interessiert, so wird unser Buch Ihnen hoffentlich einige neue Erkenntnisse bringen:

- Weshalb schwimmt der Fußball im Geld und braucht doch ständig immer noch mehr Geld?
- Warum gibt es nur an zwei Samstagen im Jahr eine Bundesliga-Konferenz mit neun Spielen?
- Wie hat ausgerechnet die 50+1 Regel dem FC Bayern zur Dominanz verholfen?
- Warum steigen Investoren wirklich bei Fußballclubs ein?
- Was sind die Ursachen und Folgen der Kommerzialisierung des Fußballs?
- Welche Reformvorschläge gibt es und welche haben Aussicht auf Erfolg?

Kurzum, das Buch ist geschrieben für alle Fußballfans, aber auch Funktionäre und jene, die den Fußball reformieren möchten. Wir haben das Buch in drei Teile gegliedert. Zunächst beschreiben wir die Probleme und Fehlentwicklungen im Fußball. Wie hat sich der Sport verändert und was genau läuft eigentlich falsch in den Augen vieler Fans? Das anschließende Kapitel untersucht dann welche Ursachen zu diesen Problemen geführt haben. Wir diskutieren die Kommerzialisierung ebenso wie die neue Organisation des Fußballs. Und im letzten Kapitel wenden wir uns Empfehlungen zu, welche darauf abzielen, die angesprochenen Probleme zu reduzieren. Was bringen eigentlich das UEFA Financial Fair Play, was nützen Gehaltsobergrenzen und was würde die Gründung einer europäischen Superliga bedeuten? Und wie kommen Fans aus der Ohnmacht heraus?

Wir schließen das Buch ab mit einer Empfehlung an all jene Fans, die den Fußball wieder erfolgreich mitgestalten möchten. Sie müssen erstens das Fußballgeschäft verstehen, zweitens den Fußball als Business akzeptieren und drittens aktiv ihre Rolle darin wahrnehmen. Dies kommt keiner Kapitulation vor dem Kommerz gleich. Ganz im Gegenteil. Es eröffnet den Fans bei guter Organisation weitreichende Einflussmöglichkeiten. Die Fans sind ein unersetzlicher Bestandteil des Fußballs — und genau das gibt ihnen eine kommerzielle Bedeutung, wirtschaftliche Macht. Bislang haben viele Fans die Kommerzialisierung abgelehnt und sie dennoch gefördert. Wir zeigen auf, wie sie besser ihre eigentlichen Ziele erreichen können. Wie sie den Fußball wieder stärker zu *ihrem* Sport machen können.

2 Probleme

In der Bibel heißt es im Evangelium nach Matthäus (18,20): “Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen.” Wenn sich heutzutage zwei oder drei Personen treffen und über Fußball reden, dann ist weniger Jesus Christus als vielmehr der Streit mitten unter ihnen. Es wird vieles kritisiert an der aktuellen Entwicklung — ob bei einem konkreten Verein oder ganz allgemein. Doch was genau läuft eigentlich falsch aus Sicht der Fußballfans?

In diesem Kapitel gilt es, genau festzulegen, was die Probleme sind. Ohne eine präzise Problemdefinition verlaufen sowohl die Debatte als auch die Analyse ins Leere. Daher soll beschrieben werden, worin wir Fehlentwicklungen erkennen. Wir fokussieren uns dabei auf eine Auswahl von Themen und uns ist bewusst, dass es auch weitere Probleme gibt. Beispielsweise besteht aus deutscher Sicht auch ein Interesse daran, internationale Erfolge deutscher Clubs zu feiern. Doch von den 42 Titeln der Champions League sowie der Europa League (vor 2010 noch UEFA Cup genannt) im 21. Jahrhundert gingen nur drei nach Deutschland — und zwar allesamt nach München: 2001, 2013 und 2020. Nur drei andere deutsche Clubs waren überdies in einem Finale beteiligt: Dortmund EL 2002 und CL 2013, Leverkusen CL 2002 sowie Bremen EL 2009. Viele werden sich an das Champions League-Finale 2013 im Londoner Wembley-Stadion erinnern, welches Arjen Robben kurz vor Schluss entschied. Weltweit wurde dieses Spiel von über 360 Millionen Zuschauern verfolgt. Ein deutsches Halbfinale auf europäischer Ebene gab es zudem in der Europa League 2008/2009. In den als “Derby-Wochen” bezeichneten 19 Tagen gab es vier Duelle zwischen Bremen und Hamburg und es herrschte im fußballerischen Norden Deutschlands der Ausnahmezustand. Die Europa-League-Spiele wurden umrahmt vom DFB-Pokal-Halbfinale sowie des Bundesliga-Spiels. Nach guter Ausgangslage im Hinspiel für den HSV (1:0 in Bremen, Torschütze Piotr Trochowski) sorgte eine historische Papierkugel für die Entscheidung. Werder Bremen gewann das Rückspiel mit 3:2 in Hamburg. Das entscheidende Tor erzielte Frank Baumann, nachdem eine Papierkugel dafür sorgte, dass der Ball dem Hamburger Michael Gravgaard ans Schienbein sprang und so ins Toraus. Es gab eine Ecke, welche zum viel umjubelten Tor führte. Für den Titel im UEFA-Cup reichte es den Bremern jedoch nicht, denn im Finale scheiterte man 1:2 nach Verlängerung an Schachtar Donezk.

Internationale Erfolge deutscher Teams oder sogar rein deutsche Finals oder Halb-

finals — daran erinnern sich viele Fans gerne. Doch außer Bayern und zuletzt Frankfurt schaut es seit zwanzig Jahren eher düster aus auf der internationalen Bühne. Doch das ist keineswegs so außergewöhnlich, wenn wir Abbildung 2.1 betrachten. Darin sehen wir, wie sich die zehn Titel in Champions und Europa League auf die Länder verteilen. Da der UEFA-Cup erst seit 1972 ausgetragen wird, gab es in den 1970er Jahren lediglich acht Sieger. Für die 2020er Jahre gibt es bislang drei ausgespielte Sieger.

Wie die Zahlen zeigen, haben deutsche Teams mit Ausnahme der drei Münchener Titel zu Beginn der 1970er die Champions League konstant einmal im Jahrzehnt gewonnen. Und in der Europa League beziehungsweise UEFA-Cup waren es bis in die 1990er Jahre hinein stets zwei Titel pro Jahrzehnt. Hier gab es dann tatsächlich eine lange Durststrecke von den Schalker Eurofightern 1997 bis zum Erfolg der Frankfurter Adler im Jahr 2022.

Aber Italien muss auch ins Jahr 1999 und den Sieg des AC Parma zurückblicken, um den letzten Erfolg im UEFA Cup zu sehen. Der Boom italienischer Clubs in den 1990er Jahren (zehn von möglichen zwanzig Titel) war von kurzer Dauer. Ebenso endete das Dortmunder Hoch inklusive Champions League Titel 1997 ein paar Jahre später beinahe im finanziellen Kollaps. Kurzfristiger Erfolg kann teuer erkauft werden. Blicken wir auf die sehr erfolgreiche spanische Titelsammlung seit 2006, fallen Barcelona und Real Madrid mit acht CL-Erfolgen sowie der FC Sevilla mit sechs EL-Titeln auf. Doch Sevilla ist mit 130 bis 300 Millionen Euro Marktwert des Kaders keineswegs dominant im Wettbewerb. Dortmund, Gladbach, Leverkusen, Schalke oder Wolfsburg agieren seit Jahren finanziell mindestens auf Augenhöhe mit dem andalusischen Club. Erfolg ist also nicht immer eine Frage des Geldes, wie jüngst die Frankfurter gezeigt haben.

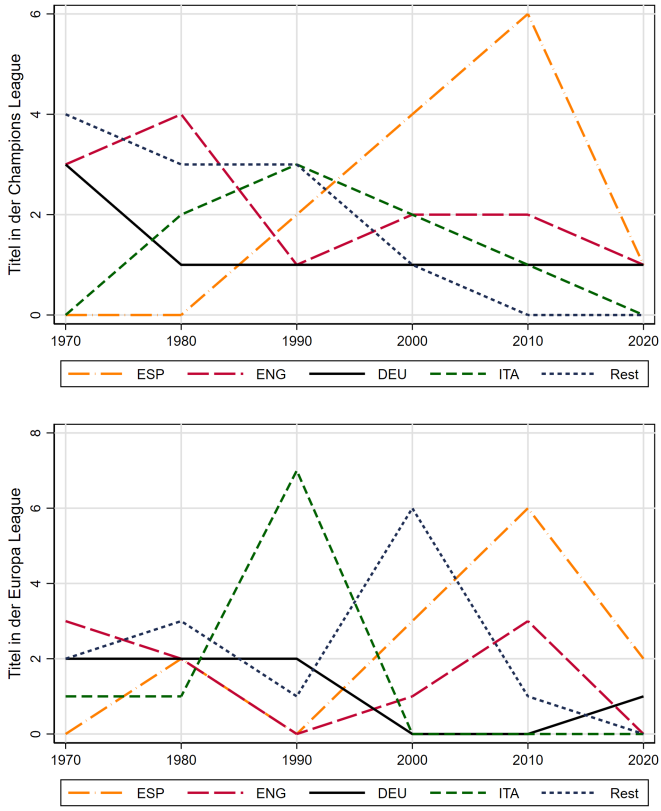


Abbildung 2.1: Titel in Champions und Europa League nach Land und Jahrzehnt

Der ausbleibende Erfolg in den europäischen Wettbewerben ist jedoch nur ein Manko. Das Image des Fußballs hat in Deutschland aus mehreren Gründen Kratzer bekommen. Neben den Enthüllungen um ein "gekauftes Sommermärchen" bei der WM 2006 im eigenen Land haben auch die Offenlegung von Vertragsunterlagen im Rahmen der sogenannten *Football Leaks* ab dem Jahr 2015 viel Kritik hervorgerufen. Vieles davon konnte man ahnen, inzwischen herrscht vielfach Gewissheit. Rafael Buschmann und Michael Wulzinger schrieben in ihrem 2017 erschienenen Buch *Football Leaks* von einem "Illusionstheater", welches verschleiern soll, "wie verrottet das System Profifußball" sei. Es bestehe die ernsthafte Gefahr, dass sich die Fans eines Tages abwenden: "Fußball ist ein wunderschönes Spiel. Aber die Geduld der Menschen, die dieses Spiel lieben und es bezahlen, ist nicht grenzenlos." Das wirft die Frage auf: Schaden die Enthüllungen rund um *Football Leaks* dem Fußball wirklich

oder gleicht die Entwicklung eher den sogenannten *Panama Papers* aus dem Jahr 2016 beziehungsweise *Pandora Papers* aus dem Jahr 2021? Nach intensiver Recherche wurde das Bild eines von Korruption gezeichneten Systems in aller Öffentlichkeit dargelegt. Einige Journalisten wurden mit Preisen versehen, viele Menschen waren kurzfristig empört, doch am Ende obsiegte das Motto: "Die Hunde bellen, die Karawane zieht weiter."

Die Kurzzeitigkeit der Aufregung kann man so interpretieren, dass vielen die Probleme doch nicht so wichtig sind. Oder aber es herrscht ein Gefühl der Ohnmacht — man könne es ja doch nicht ändern. Wir stützen uns auf viele Aussagen von Fans und verfolgen in diesem Buch den zweiten Ansatz. Im Kern identifizieren wir ein Spannungsfeld, das sich aus der Frage ergibt, wem der Fußball eigentlich gehört: den Fans oder den Funktionären. Auf der einen Seite kritisieren viele Fangruppierungen eine Kommerzialisierung des Fußballs. Dem halten Vertreter von DFL oder UEFA entgegen, dass wir eine erfolgreiche Professionalisierung und Internationalisierung erleben. Zahlreiche Entwicklungen der letzten Jahrzehnte lassen sich somit aus zwei ganz unterschiedlichen Perspektiven beurteilen — mit völlig verschiedenem Resultat. Wo die einen eine erfolgreiche Entwicklung sehen, erkennen andere einen Niedergang.

Damit wir zu diesem Themenkomplex einen Diskussionsbeitrag leisten können, werden wir nachfolgend zentrale (Fehl-) Entwicklungen konkretisieren und einzeln beleuchten. Was läuft wirklich falsch im Fußball, was sagen die Daten und wie groß sind die Probleme? Wir fokussieren uns dabei auf drei Aspekte: Monotonie, Plutokratie (die Herrschaft des Geldes) und Übersättigung. Aus diesen drei Problemen ergibt sich bei vielen Menschen eine ablehnende Haltung nach dem Motto "das interessiert mich gar nicht mehr" oder "da geht es eh nur noch ums Geld". Die Tatsache, dass viele Fans die Entwicklung des Fußballs kritisieren — welche trotz der Kritik stattgefunden hat — zeigt auch, dass die Fans nur wenig Einfluss auf wichtige Entscheidungen hatten. Vielfach haben sie ein Gefühl von Ohnmacht: sie konnten die Fehlentwicklungen nicht verhindern. Wir gehen dieser populären und weitverbreiteten Kritik auf den Grund. Dazu wenden wir uns im ersten Teil des Buches einer Reihe von Fragen zu: Gewinnen wirklich fast immer dieselben Vereine? Gibt es heutzutage weniger Überraschungen als früher? Was unterscheidet die neureichen Clubs von Traditionsvereinen? Warum haben es Letztere so schwer, dass sie mittlerweile oft in der Zweiten Bundesliga spielen? Gibt es heute tatsächlich mehr Fußball als früher? Und sinkt das Interesse am Fußball wirklich?

2.1 Monotonie

Ein wesentlicher Kritikpunkt am Fußball heutzutage ist es, dass immer dieselben Mannschaften erfolgreich sind. Clubs wie Bayern München dominieren sowohl national als auch international. Die Champions haben sich vom Rest der Liga verabschiedet und Überraschungen gibt es kaum noch. Solche Aussagen hört und liest man oft. Doch stimmen diese Kritikpunkte und lassen sie sich mit Daten belegen?

2.1.1 Und jährlich grüßt derselbe Meister

Wer hinreichend alt ist und zudem deutscher Fußballfan, der wird sich an den 19. Mai 2001 noch gut erinnern. Es war der 34. Spieltag der Saison 2000/01 und Schalke war für vier Minuten Deutscher Fußballmeister. Alle, die sich daran erinnern, wissen noch, wo sie die entscheidenden Minuten verbrachten. Ob vor dem Fernseher bei Premiere oder der Konferenz beim Radiosender WDR 2 lauschend, selten war die Spannung in der Bundesliga höher als an diesem Tag. Am Ende feierte jedoch der Rekordmeister aus München und die Tränen flossen im alten Parkstadion von Gelsenkirchen. Und das mit dem Feiern darf man wörtlich nehmen — kaum eine Meisterschaft wurde so umjubelt von Fans, Spielern und Funktionären in München wie jene aus dem Jahr 2001.

Zwanzig Jahre später schaute die Welt ganz anders aus. Im Jahr 2021 stieg Schalke als Tabellenletzter mit einer der historisch schlechtesten Bundesliga-Saisons aller Zeiten ab und in München feierte man die neunte Meisterschaft in Serie. Wobei man das mit dem Feiern nicht mehr wörtlich nehmen muss. Man schüttelte Hände, winkte den Fans, ein bisschen Konfetti flog durch die Luft und dann fuhr jeder nach Hause. Ob man überhaupt auf dem Rathausbalkon feiern solle, wurde schon 2018 infrage gestellt. Im Jahr 2022 gab es dann den zehnten Titel in Serie, doch die Freude hielt sich erneut in Grenzen. Das Champions League Aus gegen Villareal war den Münchenern ein derartiges Ärgernis, dass Präsident Hainer der Saison trotz Meisterschaft nur eine Zwei Minus gab.

Die Geschichte der Schalker Vier-Minuten-Meisterschaft wurde oft erklärt und auch verklärt. Wie so vieles im Fußball sind auch hier einige Fakten in Erinnerung geblieben, andere nicht. Die Worte von Assauer kennt noch heute jeder Schalker: “Ab heute glaube ich nicht mehr an den Fußball-Gott. Wenn alles gerecht gelaufen wäre, wäre Schalke 04 jetzt Deutscher Meister”. Der große Rudi gilt vielen bis heute als “einer der letzten Fußball-Typen” (*n-tv*, 6.2.2019). Doch wer weiß schon noch, dass Schalke sieben Tage vorher, am 33. Spieltag, mit 0:1 beim Fast-Absteiger Stuttgart verloren hat? Oder dass Schalke am 31. Spieltag nur zu einem 1:1 gegen den Tabellenletzten aus Bochum gekommen war. In diesen Spielen hat man die Tabel-

lenführung und damit auch die Meisterschaft verspielt. Wer gegen zwei Abstiegskandidaten nicht gewinnt und nach 34 Spieltagen nicht auf Platz 1 steht, hat wohl kaum die Meisterschaft verdient. Doch auch wenn man am Ende verdient Meister wird, nach zehn Titel in Serie ist auch in München die Freude eher gedämpft. Und für alle anderen deutschen Clubs geht es praktisch nur noch um den Gewinn der "außerbayerischen deutschen Meisterschaft", wie es die *FAZ* einmal schrieb.

Diese Entwicklung kennt man nicht nur in Deutschland. Auch in anderen Ligen herrscht bei der nationalen Meisterschaft seit Jahren eine gähnende Langeweile. Der Kampf um die Champions League- oder Europa League-Plätze oder den Klassenerhalt ist zwar umkämpfter, doch letztlich nie so spannend wie der Wettbewerb um den Titel. Und diese gehen nicht nur reihenweise an dieselben Clubs, diese entfernen sich auch zunehmend vom Rest der nationalen Konkurrenz. Um diese Entwicklung konkret aufzuzeigen, gehen wir schrittweise vor. Ein erstes Problem besteht darin, dass der Kampf um die Meisterschaft an Spannung verloren hat. Wir betrachten dazu in Abbildung 2.2 die Anzahl verschiedener Meister in den letzten fünf Jahren. Für jedes Jahr sehen wir, wie viele verschiedene Bundesliga-Meister und Pokalsieger es in den vergangenen fünf Jahren gegeben hat. Da Bayern München zuletzt zehn Meisterschaften in Serie gewann, ist die Variation auf dem Tiefpunkt (Wert von eins) angekommen, wie die durchgezogene Linie zeigt. Im DFB-Pokal gab es zuletzt drei verschiedene Gewinner: Dortmund (2017, 2021), Frankfurt (2018) und Bayern (2019, 2020). Wesentlich abwechslungsreicher waren die 1990er Jahre, als es mit Kaiserslautern (1991), Stuttgart (1992), Bremen (1993), Bayern (1994) und Dortmund (1995) gleich fünf verschiedene Meister in fünf Jahren gab.

Im Gegensatz zur Bundesliga findet sich bei den DFB-Pokalsiegern eine anhaltend hohe Variation. Aufgrund des KO-Spielmodus im DFB-Pokal gelang es dem FC Bayern nie, den Titel drei Mal in Serie zu gewinnen. In den vergangenen Jahren gab es auch überraschende Sieger, wie etwa Eintracht Frankfurt im Jahr 2018. Solche Titel werden auch entsprechend gefeiert: in Frankfurt empfingen mehr als hunderttausend Menschen die Mannschaft bei ihrer Autofahrt vom Flughafen zum Römer.

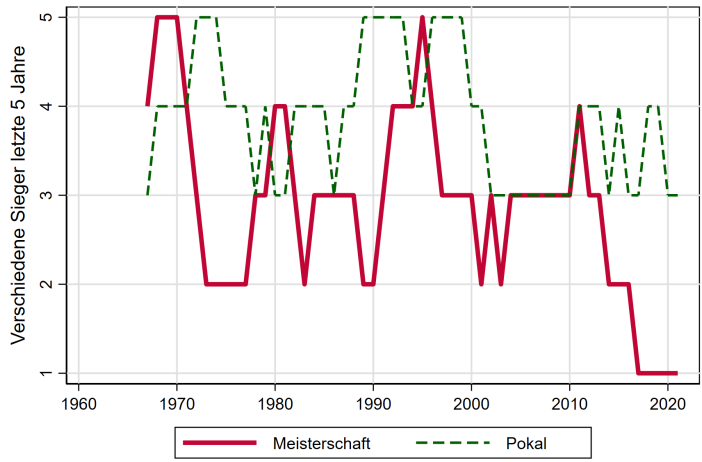


Abbildung 2.2: Variation der Sieger in Bundesliga und DFB-Pokal

Nun ist der DFB-Pokal nicht so bedeutend wie die Bundesliga. Franz Beckenbauer meinte vor einem Endspiel gegen Bremen einmal: "Mein Gott, ob du den DFB-Pokal hast oder nicht, darauf kommt es nicht an." Aber insbesondere bei den Fans ist der Wettbewerb sehr beliebt. Die fehlende Dominanz der Bayern erklärt sich vor allem durch den KO-Modus. Es braucht sechs Siege, um den Wettbewerb zu gewinnen. In den zehn Jahren von 2011/12 bis 2020/21 hat Bayern München insgesamt 49 Siege und 5 Niederlagen verzeichnet, also eine Siegquote von fast 91%. Gewinnt ein Club jedoch neun von zehn Spielen, so beträgt die Wahrscheinlichkeit für einen Titel im DFB-Pokal lediglich 47 Prozent (Rechnung: $100 * (1 - 0.9^6)$). Und in den letzten zehn Jahren hat Bayern entsprechend auch 'nur' fünf DFB-Pokalsiege feiern können. In der Bundesliga, wo es keinen KO-Spielmodus gibt, sieht die Sache jedoch anders aus. Gewinnt hier ein Club 90% seiner Spiele, so holt er mindestens 90% der maximal möglichen Punkte (es kommen noch jene Punkte durch Unentschieden hinzu). Der Meistertitel ist dann die garantierte Folge. Mathematiker sprechen hier vom Gesetz der großen Zahlen: Wirft man eine Münze, so stehen die Chancen für 'Kopf' und 'Zahl' jeweils bei 50%. Das macht es nicht unwahrscheinlich, dass zwei oder drei Mal hintereinander 'Kopf' resultiert. Aber solche Serien werden nach vielen Würfen ausgeglichen und in rund der Hälfte der Fälle erscheint 'Zahl'. Für den Fußball bedeutet das: die Ausgestaltung des Wettbewerbs hat großen Einfluss auf das Ergebnis. Ein Weg, um mehr Spannung zu erzeugen, liegt darin, den KO-Modus öfters anzuwenden. Deshalb gibt es auch die Überlegung, am Ende der Bundesliga-Saison Playoff-Spiele um die Meisterschaft auszutragen.

Blicken wir in die anderen vier wichtigen europäischen Ligen, so ergibt sich vor allem in Italien ein ähnliches Bild. Dort gewann Juventus zwischen 2012 und 2020 neun Titel hintereinander. Auch in Frankreich gibt es aufgrund der Dominanz von Paris Saint-Germain, welche von 2013 bis 2020 sieben Meisterschaften feierten, relativ wenig Variation. Die Erfolge von Monaco (2017) sowie OSC Lille (2021) haben jedoch eine längere Serie verhindert. In Spanien gingen die letzten 18 Titel nach Madrid (Real und Atlético) sowie Barcelona. Nur in England ist die Variation der Sieger konstant hoch geblieben. Dort konkurrieren derart viele Top-Clubs mit großem Budget, dass es nie zu einer Dominanz wie in den anderen Ligen gekommen ist.

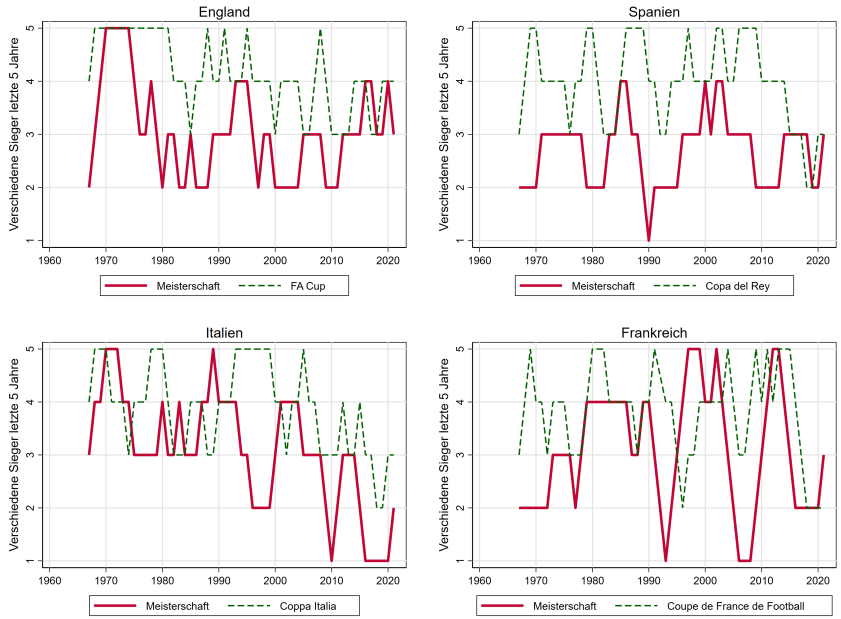


Abbildung 2.3: Variation der Sieger in den nationalen Wettbewerben

Die nationalen Ligen zeichnen sich also nicht alle durch eine Dominanz einzelner Clubs aus. Betrachten wir zum Vergleich die beiden europäischen Wettbewerbe. Hier fällt auf, dass weder in der Champions League noch in der Europa League ein Mangel an Variation in den Halbfinalteilnehmern, Finalteilnehmern oder Siegern herrscht. In drei Jahren kann es maximal 12 verschiedene Mannschaften im Halbfinale, 6 unterschiedliche Teams im Finale und 3 verschiedene Sieger geben. Diese Maximalzahlen sind in Abbildung 2.4 als horizontale Linien dargestellt. Es zeigt sich, dass zuletzt in der Champions League fast das Maximum an Variation

erreicht wurde. Nur Real Madrid (2021 und 2022), Paris St. Germain (2020 und 2021) und Manchester City (2021 und 2022) schafften es binnen drei Jahren zweimal ins Halbfinale — jedoch konnte nur Madrid anschließend auch den Titel gewinnen.

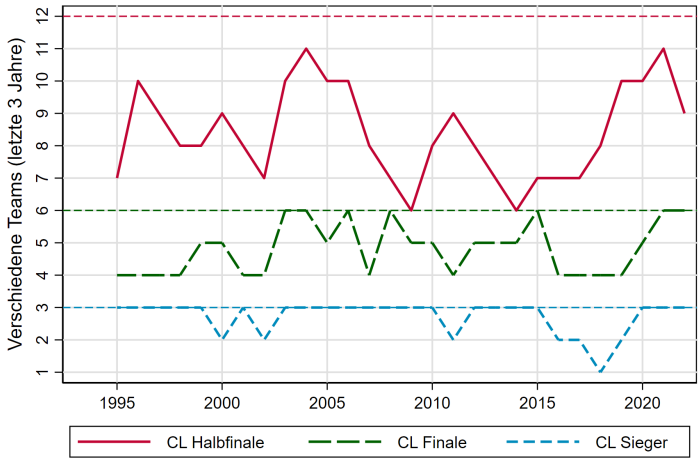


Abbildung 2.4: Verschiedene Teams im Champions League Halbfinale und Finale

Auch in der Europa League (vormals UEFA Cup) ist die Abwechslung unter den erfolgreichen Clubs nahe am maximal Möglichen. Zwar gelangen Sevilla drei Titel in Serie (2014–2016), ähnlich wie Real Madrid in der Champions League von 2016–2018, doch ansonsten herrscht eine sehr hohe Variation.

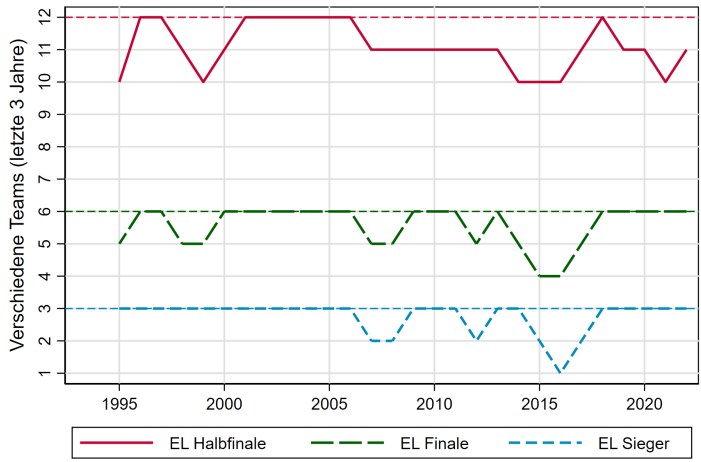


Abbildung 2.5: Verschiedene Teams im Europa League Halbfinale und Finale

Dass in den europäischen Wettbewerben keine Konzentration auf wenige erfolgreiche Clubs erkennbar ist, mag auch daran liegen, dass viele Vereine mit sehr ähnlichen finanziellen Mitteln konkurrieren. Darüber hinaus sorgt der KO-Spielmodus — auch wenn das Glück dank Hin- und Rückspiel eine weniger starke Rolle spielt — für Überraschungen. Allerdings betrachten wir auch nur Vorschlussrunde und das Endspiel. Außerdem müssen wir berücksichtigen, dass bestimmte Clubs fast immer mindestens das Achtel-, wenn nicht sogar das Viertel- oder Halbfinale erreicht haben (im nächsten Kapitel zeigt Tabelle 3.4 die Details). Dazu gehören Real Madrid, Bayern München oder auch der FC Barcelona. Was das bedeutet, werden wir insbesondere im zweiten Teil des Buches noch genauer beschreiben.

Doch nicht nur im Fußball gibt es dominante Teams und Athleten. In anderen Sportarten gibt es dies ebenfalls. Beispielsweise gab es von 2010 bis 2020 in der Formel 1 nur zwei Sieger: Sebastian Vettel (2010–2013) und Lewis Hamilton (seit 2013). Im Tennis haben die drei Spieler Federer, Novak Djokovic und Rafael Nadal in den Jahren 2004 bis 2022 (vor den US Open) insgesamt 62 von möglichen 74 Grand Slams gewonnen, wie Abbildung 2.6 zeigt. Auch wenn man alle anderen Sieger zusammenzählt, kommt man nicht auf jene 20 Titel, die jeder einzelne der Ausnahmespieler erreicht hat.

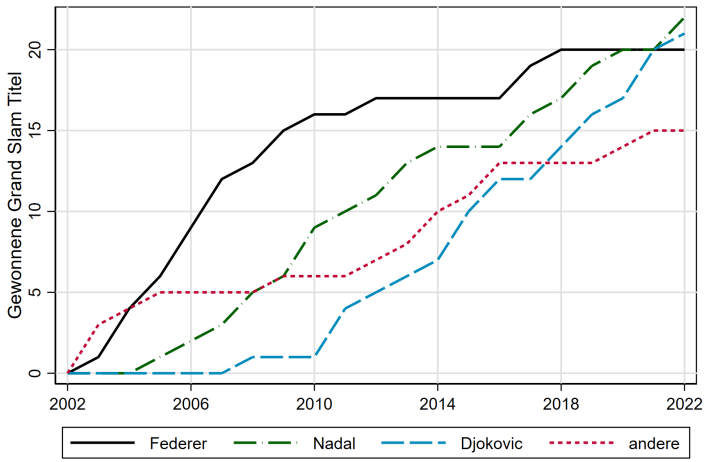


Abbildung 2.6: Kumulierte Grand Slam Titel im Tennis, 2002 bis 2022

Auch im Fußball ist die Dominanz einiger weniger Vereine kein neues Phänomen. In den 1970er Jahren gab es nur Bayern und Gladbach als Bundesligameister. Von Sommer 1984 an gewannen die Bayern fünf der nächsten sechs Meisterschaften. Im englischen Fußball gingen neun von zehn Meisterschaften zwischen 1979 und 1988 an Liverpool und Everton. Und in Spanien dominierte Real Madrid ab der Saison 1953/54 mit 12 von 16 möglichen Titeln. Nach dem Sieg von Athletic Bilbao im Jahr 1984 gab es ein ganzes Jahrzehnt keinen anderen Sieger als Real Madrid und FC Barcelona. Zwischen 2005 und 2020 ging ebenfalls nur ein Titel (Athletico Madrid im Jahr 2014) nicht in die Landeshauptstadt oder an Barça.

2.1.2 Die Champions entfernen sich vom Rest

Wir können den Vorwurf der Monotonie im Fußball zwar teilweise bestätigen — es gewinnen tatsächlich häufig dieselben Clubs — doch das ist grundsätzlich keineswegs neu. Blicken wir genauer hin, so erkennen wir allerdings ein paar Unterschiede. Bayern hat nicht nur zehn Mal in Serie die Bundesliga gewonnen, sondern auch bis dahin unerreicht viele Punkte gesammelt. Der Kampf um die nationale Fußballmannschaft hat auch deshalb an Spannung verloren, weil die jeweiligen Champions heutzutage die Ligen stärker dominieren als in früheren Jahren. Bayern München ist zwar oft Meister der Bundesliga geworden. Doch dies stand zumeist erst im Mai fest und nicht wie am 25. März 2014 bei Temperaturen um den Gefrierpunkt.

Wir können die Dominanz der nationalen Champions aufzeigen, indem wir den

Anteil der maximal möglichen Punkte berechnen, den ein Club erreicht hat. Jede Saison gibt es in der Bundesliga 34 Partien, sodass ein Verein maximal 3x34 = 102 Punkte sammeln kann. Viele Fans werden noch die Faustregel im Kopf haben: "Holt ein Verein im Durchschnitt einen Punkt pro Spiel, kämpft er um den Klassenerhalt. Holt er zwei Punkte im Schnitt, spielt er um die Meisterschaft." Mit anderen Worten: es braucht rund 34 Punkte für den Klassenerhalt und etwas mehr als 68 für die Meisterschaft. Zwischen den Jahren 2000 und 2010 holte der Meister im Durchschnitt 72 Punkte, also rund 70.6% der Maximalpunktzahl. Wie die beiden Ökonomen Ulrich Schetter und Oriol Tejada in der Studie "On the Concentration of Talent" aufgezeigt haben, hat sich dieser Anteil in den letzten Jahren jedoch merklich erhöht. Sowohl in der Bundesliga als auch in anderen europäischen Ligen holt der nationale Meister bisweilen über 80% der maximal möglichen Punkte. Abbildung 2.7 zeigt, wie sich die nationalen Meister über die letzten zwanzig Jahre verbessert haben. Für jedes dargestellte Jahr nehmen wir den Durchschnitt der letzten drei Jahre, also für die neueste Zahl (2022) bilden die Jahre 2020, 2021 und 2022 die Grundlage.

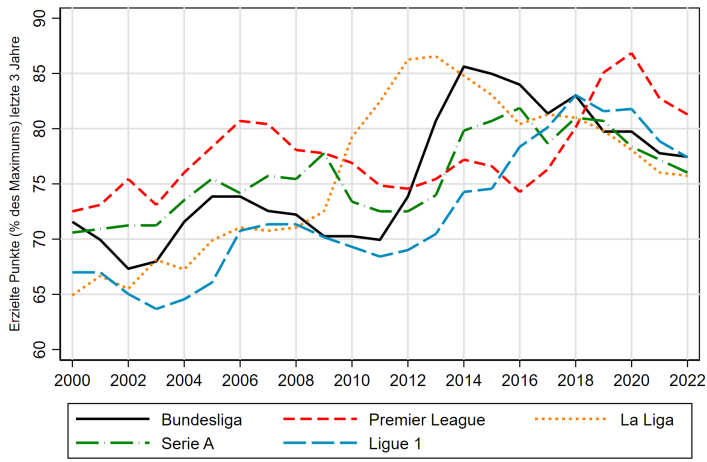


Abbildung 2.7: Punkteausbeute des nationalen Meisters

Bemerkenswert ist hierbei die Tatsache, dass Schetter und Tejada keinen solchen Zusammenhang für die zweiten Ligen finden. Abbildung 2.8 zeigt, dass der beste Club unter den Zweitligisten jeweils rund 65% der Maximalpunktzahl holen konnte. Der Wettbewerb ist hier intensiver und die stärkste Mannschaft dominiert nicht wie in der höchsten Spielklasse.

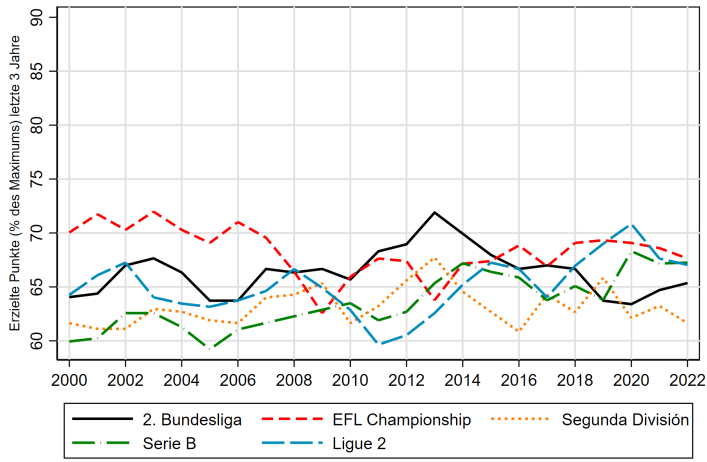


Abbildung 2.8: Punkteausbeute des nationalen Zweitligameisters

Aus den gezeigten Zahlen ist ersichtlich, dass der nationale Meister heutzutage mehr Punkte holt als früher. Doch wie schaut es generell in der Liga aus? Spannung entsteht ja nicht nur durch die Partien mit Beteiligung des späteren Meisters. In Abbildung 2.9 zeigen wir für die Bundesliga, wie viel Prozent der maximal möglichen Punkte ein Verein benötigt hat, um einen bestimmten Tabellenplatz am Ende der Saison zu erreichen. Wir unterscheiden hierbei zwischen drei Perioden: von 1991 bis 2000, von 2001 bis 2010 und von 2011 bis 2021. Deutlich zu erkennen ist erneut, dass es heute mehr Punkte braucht, um Meister zu werden. Reichten in der Vergangenheit noch rund 70.6% (oder 0.706 x 34 x 3 = 72 Punkte) aus, so hat die Meistermannschaft im letzten Jahrzehnt im Durchschnitt fast 81% der maximal möglichen Punkte geholt. Ganz allgemein ist die durchgezogene Linie (für den Zeitraum 2011 bis 2021) steiler. Es gibt also ein stärkeres Leistungsgefälle in der Bundesliga als das in früheren Jahren der Fall war. Positiv mag das für Vereine sein, die um den Klassenerhalt zittern. Benötigte ein Verein zumeist fast 40% der Punkte, um auf Platz 15 sicher in der Bundesliga zu bleiben, sind es seit einiger Zeit gerade noch 35%. Dem Hamburger SV reichten in der Saison 2013/14 gar 27 Punkte für den Klassenerhalt. Selbst das Relegationsspiel mussten die Hanseaten dafür nicht gewinnen. Nach 0:0 und 1:1 gegen Greuther Fürth bescherte die Auswärtstorregel den Hamburgern den Verbleib im Oberhaus.

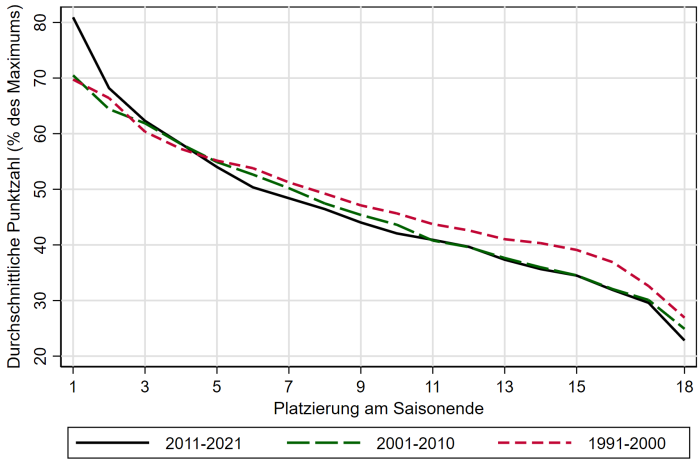


Abbildung 2.9: Punkteausbeute in der Bundesliga nach Platzierung am Saisonende

2.1.3 Fehlende Überraschungen

Eng verbunden mit der Kritik, dass immer dieselben Mannschaften am Ende gewinnen, ist die These, dass es generell an Überraschungen mangelt. Eine oft vertretene Behauptung besagt, dass die Tabellenplatzierungen am Ende der Saison fast identisch sei mit der Rangliste der Vereine nach Personaletats. Jene Clubs mit besonders teuren Kadern landen dieser Hypothese zufolge auch zuverlässig auf den vordersten Plätzen. Doch stimmt diese Aussage wirklich? Die zehn Meisterschaften von Bayern München sprechen dafür, doch jedem Fußballfan werden schnell einige Überraschungen einfallen. Etwa das schlechte Abschneiden des VfL Wolfsburg in den Jahren 2011, 2017 und 2018, die Erfolge von Mainz und Augsburg (Platz 5 in den Jahren 2011 bzw. 2015) oder der Abstieg von Schalke im Jahr 2021.

Wie viel Geld jedem Verein zur Verfügung steht, ist nur teilweise bekannt. Die Deutsche Fußball Liga (DFL) publiziert erst seit 2019 für jeden Verein in der ersten und zweiten Bundesliga den Personaletat. Dieser variierte in der Saison 2020/21 zwischen 356 Millionen (Bayern München) und 16 Millionen (Arminia Bielefeld). Wir stützen uns daher vor allem auf Informationen von *Transfermarkt.de*, einer sehr bekannten deutschen Webseite. Dort wird für jeden Spieler weltweit regelmäßig ein Marktwert geschätzt. Im Grunde schätzen Kenner der Spieler und Vereine, wie teuer diese Spieler bei einem Transfer wären. Dabei handelt es sich zwar um Schätzungen, doch verschiedene Studien zeigen einen sehr starken statistischen Zusammenhang zwischen geschätzten Werten und tatsächlichen Ablösesummen. Jürgen Gerhards,

Michael Mutz und Gert G. Wagner beispielsweise fanden 2014 in einer Studie heraus, dass die Korrelation zwischen der Marktwerteinschätzung der Experten und dem tatsächlich erzielten Marktwert bei 0.93 liegt. Hierbei würde ein Wert von 1.0 einen perfekten und 0.0 gar keinen Zusammenhang anzeigen. Auf Basis unserer Daten kommen wir zu einem ähnlichen Ergebnis: In Abbildung 2.10 vergleichen wir die Marktwerte von *Transfermarkt.de* sowie die offiziellen Personaletats der Bundesliga-Vereine für die Jahre 2020 (Kreise) und 2021 (Dreiecke). Der Zusammenhang (auch Bestimmtheitsmaß genannt) liegt bei 0.88, was bedeutet, dass wir 88% der Variation in den Personaletats mit den Marktwerten erklären können.

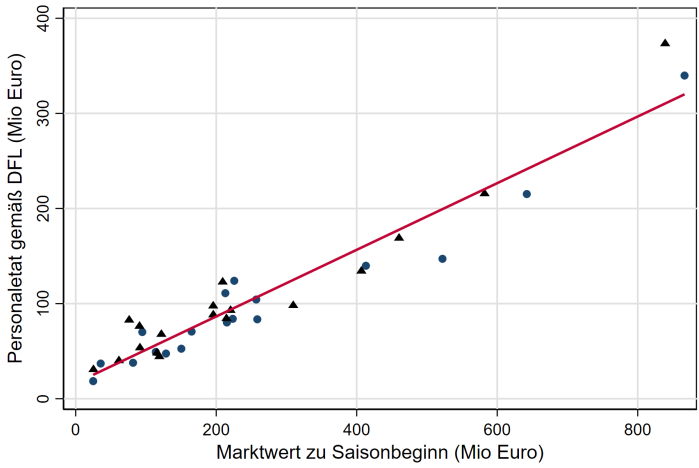


Abbildung 2.10: Personaletats und Marktwerte in der Bundesliga

Wir können also die Marktwerte von *Transfermarkt.de* für die Einschätzung der finanziellen Stärke eines Vereins verwenden. Das hat den entscheidenden Vorteil, dass wir viel längere Zeiträume analysieren können. Die Marktwerte auf *Transfermarkt.de* gibt es für die letzten zwanzig Jahre. Um nun zu ermitteln, wie groß die jährlichen Abweichungen sind zwischen Platzierung nach Marktwert und Tabellenplatz am Ende der Saison, haben wir einen Überraschungsindex erstellt. In diesem gibt einen Punkt pro Abweichung zwischen Marktwert-Rang zu Beginn der Saison und Platzierung in der Tabelle am Saisonende. Hat Dortmund beispielsweise den zweitwertvollsten Kader und landet am Ende der Saison auf Platz 4, so zählen wir (4 – 2 =) zwei Punkte zum Index hinzu. Erreicht Düsseldorf trotz niedrigstem Marktwert Platz 10 der Abschlusstabelle, so kommen (18 – 10 =) acht Punkte zum Index. Maximal ist bei diesem Index ein Wert von 162 Punkten möglich, wenn 18 Clubs in

der Tabelle vorhanden sind (mathematisch sind es $0.5 * n^2$, wobei $n = 18$).

Soweit die technischen Details. Vereinfacht gesagt können wir festhalten: Je tiefer unser Überraschungsindex ausfällt, desto besser sagt das Geld den sportlichen Erfolg voraus. In der Praxis sehen wir für die Bundesliga jedoch tendenziell einen Anstieg in den letzten zwanzig Jahren, wie Abbildung 2.11 aufzeigt. Dies liegt an den überraschenden Erfolgen von kleineren Clubs wie etwa Düsseldorf (Platz 10 im Jahr 2019) oder Union Berlin (Platz 7 im Jahr 2021), aber auch den Misserfolgen großer Clubs wie Wolfsburg (Platz 16 in den Jahren 2017 und 2018) oder dem Abstieg von Schalke (Platz 18 im Jahr 2021). Der Höchstwert in der Saison 2010/11 wurde durch mehrere unerwartete Resultate verursacht: Wolfsburg landete mit dem zweithöchsten Marktwert nur auf Rank 15 in der Abschlusstabelle, Schalke mit dem dritthöchsten Marktwert beendete die Saison auf Platz 14, Kaiserslautern wurde Siebter mit dem zweitniedrigsten Marktwert, Nürnberg erreichte trotz niedrigem Marktwert (Platz 16) Rang sechs und auch der Meistertitel des BVB kam unerwartet. Mit Platz 7 bei den Marktwerten hätten nur wenige dem Team von Jürgen Klopp den Spitzenplatz zugetraut.

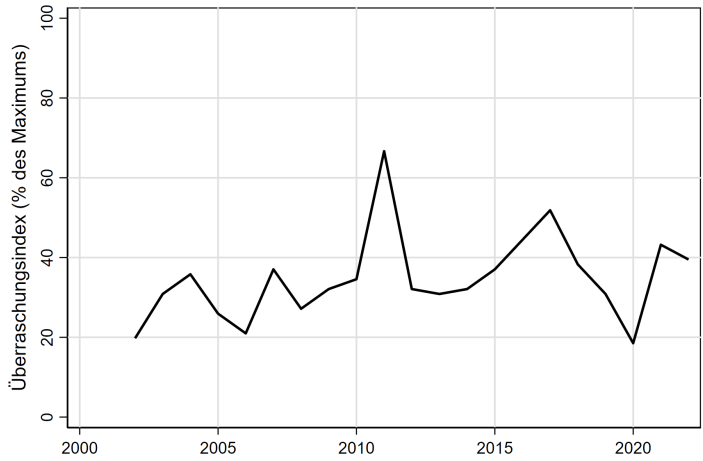


Abbildung 2.11: Überraschungsindex der Bundesliga

Wir erhalten somit ein etwas überraschendes Resultat: es gibt heute nicht weniger Überraschungen als in früheren Jahren. Das gilt auch, wenn wir nur jene Teams betrachten, welche die Saison auf den vorderen sechs oder vier Plätzen abschlossen. Zwar gibt es den Fall wie 2013/14 oder 2015/16, dass die Top-4 der Abschlusstabelle exakt in der Reihenfolge die Top-4 nach Marktwerten ist, doch das ist die Ausnahme.

Es gibt also immer noch ähnlich viel Spannung in der Bundesliga — solange wir von der Frage der Meisterschaft absehen.

2.2 Plutokratie

Schon die alten Griechen kannten die Herrschaft des Geldes und benutzen dafür den Begriff der Plutokratie, von *plútos* für Reichtum und *krateín* für herrschen. Im Volksmund heißt es "Geld regiert die Welt". Doch wie schaut es im Fußball aus? Schießt Geld Tore? Regiert das Geld inzwischen auch den Fußball? Oder war es nicht schon immer so, dass die reichen Clubs den ärmeren überlegen waren? Hat sich also nur geändert, *wer* zu den reichen Clubs gehört? Und was folgt aus dem Aufstieg der neureichen Clubs für Traditionsvereine, deren Aufstiegsmöglichkeiten und vor allem für die Fans?

2.2.1 Neureiche Clubs verdrängen Traditionsvereine

Bei jeder Diskussion über die Probleme des modernen Fußballs kommt rasch ein Thema zur Sprache: die von Milliardären, Sponsoren und Investoren unterstützten, neureichen Clubs. Allein die Namen Hoffenheim, Leipzig, Leverkusen und Wolfsburg reichen aus, um für erhitzte Gemüter zu sorgen. Seit Jahren bereichern diese vier Clubs die Bundesliga, und mindestens genauso lange stoßen sie deutschlandweit in den Stadien auf Verachtung. Weil sie keine klassischen Vereine, sondern Unternehmen in privater Hand sind — und damit nach Sicht vieler Fans nichts im Fußball verloren haben. Blickt man jedoch über die Landesgrenzen hinaus, so erkennt man, dass derartig gestrickte Fußballclubs dort längst normal sind. In der englischen Premier League beispielsweise befinden sind inzwischen sämtliche Top-Clubs in privater Hand. Arsenal gehört der amerikanischen Holding-Gesellschaft *Kroenke Sports & Entertainment*, Chelsea bis März 2022 dem russischen Oligarchen Roman Abramovich (seitdem der Clearlake Capital Group), Liverpool der amerikanischen Investmentfirma *Fenway Sports Group*, Manchester United der Glazer Familie aus den USA, der Lokalrivale Manchester City der Holding-Gesellschaft *City Football Group*. Letztere ist zu 78% im Besitz der Abu Dhabi United Group und der Rest gehört einer amerikanischen sowie einer chinesischen Firma. Laut Berichten des *Spiegel* (5. November 2018) hat Scheich Mansour bin Zayed Al Nahyan, Mitglied der Herrscherfamilie von Abu Dhabi in den Vereinigten Arabischen Emiraten, allein in den ersten vier Jahren rund 1.3 Milliarden Euro in Manchester City investiert. Auch die Clubs Aston Villa, Everton, Leicester City, Newcastle United, Southampton, Stoke City, Sunderland oder Tottenham befinden sich in Privatbesitz. Das Heimat-

land des Fußballs kennt praktisch keine klassischen Vereine mehr, sondern einen Wettbewerb der Fußballunternehmen, welche sich wahlweise in amerikanischer, chinesischer oder britischer Hand befinden. Allerdings erhält freilich nicht jeder Club gleich viel Geld von seinen Besitzern. Dickson Etuhu, Mittelfeldspieler von Norwich City, einem seit 2003 privatisierten Club, brachte es einmal so auf den Punkt: "Ich bin in die Umkleidekabine von Chelsea gegangen, um mein Trikot zu tauschen. Die war größer als mein Haus."

Nun kann man argumentieren, dass die Premier League nicht schlecht gefahren ist mit dieser Entwicklung. Keine Liga der Welt ist stärker, keine findet mehr internationale Beachtung, keine zieht so viele Stars an. Und mit Ausnahme von Spanien hat kein Land so viele Titel in den UEFA Wettbewerben gewinnen können. Dank der finanzstarken Vereine aus Manchester sowie Chelsea und Liverpool konnten die englischen Fans äußerst hochklassigen Fußball sehen. Warum werden Investoren dennoch von vielen Fußballfans so kritisch gesehen? In erster Linie kritisieren viele Fans, dass Investoren wie Red Bull oder Volkswagen den Fußball als Mittel zum Zweck benutzen. Während es den Fans um den sportlichen Erfolg ihres Clubs und die Folklore drum herum geht, der Fußball also einen Selbstzweck hat, sähen Investoren darin lediglich ein geeignetes Mittel für andere Ziele. Das Magazin *11 Freunde* vermerkte im April 2012, dass RB Leipzig nur gegründet wurde, "um mehr Getränkedosen zu verkaufen".

Neben einem unterschiedlichen Verständnis des Fußballs an sich, treiben Investoren zudem die Kosten für die Spieler nach oben. Außerdem nehmen sie gleichzeitig den anderen Clubs Umsatz und Erfolge weg. Dies verschlechtert die finanzielle (und sportliche) Position der etablierten Vereine. Schnell ist die Rede vom unfairen Wettbewerb. Christian Heidel beschrieb die Problematik einmal wie folgt: "Wir als Mainz 05 müssen Tickets und Spieler verkaufen, um investieren zu können, andere verkaufen dafür Autos und Brause." Vereinfacht gesprochen können Clubs wie Manchester City über Jahre hinweg hoch defizitär arbeiten, weil sie nicht-sportliche Einnahmequellen haben. Zwar kommt so viel Geld in den Fußball und einiges landet über kurz oder lang (etwa via Transfers) auch bei den anderen Clubs, doch der sportliche Erfolg hängt nicht von den *absoluten*, sondern den *relativen* Ausgaben ab. Wie viel ein Verein mit einem Budget von beispielsweise 100 Millionen Euro jährlich erreichen kann, hängt davon ab, wie viel Geld die Konkurrenten ausgeben. Die neureichen Clubs nehmen daher — so lautet eine oft geäußerte These — den etablierten Traditionsvereinen die Spitzenplätze und damit die Qualifikation für das internationale Geschäft weg. Der Aufstieg von Leverkusen, Wolfsburg, Hoffenheim und Leipzig hat Vereine wie Hamburg oder Schalke in Bedrängnis gebracht. Um mitzuhalten, mussten sie ebenfalls hohe Beträge aufwenden. Doch die Möglichkei-

ten, sich zu verschulden waren nicht so groß, wie bei Clubs mit großen Geldgebern im Rücken.

Neureiche Clubs versus Traditionsvereine in Deutschland

Bevor wir dieser These nachgehen können, müssen wir eine Frage klären: Wie genau unterscheiden sich die neureichen Clubs von den Traditionsclubs? Oft gibt es die Kritik, dass erstere keine vergleichbaren Zuschauerzahlen erreichen. Aufmerksamkeit in dieser Hinsicht erreichte am 9. September 2015 ein Bericht im *Focus*, in welchem man las: "In den letzten fünf Spielen zwischen Bayer Leverkusen und dem VfL Wolfsburg sahen bei Sky viermal weniger als 5000 Fans zu, offiziell also 0,00 Millionen. Einzig das Spiel am 11. November 2012 kam auf 470'000 Zuschauer —– weil es ohne direkte Bundesliga-Konkurrenz am Sonntagnachmittag lief. Kein anderes Spiel erreicht so zuverlässig Katastrophenquoten."

Um diese Zahlen einzuordnen, benötigen wir ein paar Hintergrundinformationen. Bundesliga-Spieltage hatten in der Saison 2018/19 bei Sky im Durchschnitt 5,16 Millionen Zuschauer (davon 3.7 Mio. im linearen TV, 1.08 Millionen in Sky-Sportsbars und 380'000 über Sky Go). Die höchsten Werte erreichten die Duelle von Bayern und Dortmund mit 2.05 bis 2.20 Millionen Zuschauern. Weitere 17 Begegnungen wurden von mehr als einer Million Fans geguckt. Doch bei vier Partien wurde die Zuschauerzahl mit Null angegeben, da zu wenige Menschen (unter 5000) einschalteten. Dies waren Mainz gegen Wolfsburg, Hertha BSC gegen Leverkusen, Wolfsburg gegen Augsburg sowie Mainz gegen Hoffenheim. Es zeigt sich also durchaus, dass Clubs wie Leverkusen, Hoffenheim oder Wolfsburg tendenziell wenige Fans ansprechen — vor allem gemessen an ihrem sportlichen Erfolg. Doch auch Mainz lockt nicht viele Zuschauer vors Fernsehen und niemand würde dem "Karnevalsverein" die Tradition absprechen. Was die durchschnittlichen Zuschauerzahlen im Fernsehen angeht, zeigt sich ein durchmischtes Bild wie Abbildung 2.12 veranschaulicht. In der Saison 2019/20 waren die Partien mit Beteiligung des FC Bayern zuverlässig die besten Quotenbringer. Leipzig wurde zwar Vizemeister und Wolfsburg Vierter, doch ihre Partien zogen weniger Zuschauer vors TV als jene von Werder Bremen. Andererseits waren die Zuschauerzahlen bei den vier neureichen Clubs durchweg höher als bei Paderborn oder dem SC Freiburg.

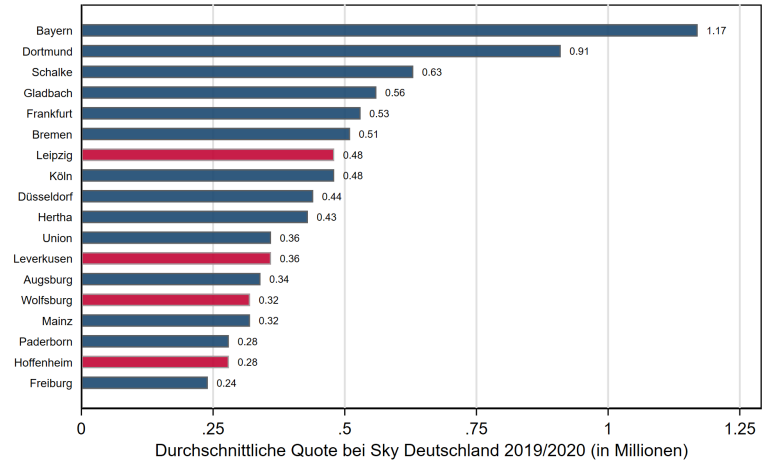


Abbildung 2.12: TV-Zuschauer auf Sky

Wer die Zuschauerzahlen *im Stadion* betrachtet, erkennt vor allem einen Zusammenhang: kleinere Städte ziehen tendenziell weniger Zuschauer an. Die meisten Gäste durfte in der Saison 2018/19 der BVB begrüßen: im Schnitt kamen über 80'000 Zuschauer. Auch die Stadien in München, Berlin, Stuttgart oder Hamburg waren sehr gut besucht. Demgegenüber kamen nur rund 24'000 Leute ins Breisgau Stadion in Freiburg, halb so viele zu den Heimspielen von Paderborn. Doch das ist wenig verwunderlich. Die Stadt Freiburg hat 230'000 Einwohner, Paderborn gar nur 150'000, während Dortmund mit fast 600'000 Einwohnern ein Vielfaches größer ist. Neben der Größe der Stadt spielen die Einwohnerzahl im nahen Umfeld, die Rivalen in der Umgebung und auch die Kapazität der Stadien eine wichtige Rolle bei den Zahlen zu den Stadionbesuchern. Es ergäbe beispielsweise wenig Sinn, ein Stadion mit 70'000 Plätzen in Sinsheim zu errichten. Bis zur nächsten Großstadt (Mannheim) sind es gut 50 Kilometer. Wenn ein Club also nicht aus einer einwohnerstarken Stadt kommt, wird er kaum jemals so viele Zuschauer anlocken wie München, Dortmund oder Frankfurt.

Rein an den Zuschauerzahlen, ob im TV oder Stadion, können wir also den Status als "Traditionsclub" nur teilweise oder bedingt festmachen. Sind stattdessen die Jahre seit der Gründung oder dem ersten Bundesligaauftritt entscheidend? Betrachten wir die Bundesligavereine der Saison 2021/22, so sehen wir sieben Clubs, welche in den letzten 25 Jahren ihr Debüt in der höchsten deutschen Spielklasse feierten: Wolfsburg 1997, Mainz 2004, Hoffenheim 2008, Augsburg 2011, Greuther Fürth 2012, Leipzig 2016 und Union Berlin 2019. Doch bislang hat niemand den Vereinen aus Mainz,

Augsburg oder Fürth einen Mangel an Tradition unterstellt. Dieser Vorwurf richtet sich ausschließlich an Leverkusen, Wolfsburg, Hoffenheim und Leipzig. Warum? Wie ihr Name bereits andeutet, sind die Clubs von Bayer 04 Leverkusen und 1899 Hoffenheim über hundert Jahre alt. Wobei es ein Spruchband der HSV-Anhänger mit Verweis auf das Gründungsdatum von Hoffenheim folgendermaßen beschrieb: "1887 — Uns trennen mehr als 12 Jahre." Und beim Verein für Leibesübungen (VfL) Wolfsburg sieht man auch bereits am Namen, dass dieser vor längerer Zeit (genau im Jahr 1945) gegründet wurde. Einzig RasenBallsport Leipzig e.V. blickt auf gerade einmal gut 12 Jahre seit der Gründung im Mai 2009.

Worin also unterscheiden sich diese vier Vereine vom Rest der Liga? Einen klaren Unterschied finden wir bei den Mitgliederzahlen. Leipzig hat ganze 21 (in Worten: einundzwanzig) Mitglieder. Leverkusen und Wolfsburg sind keine Vereine, sondern Fußballunternehmen (organisiert als GmbH). Hoffenheim hat im Sommer 2021 rund 10.550 Mitglieder, doch vor dreizehn Jahren waren es beim Aufstieg in die Bundesliga kaum 1'000 Mitglieder. Demgegenüber hat der 1. FC Union Berlin über 38'000 Mitglieder, welche 2019 den erstmaligen Aufstieg in die Bundesliga feiern konnten. Doch auch hier gab es zuletzt einen starken Anstieg: noch im Jahr 2006 betrug die offizielle Zahl 4'209 Vereinsmitglieder.

Traditionsclubs stürzen ab

Was Fans von Traditionsvereinen auch an den neureichen Clubs stört, ist, dass diese erfolgreich sind und "ihre" Clubs aus der Bundesliga verdrängen. Die genannten Vereine sind innerhalb der Bundesliga eine neue Konkurrenz, die vor allem finanziell überlegen ist. Wobei das mit der Überlegenheit so eine Sache ist. Keiner der vier Clubs erhielt so viel Geld, dass er wirklich ganz oben hätte angreifen können. Dies wird deutlich, wenn man die beiden Unternehmen Bayer und Evonik betrachtet. Der Essener Chemiekonzern Evonik zahlt jährlich 20 Millionen an den BVB, während Leverkusen vom ortsansässigen Chemiekonzern Bayer rund 25 Millionen erhält. Wie es die FAZ im Jahr 2015 schrieb, ist die "sportliche Leitung [des Clubs] auch nicht im Besitz einer PIN-Nummer, um jederzeit vom Konto der Bayer-AG frisches Geld abheben zu können." Das zeigt sich auch daran, dass Leverkusen fast alle seine Topspieler im Laufe der Zeit verloren hat: Havertz, Volland, Leno, Schürrle, Vidal, Son oder in früheren Jahren Lúcio und Ballack. Genauso erging es im Übrigen auch Wolfsburg (De Bruyne, Dzeko, Draxler), Hoffenheim (Joelinton, Firmino, Süle) und Leipzig (Sabitzer, Upamecano, Nagelsmann). Hier zeigt sich der Unterschied zu den Investoren aus Katar oder den Vereinigten Arabischen Emiraten. Volkswagen ließ Kevin De Bruyne für 76 Millionen Euro zu Manchester City ziehen, aber Paris

Saint-Germain schlug im Sommer 2021 angeblich eine 200 Millionen Euro Offerte für Mbappé aus Madrid aus.

Die Folge der sportlichen Abgänge war, dass sich die vier deutschen "Plastikclubs" damit abfinden mussten, die Bayern nicht von Platz 1 zu verdrängen. Das war wohl auch nie das Ziel von Bayer, Hopp, Red Bull und Volkswagen. Stattdessen können die Clubs als Werbeplattform dienen. Sind hierfür regelmäßige Unterstützungszahlungen nötig, können die finanziellen Verluste oftmals beim Mutterkonzern geltend gemacht werden. Doch auch wenn sie die Dominanz des FC Bayern nicht gefährden, hat ihre Präsenz dennoch negative Auswirkungen auf andere Clubs. Das Kernproblem mit den neureichen Clubs fasste *11 Freunde* bereits im Jahr 2012 ziemlich treffend mit Blick auf Red Bulls Engagement in Leipzig zusammen: "Vielleicht werden bei RB Leipzig viele tolle Talente des Ostfußballs ausgebildet werden, dafür aber nicht in Dresden, Cottbus oder Rostock. In den kommenden Jahren wird RB Leipzig vielleicht Arminia Bielefeld den Weg in die zweite Liga verbauen und noch danach dem FC St. Pauli den in die erste. Und eines Tages könnte der Klub im Zeichen der Dose auf Kosten von Schalke 04 oder dem FC Bayern in der Champions League spielen." Ein wichtiger Punkt ist also, dass der Erfolg der neureichen Clubs zulasten der Traditionsvereine geht. Der bekannte Journalist Alfred Draxler beschrieb diese Entwicklung am 25.05.2021 auf *Bild.de* mit dem Hinweis darauf, dass mit Schalke und Bremen zwei weitere etablierte Größen des deutschen Fußballs in die Zweitklassigkeit rutschen. "Lässt man die Bayern einmal außen vor [...] so bringen es die Klubs, die in der nächsten Saison in der 1. Bundesliga spielen werden, zusammen auf insgesamt 22 Deutsche Meisterschaften. Die Vereine der 2. Liga haben da viel mehr Silber in ihren Trophäenschränken. Insgesamt 30 Meisterschaften haben sie errungen! Zusätzlich durch die Aufsteiger Dresden (8x) und Rostock (1x) auch noch neun Titel in der DDR-Oberliga."

Um die Entwicklung nachzuvollziehen, betrachten wir Tabelle 2.1, welche die Abschlusstabelle der Bundesligasaison 1993/94 zeigt. Wie haben sich die dort vertretenen Vereine in den letzten rund 25 Jahren entwickelt? Bayern ist immer noch der Primus, Leverkusen immer noch oben dabei. Traditionsclubs wie Dortmund, Frankfurt oder Gladbach haben teils turbulente Jahre hinter sich, konnten aber zuletzt auch wieder sehr erfolgreiche Jahre genießen. Andere Clubs wie Kaiserslautern, Hamburg, Bremen, Schalke, Karlsruhe, Duisburg, Dresden, Nürnberg oder Wattenscheid spielen jedoch in der Saison 2021/22 nicht mehr erstklassig. Stattdessen sind seit 1998 Wolfsburg, seit 2008 Hoffenheim und seit 2016 Red Bull Leipzig in der Bundesliga dauerhaft präsent. Während der Verein für Bewegungsspiele (VfB) Leipzig im Jahr 1994 abgeschlagen als Tabellenletzter in die Zweite Liga (und 2004 in die Insolvenz) ging, stieg der durch Red Bull finanziell aufgeputschte RB Leipzig rasch

bis zur Vizemeisterschaft auf. Und nie ist einer der vier 'Retortenclubs' wieder abgestiegen. Sie haben also dauerhaft vier anderen Vereinen die Möglichkeit genommen, in der Bundesliga zu spielen.

Platz	Verein	Spiele	S	U	N	Tore	Differenz	Punkte
1	FC Bayern München	34	17	10	7	68:37	+31	44:24
2	1. FC Kaiserslautern	34	18	7	9	64:36	+28	43:25
3	Bayer 04 Leverkusen (P)	34	14	11	9	60:47	+13	39:29
4	Borussia Dortmund	34	15	9	10	49:45	+4	39:29
5	Eintracht Frankfurt	34	15	8	11	57:51	+16	38:30
6	Karlsruher SC	34	14	10	10	46:43	+3	38:30
7	VfB Stuttgart	34	13	11	10	51:43	+8	37:31
8	Werder Bremen (M)	34	13	10	11	51:44	+7	36:32
9	MSV Duisburg (N)	34	14	8	12	41:52	-11	36:32
10	Mönchengladbach	34	14	7	13	65:59	+6	35:33
11	1. FC Köln	34	14	6	14	49:51	-2	34:34
12	Hamburger SV	34	13	8	13	48:52	-4	34:34
13	Dynamo Dresden	34	10	14	10	33:44	-11	30:34
14	FC Schalke 04	34	10	9	15	38:50	-12	29:39
15	SC Freiburg (N)	34	10	8	16	54:57	-3	28:40
16	1. FC Nürnberg	34	10	8	16	41:55	-14	28:40
17	SG Wattenscheid 09	34	6	11	17	48:70	-22	23:45
18	VfB Leipzig (N)	34	3	11	20	32:69	-37	17:51

Tabelle 2.1: Abschlusstabelle der Bundesligasaison 1993/94

Wenig geht eingefleischten Fußballfans näher als der Abstieg eines Traditionsclubs. Ein Wechsel zu einem anderen Club kommt dennoch nicht infrage. Danny Wustlich, Fan des MSV Duisburg, brachte es Anfang 2021 in einer *ARD Sportschau* Dokumentation über Traditionsclubs so auf den Punkt: "Es geht immer weiter. Muss. Du hast dir den Verein ja ausgesucht. Du wechselst ja auch nicht nach sechs Jahren die Frau, wenn die mal ein Bein verliert." Doch Traditionsclubs sind auch immer mal abgestiegen. Der FC Schalke 04, nach Zahl der Mitglieder der viertgrößte deutsche Sportverein und der fünftgrößte weltweit, verbrachte die Jahre 1988 bis 1991 in der Zweiten Liga. Auch der VfB Stuttgart (1975–1977), der 1. FC Köln (1998–2000 und später mehrmals), Eintracht Frankfurt (1996–1997 und später erneut), Borussia Mönchengladbach (1999–2001 und 2006/07) oder der 1. FC Nürnberg (seit 1969 mehrmals) haben ihre Zweitliga-Erfahrung nicht allein wegen der neureichen Clubs machen müssen.

Unter den Top-30 mitgliederstärksten Vereinen in Deutschland befinden sich 19 Profi-Fußballclubs, die allesamt den Traditionsvereinen zugerechnet werden. Doch von den vordersten zwanzig spielen nur zehn aktuell in der Bundesliga. Mitgliederstarke Vereine wie Schalke (178'000 Mitglieder), Hamburg (85'000) oder Bremen (40'000) sind in die Zweite Liga abgestiegen. Wie sehr hat diesen Traditionsvereinen

der Aufstieg neureicher Clubs geschadet?

Seit 1990 haben es lediglich vier Vereine geschafft, sich dauerhaft in der Bundesliga zu etablieren: Leverkusen (ab der Saison 1990/1991), Wolfsburg (1997/1998), Hoffenheim (2008/2009) und Leipzig (2016/2017). Alle vier Vereine verdanken ihren Aufstieg einem großen Sponsor bzw. Investor: Bayer, Volkswagen, SAP (beziehungsweise Dietmar Hopp) und Red Bull. Der Aufstieg dieser vier Clubs und ihre regelmäßige Platzierung in den Top-6 der Liga (seit 2018 waren stets drei der Clubs in den Top-6) erfolgte insbesondere zulasten einiger großer Traditionsclubs wie Hamburg oder Schalke. Diese waren es gewohnt, im oberen Tabellendrittel zu landen und sich so für den internationalen Wettbewerb zu qualifizieren. Gelang dies jedoch nicht, wurde der Personaletat hochgehalten, um eine Rückkehr zu schaffen. Da dies — auch aufgrund eklatanten Missmanagements — nicht gelang, stiegen die Schulden. Man kann sich die Frage stellen, was ohne die vier Plastikclubs passiert wäre. Nicht nur Hamburg und Schalke hätten profitiert. Köln hätte 2017 die Champions League erreicht. Stuttgart 2018, Gladbach und Frankfurt 2019, Freiburg 2020, Frankfurt sowie Union Berlin 2021, Freiburg und Union Berlin im Jahr 2022. Tabelle 2.2 zeigt die Top-6 der Bundesliga in den vergangenen Jahren und wie sie ausgesehen hätten ohne die vier Plastikclubs. Ohne Zweifel, die deutsche Fußballwelt sähe heute deutlich anders aus, wenn man die 50+1 Regel konsequent durchgesetzt hätte.

2021/22	**2020/21**	**2019/20**	**2018/19**	**2017/18**	**2016/17**
1) Bayern	1) Bayern	1) Bayern	1) Bayern	1) Bayern	1) Bayern
2) Dortmund	~~Leipzig~~	2) Dortmund	2) Dortmund	2) Schalke	~~Leipzig~~
~~Leverkusen~~	2) Dortmund	~~Leipzig~~	~~Leipzig~~	~~Hoffenheim~~	2) Dortmund
~~Leipzig~~	~~Wolfsburg~~	3) Gladbach	~~Leverkusen~~	3) Dortmund	~~Hoffenheim~~
3) Union Berlin	3) Frankfurt	~~Leverkusen~~	3) Gladbach	~~Leverkusen~~	3) Köln
4) Freiburg	~~Leverkusen~~	~~Hoffenheim~~	~~Wolfsburg~~	~~Leipzig~~	4) Hertha
5) Köln	4) Union Berlin	~~Wolfsburg~~	4) Frankfurt	4) Stuttgart	5) Freiburg
6) Mainz	5) Gladbach	4) Freiburg	5) Bremen	5) Frankfurt	6) Bremen
	6) Stuttgart	5) Frankfurt	~~Hoffenheim~~	6) Gladbach	
		6) Hertha	6) Düsseldorf		

Tabelle 2.2: Bundesliga Top-6 ohne Hoffenheim, Leipzig, Leverkusen, Wolfsburg

Doch die traditionellen Vereine haben auch ihren Teil dazu beigetragen, dass sie oftmals eher in der zweiten Liga als im internationalen Wettbewerb zu finden sind. Eklatantes Missmanagement haben sowohl Schalke als auch Bremen, Hamburg und Stuttgart aus der Bundesliga geführt. Auch wenn sie finanziell gegen Leipzig und Wolfsburg den Kürzeren ziehen, mit Union Berlin oder dem FSV Mainz hätte man es allemal noch aufnehmen können.

2.2.2 Sportlicher Aufstieg ist nicht mehr möglich

Es gibt sie noch, die Fußballmärchen. Dortmund schien Anfang der 2000er Jahre kurz vor der finanziellen Pleite, doch im Jahr 2011 (und im Jahr darauf erneut) konnte man am Borsigplatz die nationale Meisterschaft feiern. Auch in Gladbach und Frankfurt kennt man einen solchen Aufschwung. Beide spielten zeitweise in der zweiten Liga, doch schafften sie danach den Sprung in die Champions League (Gladbach) beziehungsweise den Titel im DFB-Pokal (Frankfurt). Was kann man aus den Beispielen Dortmund, Gladbach und Frankfurt lernen? Wie gelingt sportlicher und finanzieller Aufstieg, was sind die Grenzen? Was unterscheidet den FC Bayern von anderen Clubs in Deutschland? Was hat man ab 2007 wirklich gemacht? Hätte Hoffenheim mit mehr Geld von Hopp einen vergleichbaren Weg einschlagen können? Könnte der VfB Stuttgart, seines Zeichens Meister des Jahres 2007, heute noch einmal an vergangene Erfolge anknüpfen? Und wenn ja, wie? Gab es früher bessere Aufstiegsmöglichkeiten als heute? Wenn ja, warum? All diese Überlegungen führen zur selben Frage: Können es kleinere Clubs überhaupt noch schaffen, zu den Großen aufzuschließen und wenn ja, wie kann es gelingen? Im Kern gibt es drei Strategien: Die Förderung lokaler Talente, erfolgreiches Scouting und reiche Geldgeber.

Förderung lokaler Talente und erfolgreiches Scouting

Lange war das lokal verfügbare Talent von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg eines Fußballvereins. Geht man die legendäre Mannschaft des FC Bayern aus den 1970er Jahren durch, erkennt man viele Spieler, deren Heimat nicht allzu weit von München entfernt ist: Sepp Maier, Franz Beckenbauer, Georg Schwarzenbeck, Franz Roth, Paul Breitner, Bernd Dürnberger und Gerd Müller sind allesamt im Freistaat Bayern geboren. Uli Hoeneß ist zwar gebürtig aus Ulm, wechselte jedoch schon mit 18 Jahren ins 150km entfernte München. Doch auch hier hat sich die Welt stark verändert. In der Startelf, welche 2020 die Champions League gewann fand sich einzig Thomas Müller als gebürtiger Bayer.

Talente werden heute viel schneller von weit entfernten Top-Clubs entdeckt und gefördert — jedoch auch gebunden. Große Städte haben in diesem Wettbewerb um den talentiertesten Nachwuchs immer noch gewisse Standortvorteile (größeres Publikumspotential, bessere Sponsoringmöglichkeiten), welche auch das Anwerben von lokalen Talenten angeht. Ein talentierter Junge aus dem Umland von Hamburg wird immer noch eine gewisse Präferenz für den HSV haben. Und auch die kleineren Vereine haben zum Teil seit langer Zeit Beziehungen zum großen Stadtclub. Man kann hier auch die Parallele aufzeigen und etwa den erfolgreichsten Club in kleinen Ländern nennen. Der FC Basel oder die Glasgow Rangers können oft die besten Ta-

lente in ihrem kleinen Heimatland anziehen, diese jedoch auch nur eine Zeit lang halten.

Für den sportlichen Aufstieg ist die Förderung lokaler Talente somit nur teilweise geeignet. Im besten Fall kann man diese wie der FC Bayern in den 1970er Jahren lange halten. Im zweitbesten Fall nach einigen Jahren immerhin für viel Geld verkaufen. Doch die Top-Clubs versuchen selbstverständlich hohe Ablösesummen zu vermeiden und binden heutzutage vielversprechende Jugendliche früher an sich. Dies verdeutlicht etwa der Fall von Youssoufa Moukoko. Sein Vater, welcher seit den 1990er-Jahren als deutscher Staatsbürger in Hamburg lebt, holte den 2004 in Kamerun geborenen Fußballspieler im Sommer 2014 nach Deutschland. Nach gerade zwei erfolgreichen Jahren in der D- und C-Jugend des FC St. Pauli holte ihn Borussia Dortmund bereits im Alter von noch nicht einmal 12 Jahren (!) im Juli 2016 ins Leistungszentrum. Dort durchlief er mehrere U-Mannschaften, ehe er einen Tag nach seinem 16. Geburtstag in der Bundesliga debütierte. Sein Marktwert lag da bereits bei zehn Millionen Euro. Hätte er damals noch im Dienste des FC St. Pauli gestanden, wäre der dortige Marktwert des Kaders um 50% höher ausgefallen. Kaum ein halbes Jahr später war Moukoko bereits mehr wert als der gesamte Kader des Kiezclubs.

Große deutsche Clubs setzen zur Förderung von Talenten oftmals auf Kooperationen mit anderen Clubs, auch solchen im Ausland. Neben Kooperationen mit Vereinen aus dem Hamburger Umland hat der Hamburger SV beispielsweise seit 2017 einen finnischen Partnerverein namens Käpylän Pallo. Mittlerweile sind es insgesamt vier Spieler, die den Weg zur Jugend des HSV gefunden haben. Der Plan ist, dass diese später bei den Profis debütieren können. Dies ist inzwischen auch bereits in Teilen aufgegangen, da im August 2021 mit Anssi Suhonen einer dieser Spieler sein Debüt im Profi-Team feiern durfte. Auch andere Bundesligisten haben solche Partnerschaften entwickelt. Bei RB Leipzig gibt es sogar einen eigenen Club hierfür: RB Salzburg. Die höhere Mobilität der Talente bereits im Kindesalter erschwert somit kleineren Clubs den Aufstieg. Doch nicht alle Eltern wollen ihre Kinder als Teenager in eine fremde Stadt schicken, in der vagen Hoffnung, dass aus ihnen ein Bundesligaprofi wird. Die Wahrscheinlichkeit dafür ist realistisch betrachtet verschwindend gering und die Bedingungen in den Nachwuchsleistungszentren (NLZ) zum Teil sehr harsch. Die *Sportschau* blickte im Herbst 2021 hinter die Kulissen derselben und sprach von einem "Albtraum NLZ". Kinder und Jugendliche würden dort als Humankapital betrachtet, gemobbt, beleidigt und unter massiven Druck gesetzt. Ihre Ausbildung liege zudem häufig in den Händen von Minijobbern. Erstaunlich ist, dass auch finanzstarke Top-Clubs wiederholt durch miserable Zustände Schlagzeilen machten. Hier besteht, zumindest theoretisch, die Möglichkeit

für kleinere Clubs, bessere Bedingungen anzubieten. Diese können ein regionaleres, vertrauteres, freundlicheres Umfeld bieten — für Eltern und ihre Kinder. Doch dies mag in Freiburg der Fall sein, beim FC Augsburg wurde hingegen die Geschäftsstelle durchsucht, weil der Verdacht bestand, dass gegen das Mindestlohngesetz verstoßen wurde.

Es müssen jedoch gar nicht die lokalen Talente sein, die einen Fußballclub sportlich weiterbringen. Schon Bernard Dietz, Europameister von 1980 und Legende des MSV Duisburg, sagte einmal, "Wir holen unsere Leute aus dem Sauerland [Mittelgebirgsregion im südwestlichen NRW]. Das ist unspektakulär, aber es geht." Meist haben die Vereine auch Erfolg mit der Strategie, junge Talente früh im Ausland zu entdecken. Oftmals werden sogar gezielt einige Spieler aus ähnlichen Ländern verpflichtet. Eintracht Frankfurt beispielsweise fokussierte sich unter der Leitung von Fredi Bobic auf osteuropäische Spieler. Eine Überlegung bei diesem Ansatz ist es, dass sich die Spieler gut verstehen und Sprachkollegen haben, was die Integration erleichtert. Zudem kann sich ein deutscher Club so den Ruf erarbeiten, dass bei ihm Talente aus einem bestimmten Land gute Aufstiegschancen haben. Dies gelang dem SC Freiburg etwa Anfang der 2000er Jahre mit Spielern aus Georgien. In der Saison 2002/03 spielten Levan Kobiashvili, Alexander Iashvili sowie Levan Tskitishvili für die Freiburger. Diese trugen mit dazu bei, dass der damals von Volker Finke trainierte Club wieder in die Bundesliga aufstieg.

Der Hamburger SV hat mit Spielern aus den Niederlanden ein ähnliches Modell verfolgt, wobei es helfen sollte, dass man mit Huub Stevens, Martin Jol und später Bert van Marwijk auch auf der Trainerbank wiederholt einen Holländer hatte. Seit einiger Zeit fokussiert sich der HSV jedoch wieder auf Skandinavien. Das ist eigentlich ein naheliegender Markt für die Hanseaten. Hamburg ähnelt als Stadt skandinavischen Metropolen und man kennt den HSV in Nordeuropa als großen Verein. Andere Beispiele für diesen Ansatz finden wir in München mit dem Schwerpunkt Österreich, in Berlin mit Polen, in Dresden mit Tschechen. Von Erfolg müssen solche Bemühungen jedoch nicht zwangsläufig gekennzeichnet sein. Andererseits reichen oft wenige Top-Spieler — etwa David Alaba beim FC Bayern — damit sich das Unterfangen finanziell lohnt.

Dies zeigt sich etwa bei Borussia Dortmund oder auch Eintracht Frankfurt. Beide Clubs zeichnen sich seit Jahren durch sehr erfolgreiches Scouting aus. Gelingt es einem Verein, jedes Jahr neue unterbewertete Spieler ausfindig zu machen, zu verpflichten und zu fördern, so gelingt der sportliche Aufstieg. Allerdings ist dieses Modell auch als 'Konzept Ausbildungsverein' bekannt und hat den großen Nachteil, dass die größten Stars beinah jeden Sommer den Verein verlassen. So steht der Club jedes Jahr vor der Aufgabe, sich neu aufzustellen. Die hohen Transfereinnahmen —

etwa Luka Jović für 60 Millionen zu Real Madrid, von denen rund 42 Millionen an die Eintracht flossen — bieten die Möglichkeit, den Kader in der Breite zu verbessern. Der Aufstieg von Eintracht Frankfurt kann hier als beispielhaft betrachtet werden. Zu Beginn der Saison 2016/17 stand der Marktwert des Kaders bei 61 Millionen Euro. Man hatte gerade die Relegation gegen den 1. FC Nürnberg mit 1:0 (und 1:1 im Hinspiel) knapp für sich entschieden und konnte in der Bundesliga verbleiben. Fünf Jahre später rangiert die Eintracht mit einem Marktwert des Kaders von 224 Millionen Euro fast vier Mal so hoch. Zudem konnte man den DFB-Pokal 2018 und den Einzug ins Halbfinale der Europa League 2019 feiern. Dieser sportliche wie finanzielle Aufstieg hängt stark mit der Transferpolitik zusammen. Zur Saison 2016/17 kam Ante Rebić, ein Jahr später Luka Jović und Sébastien Haller. Zusammen kosteten die drei Spieler rund 24 Millionen Euro. Doch als sie im Sommer 2020 alle drei die Eintracht verließen brachten sie insgesamt über 100 Millionen Euro gemäß *Transfermarkt.de*. Hinzu kommen die Transfergewinne bei André Silva in Höhe von rund 20 Millionen. Diese vier Spieler haben die Sportgemeinde Eintracht (SGE) somit nicht nur sportlich sehr weit, sondern auch finanziell auf ein höheres Niveau gebracht. Zudem nahmen die Spieler Filip Kostić (für 6 Millionen Euro aus Hamburg geholt), Evan N'Dicka (für 5.5 Millionen von Auxerre) sowie Daichi Kamada (1.6 Millionen vom japanischen Sagan Tosu) eine äußerst positive Entwicklung. Zusammen waren die drei Spieler im Sommer 2021 ganze 78 Millionen Euro wert. Selbstverständlich spielt hier auch Glück eine Rolle. Die weitere Entwicklung eines Spieler — auf und neben dem Platz — lässt sich nur in begrenztem Ausmaß vorhersehen. Doch es kann sehr lohnenswert sein, wenn man "Problem-Profis" wieder auf die richtige Bahn bringt.

Philip Holzer, Aufsichtsratsvorsitzender von Eintracht Frankfurt, will sich mit der SGE den italienischen Club Atalanta Bergamo zum Vorbild nehmen. "Was die Italiener in den vergangenen Jahren gemacht haben, ist beeindruckend", sagte der 55-Jährige in einem *Bild*-Interview im Sommer 2021. "Sie spielen in etwa mit dem gleichen Etat wie wir, haben sich zuletzt aber kontinuierlich für die Champions League qualifiziert." Bergamo habe die "beste Jugendarbeit in Italien", führte Holzer aus. Dazu haben sie "einen konsequenten Spielstil, schaffen es, anderswo gescheiterte Spieler wieder aufzubauen, lassen eher Leute weggehen, statt verrückte Gehälter zu zahlen. Und mit dieser Politik bestehen sie gegen die großen Vereine, die ganz andere Ressourcen haben." Das müsse Clubs wie Frankfurt Hoffnung machen. Vor einigen Jahren habe Holzer auch den FC Arsenal als Vorbild genannt, zumindest in puncto Transferpolitik: "Arsène Wenger hat für Arsenal immer Transferüberschüsse erzielt, weil er junge Spieler geholt und besser gemacht hat; anstatt immer nur teure Stars zu fordern. Diesen Weg wollen wir ja auch bei der Eintracht gehen."

Ähnlich verhält es sich mit Borussia Dortmund: Die Abgänge seit dem letzten Titelgewinn 2012 — Lewandowski, Sancho, Gündoğan, Dembélé, Şahin, Kagawa, Aubameyang, Pulisic, um nur einige zu nennen — erklären auch, warum der BVB den Münchener nie wirklich gefährlich werden konnte. Zu den Bayern kann nur aufschließen, wer selbst Spieler von der Qualität eines Manuel Neuer oder Robert Lewandowski hat. Oder wie es Uli Hoeneß im Sommer 2021 formulierte: "Der Machtwechsel im deutschen Fußball, den sie sich ja schon seit zehn Jahren erträumen und so weiter. Ich glaube, sie müssen noch lange warten." Das ist die erste Grenze des Modells. Hinzu kommt, dass die Top-Clubs ihr Scouting ebenfalls sehr stark professionalisiert haben. Bessere Datenbanken und umfassende Club-Strukturen (wir betrachten in Kapitel 2 die Fälle Manchester City, Red Bull oder Chelsea noch genauer) führen dazu, dass viele Talente früh an die großen Clubs gebunden werden. Zur Ausbildung landen sie zwar leihweise bei einem kleineren Club — auch Philipp Lahm spielte zeitweise in Stuttgart — doch erhalten diese keine Ablöse mehr.

Für die kleineren Clubs stellt dies eine Gefahr dar, denn Transfererlöse sind essenzieller Teil ihres Geschäftsmodells. Das Magazin *11 Freunde* schrieb dazu im Mai 2020: "Der FC Bayern hat im Laufe der letzten fünf Jahre 166 Millionen Euro mehr für Transfers ausgeben können, als er eingenommen hat, Aufsteiger RB Leipzig immerhin über 100 Millionen Euro. Der 1. FC Köln hingegen hat über 17 Millionen Euro mehr eingenommen als ausgegeben, und der SC Freiburg finanziert seinen Betrieb inzwischen sogar zum Teil durch Transfererlöse. Auch dank seiner guten Jugendarbeit hat der Sportclub in den letzten fünf Jahren einen Transferüberschuss von fast 25 Millionen Euro erwirtschaftet." Auch in anderen europäischen Ligen gibt es Clubs, welche sich durch erfolgreiches Scouting positiv entwickeln. Dazu gehört etwa Olympique Lyon, wo man einen positiven Transfersaldo in Höhe von über 200 Millionen in den letzten zehn Jahren erwirtschaften konnte. Und selbst dem großen FC Bayern ist es keineswegs unbekannt, dass man manchen Star ziehen lassen muss, um hohe Transfererlöse zu erzielen. Im Jahr 1984 wechselte der damalige Topspieler Karl-Heinz Rummenigge für elf Millionen Mark zu Inter Mailand — damals die zweithöchste je gezahlte Ablösesumme weltweit, nur Diego Maradonas Wechsel von Barcelona zum SSC Neapel war mit 24 Millionen Mark kostspieliger. Rummenigges Wechsel sanierte den finanziell angeschlagenen FC Bayern und brachte ihm selbst ein deutlich höheres Gehalt ein. Für den Rekordmeister folgten ebenfalls glänzende Jahre. Die neu verpflichteten Spieler Lothar Matthäus (für 2.5 Millionen Mark aus Gladbach) und Roland Wohlfarth (für eine Million aus Duisburg) trugen maßgeblich zu drei Meisterschaften in Serie bei. Auch ein gewisser Hansi Flick kam zu dieser Zeit aus Sandhausen nach München, sollte bis 1990 insgesamt 139 Partien absolvieren und vier von fünf Meisterschaften gewinnen.

Große Geldgeber

Natürlich gibt es neben dem mühsamen und unwegsamen Ansatz, Talente zu finden und zu fördern, auch einen schnelleren Weg zum sportlichen Erfolg. Ohne die finanziellen Zuwendungen durch Dietmar Hopp beziehungsweise Red Bull würde weder in Sinsheim noch in Leipzig Champions League Fußball gespielt. Das Modell "Großer Geldgeber" hat nacheinander Leverkusen, Wolfsburg, Hoffenheim und zuletzt Leipzig in die erste Liga und später ins internationale Geschäft geführt. Auch der FC Augsburg ist vor allem dank Walther Seinsch in die Bundesliga aufgestiegen. Der Unternehmer war von 2000 bis 2014 Vorstandsvorsitzender des Clubs und investierte gemäß *Augsburger Allgemeine* (Oktober 2021) über 50 Millionen Euro in den FC Augsburg.

Warum aus keinem der vier Clubs letztlich ein wirklicher Herausforderer für die Hegemonie der Bayern entstanden ist, lässt sich schnell beantworten. Die Stars der neurreichen Vereine wurden schlicht nicht gehalten. Ob nun Ballack im Sommer 2002 oder Julian Nagelsmann 19 Jahre später: Bayern hat viele Top-Leute der Konkurrenz abgeworben. SAP-Gründer Hopp hielt sich mit seinen finanziellen Zuwendungen deutlich zurück, nachdem der Bundesliga-Aufstieg geschafft war. Ralf Rangnick ging unter anderem deshalb zu Leipzig. Doch auch dort war der große Geldgeber nicht bereit oder in der Lage, die notwendigen finanziellen Mittel für einen Angriff auf die Bayern beizusteuern. Dies wird mit Blick auf die Nettoausgaben der Clubs für Transfers deutlich. Von 2005 bis 2021 gaben die Münchener über 500 Millionen für neue Spieler aus. In Wolfsburg waren es weniger als 300, in Leipzig rund 200, und in Leverkusen nur etwa 40 Millionen Euro. Hoffenheim erzielt im selben Zeitraum einen Transferüberschuss von über 80 Millionen Euro. Übrigens weist der BVB für diese Jahre einen Überschuss von 120 Millionen aus — kein Wunder, konnte man Bayern nie wirklich gefährlich werden.

Die Unterstützung durch große externe Geldgeber — ob nun Bayer, Hopp oder Volkswagen — reicht somit aus, um einen Verein dauerhaft in der Bundesliga zu etablieren. Dort können sich die Clubs bei gutem Management auch ohne ständig neue Unterstützungszahlungen halten. Wer jedoch auf Augenhöhe mit Clubs wie dem FC Bayern München agieren möchte, benötigt weit größere Zuwendungen als das, was bei den vier neurreichen Bundesligisten gezahlt wurde. Im Vergleich mit Paris Saint-Germain oder Manchester City sind die deutschen Plastikclubs recht kleine Fische. Anders als in anderen europäischen Ligen gibt es in Deutschland mit der 50+1 Regel stärkere Beschränkungen für externe Geldgeber, Geld in Vereine stecken zu können. Kurzum, das Modell "große Geldgeber" funktioniert, ist aber in Deutschland nur beschränkt anwendbar, um kleinere Clubs sportlich nach oben zu bringen. Ohne sol-

che Geldgeber und nur durch erfolgreiche Talentförderung ist der Weg noch deutlich schwieriger und langwieriger.

2.2.3 Fehlende Identifikation

Bei der Europameisterschaft 2021 lernten viele deutsche Fußballfans erstmals Robin Gosens kennen. Der Spieler vom italienischen Club Atalanta Bergamo war zwar Fachleuten schon vorher ein Begriff, doch einer größeren Öffentlichkeit war er bis dahin eher unbekannt. Dies liegt auch an seinem Werdegang. Anders als die meisten Talente durchlief er nicht die Jugendmannschaften in einem deutschen Nachwuchsleistungszentrum, um dann in der Bundesliga zu debütieren. Vielmehr zog es ihn nach Aufenthalten beim 1. FC Bocholt und VfL Rhede in die Niederlande und von dort weiter nach Bergamo. Auf seinen Lebenslauf angesprochen meinte er im Juni 2021 in einem Interview mit der *Bild*-Zeitung: "Hätte [ich] als Jugendspieler die Ausbildung im Nachwuchsleistungszentrum eines Bundesligisten durchlaufen, wäre [ich] nie Profi geworden". Dass er sich entfalten konnte, statt 'eingesperrt' zu sein, habe seine Persönlichkeit extrem geformt. Bereits im April 2021 erschien das Buch "Träumen lohnt sich: Mein etwas anderer Weg zum Fußballprofi" über den außergewöhnlichen Profi. Nicht wenige Fußballfans in Deutschland freuten sich darüber, endlich wieder einen "echten Typen" auf dem Platz zu sehen. Darin zeigt sich der von vielen kritisierte Mangel an Identifikationsfiguren. Doch was ist damit genau gemeint?

Identifikationsfiguren

Sportfans fiebern auch deshalb so sehr bei Wettkämpfen mit, weil sie sich mit den Akteuren auf dem Feld identifizieren. Hierzu bedarf es zweierlei. Erstens muss man die Athleten hinreichend gut kennen und zweitens Charaktereigenschaften erkennen, welche einem zusagen. Beides wird durch Entwicklungen im modernen Fußball erschwert. Es gibt eine hohe Fluktuation unter den Spielern. Mit anderen Worten: viele Profis bleiben einem Verein nicht über Jahre hinweg treu, sondern wechseln häufig den Club. Neu ist dieses Phänomen nicht. Schon Rudi Assauer meinte einmal: "Kaum können die Fans den Namen [eines Spielers] aussprechen, ist er wieder weg." Gerade bei Vereinen, welche nicht zur absoluten Spitzengruppe gehören (und entsprechende Gehälter zahlen) sind die besten Spieler oft nach ein, zwei starken Saisons weg. Doch gerade diese sind es, mit denen sich Fans identifizieren wollen. Unzählige BVB-Trikots mit dem Namen von Robert Lewandowski oder Schalke-Trikots mit Goretzka auf dem Rücken zeugen von zerbrochenen Hoffnungen. Mit diesen Spielern haben Fußballfans große Hoffnungen für ihren Verein verbunden.

Doch nun spielen sie seit Jahren im Dienste des FC Bayern und vertreten selbstverständlich diesen nach außen hin. Das erinnert bisweilen an die Minnesänger des Mittelalters und ihr Motto "Wes Brot ich ess, des Lied ich sing". Die Sänger hatten damals selten eine feste Anstellung, sondern zogen von Hof zu Hof und priesen in ihren Gesängen die jeweiligen Herrscher und Fürsten (*SWR*, 11. April 2019).

Dass vielversprechende Talente nicht lange jenem Club treu bleiben, bei dem sie ihren Durchbruch schaffen, hat auch noch eine andere Ursache. Oftmals sichern sich Profis und ihre Berater schon bei Vertragsabschluss zu, dass man bei einem entsprechenden Angebot von einem anderen Club wechseln darf. Die Spieler halten sich so alle Optionen offen. Auf der anderen Seite wissen Vereine, dass sie talentierte Spieler nur unter Vertrag nehmen können, wenn diese entsprechende Ausstiegsklauseln beinhalten. Die Verhandlungsmacht liegt also bei den Profispielern. Ökonomisch betrachtet ist es für sie von Vorteil, dass sie ihre Fähigkeiten an vielen Orten anbieten können und auch sonst kaum gebunden sind. Hierdurch entsteht die von vielen als Söldnermentalität verschriene Haltung. Wie sagte einst Thomas Doll: "Ich spiele überall und mir stehen alle Clubfarben. Da bin ich gern wie ein Chamäleon." Markus C. Hasel zeigt in seinem Buch "Der professionelle Fußballklub" auf, dass die erfolgreicheren Clubs eine längere Verweildauer ihrer Spieler aufweisen. In München bleibt ein Spieler im Durchschnitt über dreieinhalb Jahre, während es bei den meisten anderen Clubs nur rund zwei Jahre sind. Dies lässt sich unter anderem damit erklären, dass die Stars eines Vereins nur dann vereinstreu agieren, wenn sie bereits bei einem Top-Club unter Vertrag stehen. Insgesamt zeigt sich hier jedoch schlicht, wie dynamisch der Fußball im Vergleich zu anderen Branchen der Wirtschaft ist. Fußballprofis sind wesentlich mobiler als Arbeitnehmer in anderen Sektoren, vergleichbar eher mit Leiharbeitern, welche auch regelmäßig in neuen Unternehmen ihre Arbeit verrichten. Ähnlich verhält es sich mit Trainern. Für diese sinkt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer bei einem Club ebenfalls, wie Stefan Szymanski ("Money and Soccer", Seite 186) gezeigt hat.

Doch nicht nur die häufigen Vereinswechsel erschweren die Identifikation von Fans mit Fußballprofis. Es kommt noch hinzu, dass viele Spieler heutzutage als unauffällig, glatt und nüchtern professionell erscheinen. Natürlich gibt es Extravaganzen wie teure Autos oder ein in Gold verpacktes Steak auf Dubai, doch damit kann sich kaum ein Fan identifizieren. Vielmehr wären hierfür derbe Sprüche geeignet oder der Konsum von (alkoholhaltigem) Bier mit den Fans bei einer Autogrammstunde. Aktionen, welche zeigen: wir Profis sind genauso wie ihr Fans: wir trinken Alkohol, wir reißen Sprüche und lieben den Club. Meist sieht man jedoch das Gegenteil. Spieler geben nichtssagende Interviews nach dem Spiel und halten oft eine gewisse Distanz zu den Fans. Viele legendäre Sprüche datieren aus einer längst

vergangenen Zeit. Etwa die Aussage von Trainer Hennes Weisweiler über Günter Netzer: "Abseits ist, wenn das blonde Arschloch den Ball wieder zu spät abspielt." Welcher Trainer würde sich heute noch so über einen Spieler äußern?

Aber es gibt auch gute Gründe, warum derartige Aussagen heute seltener fallen. Diesen gehen wir in Kapitel 2 des Buches noch genauer nach, doch können wir einen Grund schon jetzt als Problem ausmachen: Die Professionalisierung des Fußballs ist ein zweischneidiges Schwert. Einerseits erhöht sich die Leistung der Spieler, andererseits wird der gesamte Fußball in gewisser Hinsicht langweiliger. Statt der berühmten Straßenfußballer kommen die Stars vielfach aus den Leistungszentren, wo sie von Kindesbeinen an diszipliniert werden. Und auch ein Blick in die Verträge der Profis ist aufschlussreich. Im Fall von Bastian Schweinsteiger zeigten etwa die Dokumente von *Football Leaks*, dass der Weltmeister während seiner Zeit bei Manchester United den Trainer nicht kritisieren durfte. Hätte er es dennoch getan, wäre eine Vertragsstrafe in Höhe von gut 400'000 Euro fällig gewesen. Wes Brot ich ess, des Lied ich sing. Auch im Fall von Mario Balotelli zeigten die Informationen von *Football Leaks*, dass sich "gutes Verhalten" (*good conduct*) finanziell auszahlen wird — ob in Liverpool oder später bei OGC Nizza. Nun kann man das vorbildliche Verhalten in der Öffentlichkeit jedoch auch gut finden. Nicht jedem Fußballfan gefallen die Eskapaden mancher Sportler. Buffy Ettmayer, legendärer Spieler des VfB Stuttgart in den frühen 1970er Jahren, meinte einmal: "So einer wie der Effenberg, der hätte in den Siebzigerjahren nicht gespielt, nicht die Koffer getragen — der hätte bestenfalls den Ball eingefettet."

Um mehr Nähe zu den Fans zu generieren, bieten sich allerdings auch verschiedene Instrumente an. Die Präsenz der Spieler im Fanlager spielt hier eine Rolle. Diese kann einerseits über soziale Medien hergestellt werden, die eine gewisse, auch emotionale, Teilhabe der Fans am Leben der Spieler herstellen. Aber auch die Wahrnehmung von Terminen bei Fanclubs, soziales Engagement, oder authentische Spieler mit bestimmten Charakterzügen können zu einer höheren Identifikation führen. Spieler als Identifikationsfiguren sind somit durchaus wichtig, um Fans weiterhin an den Verein zu binden.

2.3 Übersättigung

Ein dritter häufig genannter Kritikpunkt am Fußball lautet: Es gibt mittlerweile einfach zu viel Fußball. Praktisch gibt es kaum noch Tage ohne irgendein Spiel. Montags gab es Bundesliga-Spiele, Dienstag und Mittwoch Champions League, Donnerstag Europa League und Freitag bis Sonntag wieder Bundesliga. Selbst den Profis wird es mitunter zu viel. Jürgen Klopp kritisierte einmal die Vielzahl an Spiele, welche

der Liverpool FC absolvieren muss. Auch die Spielergewerkschaft FIFPro bemängelt dies. Der internationale Kalender sei dichter geworden und das Spiel gleichzeitig schneller, physischer und globaler. Insbesondere die Topspieler kommen auf eine sehr hohe Anzahl an Spielen. Als Beispiel wird der ehemalige Bundesliga-Spieler Heung-Min Son (Leverkusen und Hamburg) aufgeführt. Son spielte zwischen dem 25. Mai 2018 und dem 13. Juni 2019 78 Spiele und hatte in 72 Prozent der Spiele weniger als fünf Tage Pause. Darunter keine Winterpause und mit 22 Tagen eine verkürzte Sommerpause. Allein mit der südkoreanischen Nationalmannschaft flog Son in diesem Zeitraum 110'600 Kilometer. Jürgen Klopp fasst treffend zusammen: "If we don't learn to deal with our players, competition-wise... we will kill the beautiful game. Without the player, the game is not a good one." (Wenn wir nicht lernen, mit unseren Spielern umzugehen, was den Wettbewerb angeht, werden wir das schöne Spiel töten. Ohne den Spieler ist das Spiel nicht gut.) Doch wie sehr hat sich die Anzahl an Fußballspielen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten tatsächlich erhöht? Und sinkt aufgrund der Vielzahl an Spielen wirklich das Zuschauerinteresse?

2.3.1 Zu viel Fußball

Gibt es heute tatsächlich mehr Spiele als in früheren Jahren? Für die Bundesliga lässt sich diese Frage rasch verneinen. Es gibt nach wie vor 18 Mannschaften, welche je zwei Mal im Laufe der Saison gegeneinander spielen. Somit ergeben sich 34 Spieltage x 9 Partien = 306 Spiele im Jahr. Im DFB-Pokal traten in der Saison 2020/21 insgesamt 64 Mannschaften an und der Sieger musste sechs Partien erfolgreich bestreiten. Diese Zahlen haben sich seit 1983 nicht verändert. Davor gab es übrigens doppelt so viele Teilnehmer. In den Saisons 1974/75 bis 1981/82 traten 128 Mannschaften an, welche in sieben Runden den Sieger ermittelten. Bis in die Saison 1990/91 gab es auch Wiederholungsspiele, falls eine Partie unentschieden endete. Und vor 1975 traten 32 Mannschaften im DFB-Pokal an.

Mehr Spiele auf nationaler Ebene gibt es somit heute nicht im Vergleich zu früher. Ganz anders schaut die Situation bei den internationalen Wettbewerben aus. Der Europapokal der Landesmeister wurde ab 1955 bis 1992 ausgetragen und dann zur Champions League. Als Bayern 1975 erfolgreich den Titel errang gab es 30 teilnehmende Clubs und insgesamt 55 Spiele. In der Saison 2020/21 kam es bei 32 Teilnehmern zu 125 Champions League Partien. Hier hat es im Laufe der Zeit — vor allem durch die Einführung der Gruppenphase im Rahmen der Umstellung auf Champions League — eine deutliche Steigerung der Fußballspiele gegeben. Zusätzlich finden durch die Qualifikationsrunden erheblich mehr Spiele statt, wie wir in Kapitel 2 noch genauer erläutern. Ähnlich stark fällt der Anstieg im UEFA-Cup (ab

2009/10 Europa League) aus. Eintracht Frankfurt gewann den Wettbewerb 1980 als die 64 Teilnehmer 126 Partien austrugen. Beim Erfolg des FC Schalke im Jahr 1997 gab es bereits 117 Teilnehmer und 232 Spiele. In der Saison 2020/21 gab es 48 für die Gruppenphase qualifizierte Mannschaften, welche jeweils sechs Partien austrugen (total 144 Spiele). In der KO-Phase beginnend mit dem Sechzehntelfinale kamen 31 Partien hinzu. Doch bevor überhaupt irgendeines dieser Spiele stattfand, wurde in drei Qualifikationsrunden plus Play-Offs bestimmt, welche Teams überhaupt an der Europa League teilnehmen dürfen. Insgesamt nahmen somit 158+55 Clubs teil und es gab 204 Partien. Bei den anderen Wettbewerben hat es ebenfalls Veränderungen gegeben. Der in der Saison 1960/61 eingeführte Europapokal der Pokalsieger wurde 1998/99 letztmals ausgetragen. In der letzten Spielzeit dieses Wettbewerbs trugen die 49 teilnehmenden Mannschaften insgesamt 95 Spiele aus. Dieser wurde dann gänzlich gestrichen, aber im Gegenzug der UEFA-Cup beziehungsweise die Europa League erweitert. Zudem gibt es seit der Saison 2021/22 neu die UEFA Conference League.

Internationale Partien gibt es heute also tatsächlich in erheblich größerer Zahl als früher. Der Eindruck, dass immer mehr Fußball gespielt wird, entsteht jedoch auch aus einem anderen Grund. Es finden weniger Spiele gleichzeitig, also zur selben Zeit statt. Besonders deutlich wird dies bei Betrachtung der Bundesliga. Vergleichen wir jeweils den 10. Spieltag der Saisons 1980/81, 1990/91, 2000/01, 2010/11 und 2020/21. Am Samstag, den 18.10.1980, fanden alle neun Begegnungen des Spieltags um 15:30 Uhr statt. Ein Jahrzehnt später gab es sowohl ein Freitagsspiel als auch eines am Sonntag, die übrigen sieben Partien fanden am Samstagnachmittag statt. Zur Jahrtausendwende sahen die Fans dann bereits nur noch sechs Partien am Samstagnachmittag — darunter ein "Top-Spiel" am Samstagabend um 20:15 Uhr — denn es gab neben der Partie am Freitagabend auch zwei Sonntagsspiele. Dies hatte sich im Jahr 2010 nicht geändert, doch fanden die Partien am Sonntag neu zeitversetzt statt: 15:30 und 17:30 Uhr statt beide um 17:30 Uhr. Blicken wir auf die Saison 2020/21, so sehen wir ein Freitagsspiel, vier Partien am Samstagnachmittag, eine am Samstagabend, zwei am Sonntagnachmittag und ein Spiel am Montagabend. Aus der bei vielen Fans beliebten Samstagnachmittagskonferenz mit bis zu neun Partien wurde oftmals eine Veranstaltung mit lediglich vier Spielen. Wer mochte, konnte jedoch am 10. Spieltag insgesamt sechs Partien live schauen (drei weitere liefen parallel am Samstagnachmittag).

Auch ein Blick auf die Spiele der deutschen Nationalmannschaft verfestigt den Eindruck, dass immer mehr Fußball gezeigt wird. Insgesamt hat die DFB-Auswahl seit April 1908 rund 1'000 Spiele absolviert (das 5:2 über Italien in der UEFA Nations League 2022/23 war die 991. Partie). Abbildung 2.13 illustriert die Gesamtzahl der

Spiele nach Jahrzehnt (bis Juni 2022). Es zeigt sich abgesehen vom starken kriegsbedingten Einbruch in den 1940er Jahren ein stetiger Anstieg bis in die 2010er Jahre hinein. Allerdings beträgt der Unterschied zwischen den 1990er Jahren und dem letzten vollen Jahrzehnt gerade einmal sieben Partien. Schon der frühere Teamchef Rudi Völler durfte sich vor rund zwanzig Jahren in Spielen gegen die Färöer-Inseln, Serbien und Montenegro oder Island beweisen. Dass diese nicht immer erfolgreich verliefen, davon zeugt bis heute seine Wutrede gegen Waldemar "Weißbier" Hartmann vom 6. September 2003. Meist sind die Partien gegen San Marino, Gibraltar, Georgien, Liechtenstein oder Aserbaidschan jedoch von mäßiger sportlicher Bedeutung und weder für Spieler noch Zuschauer besonders reizvoll. Ob es künftig weniger solche Spiele gibt, bleibt abzuwarten. Es gibt sowohl bei der FIFA als auch der UEFA Bemühungen, noch mehr Spiele auszurichten. Seit 2018 gibt es die UEFA Nations League, die Weltmeisterschaft findet ab 2026 mit 48 statt 32 Teams statt und die FIFA überlegt, die Weltmeisterschaft alle zwei Jahre durchzuführen und im Gegenzug Freundschafts-/ Testspiele abzuschaffen.

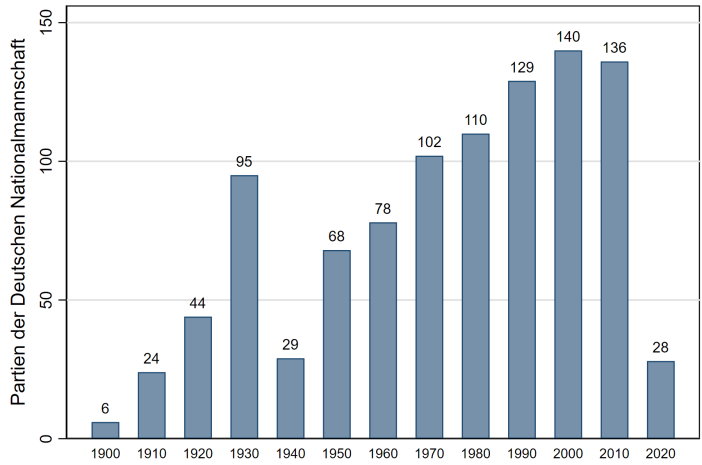


Abbildung 2.13: Spiele der Deutschen Nationalmannschaft pro Jahrzehnt

Eine Folge der vielen Nationalmannschaftsspiele — und auch eine Ursache für das Gefühl "zu viel Fußball" — ist die Tatsache, dass viele aktuelle Rekordspieler aus der jüngeren Vergangenheit stammen. Von den Top-20 Rekordspielern der (westdeutschen) Nationalmannschaft sind neun entweder noch aktiv oder waren es in den letzten Jahren: Klose (137), Podolski (130), Schweinsteiger (121), Müller (116), Lahm (113), Neuer (113), Kroos (106), Mertesacker (104), und Özil (92). Warum finden sich

Größen des deutschen Fußballs wie Franz Beckenbauer (103) oder Sepp Maier (95) nicht in den Top-10? Neben individuellen Erklärungen spielen zwei Aspekte eine wichtige Rolle: es gab schlicht weniger Spiele in früheren Jahren und Spieler sind heute 'professioneller'. Von der medizinischen Betreuung bis hin zur Ernährung hat sich vieles im Laufe der Zeit geändert. Trotz ihrer unbestrittenen fußballerischen Qualität gelang es beispielsweise Basler und Effenberg nur, 30 beziehungsweise 35 Spiele im Trikot der Nationalmannschaft zu absolvieren.

2.3.2 Sinkt das Interesse am Fußball?

Fakt ist somit zum einen die tatsächliche Zunahme an Fußballspielen, zum anderen aber auch das 'Zerfleddern' der Bundesliga-Spieltage. Inwiefern dies problematisch ist, hängt jedoch von der Perspektive ab. Wer möglichst viele Partien live mitverfolgen möchte, bekommt heute ein besseres Angebot als früher. So hatte der Zuschauer beispielsweise am 8. September 2021 die Möglichkeit, nahezu alle Qualifikationsspiele zur Weltmeisterschaft 2022 in Katar live zu sehen. *DAZN* übertrug unter anderem das Spiel Armenien gegen Liechtenstein. Viele Menschen äußern jedoch die Kritik, dass heutzutage zu viel Fußball gespielt beziehungsweise im TV gezeigt wird und sie daher das Interesse am Sport etwas verloren haben. Doch lässt sich dies auch anhand der Zahlen belegen? Gibt es tatsächlich ein nachlassendes Interesse? Oder wird viel kritisiert und dann doch weiter dem Fußball gefolgt?

Vor der Corona-Krise war von einem Mangel an Interesse augenscheinlich wenig zu spüren. Als das Eröffnungsspiel der Saison 2019/20 zwischen dem FC Bayern München und Hertha BSC im ZDF live übertragen wurde, sahen 7.73 Millionen Menschen zu. Das waren 700'000 Personen mehr als im Jahr zuvor und auch die Quote von insgesamt 29.2% war ein sehr gutes Ergebnis. Während der Krise standen für viele Fans andere Themen als der Fußball im Vordergrund. Doch nehmen wir die Europameisterschaft aus dem Sommer 2021, so sehen wir ebenfalls kein nachlassendes Interesse. Die Berichterstattung variiert hier allerdings mitunter sehr stark. Beispielsweise titelte die Online-Ausgabe von *BILD* am 16. Juni 2021 nach dem ersten Spiel der Nationalmannschaft bei der EM 2020 "ZDF verliert 4 Millionen Zuschauer". Doch schon vier Tage später las man am selben Ort "Jogis Kicker sorgen für Mega-Quote in der ARD". Die Zahlen selbst — 22.6 beziehungsweise 20.1 Millionen Zuschauer bei 67.4 und 75.7% Marktanteil — deuten keineswegs auf ein geringes Interesse hin. Der äußerst hohe Marktanteil beim zweiten Spiel ergibt sich jedoch auch durch die Spielansetzung um 18:00 Uhr an einem Samstag.

Ganz grundsätzlich lässt sich das Interesse am Fußball entlang zweier Dimensionen messen. Es gibt zum einen die sogenannte extensive Marge: interessiert man

sich überhaupt für den Fußball? Daneben gibt es dann noch die intensive Marge: wie sehr interessiert man sich für Fußball? Die erste Dimension können wir beispielsweise durch die Zuschauerzahlen im Fernsehen abschätzen. Für die Menschen sind die Kosten zumeist gering, ein Spiel im Free-TV zu schauen. Entsprechend braucht es nur ein überschaubares Interesse, damit diese Personen einschalten. Ein deutlich größeres Interesse benötigt es, um die Kosten für einen Stadionbesuch, eine Dauerkarte oder den Kauf von Merchandising-Artikeln (Trikots, Schals, etc.) zu rechtfertigen. Bei Letzterem muss man jedoch aufpassen, dass eine Internationalisierung nicht mit erhöhtem Interesse verwechselt wird. Mehrere Vereine versuchen gezielt in außereuropäischen Märkten einen höheren Umsatz zu erzielen.

Blicken wir zunächst auf die Zuschauerzahlen im Fernsehen. Während der Corona-Krise war das oftmals die einzige Möglichkeit, den Fußball live zu verfolgen. Dadurch wurde die TV-Übertragung als Einnahmequelle für die Clubs noch wichtiger, als sie es ohnehin schon war. Doch wie groß war das Zuschauerinteresse während der weltweiten Pandemie? "Von einem Abebben des Interesses kann aus unserer Sicht nicht die Rede sein. Aus unseren Daten ergibt sich keinerlei Evidenz für ein verändertes Interesse am Live-Sport", stellten *Sky* und *DAZN* auf Anfrage von *SPORTBUZZER* Ende 2020 klar. Niedrige Zuschauerzahlen und TV-Quoten fanden sich hingegen bei den Spielen der deutschen Nationalmannschaft. Dies hatte mehrere Gründe: der fehlende Erfolg des deutschen Teams, die nachlassende Identifikation mit der Nationalmannschaft, die uninteressante Nations League, aber auch die Corona-Pandemie. Es wird jedoch nicht nur nachteilig gewesen sein, dass die *ARD* bei der 0:6 Niederlage gegen Spanien historisch wenige Zuschauer vors Fernsehen brachte. Als es dann wirklich wieder um etwas ging, bei der Europameisterschaft im Sommer 2021, waren die Zuschauer in hoher Zahl wieder dabei.

Betrachten wir nun die Stadionbesucher in den beiden obersten Profiligen in Deutschland. Vor der Corona-Krise kamen jährlich rund 14 Millionen Menschen pro Saison ins Stadion, um ein Bundesligaspiel live vor Ort zu sehen. In der Zweiten Liga waren es über sechs Millionen, wie Abbildung 2.14 zeigt. Abgesehen vom starken Einbruch ab der Saison 2019/2020 fallen drei Entwicklungen auf. In den 1980er Jahren sanken die Zuschauerzahlen. Als Gründe hierfür werden wenig attraktive Stadien, die wirtschaftliche Entwicklung und das Auftreten von Hooligans genannt. Danach gab es im Zeitraum vom etwa 1990 bis 2010 einen deutlichen Anstieg der Stadionbesucher — eine Verdoppelung in der Bundesliga und eine Verdreifachung in der Zweiten Liga. Dies hängt unter anderem mit dem Ausbau vieler Stadien im Zusammenhang mit der WM 2006 in Deutschland zusammen. Zudem spielt auch die Zusammensetzung der Ligen eine wichtige Rolle. Beispielsweise hat der Hamburger SV auch in der zweiten Liga relativ viele Zuschauer, während etwa der SC Pader-

born eine im Vergleich geringe Stadionkapazität aufweist. Doch ab 2010 sehen wir in beiden Ligen tendenziell eine Seitwärtsbewegung.

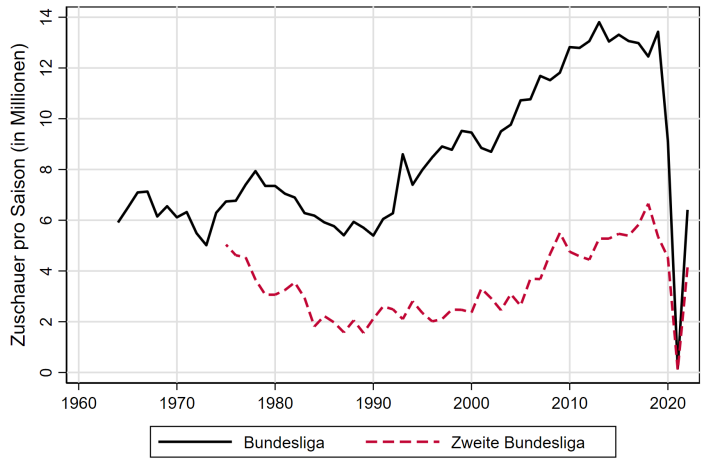


Abbildung 2.14: Stadionbesucher pro Saison in Bundesliga und Zweiter Bundesliga

Die Zahlen aus Abbildung 2.14 müssen jedoch mit Vorsicht interpretiert werden. Zunächst haben nicht immer dieselben Clubs in den beiden Ligen gespielt. Wenn Clubs mit hohen Zuschauerzahlen wie Hamburg, Schalke, Stuttgart oder Hannover durch Vereine wie Darmstadt, Ingolstadt, Union Berlin oder Paderborn ersetzt werden, sinkt der Durchschnitt an Zuschauern. Der Anstieg der Zahlen für die zweite Liga ist auch auf den Abstieg großer Traditionsclubs zurückzuführen. Zweitens müssen wir auch die Ticketpreise berücksichtigen. Steigende Eintrittspreise dämpfen die Zuschauerzahlen. Tendenziell haben die Preise für Stadiontickets in den vergangenen Jahren leicht zugelegt, jedoch gibt es auch hier bei den Durchschnittswerten Verzerrungen. Beispielsweise haben die Bundesliga-Abstiege des Hamburger SV und des 1. FC Köln, deren Preisniveaus über jenem der Aufsteiger 1. FC Nürnberg und Fortuna Düsseldorf lagen, die durchschnittlichen Preise beeinflusst. Und drittens gibt es auch Kapazitätsbeschränkungen. Auf Basis von Daten für die Saison 2018/19, gezeigt in Abbildung 2.15, zeigt sich die hohe Auslastung der Stadien.

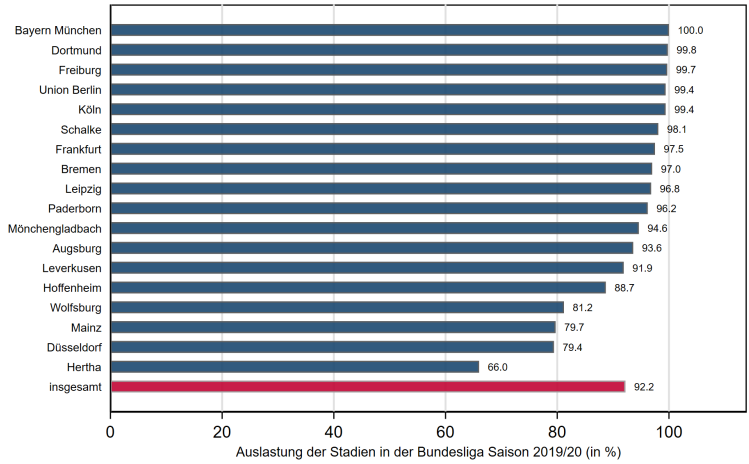


Abbildung 2.15: Auslastung der Stadien in der Saison 2018/19

Dies zeigt sich auch, wenn wir sämtliche Stadien betrachten, welche in der Saison 2018/19 mindestens 10'000 Zuschauer im Durchschnitt hatten. Abbildung 2.16 zeigt, dass viele Stadien nahezu voll ausgelastet waren. Deutliches Potential besteht vor allem bei Hertha BSC Berlin (wo das Stadion jedoch mit über 74'000 Plätzen sehr groß ist) und Vereinen, die nicht mehr in der Bundesliga spielen (Kaiserslautern, Duisburg, Rostock). Große Stadien schaffen ein enormes Einnahmepotential für die Vereine. Allerdings gelingt es nur dann, diese zu füllen, wenn man sehr erfolgreich spielt.

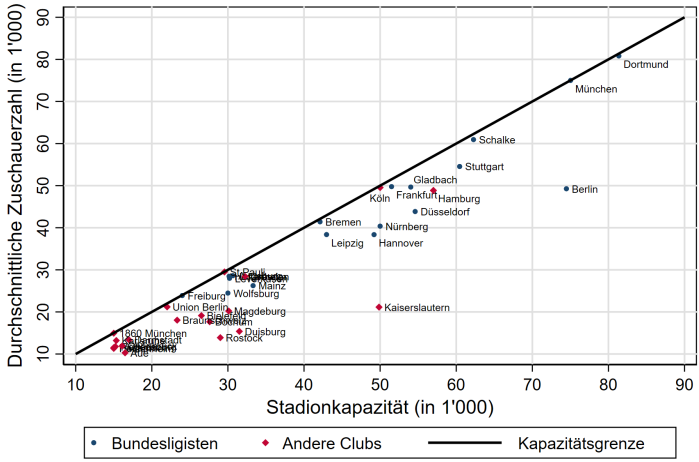


Abbildung 2.16: Auslastung und Stadionkapazität in der Saison 2018/19

Insgesamt zeigen die Zahlen also keineswegs ein allgemein fallendes Interesse am Fußball. Freilich ist nicht jedes Spiel von hohem Interesse: unbedeutende Partien der Nationalmannschaft und Zweitliga-Spiele des Hamburger SV locken nicht so viele Zuschauer ins Stadion und vor die Fernseher wie relevante Partien aus der Bundesliga oder bei der Europameisterschaft. Die Corona-Pandemie hat viele Zahlen verzerrt. Aber bis 2019 deuten hohe Zuschauerzahlen bei stabilen oder sogar leicht steigenden Preisen auf ein nach wie vor erhebliches Faninteresse hin. Und die Corona-Krise hat zudem verdeutlicht, wie wichtig die Fans für den Fußball sind. Ohne sie fehlt die Atmosphäre im Stadion, der Heimvorteil ist geringer und auch wirtschaftlich sind Fans von großer Bedeutung. Der Wirtschaftsreport 2021 der *DFL* zeigt, dass die Einnahmen der Bundesligisten in der Kategorie "Spielertrag" (dazu zählen Ticketverkäufe, aber auch sonstige Einnahmen im Stadion) von 520 Millionen Euro in der Saison 2018/19 auf 364 Millionen in der darauffolgenden Saison gesunken sind. Wir werden diese Aspekte später im Buch noch detaillierter betrachten.

3 Ursachen

Wir haben im ersten Teil des Buches zentrale Fehlentwicklungen und Probleme des Fußballs aus Sicht der Fans dargelegt. Dabei haben wir erkannt, dass eine zunehmende Dominanz der reichen Clubs die Attraktivität des Sports für einige Fans untergräbt. Überraschende Resultate gibt es zwar immer noch, doch Wettbewerbe wie die Bundesliga werden seit Jahren von einzelnen Clubs beherrscht. Zudem gibt es neurreiche Clubs wie Red Bull Leipzig oder Paris Saint-Germain, die den Fußball gänzlich anders betrachten und deren Erfolg zulasten etablierter Traditionsvereine geht.

Im zweiten Teil wollen wir nun diskutieren, warum das so passiert ist. Was sind die Ursachen der Probleme? Welche Entscheidungen haben diese Entwicklungen begünstigt? Wer hat diese Entscheidungen getroffen und warum? Wie so oft im Leben ist die wichtigste Entscheidung die, wer die Entscheidungen trifft. Wir müssen daher zunächst analysieren, wer im Fußball die zentralen Weichenstellungen vornimmt. Unsere These ist es dabei, dass der Fußball zunehmend als Business betrachtet wird. Fußballvereine werden in Unternehmen verwandelt und dann auch als solche geführt. Wie wir sehen werden, erklärt dieser fundamentale Wandel viele Entwicklungen der letzten Jahrzehnte. Wer mit einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf den Sport blickt, versteht auch die vielen Entscheidungen besser, welche letztlich zu jenen in Teil 1 des Buches genannten Problemen führen.

Im Fußball werden zunehmend Ideen aus der modernen Betriebswirtschaft aufgegriffen und angewandt. Es findet eine Kommerzialisierung und Professionalisierung statt. Wir werden daher im zweiten Teil des Buches zunächst erklären, wie der Fußball als Business betrachtet werden kann. In diesem Zusammenhang verwenden wir ein simples Kreislaufmodell: Geld bringt sportlichen Erfolg und dieser wiederum finanzielle Einnahmen. Wir diskutieren die Rolle von externen Geldgebern und wie sie das Fußballbusiness beeinflussen. Eine der zentralen Ideen des Kreislaufmodells ist jedem Fußballfan sofort klar: Der entscheidende Faktor im Fußball ist das Geld. Je mehr ein Club ausgeben kann, desto besser sind seine sportlichen Perspektiven. Wie gut Clubs ihre Gelder einsetzen, wie gut also das Management ist, spielt freilich auch eine Rolle. Doch “aus Mettwurst machste keinen Marzipan”, stellte schon Bernd Stromberg in einer TV-Serie fest. Mit dem Budget von Union Berlin wird auch der beste Fußballmanager nicht die Champions League gewinnen. Das Geld bleibt

der entscheidende Faktor im Fußball. Daher gilt es aufzuzeigen, warum heutzutage so viel mehr Geld im Fußball umgesetzt wird als in früheren Jahren. Wo kommt es her? Wo geht es hin?

Wer sich mit den Geldquellen des Fußballs auseinandersetzt, merkt rasch, dass Sponsoren und externe Geldgeber an Bedeutung gewonnen haben. Dies hat zu einer Professionalisierung des Sports geführt. Wo so viel Geld umgesetzt wird, wo so viele Konzerne Geld investieren, da zieht ein neues, modernes Management ein. Wir beleuchten daher, warum die meisten Top-Clubs heutzutage gar keine "Vereine" mehr sind und ob sie stattdessen gewöhnlichen Unternehmen gleichen. Zudem diskutieren wir den neuen Typ Manager, welcher heutzutage vielfach die Geschicke der Clubs leitet. Wie auch überall sonst in der Privatwirtschaft wendet er die Methoden der Managementlehre an. Dazu gehört es, die Wettbewerbssituation im Fußball zu verstehen, den Umsatz des Clubs zu maximieren, Risiken zu reduzieren und ganze Wertschöpfungsketten zu gestalten.

Erfolgreiche Manager müssen sich nicht nur um firmeninterne Probleme kümmern, sondern das Unternehmen auch optimal auf das sich ständig ändernde Wirtschaftsumfeld ausrichten. Da die Fußballclubs ebenso nicht im luftleeren Raum stehen wie andere Firmen, betrachten wir zum Abschluss des dritten Kapitels im Detail, wie sich das Umfeld des Fußballs verändert hat. Staatliche Regeln und Gesetzesänderungen, Regulierungen der Verbände und auch neue Technologien haben dazu beigetragen, dass sich der Fußball stark verändert hat. Was bedeutet dies für den Sport und wer profitiert von den Entwicklungen?

3.1 Fußball als Business betrachtet

Lange war es verpönt, den Fußball nüchtern als Geschäft (oder mit dem englischen Begriff als Business) zu beschreiben. Vielen Fans ist dieser Blickwinkel nicht nur fremd, sondern sie lehnen ihn als Ausdruck einer Kommerzialisierung ab. Doch heute sind in der Bundesliga kaum mehr eingetragene Vereine (e.V.), sondern stattdessen vor allem Aktiengesellschaften aktiv. Außerdem kann man fragen, ob hinter der viel kritisierten Kommerzialisierung nicht schlicht eine Professionalisierung steckt. Und kann man überhaupt von einer Fehlentwicklung sprechen, wenn Fußballclubs wie moderne Unternehmen geführt werden?

Um diesen Fragen nachzugehen, müssen wir den Fußball einmal aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachten. Der erste Schritt umfasst dabei, wie bei jeder Firma, die Definition des Unternehmensziels. Firmen sind meist geleitet vom Ziel, ihren Gewinn zu maximieren — man spricht von der Gewinn- oder auch Profitmaximierung. Dies liegt daran, dass die Eigentümer der Unternehmen (Gesellschafter

oder Aktionäre) den Wert ihres Vermögens steigern möchten. Hohe jährliche Gewinne können in Form von Dividenden an die Anteilseigner ausgeschüttet werden oder den Firmen helfen, weiter durch Investitionen erfolgreich zu sein. Um einen möglichst hohen Profit zu erreichen, streben beispielsweise IKEA oder Apple an, die günstigsten Möbel oder die besten Technik-Geräte herzustellen. Man spricht von Kostenführerschaft (*cost leadership*) oder Produktdifferenzierung (*product differentiation*). Erzielen Firmen hohe Umsätze und können die Kosten gering halten, so steigern sie ihren Gewinn. Es gilt die einfache Gleichung: Gewinn gleich Umsatz minus Kosten.

Im Fußball gibt es zwar auch zunehmend Unternehmen statt eingetragener Vereine, doch Profitmaximierung nimmt sich niemand als Ziel. Wer sein Geld in den Fußball steckt, möchte nicht, dass das Unternehmen hohe Dividenden zahlt, sondern den grösstmöglichen sportlichen Erfolg erreicht. Da es sich beim Fußball um einen Mannschaftssport handelt, braucht ein Verein somit die besten Spieler, um sportlich erfolgreich zu sein. Der Erfolg ergibt sich aus der Zusammenarbeit guter Spieler oder wie es Ingo Anderbrügge formulierte: "Das Tor gehört zu 70 Prozent mir und zu 40 Prozent dem Wilmots." Die stärksten Spieler bekommt in aller Regel jener Club, der besagten Spielern das beste Angebot macht. Während sich die Spieler für vieles interessieren — in welcher Stadt sie wohnen, von welchen Fans sie unterstützt werden, welche Titelchancen sie haben — ist doch das Gehalt in der Regel der ausschlaggebende Faktor.

Die Attraktivität des Fußballbusiness ist eher gering, wenn wir es an jenen in der Betriebswirtschaftslehre üblichen Kriterien bemessen. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter beschrieb anhand des Fünf-Kräfte-Modells ("Five Forces" im Englischen), was eine Branche unattraktiv (d.h. unprofitabel) macht. Dazu zählen intensiver Wettbewerb, leichter Marktzutritt für neue Anbieter, verhandlungsmächtige Zulieferer und Kunden sowie die Bedrohung durch Ersatzprodukte. All diese Kräfte sorgen dafür, dass die Profite in einer Branche gering ausfallen. Wir können dieses Modell auch auf den Fußball anwenden. In den Augen der Fans gibt es kaum Ersatzprodukte — kein Fan des FC Schalke 04 wird den 1. FC Köln oder irgendeinen anderen Club als Alternative in Betracht ziehen. Das stärkt die Clubs aus wirtschaftlicher Sicht, stellt der Verlust von Fans doch ein geringes Risiko dar. Doch die anderen vier "Bedrohungen" sind stark ausgeprägt. Es gibt eine Vielzahl an Wettbewerbern — allein in der Bundesliga konkurrieren 18 Clubs miteinander und davon müssen fast alle potenziell jährlich um den Klassenerhalt kämpfen. Zudem können durch Investoren unterstützte Fußballclubs rasch aufsteigen (die Setup-Kosten sind relativ gering im Vergleich zu anderen Branchen) und sogar den etablierten Top-Vereinen Konkurrenz machen. Und die Zulieferer sind in

einer besonders mächtigen Position: Selbst Manchester United oder Bayern München sind von ihren besten Spielern abhängig. Wie wir noch genauer sehen werden, können Stars wie Cristiano Ronaldo oder Robert Lewandowski exorbitante Gehälter durchsetzen und so die Profitabilität der Club fast gänzlich zunichtemachen. Dies wurde auch dadurch möglich, dass sich die Athleten stark professionalisiert haben — insbesondere durch den Einsatz von Agenturen und Spielerberatern. Diese erledigen nicht nur alltägliche Aufgaben, sondern nutzen eine Vielzahl von Informations- und Verhandlungsvorteilen, um die Gehälter ihrer Klienten zu steigern. Dass auch die Fans, legt man das Business-Modell zugrunde, als Zulieferer fungieren und entsprechend mächtig sein können, werden wir insbesondere im viertel Kapitel des Buches noch beleuchten.

3.1.1 Geld schießt Tore

Wenn die besten Spieler in der Regel dort spielen, wo sie das meiste Geld verdienen, ergibt sich ein Zusammenhang, der jedem Fan bekannt ist: Geld schießt Tore. Die reichsten Clubs können sich die besten Spieler leisten und diese sorgen dann auf dem Platz für den sportlichen Erfolg. Alle Fußballfans — selbst jene aus München — kennen den Schmerz, wenn der überragende Spieler der abgelaufenen Saison im Sommer zu einem anderen Verein wechselt, weil er dort mehr Geld verdient. Meist verlaufen solche Transfers entlang der finanziellen Nahrungskette: Reiche Clubs kaufen ärmeren die Stars weg. Bayern verpflichtete im Jahr 2013 Mario Götze von Dortmund und die Fans der Borussia waren entsetzt. Doch Dortmund kaufte ein Jahr vorher Marco Reus aus Gladbach. Und die wiederum haben ihn selbst 2009 von Rot Weiss Ahlen geholt.

Wer mehr Geld hat, kann mehr zahlen und ist in der Regel sportlich erfolgreicher. Geld schießt zwar nicht selbst die Tore, doch die besten Spieler, welche man für viel Geld kaufen und anstellen kann, treffen häufiger das Tor. Das klappt jedoch nicht immer. Man kann zwar mit Geld Spieler verpflichten, doch ist deren erwartet hohe Leistung nicht garantiert. Auch teure Neuzugänge können aus verschiedenen Gründen ihren Beitrag zum Erfolg des Clubs nicht erbringen. Teure Fehleinkäufe sind hinlänglich bekannt, ob nun Breel Embolo bei Schalke, Andriy Yarmolenko in Dortmund, Renato Sanches in München oder in früheren Jahren Carlos Alberto bei Werder Bremen und Jon Dahl Tomasson beim VfB Stuttgart. Auch Lucas Hernández, seit seinem Wechsel im Sommer 2019 für 80 Millionen Euro zum FC Bayern der Rekordtransfer der Münchener, konnte bislang nur beschränkt zum Erfolg des Vereins beitragen. Doch die Fehleinkäufe zeigen auch, warum man als Club viel Geld benötigt (eben genau damit solche Fehlschläge verkraftet werden können) und es

ein gutes Management benötigt (damit man möglichst selten die falschen Spieler verpflichtet).

Die millionenschweren Fehleinkäufe sind letztlich die Ausnahme von der Regel, dass Geld Tore schießt. Oder wie es Heribert Bruchhagen im August 2014 in einem Interview mit dem *Spiegel* formulierte: "Normalerweise ergeben der Lizenzspielereetat der vergangenen fünf Jahre addiert und durch fünf geteilt und das tabellarische Ranking addiert und durch fünf eine fast hundertprozentige Kongruenz [= Deckungsgleichheit]." Testen wir diese Aussage auf Basis der letzten fünf Jahre (von 2017 bis 2021), so stimmt sie nur teilweise. Da der Lizenzspieleretat nicht für alle Jahre öffentlich ist, greifen wir auf die Marktwerte gemäß *Transfermarkt.de* zurück. Wie in Kapitel 2 gezeigt, besteht ein sehr starker Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Der von Bruchhagen beschriebene Einfluss des Geldes auf den sportlichen Erfolg zeigt sich in den Daten sehr deutlich. Für die Saison 2020/21 sehen wir dies in Abbildung 3.1. Über die letzten fünf Jahre hinweg hat jedoch Schalke besonders schlecht und Frankfurt überraschend erfolgreich in der Bundesliga gespielt. Es gibt also keine "hundertprozentige Kongruenz", wie es Bruchhagen andeutet. Doch der Zusammenhang zwischen Geld und sportlichem Erfolg ist eindeutig vorhanden.

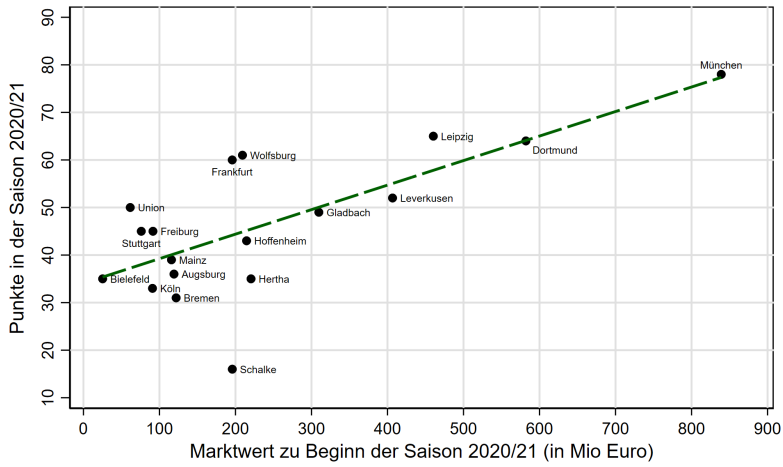


Abbildung 3.1: Punkteausbeute und Marktwerte der Bundesligasaison 2020/21

Einzelne Saisonresultate können durch Sondereffekte, wie die Verletzung eines wichtigen Spielers oder die überraschend starke Leistung eines Einzelnen, verzerrt werden. Das macht den Reiz und die Unvorhersehbarkeit des Fußballs aus. Mit Blick auf Abbildung 3.1 sorgt es dafür, dass einige Clubs deutlich ober- oder unterhalb der

gestrichelten Linie liegen. Geld entscheidet halt auch nicht alles. Statistisch erklärt der Marktwert etwas mehr als die Hälfte der Variation in den Punktzahlen, wenn wir nur eine Saison betrachten. Berücksichtigen wir jedoch die durchschnittlichen Marktwerte der Vereine und ihren durchschnittlichen Erfolg über den gesamten Zeitraum, so ergibt sich ein stärkerer statistischer Zusammenhang. Glück gleicht sich über die Zeit hinweg weitgehend aus (wenn auch nicht immer), und insgesamt besteht kein Zweifel: Geld und Erfolg hängen eng zusammen.

Man kann natürlich argumentieren, dass die Korrelation (der statistische Zusammenhang zwischen zwei Variablen) zwischen Marktwert und Punkten in der Saison in beide Richtungen gehen kann: je mehr Punkte ein Verein gewinnt, desto höher ist der Marktwert des Clubs in der Zukunft. Spielen dann weitgehend dieselben Spieler über mehrere Jahre, ist unklar, in welche Richtung der Effekt geht: Geld schießt Tore oder Tore bringen Geld? Eine Studie von Stephen Hall, Stefan Szymanski und Andrew S. Zimbalist (*Journal of Sports Economics*, 2002) ist dieser Frage nachgegangen und zum Ergebnis gekommen, dass mehr Geld im Fußball zu mehr Erfolg führt. Wir umgehen diese Problematik in Abbildung 3.1, indem wir den Marktwert *zu Beginn* der Saison und die Punkte *am Ende* der Saison darstellen. Dadurch ist der Marktwert eines Clubs nicht durch die starken beziehungsweise schwachen Leistungen *im Laufe der Saison* verzerrt.

Geld zu haben garantiert freilich keinen sportlichen Erfolg. Es gelang ärmeren Clubs immer wieder vor finanziell deutlich stärkeren Vereinen zu landen. Missmanagement schlägt sich genauso im Ergebnis wieder, wie hervorragende Arbeit. Doch insgesamt bestimmt nichts den Erfolg so sehr wie die finanzielle Ausstattung des Clubs. Selbst als Dortmund in der Saison 2014/15 die Hinrunde auf dem vorletzten Platz abschloss, gelang am Ende mit Rang 7 noch der Einzug in die Europa League. Erfolgreiche Arbeit lohnt sich, aber reicht nicht, um ganz nach oben zu kommen. Um diese Aussage zu untermauern, können wir Abbildung 3.2 betrachten. Für jeden Bundesligisten der Saison 2020/21 sehen wir darin, das Verhältnis von Punkten am Ende der Saison zum Marktwert des Kaders. Besonders gut geführte Clubs können selbst mit einem vergleichsweise günstigen Kader viele Punkte in der Saison sammeln. Bielefeld holte mit einem Kadermarktwert von 25 Millionen Euro stattliche 35 Punkte und hielt so die Klasse (in der Abbildung ergibt sich 35/25 = 1.39). Was Abbildung 3.2 jedoch auch zeigt: Selbst in einer unterirdisch schlechten Saison war Schalke 04 pro 1 Millionen Euro Marktwert fast genauso gut wie der FC Bayern oder Borussia Dortmund. Allerdings zeigt sich hier auch, wie teuer sportlicher Erfolg sein kann, denn die Mathematik setzt den Top-Clubs auch Grenzen: Da ein Verein maximal 102 Punkte pro Saison holen kann, wird ein Club mit über 500 Millionen Euro Marktwert höchstens noch auf 0.204 Punkte pro eine Millionen Euro Markt-

wert kommen können. Wer Bayern schlagen will, muss entweder viel klüger agieren oder ähnlich viel Geld haben. Kommen erfolgreiches Management und finanzielle Überlegenheit jedoch zusammen, wie in München seit über einem Jahrzehnt, so ist ein Club nahezu unschlagbar.

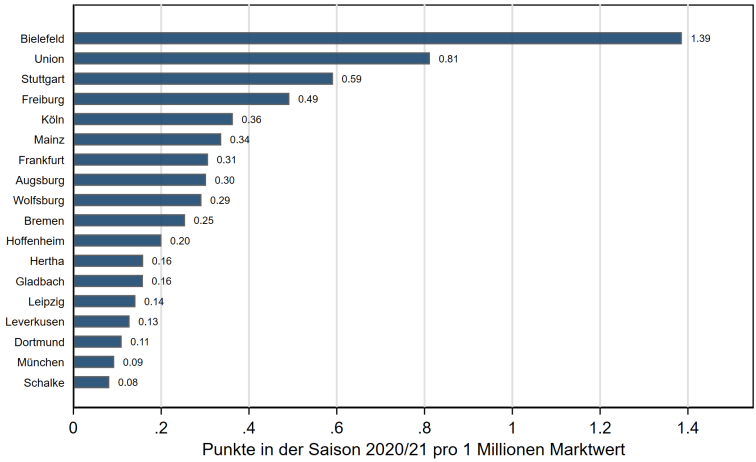


Abbildung 3.2: Punkteausbeute pro eine Millionen Marktwert

Insgesamt zeigt sich: Geld schießt Tore, Geld gewinnt Spiele und Geld bringt Punkte. Das gilt in allen europäischen Ligen gesamthaft, egal ob wir Punkte, Siege oder Tore betrachten. Auch die Relegationsspiele um die Teilnahme an der Bundesliga stützen die These: in 14 Jahren gewann der Erstligist elf Mal. Wie man es dreht und wendet: Reiche Clubs dominieren über ärmere Clubs. Der Sportökonom Stefan Szymanski (“Money and Soccer”, 2015) zeigt zudem, dass ein sehr ähnliches Bild entsteht, wenn man tatsächliche Clubausgaben für Spielergehälter betrachtet. Der Zusammenhang zwischen Geld und Erfolg ist im Zeitraum 1958 bis 2013 sogar tendenziell stärker geworden.

Mit Blick auf Abbildung 3.2 ergibt sich gemäß Stefan Szymanski eine interessante Parallele zum Aktienhandel. Bei Letzterem gibt es viele professionelle Anleger, welche behaupten, Geld erfolgreicher anlegen zu können als andere. Sie kennen angeblich die richtigen Aktien mit den höchsten Kursgewinnen. Doch wie die Forschung sehr eindeutig zeigt, gibt es dauerhaft nur äußerst selten Anleger, welche systematisch und signifikant besser sind als der Durchschnitt. Auf Perioden mit hohen Gewinnen folgen auch wieder schlechtere Zeiten — Fachleute sprechen von “regression to the mean”, der Rückkehr zum Mittelwert. Doch auch eine durch-

schnittliche Leistung reicht, um in absoluten Zahlen enorme Gewinne zu erzielen. Vorausgesetzt man kann hinreichend viel Geld einsetzen. Ein Aktienportfolio von einer Million Euro erhöht sich um 20'000 Euro, wenn die Rendite 2% beträgt. Um so viel Geld zu verdienen (also 20'000 Euro) muss ein Kleinanleger mit 40'000 Euro Vermögen eine Rendite von 50% erzielen. Möglich, aber äußerst unwahrscheinlich. So ist es dann auch im Fußball: selbst mit durchschnittlichem Management wird der FC Bayern viel mehr Punkte holen als beispielsweise Augsburg oder Köln. Mit Blick auf Abbildung 3.1 kann man festhalten: der sportliche Erfolg des FC Bayern ist ungefähr das, was man angesichts der finanziellen Potenz auch erwarten darf. Bayerns Stärke resultiert nicht daraus, dass man so gut Geld investiert, sondern dass man über Jahrzehnte hinweg ein solches Vermögen angehäuft hat.

Doch warum wird der Fußball nicht langweilig, wenn am Ende das Ergebnis so eng mit den im Vorhinein bekannten finanziellen Unterschieden zusammenhängt? Zum einen ist jedes einzelne Spiel dennoch schwer vorher zu sagen. Bayern mag zwar mit hoher Wahrscheinlichkeit gegen Augsburg gewinnen, doch sicher ist es nicht. Und genau darin liegt sogar der Reiz: David gegen Goliath. Die Hoffnung darauf, doch einmal gegen den großen Gegner aus München zu gewinnen, bleibt unentwegt bestehen. Denn ab und zu gelingt es ja doch, wie beispielsweise die Fans von Eintracht Frankfurt (DFB-Pokal 2018) oder Holstein Kiel (2021) bestätigen können. Doch das sind Erfolge in einzelnen Spielen. Über eine Saison mit 34 Spieltagen hinweg setzt sich Bayern dann doch fast immer durch. Überraschende Meisterschaften wie etwa jene des VfB Stuttgart (Meister von 2007) sind sehr selten. Betrachten wir die Bundesliga seit der Saison 2001/02, so gab es in diesem Zeitraum nie einen Meister, welcher nicht zu den Top-7 der Rangliste nach Marktwert zählte. Die größten Überraschungen waren Wolfsburg (2009) und Dortmund (2011), welche jeweils auf Platz 7 nach Marktwert vor der Saison standen. Auch Stuttgart (2007, Platz 6) und Bremen (2004, Platz 4) waren unerwartet, doch insgesamt gingen zwei Drittel aller Meisterschaften an jenen Club mit dem höchsten Kaderwert — also nach München.

3.1.2 Kreislaufmodell

Die Tatsache, dass das Geld den Erfolg im Fußball so stark prägt, macht den Sport im Kern zu einer relativ einfachen Angelegenheit. Man beginne mit möglichst viel Geld. Dieses investiert man hauptsächlich in Spieler, etwas steckt man ins restliche Personal sowie die Infrastruktur. Je mehr Geld man zur Verfügung hat, desto besser werden die Spieler sein und desto größer ist der sportliche Erfolg. Dieser wiederum bringt die Einnahmen, welche die finanzielle Basis für die nächste Saison darstellen. Abbildung 3.3 stellt diesen Zusammenhang als Kreislaufmodell vereinfacht dar.

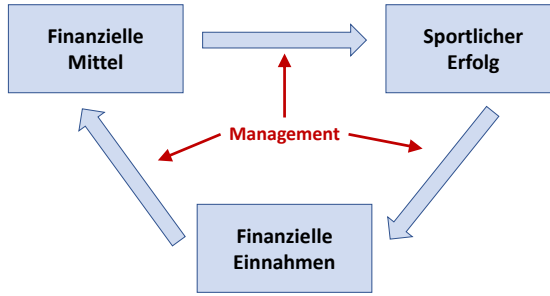


Abbildung 3.3: Kreislauf des Fußballgeschäfts

Der obere horizontale Pfeil ist bereits durch Kapitel 3.1.1 belegt: Geld schießt Tore beziehungsweise finanzielle Mittel wirken sich positiv auf den sportlichen Erfolg aus. Umgekehrt gilt: ohne Moos nix los. Geld treibt den Kreislauf an und einmal gestartet setzt sich der Kreislauf schier endlos fort. Der sportliche Erfolg generiert finanzielle Einnahmen, welche in der Folgesaison eingesetzt werden und erneut zu sportlichem Erfolg führen. Finanzielle Stärke schlägt sich im Fußball sehr deutlich in sportlichem Erfolg nieder. Gleichzeitig führt dieser Erfolg dann zu höheren Einnahmen (mehr Zuschauer, bessere Sponsoren, Einnahmen aus internationalen Wettbewerben und Merchandising). Es ergibt sich eine sich positiv verstärkende Entwicklung. Man kann mit Blick auf den Wettbewerb auch von einem Teufelskreis sprechen: wer einmal oben ist, bleibt in der Regel auch oben. Ein sportlicher und finanzieller Aufstieg ist nur sehr schwer möglich.

Es handelt sich jedoch nicht ganz um ein *Perpetuum mobile*, also ein System, welches einmal in Gang gesetzt ohne weitere Energiezufuhr ewig in Bewegung bleibt. Die ständig notwendige "Energiezufuhr" ist das Management. Die Vereinsführung hat drei Aufgaben: aus dem vorhandenen Budget die bestmögliche Mannschaft zusammen zu stellen, den sportlichen Erfolg möglichst erfolgreich für finanzielle Einnahmen zu nutzen und auch sonst möglichst viele zusätzliche Geldquellen anzuzapfen. Doch wie sehr bestimmt wirklich die Leistung der Vereinsführung — die Qualität des Managements, wenn man so will — das Ergebnis? Es wäre absurd, diese als irrelevant zu beschreiben. Beispielsweise haben Clubs wie Schalke, Bremen oder Hamburg trotz größerer finanzieller Möglichkeiten regelmäßig schlechter abgeschnitten als Freiburg oder Augsburg. In der Saison 2021/22 spielen die beiden kleineren Clubs zudem noch in der Bundesliga, während die drei ehemaligen

Top-Vereine allesamt Zweitligisten sind. Doch am Ende ist es so, dass auch sehr gutes Management keine Wunder vollbringen kann. Egal wie gut man in Freiburg arbeitet: für einen Titel auf europäischer Ebene wird es nicht reichen. Der ehemalige Sportdirektor von Bayer Leverkusen, Rudi Völler, meinte einmal, die wirtschaftlichen Unterschiede seien so groß, dass diese mit sportlicher Kompetenz nicht einmal mehr annähernd ausgeglichen werden könnten: "So gut kannst du gar nicht scouten. Du kannst vielleicht mal ein Spiel gegen die Bayern gewinnen, aber über die gesamte Saison hast du keine Chance" (*FAZ*, 14.2.2015). Hier ist erneut die Analogie zum Finanzmarkt hilfreich. Wer sein Geld klug anlegt, mag tolle Renditen erzielen und sein Geld alle paar Jahre verdoppeln. Doch das bringt wenig, wenn man mit ein paar Hundert Euro startet. Aus 300 Euro werden auch bei einer jährlichen Traumrendite von 15% im Laufe von 30 Jahren nur 20'000 Euro. Wer stattdessen mit einer Million Euro zu investieren beginnt, verdient ebenjene 20'000 Euro in einem Jahr und muss dazu nur eine Rendite von 2% erzielen.

Wie kann ein Club gemäß Abbildung 3.3 also erfolgreich sein? Um oben anzukommen, gibt es mehrere Wege. Doch im Grunde läuft es stets auf dasselbe hinaus: es braucht sehr viel Geld. Woher es kommt, ist erst einmal egal. Hauptsache es kommt reichlich, am besten schubkarrenweise. Abbildung 3.4 zeigt daher anhand einer erweiterten Graphik illustrativ, wie externe Geldgeber auf den Kreislauf einwirken. Sie bringen einen Verein auf ein höheres Level. Durch ihren Zuschuss an finanziellen Mitteln erhöht sich der sportliche Erfolg und damit auch die finanziellen Einnahmen des Clubs. Dabei ist es zunächst einmal unerheblich, wer genau der Geldgeber ist. Ob Hunderttausend Fans jeweils 2'000 Euro geben oder Roman Abramowitsch allein einen Scheck über 200 Millionen Euro ausstellt (im Jahr 2003 kaufte der russische Oligarch für 210 Millionen Euro den FC Chelsea, anschließend pumpte er weitere rund 760 Millionen Euro in den Club) — egal, Hauptsache der Rubel rollt. Der FC Bayern hat zwischen den Jahren 2002 und 2014 für insgesamt 277 Millionen Euro ein Viertel des Vereins an Adidas, Audi und Allianz verkauft. Das war damals genug, um auf ein gänzlich höheres Level aufzusteigen.

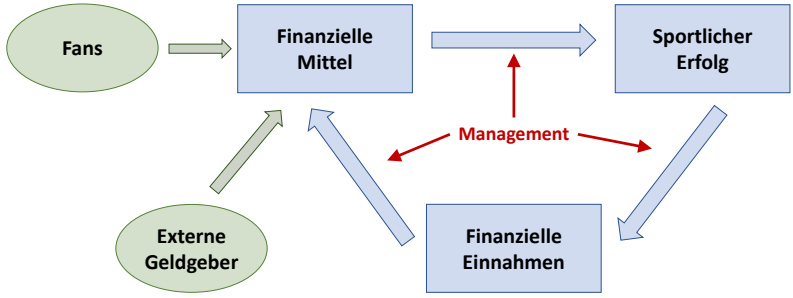


Abbildung 3.4: Kreislauf des Fußballgeschäfts mit Investoren

Damit das Fußball-Business läuft, muss jemand Geld bringen. Je mehr, desto besser. Irgendwer muss also sein Geld in den Sport stecken, damit sich das Karussell drehen kann. In China sagt man, es sei egal, ob die Katze weiß oder schwarz ist, Hauptsache sie fängt Mäuse. Im Fußball ist es jedoch nicht egal, wer den Laden finanziert, denn wer immer es ist, verlangt in der Regel eine Gegenleistung. Keiner der Geldgeber stellt einem Verein Millionen zur Verfügung und hält sich dann aus allem raus. Die Fans des HSV können ein Lied davon singen, wie sich Klaus-Michael Kühne häufig intern und öffentlich in die Belange des Vereins oder die Transferstrategie eingemischt hat. Das ist bei anderen Geldgebern jedoch nicht anders. Wer die Kapelle bezahlt, bestimmt nicht nur was gespielt wird, sondern auch wie. Und gerade die börsennotierten Unternehmen haben klare Vorstellungen davon, wie ein Club geführt werden soll: wie ein Unternehmen. Das bedeutet professionelles Management, klarer Fokus auf Erfolg und keine Skandale.

Von außen kommt auf vielfältige Weise sehr viel Geld in die Clubs. Diese sind bei gutem Management dann auch entsprechend sportlich äußerst erfolgreich. Doch das ist keineswegs garantiert. Geld schafft vielmehr Möglichkeiten oder wie es Lars Windhorst, der Investor von Hertha BSC Berlin, formulierte: “Hertha eröffnen sich durch das Investment hervorragende Chancen. Der finanzielle Background des Vereins ist ein wichtiger Beitrag, jetzt muss auf sportlicher Ebene von den Verantwortlichen im Verein maximal viel daraus gemacht werden.” Anders ausgedrückt, das Management vonseiten des Vereins spielt eine wichtige Rolle in der Übersetzung von Geld in sportlichen Erfolg.

Man kann die Unterstützung durch externe Geldgeber als Finanzdoping beschreiben. Doch dieses wirkt anders als das Doping bei Sportlern. Während Letztere im-

mer wieder neu Dopingmittel benötigen, um leistungsfähig zu sein — und gar noch die Dosis stetig erhöhen müssen — braucht es Finanzdoping potenziell nur einmal. Danach kann der (gekaufte) sportliche Erfolg die notwendigen Einnahmen für einen Weiterbetrieb auf hohem Niveau sicherstellen. Das Modell kann somit dauerhaft tragfähig sein, auch ganz ohne *permanente* Zuschüsse durch Investoren. Allerdings sind diesem Gedanken Grenzen gesetzt und es kann auch nicht jeder Club machen — nicht einmal besonders viele. Ein Beispiel dafür mag man in Manchester City sehen. Der Club wurde mit Zuschüssen von rund zwei Milliarden Euro zu einer Top-Adresse im globalen Fußball aufgebaut. Heute erhält er rund 180 Millionen Euro jährlich durch die TV-Vermarktung der Premier League. Hinzu kommen Einnahmen aus Ticketverkäufen, Merchandising, UEFA Prämien und Vermarktung, Transfers (im Rahmen der City Football Group arbeitet ManCity mit Vereinen in Afrika, Australien, Japan, Spanien, Uruguay und den USA zusammen) und Sponsoring. Angesichts des sportlichen Erfolgs ist auch ohne Zuschüsse aus Abu Dhabi ein Umsatz von mehreren Hundert Millionen Euro möglich und damit lässt sich ein Spitzenclub auf Augenhöhe mit Bayern München finanzieren. Aber halt auch nicht mehr. Will man Stars von München nach Manchester locken, muss man zusätzliche finanzielle Mittel beisteuern — so wie es der Wüstenstaat seit Jahren macht.

Es gibt noch einen interessanten Aspekt, welchen Abbildung 3.4 aufzeigt. Im Fußball wirken sogenannte Netzwerkeffekte. Damit beschreiben Wirtschaftswissenschaftler die Tatsache, dass manche Produkte oder Dienstleistungen für einen potenziellen Kunden wertvoller werden, wenn viele andere diese bereits nutzen. Niemand würde sich beispielsweise ein Faxgerät kaufen, wenn er nicht hinreichend viele andere Menschen kennt, die bereits ein Faxgerät verwenden. Aus demselben Grund haben es Konkurrenten von WhatsApp so schwer, sich zu etablieren: Jeder einzelne Nutzer hat kaum einen Anreiz, eine andere App zu installieren, solange alle anderen noch bei WhatsApp sind. Mit Blick auf Abbildung 3.4 können wir ebenfalls von starken Netzwerkeffekten sprechen. Je mehr Geld externe Geldgeber bereits in einen Club investiert haben, desto größer wird tendenziell der sportliche Erfolg des Clubs sein und desto attraktiver ist er für andere Geldgeber. Wie bei WhatsApp folgt daraus jedoch: wer es einmal "geschafft hat", bleibt in der Regel auch erfolgreich. Erfolgreiches Club-Management besteht heutzutage also ganz wesentlich daraus, Geld herbei zu schaffen.

3.2 Der Rubel rollt

Was folgt daraus, den Fußball als Business zu betrachten? Auf den Punkt gebracht: Vereine benötigen Geld. Ohne Geld läuft gar nichts. Und damit man erfolgreich ist,

braucht man mehr Geld als andere Clubs. Ausnahmen bestätigen die Regel. Also, woher kommt das viele Geld? Da nichts so sehr den sportlichen Erfolg bestimmt wie die finanziellen Möglichkeiten, müssen wir über Geld sprechen. Wie viel Geld nehmen die Clubs pro Jahr ein und wo kommen die finanziellen Mittel her? Was sagen Umsatzzahlen, Personaletats, Transferzahlungen und Marktwerte aus über die finanziellen Möglichkeiten der Vereine? Diesen Fragen gehen wir nun im Detail nach.

3.2.1 Immer mehr Geld

Der moderne Profifußball ist teuer geworden. Da braucht es jede erdenkliche Einnahmequelle. Früher waren vor allem die Einnahmen durch den Ticketverkauf am Spieltag entscheidend. Bayern München hatte ab 1972 durch das Olympiastadion und Borussia Dortmund durch das Westfalenstadion ab 1974 einen entscheidenden Vorteil. Doch die Gewichte unter den Einnahmequellen haben sich verschoben. Das Fernsehen in immer besserer Qualität — ab 1967 Farbfernsehen, seit 2010 gibt es ARD und ZDF in HD-Auflösung und mittlerweile übertragt Sky einzelne Spiele in Ultra-HD — ermöglicht es vielen Millionen Fans, live dabei zu sein. Seit dem Jahr 2001 kann man alle Spiele der Bundesliga live im Fernsehen verfolgen. Diese Einnahmequelle wurde über die Jahre hinweg massiv ausgebaut und verfeinert. Dadurch stieg allgemein die öffentliche Aufmerksamkeit, welche dem Fußball zuteilwurde. Daher wurde der Sport auch für Sponsoren und Investoren interessanter, was zusätzliche Einnahmen brachte. Und aus den USA wurden viele Ideen bezüglich Merchandising übernommen.

Wie weit manche Clubs gehen, um zusätzliche Gelder einzunehmen, zeigt ein Beispiel aus der englischen Premier League. Die BBC berichtete Anfang 2019, dass diverse Vereine tatsächlich Eltern zur Kasse bitten, wenn deren Kinder beim Einlaufen der Mannschaften dabei sein wollen. West Ham United nahm demzufolge bis zu 700 Pfund (etwa 825 Euro), selbst der Zweitligist Swansea City wollte über 500 Euro von den Eltern. Die Spitzenclubs können auf solche Einnahmen verzichten: Chelsea, Liverpool, Arsenal oder auch Manchester United wählen Kinder zufällig aus ihren Jugendmannschaften und berechnen nichts für das Erlebnis. Ist es verwerflich, dafür Geld zu verlangen? Natürlich ist es für Kinder ein unvergleichliches Erlebnis. Doch das kann ein Besuch im Disneyland Paris oder Phantasialand in Brühl auch sein. Und günstig kommt man dort auch nicht weg als Eltern. Am Ende ist es jedoch einfach so: die Unternehmen nehmen so viel Geld wie sie können. Apple verkauft ja auch einen Monitor-Standfuß für 1'000 Euro und vier Rollen für den Mac Pro für 700 Euro, einfach weil es Leute gibt, die das zahlen.

In Deutschland verlangt noch kein Fußballclub Geld von den Eltern, damit ihre

Kinder vor Spielbeginn mit aufs Feld laufen können. Doch sowohl die Einnahmen als auch die Ausgaben der Fußballvereine haben sich in den letzten Jahren rasant erhöht. Zunächst zeigen uns die Umsatzzahlen der deutschen Clubs in Abbildung 3.5, dass Bayern München heute mehr als drei Mal so viel einnimmt wie noch im Jahr 2005. Die Corona-Krise sorgte zwar zuletzt für einen leichten Rückgang, doch der Umsatz im Jahr 2020 war trotz weitgehend leerer Allianz-Arena der zweithöchste in der Vereinsgeschichte. Bei anderen Clubs fiel der Anstieg ebenfalls deutlich aus, vor allem in Dortmund. Auffallend ist, dass es zwar bei vielen Vereinen eine starke relative Steigerung gegeben hat, doch die absoluten Unterschiede sind inzwischen enorm. Wir sehen das beim Vergleich von Bayern und Gladbach. Im Jahr 2005 betrugen die Umsätze 180 beziehungsweise 57 Millionen Euro. Fünfzehn Jahre später setzten die Münchener 671 Millionen Euro um, während Gladbach auf 163 Millionen kam. Das Verhältnis von 3:1 hat sich auf etwa 4:1 vergrößert.

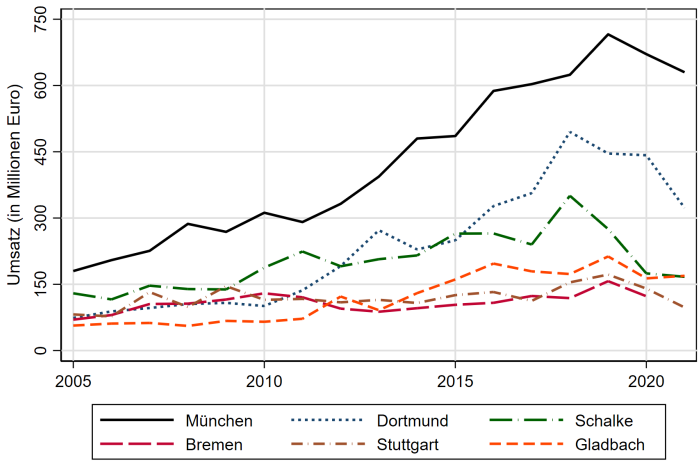


Abbildung 3.5: Entwicklung der Umsatzzahlen ausgewählter deutscher Clubs

Bayern München hat sich finanziell also deutlich von den übrigen *deutschen* Vereinen distanziert. Der angebrachtere Vergleich ist jedoch nicht mit den Vertretern der Bundesliga, sondern den europäischen Top-Clubs. Wie Abbildung 3.6 verdeutlicht, ist die Umsatzentwicklung der Münchener sehr vergleichbar mit jener in Madrid, Manchester oder Barcelona. Alle europäischen Spitzenclubs setzen inzwischen um die 600 Millionen Euro um, also gut und gerne 150 Millionen mehr als etwa Borussia Dortmund vor der Corona-Krise.

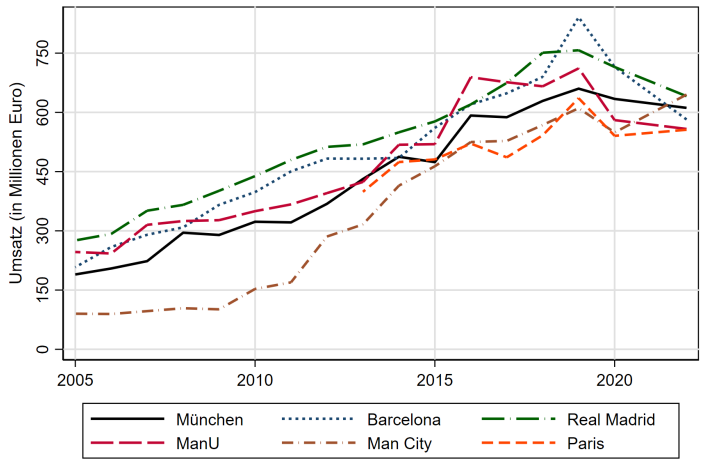


Abbildung 3.6: Entwicklung der Umsatzzahlen ausgewählter Clubs

Wir sehen in Abbildung 3.6 auch, dass es praktisch bei allen Vereinen im Jahr 2020 zu einem Rückgang gekommen ist. Während dies mit der Corona-Krise und leeren Stadien zu erklären ist, stellen manche trotzdem die Frage, ob der Höhepunkt erreicht sei oder die Umsatzzahlen stetig weiter wachsen werden. Dies ist eine spannende und hoch-relevante Frage, doch zunächst müssen wir analysieren, woher das viele Geld im Fußball eigentlich kommt.

3.2.2 Woher kommt das viele Geld?

Um Geld zu verdienen, machen Fußballclubs dasselbe wie andere Unternehmen. Sie verkaufen Produkte und Dienstleistungen. Dazu gehört das Kerngeschäft, die Unterhaltungsshow auf dem Platz, ebenso wie das Angebot einer Werbeplattform. Um dies näher zu verstehen, betrachten wir Abbildung 3.7.

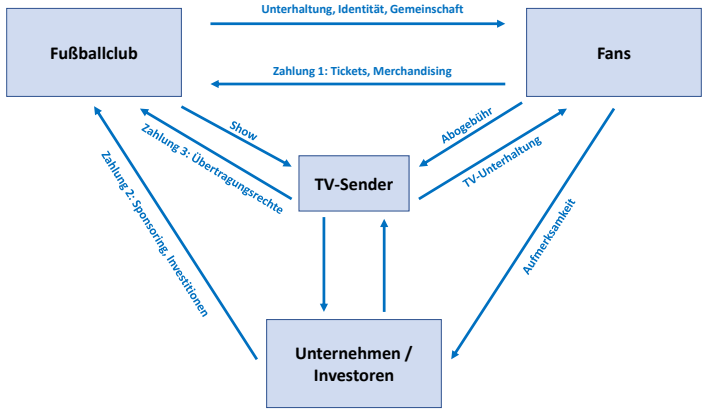


Abbildung 3.7: Akteure, Leistungen und Zahlungen im Fußballgeschäft

Am einfachsten ist es, die Abbildung zu verstehen, wenn wir mit einem Amateurclub starten. Bei diesem sind die Dinge noch sehr überschaubar. Wie das Fußballmagazin *11 Freunde* im Oktober 2021 anlässlich des "Tag der Amateure" anschaulich beschrieb, geht es hier noch um den "wahren Fußball". Es gibt keine Stars, aber auch keinen Kommerz. Die Fans zahlen für den Eintritt, die Bratwurst und das Bier. Sie bekommen Unterhaltung und viel mehr noch: ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Zahlung 1 in Abbildung 3.7 zeigt die direkten finanziellen Leistungen der Fans an den Fußballclub. Dazu gehören neben Ticketkäufen auch der Erwerb von Fanartikeln sowie Mitgliederbeiträge.

Kommerz gibt es beim FC Rosengarten ebenso wenig wie bei der DJK Sportgemeinschaft Hommersum-Hassum. Bei Letzterem spielt die 1. Herrenmannschaft in der Kreisliga A und man plant eine Modernisierung der Sportstätten. Zu diesem Zweck braucht es jedoch einige Zehntausend Euro, weshalb man dann doch ein wenig Kommerz findet. Auf einer großen Tafel sind Dutzende Unterstützer genannt, welche als "Paten" die Sanierung der Sportanlage unterstützen. Hierbei finden sich neben der lokalen Volksbank und Sparkasse auch diverse Kleinunternehmen und Einzelpersonen. Deren Motivation besteht weniger im direkten Werbeeffekt, als vielmehr darin, sich eine gute Reputation zu kaufen. Dies motiviert vermögende Einzelpersonen häufig zu Spenden, ist aber auch für lokal ansässige Firmen interessant. Da diese auf eine gute Zusammenarbeit mit lokalen Behörden, Politikern und ganz allgemein der Bevölkerung angewiesen sind, zeigen sie sich gerne großzügig beim Sponsoring lokaler Vereine.

Es gibt somit reichlich Lokalkolorit und wenig Kommerz in den untersten Ligen des Fußballs. Dies ändert sich jedoch, wenn ein Club sportlich erfolgreicher sein möchte. Dazu benötigt er Spieler, welche deutlich mehr Zeit für den Sport aufwenden. Schon im unteren Amateurbereich wird mehrfach die Woche trainiert und es gibt wöchentlich Pflichtspiele in Liga und Pokal. Ohne Aufwandsentschädigung lässt sich dies kaum rechtfertigen, zumal die Clubs schon auf dieser Ebene in klarer Konkurrenz zueinander stehen. Talentierte Spieler werden auch in unteren Ligen abgeworben. Der Reiz des Geldes ist eben nicht nur Profis bekannt. Das Streben nach Geld ist dem Fußball sozusagen von Grund auf eingepflanzt. Ganz einfach deshalb, weil die Spieler Zeit aufwenden müssen, welche sie für andere (berufliche oder private) Zwecke verwenden könnten.

Im Umkehrschluss bedeutet das: soll es mit dem Club sportlich bergauf gehen — und das wünscht sich jeder Fan — wird das ganze Unterfangen zunehmend teuer. Mit moderaten Ticketpreisen und dem Verkauf von Bier und Bratwurst ist es dann nicht mehr getan. Auch lokale Kleinunternehmen als generöse Sponsoren reichen nicht mehr aus. Da kommt es den Vereinen zupass, wenn sie eine große Fanbasis haben. Deren Aufmerksamkeit lässt sich an werbende Unternehmen verkaufen. Diese zahlen nun für Sponsoring mit klar wirtschaftlichen Motiven. Ist die Fanbasis jedoch gering, so kann ein Unternehmen oder Investor auch "in Vorleistung" treten und den Club finanziell so unterstützen, dass der sportliche Erfolg die Fanbasis kreiert. Man denke hier an die TSG Hoffenheim. Was in Abbildung 3.7 als "Unternehmen / Investor" bezeichnet wird, kann auch ein Milliardär sein, welcher seine persönlichen Interessen durch Investitionen in den Fußball anstrebt. Oder ein Land wie Katar. In jedem Fall ergänzen sich Zahlung 1 und 2 nun. Die Fans sind nicht mehr die einzige — und vielleicht nicht mehr die wichtigste — Einnahmequelle des Clubs.

Gelingt es einem Club sportlich noch weiter aufzusteigen, so werden seine Spiele auch für TV-Sender interessant. Diese können die Übertragungsrechte erwerben, wobei hier in der Regel die Clubs gemeinsam die Rechte vermarkten (etwa im Rahmen der Deutschen Fußball Liga). Dies steigert die Verhandlungsmacht der Fußballclubs gegenüber den Fernsehsendern. Der Einstieg der TV-Sender macht den Fußball nochmals interessanter für kommerziell orientierte Firmen, da nun ein viel größeres Publikum erreicht wird. So schreitet die Kommerzialisierung voran und der Club generiert enorme Einnahmen, welche ihm den sportlichen Erfolg ermöglichen (siehe Abbildung 3.3 auf Seite 64). Die TV-Sender sind aufgrund ihrer Kostenstruktur wirtschaftlich betrachtet der beste Partner, welchen sich der Fußball ausdenken könnte. Da es Sender wie RTL oder ARD nichts kostet, eine Million zusätzliche Zuschauer zu "beliefern", haben sie ein starkes Interesse daran, die Zuschauerzahlen zu maximieren. Dies steigert die eigenen Vermarktungsmöglichkeiten als Werbeplatt-

form. Daher rühren TV-Sender und auch andere Medien ständig die Werbetrommel für den Fußball — sehr zur Freude der Akteure in dieser Sportart. Der Rubel rollt nun noch mehr als ohnehin schon. Dass in der Folge jedoch dem Kommerz weiter Vorschub geleistet wird und andere Sportarten in der Berichterstattung verdrängt werden, sind die unschönen Nebenwirkungen für andere.

Für die Fußballclubs ist es attraktiv, mehrere Geldquellen zu haben (neben jenen auf Seite 71 in Abbildung 3.7 dargestellten gibt es auch Einkünfte durch den Verkauf von Spieler-Transferrechten). Doch es ist wichtig, hierbei die Abwägungen zu berücksichtigen. Beispielsweise besteht eine gewisse Rivalität zwischen Zahlung 1 und den anderen beiden Zahlungen: Je mehr Geld ein Verein durch Sponsoring einnehmen möchte, desto mehr Werbung muss gezeigt werden. Doch es kann den Fans auch zu viel werden mit der Reklame. Man hat sich zwar daran gewöhnt, dass selbst im öffentlich-rechtlichen Fernsehen Werbung gezeigt wird, doch inzwischen hat die ARD Sportschau am Samstagabend nicht mal mehr 30 werbefreie Sekunden, um die Bundesligatabelle zu zeigen und zu kommentieren. Und wenn auch der Bezahlsender *Sky* Werbung zeigt, reduziert dies die Zahlungsbereitschaft der Fans für ein entsprechendes Abo. Dieses Problem ist in der Betriebswirtschaft längst bekannt: Plattformen haben in der Regel eine *money side* und eine *subsidy side*. Erstere trägt den Löwenanteil der Kosten, während Letztere quersubventioniert wird. Dies wird am Beispiel von Facebook verständlich: Die Plattform ist für die Nutzer gratis (sie zahlen in gewisser Hinsicht mit ihren Daten und ihrer Aufmerksamkeit), während die dort werbenden Firmen für die Werbeplattform zahlen. Nicht anders verhält es sich bei jeder Tageszeitung oder jedem Fußballclub. Je weniger Fans ein Fußballclub hat, desto wichtiger sind die Zahlungen 2 und 3 von den Unternehmen beziehungsweise TV-Sendern. Umgekehrt kann ein solcher Club auch stärker auf Unternehmen, Investoren und TV-Sender zugehen, weil er weniger unter Druck von Seiten der Fans steht.

Bei Traditionsvereinen verhält es sich anders. Hier gibt es eine große Fanbasis, welche bei sämtlichen Entscheidungen des Clubs mitreden möchte. Doch wenn ihre Zahlungen an den Club klein sind im Vergleich zu jenen der TV-Sender und Sponsoren, dann ist ihr Einfluss auch entsprechend gering. Hier können wir wieder Uli Hoeneß zu Wort kommen lassen. Die Fans des FC Bayern wollen ein modernes Stadion, Champions League und Stars wie Lewandowski und Neuer. Doch mit Tickets für "7 Euro in der Südkurve" ist dies nicht zu finanzieren. Allerdings zahlen die angesprochenen Ultras nicht nur direkt etwas an den Club — durch den Kauf von Tickets, Getränken und Merchandising — sondern sie bilden die Kulisse, welche die Veranstaltung in der Allianz-Arena so attraktiv macht für zahlungskräftigere Stadionbesucher sowie Sponsoring-Partner und TV-Sender. Die Fans und vor allem die

Ultras sind eben nicht einfach nur Kunden, sondern wirtschaftlich betrachtet Zulieferer der Clubs.

Wer genauer verstehen möchte, wie wichtig die einzelnen Einnahmequellen der Fußballvereine sind, der kann in die Jahresabschlüsse der Clubs schauen. Beispielsweise wies die FC Bayern München AG als Konzern in der Saison 2019/20 einen Umsatz von 698 Millionen Euro aus. Davon entfielen 671 Millionen auf die FC Bayern München AG ohne die Allianz Arena München Stadion GmbH sowie andere Tochterunternehmen. Woher diese 671 Millionen Euro kamen, zeigt Tabelle 3.1 auf Seite 74.

Einnahmen aus dem Spielbetrieb Einnahmen aus Bundesliga-Heimspielen, Freundschaftsspielen, DFB-Pokal und UEFA Champions League	152.5
Einnahmen aus Sponsoring und Vermarktung	196.5
Einnahmen aus medialer Vermarktung Spiele in der Bundesliga, DFB-Pokal und Freundschaftsspiele — davon von der DFL für die Bundesliga-Zentralvermarktung, national und international: 110,8 Mio. Euro	121.2
Einnahmen aus Transfers	63.9
Einnahmen aus Merchandising	91.8
Sonstiges u.a. Mieten und Pachten, New Media, Erlebniswelt, DFB-Abstellung Nationalspieler, FC Bayern II, Jugend- und Frauenfußball	45.2
Summe	671.1
Gesamtpersonalaufwand alle Angestellten/Mitarbeiter der FC Bayern München AG	314.8
Betriebliche Aufwendungen	242.0
Materialaufwand und -einsatz	33.9
Abschreibungen Transfer- und Anlageabschreibungen — davon Abschreibungen auf Transferentschädigungen: 62,6 Mio. Euro	69.2
Summe	659.9
Ergebnis der FC Bayern München AG vor Steuern	11.2
Jahresüberschuss FC Bayern München AG	5.9

Tabelle 3.1: Gewinn- & Verlustrechnung FC Bayern, Saison 2019/20, in Mio Euro

Fußballvereine haben im Wesentlichen fünf zentrale Einnahmequellen: Ticketverkäufe, Sponsoren, Übertragungsrechte, Transfers und Fanartikel (aus dem Englischen ist hierfür auch der Begriff Merchandising gebräuchlich). Im hier betrachteten Fall nahm der FC Bayern durch die Ausrichtung der Spiele 152.5 Millionen Euro ein. Dies umfasst auch Prämien aus der Teilnahme an der UEFA Champions League.

Übertroffen wird diese Einnahmequelle nur durch die Erträge aus Sponsoring und Vermarktung. Die offizielle Seite des Clubs listet 27 sogenannte Partner aus. Dazu zählen neben Hauptpartner Telekom und Anteilseigner Adidas, Audi und Allianz auch Firmen wie Paulaner, Qatar Airways oder SAP. Nimmt man allein Telekom (Trikotwerbung) und Adidas (Ausrüster) zusammen, ergeben sich rund 95 Millionen Euro für die Bayern. Das ist weit mehr als jeder andere Bundesligist, gleichzeitig aber bedeutend weniger als Real Madrid (180 Millionen), Manchester United (160), Paris Saint-Germain (140) oder Barcelona (135).

Da Fernsehsender für die Übertragung der Spiele zahlen, nimmt der FC Bayern auch hier viel Geld ein. Die Bundesliga wird zentral vermarktet und die Bayern erhalten hier knapp 111 Millionen Euro. Weiteres Geld kam aus Transfererlösen (für Mats Hummels zahlte Dortmund 30.5 Millionen, für Renato Sanches flossen 20 Millionen von OSC Lille nach München), wobei Transferzahlungen zum Teil über mehrere Jahre gestreckt erfolgen, insbesondere wenn es Bonuszahlungen gibt. Die Vielzahl an Fanartikeln — von Trikots über Schirme bis hin zum Sound-Toaster Super Bayern für 39.95 Euro — spült weitere 91.8 Millionen in die Kassen des Rekordmeisters. Und schließlich gibt es eine Reihe weiterer kleinerer Einnahmequellen wie Mieten, die Erlebniswelt, Einnahmen aus Abstellungen von Nationalspielern an den DFB, und anderen Mannschaften. Dies summiert sich auf über 45 Millionen Euro pro Jahr. Rechnen wir alles zusammen, so ergeben sich 671.1 Millionen Euro Einnahmen für den FC Bayern.

Der deutsche Rekordmeister hat somit mehrere Einnahmequellen, welche es zusammen ermöglichen, einen extrem teuren Spielerkader zu finanzieren. Um diese Zahlen besser einordnen zu können, lohnt sich der Vergleich mit einem anderen Bundesligisten. Eintracht Frankfurt erreichte beispielsweise im Kalenderjahr 2019 einen Umsatz von rund 309 Millionen Euro, also etwas weniger als halb so viel wie die Münchener. Blickt man hier auf die Details, so fallen 111 Millionen aus Spielertransfers, 93 Millionen aus TV-Rechten, 32 Millionen aus dem Spielbetrieb, 16 Millionen aus Merchandising sowie 50 Millionen aus der Vermarktung (inklusive Sponsoring) auf. Die enormen Einnahmen durch Spielerverkäufe sind insbesondere durch die Transfers von Luka Jović (für rund 60 Millionen zu Real Madrid, wobei die Eintracht nur 70% der Transferrechte hielt) und Sébastien Haller (für 50 Millionen zu West Ham United) zu erklären. Ohne den Verkauf der beiden wertvollsten Spieler wären die Einnahmen also erheblich geringer ausgefallen. Die äußerst erfolgreiche Teilnahme an der Europa League Saison 2018/19 mit Einzug ins Halbfinale brachte dem Club rund 27 Millionen an UEFA-Prämien sowie gesteigerte Einnahmen durch Ticketverkäufe, Merchandising und Sonderprämien von Sponsoren. Doch es bleibt dabei: ohne den Verkauf von exzellenten Spielern kommt ein Verein wie Frankfurt

gerade auf ein Drittel der Einnahmen des FC Bayern. Und derartige Erlöse aus Spielertransfers sind ein relativ neues Phänomen. Die größten jährlichen Einnahmen erzielten Dortmund (256 Mio. im Jahr 2018, 132 Mio. 2020, 114 Mio. 2019, 111 Mio. 2017), Hoffenheim (121 Mio. 2020), Frankfurt (115 Mio. 2019), Wolfsburg (111 Mio. 2016, 99 Mio. 2017) sowie Leverkusen (91 Mio. 2021 und 90 Mio. 2018). Selbst Clubs wie Schalke oder Gladbach nahmen nie mehr als 50 Millionen Euro in einem Jahr durch Transfers ein.

Die Zahlen zu den Finanzen des FC Bayern München zeigen klar, wie viel die Unterstützung durch externe Geldgeber — Sponsoren oder Investoren — bewirken können. Der FC Bayern erhält Schätzungen zufolge allein von Adidas und der Telekom jährlich rund 90 Millionen Euro an Sponsorengeldern — genug, um den gesamten Personalaufwand von Eintracht Frankfurt zu stemmen. Und dafür, dass Thomas Müller und Co. mit Qatar Airways auf dem Ärmel spielen, gibt es weitere gut zehn Millionen Euro für die Münchener. Zum Vergleich: Seit der Saison 2017/18 zahlt Opel rund 9 Millionen Euro jährlich an Borussia Dortmund, damit das Logo auf den Ärmeln der schwarz-gelben Trikots zu sehen ist. Währenddessen konnte Eintracht Frankfurt die Deutsche Börse als Ärmelsponsor gewinnen, nahm jedoch gerade ein Fünftel so viel ein wie Bayern. Selbst ein Club aus der oberen Tabellenhälfte der Bundesliga ist also finanziell in einer ganz anderen Liga als die Münchener. Ein Blick in die sogenannte *Deloitte Football Money League*, einem jährlichen Bericht zu den Finanzen der zwanzig umsatzstärksten Vereine, aus dem Jahr 2021 zeigt denn auch, wie weit der Weg an die Spitze ist. Frankfurt schaffte es erstmals unter die Top-20 und ist doch meilenweit entfernt von Dortmund, welches es selbst nur auf Platz 12 schaffte, wie Tabelle 3.2 auf Seite 76 zeigt.

Rang	Club	Umsatz	Rang	Club	Umsatz
1	Barcelona	715	11	Arsenal	388
2	Real Madrid	715	12	Borussia Dortmund	366
3	Bayern München	634	13	Atlético Madrid	332
4	Manchester United	580	14	Inter Mailand	292
5	Liverpool	559	15	Zenit Sankt Petersburg	237
6	Manchester City	549	16	Schalke 04	223
7	Paris Saint-Germain	541	17	Everton	212
8	Chelsea	450	18	Lyon	181
9	Tottenham Hotspur	446	19	Napoli	176
10	Juventus	398	20	Eintracht Frankfurt	174

Tabelle 3.2: Top-20 umsatzstärkste Clubs 2019/20, in Millionen Euro

Noch nicht in den Top-20 angekommen ist RB Leipzig. Über finanzielle Themen gibt man dort nur ungern öffentlich Auskunft. Insbesondere die Frage, wie viel Red Bull seit 2009 in den Verein investiert hat, bleibt unbeantwortet. Doch der Bundes-

anzeiger (ein Verkündungs- und Bekanntmachungsorgan der deutschen Bundesbehörden) gibt Einblicke in die RasenBallsport Leipzig GmbH. Diverse Informationen muss das Unternehmen seit 2014 offenlegen und diese zeigen, wie der rasante Aufstieg des Clubs möglich wurde.

Der Umsatz verzehnfachte sich im Zeitraum von 2014 bis 2020 von 31 auf 320 Millionen Euro. In ähnlichem Ausmaß nahmen auch die Löhne und Gehälter von 11.2 auf 140.7 Millionen Euro zu. Wie war das möglich? Die Bilanz des Unternehmens führt seit jeher einen Posten mit dem Titel "Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht (Gesellschafter)". Dahinter verbergen sich die Kredite durch den Geldgeber Red Bull. Der Umfang dieses Postens wuchs von 20 Millionen im Jahr 2014 auf 52, 83, und schließlich 134 Millionen im Jahr 2017. Anschließend sanken die Verbindlichkeiten auf 121,86 und schließlich 68 Millionen Euro im Jahr 2020. Hinter dieser Wende stand ein in der Geschäftswelt als *Debt Equity Swap* bekannter Vorgang, bei welchem Verbindlichkeiten (*debt*) in bilanzrechtliches Eigenkapital (*equity*) umgewandelt werden. Dies ist in der Privatwirtschaft gängige Praxis und völlig legal. Im Fall RB Leipzig wurden Schulden der RasenBallsport Leipzig GmbH bei der Red Bull GmbH in Höhe von 100 Millionen Euro in eine Kapitalrücklage des Bundesligisten umgewandelt. Wie Finanzchef Florian Hopp richtig anmerkte, wurden dem Verein durch den *Debt Equity Swap* nicht einfach 100 Millionen Euro gescheckt. Es wurde schlicht Fremd- in Eigenkapital umgewandelt, eine rein technische Umwandlung, die dem Club nicht mehr Geld zur Verfügung stellt. Man kann sich das so vorstellen: Ein vermögender Fan leiht seinem Lieblingsclub 100 Millionen Euro. Daraus ergibt sich dann aus Sicht des Clubs eine Verbindlichkeit, aus Sicht des Fans ein finanzieller Anspruch an den Club. Nach einiger Zeit kann der Fan entweder das Geld zurück verlangen oder er bekommt für sein Geld Anteile am Club. Im ersten Fall würde das Geld gezahlt und die Verbindlichkeit erlischt, im zweiten Fall würde das Eigenkapital des Clubs um 100 Millionen Euro steigen und die Verbindlichkeiten um denselben Betrag sinken. Durch die Umwandlung hat der Club nicht "mehr Geld zur Verfügung", denn der vermögende Fan hat immer noch einen Anspruch an den Club: er könnte seine Einlage zurückziehen.

Wenige Bundesligisten wollten diesen Vorgang bei Leipzig im Sommer 2020 kommentieren. Eine Ausnahme war Axel Hellmann, Vorstandsmitglied bei Eintracht Frankfurt. Er wies am 13.06.2020 im *Kicker* darauf hin, dass der Prozess rechtlich nicht zu beanstanden sei, jedoch drei Dinge aufzeige: Erstens sei das Geschäftsmodell von RB Leipzig hochdefizitär, der sportliche Erfolg somit "auf Pump" errichtet. Zweitens sei es offensichtlich das Ziel, für die Zukunft "Platz zu schaffen" für weiteres Fremdkapital. Und drittens dürfe die Geschichte, es handele sich bei den Zuwen-

dungen des RB-Konzerns um eine Investition in ein sich tragendes Geschäftsmodell, als Gute-Nacht-Geschichte bezeichnet werden. Dass der Aufstieg des RB Leipzig nur durch Zuwendungen in Höhe von mindestens 134 Millionen plus Sponsorengelder in unbekannter Höhe möglich war, steht außer Frage. Wie viel Geld Red Bull als "Sponsor" des eigenen Clubs jährlich nach Leipzig überwiesen hat, lässt sich aus den verfügbaren Zahlen nicht herauslesen. Entsprechend ist auch unklar, ob das Modell Leipzig immer noch defizitär arbeitet und es künftig so bleibt.

Doch ein paar Überlegungen bringen auch hier Licht ins Dunkel. Damit der Club sportlich so erfolgreich wie etwa Dortmund agieren kann, benötigt er zwischen 300 und 400 Millionen Euro jährliche Einnahmen. Aus der Teilnahme an der UEFA Champions League sind Einnahmen von zuletzt 69 Millionen Euro vermerkt, aus der Bundesliga-Zentralvermarktung dürfte der Club etwas mehr erhalten. Die Einnahmen aus dem Spielbetrieb bei Heimspielen sind begrenzt: das Stadion ist nur rund halb so groß wie in München oder Dortmund. Bei den Transfers brachten zwar die Abgänge von Naby Keïta (für 60 Millionen nach Liverpool), Timo Werner (53 Mio., Chelsea), Dayot Upamecano (43 Mio., Bayern) oder Ibrahima Konaté (40 Mio., Liverpool) viel Geld in die Kasse, doch ebenso viel wurde auch wieder für neue Spieler ausgegeben. Sportlicher Aufstieg ist mit einer stark positiven Transferbilanz ohnehin nicht dauerhaft zu erreichen: die besten Spieler sollen den Club ja eben nicht verlassen. Es braucht somit große Einnahmen aus Merchandising und Sponsoring. Doch neben Red Bull gibt es keine nennenswerten Großsponsoren. Die CG-Gruppe zahlt Leipzig beispielsweise rund 1.5 Millionen Euro jährlich für die Ärmelwerbung. In Dortmund zahlt Opel sechs Mal so viel.

Wie man es dreht und wendet, in Leipzig wurde binnen zehn Jahren für viel Geld ein Club aufgebaut, welcher ohne Red Bull nicht funktioniert und wohl auch kaum funktionieren würde. Doch die Kritik daran geht ins Leere. Im Grunde existiert der Club nur als Werbeplattform für den Getränkehersteller. Und Werbung ist keine Einnahmequelle, sondern ein Posten auf der Ausgabenseite. Red Bull hat genug investiert, um einen Club im oberen Drittel der Bundesliga und als regelmäßigen Teilnehmer der Champions League zu etablieren. Dazu brauchte es eine Anschubfinanzierung, aber mit klugem Management halten sich die laufenden Kosten für den Konzern in Grenzen — während der angestrebte Werbeeffekt sehr groß ist. Dass der Fußballclub nicht ohne gewisse anhaltende Zuschüsse erfolgreich sein wird, ist auch kaum zu kritisieren, denn auch alle anderen Clubs wären ohne Sponsoren hoch defizitär. Ohne die jährlichen rund 90 Millionen Euro von Adidas und Telekom wäre der FC Bayern auch in den roten Zahlen. Fußball ist nun mal kein profitables Geschäft. Jeder Euro muss ausgegeben werden, damit der sportliche Erfolg nicht leidet. Bayern München konkurriert nicht mit Gladbach oder Frankfurt, sondern Real

Madrid und Manchester City. Damit die Münchener dort mithalten können, konkurrenzfähig bleiben, müssen sie Gehälter wie in Madrid und Manchester zahlen. Sonst gehen die Stars wie Toni Kroos oder David Alaba und Bayern droht sportlich zurück zu fallen. Doch die Lewandowskis und Neuers dieser Welt können auch nur bezahlt werden, wenn der Rekordmeister jährlich 700 bis 800 Millionen Euro Einnahmen generiert. Leipzig kann zwar in mancher Hinsicht zu Bayern aufschließen, doch woher der Club gut 200 Millionen Euro Sponsoringgelder beziehen soll (so viel streichen die Bayern jährlich ein), wenn nicht von Red Bull selbst, bleibt unklar. Da Red Bull den Fußball als Werbeplattform betrachtet und nicht als Einnahmequelle, ist ein dauerhaftes finanzielles Zuschießen von Geldern in den Club keineswegs unplausibel.

Firmen stecken jedoch nicht hunderte Millionen Euro in den Fußball, ohne einen Mehrwert zu bekommen. Red Bull beispielsweise verdient sein Geld praktisch ausschließlich mit dem Verkauf von Getränkedosen, alles andere dient diesem Zweck. Im Grunde weiß jeder in der Führungsriege des Konzerns, dass das eigene Getränk jenen der Konkurrenz objektiv betrachtet kaum überlegen ist. Deshalb steht nicht nur das Getränk selbst im Fokus, sondern das Getränk steht auch als Symbol. Wer Red Bull trinkt, sagt damit auch etwas über sich selbst aus. Dasselbe gilt für Coca Cola oder den Starbucks Kaffee to go. Wer erfolgreich, angesehen oder hip sein möchte, steht nicht mit dem Billigprodukt in der Öffentlichkeit. Wer statt 1.70 Euro für die Dose Red Bull ein Nachahmerprodukt für 50 Cent trinkt, sendet gewollt oder ungewollt eine Botschaft an andere: "Ich kann (oder will) mir Red Bull nicht leisten". Doch diese Symbolkraft von Red Bull muss durch ständige und zielgerichtete Werbung aufrechterhalten werden. Der Fußball bietet hierfür eine geeignete Plattform. Die Firma aus dem österreichischen Fuschl am See hat keinen besonderen Bezug zu Deutschland oder gar Ostdeutschland. Leipzig war schlicht der bestmögliche Ort, um die eigenen Ziele zu erreichen. Es geht nicht um Förderung von Talenten in Ostdeutschland, sondern um günstige Standortbedingungen. Das Stadion existierte bereits und dazu ein Umfeld von vielen potenziellen Fans, da die geografische Distanz zu anderen Bundesliga-Städten recht groß ist.

Es lohnt sich an dieser Stelle ein Vergleich mit Hoffenheim. Auch hier helfen uns die Unterlagen des Bundesanzeigers, einen Einblick in die Finanzen zu gewinnen. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit war bei der TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH seit 2007 (bis dahin reichen die Dokumente aus dem Bundesanzeiger) hoch defizitär: Insgesamt beliefen sich die jährlichen Defizite der Jahresabschlüsse von Juni 2007 bis 2012 auf rund 100 Millionen Euro. Erst 2012 verbuchte das Unternehmen einen kleinen Gewinn in Höhe von 1.7 Millionen Euro. Dabei geholfen haben die rund 25 Millionen Euro Transfereinnahmen. Doch bereits im

Folgejahr stand wieder ein Defizit von 12.7 Millionen, gefolgt von 25 Millionen und 19 Millionen in den darauffolgenden Jahren. Für den Gewinn von 18 Millionen Euro in der Saison 2015/16 dürfte sich unter anderem der Wechsel von Roberto Firmino zu Liverpool (Ablösesumme: 41 Millionen) verantwortlich zeichnen. Recherchen von *Football Leaks* haben hier jedoch gezeigt, dass Hoffenheim bereits im Dezember 2014 die Transferrechte am Spieler für 20 Millionen Euro verkauft hatte und später nur 8 Millionen von der Ablöse einstrich. Seit der Saison 2017/18 erzielte Hoffenheim hohe Gewinne im Gesamtumfang von über 100 Millionen Euro. Die Abgänge von Joelinton (44 Mio.), Kerem Demirbay (32 Mio.), Nico Schulz (25.5 Mio.), Niklas Süle (20 Mio.) sowie Sandro Wagner (13 Mio.) brachten so viel Geld in die Hoffenheimer Kassen, dass man in drei Jahren einen Transferüberschuss von rund 120 Millionen Euro erzielte.

Die Analyse der TSG Hoffenheim bringt zwei wichtige Erkenntnisse. Erstens kann man festhalten, dass man für deutlich mehr als 100 Millionen Euro einen Sechstligisten in die Bundesliga befördern kann. Sportlicher Erfolg ist käuflich. Zweitens ist ein solches Unterfangen jedoch im modernen Fußball nicht günstig. Ohne teure Abgänge (welche dem sportlichen Erfolg abträglich sind) und das SAP-Sponsoring (rund 20 Millionen im Jahr) ist auch die TSG Hoffenheim hoch defizitär. Sportlicher Erfolg ist also käuflich, doch irgendwer muss am Ende die dafür notwendigen Euroscheine bereitstellen. Das können Fans sein, Sponsoren, externe Geldgeber (Red Bull, Dietmar Hopp) oder auch der Steuerzahler. Während man in Sinsheim die SAP-Arena erst noch für 70 Millionen Euro errichten musste, konnte Red Bull in Leipzig auf ein Stadion zurückgreifen, welches 2005 für 116 Millionen Euro (von denen der deutsche Staat 72 Millionen und der Unternehmer Michael Kölmel 44 Millionen übernahmen) fertiggestellt wurde.

Externe Geldgeber: Jeder Club hat seine Förderer

Eine mit "Tradition" verbundene große Fanbasis braucht Jahrzehnte, und zwar Jahrzehnte mit sportlichen Erfolgen, um sich zu entwickeln. Doch genau dies wollen viele Fans den neuen Clubs gar nicht zugestehen. Eine der Kritikpunkte von Seiten der Fanszene ist, dass die Traditionsclubs anders als die neureichen Vereine ein Anrecht auf die Teilnahme an der Bundesliga haben. Dieses begründet sich darin, dass sie seit Jahrzehnten und ohne Investoren dort vertreten seien. Die äußerst heftigen Anfeindungen insbesondere gegen Dietmar Hopp begründete Jan-Henrik Gruszecki (selbst 20 Jahre lang BVB-Ultra) in der ZDF-Dokumentation "Der Prozess: Wie Dietmar Hopp zur Hassfigur der Ultras wurde" im Frühjahr 2021 damit, dass nur so das Thema überhaupt aufgegriffen wird. Also mehr Aufmerksamkeit durch Eskalation.

Doch was stimmt daran und was folgt daraus? Erstens ist kein Club in Deutschland groß geworden ohne externe Geldgeber, zu denen im Übrigen auch der Steuerzahler zählt. Bayern, Schalke oder Gladbach haben sich nur zu Traditionsclubs entwickeln können, weil sie Geldgeber hatten und über Jahrzehnte die Regeln zu ihren Gunsten mitbestimmen konnten. Neue Vereine können da gar nicht mithalten. Wie sollte ein Club aus der Oberliga Baden-Württemberg je in die höchste deutsche Spielklasse aufsteigen, wenn nicht durch ebenjene Unterstützung, welche alle Top-Clubs ebenfalls nutzen? Bayern München lässt sich von Adidas als Werbepartner fürstlich unterstützen. Selbst Köln erhält 6.5 Millionen Euro jährlich von REWE. Mit dem Geld könnte man sich sämtliche Spieler der Oberliga Baden-Württemberg leisten. Selbst in der höheren Regionalliga Südwest hat kein Club einen Kader, der so viel wert ist. Mit dem Geld, was der 1. FC Köln allein von einem Sponsor erhält, könnte man durchaus in der dritten Liga erfolgreich sein. Zumal das hochmoderne Stadion in Köln auch durch staatliche Mittel mitfinanziert wurde.

Auf Schalke wurde 1989 der vermögende Unternehmensberater Günter Eichberg mit 83 Prozent der Mitgliederstimmen zum Präsidenten des damaligen Zweitligisten gewählt. Der "Sonnenkönig" brachte damals nicht nur frische Ideen, sondern auch viel Geld nach Gelsenkirchen. Schalke-Legende Charly Neumann brachte es wie folgt auf den Punkt: "Als der Präsident Günter Eichberg zu uns kam, war Schalke mausetot. Der Verein hatte kein Geld mehr für Waschpulver. Und dann kam plötzlich der große Guru aus Düsseldorf, wo wir dachten: Meine Güte, was ist das denn für einer? Mit 'nem Fahrer ließ er sich vorfahren. Das wird nie ein Schalker, haben wir gedacht. Ich selbst kann euch nur eins sagen: Ich hatte die größten Bedenken, Freunde. Heute, nachdem er zwei Jahre bei uns ist, muss ich sagen: Er war ein Geschenk des Himmels!" (*n-tv*, 4.9.2021). Nun muss man wissen, dass Eichberg direkt nach Amtsantritt die Schalke 04 Marketing GmbH gründete, mit nur einem einzigen Gesellschafter: ihm selbst. Diese wirtschaftlich vom Verein unabhängige GmbH unterlag laut Wikipedia keinerlei Auflagen von Seiten des Deutschen Fußballbundes, ermöglichte es Eichberg jedoch, Spieler für den ökonomisch angeschlagenen Verein zu verpflichten. Nach viereinhalb Jahren trat Eichberg zurück und sein Ansehen fiel immer tiefer. Sowohl Recherchen des *Spiegel* als auch Aussagen seiner Nachfolger trübten das Bild des einstigen Sonnenkönig. Doch man kann es auch anders sehen. Katharina Strohmeyer publizierte 2014 ein Buch mit dem Titel "Günter Eichberg: Schalkes vergessener Retter?" und beschrieb darin, wie der Club ohne Eichberg in der Bedeutungslosigkeit hätte landen können. Dieser habe nach eigener Aussage "einen zweistelligen Millionenbetrag privat investiert" und so Schalke zurück in die Bundesliga gebracht.

Doch der FC Schalke der 1990er Jahre steht nicht allein da. Über kurz oder lang

hat jeder Club seine externen Geldgeber, seine Gönner, Mäzen, privaten Sponsoren, Edelfans. Nicht weit von Gelsenkirchen residiert ein Club, den die Schalker nur als "Lüdenscheid-Nord" bezeichnen. Dort, beim BVB, hält der Unternehmer Bernd Geske 9.35% der Anteile an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Ihm gehört damit deutlich mehr BVB als dem Verein selbst: der Borussia Dortmund e.V. hält nur noch 5.53% der Aktien. Auch die anderen Traditionsvereine kennen solche Unternehmer, vermögende und einflussreiche Persönlichkeiten, die als Fans dem Club mit Geldscheinen helfen — seien es die eigenen oder jene der Firma. Fans hören ungern, der Erfolg des eigenen Clubs sei gekauft. Doch letztlich regiert das Geld den Fußball. Vereine zahlen viel Geld für Spieler und erkaufen sich damit den sportlichen Erfolg. Ob Kühne oder Hopp, REWE oder SAP — die Grenzen zwischen Investor und Sponsor sind fließend und machen auch eine Beurteilung schwierig. Auch in der Fanszene wird hier eine unterschiedliche Bewertung vorgenommen.

Neben den ganz großen und bekannten Geldgebern gibt es auch viele Gönner im Hintergrund. Wie man mit diesem umgeht, beschrieb Uli Hoeneß bekanntermaßen so: "Was glaubt ihr, wer euch finanziert? Die Leute aus den Logen, denen wir das Geld aus der Tasche ziehen." Zur Ironie der Geschichte gehört es jedoch, dass es nicht der Großkopferte von der Isar, sondern sein langjähriger Rivale, der linke Klassenkämpfer von der Weser, Willi Lemke, und sein SV Werder Bremen waren, die vor den Bayern VIP-Logen im Stadion einführten. Mit dem dort verdienten Geld leistete man sich "eine gut verdienende Mannschaft, die über Jahre den Bayern als einzige das Wasser reichen konnte" (*Süddeutsche Zeitung*, 19.10.2015).

Die Geldgeber in Bremen, Leverkusen oder später in Hoffenheim und Leipzig bereiteten dem FC Bayern letztlich jedoch nur kurzfristig ernsthafte Konkurrenz. Das lag im Wesentlichen daran, dass sowohl Dietmar Hopp als auch Red Bull nicht mit all ihrer finanziellen Gewalt den sportlichen Erfolg erzwungen haben. Das kann man von anderen externen Geldgebern nicht unbedingt behaupten. "Wir spielen nicht mehr nur gegen Klubs, wir spielen gegen Staaten", sagte Uli Hoeneß bei einer Wahlkampfveranstaltung der CSU in seinem Heimatort Bad Wiessee im Sommer 2018. Was der langjährige Bayern-Manager damit betonte: auch wenn die Münchener viel mehr Geld haben als jeder andere deutsche Club: wenn Katar und andere Geldgeber Ernst machen, hat auch der Rekordmeister keine Chance mehr, international mitzuhalten. Die *Qatar Investment Authority* besaß im Jahr 2021 Vermögenswerte im Umfang von über 300 Milliarden Dollar. Angesichts einer solch gigantischen Finanzkraft konnte man sich im Jahr 2012 problemlos Paris Saint-Germain aneignen. Damals wurde der Club mit 130 Millionen bewertet, heute ist er dank millionenschwerer Investitionen aus Katar gut zwanzig Mal so viel wert. Auch Roman Abramovich, seines Zeichens langjähriger Besitzer des FC Chelsea, ist mit einem geschätzten Vermögen

von rund 15 Milliarden Dollar reich genug, um sich den deutschen Rekordmeister theoretisch mehrfach kaufen zu können. Schon Franz Beckenbauer kritisierte als Funktionär bei den Münchenern den Wettbewerbsvorteil mancher Rivalen. Auf den Chelsea-Besitzer angesprochen sagte der Kaiser: "Die Ölquellen sind nicht richtig verteilt. Er hat alle, ich keine."

Bevor wir das Vorgehen Katars und anderer externer Geldgeber genauer analysieren, müssen wir uns auf eine Begriffswahl festlegen. Was unterscheidet Investoren von Sponsoren? Beide stellen den Clubs zwar Geld zur Verfügung, doch wir sprechen von Investoren, wenn diese eine Mehrheitsposition im Club erreichen. Dem Trio Adidas-Audi-Allianz gehören zwar ein Viertel des Rekordmeisters, aber der FC Bayern München e.V. hält mit 75% der Anteile nach wie vor die Mehrheit. Ganz anders ist die Lage bei jenen Clubs, die sich mehrheitlich oder gänzlich in der Hand privater Investoren befinden. Hierüber haben wir in Kapitel 2.2.1 bereits geschrieben. Mit Blick auf solche Investoren stellen sich drei Fragen:

- Braucht ein Club zwingend Investoren, um erfolgreich zu sein?
- Funktioniert das Modell mit Investoren bei jeden Verein?
- Stellen Investoren für den Fußball eine Gefahr dar?

Die erste Frage kann man grundsätzlich mit 'nein' beantworten. Externe Geldgeber bringen zwar mitunter stattliche Mengen Geld in einen Club, doch gibt es auch andere lukrative Quellen. Sponsoring, Merchandising oder TV-Vermarktung bringen ebenfalls viel Geld ein. Und durch die Entdeckung und Entwicklung junger Talente kann ein Club enorme Transfereinnahmen erzielen, wenn diese mit hohem Gewinn wieder verkauft werden. Doch wie bereits im ersten Teil des Buches diskutiert: dieses Modell setzt voraus, dass man *jedes Jahr* stark unterbewertete Spieler findet und hochbringt. Eine äußerst unrealistische Perspektive, da viele Clubs hochprofessionell nach Talenten Ausschau halten. Auch aus den anderen Quellen kommt zwar viel Geld in die Vereine, doch muss man dies mit jenen Summen vergleichen, welche Investoren beziehungsweise Besitzer in die Clubs pumpen. Das Magazin *11 Freunde* schrieb im Mai 2020: "Nach Recherchen der TU München hat der Volkswagen-Konzern zwischen 2004 und 2014 fast eine halbe Milliarde Euro in den VfL Wolfsburg investiert. Damit musste übrigens kein Stadion gebaut werden, die örtliche Arena öffnete bereits 2002. Die TSG Hoffenheim hätte sich ohne die Viertelmilliarde Euro an Investitionen von Dietmar Hopp kaum in der Bundesliga etablieren können. Die Zahlen bei RB Leipzig, von den Münchner Finanzwissenschaftlern nicht ermittelt, dürften kaum darunter liegen. Ansonsten steigen Investoren bislang vor allem bei den Spitzenclubs ein, also dort, wo schon die größte Wirtschaftskraft vorhanden ist.

Der FC Bayern sammelte 363 Millionen Euro beim Verkauf von Anteilen an Adidas, Allianz oder Audi ein, Borussia Dortmund 163 Millionen Euro von Evonik, Signal Iduna und Puma."

Man mag in Dortmund oder München über die neureichen Clubs aus Hoffenheim oder Leipzig schimpfen, doch ohne große Geldzuströme von außen ist sportlicher Erfolg auch bei ihnen nicht darstellbar. Für Schnitzel müssen Schweine sterben und ohne Geld rollt der Fußball nicht. Beispiele wie der FSV Mainz 05 oder der SC Freiburg zeigen, dass mit nachhaltigem und gutem sportlichem Management eine Etablierung in der Bundesliga möglich ist. Das internationale Geschäft erreichen zu können, wird trotzdem mittlerweile von Jahr zu Jahr schwerer, wenn andere Clubs auf finanzielle Unterstützung durch Investoren zurückgreifen können.

Doch der Ansatz, den Verein durch einen externen Investor groß zu machen, funktioniert nicht überall. Es gibt Negativbeispiele wie etwa Twente Enschede. Der niederländische Verein erhielt in den frühen 2000er Jahren viel Geld vom Unternehmer Joop Munsterman, welcher den Club vor dem Konkurs rettet und von 2004 bis 2015 als Präsident des Vereins fungierte. Der sportliche Aufstieg des ansonsten eher mittelmäßigen Clubs gipfelte 2010 in der nationalen Meisterschaft sowie der Teilnahme an der Champions League 2010/11. Doch die Qualifikation für die Gruppenphase der Königsklasse gelang dem Verein nur ein einziges Mal. Man verdiente in diesem Jahr mit 14 Millionen Euro Preisgeldern auch eher wenig: Werder Bremen verdiente im selben Jahr rund 18.2 Millionen Euro in der Champions League. Twente spielte fortan noch ein paar Mal in der Europa League, wo aber nur wenige Millionen zu verdienen waren. Ab dem Jahr 2014 war dann Schluss mit internationalem Fußball in Enschede und die Saison 2017/18 beendete man auf dem letzten Platz der niederländischen Eredivisie. Der Club war nun nicht mal mehr erstklassig.

Auch der deutsche Hauptstadtclub Hertha BSC Berlin darf als negatives Beispiel genannt werden. Gut und gerne 370 Millionen Euro hat der Investor Lars Windhorst in den Club geschossen, doch der Erfolg blieb aus. Man muss das Geld halt auch sinnvoll ausgeben. Hier zeigt sich die Bedeutung des Managements (siehe Abbildung 3.3 auf Seite 64): Bayern hat ähnlich viel Geld von externen Geldgebern erhalten (zugegeben einige Jahre früher), sich aber zwischen 2008 und 2021 kaum sportliche Flops bei den Zugängen geleistet.

Der Verkauf von Clubanteilen stellt somit eine Möglichkeit dar, an zusätzliches Geld zu kommen. Doch bringt das logischerweise nicht jeden Club nach oben. Darum geht es auch nicht immer. Eintracht Frankfurt rettete sich beispielsweise durch den Einstieg von Investoren Anfang der 2000er Jahre eher vor der zweiten Liga. Es kann auch nicht jeder Club zu den Spitzenclubs gehören, egal wie viel Geld von außen kommt. Sportlicher Erfolg hängt von den *relativen* Beträgen ab, die den Clubs zur

Verfügung stehen. Jeder neue Investor muss daher mehr einbringen als die vorherigen, wenn sein Engagement von Erfolg gekrönt sein soll. So dreht sich das Karussell immer schneller. Grenzen setzen hier eigentlich nur Einschränkungen wie das UEFA Financial Fair Play. Auf diese kommen wir später im Buch noch zu sprechen.

Es bleibt noch die dritte oben genannte Frage zu beantworten: Stellen externe Geldgeber für den Fußball eine Gefahr dar? Wirklich problematisch und eine Gefahr für den Fußball sind einzelne Geldgeber zunächst nicht. Sie verzerren den Wettbewerb, was vielen Fans sauer aufstößt. Möglicherweise verstoßen sie auch gegen die Werte des Vereins oder bringen diese in Bedrängnis. Als aktuelles Beispiel ist hier West Ham United zu nennen. "Wir sind West Ham, wir halten euch auf", sangen Anhänger bei einem Protestmarsch gegen die Investoren, welche die "Dildo Boys" genannt werden. Aus Sicht der Fans vertreten diese nicht die Werte des Vereins.

In erster Linie treiben Investoren jedoch die Preise in die Höhe, insbesondere wenn manche unaufhörlich weiter Geld in ihre jeweiligen Clubs stecken. Auf dem Platz ist Fußball nämlich ein Nullsummenspiel: jeder Sieg der einen Mannschaft ist eine Niederlage für die andere. Daher kommt es für den Erfolg eines Vereins nicht auf die *absolute* Höhe seiner finanziellen Mittel an, sondern darauf, wie viel er *relativ* zu den Konkurrenten hat. Wenn also beispielsweise die *City Football Group* durch die *Abu Dhabi United Group for Development and Investment* (ihr gehören über 86 Prozent von Manchester City) immer weiter Geld beisteuern, damit ihr Club endlich die Champions League gewinnt, setzt das alle anderen europäischen Spitzenclubs unter Druck. Diese sind dann letztlich auch auf weitere Investoren angewiesen. Im Fall des FC Bayern hat man sich gegen weitere Verkäufe von Clubanteilen entschieden, allerdings für Sponsorendeals wie etwa jenem mit Qatar Airways. Es bliebe jedoch eine Option für Bayern, noch einmal 5% des Clubs zu verkaufen (mehr lassen die derzeitigen Vereinsstatuten nicht zu). Bei einer aktuellen Bewertung des Clubs von rund 4.2 Milliarden US-Dollar (*Forbes* Rangliste 2021) stünden so noch einmal rund 200 Millionen Euro parat. Allein diese Möglichkeit zu haben, zeigt, wie sehr der FC Bayern München dem Rest der Liga enteilt ist. Dortmund als ärgster Verfolger ist laut *Forbes* mit 1.9 Milliarden US-Dollar nur halb so viel wert wie der Rekordmeister. An der Börse zeigt sich beim BVB eine Marktkapitalisierung (Wert aller Aktien) von nur 550 Millionen Euro — allerdings fehlt den Aktien (bzw. deren Besitzern) das Mitspracherecht im Club, wie wir noch sehen werden. Einzig die Clubs aus Leverkusen, Leipzig oder Wolfsburg könnten dem FC Bayern ernsthaft Konkurrenz machen, vorausgesetzt die dahinterstehenden Konzerne pumpen große Summen in ihre Fußballclubs. Das Geld dafür ist prinzipiell vorhanden. Im Jahr 2019 verkaufte Red Bull beispielsweise 7.5 Milliarden Dosen und konnte einen Gewinn von über 800 Millionen Euro realisieren. Man hätte also den finanziellen Spielraum, um Bayern Paroli

zu bieten. Da man jedoch gerade erst mit Julian Nagelsmann, Marcel Sabitzer und Dayot Upamecano drei wichtige Personen nach München verloren hat, scheint der Angriff fürs erste abgewehrt. Leipzig fehlt zudem das Renommee, um mit europäischen Top-Clubs mitzuhalten. Man müsste entsprechend höhere Gehälter zahlen, was die Angelegenheit für Red Bull zusätzlich verteuert. Kurzum, es bräuchte sehr viel Geld und der Getränkehersteller mag günstigere Werbeplattformen finden.

Externe Geldgeber machen den Fußball also nicht kaputt, sondern treiben in erster Linie Preise und Gehälter in immer neue Höhen. Außerdem verzerren sie den Wettbewerb, da nicht allen Clubs dieselben Mittel zur Verfügung stehen. Doch es gibt Grund zu der Annahme, dass externe Geldgeber dem Fußball durchaus schaden können. Sie können sich nämlich aus dem Fußball wieder zurückziehen und das zu einem Zeitpunkt, wo der Club noch nicht auf eigenen Beinen stehen kann. Ein anschauliches Beispiel ist der FC Bayer 05 Uerdingen, welcher es 1985 zum Gewinn des DFB-Pokals und ein Jahr später auf Platz 3 der Bundesliga schaffte. Auch international gelang den Krefeldern mancher Achtungserfolg, inklusive vier Titeln im Intertoto-Cup. Doch 1995 stieg die Bayer AG aus und der Club nannte sich fortan KFC Uerdingen 05. Es folgte der prompte Abstieg in die 2. Bundesliga, gefolgt von weiteren Abstiegen in die Regional-, Oberliga und schließlich Verbandsliga. Der zentrale Fehler der Clubführung lag laut Markus C. Hasel (“Der professionelle Fußballklub”) im Fehlmanagement der primären Einnahmequelle. Man war schlecht auf den Ausstieg von Bayer als Hauptsponsor vorbereitet und hatte wenige Rücklagen gebildet. Auch der FC Málaga machte schlechte Erfahrungen mit einem externen Geldgeber. Im Jahr 2010 kaufte Scheich Abdullah bin Nasser Al Thani aus Katar den Club für 25 Millionen Euro und übernahm auch Verbindlichkeiten in Höhe von rund 70 Millionen Euro. Es wurden Spieler für über 80 Millionen Euro verpflichtet und dank des vierten Platzes in der spanischen Liga reichte es für die Qualifikation zur Champions League. Dort scheiterte man erst in einem denkwürdigen Viertelfinale gegen die Mannschaft von Borussia Dortmund, welche in der 91. und 93. Minute über die Treffer von Marco Reus und Felipe Santana jubelte. Doch bereits im August 2012 hatte Clubeigentümer Al Thani den Verein zum Verkauf freigegeben. Es wurden Spieler zwangsverkauft, weil ihre Gehälter nicht mehr finanzierbar waren. Der Verein wurde von der UEFA aufgrund der Verletzung der Financial Fair Play Regeln für die Teilnahme an der Europapokalsaison 2013/14 gesperrt und stieg 2018 in die zweite spanische Liga ab. Im Jahr 2021 steht der Club finanziell und sportlich auf einer Höhe mit Heidenheim oder Hannover.

Doch nicht nur der Ausstieg von externen Geldgebern ist problematisch, auch ihr Einstieg kann negative Folgen haben. Dies wird jedoch nur selten thematisiert. Rafael Buschmann und Michael Wulzinger (“Football Leaks”, 2017) sowie James Montague

("The Billionaires Club", 2018) deuteten es bereits an: Investoren bringen nicht nur Geld in den Fußball, sondern auch ihre Geschäftspraktiken. Während der Fokus hierbei vor allem auf mehr oder weniger dubiosen Geldquellen aus Russland und dem Mittleren Osten lag, darf man andere Geldgeber und deren Einfluss nicht ignorieren. Große börsennotierte Unternehmen wie Adidas oder Evonik investieren nicht ohne dann auch Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen. Selbstverständlich spielen nach den millionenschweren Zahlungen an die Fußballclubs künftig die Interessen der Konzerne eine wichtige Rolle. Und wenn das Geld stattdessen von Oligarchen aus Russland oder Kasachstan kommt, oder von Scheichs aus Katar oder den Vereinigten Arabischen Emiraten? Dann machen sich im Fußball auch jene Geschäftspraktiken breit, welche den Oligarchen und Scheichs in ihrem Heimatland vertraut sind und dort zum Aufstieg verholfen haben. Regeln und zum Teil auch Gesetze werden missachtet, Werte sind verhandelbar und Menschen käuflich. Wie bereits gesagt: Wer die Kapelle bezahlt, der bestimmt eben nicht nur, *was* gespielt wird, sondern auch *wie* gespielt wird.

Wer steckt so viel Geld in den Fußball, und warum?

Wie wir bereits gesehen haben, ist der Fußball grundsätzlich kein besonders attraktives Geschäftsfeld. Wenige Clubs wirtschaften profitabel — im besten Fall kann man einen Club nach mehreren Jahren mit Gewinn verkaufen und sich über die Wertsteigerung freuen. Adidas, Audi und Allianz halten heute beispielsweise je 8.33% am FC Bayern. Diese für Preise zwischen 77 und 110 Millionen Euro erworbenen Anteile sind im Jahr 2021 geschätzt jeweils 350 Millionen Euro wert. Eine nette Verdreifachung in weniger als zwanzig Jahren, doch wer Ende 2002 in den Deutschen Aktienindex (DAX) investierte und im Sommer 2021 verkaufte, hätte seinen Einsatz mehr als verfünffacht. Anders als bei den meisten börsennotierten Unternehmen gibt es im Fußball auch eher selten substanzielle Dividendenzahlungen an die Eigentümer — Gewinne werden weder im großen Stil erzielt noch an die Anteilseigner ausgezahlt. Warum sollte eine wohlhabende Person also Geld in einen Fußballclub stecken?

Betrachten wir zunächst jene ultrareichen Personen wie Roman Abramovich oder Dietmar Hopp. Wie die meisten anderen Menschen kaufen sich auch Milliardäre mit ihrem verfügbaren Geld, was sie noch nicht haben. Wenn man jedoch bereits mehrere Villen, eine 500-Millionen-Euro Yacht und andere Annehmlichkeiten besitzt, rücken andere Objekte in den Blickpunkt. Durch den Kauf eines namhaften Fußballvereins erwirbt man gleich mehrere Vorteile. Erstens besitzt man etwas, das andere nicht haben können (es gibt beispielsweise nur einen Liverpool FC). Zweitens erhält man die

Anerkennung und öffentliche Aufmerksamkeit, welche der Fußball mit sich bringt. Dies kann, drittens, auch eine Schutzfunktion ausüben. James Montague ("The Billionaires Club", 2018) beschreibt sehr ausführlich, warum verschiedene Oligarchen und Scheichs große Summen in europäische Fußballvereine investiert haben. Die internationale Aufmerksamkeit bietet einen gewissen Schutz vor Aktionen der Regierungen in ihren Herkunftsländern. Die Machthaber in Moskau oder Doha mögen zwar viele Oligarchen "kaltstellen" wollen, doch dies soll wenig internationale Aufmerksamkeit erzeugen. Roman Abramovich hat sich zu einer bekannten Persönlichkeit gemacht, indem er sich den FC Chelsea zu eigen machte. Dies erhöht die Kosten für den Kreml, ihn aus welchen Motiven auch immer anzugreifen. Gleichzeitig konnte Abramovich für Moskau nützlich sein, wenn er in Europa Geschäfte macht.

Doch im Vordergrund wird wohl bei Milliardären hauptsächlich der Gedanke stehen, sich etwas zu kaufen, was andere nicht haben. Volkswirte und Soziologen beschreiben dieses Phänomen als Positionswettbewerb. Der britische Ökonom Fred Hirsch beschrieb in seinem 1976 erschienenen Buch *Social Limits to Growth* (auf Deutsch: Soziale Grenzen des Wachstums), dass der Nutzen aus dem Konsum eines Guts davon abhängt, ob andere Personen es ebenfalls konsumieren (können). Je exklusiver ein Gut, desto mehr kann sich ein Käufer damit von den anderen abheben. Diese Überlegungen bauen auf Ideen des US-amerikanischen Ökonomen Thorstein Veblen, welcher schon im Jahr 1889 den sogenannten Geltungskonsum beschrieb. Dahinter steckt der Gedanke, dass das öffentliche Konsumieren darauf abzielt, anderen zu zeigen, was man sich alles leisten kann und damit den eigenen sozialen Status zu erhöhen. Schön hat dies der frühere Vorstandsvorsitzende von Porsche, Peter Schulz, beschrieben als er sagte: "Der zweite Porsche in derselben Straße ist ein Desaster."

Nun wohnen sehr vermögende Menschen jedoch in Nachbarschaften, wo man mit einem Porsche oder Ferrari nicht mehr hervorsticht. So betrachtet haben sich Silvio Berlusconi (von 1986 bis 2008) als Präsident und Anteilseigner beim AC Mailand, Florentino Pérez (von 2000 bis 2006 und erneut seit 2009) bei Real Madrid oder eben Roman Abramovich (von 2003 bis 2022) als Besitzer des FC Chelsea schlicht das gekauft, was sie haben wollten: etwas, das andere nicht haben. Eine Rolle im Fußball, die große Bühne, Ansehen, Einfluss, Jubel der Fans, Zugang zu Prominenten und Mächtigen, Einfluss auf einen Fußballclub. Wie viele Menschen träumen nicht davon, einmal selbst nicht nur am Computer einen Verein steuern zu können. Der Fußball bietet Millionären und Milliardären all das. Daher wird ein Investment attraktiv für sie. Ob diese nun Roman Abramovich, Dietmar Hopp, Michael Kühne oder Bernd Geske heißen — oder es einfach ranghohe VW Manager sind: sie alle kaufen sich

mit ihrem Geld (oder jenem des Unternehmens) genau das, was sie haben wollen.

Bei vielen Fußballfans kommt dies nicht gut an, doch die Ironie der Geschichte ist dies: Fußballspieler, welche auf Geld verzichten und einem Verein treu bleiben, gelten als Idole unter den Fans. Doch letztlich kaufen sich diese Spieler mit Geld Ansehen: sie verzichten auf ein höheres Gehalt, weil sie Ansehen der Fans haben wollen. Dasselbe machen Unternehmen wie die Sparkasse, wenn sie Jugendmannschaften sponsern oder Bildungseinrichtungen finanziell unterstützen. Fakt ist: Ein gutes Image kann man kaufen. Aber das klappt nicht immer. Dietmar Hopp, 1940 in Heidelberg geboren, unterstützt die 30 Kilometer entfernte TSG Hoffenheim und wird seither als "Sohn einer Hure" diffamiert. Viele Fans und auch Funktionäre wie Hans-Joachim Watzke stören sich daran, dass durch sein Engagement ein "Retortenclub" in der Bundesliga spielt. Doch wer legt fest, was ein Traditionsclub ist und warum darf kein neuer Club aufsteigen? Hat Hoffenheim den sportlichen Aufstieg nicht verdient? Vorschnelle Urteile sind fehl am Platz. War es nicht ein großer Vorteil für den FC Bayern, dass man seit Anfang der 1970er Jahre in einem vom Steuerzahler finanzierten Stadion mit fast 70'000 Plätzen spielen konnte? Und war es nicht so, dass auch der BVB angesichts der WM 1974 im eigenen Land vom Bund und dem Land NRW ein riesiges Stadion mit entsprechenden Einnahmemöglichkeiten bezahlt bekam? Investoren wie Hopp mögen altruistisch oder egoistisch agieren, sie mögen den Fußball verzerren. Aber sie ermöglichen neuen Clubs den sportlichen Aufstieg, der ohne sie wohl unmöglich wäre.

Und Hoffenheim oder Leipzig sind weiß Gott nicht die einzigen Clubs, welche von externen Geldgebern profitiert haben. Als Eintracht Frankfurt beispielsweise im Jahr 2000 aufgrund desolater Finanzlage der Lizenzentzug drohte, kamen nicht die Heiligen Drei Könige aus dem Morgenland zur Rettung, sondern vier Bankhäuser aus der Finanzmetropole (das Bankhaus Metzler, die DZ Bank, die Hessische Landesbank und die BHF-Bank). Sie erwarben 28.5% der Anteile an der Eintracht Fußball AG, in welche der Profifußball der Eintracht zuvor ausgegliedert wurde. Es sollte nicht die letzte Unterstützung sein. Zuletzt wurde im April 2021 bekannt, dass ein neuer Aktionär unter dem Namen "Herzschlag Eintracht" 22 Millionen Euro in den Bundesligaclub gesteckt hat. Was unterscheidet solche Finanzspritzen von jenen, die viele Ultras lautstark kritisieren? In Frankfurt hat der Verein nach wie vor die Entscheidungsgewalt. Auf diesen Aspekt gehen wir später im Buch noch genauer ein.

Blicken wir ins Ausland, so finden wir inzwischen viele Clubs in privater Hand. In Frankreich zieht vor allem Paris Saint-Germain die Aufmerksamkeit auf sich. Bei den Scheichs aus Katar gibt es gleich mehrere Beweggründe für die Investitionen in den Fußball. Neben der Prestige- und Schutzfunktion bietet der Fußball hier aber auch

eine Investitionsmöglichkeit. Für rund 140 Millionen hat die *Qatar Sports Investments*, also die Beteiligungsfirma des Staates Katar, den Club PSG gekauft. Der Einstieg in Paris erfolgte 2011, ein halbes Jahr nach der berüchtigten WM-Doppelvergabe Ende 2010 (Russland erhielt den Zuschlag für 2018, Katar für 2022). Anschließend hat Katar vermutlich mehr als eine Milliarde hinein investiert. Wie viel Geld genau in den Club geflossen sind, lässt sich mangels Transparenz nicht sagen. Doch gelohnt haben dürfte es sich so oder so. Heute ist der Club über zwei Milliarden Euro wert, Tendenz rasant steigend. In gewisser Hinsicht war der Club ein Schnäppchen. Im Jahr 1970 gegründet wurde der Verein vor dem Einstieg Katars zwei Mal französischer Meister (1986, 1994), acht Mal Pokalsieger (1982, 1983, 1993, 1995, 1998, 2004, 2006, 2010) und gewann sogar den Europapokal der Pokalsieger (1996). Man kann also Paris keinen Mangel an Tradition unterstellen. Das viele Geld aus Katar hat den Club lediglich auf ein höheres Niveau gebracht. Doch das haben lukrative Sponsoring-Deals bei anderen Clubs auch erreicht. PSG mag eine Milliarde Euro aus Doha bekommen, doch der FC Barcelona unterzeichnete 2016 einen Vertrag mit Nike, welcher den Katalanen in acht Jahren 1.35 Milliarden Euro einbringt.

Investoren versus Sponsoren

Nun kann man argumentieren, dass ein Unterschied besteht zwischen der katarischen Eigentümerschaft und einem Sponsoringdeal mit Nike. Doch was genau unterscheidet Oligarchen und Investoren von klassischen Sponsoren? Macht es einen Unterschied, ob Roman Abramovich oder Gazprom einen Verein finanziell unterstützt? Viele Fans stören sich am Engagement von Dietmar Hopp für die TSG Hoffenheim, doch jubeln gleichzeitig ihrem Verein zu, welcher börsennotiert von einem Chemiekonzern und einem millionenschweren Unternehmer unterstützt wird. Warum ist das Engagement von Bernd Geske (ihm gehören fast 10% des BVB) in Ordnung, aber Dietmar Hopp unerträglich? Welche Form der finanziellen Unterstützung soll erlaubt sein? Wer bestimmt, was zulässig ist? Schon Stefan Szymanski hat 2015 in seinem Buch "Money and Soccer" beschrieben, dass das finanzielle Unterstützen dasselbe Problem hat wie Doping: Wo setzt man die Grenze zwischen legaler Ernährungsunterstützung und illegalen leistungsfördernden Mitteln?

Das Fußballmagazin *11 Freunde* schrieb diesbezüglich im April 2012, dass die Intention der Investoren eine wichtige Rolle spiele: "Alle Profiklubs haben nur ein Unternehmensziel: möglichst großen sportlichen Erfolg — und dabei nicht pleitezugehen. Bei RB Leipzig ist das anders. Der Klub wurde nur gegründet, um mehr Getränkedosen zu verkaufen." Doch kann man diesen Vorwurf nicht auch jedem anderen Sponsor eines Bundesligisten machen? Als ob Rewe, 1&1 oder die Telekom

nicht auch durch Trikotwerbung mehr Umsatz erzielen wollten. Und überhaupt: wer kennt schon die Motive der Investoren und warum sind manche nobler als andere? Wir müssen uns also genauer mit den Finanzströmen im Fußball beschäftigen.

Sponsoring

Der Fußball erreicht weltweit Millionen von Menschen. Kein Wunder, eignet er sich doch hervorragend als Werbeplattform für allerlei Firmen. Unternehmen wie Nike, Adidas, Telekom, Evonik, 1&1, Krombacher und so weiter zahlen Millionen dafür, dass ihre Logos auf der Brust oder am Ärmel der Trikots, auf den Banden am Spielfeldrand oder sonst wo gezeigt werden. Das wachsende Ausmaß an Werbung im Fußball lässt sich nicht übersehen. Bei jedem Interview nach Abpfiff des Spiels steht eine Werbetafel im Hintergrund. Als Robert Lewandowski im August 2021 den Saisonauftakt gegen Gladbach kommentierte, sah das Publikum im Hintergrund die Logos von Audi, Bitburger, ELTEN, flatexDEGIRO, Puma, Reuter, Santander und Sonepar. Zusätzlich wurde noch darauf hingewiesen, dass Impfen Leben rettet. Und auf dem Trikot fanden sich die Logos von Adidas, Qatar Airways sowie der Telekom. Das macht insgesamt rund ein Dutzend Sponsoren, welche gleichzeitig im Fernsehen auftreten. Gespielt wurde im Borussia-Park, denn Gladbach ist einer der wenigen Clubs, welche die Namensrechte am Stadion (noch) nicht verkauft haben. Das Spiel am Samstagabend nennt sich bei *Sky* Tipico Topspiel der Woche und die Halbzeitanalyse wurde zeitweise als "Deutsche Vermögensberatung-Halbzeitanalyse" tituliert. Auch die ehemalige DSF Sendung "Doppelpass" am Sonntagmorgen wurde im Laufe der Jahre im Namen durch Kia, Check24 und andere Firmennamen ergänzt. Dort sponsert die Firma Polarweiss dann einen Beitrag zum Spiel aus dem Wohninvest Weserstadion oder dem Signal Iduna Park und Peter Neururer kommentiert das Ganze mit dem Logo von Reifen1+ am Jackett. Immerhin heißt der Wettbewerb, die höchste Spielklasse des nationalen Fußballs, immer noch Bundesliga und nicht wie etwa in der Schweiz *Credit Suisse Super League*. Doch das Limit an erträglicher Menge Werbung ist für viele Fans bereits erreicht. Wie sagte einst Manni Breuckmann, "Wenn die Eckfahne Nutella-Fahne heißt, höre ich auf." Nun muss der Vollständigkeit halber jedoch gesagt werden, dass derselbe Manni Breuckmann auf seiner Webseite schreibt "Wenn Sie in der Lage sind, meine schweinemäßigen Honorare zu bezahlen, werden wir zusammenkommen, da bin ich ganz sicher."

Wer sich heute noch einmal die legendäre Bayern-Mannschaft von 1974 anschaut, wird feststellen: auf den Trikots war nur ein kleines Adidas Symbol. Keine Brustwerbung, keine Logos auf den Ärmeln. Ein Jahr später stand Adidas schon groß auf der Brust, es folgte der Ulmer Fahrzeughersteller Magirus-Deutz Ende der 1970er

Jahre als erster Sponsor. Später prangten lange die vier Buchstaben OPEL auf der Brust, bevor die Telekom zum Hauptsponsor aufstieg. Die Idee, den Bundesligafußball und die damit verbundene Aufmerksamkeit für Werbezwecke zu nutzen, hatte übrigens der Unternehmer Günter Mast. Zur Rückrunde der Saison 1972/73 bot er dem damaligen Bundesligisten Eintracht Braunschweig eine halbe Million DM dafür, dass die Spieler für fünf Jahre den Jägermeister-Hirsch auf dem Trikot tragen. Der DFB lehnte den Plan mit Hinweis auf die geltenden Statuten ab. Daraufhin wurde die Vereinssatzung von Eintracht Braunschweig geändert: statt eines Löwen wurde der Jägermeister-Hirsch zum neuen Vereinswappen erklärt. Der DFB wurde auf diese Weise gezwungen, seine Haltung aufzugeben. Ende des Jahres 1973 gab er die Trikotwerbung endgültig frei. Eine Parallele zum Streit um das Logo von Red Bull Leipzig ist nur allzu offensichtlich.

Die Spieler des FC Bayern tragen heute nicht nur auf der Brust Werbung. An den Ärmeln der Münchener findet sich das Logo von Qatar Airways. Das ist sehr lukrativ, doch erst seit ein paar Jahren möglich. Bis zur Saison 2017/18 hatte die DFL die Ärmelwerbung zentral vermarktet. Auf allen Trikots fand sich daher das Logo des Logistikunternehmens Hermes. Dafür zahlte das Unternehmen acht Millionen Euro. Die 36 Profivereine bekamen davon zwischen 50'000 und 400'000 Euro. Dies zeigt erneut, wie attraktiv es für den FC Bayern ist, sich selbst zu vermarkten. Qatar Airways zahlt etwa zehn Millionen Euro pro Jahr. Wer diesen Sponsor für unmoralisch hält, sollte einen Blick nach England werfen. Seit 2018 wirbt der FC Arsenal auf den Ärmeln mit "Visit Rwanda" (zu Deutsch: Besuchen Sie Ruanda). Für umgerechnet rund 36 Millionen Euro wirbt also eines der ärmsten Länder der Welt auf dem Trikot eines der reichsten Fußballunternehmen der Welt. Ob so ein Deal sinnvoll ist für ein Land, in welchem das durchschnittliche Jahreseinkommen nicht mal für ein neues iPhone reicht, wurde vielfach diskutiert. Der Club verweist darauf, dass auf diese Weise täglich 35 Millionen Menschen auf das Land als Tourismusdestination aufmerksam gemacht werden und diese Branche für Ruanda von hoher wirtschaftlicher Bedeutung sei.

Solche Deals waren für den FC Barcelona lange Tabu. Über einen Zeitraum von 111 Jahren kam der Club ohne kommerzielle Trikotwerbung aus. Jeder Fußballfan kennt das rot-blaue Trikot und die meisten erinnern sich an den Schriftzug von UNICEF, ein Hilfswerk, für das der FC Barcelona insgesamt fünf Jahre unentgeltlich warb. Doch damit war es ab der Saison 2011/12 vorbei. Einige Jahre zierte nun Qatar Airways die Brust, ehe sich ab 2017 der japanische Internetriese Rakuten die Werberechte sicherte. Der FC Barcelona nahm von Qatar rund 30 Millionen Euro, von Rakuten fast doppelt so viel pro Jahr ein. Zusätzlich erhalten die Katalanen sagenhafte 150 Millionen Euro pro Jahr vom Ausrüster Nike, mehr als jeder ande-

re Club. Selbst Real Madrid (Adidas, 120 Millionen), Chelsea (Nike, 66 Millionen) oder Bayern München (Adidas, 60 Millionen) nehmen bei weitem nicht so viel ein. Allerdings ist unbekannt, wie stark die Clubs über Bonuszahlungen oder anteiliger Vergütung beim Verkauf von Merchandising-Artikeln profitieren. Und im Fall von Paris Saint-Germain muss auch die besondere Zusammenarbeit mit Nike und deren Michael Jordan Marke hingewiesen werden. Kein anderer Fußballclub trägt das berühmte Air Jordan Logo. Und wie *Athletic Interest* im August 2020 berichtete, haben PSG und Nike im gegenseitigen Interesse einen "Fashion Club" kreiert.

Oftmals finden Sponsoring und Investorenschaft auch parallel statt. Beispielsweise besitzt Adidas nicht nur 8.33% der FC Bayern München AG, sondern wirbt gleichzeitig auch für die eigenen Produkte mit den Bayern-Profis. Dasselbe gilt für den Autohersteller Audi. Dass dieser dem VW-Konzern gehört, welcher gleichzeitig mit jährlich Dutzenden Millionen Euro den VfL Wolfsburg finanziert, wirft zumindest einige Fragen auf. Wie sehr sollen die Wolfsburger den Bayern an der Tabellenspitze Konkurrenz machen, wenn jeder Erfolg auch zulasten der Tochtergesellschaft geht? Etwas klarer auseinander zu halten sind Sponsoring und Investorenschaft in Leverkusen. Der dortige Bayer-Konzern darf in Deutschland nicht für verschreibungspflichtige Arzneimittel werben, weshalb sein Engagement primär dem Imagegewinn dienen soll (*FAZ*, 14.2.2015).

Erfolgreiche TV-Vermarktung

Unter den Clubs der Bundesliga hat sich in den vergangenen Jahren vor allem die TV-Vermarktung als sprudelnde Einnahmequelle herausgestellt. Wir sehen in Abbildung 3.8, dass sich die Einnahmen binnen zehn Jahren etwa verdreifacht haben. Die einzelnen Balken zeigen (von unten betrachtet) die Einnahmen aus Merchandising (also Fanartikel), Werbung, Spielertrag (Tickets & Verkäufe im Stadion), medialer Verwertung, Transfers und Sonstigem.

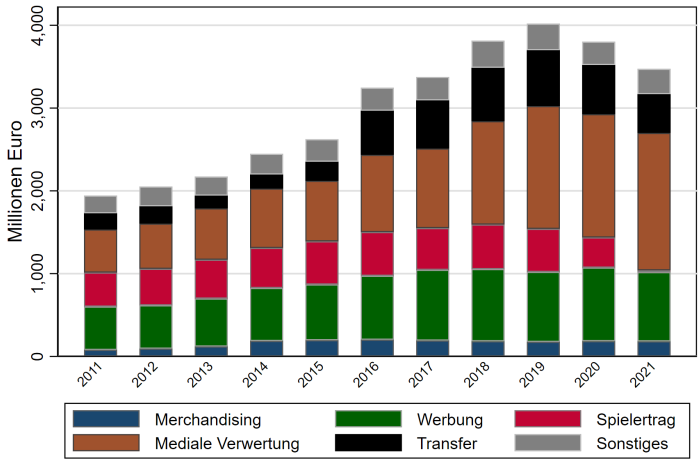


Abbildung 3.8: Erlöse der Bundesliga nach Einnahmequelle

Während die meisten Zahlen zu Sponsoringeinnahmen letztlich Schätzungen darstellen, sind die Informationen zur TV-Vermarktung und Prämiengeldern viel transparenter. Für die Übertragungsrechte der Bundesliga müssen Fernsehsender seit jeher jährlich bezahlen. In Abbildung 3.9 sehen wir die Entwicklung des Preises ab der Saison 1965/66. Den enormen Anstieg muss man jedoch auf zwei Wegen relativieren. Erstens hat sich die deutsche Wirtschaft und damit der materielle Wohlstand seit 1965 erhöht. Das Bruttoinlandsprodukt (Wert aller in einem Jahr produzierten Güter und Dienstleistungen) stieg von 235 Milliarden Euro im Jahr 1965 auf 3'450 Milliarden im Jahr 2019. Das entspricht fast einer Erhöhung um den Faktor 15. Auch das Pro-Kopf-Einkommen hat sich in diesem Zeitraum deutlich erhöht und stieg etwa um den Faktor zehn. Zweitens gab es Inflation, sprich alle Preise haben sich über die Zeit hinweg erhöht. In Deutschland hat sich das allgemeine Preisniveau seit 1965 etwa vervierfacht.

Doch auch wenn wir Wirtschaftswachstum und Inflation berücksichtigen, bleibt es dabei: die Preise für die Übertragungsrechte der Bundesliga haben sich enorm gesteigert. Wir sehen einen Preisanstieg um den Faktor 1'000 in 55 Jahren. Es ist zu beachten, dass die Abbildung 3.9 ab 2016 die Vermarktung ohne Ausland dargestellt. Diese eingeschlossen stiegen die Zahlen zunächst auf 817 Millionen, später auf rund 1.5 Milliarden Euro. Als Initialzündung bei der TV-Vermarktung der Bundesliga kann der 13. Februar 1988 gesehen werden. Damals begrüßte Sportmoderator Ulli Potofski die Zuschauer zur RTL-Sendung *Anpfiff*. Der Privatsender RTLplus hatte die Erstverwertungsrechte für 135 Millionen DM gekauft, während zuvor die ARD die-

se Rechte noch für 18 Millionen erhalten konnte. Weitere wichtige Wegmarken bei der Entwicklung waren 1991 der Start von Premiere und Pay-TV, 2002 die Insolvenz der Kirch-Mediengruppe, 2014 der Beginn der Auslandsvermarktung und 2017 der Einstieg von Eurosport und Amazon. Zudem gilt seit der Saison 2017/18, dass Sky (so heißt Premiere seit 2010) nicht mehr alle Spiele live zeigt. Dies hatte der Sender ab 2001 gemacht, doch wer ab 2018 alle Spiele live sehen wollte, benötigte auch ein Abo bei Eurosport. In der Summe zahlte man dann rund 270 Euro pro Saison. Für die Saison 2021/22 brauchte man zwei Abos, um alle Bundesliga Spiele zu sehen: Sky für Spiele am Samstag, Dienstag und Mittwoch sowie DAZN für solche am Freitag und Sonntag. Beide Abos zusammen kosten jährlich je nach gewähltem Paket, Zahlungsweise und gewährtem Rabatt gut und gerne 500 Euro. Zur Saison 2022/23 boten die beiden TV-Sender ihre Abos vergünstigt an. Als Kombi-Abo bei einer Laufzeit von jeweils zwölf Monaten für insgesamt 39 Euro im Monat. Verglichen mit dem regulären Preis ergibt dies eine Ersparnis von 156 Euro jährlich. Der Sky-Sportchef Charly Classen ließ sich in einer Pressemitteilung zitieren: "Auf dieses Angebot hat Fußballdeutschland gewartet." Etwas näher an der Wahrheit kann man festhalten, dass Live-Fußball im Fernsehen ein teures Vergnügen geworden ist.

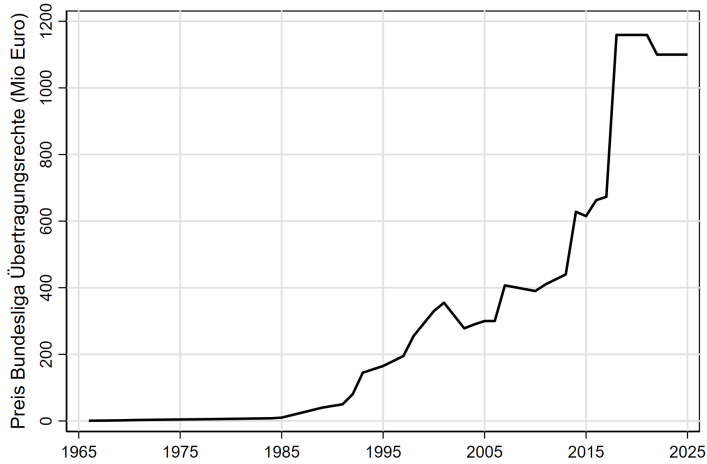


Abbildung 3.9: Kosten für die Übertragungsrechte der Bundesliga seit 1965

Warum zahlen die TV-Sender derart viel Geld für die Übertragungsrechte? Neben der Bundesliga bieten auch die Wettbewerbe der UEFA Champions und Europa League etwas, was gerade für das lineare Fernsehen sehr wichtig ist. Während bei Filmen oder Serien der Zeitpunkt des Konsums ziemlich egal ist — eine neue Folge

Tatort kann man am Sonntagabend um 20:15 Uhr, aber auch problemlos zwei Stunden später in der Mediathek schauen — gilt dies nicht für Live-Sport. Kaum jemand schaut sich die vollen 90 Minuten einer Bundesligapartie zeitversetzt nach Spielschluss an. Da die traditionellen TV-Sender ohnehin durch neue Online-Angebote wie Netflix unter Druck geraten, bietet der Fußball hier ein sehr attraktives Produkt an. Die enormen Kosten für die Übertragungsrechte erklären sich zudem dadurch, dass die TV-Sender diese Kosten an ihre Kunden weitergeben können. Viele Fußballfans haben ganz offenbar eine sehr hohe Zahlungsbereitschaft für die Live-Übertragungen. Aber wenige Fans werden im Sommer 2017 gejubelt haben als die Kosten für das Fußballvergnügen im TV deutlich anstiegen. Aus Sicht der Bundesligisten war es ein Geldregen: Statt rund 670 gab es künftig 1'160 Millionen Euro — inklusive Auslandsvermarktung stieg der Umsatz von 835 auf bis zu 1'500 Millionen Euro. Fredi Bobic, damals Sportvorstand von Eintracht Frankfurt, nannte das Ergebnis "absolut atemberaubend". Die Bundesliga verhinderte damit, den Anschluss an die englische und spanische Liga zu verlieren. In Spanien sind 40 Euro pro Monat eine übliche Zahlung für das Vergnügen, die La Liga im Fernsehen zu verfolgen. Ein Vergleich der Top-5 Ligen Europas in Abbildung 3.10 zeigt die Übertragungsrechte inklusive Auslandsvermarktung. Auffallend ist, wie viel mehr Geld die englischen Clubs einstreichen, wobei dies vor allem durch die Auslandsvermarktung (jährlich derzeit rund 1.7 Milliarden Euro) erklärt wird.

Für deutsche Fans zeigt dies aber auch, dass mit den jüngsten Preissteigerungen noch lange nicht das Ende der Fahnenstange erreicht sein muss. In England benötigten Fans in der Saison 2020/21 drei Abonnements (Sky Sports, BT Sport sowie Amazon Prime) und zahlten obendrein für 170 sogenannte Pay-per-view Spiele 14.95 Pfund. Wohlgemerkt 14.95 Pfund (oder 17.50 Euro) pro Spiel. Im Fernsehen, nicht im Stadion. Journalisten rechneten schnell aus, dass man insgesamt sagenhafte 3'399.50 Pfund oder rund 4'000 Euro hätte zahlen müssen, um wirklich alles zu sehen. Ein solches Modell des *pay-per-view* gab es kurzfristig auch einmal in Deutschland. Allerdings wurde dies rasch abgeschafft als klar wurde, dass der FC Bayern mit großem Abstand am meisten Geld verdienen würde. Wie Uli Hoeneß im Podcast *11 Leben* im November 2021 erklärte, begründete dieser Sachverhalt jedoch, warum Bayern München im umstrittenen Kirch-Vertrag etliche Millionen extra bekommen haben.

Der aktuelle Vertrag der Premier League mit den drei Medienhäusern Sky, BT Sport und Amazon läuft bis zur Saison 2024/25, sodass wenig Aussicht auf Veränderung besteht. Immerhin: Bei der Vergabe der Übertragungsrechte ab 2021 für die Bundesliga und die italienische Serie A wurden zuletzt leicht niedrigere Beträge erzielt. Ganz so sicher sind fortlaufend steigende Zahlen also nicht.

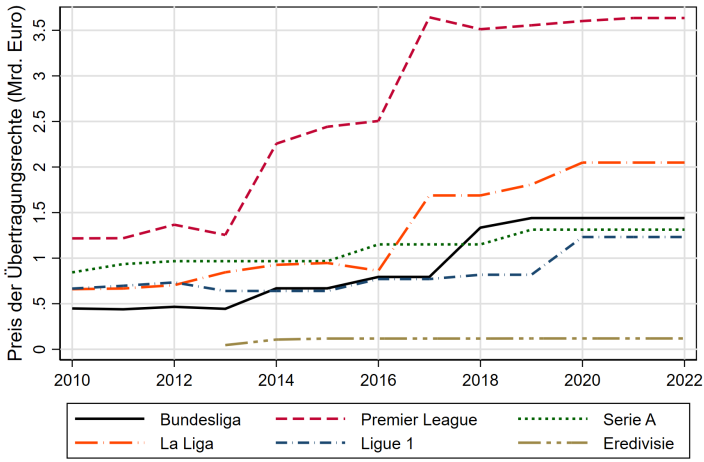


Abbildung 3.10: Preis für die Übertragungsrechte für die Top-5 Ligen Europas

Die Nachfrage nach Fußball ist allerdings offenbar derart groß, dass die Vereine ihre Preise massiv erhöhen konnten ohne Zuschauer zu verlieren. Nicht anders ist es bei anderen Produkten in der Privatwirtschaft. Apple erhöhte 2017 den Preis für das neueste iPhone von rund 800 auf über 1'000 Euro. Die Verkaufszahlen des Mobiltelefons sind seitdem weiter gestiegen und der Aktienpreis hat sich verdreifacht. Auch im Fußball haben viele Vereine angesichts der hohen Nachfrage die Preise angezogen. Beispielsweise gibt man für das Trikot des FC Bayern der Saison 2021/22 mit dem Namen Lewandowski auf dem Rücken gut und gerne 150 Euro aus (wir meinen hier das FC Bayern Trikot Away Authentic 21/22 mit Beflockung). Soll auch das Meisterlogo auf dem Trikot sein, kommen 3 Euro hinzu. Das Champions League Logo kostet 8 Euro extra. Und soll das Logo der Club WM auch auf der Brust sein, werden insgesamt 163 Euro fällig. Und für so viel Geld bekommt der Bayern-Fan lediglich ein einziges Trikot. Es gibt jedoch neben dem Heimtrikot, auch ein Auswärtstrikot, ein Ausweichtrikot, ein Champions-League-Trikot, ein Aufwärmtrikot und sogar noch ein FC Bayern Wiesn 21/22 Trikot.

Der moderne Fußball wendet zudem die in der Wirtschaftswelt seit langem bekannten Formen der Preisgestaltung an. Dazu zählt unter anderem die Preisdiskriminierung, bei der Unternehmen letztlich dasselbe Produkt zu unterschiedlichen Preisen verkaufen. Ein Flug bringt alle Passagiere in der gleichen Zeit von einer Stadt zur anderen, doch der Ticketpreis variiert erheblich. Wer früher bucht und Economy Class fliegt, zahlt viel weniger als die Kunden der Business Class. Im Fußball finden sich viele ähnliche Beispiele. Wer sein Sky-Abo jährlich kündigt, auf Rabattaktionen

wartet und den Jahresbetrag auf einen Schlag zahlt, spart schnell weit über 100 Euro im Jahr. Wer auf die "Authentic Edition" des FC Bayern Trikots verzichten kann und auch sonst keinen Schnick-Schnack benötigt, bekommt das Shirt für 89 Euro.

Auch beim Angebot im Fernsehen wenden Fußballclubs viele Überlegungen aus der Betriebswirtschaft an. Bekannt ist das Phänomen des Selbstkannibalismus: durch immer neue Angebote gewinnt man keine weiteren Kunden, sondern Bestandskunden kaufen schlicht andere Produkte. Im Sport gab mal die Befürchtung, dass die verbesserte Übertragung im TV die Zuschauerzahlen in den Stadien reduzieren könnte. Doch dies hat sich nicht bewahrheitet. Ganz im Gegenteil: Weil die TV-Sender so viel für die Übertragungsrechte zahlen, werben sie enorm für den Fußball. Und für die Vereine ist die TV-Übertragung äußerst attraktiv. Volkswirte sprechen hier von einem Geschäft mit Grenzkosten von nahezu null. Das heißt, dass jeder zusätzliche Abonnement von Sky fast keine Kosten verursacht, aber natürlich den vollen Abo-Preis zahlt. Für Firmen in einer solchen Situation ist die Maximierung der Abos das Ziel. Ob jemand das Abo in einer Aktion für 10 Euro im Monat bezieht oder regulär 45 Euro zahlt, für Sky ist beides lukrativ — solange letztere nicht auch auf den Aktionspreis wechseln können.

Was setzt diesem Geschäftsgebaren noch Grenzen? Als Fan der englischen Premier League kann man sich ohne große IT-Kenntnisse per VPN ein Abo von DAZN in Kanada besorgen. Für gerade einmal rund 150 Euro im Jahr kommt man so in den Genuss der Premier League. Rechtlich sind solche Manöver oftmals im Graubereich. Doch für die TV-Sender zeigt sich eine Abwägung: Da die Übertragungsrechte weltweit verkauft werden sollen, aber die Zahlungsbereitschaft stets nur im Heimatland sehr hoch ist, müssen die richtigen Preise gewählt werden. Ist das Angebot im Ausland zu günstig, so "importieren" Fans das Produkt aus dem Ausland. Diese Erfahrung machte auch Coca Cola als man in der Schweiz den Preis derart anhob, dass Supermärkte die Cola schlicht aus Polen importierten. Die internationale Preisgestaltung ist für alle global aktiven Unternehmen eine Herausforderung, Fußballclubs sind da keine Ausnahme.

Nationale Wettbewerbe

Jeder Fußballclub nimmt an nationalen Wettbewerben teil. Wie wir aus Abbildung 3.9 bereits wissen, ist die Austragung der Bundesliga für die deutschen Vereine höchst lukrativ. Doch wie genau verteilen sich die Fernsehgelder in der Bundesliga? Und wie wichtig ist der DFB-Pokal aus finanzieller Sicht?

Betrachten wir zunächst die Bundesliga. Gemäß DFL nehmen die Clubs der ersten und zweiten Liga in den Saisons 2021/22 bis 2024/25 insgesamt rund viereinhalb

Milliarden Euro aus den nationalen TV-Erlösen ein. Jährlich fließt somit etwas mehr als eine Milliarde Euro an die Vereine. Bei der Verteilung an die 34 Proficlubs kommt das sogenannte Vier-Säulen-Modell zur Anwendung. Im Grunde sind es jedoch bloß zwei Säulen, denn die ersten beiden machen bereits 95% des Geldes aus. Für die Saison 2021/22 entfallen dabei 53% auf die Säule "Gleichverteilung". Jedem Verein in der 1. Bundesliga sind dadurch knapp 25 Millionen, jedem Zweitligisten knapp 7 Millionen Euro garantiert. Weitere 42% des Geldes (oder rund 450 Millionen Euro) entfallen auf die Säule "Leistung". Hierbei bekommen die Vereine unterschiedlich viel Geld, abhängig von ihrem Erfolg in der Vergangenheit. Es werden in abnehmender Gewichtung die vergangenen fünf Spielzeiten gewertet. Die Details zur Berechnung sind äußerst kompliziert und mitunter schwer nachvollziehbar. (Für Interessierte: Es wird eine Fünf-Jahres-Wertung für die Vereine der ersten und zweiten Bundesliga berechnet, bei welcher die vergangenen fünf Spielzeiten im Verhältnis 5:4:3:2:1 gewertet werden, beginnend mit der zuletzt gespielten Saison. Wer in dieser Fünf-Jahres-Wertung ganz vorne steht, erhält etwa 8% der oben genannten 450 Millionen Euro. Von Platz 1 bis 34 gibt es sukzessive weniger Geld.) Neben den beiden tragenden Säulen gibt es noch zwei weitere, welche "Nachwuchs" und "Interesse" genannt werden. Hierbei werden 3% beziehungsweise 2% des Geldtopfes verteilt. Besonders viel bekommen Vereine, die junge Spieler einsetzen. Wobei "viel" relativ zu verstehen ist: insgesamt werden lediglich 5% des gesamten Geldes nach diesen beiden Kriterien verteilt.

Wer einen Blick auf die genauen Berechnungen wirft und in Zahlen geübt ist, merkt schnell was hier los ist. Die Komplexität ist das Ergebnis eines erbitterten Streits um Geld. Viele Clubs mit unterschiedlichen Interessen mussten einen Kompromiss finden. Am Ende ist das Resultat entscheidend. Was bedeutet der komplizierte Verteilungsschlüssel (der hier nur im Ansatz beschrieben werden kann) nun genau? Wie viel Geld nehmen die einzelnen Clubs ein? Für die Saison 2021/22 hat es das Portal *Fussball-Geld.de* einmal ausgerechnet. Tabelle 3.3 zeigt die Erlöse pro Verein, wobei die Einnahmen aus der nationalen sowie internationalen Vermarktung auch separat angegeben werden. Bei Letzterer gibt es wiederum drei Säulen: Gleichverteilung (35%), Fünf-Jahres-Wertung (50%) und Zehn-Jahres-Wertung (15%).

Rang	Club	Total	*Nat.*	*Inter.*	Rang	Club	Total	*Nat.*	*Inter.*
1	München	90	*59*	*31*	10	Hertha	52	*47*	*5*
2	Dortmund	80	*58*	*22*	11	Mainz	51	*45*	*6*
3	Leverkusen	75	*56*	*19*	12	Stuttgart	44	*41*	*3*
4	Leipzig	73	*57*	*16*	13	Augsburg	42	*38*	*4*
5	Frankfurt	67	*54*	*13*	14	Union	39	*36*	*3*
6	Gladbach	67	*55*	*12*	15	Köln	39	*34*	*5*
7	Wolfsburg	61	*52*	*9*	16	Bielefeld	34	*31*	*3*
8	Hoffenheim	60	*51*	*9*	17	Bochum	31	*28*	*3*
9	Freiburg	53	*49*	*4*	18	Fürth	28	*25*	*3*

Tabelle 3.3: Fernsehgelder-Tabelle der Bundesliga 2021/22, in Millionen Euro

Insgesamt fallen bei Tabelle 3.3 zwei Aspekte auf. Erstens ist die erfolgreiche Teilnahme an der Bundesliga für die Clubs von hoher finanzieller Bedeutung. Gemessen am gesamten Jahresumsatz machen allein diese Einnahmen zwischen rund 50% bei Clubs wie Augsburg bis immerhin noch rund 15% bei Bayern München aus. Zweitens zeigt sich wie groß die finanziellen Unterschiede auch hier sind. Der Rekordmeister aus München erhält gut drei Mal so viel wie die schwächsten Clubs. Angesprochen auf die enorme Ungleichheit verwies DFL-Geschäftsführer Christian Seifert im Herbst 2020 darauf, dass die nationalen Medienerlöse zu mehr als der Hälfte gleich verteilt würden. Dies sei mehr als in allen anderen europäischen Ligen. Das stimmt zwar, ist aber wortwörtlich nur die halbe Wahrheit. Das Geld, was nicht gleich verteilt wird, landet vor allem bei den Spitzenclubs. Im Ergebnis ist die Spreizung — also der Unterschied zwischen dem Ersten und Letzten der Tabelle — bei der Bundesliga größer als etwa in der englischen Premier League. Man ist geneigt, die 53% "Gleichverteilung" als Augenwischerei zu beschreiben. Die Bundesliga ist von einer Gleichverteilung, wo jeder Club rund 55 Millionen Euro bekäme, weit entfernt.

Neben der Bundesliga gibt es auf nationaler Ebene noch den bei den Fans sehr beliebten DFB-Pokal. Hier können auch kleinere Clubs sehr erfolgreich sein. Beispielsweise hat es Holstein Kiel 2020 bis ins Halbfinale geschafft. Und die Dominanz der Bayern ist wesentlich geringer (siehe Abbildung 2.2 auf Seite 21). Doch was bringt der Cup finanziell? In erster Linie gibt es Prämien für jede erreichte Runde: Startgeld (rund 130'000 Euro), 2. Runde (rund 300'000 Euro), Achtelfinale (rund 500'000 Euro), Viertelfinale (rund 1 Million Euro), Halbfinale (rund 2 Millionen Euro), Finale (rund 3.5 Millionen Euro) und für den Sieger rund 4.5 Millionen Euro. Zusammengerechnet kann ein Club rund neun Millionen Euro an Prämien einnehmen. Hinzu kommen die Einnahmen durch Zuschauereinnahmen. Dabei spielt das Heimrecht übrigens keine Rolle. Jeder Verein bekommt rund 45% der Zuschauereinnahmen und die restlichen 10% werden für Platzmiete, Ordnungsdienst, Schiedsrichter sowie Rotes Kreuz verwendet. Insgesamt nehmen die erfolgreichsten Clubs durch die

Zuschauereinnahmen zwischen zwei und drei Millionen Euro ein.

Im besten Fall bringt der DFB-Pokal somit neben Prestigegewinn, zusätzlichen Sponsoringeinnahmen und einer möglichen Qualifikation für die Europa League bis zu 12 Millionen Euro. Das ist sehr viel Geld für finanzschwache Clubs, aber im Grunde genommen Peanuts für die großen Vereine. Zum Vergleich: Bayern erhält 9 Millionen von Qatar Airways für das Sponsoring auf den Ärmeln der Trikots. Da lässt sich ein Ausscheiden wie gegen Holstein Kiel in der 2. Runde der Saison 2020/21 verschmerzen. Das ganz große Geld gibt es im nationalen Pokal-Wettbewerb ohnehin nicht. Dafür spielt der bayerische Rekordmeister (anders als die Kieler) auf der internationalen Bühne.

Internationale Wettbewerbe

Es ist in der Betriebswirtschaft kein großes Geheimnis, dass erfolgreiche Geschäfte ihre Produkte und Dienstleistungen international verkaufen sollten, um so ihre Einnahmen zu steigern. Das ist im Fußballgeschäft nicht anders: einige ausgewählte Fußballclubs haben die Möglichkeit, auch international zu spielen. Wie auch in der Privatwirtschaft sind es jedoch nur wenige und vor allem die sehr erfolgreichen Unternehmen (oder Clubs), die ihre Produkte und Dienstleistungen auch im Ausland verkaufen können. Doch da dies äußerst lukrativ sein kann, lohnt es sich, einen genaueren Blick auf die Wettbewerbe der UEFA zu werfen.

Der Aufstieg der Champions League

Im Vereinsfußball war von 1955 bis 1992 der Europapokal der Landesmeister der höchste Wettbewerb. Wer auch immer im Frühjahr die vom Schweizer Designer Jürg Stadelmann entworfene 62 cm hohe Trophäe in Empfang nehmen durfte, hatte den prestigeträchtigsten Erfolg im Profivereinsfußball erreicht. Seit den 1960er Jahren waren jedoch ausschließlich die jeweiligen Landesmeister sowie der Titelverteidiger qualifiziert für die Teilnahme an diesem Wettbewerb. Und sämtliche Spiele wurden bis 1991 ausschließlich im KO-System mit Hin- und Rückspiel ausgetragen. Der Hamburger SV besiegte lediglich fünf Teams, um sich im Mai 1983 den Titel zu sichern: den Berliner Fußball Club Dynamo (Meister der DDR-Oberliga) in der 1. Runde, Olympiakos Piräus in der 2. Runde, Dynamo Kiew im Viertelfinale, Real Sociedad San Sebastián im Halbfinale und schließlich Juventus Turin im Finale mit 1:0 durch das Tor von Felix Magath.

Es gab somit zwar einen schnellen Weg zum Titel, aber das Turnier konnte für jeden Club auch nach zwei Spielen schon vorbei sein. Und verpasste ein großer Verein die nationale Meisterschaft, so konnte er im Folgejahr gar nicht mehr im höchs-

ten Wettbewerb teilnehmen. Das ist finanziell äußerst unattraktiv. Daher wurden im Rahmen der 1992/93 eingeführten Champions League das Teilnehmerfeld und der Spielmodus verändert. Ab 1997 waren auch die Vizemeister bestimmter Ligen qualifiziert und seit der Saison 1999/2000 können bis zu vier Mannschaften eines Verbandes im Wettbewerb teilnehmen. Wie viele Startplätze ein Land erhält, bestimmt sich auf Basis der UEFA-Fünfjahreswertung.

Für den FC Chelsea hatten die Reformen zur Folge, dass man in der Saison 2020/21 insgesamt sechs Gruppenspiele und sieben Partien in der KO-Phase absolvieren musste. Die Gruppenphase garantiert allen qualifizierten Vereinen sechs Spiele, darunter drei vor heimischem Publikum. Zudem führt ein Verpassen der nationalen Meisterschaft nicht mehr dazu, dass man im kommenden Jahr auf die Königsklasse verzichten muss. Ganz praktisch bedeutet das: Clubs wie Bayern München, Real Madrid oder Paris Saint-Germain sind fast immer dabei. Und da in der Gruppenphase nur äußerst selten drei Schwergewichte aufeinander treffen, ist es auch unwahrscheinlich, dass die Top-Clubs nicht mindestens das Achtelfinale erreichen. Dadurch, dass die Vereine nach Club-Rangliste (Erfolg in den letzten Jahren) innerhalb der Gruppen gesetzt werden, schaffen es die Top-Clubs oft auch zum Gruppensieg und sind im Achtelfinale nochmals bevorteilt, da sie dann nur gegen Gruppenzweite anderer Gruppen spielen. Die Wahrscheinlichkeit das Viertelfinale zu erreichen, ist somit für die großen Clubs durch den Modus recht hoch.

Wie wirkt sich das auf die Einnahmen der Vereine aus? Abbildung 3.11 zeigt zunächst die zeitliche Entwicklung der Preisgelder in Champions und Europa League. Durch die bessere Vermarktung konnte die UEFA zunehmend höhere Preise auszahlen. Auffallend ist auch wie sehr die Schere zwischen beiden Wettbewerben auseinander gegangen ist. Die Europa League hat zwar relativ aufgeholt — das Verhältnis betrug noch 5:1 im Jahr 2010 und ist auf 3.5:1 im Jahr 2020 gesunken — doch in absoluten Beträgen ist der Unterschied von rund 550 auf rund 1'400 Millionen Euro gestiegen. Es gilt zudem zu beachten, dass weniger Teams in der Champions League spielen als in der Europa League (32 statt 48). Insofern sind die *durchschnittlichen* Einnahmen für Teilnehmer in der Königsklasse viel höher als im von Franz Beckenbauer als "Cup der Verlierer" bezeichneten Wettbewerb.

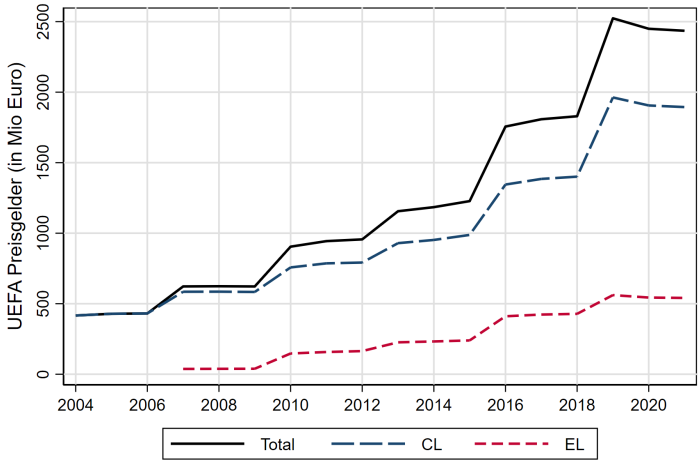


Abbildung 3.11: UEFA Preisgelder in Champions und Europa League

Unterteilen wir die Preisgelder nach sportlichen Erfolgen, so zeigt sich, wie sehr sich die erfolgreichsten Clubs vom Rest distanziert haben. Die Abbildungen 3.12 und 3.13 zeigen für beide Wettbewerbe die Preisgelder der Sieger, der Finalisten sowie die durchschnittlichen Werte für Halb- und Viertelfinalisten. Zusätzlich wird der Durchschnitt für alle anderen teilnehmenden Clubs gezeigt. Drei Aspekte gilt es zu klären: Erstens basiert das Preisgeld eines Clubs auch stark auf dem sogenannten Marktpool. Daher kann der Sieger (zum Beispiel Real Madrid im Jahr 2017) weniger erhalten als der Finalist (Juventus Turin). Vereinfacht gesprochen bekommt ein Verein viel Geld aus dem Marktpool, wenn er aus einem bevölkerungsreichen Land stammt (das Herkunftsland somit ein wichtiger TV-Markt ist) und möglichst der einzige vertretene Club aus diesem Land ist. Bei der Europa League gilt es zweitens zu beachten, dass viele erfolgreiche Clubs auch Einnahmen aus der Champions League hatten. In Abbildung 3.13 ist die Summe der Einnahmen aus beiden Wettbewerben dargestellt. Und drittens sehen wir einen Rückgang der Zahlen ab 2020, welcher durch die Corona-Krise verursacht wurde.

Es zeigt sich auch innerhalb der Wettbewerbe eine Spreizung. Zwar ist es immer so gewesen, dass sich sportlicher Erfolg auch finanziell lohnt, doch hat sich dieser Zusammenhang deutlich verstärkt. Der Sieger der Champions League erhielt zuletzt über 100 Millionen Euro, während jene Clubs, die *nicht* ins Viertelfinale kamen, nur rund 40 Millionen einstrichen. Diese Lücke von über 60 Millionen Euro war noch vor zehn Jahren weniger als halb so groß. Man muss jedoch nicht so weit gehen wie Erik Meijer, der einmal sagte, “Nichts ist scheißer als Platz zwei”. Ganz im Gegenteil:

auch der im Finale unterlegene Club hat prächtig verdient — ebenso wie jene im Halb- und Viertelfinale.

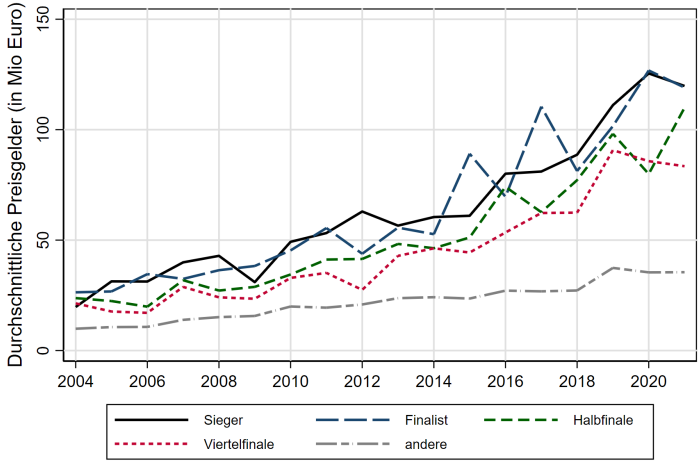


Abbildung 3.12: UEFA Preisgelder in der Champions League nach Ergebnis

Besonders wichtig ist die Beobachtung, dass Vereine finanziell gut fahren, wenn sie immer dabei sind und jeweils mindestens das Viertelfinale erreichen. Dies wird, wie bereits erwähnt, in der Champions League durch diverse Regelungen unterstützt. Hier zeigt sich, wie wichtig die zuvor angesprochenen Reformen und Ausgestaltung des Wettbewerbs sind: die Elite-Clubs spielen seit einiger Zeit praktisch immer in der Champions League und erreichen praktisch immer mindestens das Achtelfinale. Tabelle 3.4 zeigt dies exemplarisch für die vergangenen zehn Jahre. Während Real Madrid und Bayern München immer in der Endrunde dabei waren und auch fast immer das Halbfinale erreichten, schaut es für Clubs außerhalb der Top-15 düster aus. Einzig Tottenham schaffte es mal ins Endspiel, doch weitestgehend ist bereits das Viertelfinale nur noch für Elite-Clubs: Mehr als 3/4 aller Viertelfinalteilnahmen gingen an die Top-15 Vereine. Clubs wie Ajax Amsterdam, Benfica Lissabon oder der FC Sevilla dürfen dort ab und zu mal mitspielen, doch das ist selten. Vielleicht alle drei oder fünf Jahre einmal.

Club	Achtelfinale	Viertelfinale	Halbfinale	Finale	Siege
Real Madrid	10	8	8	4	4
Bayern München	10	9	7	3	2
Paris Saint-Germain	9	6	2	1	0
Barcelona	9	8	4	1	1
Manchester City	8	5	2	1	0
Juventus	8	5	2	2	0
Atlético Madrid	8	6	3	2	0
Dortmund	7	4	1	1	0
Chelsea	7	3	3	2	2
Porto	6	3	0	0	0
Arsenal	4	0	0	0	0
Manchester United	4	2	0	0	0
AC Mailand	4	1	0	0	0
Schalke	4	0	0	0	0
Liverpool	4	3	2	2	1
andere 32 Clubs	58	17	6	1	0
Summe	160	80	40	20	10

Tabelle 3.4: Top-15 Clubs nach Teilnahme an der Endrunde der CL, 2012–2021

Neben der Champions League gibt es noch den kleinen Bruder, die Europa League. Dort sind die Preisgelder zwar auch deutlich gestiegen im Zeitverlauf, aber eben doch viel geringer. Auffallend bei den Abbildungen 3.12 und 3.13 ist, dass die vertikale Skala sich stark unterscheidet. Der Sieger der Europa League hat — selbst wenn man wie hier die Einnahmen aus einer möglichen Teilnahme an der Gruppenphase der Champions League einrechnet — nie 50 Millionen Euro oder mehr erhalten. Besser sah es tatsächlich zuletzt für die unterlegenen Clubs im EL-Finale aus: Inter Mailand verdiente 2019/20 rund 44 Millionen in der Champions und weitere 17 Millionen in der Europa League. Ein Jahr später unterlag Manchester United dem spanischen Club Villareal im Endspiel mit 10:11 nach Elfmeterschießen. In der Europa League nahm ManU 18 Millionen Euro ein, in der Champions League hingegen 62 Millionen. Ein Sieg über Villareal hätte Manchester nochmals vier Millionen Euro gebracht, doch das ändert nichts an der Tatsache, dass das selbst ein KO in der Gruppenphase der Königsklasse lukrativer ist als der Gewinn der Europa League.

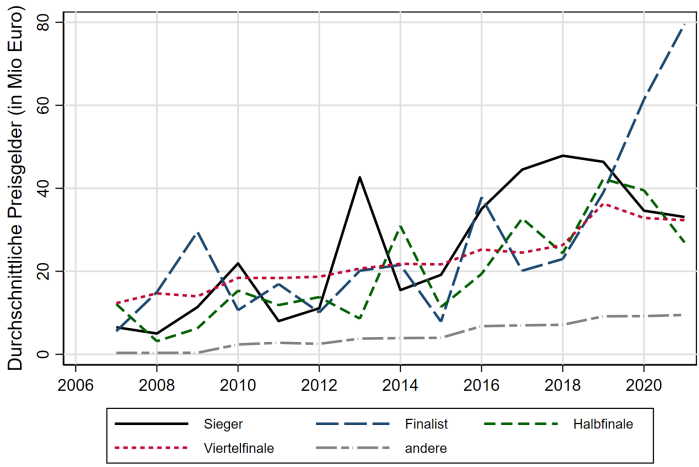


Abbildung 3.13: UEFA Preisgelder in der Europa League nach Ergebnis

Die Konsequenz aus dieser Ungleichheit zwischen Champions und Europa League sieht man gut am Beispiel des FC Sevilla. Der spanische Club gewann zuletzt vier Mal die Europa League: 2013/14, 2014/15, 2015/16 und 2019/20. Genutzt hat es dem Verein wenig, wenn es das Ziel war, zu den Top-Clubs Europas aufzusteigen. Insgesamt nahm der Club von 2013/14 bis 2019/20 rund 202 Millionen Euro an UEFA Geldern ein, rangiert damit unter allen Vereinen jedoch auf Platz 20. Selbst vier europäische Titelgewinne in sieben Jahren reichen nicht, um auch nur ansatzweise in die Top-10 der Geldverdiener zu gelangen. Dazu hätte der Club gut 306 Millionen Euro verdienen müssen, wie Tottenham (Platz 10 der Geldrangliste in dem Zeitraum). Auf die spanischen Rivalen hat Sevilla in diesem Zeitraum trotz der Titel deutlich an Boden verloren: Atlético Madrid nahm 452 Millionen Euro ein, Barcelona 497 Millionen und Real Madrid gar 529 Millionen. Auch der Vergleich mit Borussia Dortmund — regelmäßiger Teilnehmer der Champions League, der jedoch nach 2013 nie über das Viertelfinale hinaus kam — fällt zu Ungunsten Sevillas aus: der BVB verdiente knapp 300 Millionen Euro. Es nützte dem viermaligen Europa League Sieger auch nichts, dass man seit der Saison 2014/15 als Gewinner einen Startplatz in der UEFA Champions League der folgenden Saison erhält. Auch die Entwicklung des Marktwerts des Kaders spricht eine deutliche Sprache. Im Herbst 2013 stand Sevilla bei 121 Millionen Euro, Leverkusen bei 133 Millionen. Rund acht Jahre später — eine Zeit wohlgemerkt, in der Sevilla vier europäische Titel gewann und Leverkusen gar keinen — stand Sevilla bei 416 und Leverkusen bei 376 Millionen. Dass man kaum Boden gut machen konnte auf Leverkusen lag auch daran, dass die Bayer-

Elf insgesamt 183 Millionen Euro an UEFA-Preisgeldern verdiente. So absurd es für die meisten Fans klingen mag: Besser der eigene Club scheidet im Viertelfinale der Champions League sang- und klanglos aus als dass er die Europa League gewinnt.

Nehmen wir diese beiden Aspekte zusammen — Top-Clubs spielen praktisch immer in der Champions League und erreichen dort so gut wie immer mindestens das Achtelfinale — so ergibt sich eine klare Folge: über die Zeit hinweg streichen diese Clubs enorme Summen an Preisgeldern ein. Dies sehen wir in Abbildung 3.14. Während die Bundesligisten insgesamt jährlich viele Millionen Euro von der UEFA erhalten, wird dieses Geld keineswegs gleich verteilt. Vielmehr ist es so, dass der FC Bayern mit großem Abstand am meisten finanzielle Mittel erhalten hat. Seine jährliche Teilnahme sowie die großen Erfolge (Finalteilnahmen 2010 und 2012 sowie Titel 2013 und 2020) haben zur Folge, dass die Münchener ein Vielfaches der Einnahmen erzielt haben, welche etwa Dortmund oder Leverkusen erzielen konnten.

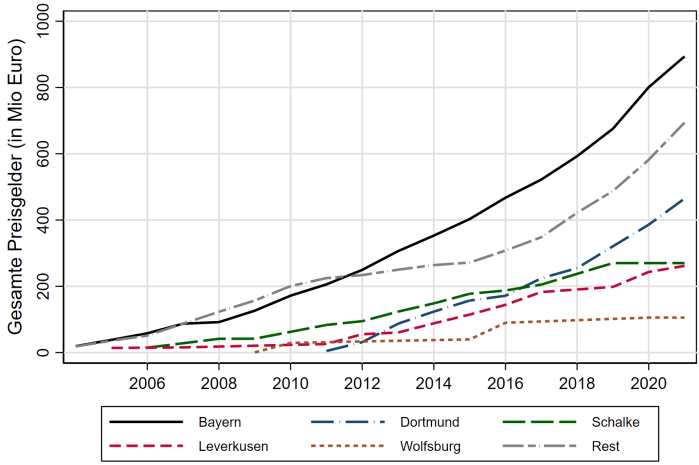


Abbildung 3.14: UEFA Einnahmen der deutschen Clubs

Interessant ist auch folgende Statistik: Lassen wir Dortmund, Schalke und Leverkusen außen vor, so haben alle anderen deutschen Clubs *zusammen* genauso viel Geld verdient wie der FC Bayern München ganz allein. Der UEFA-Preisgeld-Kuchen für die Jahre 2004–2020 lässt sich für die deutschen Clubs grob gesprochen in drei Stücke aufteilen: 800 Millionen Euro für Bayern, 800 Millionen Euro für Dortmund, Schalke und Leverkusen, und 800 Millionen Euro für alle anderen.

Aus Sicht des FC Bayerns ermöglichen die in Abbildung 3.14 dargestellten Zahlen, dass man die nationale Konkurrenz dominiert. Gleichzeitig muss der bayerische

Club jedoch mit der internationalen Konkurrenz mithalten und die Top-Clubs aus Europa haben sehr ähnliche Einnahmen aus den UEFA Wettbewerben, wie Abbildung 3.15 zeigt. Im Grunde genommen konkurriert der FC Bayern nicht mehr mit den anderen Bundesligisten, sondern mit den Top-Clubs aus Europa. Juventus Turin hat etwa in den letzten Jahren durchschnittlich rund 100 Millionen Euro Preisgelder verdient. Insgesamt haben die Top-6 in Europa im vergangenen Jahrzehnt allesamt ähnlich viel verdient.

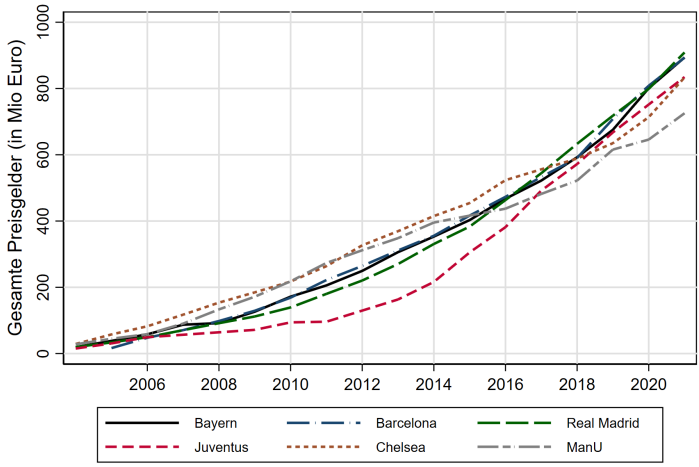


Abbildung 3.15: UEFA Einnahmen der europäischen Top-Clubs

Wer verstehen möchte, warum beispielsweise Dortmund kaum eine realistische Chance hat auf den Titel in der Königsklasse, kann auch die Zahlen aus Tabelle 3.5 von Seite 109 heranziehen. Trotz ununterbrochener Teilnahme an den Wettbewerben der UEFA seit 2010/11 hat der Club aus dem Ruhrgebiet nicht einmal halb so viel verdient wie die Top-Clubs aus Barcelona, München oder Madrid. Die letzten zehn Jahre betrachtet fehlen den Dortmundern mit jährlich durchschnittlich rund 40 Millionen Euro Preisgeldern etwa 20 Millionen, um mitzuhalten.

Und Dortmund ist noch in einer vergleichsweise attraktiven Lage. Deutschland ist der größte TV-Markt und lange gab es neben München und Dortmund kaum einen deutschen Club mit ernsthaften Ambitionen in der Champions League. Die Runde der letzten Acht erreichten lediglich Schalke 2008 und 2011 (dann bis ins Halbfinale), Wolfsburg 2016 und Leipzig 2020 (wo ebenfalls im Halbfinale Schluss war). In den Top-15 aus Tabelle 3.5 tauchen neben Bayern und Dortmund drei Clubs aus Spanien, zwei aus Italien, fünf aus England, zwei aus Frankreich und eine aus Portugal auf.

Auch daran sieht man wieder, wie sehr die Top-5 Ligen den Clubfußball dominieren. Zusammen haben allein diese fünfzehn Vereine fast die Hälfte aller Preisgelder unter sich aufgeteilt.

Rang	Club	Preisgelder	Anteil	Kumulierter Anteil
1	Real Madrid	908.8	4.1	4.1
2	Bayern München	893.8	4.0	8.1
3	Barcelona	893.2	4.0	12.1
4	Chelsea	833.3	3.7	15.8
5	Juventus Turin	751.7	3.4	19.2
6	Manchester United	725.4	3.2	22.4
7	Paris Saint-Germain	691.9	3.1	25.5
8	Manchester City	658.8	3.0	28.5
9	Liverpool	607.1	2.7	31.2
10	Arsenal	589.4	2.6	33.8
11	Atlético Madrid	510.3	2.3	36.1
12	Olympique Lyon	494.9	2.2	38.3
13	Borussia Dortmund	464.9	2.1	40.4
14	AS Rom	457.2	2.0	42.5
15	FC Porto	421.0	1.9	44.4

Tabelle 3.5: UEFA Preisgelder — Top-15 Clubs in Europa, 2004–2021

Diese Dominanz sehen wir auch in Tabelle 3.6: ziemlich genau zwei Drittel aller UEFA Prämien gehen in die Top-5 Ligen aus England, Spanien, Italien, Deutschland und Frankreich. Die Zahlen sind letztlich das Resultat von Reformen der Champions League. Beispielsweise sind seit dem Jahr 2018 aus den Top-4 Ligen Europas (England, Spanien, Italien, Deutschland) garantiert sechzehn Mannschaften in der Gruppenphase der Champions League vertreten. Auf diese Weise sichern sich die Top-Clubs, dass sie auch nach einer national enttäuschenden Saison weiter international in der Königsklasse vertreten sind — und nicht etwa durch riskante Playoff-Spiele müssen.

Rang	Land	Preisgelder	Anteil	Kumulierter Anteil
1	England	3987.4	17.9	17.9
2	Spanien	3490.8	15.6	33.5
3	Italien	2858.1	12.8	46.3
4	Deutschland	2690.0	12.1	58.4
5	Frankreich	2148.7	9.6	68.0
6	Portugal	972.8	4.4	72.3
7	Russland	774.5	3.5	75.8
8	Niederlande	724.6	3.2	79.1
9	Türkei	627.5	2.8	81.9
10	Ukraine	558.4	2.5	84.4
11	Griechenland	557.8	2.5	86.9
12	Belgien	432.7	1.9	88.8
13	Schottland	313.4	1.4	90.2
14	Schweiz	276.5	1.2	91.5
15	Österreich	221.8	1.0	92.4

Tabelle 3.6: UEFA Preisgelder — Top-15 Empfängerländer, 2004–2021

Mit einigem Abstand konnten die Clubs aus England mit knapp vier Milliarden Euro seit 2004 am meisten Gelder einstreichen. Deutschland findet sich auf Rang vier. Insgesamt fällt die Bundesliga tendenziell hinter England und Spanien zurück. Abbildung 3.16 zeigt die Entwicklung der kumulierten Einnahmen seit 2004. Bayern hat zwar von allen Clubs fast am meisten eingenommen und trägt rund 900 Millionen zu den deutschen Einnahmen bei, doch haben die Schwergewichte aus Spanien, Italien oder England ähnlich viel verdient. Unter den Top-15 Mannschaften stammen fünf aus England, drei aus Spanien, jeweils zwei aus Italien, Deutschland und Frankreich und eine aus Portugal.

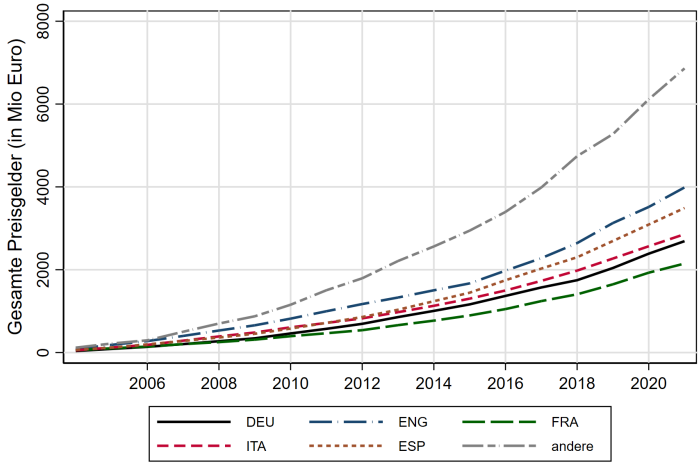


Abbildung 3.16: UEFA Einnahmen nach Liga

Wichtig ist jedoch nicht nur, wie viel Geld die UEFA jedes Jahr verteilt, sondern auch *wie genau* die Zahlungen bestimmt werden. Wir können uns dazu exemplarisch eine Medienmitteilung der UEFA vom 20. Mai 2021 anschauen, in welcher die Verteilung der Gelder für die Saison 2021/22 angekündigt werden. Insgesamt sollen 2'732 Millionen Euro verteilt werden: 2'032 Millionen an die Clubs in der Champions League und im UEFA Super Cup, 465 Millionen für jene in der Europa League und 235 Millionen für Vereine in der neuen Europa Conference League. Schon allein diese Zahlen machen deutlich, wo das große Geld zu verdienen ist: in der Königsklasse. Doch blicken wir genauer in die Champions League, so wird klar, dass auch innerhalb dieses Wettbewerbs große Ungleichheiten bestehen. Jene Clubs, die bereits in den Playoffs für die Champions League scheitern, können sich 30 Millionen Euro teilen. Für alle 32 Vereine, die mindestens die Gruppenphase erreichen, gibt es

bereits gut 15 Millionen Euro Antrittsprämie pro Club. Zusammen sind das bereits 500 Millionen Euro.

Doch wie werden die restlichen eineinhalb Milliarden verteilt? Gut 600 Millionen Euro werden auf Basis der sportlichen Leistung ausgezahlt. In der Gruppenphase gibt es 2.8 Millionen Euro für einen Sieg, 930'000 Euro für ein Unentschieden. Das Weiterkommen ins Achtel-, Viertel- und Halbfinale bringt 9.6, 10.6, beziehungsweise 12.5 Millionen Euro. Erreicht ein Club das Finale (+15.5 Millionen) und gewinnt dieses (+4.5 Millionen), so darf er mit über 52 Millionen Euro Preisgeld rechnen. Wohlgemerkt kommen die Einnahmen aus der Gruppenphase (fast 30 Millionen Euro bei vier Siegen) obendrauf. Sportlicher Erfolg wird sich also lohnen in der kommenden Champions League Saison.

Doch bisher haben wir erst 500 + 600 = 1'100 der rund 2'000 Millionen Euro verteilt. Wo geht das übrige Geld hin? Insgesamt 600 Millionen Euro werden auf Basis eines zehnjährigen UEFA-Koeffizienten System ausgezahlt. Vereinfacht sammelt jeder Club durch seine Teilnahme an und Erfolge in UEFA Wettbewerben Punkte. Die UEFA zählt die erzielten Punkte der letzten zehn Jahre zusammen und teilt die 600 Millionen Euro durch die Gesamtzahl an Punkten. Somit hat jeder Punkt einen Wert, den wir in Euro und Cent ausdrücken können. Die Logik hinter diesem System ist, dass die UEFA nur deshalb so viele Einnahmen in der Saison 2021/22 hat, weil diverse Clubs in der Vergangenheit eine so attraktive Show geliefert haben. Das "Produkt Champions League" gehört somit anteilig jenen Clubs, die in den letzten zehn Jahren viel beigetragen haben. Dieser Gedanke mag fair klingen, hat jedoch eine offensichtliche Folge: Die 600 Millionen Euro gehen vornehmlich an die Elite-Clubs des Kontinents. Im Sommer 2022 stand Bayern München mit 138 Punkten an der Spitze der Koeffizienten-Rangliste, gefolgt von Liverpool (134), Manchester City (ebenfalls 134) und Real Madrid (124). Andere deutsche Clubs wie Leipzig (83), Dortmund (78), Frankfurt (61), Leverkusen (53) oder Hoffenheim (23) sind abgeschlagen auf den Rängen 13 bis 71. Diese Unterschiede in den Koeffizienten haben signifikante finanzielle Folgen: In der Saison 2019/20 erhielt Bayern München 33.2, Dortmund jedoch nur 24.4, Leverkusen gar nur 14.4 und Leipzig 4.4 Millionen Euro. Noch bevor der erste Ball gespielt war, hatte Bayern mit der Teilnahme an der Gruppenphase bereits 48.5 Millionen Euro an sicheren Einnahmen erreicht! Selbst wenn der deutsche Vorzeigeclub in der Gruppenphase jedes Spiel sang- und klanglos verliert, bekommt er wesentlich mehr Geld, als wenn Eintracht Frankfurt die Europa League gewinnt.

Und es wird noch bitterer für die kleinen Clubs. Es verbleiben noch 300 Millionen Euro, welche die UEFA in der Champions League verteilt. Jene entfallen auf den sogenannten Marktpool. Dieser Topf enthält grob gesprochen die Einnahmen aus der TV-Vermarktung. Da große Länder wie Deutschland oder Frankreich mehr Zu-

schauer haben als beispielsweise Tschechien, gibt es auch mehr Geld für Clubs aus großen Ländern. Das hat zum Teil eklatante Folgen: Slavia Prag holte in der Saison 2019/2020 nur 2 Punkte in Gruppe F (gegen Barcelona, Dortmund und Inter Mailand), während Lille nur einen Punkt in Gruppe H (Valencia, Chelsea, Ajax) holte. Da auch das Torverhältnis bei Prag (4:10) besser als bei Lille (4:14) war, darf man objektiv Prag die bessere Leistung unterstellen. Allerdings erhielt Prag mit 18.2 Millionen Euro nur halb so viel wie Lille (36.4 Millionen). Ein Blick auf die Zahlungen aus dem Marktpool zeigt die Ursache: Lille bekam daraus 16 Millionen Euro, während nur 752'000 Euro nach Prag flossen. Für die Bundesliga ist der Marktpool selbstverständlich sehr lukrativ. In der Saison 2019/20 gab es für die vier deutschen Clubs stolze 34.2 Millionen Euro aus diesem Topf: Bayern 12.5, Leipzig 8.7, Dortmund 8.6 und Leverkusen 4.3 Millionen. Warum Bayern auch hier mit Abstand am meisten erhält? Nun, die Hälfte der 34.2 Millionen Euro werden auf Basis der nationalen Platzierung ausgezahlt, wobei der Meister 40% und die nachfolgenden Clubs 30%, 20% beziehungsweise 10% erhalten. Das macht 0.4 x 17.1 = 6.84 Millionen für die Münchener. Und die zweiten 17.1 Millionen werden nach der Anzahl gespielter Spiele in der vorherigen Champions League verteilt. Dort scheiterte Bayern zwar im Achtelfinale an Liverpool, doch kein anderer deutscher Club war erfolgreicher.

Was heißt das nun zusammengefasst? Bayern München als Sieger der Champions League 2019/20 erhielt: 15.25 Millionen Startprämie, 33.24 Millionen aufgrund des hohen UEFA-Koeffizienten, 12.542 Millionen aus dem Marktpool, 17.805 Millionen durch die Gruppenspiele und 51 Millionen aus den KO-Spielrunden. Macht zusammen 129.837 Millionen Euro, von denen 4.369 Millionen wegen der Corona-Krise abgezogen wurden. Es verbleiben rund 125 Millionen Euro. Das ist ironischerweise eine Million weniger als Paris Saint-Germain, welche das Endspiel gegen die Münchener verloren hatten. Paris bekam zwar vier Millionen Euro Prämie weniger aufgrund des verpassten Titels, dafür jedoch 25.5 Millionen Euro aus dem Marktpool.

Im Ergebnis folgt aus dieser Verteilung der Gelder, dass die Elite-Clubs ein Momentum haben, wie man im Englischen sagt. Sie haben eine so hohe Geschwindigkeit beim Geld-Einnehmen, dass auch etwas Bremsen kaum einen Unterschied macht. Wie gesagt: Bayern erhält auch in einer miserablen Champions League Saison noch Dutzende Millionen. Der Verteilungsschlüssel der UEFA hat auch zur Folge, dass Vereine aus kleinen europäischen Ländern praktisch keine Chance haben, mit den Schwergewichten der Branche mitzuhalten. Wer sich nun fragt, warum die UEFA einen solchen Schlüssel anwendet, wird in den Dokumenten von *Football Leaks* fündig. Gemäß Recherchen des *Spiegel* vom 2. November 2018 haben eine kleine Gruppe von Vereinen, inklusive Bayern München, ab 2016 Ideen für einen neuen Wettbewerb ausgelotet, eine Art europäische Superliga. Die Aktivitäten der soge-

nannten *Group of Seven* (Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin, Barcelona, Manchester United, Arsenal sowie der AC Milan) hatten auch den Zweck, Druck auf die UEFA aufzubauen. Ganz nach dem Motto: Es gibt Alternativen zu unserer Teilnahme an der Champions League. Wenn wir nicht mehr Geld bekommen, gründen wir eine eigene Liga. Dieser Druck zeigte 2017 Wirkung: Neue Regeln der UEFA — insbesondere der Traditionsparagraf — sorgen dafür, dass jene Clubs mehr Einnahmen bekommen, welche in den vergangenen zehn Jahren Erfolge in der Champions und Europa League hatten. Das garantiert Vereinen wie Bayern Dutzende Millionen pro Jahr, ohne auch nur ein Spiel zu absolvieren. Auch höhere Siegprämien und geringere Solidaritätszahlungen sind ganz im Interesse der Elite-Clubs. Und ganz nebenbei erhalten sie künftig auch vollen Einblick in die Bilanzen, Sponsoren- und TV-Rechteverträge der UEFA. Wie in jeder Geschäftsbeziehung ist auch hier die Machtfrage entscheidend und ganz offensichtlich benötigt die UEFA die Spitzenclubs mehr als umgekehrt. Andererseits kann man die Drohungen einiger Clubs — namentlich des FC Bayern — auch als Bluff interpretieren. Als die Pläne für eine Superliga im Frühjahr 2021 publik wurden, haben sich diese rasch davon distanziert. Dies ist nicht verwunderlich, denn eine solche neue Liga würde neben großen finanziellen Chancen auch erhebliche Risiken beinhalten, wie wir später im Buch noch aufzeigen.

Weitere Wettbewerbe der UEFA

Als zweiten europäischen Wettbewerb neben der Champions League, der Königsklasse, organisiert die UEFA noch die Europa League. Diese hieß bis zur Saison 2008/09 noch UEFA-Cup. Und dieser bestand bis ins Jahr 2004 hinein ausschließlich aus KO-Spielen. Zur Saison 2009/10 wurde ein neuer Spielmodus eingeführt, in dessen Zug auch der Intertoto Cup (kurz UI Cup) integriert wurde. Zusätzlich kamen neu die Absteiger aus der Champions League in die Europa League. Die 48 teilnehmenden Clubs spielen seitdem in 12 Gruppen um den Einzug ins Sechzehntelfinale.

Rein finanziell ist die Europa League — wie schon gesehen – deutlich weniger lukrativ als die Champions League. In der Saison 2018/19 gewann der FC Chelsea das Endspiel der Europa League mit 4:1 gegen Arsenal. Dafür strich man insgesamt rund 46 Millionen Euro an Preisgelder ein, während Arsenal sich mit 38 Millionen begnügen musste. Dies sind ansehnliche Zahlen. Doch wer es nur bis ins Halbfinale brachte, wie etwa Eintracht Frankfurt, ging mit deutlich bescheideneren 27 Millionen nach Hause. Für die Frankfurter war das viel Geld, doch immerhin musste man sechs Qualifikationsspiele, sechs Gruppenspiele und sechs KO-Spiele absolvieren. Pro Spiel verdiente die Eintracht somit gerade noch 1.5 Millionen Euro. Zum Ver-

gleich: Im selben Jahr spielte Hoffenheim in der Champions League, gewann kein einziges Spiel und verabschiedete sich mit drei Punkten aus sechs Spielen nach der Gruppenphase aus dem europäischen Fußball. Für diese Leistung strichen die Sinsheimer jedoch 28 Millionen Euro ein — oder eben 4.7 Millionen Euro pro Spiel.

Nun blieb der Eintracht zumindest ein großer Reputationsgewinn aufgrund der Reise durch Europa, auch die ausverkauften Stadien brachten zusätzliche Einnahmen und erfreuten die Sponsoren. Der sportliche Erfolg hat sich auch finanziell ausgezahlt. Doch anders als die Champions League wird die Europa League wirklich unattraktiv, wenn man gar nicht über die Gruppenphase hinauskommt. In der Saison 2017/18 scheiterten Hoffenheim und Köln in der Gruppenphase und durften sich mit jeweils rund 8 Millionen Euro zufrieden geben. Nun ist auch das für die Clubs ein willkommener zusätzlicher Verdienst, doch ist die Lücke zu den Einnahmen aus der Champions League enorm. Nimmt ein Club regelmäßig an der Champions League teil und ein anderer an der Europa League, muss letzterer unwahrscheinlich erfolgreich sein, damit er auch nur im Ansatz so viel verdienen kann wie sein Konkurrent in der Königsklasse.

Neben Champions und Europa League gab es zwischen 1960 und 1999 noch den Europapokal der Pokalsieger. Diesen konnte aus deutscher Sicht zuletzt Werder Bremen im Jahr 1992 durch Tore von Klaus Allofs und Wynton Rufer gewinnen. In früheren Jahren durften auch Hamburg (1977), Magdeburg (1974), Bayern München (1967) und Dortmund (1967) eine der verschiedenen Trophäen des Wettbewerbs nach Deutschland bringen. Der Wettbewerb war höchst umkämpft. Nie gelang es einer Mannschaft, den Titel zwei Mal in Serie zu gewinnen. Zum Verhängnis wurde dem Wettbewerb letztlich die Ausweitung der Champions League. Oftmals war der nationale Pokalsieger bereits für den höherklassigen Wettbewerb qualifiziert, da in diesem seit 1997 auch der Zweitplatzierte der nationalen Liga spielberechtigt war. So verlor der Europapokal der Pokalsieger zusehends an Renommee und wurde ab der Saison 1999/2000 abgeschafft. Die nationalen Pokalsieger waren fortan für den UEFA-Cup und später für die Europa League qualifiziert.

Neu gibt es als dritten internationalen Wettbewerb die Europa Conference League. Diese ermöglicht es zusätzlichen Vereinen, international zu spielen. Insgesamt stellt die UEFA hierfür 235 Millionen Euro Preisgeld in Aussicht, deutlich weniger als bei der Europa League (465) oder gar Champions League (2'032). Anders ausgedrückt: die UEFA zahlt 74.4% der Gelder an die Teilnehmer der Königsklasse, 17% an jene der Europa League und gerade einmal 8.6% an jene aus dem neuen Wettbewerb. Letztere dürfen übrigens das Endspiel im albanischen Tirana vor maximal 22'000 Zuschauern austragen. Die Schwerpunktsetzung ist also klar. Es gibt auch keine fixen Conference-League-Plätze, da alle Teilnehmer durch eine Qualifikation müssen.

Wer es durch bis zu drei Qualifikationsrunden und Playoffs endlich in die Gruppenphase geschafft hat, erhält sozusagen als Startgage mit 2.9 Millionen Euro immer noch deutlich weniger als bei der Europa League (3.6 Millionen) beziehungsweise Champions League (15 Millionen).

Wer sich mit den Details der drei UEFA Wettbewerbe auseinandersetzt, ist zunächst verwirrt ob der komplexen Strukturen. Es gibt Zugangslisten, Vorqualifikationen, Qualifikationsrunden, Playoffs, Freilose, Champions-, Pokalsieger-, Verfolger- und Platzierungsweg. Und obendrein sind alle drei Wettbewerbe miteinander verflochten. Ein Beispiel? Die 16 Verlierer aus der 1. Qualifikationsrunde der UEFA Champions League 2021/22 landen in der 2. Qualifikationsrunde der Conference League. Sie treffen dort im sogenannten Champions-Weg (in welchem nur Verlierer spielen) auf die drei Verlierer der Vorrunde der Champions League (weil 16+3 eine ungerade Zahl ist, gibt es noch ein Freilos). Was diese Vorrunde ist, können wohl auch Fußballexperten kaum spontan erklären. Also, als kleine Erinnerung: Ende Juni 2021 — als die wirklichen Fußballprofis bei der EM zugegen waren — spielten SS Folgore/Falciano, FC Prishtina, HB Tórshavn und Inter Club d'Escaldes ein Ausscheidungsturnier in Albanien. Kaum jemand kennt diese Clubs, noch haben die meisten Fans je von diesem Turnier gehört. Doch nach drei Partien stand der FC Prishtina als Sieger fest, so schreibt es Wikipedia. Zur Belohnung durfte der kosovarische Club in die 1. Qualifikationsrunde der Champions League, wo man mit 0:3 und 1:3 gegen Ferencváros Budapest ausschied. Immerhin konnte man sich anschließend in der 2. Qualifikationsrunde der Conference League nach Hin- und Rückspiel 6:5 gegen Connah's Quay Nomads durchsetzen. Eine Runde später war dann aber Schluss als man es mit der norwegischen Mannschaft vom FK Bodø/Glimt aufnehmen musste. Immerhin hat man es weiter gebracht als Sfîntul Gheorghe Suruceni aus der Republik Moldau oder Gżira United aus Malta.

Ist das alles ein fertiger Blödsinn, der vorbei am Interesse der Fans geht? Möchte man es freundlich formulieren, so kann man festhalten, dass es die UEFA unglaublich vielen Mannschaften ermöglicht, international zu spielen. Hätten unsere Freunde vom FC Prishtina nicht nur die Vorrunde gewonnen, sondern auch die drei Qualifikationsrunden und die Playoffs der Champions League, dann hätte man es in die Gruppenphase der Champions League geschafft. Wohlgemerkt mit einem Kader, dessen wertvollster Spieler 300 Tausend Euro Marktwert aufweist. Diese Offenheit für kleine Vereine hat jedoch ihren Preis. Erstens gibt es viele Partien gegen unbekannte und weit entfernte Clubs. Bernd Hollerbach sagte schon im Jahr 2003 über das Spiel seines Hamburger SV gegen Dnjepr Dnjepropetrowsk in der ersten Runde des UEFA-Cups: "Da wollte ich immer schon mal hin." Am Ende schied der HSV damals übrigens nach einer 0:3 Auswärtsniederlage aus. Als zweite Folge der

Ausweitung der UEFA-Wettbewerbe muss man festhalten, dass es unglaublich viele Spiele gibt. In der Champions League kommt man alles zusammengerechnet auf 178 Partien (Vorrunde 3, Qualifikationsrunden 17 + 13 + 8, Playoffs 12, Gruppenspiele 12x8, KO-Phase 16 + 8 + 4 + 1), in der Europa League auf 362 Partien (Vorqualifikation 8, Qualifikationsrunden 47 + 46 + 35 + 21, Gruppenspiele 12x12, KO-Phase 32 + 16 + 8 + 4 + 1) und in der Conference League auf 423 Partien (Qualifikation 66 + 108 + 64, Playoffs 44, Gruppenspiele 12x8, Finalrunden-Playoffs 16, KO-Phase 16 + 8 + 4 + 1). Insgesamt veranstaltet die UEFA somit künftig fast Tausend Spiele pro Saison. Das sind drei Mal so viele wie in der gesamten Bundesliga. Niemand kann so viel Fußball schauen. Man bräuchte über sechzig Tage, um alle Spiele in voller Länge zu schauen, welche die UEFA in einer Saison austrägt.

Immerhin hat die UEFA neben dem Europapokal der Pokalsieger auch den UEFA Intertoto Cup (vielfach als UI Cup bezeichnet) aufgelöst. Dieser wurde ursprünglich als Intertoto-Cup im Jahr 1967 gegründet, um während der Sommerpause Wettanbietern und Vereinen die Möglichkeit zu bieten, internationale Spiele auszutragen. Es gab bis 1994 in der Regel mehrere Gruppen, welche jeweils einen Sieger ausspielten. Daher gab es auch jedes Jahr ein halbes Dutzend oder mehr Sieger des Wettbewerbs. Ab 1995 wurde der Cup durch die UEFA organisiert und erfolgreiche Clubs konnten sich für den UEFA-Pokal qualifizieren. Daher rührten auch Bezeichnungen wie "Strohhalm-Cup" oder "Cup der guten Hoffnung" für den Wettbewerb. Wirklich attraktiv war der UI Cup dennoch nicht. Rudi Aussauer meinte einmal, "Wenn wir den Rasen einmal rein- und wieder rausschieben, ist das Geld schon weg." Den Wettbewerb selbst bezeichnete das Schalker Urgestein als "Döner-Cup". Seit 2008 gibt es den UI Cup nicht mehr. Stattdessen wurde der UEFA-Cup in UEFA Europa League umbenannt und dort zusätzliche Startplätze sowie eine weitere Qualifikationsrunde geschaffen. Doch seit 2021 wird dieser Wettbewerb erneut um eine tiefere Klasse, die Conference League, ergänzt. Wenn jedoch die Europa League bereits der "Cup der Verlierer" ist, was ist dann die Conference League? Vielleicht der "Döner Cup", von dem Rudi Aussauer sprach.

Es bleibt insgesamt ein zwiespältiger Eindruck hängen. Einerseits ermöglicht es die UEFA vielen kleineren Clubs durch die aufgeblähten Wettbewerbe ebenfalls internationale Partien auszutragen. Andererseits holen diese dadurch nicht wirklich zu den Top-Clubs auf. Denn das große Geld gibt es nur in der Champions League zu verdienen. Und scheidet dort ein Spitzenclub früh als Drittplatzierter in der Gruppenphase aus, so landet er im Auffangbecken Europa League. Ebenso dient die Conference League als Auffangbecken der Mannschaften aus der Europa League. Selbst ein dritter Platz in der Gruppenphase bedeutet somit nicht das internationale Aus. Manchester United konnte beispielsweise im Frühjahr 2021 die gesamte Finalrun-

de der Europa League spielen — erst im Endspiel scheiterte man an Villareal mit 10:11 im Elfmeterschießen — ohne dort die Gruppenphase absolviert zu haben. In der Champions League war man zuvor in einer Gruppe mit Paris Saint-Germain, RB Leipzig und Istanbul Başakşehir lediglich Dritter geworden.

Transfererlöse

Nehmen wir die bisher betrachteten Einnahmequellen zusammen, ist verständlich, dass die Umsätze der Top-Clubs in den letzten Jahren dramatisch gestiegen sind. Die immer größeren Umsätze schaffen gleichzeitig ein neues Geschäftsmodell. In der Sprache der Wirtschaft können wir es als Zulieferer-Modell beschreiben. Um dieses zu verstehen, betrachten wir zunächst den kalifornischen Smartphone-Hersteller Apple. Dieser verdient seit 2007 durch den Verkauf immer neuer iPhones Milliarden. Doch das ist nicht nur für Apple eine erfreuliche Entwicklung. Je mehr Geld Apple mit dem iPhone verdient, desto attraktiver ist es für andere Firmen, Bauteile zu entwickeln für das Handy mit dem angebissenen Apfel auf der Rückseite. Das deutsche Unternehmen Infineon beispielsweise liefert Bauteile für Apple und erfreut sich somit am steigenden Umsatz der Kalifornier.

Im Fußball werden keine Chips und Sensoren, sondern Spieler eingesetzt. Daher spezialisieren sich die Zulieferer — Vereine wie Dortmund, Frankfurt, Freiburg oder Bergamo — darauf, Talente auszubilden, zu entwickeln und dann für viel Geld an die großen Clubs zu verkaufen. Und so wie Bosch gut davon leben kann, Volkswagen zu beliefern, lebt auch Frankfurt oder Dortmund gut davon, die Top-Clubs zu beliefern. Allerdings bleibt die Robert Bosch GmbH mit 71 Milliarden Euro finanziell deutlich hinter der Volkswagen AG mit rund 223 Milliarden Euro Umsatz.

Tabelle 3.7 zeigt die zehn Vereine mit den größten Transferüberschüssen und -defiziten im Zeitraum von 2010/11 bis 2020/21. Während Benfica *jährlich* über 60 Millionen Gewinn einstrich, hat Manchester City ein doppelt so großes Defizit erzielt. Unter den deutschen Clubs waren Hoffenheim (+133), Dortmund (+62), Mainz (+61), Freiburg (+55) und Stuttgart (+44) am erfolgreichsten. Neben Bayern München (-366) haben RB Leipzig (-210), Wolfsburg (-163), Hertha BSC (-87), Gladbach (-57) und Hamburg (-40) am meisten *netto* ausgegeben.

Rang	Club	Bilanz	Rang	Club	Bilanz
1	Benfica Lissabon	+622	1	Manchester City	-1'154
2	FC Porto	+379	2	Manchester United	-968
3	Ajax Amsterdam	+344	3	Paris Saint-Germain	-874
4	LOSC Lille	+260	4	FC Chelsea	-602
5	RB Salzburg	+246	5	FC Barcelona	-589
6	Sporting Lissabon	+241	6	FC Arsenal	-489
7	FC Santos	+211	7	Juventus Turin	-476
8	Udinese Calcio	+206	8	AC Mailand	-445
9	Genua	+187	9	Bayern München	-366
10	SC Braga	+176	10	FC Liverpool	-365

Tabelle 3.7: Top-10 Transferüberschüsse und -defizite, 2010/11 – 2020/21

Auffallend an Tabelle 3.7 ist, dass die sportlich besonders erfolgreichen Clubs auf der rechten Seite zu finden sind. Für die Top-Clubs Europas sind Transfers insgesamt keine Einnahmequelle, sondern ein substanzieller Ausgabeposten. Ebenso geben die Top-5 Ligen in Europa unterm Strich Geld an kleinere Ligen, um deren Talente zu verpflichten.

Subventionen vom Staat

Neben den sehr bekannten Einnahmequellen von Fußballvereinen gibt es noch einen weiteren wichtigen Akteur: den Staat. Dieser verzerrt den Wettbewerb und prägt den Fußball ganz allgemein, indem er über Subventionen selbst Millionenbeträge in den Sport fließen lässt. Zahlreiche deutsche Stadien sind durch Bund, Länder und Kommunen entweder ganz oder in erheblichem Maße mitfinanziert worden. Bayern München oder Borussia Dortmund, aber auch Leipzig und andere Vereine haben ihr Stadion vom Steuerzahler finanziert bekommen. Meist waren es Großanlässe wie die WM 1974 oder 2006 im eigenen Land, welche dazu den Anstoß gaben. Zu einer Zeit als *matchday revenue*, also der Umsatz durch den Verkauf von Tickets, Getränken und Essen im Stadion, die wichtigste Einnahmequelle darstellten, bekamen einige ausgewählte Clubs einen enormen Standortvorteil. Man kann als Fan argumentieren, dass Bayern München eine große Tradition habe. Doch ohne das Olympiastadion hätte der Club sich ohne Zweifel nicht so rasch zur Nummer eins im deutschen Fußball entwickelt. Das Grünwalder Stadion bot weder dieselbe Kapazität noch das Flair der großen Arena im Olympia-Park. Die 137 Millionen Mark für den Neubau hätte sich Bayern jedoch damals ganz sicher nicht leisten können. Als Uli Hoeneß im Jahr 1979 das Amt als Manager übernahm hatte der Verein sieben Millionen Mark Schulden und gerade mal zwölf Millionen Mark Umsatz.

Wie prekär die Lage des heutigen Rekordmeisters damals war, recherchierte der deutsche Historiker Hans Woller in seinem Buch "Gerd Müller oder Wie das große

Geld in den Fußball kam". In einem Vortrag am 7. Juni 2021 bei der *Stiftung Demokratie Saarland* brachte er die Nähe zwischen bayerischer Politik und dem Fußballverein von der Säbener Straße wie folgt auf den Punkt:

> "Die Vereinsführung [des FC Bayern] hatte aber immer größte Mühe, die Wundermannschaft mit ihren vielen Nationalspielern finanziell bei Laune und zusammen zu halten. Im Grunde lebten die Bayern damals ständig über ihre Verhältnisse und bewegten sich deshalb fast immer am Rande der Insolvenz. Dass ihnen der Ruin erspart blieb, lag an der CSU. Die Politik entdeckte damals überall den Sport und namentlich den Fußball, der zehn Jahre zuvor noch als primitiver Proletensport gegolten hatte. Nähe zum Fußball suggerierte Basisnähe und versprach Wählerstimmen. Außerdem gab es kaum ein besseres Aushängeschild für das von der CSU erstrebte moderne Bayern als das Team von Gerd Müller, Franz Beckenbauer und Sepp Maier."

Der Erfolg des FC Bayern war daher nicht nur ein sportliches, sondern auch ein politisches Erfordernis. Die Zusammenarbeit zwischen Partei, Staat und Fußball war im gegenseitigen Interesse. Und das gilt nicht nur für den FC Bayern:

> "Wer konkurrenzfähig bleiben und Erfolge erzielen wollte, nahm es nicht sehr genau und musste es auch nicht sehr genau nehmen, weil alle schwiegen, auch der DFB und lange sogar die Steuerbehörden und die politischen Parteien, die sich im Erfolg ihrer Vereine sonnten."

Diese Geschäfte aufzudecken, ist allerdings keineswegs einfach. Wie es Hans Woller in der *Neuen Zürcher Zeitung* im Dezember 2019 treffend formulierte: "Darüber wurde natürlich nicht Buch geführt."

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann man bei staatlichen Unterstützungen von *seed money*, also einer Anschubfinanzierung sprechen. Die Idee dabei ist es, dass ein Kapitalgeber vielversprechende Projekte in ihrer Anfangsphase unterstützt. Dies passiert nicht aus altruistischen Motiven heraus, sondern mit der Absicht, später vom Erfolg des Projekts zu profitieren — als durch die Investition zum Teilhaber des Projekts aufgestiegener Akteur. In der Regel ist eine solche Anschubfinanzierung bei innovativen Start-ups interessant. Doch auch Projekte von etablierten Fußballvereinen können als Investitionen in die Zukunft gesehen werden. Eine Stadt kann sich beispielsweise durch einen erfolgreicheren Club mehr Renommee, zusätzliche Investitionen und Arbeitsplätze oder Besucher versprechen. Da viele Politiker ohnehin die Nähe zum Fußball suchen, ergibt sich für die Manager des Sports oftmals eine attraktive Verhandlungssituation.

Der *Deutschlandfunk* beschrieb im Sommer 2021 den Steuerzahler als den "Supersponsor des Profifußballs". Der Grund für die erheblichen staatlichen Zuwendungen an den Sport dürfte vor allem in den politischen Anreizen zu finden sein. Politiker machen sich beliebt, wenn sie mit Steuergeldern den heimischen Club unterstützen. Und wenn der ortsansässige Verein sich das Stadion oder die Stadionmiete nicht mehr leisten kann, will ihn kein Politiker pleitegehen lassen. Ob in Rostock, Dresden, Köln oder beim FSV Frankfurt — überall fließen Millionenbeträge in den Fußball. Wie absurd dies sein kann, zeigt der Fall Wehen Wiesbaden. Dort musste das Stadion nach dem Aufstieg in die Zweite Bundesliga auf eine Kapazität von 15'000 Zuschauern aufgestockt werden. Dies schreibt die DFL vor. So viele Fans waren zwar gar nicht zu erwarten (in der Aufstiegssaison kamen 3'100 Zuschauer im Schnitt), aber das Land Hessen zahlte dennoch 3.5 Millionen Euro für den Ausbau. Der Club stieg nach einem Jahr wieder in die 3. Liga ab, schneller noch als der VfL Osnabrück. Auch dort wurden wegen der DFL-Vorschriften über drei Millionen Euro Steuergelder investiert. Nach zwei Jahren war auch dort das Abenteuer Zweite Bundesliga vorbei.

Insgesamt hat der deutsche Steuerzahler nach Recherchen des ARD-Magazins *Monitor* in zehn Jahren den Fußball mit etwa 500 Millionen Euro subventioniert. Diese hohe Summe ergibt sich auch deshalb, weil der Staat oftmals Bürgschaften vergibt. Wirtschaftet ein Club über Jahre hinweg sehr schlecht, vergeben Banken nur weitere Kredite, wenn diese durch eine Bürgschaft geschützt sind. Für die Politik entstehen dann oft unvorteilhafte Anreize: will man einen Traditionsclub pleitegehen lassen? Gehen damit nicht auch Arbeitsplätze und eventuell vorher in den Verein getätigte Investitionen verloren? Doch gratis sind diese Bürgschaften nicht. Der Staat geht dabei Risiken und Verpflichtungen ein. Das Land Nordrhein-Westfalen etwa hat rund 15 Millionen Euro im Fall Alemannia Aachen zahlen müssen. Der Club erreichte in der Saison 2003/04 das DFB-Pokalfinale, verlor es zwar 2:3 gegen Werder Bremen, qualifizierte sich jedoch für den UEFA-Pokal 2004/05. Ein Jahr später gelang nach 36 Jahren Abwesenheit der Wiederaufstieg in die Bundesliga. Dort stieg man jedoch sofort wieder ab und nach ein paar Jahren als Zweitligist ging es in die 3. Liga und anschließend sogar in die Regionalliga West. Doch der kurze Höhenflug war äußerst kostspielig. Da das Stadion der Alemannia nicht den sicherheitsrechtlichen Vorschriften entsprach und für den Spielbetrieb in der Bundesliga keine ausreichende Kapazität aufwies, entschied man sich für einen Neubau. Ab dem Jahr 2006 wurde der Neue Tivoli für rund 50 Millionen Euro Baukosten errichtet. Das Pflichtspieldebüt im August 2009 endete 0:5 zugunsten des FC St. Pauli und einige Jahre später wurde das gesamte Stadion für den symbolischen Preis von einem Euro an die Stadt Aachen verkauft. Der Club konnte sich weder den Bau noch die Kosten für den laufenden

Spielbetrieb leisten.

Auch im Zuge der Corona-Krise profitierten zahlreiche deutsche Clubs von staatlichen Bürgschaften. Auf Schalke wurde gar eine neue Bürgschaft in Höhe von 31.5 Millionen Euro vergeben, damit eine frühere Bürgschaft über 38.1 Millionen nicht ausgezahlt werden musste. Gemäß *Deutschlandfunk* könnte hier erstmals der Steuerzahler für die Kosten des laufenden Spielbetriebs, also auch die Millionengehälter der Spieler, aufkommen. Dies wäre dann der Fall, wenn Schalke den erhaltenen Kredit nicht zurückzahlen kann. Ob es sich damit um illegale Beihilfen handelt, ist rechtlich umstritten.

Neben der Finanzierung von Stadien und Bürgschaften übernimmt der Steuerzahler auch viele weitere Kosten, die der Fußball verursacht. Dazu zählen beispielsweise die Polizeieinsätze. Der Rechnungshof in Baden-Württemberg schätzte im Jahr 2015 die Kosten dafür in den ersten fünf Ligen deutschlandweit auf 119 Millionen Euro pro Jahr (*Süddeutsche Zeitung*, Februar 2018). Insbesondere die sogenannten Hochrisikospiele erfordern mitunter den Einsatz von über 1'000 Beamten für ein einziges Fußballspiel. Im Frühjahr 2019 stritten daher das Land Bremen und die Deutsche Fußball Liga (DFL) über die Frage, ob Fußballvereine für Polizeikosten bei Hochrisikospielen zahlen müssen. Das Bundesverwaltungsgericht in Leipzig urteilte diesbezüglich, dass der Profifußball "Nutznießer einer besonders aufwendigen polizeilichen Sicherheitsvorsorge" sei. Grundsätzlich sei zwar allein der Staat verantwortlich für die Sicherheit seiner Bürger — und zwar auch bei Großveranstaltungen wie Konzerten, Fußballspielen oder dem Oktoberfest — andererseits sei umstritten, ob die Organisatoren derselben nicht zumindest teilweise an den Kosten beteiligt werden können. Im November 2020 bestätigte jedenfalls das Oberverwaltungsgericht der Freien Hansestadt Bremen die Sichtweise des Bundesverwaltungsgerichts. Ob hierdurch ein Präzedenzfall geschaffen wurde, ob es künftig neue Regeln geben wird und wer am Ende zahlen muss (Steuerzahler, DFL, Vereine, Fans) — all das ist bisher noch unklar.

3.2.3 Wer bekommt das viele Geld?

Da wir nun die Einnahmeseite genau analysiert haben, können wir uns den Ausgaben zuwenden. Neben der Frage "wo kommt das Geld her?" ist es auch relevant zu fragen: "wo geht das viele Geld hin?" Hier ist die Antwort schnell klar: Vorrangig an die Spieler und mit Abstrichen auch an Trainer und Funktionäre sowie Ausgaben für Infrastruktur und Betriebskosten. Schon Tabelle 3.1 auf Seite 74 zeigt für den FC Bayern, dass mehr als die Hälfte der Ausgaben für den Personaletat und Transfers verwendet wurden. Auch im Fall des RB Leipzig haben wir gesehen, dass der

Personaletat im Gleichschritt mit dem Umsatz gestiegen ist. Wie stark dieser Zusammenhang zwischen Umsatz und Personalaufwand ist, zeigt auch Abbildung 3.17 auf Basis der offiziellen Zahlen der DFL. Die Korrelation beträgt 0.9747 (hier bedeutet 0.0 keinen Zusammenhang und 1.0 einen perfekten Zusammenhang). Die Unterschiede im Umsatz zwischen den Clubs erklären 95% der Variation in den Personaletats. Die großen Ausreißer Frankfurt und Wolfsburg lassen sich durch die außergewöhnlichen Transfererlöse der Eintracht (Jovic und Haller) sowie das Engagement von Volkswagen erklären.

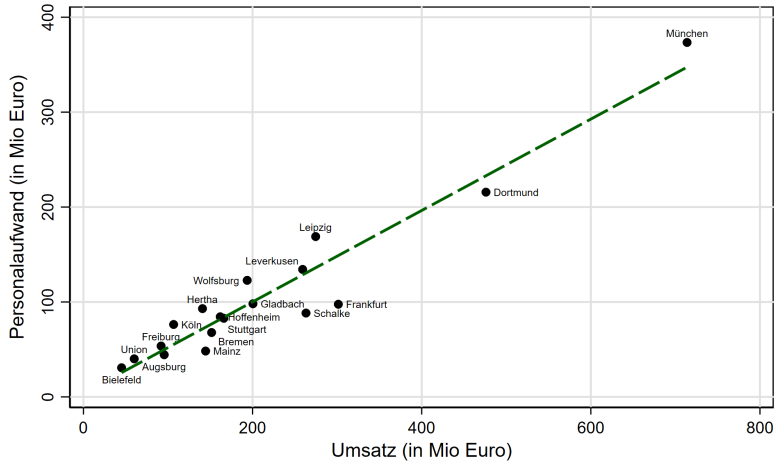


Abbildung 3.17: Umsatz und Personalaufwand, Bundesliga Saison 2018/19

Wer Abbildung 3.17 genauer betrachtet, merkt auch: jede zusätzliche Million an Umsatz erhöht den Personalaufwand um rund 500'000 Euro. Als Faustregel gilt: die Hälfte der Einnahmen wird an das Personal der Clubs ausgezahlt. Wohin fließt der Rest? Zum einen gibt es je nach Club hohe Nettoausgaben für Spielertransfers. Hinzu kommen Kosten für Marketing und Kommunikation, den Spielbetrieb (das Stadion, die Reisen und so weiter), den Amateur- und Nachwuchsfußball sowie die Verwaltung.

Doch die Hälfte aller Einnahmen wandern auf das Konto der Angestellten, vornehmlich der Akteure auf dem Spielfeld. Und bei niemandem landete mehr Geld als beim fünfmaligen Weltfußballer des Jahres. Im Juli 2021 ging eine Meldung durch die Nachrichten: Lionel Messi habe sich auf einen neuen Vertrag mit dem FC Barcelona geeinigt. Dafür nähme er eine deutliche Gehaltskürzung in Kauf, hieß es. Wer sich die Details ansah, stellte fest, dass zwei Mal die Zahl 50 genannt wurde. Messi solle

künftig 50% weniger, aber eben immer noch fürstliche 50 Millionen Euro pro Jahr verdienen. Dass der argentinische Superstar vorher sagenhafte 106'347'115 Euro im Jahr verdiente, war seit einiger Zeit bekannt. Genauer gesagt war das sein garantiertes Gehalt. Durch Erfolge in nationalen und internationalen Wettbewerben sowie die Wahl zum Weltfußballer konnte sein Salär auf 122'515'205 Euro ansteigen. Daten der Enthüllungsplattform *Football Leaks* und Auswertungen durch Partner von *European Investigative Collaborations* (EIC) — darunter das Magazin *Der Spiegel* — hatten bereits Anfang 2018 detailliert beschrieben, wie Messi zu seinem vierjährigen Königsvertrag gekommen war. Kurz zusammengefasst: Zusammen mit seinen Beratern hat Lionel Messi maximalen Druck auf Barcelona aufgebaut. Allein die Vorstellung, dass Messi keinen neuen Vertrag unterzeichnen und den Club dann im Sommer 2018 ablösefrei verlassen könnte, war für die Vereinsbosse undenkbar. Ein Spieler wie Lionel Messi kann schlicht argumentieren, er trage so viel zum Umsatz des Clubs bei, dass selbst ein neunstelliges Gehalt zu rechtfertigen ist. Anfang 2021 veröffentlichte die spanische Tageszeitung *El Mundo* einen Artikel mit dem Titel "Der kolossale Vertrag des Lionel Messi, der Barcelona ruiniert". Darin wurde offengelegt, dass der 1.70 Meter große Angreifer von 2017 bis 2021 insgesamt 555.237.619 Euro kassierte, also rund 138 Millionen Euro pro Saison. Diesen enormen Betrag haben viele versucht damit zu rechtfertigen, dass Messi Schätzungen zufolge für über 20% der Umsätze von Barcelona verantwortlich ist. Der Verein erzielt deutlich höhere Sponsoreneinnahmen, ist sportlich erfolgreicher und verkauft Millionen von Trikots. Doch die wahren Kosten für Messis Tätigkeit waren deutlich höher als 138 Millionen, denn jeder andere Spieler wird teurer, wenn einer so viel verdient. Und außerdem schafft diese Beziehung eine enorme Abhängigkeit von einem Superstar, welcher sich verletzen oder den Club eines Tages verlassen kann.

Doch die Verhandlungsmacht hat sich stark zugunsten der Top-Spieler verschoben. Das zeigt sich am besten an deren exorbitanten Gehältern. Hier wirkt der sogenannte Superstar-Effekt, welchen Sherwin Rosen schon 1981 im *American Economic Review* beschrieb. Schwächere Talente sind oft ein schlechter Ersatz für stärkere Talente. Und je schwieriger es ist, starke durch schwache Talente zu ersetzen, desto größer ist das Einkommen, welches den größeren Talenten zufließt. Beispiele dafür gibt es in zahlreichen Branchen. Das Anhören einer Reihe von mittelmäßigen Sängern summiert sich beispielsweise nicht zu einer einzigen herausragenden Leistung. Und wenn ein Chirurg bei der Rettung von Menschenleben um 10 Prozent erfolgreicher ist als seine Kollegen, wären die meisten Menschen bereit, mehr als einen 10-prozentigen Aufschlag für seine Dienste zu zahlen. Im Fußball ist es nicht anders: man kann Ronaldo oder Messi nicht durch zwei Dutzend weniger begabte Spieler ersetzen — allein schon, weil eine Mannschaft nur elf Spieler aufs Feld schicken darf.

Daraus ergibt sich eine enorme Verhandlungsmacht auf Seiten der besten Spieler. Diese konnten seit jeher hohe Gehälter verlangen, wobei es ihnen meist egal ist, wie Clubs diese finanzieren. Schon vor Jahrzehnten meinte Angela Häßler, die Ehefrau von Thomas Häßler, bei Vertragsverhandlungen ihres Mannes mit 1860 München: "Wenn das Geld für einen Häßler nicht mehr reicht, können sie den Laden gleich zumachen. Lorant können sie schließlich auch durchschleppen. Sollen sie doch billigere Fenster in ihrem Jugendinternat einbauen, ihrem Sportdirektor die Weihnachtsgratifikation streichen oder zwei Leute in der Marketingabteilung entlassen. Was weiß ich? Die Häßlers spielen jedenfalls nicht die Wohlfahrt für Sechzig." Nun darf man anmerken, dass Frau Häßler ein Verhältnis mit dem damaligen 1860-Manager Edgar Geenen hatte. Ob das bei den Vertragsverhandlungen eine Rolle gespielt hat, wissen wir jedoch nicht. Doch die Gehälter waren bereits in den 1990er Jahren so hoch, dass Gerhard Mayer-Vorfelder (DFB-Präsident von 2001 bis 2006) sagte: "Ein Bundeskanzler könnte mit seinem Gehalt nicht einmal auf der Ersatzbank eines Bundesliga-Vereins Platz nehmen, ohne belächelt zu werden."

Die exorbitanten Gehälter der besten Spieler haben zuletzt durch einen aufkommenden Trend noch einmal zugenommen: Auf Empfehlung ihrer Berater nutzen vermehrt Spieler die Möglichkeit, nach Ablauf ihres Vertrages ablösefrei den Verein wechseln zu können. Wenn aufnehmende Clubs sich bei diesen Spielern die Ablösesumme sparen, können und müssen sie oftmals höhere Gehälter und Handgeld für sich und die Berater bezahlen. So landet viel Geld bei den Spielern und weniger bei den Vereinen. Diese Entwicklung ist, nebenbei bemerkt, für jene Vereine ein großes Problem, welche Transfereinnahmen als wichtige Einnahmequelle betrachten.

Am Ende blieb Messi bekanntlich doch nicht in Spanien, sondern wechselte ablösefrei zu Paris Saint-Germain. Die Katalanen konnten sich den Superstar schlicht und einfach nicht mehr leisten. In Spanien schreiben die Regeln der La Liga vor, dass ein Club maximal 70% seines Umsatzes für Spielergehälter verwenden darf. Paris sieht sich ab der Saison 2025 derselben Grenze ausgesetzt. Wie man sich dann das neu zusammengekaufte Dream Team leisten kann, muss noch geklärt werden. Gemäß Zahlen von KPMG hatte der Club in der Saison 2019/20 rund 540 Millionen Euro Umsatz und einen Personaletat von 415 Millionen (was etwa 75 Prozent des Umsatzes entspricht). Durch die Neuverpflichtungen Achraf Hakimi, Georginio Wijnaldum, Sergio Ramos, Gianluigi Donnarumma und Messi wurde die Summe der Spielergehälter nochmals deutlich erhöht. In der Saison 2022/23 werden es mit dem dann deutlich besser verdienenden Mbappé wohl rund 650 Millionen Euro sein. Das ist doppelt so viel wie fünf Jahre zuvor und etwa 70% mehr als Bayern München aufwendet. Immerhin bringen die ganzen Stars auch mehr Umsatz. Gemäß PSG-Präsident Nasser Al-Khelaifi nahm der Pariser Club in der Saison 2021/22 erstmals

über 700 Millionen Euro ein. Dank der weltbekannten Spieler zahlen Sponsoren wie Dior, GOAT oder Big Cola mehr Geld als früher. Doch es bleibt unklar, wie PSG seine Einnahmen so sehr steigern kann, dass die Personalkosten keinen zu großen Anteil des Umsatzes ausmachen.

Woher das viele Geld kommt, kann Spielern wie Lionel Messi letztlich egal sein — sie erhalten weiterhin traumhafte Gehälter. Doch der fünfmalige Weltfußballer aus Argentinien ist sicher nicht repräsentativ für alle Fußballprofis. Wie schaut es beispielsweise in Deutschland aus? Das Magazin *Der Spiegel* hat im Dezember 2016 auf Basis von *Football Leaks* Informationen viele Beispiele von Gehältern in der Bundesliga aufgeführt. Pepe Reina zum Beispiel war Ersatztorwart beim FC Bayern München von Sommer 2014 bis 2015. Sein monatliches Grundgehalt lag bei 375'000 Euro. Mit Prämien und Sonderzahlung kamen insgesamt über sechs Millionen pro Jahr zusammen. Wohlgemerkt, für einen Ersatztorwart, der insgesamt für München nur drei Spiele absolviert hat. Dass es nicht mehr wurden lag auch daran, dass er bei seinem dritten Einsatz in der Bundesliga am 32. Spieltag gegen den FC Augsburg in der 13. Minute die Rote Karte sah und bis zum Saisonende gesperrt wurde. Der FC Bayern hat sicher schon einmal sechs Millionen Euro sinnvoller ausgegeben, doch er kann derartige Risiken eingehen und auch einen siebenstelligen Betrag abschreiben. Pepe Reina wird ebenfalls nicht unglücklich sein über seine Zeit am Starnberger See. Er spielte anschließend noch ein paar Jahre in Italien bevor er im Juli 2021 als maskierter Sänger in einem großen Pinguinkostüm bei der spanischen Version von *The Masked Singer* auftrat.

Die Gehälter in München sind um einiges höher als im Rest Deutschlands. Doch wie schreib *Der Spiegel* über den HSV: "Selbst ein Durchschnittsspieler wie Albin Ekdal kassiert bei dem finanziell schwer angeschlagenen Abstiegskandidaten 210.000 Euro brutto im Monat. Elfmal so viel wie Angela Merkel." Warum das so ist, erklärt sich schnell am Beispiel von David Alaba. Der Vertragspoker zwischen dem FC Bayern und seinem langjährigen Verteidiger lief im Jahr 2020 über mehrere Monate. Nach Aussage des Bayern-Präsidenten Herbert Hainer gab es insgesamt drei Angebote, doch keines wurde angenommen. Karl-Heinz Rummenigge äußerte sich später im *Kicker* mit den Worten: "Ich glaube, sehr wenige Menschen haben in dieser existenziellen Krise Verständnis, wenn ein Fußballprofi schon 15 Millionen im Jahr verdient und dann mit 19.5 Millionen nicht zufrieden ist." Am Ende wechselte Alaba nach über zehn Jahren in München zu Real Madrid. Dort soll er Zeitungsberichten zufolge mindestens 23 Millionen Euro brutto pro Jahr verdienen, also etwa 63'000 Euro am Tag. Die in Madrid fast garantierten Titelprämien kommen dann noch dazu. Der Fall zeigt eines sehr deutlich: Die Verhandlungsmacht liegt sehr stark bei den Spielern. Solange es einen Club gibt, welcher entsprechend viel zahlt, müssen

andere mitziehen oder sie verlieren ihren Spieler. Neu ist das nicht, wie eine Episode aus dem Jahr 2010 zeigt. Damals verlängerte Bastian Schweinsteiger nach langem Hin und Her seinen Vertrag in München. Aufschlussreich war im Anschluss das Interview von Uli Hoeneß mit einem Journalisten von *Sky*:

> "Schweinsteiger sagte, sein 'rotes Herz' habe den Ausschlag für die Ausdehnung seines Kontraktes bis 2016 gegeben. Glauben Sie ihm das?"
>
> "Wir müssen uns davon verabschieden, dass auf diesem Niveau das Herz über einen Vertrag entscheidet. Wir haben nicht um Walnüsse gekämpft, sondern um harte Euro. Da muss man richtig viel Geld hinlegen. Und das haben wir getan.
>
> "Wie haben Sie Bastian Schweinsteiger überzeugt, dass er bleibt?"
>
> "Wir haben gut bezahlt."
>
> "Und sonst waren keine Argumente nötig?"
>
> "Das sind Profis, und da geht es Gott sei Dank nur um Geld."
>
> "Schweinsteiger sagt, sein Herz schlägt rot?"
>
> "Ja. (Pause). Gut."

Böse gesprochen war der FC Bayern selbst für den eingefleischten Oberbayern Schweinsteiger im Wesentlichen bloß eine Kuh, die gemolken werden musste. Uli Hoeneß war wohl auch deshalb so sauer, weil er zumindest bei Leuten wie Schweinsteiger noch ein wenig Herzblut, etwas Liebe zum Verein und nicht nur Raffgier vermutet hätte. Vielleicht wäre es ihm lieber gewesen, Schweinsteiger hätte sich so geäußert wie Michael Ballack, der nach seinem Wechsel zu den Bayern sagte: "Es ist doch egal, wo ich wie viel hätte kriegen können. Es ist doch sowieso genug." Doch Hoeneß und der FC Bayern haben sich arrangiert mit der Realität. Damit Joshua Kimmich den Club nicht verlässt, hat man sein Gehalt eben auf gut zwanzig Millionen Euro verdoppelt. Doch selbst so viel Geld reicht nicht immer. Bei Erling Haaland sah Karl-Heinz Rummenigge im Herbst 2021 keine Chance mehr für den FC Bayern. Im Gespräch mit der spanischen Zeitung *As* konstatierte er: "Wir werden eine echte Auktion erleben, bei der derjenige, der ihm das höchste Gehalt bietet, ihn bekommen wird, da die Ablösesumme bereits im Vertrag festgelegt ist. Ich glaube nicht, dass sich das ein Bundesligist leisten kann, nicht einmal die Bayern." Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass ein exorbitantes Gehalt für einen Spieler wie Haaland auch zu höheren Gehaltsforderungen der anderen Profis führt. Bayern kann Haaland keine

35 Millionen Euro im Jahr zahlen, ohne auch bei anderen Profis die Gehälter anzuheben. Die ist auch der Grund, warum Messi in München nie ein Thema war: "Das Gehalt ist in so schwindelerregenden Höhen. Und man darf nicht vergessen: Das hat einen Effekt. Dann wollen die anderen auch mehr", sagte Karl-Heinz Rummenigge im September 2021 der *Bild*.

Wie es anders geht, zeigt der Fall des Dortmunder Spielers Dedê. Als es Borussia Dortmund Anfang der 2000er Jahre finanziell sehr schlecht ging, verließen viele Stars den Club. Die wirtschaftliche Konsolidierung verlangte eine Absenkung des Personaletats doch der "der brasilianische Preuße" blieb, absolvierte knapp 400 Partien für die Schwarz-Gelben und konnte in seinem letzten Jahr in Dortmund 2011 erneut die Deutsche Meisterschaft auf dem Borsigplatz feiern. Er selbst sagte zur Entwicklung: "Jahrelang haben wir hier nur Knochen genagt. Und jetzt, wo es wieder Steaks gibt, muss ich weg. Das tut weh." Immerhin: Als Fanidol verehrt konnte er 2015 vor 81.359 Zuschauern das europaweit bestbesuchte Abschiedsspiel feiern.

Wir sehen hier eine dieser Ausnahmen von der Regel, dass Spieler bei besseren Angeboten rasch den Club wechseln. Klopft Real Madrid an, steht neben fürstlichem Gehalt auch viel Prestige im Angebot. Andere Clubs wie Wolfsburg oder solche aus China bieten weniger Prestige, dafür mitunter mehr Geld. So kann man letztlich auch das Renommee eines Clubs in Euro ausdrücken. Laut *CNN* bot ein chinesischer Club im Jahr 2017 über 300 Millionen Euro Ablöse und ein Jahresgehalt nördlich von 100 Millionen, damit Cristiano Ronaldo sich von Real Madrid verabschiedete. Doch der Portugiese lehnte dankend ab: "money is not everything". Und auch Hans-Joachim Watzke betonte einmal, "Wolfsburg oder Hoffenheim müssen das große Geld auspacken, um sexy zu sein. Der BVB ist von Natur aus sexy." Ähnlich brachte es Mike Hanke auf den Punkt: "Bei der Borussia [aus Mönchengladbach] kommen zu unserem Training mehr Fans als in Wolfsburg zu Bundesligaspielen."

Doch warum ist es eigentlich so, dass sich Spieler oftmals nur für Geld interessieren? Wer bereits fünf oder zehn Millionen Euro im Jahr verdient, hat genug Geld, um sich jeden erdenklichen Luxus kaufen zu können. Der bekannte amerikanische Investor und zeitweise reichste Mann der Welt, Warren Buffett, sagte einmal sinngemäß: "Wir haben mehr Geld als wir sinnvoll verwenden können, aber nicht mehr Reputation als wir sinnvoll gebrauchen können." Warum aber ist unter Profispielern eine Kultur entstanden, wo man beim erstbesten Angebot gleich den Club wechselt? Warum nicht fünf statt acht Millionen Euro verdienen, aber bei einem Club zur Legende werden? Vielleicht muss man in die Herkunft der Spieler schauen, um so manchen Vereinswechsel zu verstehen. Viele Profis sind groß geworden in einem Umfeld, wo nur Leistung und Erfolg zählen. Und Erfolg wird beim Gehalt messbar. Auch in der Privatwirtschaft gilt vielen das Jahresgehalt als Maßstab für Erfolg. Dass man

damit langfristig oftmals nicht glücklich wird, ist vielfach beschrieben worden. Das Werk von Clayton Christensen mit dem Titel "How Will You Measure Your Life?" wäre wohl nicht nur für Manager eine lesenswerte Lektüre. Doch nicht nur die Spieler, auch die Vereine haben ihren Teil dazu beigetragen, dass das Streben nach Geld so verbreitet ist. Wenn Fußballclubs das amerikanische Management-Modell des *hire and fire* anwenden, dürfen sie sich nicht wundern, dass die Spieler keine besondere Club-Treue entwickeln. Welcher Verein hält denn zu einem Spieler, wenn dieser mal eine schlechte Phase hat? Freiburg vielleicht. Der Sportclub aus dem Breisgau geht seit Jahren seinen eigenen Weg, ist bei Fans deutschlandweit beliebt und hält auch seinen Trainern außergewöhnlich lange die Treue — aber spielt halt eben auch nicht in der Champions League.

Bei den Stars des Fußballs zählt angesichts enormer Verdienstmöglichkeiten am Ende oft nur das Gehalt. Die Beispiele Alaba und Schweinsteiger verdeutlichen eines: Wer ganz oben mitspielen will, braucht viel Geld. Sehr viel Geld. Der Wettbewerb um die größten Talente wird zumeist vom Höchstbietenden gewonnen. Andere Argumente wie eine große Fanbasis oder Verbundenheit zum Club sind oftmals von geringer Bedeutung. Dies zu kritisieren ist ebenso müßig wie die Frage, ob die Millionengehälter gerechtfertigt sind. Es mag populär sein, die exorbitanten Einnahmen von Fußballspielern (oder deren Berater) zu kritisieren. Doch am Ende des Tages sind sie es, die den Clubs die hohen Einnahmen ermöglichen. Ohne Akteure wie Neuer, Kimmich oder Lewandowski wäre Bayern München wohl kaum Champions League Sieger 2020 geworden. Allein dieser Titel hat dem Rekordmeister direkt und indirekt Dutzende Millionen beschert. Wer wenn nicht die Hauptakteure sollen den Löwenanteil der Einnahmen erhalten? Ob die Spieler ihre Einnahmen dann allerdings korrekt versteuern und was sie mit dem vielen Geld machen, soll hier nicht weiter thematisiert werden. Auf die Steuerehrlichkeit kommen wir noch zu sprechen und wofür die Fußballer ihr Geld ausgeben, variiert sehr stark. George Best brachte es mal so auf den Punkt: "Ich habe viel von meinem Geld für Alkohol, Weiber und schnelle Autos ausgegeben. Den Rest habe ich einfach verprasst." Sein Kollege Rudi Völler meinte hingegen, "Ich kriege viel, aber ich habe auch eine große Familie. Zwei Frauen müssen ernährt werden und vier Kinder."

Doch nicht nur die Spieler haben ihre Verhandlungsmacht erkannt und nutzen diese aus. Schon Jupp Heynckes sagte vor Jahrzehnten über sein Engagement bei Athletic Bilbao: "Für Athletic ist es ein Luxus, einen Trainer wie mich zu haben." Seither sind auch bei Trainern die Gehälter — und neuerdings die Ablösesummen — stark gestiegen. Die zeigt auch die Unterhaltung zwischen José Mourinho als Trainer von Inter Mailand mit einem Reporter. Genervt entgegnete Mourinho: "Vielleicht sollten Sie das Team zusammenstellen?", woraufhin der Reporter meinte: "Wenn Sie

mir etwas von ihrem 9 Millionen Euro Gehalt abgeben, würde ich es machen.". Dies wiederum kommentierte der zweifache Champions-League Sieger mit den Worten: "Es sind nicht 9, es sind 11, und mit den Sponsoren sind es 14."

José Mourinho hat oft den Club gewechselt und ist somit beispielhaft für die Branche. Treuebekenntnisse und laufende Verträge zählen wenig, wenn das große Geld lockt. Und die Vereine zahlen es, denn Geld schießt eben doch nicht von selbst Tore. Es braucht kompetente Personen am Spielfeldrand und im Vereinsmanagement. Unter Niko Kovač stand der FC Bayern nach 10 Spieltagen im Herbst 2019 auf Platz 4. Mit 32 ungeschlagenen Partien in Folge (davon 31 Siege) holte sein Nachfolger Hansi Flick dann das Sextuple (Meisterschaft, DFB-Pokal, Champions League, DFB-Supercup, UEFA-Super-Cup und Club-Weltmeisterschaft). Der besondere Wert von Trainern — in der unmittelbaren Mannschaftsauf- und einstellung, aber auch in der Entwicklung von Spielern — hat sich herumgesprochen. Insbesondere die Top-Clubs aus England haben nach und nach viele der besten Trainer auf die Insel geholt, von Guardiola über Mourinho bis Klopp. Hans Meyer hingegen ist Deutschland treu geblieben, meinte jedoch im Jahr 2001 nach einem Sieg mit Mönchengladbach gegen Bayern München im ersten Saisonspiel zu einem Journalisten: "Wenn Sie schreiben, Hans Meyer hat ganz alleine gewonnen, dann haben Sie natürlich Recht." Seine lakonische Haltung wird jedoch von einer Analyse der britischen Zeitschrift *The Economist* aus dem Januar 2019 infrage gestellt. Eine umfassende Datenauswertung kam zu dem Schluss, dass nur sehr wenige Trainer einen statistisch belegbaren Effekt haben. Und selbst die Besten — José Mourinho, Jürgen Klopp oder Diego Simeone — haben nicht so viel Einfluss auf den Erfolg des Clubs wie die Starspieler auf dem Platz: Simeone beispielsweise verbessert das Saisonergebnis eines Clubs um vier Punkte, eine vergleichbare Leistung wie der fünfzig-beste Spieler der Welt. Messi und Ronaldo hingegen erhöhen das Ligaergebnis um ganze neun Punkte.

Und auch für die Personen abseits des Fußballplatzes — die Vereinsführer, Funktionäre oder Berater — ist der moderne Fußball höchst lukrativ. Die Clubs der Bundesliga geben mittlerweile zwischen fünf und zehn Prozent ihrer Personalkosten für Berater aus. Im Fall des FC Bayern wurden im Geschäftsjahr 2020 insgesamt rund 32 Millionen Euro für Beraterkosten aufgewendet, beim FSV Mainz immerhin noch gut 6 Millionen. Auf die Frage, an welcher Position er sich als Vorstandsvorsitzender im Gehaltsgefüge des FC Bayern einordne, meinte Karl-Heinz Rummenigge im September 2020 in der *tz*: "Ich würde sagen, der Fußball ist vergleichbar mit dem Filmgeschäft in Hollywood. Da ist der Studiochef auch nicht der Bestbezahlte, sondern die Schauspieler und Schauspielerinnen". Etwas konkreter wurde die *Bild*. Nach deren Informationen erhielten der Münchener Vorstandschef Karl-Heinz Rummenigge, der Finanzvorstand Jan-Christian Dreesen, der Marketingboss Andreas Jung und

Jörg Wacker, der für die internationale Strategie zuständig ist, zusammen im Geschäftsjahr 2018/19 insgesamt rund 11.2 Millionen Euro. Ein siebenstelliges Gehalt wird wohl auch den neu hinzugekommenen Oliver Kahn und Hasan Salihamidžić gezahlt. Informationen der Bild-Zeitung zufolge kam auch Fredi Bobic als Sportvorstand von Eintracht Frankfurt vor seinem Abgang auf gut zwei Millionen Euro Jahresgehalt.

Doch das Gehaltsgefälle bei den Fußballvereinen ist steil. Während im Frühjahr 2021 der Top-Verdiener der Eintracht, Kevin Trapp, auf gut fünf Millionen im Jahr kommt und die Vorstände mindestens im höheren sechsstelligen Bereich verdienen, sind die Gehälter bei den meisten der 300 Angestellten im Verein eher moderat. Stephane Gödde, Dolmetscher und Deutschlehrer, kam laut Bild auf etwa 60'000 Euro im Jahr, der U-16 Trainer noch auf 30'000 Euro plus Dienstwagen. Klar ist: von dem vielen Geld landet das meiste bei den Profispielern. Wie im Beispiel von Karl-Heinz Rummenigge sind auch im Fußball jene die Top-Verdiener, welche während der Show vor der Kamera stehen. Für alle anderen kann es sogar sehr schlecht aussehen. Recherchen des WDR-Magazin *Sport inside* haben im Frühjahr 2021 aufgedeckt, dass viele Jugendtrainer nicht mal den Mindestlohn erhalten. Beim FC Bayern gab es demzufolge gerade einmal 450 Euro monatlich, beim FC Augsburg sogar nur 250 Euro. Einem Cheftrainer im Jugendbereich wurden für einen Vollzeitjob in Augsburg 400 Euro geboten. Solche Verträge sind nicht nur moralisch fragwürdig, sondern mitunter auch rechtswidrig. Wegen Verdachts des Verstoßes gegen das Mindestlohngesetz wurde daher im August 2021 die Geschäftsstelle des FC Augsburg durch den Zoll durchsucht.

3.2.4 Transferausgaben laufen aus dem Ruder

Es war im August 2016 als der französische Weltklassespieler Paul Pogba für die damalige Rekordablösesumme von 105 Millionen Euro von Juventus Turin zu Manchester United wechselte. Jürgen Klopp war zu diesem Zeitpunkt bereits Trainer in Liverpool und so manch astronomische Geldsumme gewohnt. Doch auf den Pogba-Transfer angesprochen meinte der ehemalige Trainer des BVB nur: "An dem Tag, an dem das Fußball ist, werde ich meinen Job nicht mehr machen." Nun, im Frühjahr 2022 hat Klopp seinen Vertrag in Liverpool bis 2026 verlängert. Doch der Transferrekord von Pogba ist längst gebrochen. Neymar wechselte im Sommer 2017 für 222 Millionen Euro nach Paris, ein Jahr später tat es ihm Kylian Mbappé für — je nach Bericht — zwischen 145 und 180 Millionen gleich. Pogba rangiert in der Rangliste der teuersten Transfers inzwischen auf Platz 9, hinter Philippe Coutinho, Ousmane Dembélé, João Félix, Antoine Griezman, Cristiano Ronaldo und Eden Ha-

zard. Und Jürgen Klopp hat seine Meinung korrigiert. Nachdem Liverpool für über 80 Millionen Euro den Innenverteidiger Virgil van Dijk verpflichtete, meinte der Trainer bloß: "Wir bestimmen die Preise nicht, es ist der Markt. Die Liverpool-Fans sollten sich darüber keine Gedanken machen." (*Der Spiegel*, 13. Mai 2018).

Die bereits ausführlich beschriebene Geldschwemme im Fußball hat auch die Spielertransfers massiv verteuert. Wer ganz oben mitspielen will, muss heutzutage mitunter auch mal über 50 Millionen Euro für einen einzigen Spieler auf den Tisch legen. Kaum irgendwo weiß man das besser als bei Chelsea und Manchester City. Im Jahr 2021 gewann der FC Chelsea das Finale der Champions League gegen Manchester City mit 1:0 durch das Tor von Kai Havertz. Der Fernseh-Nachrichtensender *n-tv* titelte daraufhin am 29. Mai 2021: "Millionen-Mann Havertz entscheidet Milliarden-Duell". Tatsächlich lässt sich anhand der Transferausgaben und UEFA Einnahmen der beiden Clubs der Weg ins Endspiel der Königsklasse aufzeigen. Kein anderer Club hat in den letzten Jahren so viel für neue Spieler ausgegeben wie die von Abramovich und Abu Dhabi gesponserten Premier League Vereine.

Und die Transfers werden insgesamt immer spektakulärer beziehungsweise kostspieliger. Man kann diese Entwicklung an einem Beispiel verdeutlichen. Nehmen wir die zehn teuersten Abgänge des BVB, welche Tabelle 3.8 zeigt. Die erste Beobachtung bezüglich dieser Tabelle ist, dass die Verkäufe allesamt im letzten Jahrzehnt stattfanden. Dies überrascht nicht. Ein Blick in den UEFA Global Transfer Market Report 2020 zeigt: von 2012 bis 2019 sind die weltweiten Transferausgaben von 2.7 auf 7.4 Milliarden Euro angestiegen. Die Corona-Krise des Jahres 2020 führte zu einem Rückgang auf 5.6 Milliarden, doch das war immer noch höher als 2016. Als zweite Erkenntnis aus Tabelle 3.8 muss man festhalten, dass Dortmund regelmäßig seine besten Spieler an größere und finanzkräftigere Clubs verloren hat.

1.	Ousmane Dembélé	140 Mio.	Barcelona	2017/18
2.	Jadon Sancho	85 Mio.	ManU	2021/22
3.	Christian Pulisic	64 Mio.	Chelsea	2018/19
4.	Pierre-Emerick Aubameyang	64 Mio.	Arsenal	2017/18
5.	Erling Haaland	60 Mio.	ManCity	2022/23
6.	Henrikh Mkhitaryan	42 Mio.	ManU	2016/17
7.	Mario Götze	37 Mio.	Bayern	2013/14
8.	Mats Hummels	35 Mio.	Bayern	2016/17
9.	Abdou Diallo	32 Mio.	Paris	2019/20
10.	İlkay Gündoğan	27 Mio.	ManCity	2016/17

Tabelle 3.8: Rekordverkäufe von Borussia Dortmund (bis Juni 2022)

Borussia Dortmund hat jedoch nicht nur viele Spieler teuer verkauft, sondern auch immer wieder neue Profis für erhebliche Summen verpflichtet. Die teuersten Zugänge umfassen Dembélé für 35 Millionen Euro, Mats Hummels für 31, Donyell

Malen für 30, André Schürrle für 30, Abdou Diallo für 28 sowie Henrikh Mkhitaryan für 27.5 Millionen. So kommt es, dass der BVB über die letzten knapp zwanzig Jahre eine mehr oder minder ausgeglichene Transferbilanz aufweist. Abbildung 3.18 zeigt für eine Auswahl von Vereinen, wie viel sie seit dem Jahr 2002 kumuliert netto für Transfers ausgegeben haben. Der Vergleich mit Top-Clubs wie Bayern oder Liverpool zeigt, dass Dortmund schlicht nicht in derselben Liga spielt. Dass Dortmund mit Ausnahme des Jahres 2013 nie das Champions League Finale erreichen konnte, ist auch darauf zurückzuführen, dass man im Unterschied zu den Top-Clubs in Europa netto durch Transfers Geld eingenommen hat. Die teuren Verkäufe von Spielern wie Pulisic, Sancho oder Dembélé haben zwar viel Geld in die Kassen des Vereins gespült, jedoch auch sportliche Lücken hinterlassen.

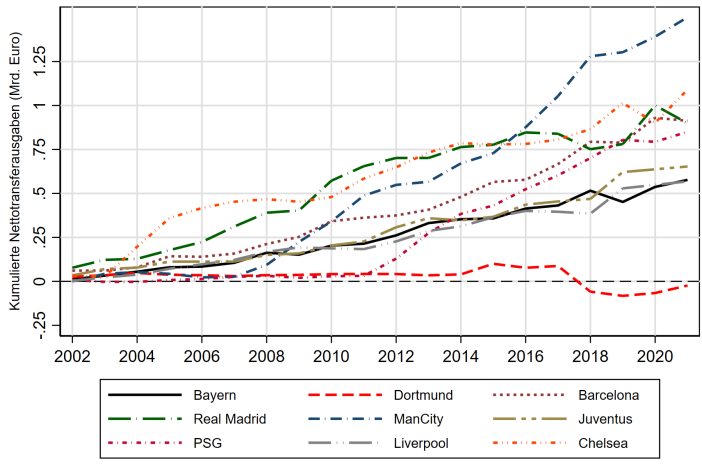


Abbildung 3.18: Kumulierte Nettotransferausgaben pro Club

Auf Ebene der einzelnen Clubs sind es vor allem englische Clubs, welche die Transferausgaben bestimmen. Insbesondere Manchester City mit insgesamt über 1.25 Milliarden Euro fällt auf. Seit der Club im Jahr 2008 von Abu Dhabi gekauft wurde explodieren die Transferausgaben. Dadurch wurde der Verein aus dem Mittelfeld der Premier League zu mehreren nationalen Titeln befördert. Ähnlich verhält es sich mit Paris Saint-Germain ab dem Jahr 2011. Deren Transfers haben wiederholt ein ganzes Karussell in Bewegung gesetzt. Als PSG für 222 Millionen Euro Neymar aus Barcelona holte, mussten die Katalanen Ersatz besorgen und gaben große Summen für Dembélé und Coutinho aus. Man muss jedoch zusätzlich zu den Zahlen aus Abbildung 3.18 berücksichtigen, dass bei Clubs wie PSG nicht nur die Transferausgaben

horrend hoch sind, sondern auch die Gehälter. Die große spanische Tageszeitung *El Mundo* publizierte im September 2021 Vertragsdetails von Neymar. Diesen Informationen zufolge kassiert der Brasilianer in den ersten fünf Jahren 43'340'400 Euro brutto, was in Summe 216'702'000 Euro ergibt. Da das sechste Jahr mit 50.5 Millionen zu Buche schlägt, kostet der Spieler von 2017 bis 2023 insgesamt rund eine halbe Milliarde Euro. Das ist etwa genauso viel wie Bayern München über fast zwanzig Jahre insgesamt netto für Transfers ausgegeben hat. Doch insgesamt sind es vor allem die Clubs der englischen Premier League, welche die höchsten Ausgaben für Spieler tätigen. Dies zeigt sich in den Abbildungen 3.19 und 3.20.

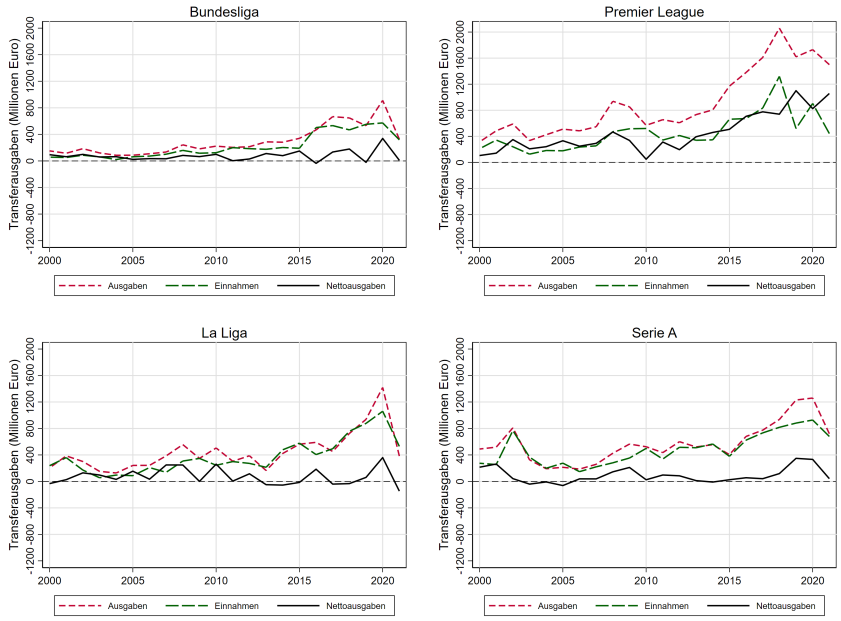


Abbildung 3.19: Einnahmen und Ausgaben bei Transfers in den Top-4 Ligen

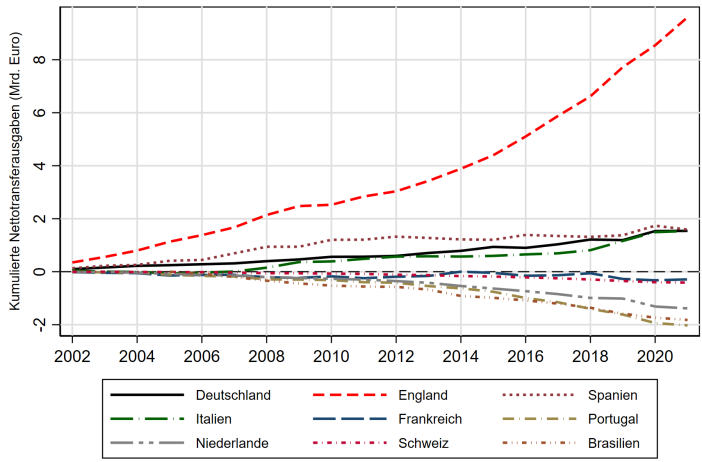


Abbildung 3.20: Kumulierte Nettotransferausgaben pro Liga

Betrachten wir allein die Nettoausgaben für Transfers, so zeigt sich, wie sehr die Schere auseinander gegangen ist. Die Premier League sticht heraus. Innerhalb von zwanzig Jahren wurden *netto* über acht Milliarden Euro für neue Spieler ausgegeben. Demgegenüber sehen andere Ligen fast schon bescheiden aus. Deutschland, Spanien und Italien kommen insgesamt auf Nettoausgaben in Höhe von etwas unter zwei Milliarden Euro. Insgesamt müssen die Ausgaben und Einnahmen sich ausgleichen, denn bei jedem Transfer werden zwei Buchungen vorgenommen. Abbildung 3.20 zeigt daher nicht nur die Sonderrolle der Premier League, sondern auch, wo die Geldflüsse letztlich hingehen. Vor allem die Ligen in Brasilien, Portugal und den Niederlanden haben über die Jahre hinweg enorme Transfereinnahmen erzielt.

Das Geschäft mit jungen Talenten

Wenig überraschend haben die astronomischen Transferzahlungen auch allerhand zwielichtige Personen und Geschäfte gefördert. Insbesondere mit hochtalentierten Jungspielern aus armen Herkunftsländern oder schwierigen Verhältnissen konnte man in der Vergangenheit als Berater und Investor viel Geld verdienen. Das Geschäftsmodell hieß Third Party Ownership (TPO) und sah vor, dass ein Investor Anteile an den Transferrechten eines Spielers erwarb. Besonders bei jungen Talenten kam dies im Grund einer Wette auf die Entwicklung gleich. Verlief die Karriere sehr erfolgreich und der Spieler wechselte für mehrere Millionen Euro den Verein, so kassierte der Investor kräftig mit.

Der *Spiegel* hat im Dezember 2016 auf Basis von *Football Leaks* Informationen den Fall des serbischen Spieler Mijat Gaćinović beleuchtet. Dieser spielte von 2015 bis 2020 für die Frankfurter Eintracht und steuerte in dieser Zeit wichtige Tore bei, die dem Club den Klassenerhalt und später den DFB-Pokal sichern sollten. Offiziell wurde der Spieler vom zyprischen Verein Apollon Limassol verpflichtet, doch gespielt hat er dort nie. Aktiv war er stattdessen beim serbischen Club FK Vojvodina Novi Sad, welcher ihn wenige Tage vor dem Wechsel zu Eintracht Frankfurt nach Zypern verkaufte. Dieser sehr ungewöhnliche Doppeltransfer erklärt sich laut *Spiegel* dadurch, dass die Firma *European Sports Management* aus dem kanadischen Montreal sich bereits im Frühjahr 2015 sämtliche Transferrechte an dem damals 20-jährigen Talent gesichert hatte.

Solche Deals hat die FIFA am 1. Mai 2015 verboten. Investoren ist es seither nicht mehr gestattet Anteile an den Transferrechten von Spielern zu erwerben und somit am Weiterverkauf der Spieler zu profitieren. Problematisch an solchen Verträgen ist oft, dass junge Fußballer unter Druck kommen, möglichst dahin zu wechseln, wo die größte Transfersumme gezahlt wird. Für die Karriere des Spielers kann dies sehr nachteilig sein, doch für den Investor hoch lukrativ. Durch das Verbot der FIFA mussten sich Investoren ein neues Modell suchen — und sie fanden es auch, wie Rafael Buschmann und Michael Wulzinger im Buch *Football Leaks* dokumentierten. Statt die Transferrechte an einzelnen Spielern zu kaufen, versuchten Investoren sich bei Vereinen einzukaufen und jährlich einen Prozentteil von allen Spielerverkäufen zu kassieren.

Steigende Marktwerte

Eng verbunden mit den hohen Transferzahlungen im Fußball sind auch die steigenden Marktwerte der Spieler. Im Grunde genommen handelt es sich hierbei um geschätzte Transferwerte der Spieler. Abbildung 3.21 zeigt die Entwicklung der Kaderwerte für die Top-5 Ligen in Europa. Neben dem Corona-bedingten Einbruch im Jahr 2021 fällt vor allem die Premier League auf. Zusammen sind die Spieler im englischen Oberhaus mehr als acht Milliarden Euro wert — gut doppelt so viel wie jene der Bundesliga.

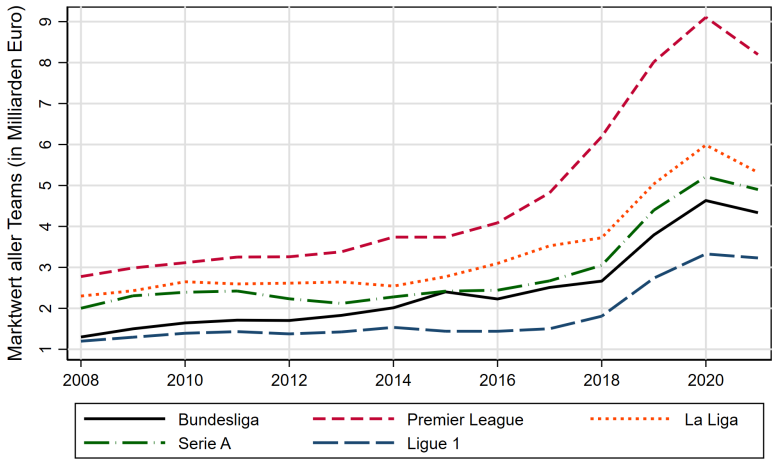


Abbildung 3.21: Marktwerte der Top Ligen in Europa

Innerhalb der Bundesliga stellen wir anhand von Abbildung 3.22 fest, dass die Flut an Geld im Fußball nicht alle Boote gleichermaßen angehoben hat. Während der Kader des FC Bayern seit 2008 im Wert von rund 250 auf über 800 Millionen Euro gestiegen ist, konnte einzig Borussia Dortmund einigermaßen mithalten. Doch der Mannschaftsbus des FC Bayern transportiert heutzutage mehrere Hundert Millionen Euro mehr als der des BVB.

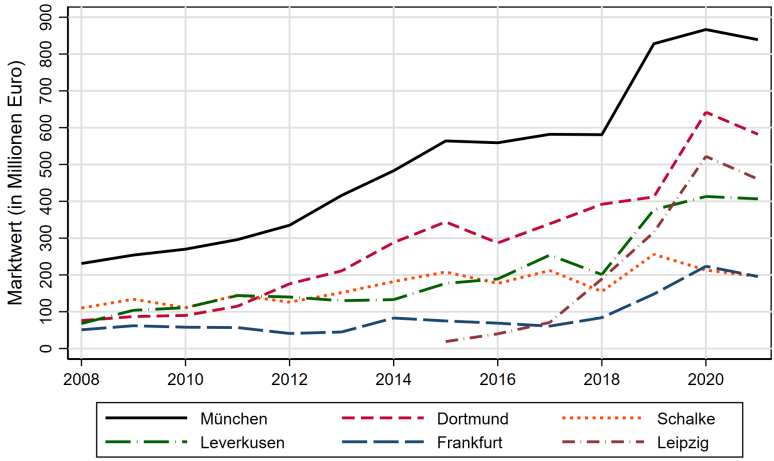


Abbildung 3.22: Marktwerte ausgewählter deutscher Clubs

3.3 Den Fußball managen

Die Tatsache, dass im Fußball heutzutage so viel Geld umgesetzt wird, macht es besonders wichtig, dass man ihn professionell managt. Dabei kommt es zupass, dass der Fußball ein recht einfaches Business ist. Das Spiel an sich hat sich seit Jahrzehnten nicht verändert. Wir haben es bereits in Abbildung 3.3 als Kreislaufmodell betrachtet und die Bedeutung des Managements angedeutet.

Ohne Uli Hoeneß wäre der FC Bayern wohl nie so erfolgreich geworden, ohne Sir Alex Ferguson hätte Manchester United vermutlich keine 38 Titel in 27 Jahren gewonnen. Natürlich haben diese Clubs auch hier und dort Glück gehabt, aber wie sagte Hermann Gerland so schön, "Immer Glück ist Können". Umgekehrt können schlechte Manager auch sehr erfolgreiche Clubs ruinieren. Die Beispiele aus Gelsenkirchen oder Hamburg sind allgemein bekannt. Über das Missmanagement beim VfB Stuttgart hat der Journalist Benjamin Hofmann mit seinem Buch "Kapital oder Kurve" ausführlich berichtet. Ein bekanntes Beispiel aus dem Ausland lieferte Josep Maria Bartomeu, seines Zeichens Präsident des FC Barcelona von 2014 bis 2020 (manche bezeichnen ihn scherzhaft als besten Präsidenten, den Real Madrid je hatte). Nachdem sein Vorgänger, Sandro Rosell, infolge staatsanwaltschaftlicher Ermittlungen gegen ihn überraschend zurücktrat und Barcelona im Jahr 2015 die Champions League gewann, konnte Bartomeu einen klaren Wahlsieg zum Präsidenten einfahren. Zu Beginn seiner Amtszeit verfügte Barcelona mit Messi, Suárez und Neymar über den besten Angriff der Welt. Doch Neymar wollte nicht länger in Messis Schatten stehen. Er trug zwar maßgeblich zum Erfolg bei — im legendären Achtelfinale der Champions League 2016 traf er in der 88. und 91. Minute bevor er das letzte Tor durch Sergi Roberto zum 6:1 gegen Paris Saint-Germain vorbereitete — aber Messi war der unumstrittene König von Barcelona. Im Sommer 2017 wechselte Neymar daher in die französische Hauptstadt. Die Ablösesumme von 222 Millionen Euro gab Barça zwar einen großen finanziellen Spielraum, doch jeder andere Club wusste: Bartomeu muss nun neue überragende Spieler verpflichten, um die Fans zu versöhnen. Und er hat viel Geld. Keine guten Voraussetzungen. Hinzu kam, dass Bartomeu auf keinen Fall weitere Stars verlieren durfte, allen voran Lionel Messi. Die Spieler erkannten die Gunst der Stunde und halfen ihrem Präsidenten mit öffentlich verkündeten Vertragsverlängerungen — nicht ohne Interesse am eigenen Vorteil. Messi verdiente fortan mit einem neuen Vertrag über 100 Millionen Euro im Jahr, das Gehaltsgefüge im Club explodierte und Spieler wie Jordi Alba, Sergio Busquets oder Sergi Roberto bekamen hochdotierte Verträge.

Doch wie Simon Kuper Anfang August 2021 in der *Financial Times* berichtete, hatte Barcelona Glück: Sowohl Kylian Mbappé als auch Erling Haaland wurden dem

Club angeboten. Doch statt die späteren Stars zu verpflichten oder Talente aus der berühmten Jugendakademie *La Masia* zu fördern, holte man Ousmane Dembélé aus Dortmund sowie Philippe Coutinho aus Liverpool. Zusammen kosteten beide rund 300 Millionen Euro. Später kam noch Antoine Griezmann von Atlético Madrid für 120 Millionen Euro dazu. Rechnet man die 550 Millionen Euro oben drauf, welche Messi zwischen 2017 und 2021 eingestrichen hat, erklären sich rasch die finanziellen Probleme der Katalanen. Kein Club gab mehr Geld für Spielerkäufe aus zwischen 2014 und 2019, doch Geld allein schießt eben auch keine Tore. Die Ironie der Geschichte ist, dass Griezmann 2021 zurück zu Atlético wechselte und dort dem Club mit 21 Treffern die spanische Meisterschaft sicherte. Und Coutinho traf doppelt als Leihspieler des FC Bayern beim legendären 8:2 Sieg über Barcelona im Viertelfinale der Champions League. Neun Tage später gewann er auch die Königsklasse.

Welche Lektionen kann man aus dieser Entwicklung ableiten? Der Fall Barcelona zeigt erstens, wie schwer es trotz aller Vorteile der Top-Clubs im bestehenden System ist, sich an der absoluten Spitze des europäischen Fußballs zu halten. Zweitens betont der Fall jedoch auch, wie wichtig und einflussreich das Management ist. Mit anderen Worten: es lohnt sich, den Fußball professionell zu managen. Aufgrund zahlreicher Fehlentscheidungen steht Barcelona ein Sparkurs bevor, welcher auch die sportliche Entwicklung bedroht. Neu ist das allerdings nicht. Schon Bartomeus Vorgänger als Präsident des FC Barcelona, Sandro Rosell, betonte einst die Dringlichkeit des Sparens mit den Worten: "Wir kopieren jetzt in Schwarz-Weiß."

In vielen Clubs hat sich das Management in den letzten Jahren sehr stark professionalisiert. Dies war nicht selten die Folge einschneidender Negativereignisse wie etwa dem Abstieg aus der Bundesliga. Gutes Management beginnt mit einer durchdachten Strategie. Wer sind wir? Was können wir realistisch betrachtet erreichen? Was braucht es für den Erfolg? Diese Kernfragen muss die Vereinsführung nach gründlicher Überlegung beantworten. Oftmals kam man dabei zur Erkenntnis, dass die Organisationsform der Vereine grundlegend geändert werden muss.

3.3.1 Die neue Organisation des Fußballs

Wenn Fans heutzutage ihre Lieblingsspieler auf dem Platz sehen, sind die Akteure am Ball nicht zwingend Angestellte der jeweiligen Vereine. Thomas Müller spielt nicht für den FC Bayern München e.V., sondern für die FC Bayern München AG. Diese zwei unscheinbaren Buchstaben nach dem Vereinsnamen verlangen nach einer Erklärung. Und diese sagt viel aus über den modernen Fußball. Warum ist der Rekordmeister eine Aktiengesellschaft (AG) und nicht bloß ein eingetragener Verein (e.V.)? Die kurze Antwort lautet: Um an mehr Geld zu kommen, haben die meis-

ten Top-Clubs ihre Profifußballabteilung ausgegliedert. Doch wie genau läuft das ab und was bringt es?

Diese Frage können wir nur beantworten, wenn wir kurz auf die Organisationsform Verein schauen. Eingetragene Vereine sind selbst rechtsfähig, also Träger von Rechten und Pflichten. Als sogenannte juristische Person gehört dem Verein auch das Vereinsvermögen und Mitglieder haben keinen Anspruch auf ein "anteiliges Vermögen", wenn sie austreten. Selbst wenn sich ein Verein — etwa aufgrund von Spannungen zweier rivalisierender Gruppen — in zwei Vereine aufteilt, bleibt das Vereinsvermögen bestehen. In der Regel erlaubt es die Vereinssatzung nicht, Bestandteile des Vereinsvermögens an andere (natürliche oder juristische) Personen weiterzugeben. Vereinsmitglieder können einvernehmlich beschließen, der austretenden Abteilung einen Teil zu überlassen oder den neuen Verein finanziell zu unterstützen. Solche Schritte sind jedoch rechtlich nicht ganz einfach umzusetzen, wie der Rechtsanwalt Christian Heieck es beschreibt, da die Anerkennung des Vereins als gemeinnützig (und damit die steuerliche Bevorteilung) infrage gestellt werden kann. Diese Hürden erschweren es, das rechtliche Konstrukt eines eingetragenen Vereins für kommerzielle Zwecke zu nutzen. Während man sich bei einer Kapitalgesellschaft — einer GmbH oder Aktiengesellschaft — problemlos einkaufen und später anteilige Vermögenswerte mitnehmen kann, geht das bei einem Verein grundsätzlich nicht. Und damit Vereine steuerbefreit agieren können, müssen sie gemeinnützig agieren. Auch der FC Bayern München e.V. schreibt hierzu: "Der Club verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke". Würde sich dieser Verein je auflösen, steht den Mitgliedern kein Anspruch auf das Clubvermögen zu, sondern dieses ginge gänzlich an den FC Bayern Hilfe e.V., welcher es unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige, mildtätige Zwecke zu verwenden hat.

Das alles passt so gar nicht in die kommerzielle Welt des Profifußballs. Weder agieren moderne Top-Clubs gemeinnützig noch wollen diese auf die Möglichkeit verzichten, durch Investoren zusätzliches Geld anzuziehen. Seit 1999 können auch Kapitalgesellschaften vom DFB eine Lizenz erhalten, sofern der jeweilige Mutterverein die Mehrheit der Stimmrechte behält (50+1 Regel). Dadurch können prinzipiell Unternehmen oder auch Einzelpersonen finanzielle Anteile an einem Fußballclub erwerben. Die historischen Hintergründe der 50+1 Regel haben Kerstin von Kalckreuth und Thorsten Poppe für *Sport Inside* im Sommer 2022 in einem dreiteiligen Podcast beleuchtet. Sie erläutern, dass zunächst Leverkusen eine Ausnahmebewilligung erhielt, weil der Bayer-Konzern den Fußball seit mehr als zwanzig Jahren unterstützte. In den Jahren 2002 und 2015 beriefen sich auch Wolfsburg (mit Volkswagen im Hintergrund) und Hoffenheim (mit Dietmar Hopp) auf diese Regel. Bei RB Leipzig hingegen ist das Konstrukt völlig im Einklang mit der 50+1 Regel, al-

lerdings kann nicht jeder Fan stimmberechtigtes Mitglied werden. Auf diesen Punkt kommen wir später noch zu sprechen.

Betrachten wir den FC Bayern, so ist die Lage noch recht übersichtlich. Das Fußballunternehmen ist die schon angesprochene FC Bayern München Aktiengesellschaft. An dieser halten vier Parteien Anteile: 75% gehören dem FC Bayern München e.V., dem eigentlichen Verein, welcher am 27. Februar 1900 gegründet wurde. Jeweils 8.33% gehört den Firmen Adidas, Allianz und Audi. Diese von Uli Hoeneß gerne als Triple-A bezeichneten Großsponsoren sind zwischen 2002 und 2014 nach und nach finanziell beim FC Bayern eingestiegen. Dies wurde möglich, nachdem am 14. Februar 2002 auf einer außerordentlichen Mitgliederversammlung des Vereins die Ausgliederung der Profifußballabteilung vom Verein in die FC Bayern München AG beschlossen wurde. Danach haben Adidas, Audi und Allianz nacheinander jeweils 77, 90 beziehungsweise 110 Millionen Euro für Anteile an der AG bezahlt. Ohne Zweifel haben diese Finanzspritzen geholfen, den FC Bayern sportlich so sehr zu stärken, dass er seit Sommer 2002 von 19 Meisterschaften nur 5 verpasst hat.

In Dortmund ist die Situation bereits komplizierter. Als Fußballunternehmen fungiert dort seit dem Jahr 2000 die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Hinter diesem Wortungetüm steckt eine Kommanditgesellschaft auf Aktien, deren Komplementär (also persönlich haftende Gesellschafter) eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist. Damit wird eine Aktiengesellschaft beschrieben, bei der es statt eines Vorstands persönlich haftende Gesellschafter gibt. Ist der persönlich haftende Gesellschafter wie in Dortmund selbst eine Kapitalgesellschaft (in Dortmund ist es die Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH), so spricht man von der oben erwähnten Kapitalgesellschaft & Co. KGaA. Diese wurde in Dortmund mit Beschlüssen der Mitgliederversammlungen des Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund vom 28.11.1999 und 26.02.2000 geschaffen. Im Oktober 2000 vollzog Borussia Dortmund als erster Fußballclub in Deutschland den Gang an die Börse. Doch wem gehören nun die insgesamt 92 Millionen Anteile an der Aktiengesellschaft, wem gehört letztlich der BVB? Der Borussia Dortmund e.V. gehören lediglich 5.33 Prozent. Weitere 9.83% gehören der Firma Evonik Industries (man kennt das Unternehmen aus der Chemiebranche als Trikotsponsor), 9.35% gehören Bernd Geske (ein 1965 geborener Unternehmer aus dem Ruhrgebiet) und 5.43% gehören der Firma Signal Iduna (ein als Sponsor des Stadions bekannter Finanzdienstleister). Zusammen sind das 30.14%, der Rest befindet sich in Streubesitz. Das bedeutet, dieser Anteil steht dem Börsenhandel zur Verfügung. Somit kann sich prinzipiell jeder einen Teil des Clubs kaufen.

Die Organisation des BVB als Aktiengesellschaft bringt dem Club neben einmaligen Zuflüssen an Kapital auch sonst größere finanzielle Möglichkeiten. Dies zeigte

sich beispielsweise bei der Corona-Krise. Für alle Clubs war der Wegfall der Zuschauereinnahmen ein erhebliches Problem, weil die Personalkosten kurzfristig nicht gesenkt werden konnten. Um die finanziellen Löcher zu stopfen gab der BVB im Herbst 2021 insgesamt 18.4 Millionen neue Aktien aus. Mit einem angestrebten Verkaufspreis von 4.70 Euro pro Stück wollte der Club so insgesamt 86.5 Millionen Euro einnehmen. Wer immer bei dieser Aktion Geld in den BVB steckte, der hat im Gegensatz zu einem eingetragenen Verein (e.V.) beim BVB die Möglichkeit, später seine Anteile an der Aktiengesellschaft wieder verkaufen zu können.

Nun werden sich viele fragen, wie der Verein Borussia Dortmund mit nur 5.33 Prozent der Anteilsscheine nicht gegen die 50+1 Regel verstößt. Zur Erklärung muss man verstehen, dass es Aktien mit und ohne Stimmrecht gibt: Stammaktien und Vorzugsaktien. Letztere geben dem Besitzer zwar kein Stimmrecht, jedoch andere Vorzüge wie etwa eine höhere Dividende. Außerdem handelt es sich in Dortmund um eine GmbH & Co. KGaA, bei welcher die Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH als Komplementär-GmbH fungiert und an welcher der Verein 100 Prozent hält. In Dortmund hat der Verein somit zwar den Großteil der finanziellen Anteile verkauft, sich jedoch die Mehrheit der Stimmrechte behalten. In einem Interview mit der *Wirtschaftswoche* im August 2014 stellte Frank Daumann, Professor für Sportökonomie an der Universität Jena, klar: "Theoretisch können die Vereine auch 100 Prozent ihrer Anteile an Investoren ausgeben. Gleichzeitig steuert die GmbH alles und der Verein behält darüber, ganz im Rahmen der 50+1-Regel, die Kontrolle." Ob das mit der Kontrolle jedoch in der Praxis stimmt, ist eine andere Frage. Auf dem Papier mag es schwarz und weiß so sein, doch die Realität ist eher grau. Stellt ein Unternehmen die Mehrheit des Kapitals, so entsteht eine starke wirtschaftliche Abhängigkeit. Bei der Betreibergesellschaft von 1899 Hoffenheim wurden etwa 96 Prozent des Kapitals von Dietmar Hopp gestellt, obwohl sein Stimmrecht auf 49 Prozent beschränkt war (*Focus*, 16.11.2013). Trotzdem war der Unternehmer Hopp tonangebend in Sinsheim.

Die Beispiele aus München und Dortmund zeigen, wie der moderne Fußball organisiert ist. Aus eingetragenen Vereinen sind vielfach Unternehmen in der einen oder anderen Form entstanden. Seit dem Jahr 1999 haben deutsche Vereine die Möglichkeit, ihre Profiabteilungen in Kapitalgesellschaften auszulagern. Das wichtigste Motiv für eine solche Ausgliederung ist es, zusätzliche finanzielle Mittel einzunehmen. Damit können Verbindlichkeiten beglichen werden (falls andernfalls der Lizenzentzug droht) oder neue Spieler verpflichtet werden, um so den sportlichen Erfolg zu steigern.

Der beschauliche FC Augsburg ist ähnlich organisiert wie die Borussia aus Dortmund, als sogenannte Fußball-Club Augsburg 1907 GmbH & Co. KGaA, wobei dem FC Augsburg e.V. gerade einmal 0.6% der finanziellen Anteile an der Kapitalge-

sellschaft gehören. Der Club ist jedoch noch aus einem anderen Grund interessant. Der Unternehmer Klaus Hofmann ist beim FCA sowohl Präsident im Vorstand des Fußball-Club Augsburg 1907 e.V. als auch Geschäftsführer der Hofmann Investoren GmbH, welche 99.4% der finanziellen Anteile an der Fußball-Club Augsburg 1907 GmbH & Co. KGaA besitzt. Diese Doppelfunktion als Präsident und Investor ist regelkonform. Sie gab es auch in ähnlicher Form bei Hannover 96 mit Martin Kind.

In Frankfurt oder Stuttgart ist es wie in München. Bei den Stuttgartern hält die Daimler AG seit der Ausgliederung der Fußballsparte 11.75% (was dem Club im Jahr 2017 insgesamt 41.5 Millionen Euro brachte), in Frankfurt hält der Verein (Eintracht Frankfurt e.V.) noch 67.89% der Aktien. Der Rest gehört zwei anderen Aktiengesellschaften und zwei GmbHs. Die sogenannten Freunde der Eintracht Frankfurt AG retteten den Club Anfang des Jahrtausends vor dem drohenden Lizenzentzug. Hinter dem schönen Namen standen das Bankhaus Metzler, die DZ Bank, die Hessische Landesbank und die BHF-Bank. Das Beispiel Frankfurt zeigt somit sehr anschaulich, um was es bei der Ausgliederung des Profifußballs geht. Als eingetragener Verein kann man kein zusätzliches Geld einnehmen, indem man Clubanteile an einen Investor verkauft. Dazu muss man den eingetragenen Verein beziehungsweise jenen Teil, welcher den Profifußball betreibt, in eine andere Form umwandeln. Als Aktiengesellschaft organisiert, können dann Anteile verkauft und das so eingenommene Geld für die sportliche Entwicklung verwendet werden.

Von den Bundesligisten der Saison 2022/23 sind lediglich vier Clubs als eingetragene Vereine aktiv: Schalke (Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e. V.), Union Berlin (1. Fußballclub Union Berlin e.V.), Freiburg (Sport-Club Freiburg e.V.) und Mainz (1. Fußball- und Sportverein Mainz 05 e.V.). Hinzu kommen Clubs wie Gladbach (genauer der Borussia Verein für Leibesübungen 1900 e.V.), wo der Verein komplett im Besitz der Kapitalgesellschaft (Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH) ist, in welcher die Profifußballabteilung des Vereins ausgelagert wurde. Zum einen zeigen vereinsgeprägte Clubs, dass man auch ohne ausgegliederte Profiabteilung sportlich sehr erfolgreich sein kann. Allerdings gehören sie zu einer aussterbenden Art und viele Fans fragen sich, was nach der Ausgliederung kommt. Werden Fußballvereine zu gewöhnlichen Unternehmen? Sind sie es bereits?

3.3.2 Sind Fußballclubs gewöhnliche Unternehmen?

Rein finanziell betrachtet sind Fußballvereine keine besonders großen Unternehmen. Gemäß der *Forbes Liste* der wertvollsten Sportvereine hätte man im Mai 2021 für die wertvollsten Clubs zwischen zwei und etwa fünf Milliarden Dollar bezahlen müssen. Auf etwa 4.8 Milliarden Dollar (etwa 4.0 Milliarden Euro) wurde der teuerste Fuß-

ballverein, der FC Barcelona, taxiert — stünde er zum Verkauf. Ohne Messi und mit allerlei finanziellen Problemen werden die Katalanen inzwischen vermutlich von den Rivalen überholt worden sein. Zu diesen gehören Real Madrid (4.7 Milliarden), Bayern München (4.2), Manchester United (4.2), Liverpool (4.1), Manchester City (4.0), Chelsea (3.2), Arsenal (2.8) und Paris Saint-Germain (2.5). Das mögen für sich genommen große Zahlen sein, doch selbst das Unternehmen mit dem tiefsten Wert im deutschen Aktienindex DAX hat noch eine Marktkapitalisierung (grob: Wert aller Aktien beziehungsweise Anteilsscheine des Unternehmens) von gut 15 Milliarden Euro. Die börsennotierte Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien wies im Juli 2021 hingegen eine Marktkapitalisierung von gerade einmal 570 Millionen Euro aus.

Nur weil viele der führenden Fußballclubs inzwischen als Unternehmen fungieren, wäre es trotzdem verfehlt, sie als ganz gewöhnliche Unternehmen zu beschreiben. Sie geben genauso öffentlich Auskunft wie andere Aktiengesellschaften und publizieren Bilanzen wie jeder andere als GmbH organisierte Mittelständer. Es gibt allerdings ein paar Besonderheiten.

Jedes Unternehmen weist in der Bilanz auf der Aktivseite (Vermögenswerte) ein sogenanntes Anlagevermögen und ein Umlaufvermögen aus. Ersteres umfasst konkret vorhandene Vermögenswerte wie Maschinen, Grundstücke, Gebäude, Beteiligungen an anderen Unternehmen oder auch Patente. All das sind Gegenstände, die in wiederholtem Gebrauch sind. Demgegenüber umfasst das Umlaufvermögen alle nicht erneuerbaren oder dauerhaften Vermögenswerte wie beispielsweise Rohmaterial, Brennstoffe oder auch Bargeld. Für die Fußballclubs zählen Spielerwerte innerhalb des immateriellen Vermögens zum Anlagevermögen. Der Wirtschaftsreport 2021 der DFL zeigt, dass die Bundesligisten zum 30.6.2020 eine Bilanzsumme (= alle Vermögenswerte = alle Verbindlichkeiten) von knapp vier Milliarden Euro auswiesen. Hierbei machte das Spielervermögen, also der bilanzielle Wert der Profispieler, mit rund 1.5 Milliarden Euro den größten Einzelposten aus. Seit 2016 hat sich dieses Vermögen verdoppelt — eine Folge dramatisch gestiegener Ablösesummen. Ihr hoher Wert ist nicht verwunderlich. Sergei Hergett schrieb 2020 in einer Auswertung zur Bilanzierung von Fußballspielern: “Die Fußballprofispieler stellen Humanvermögen der Bundesligafußballvereine dar. Sie geben den entscheidenden Produktionsfaktor des Produktes Fußballbundesliga wieder.” Ihr Talent und ihre Fähigkeiten sind immaterieller Natur (nicht greifbar), weshalb Humanvermögen bei der Bilanzierung als immaterielle Vermögensgegenstände berücksichtigt werden. Fußballvereine sichern sich durch Transferentschädigungen an andere Clubs das exklusive Recht die Spieler im Lizenzspielbetrieb einzusetzen. Der vermögensmäßige Vorteil, welcher dem Verein daraus entsteht, dass er einen Spieler während der Laufzeit des Arbeits-

vertrags exklusiv einsetzen kann, wird somit bewertet. Es findet also keine (rechtlich und ethisch höchst problematische) Bewertung des Spielers als Mensch statt, sondern die wirtschaftlichen Einnahmemöglichkeiten werden bewertet. Ebenso kauft kein Club einen Spieler, wie es umgangssprachlich formuliert wird, sondern die Transferrechte werden erworben. Die Anschaffungskosten dienen ebenso wie bei Maschinen als Grundlage für die Zahlen in der Bilanz. Neben dem eigentlichen Transferpreis zählen dazu unter anderem auch Beratertätigkeiten, Rechtsgebühren oder Anwaltskosten. Man muss also unterscheiden zwischen den (geschätzten) Marktwerten der Spieler wie man sie beispielsweise auf *Transfermarkt.de* findet und den Spielerwerten in der Bilanz der Vereine. Letztere ist daher auch deutlich niedriger als der Marktwert aller Bundesligaspieler, welchen *Transfermarkt.de* auf über vier Milliarden Euro schätzt.

Aus Sicht moderner Fußballvereine sind Spieler nicht einfach Angestellte. Das zeigt bereits ein Blick auf die Finanzdokumente der Clubs (wir sehen es auch in Tabelle 3.1 auf Seite 74): wie Maschinen oder Werkshallen, also Kapitalgüter, werden Profifußballer jährlich "abgeschrieben". So wie ein Verein einen neuen Rasenplatz kauft und die Kosten dafür über die Nutzungsdauer hinweg in Form von Abschreibungen bilanzrechtlich erfasst, verfährt man auch mit den Spielern. Erwirbt ein Unternehmen beispielsweise eine Maschine, so werden alle mit der Anschaffung verbunden Kosten zusammengerechnet und verbucht. Über den erwarteten Zeitraum der Nutzung verliert die Maschine an Wert und wird daher abgeschrieben. Die Stars des Fußballs sind somit das Kapital der Vereine. Das hatte auch der frühere BVB-Manager Michael Meier im Sinn als er sagte: "Wir sind ein börsennotiertes Unternehmen. Da werde ich mich hüten, einen unserer Spieler zu kritisieren und damit zur Kapitalvernichtung beizutragen."

Nichts wäre schlimmer für einen Club, als große Teile dieses Kapitals zu verlieren. Doch Schalke 04 musste genau diese Erfahrung im Sommer 2018 machen als sich Leon Goretzka ablösefrei zu den Bayern verabschiedete. Sein Marktwert von rund 40 Millionen Euro entsprach damals rund einem Sechstel des gesamten Schalker Kaders. Drei Jahre später ist Goretza 70 Millionen Euro wert und alle 30 Spieler des FC Schalke zusammen 31 Millionen. Da verwundert es auch nicht, dass in Spielerverträgen detailliert festgelegt wird, unter welchen Umständen, zu welchen Clubs und für wie viel Geld ein Spieler einen Verein wieder verlassen kann. Kevin Volland beispielsweise ließ sich in Hoffenheim vertraglich zusichern, dass er im Fall eines Abstiegs in die Zweite Liga für 7.5 Millionen Euro wechseln darf. Dies gilt jedoch nicht für Bayern München, Borussia Dortmund, Schalke 04, Bayer Leverkusen oder den VfL Wolfsburg, denn ein Wechsel dorthin ist nur für 9.9 Millionen Euro möglich. Auch etwaige Bonuszahlungen waren im Detail festgelegt, wie der *Spiegel* am

9. Dezember 2016 auf Basis der *Football Leaks* Dokumente berichtete.

Hannes Bongartz prägte einmal den Satz "Wat nix kost, dat is auch nix". Doch ablösefreie Spieler können für aufnehmende Clubs äußerst attraktiv sein, wenn aufgrund der wegfallenden Ablösesumme nicht das Gehalt (samt Handgeld und Beraterhonorar) zu hoch ausfällt. Dem abgebenden Verein geht jedoch ein großer Vermögenswert verloren. Um ablösefreie Transfers zu vermeiden, gilt es daher, rechtzeitig die Verträge mit Leistungsträgern zu verlängern oder die Transferrechte für möglichst viel Geld zu verkaufen. Es gibt hier im Übrigen eine wichtige bilanzrechtliche Asymmetrie. Transfereinnahmen durch Spielerverkäufe werden umgehend in vollem Umfang verbucht, während Ausgaben über die gesamte Vertragslaufzeit gestreckt verbucht werden. Kurzfristig verbessert sich daher die Bilanz eines Fußballclubs, wenn er beispielsweise für 60 Millionen Euro einen Spieler verkauft und im Gegenzug für denselben Betrag einen anderen Spieler unter Vertrag nimmt. Die eingenommenen 60 Millionen werden direkt verbucht, während die ausgegebenen 60 Millionen über die Vertragslaufzeit verteilt verbucht werden. So lässt sich die Bilanz kurzfristig schönrechnen. Ein Beispiel dafür ist das Geschäft zwischen Barcelona und Juventus Turin aus dem Sommer 2021. Die Katalanen nahmen den Mittelfeldspieler Miralem Pjanic neu unter Vertrag und ließen im Gegenzug ihren Mittelfeldspieler Arthur nach Turin wechseln. Auf dem Papier zahlte Barcelona 60 Millionen Euro und Juventus 72 Millionen. Effektiv geflossen sind nur 12 Millionen, die Differenz. Aber beide Clubs rechneten durch die hohe Ablösesumme — deutlich über den geschätzten Marktwerten — ihre Bilanzen kurzfristig schön.

Wir haben somit einen ersten großen Unterschied ausgemacht zwischen Fußballclubs und gewöhnlichen Unternehmen: eine kleine Zahl von Mitarbeitern gilt ebenso sehr als Angestellte als auch als Kapital. Es gibt jedoch noch weitere wichtige Unterschiede. Anders als in der Privatwirtschaft streben Fußballunternehmen keine Maximierung des betriebswirtschaftlichen Gewinns an, sondern wollen den sportlichen Erfolg so stark wie möglich steigern. Dies haben sowohl Peter Sloane 1971 im *Scottish Journal of Political Economy* als auch Pedro Garcia-del-Barrio und Stefan Szymanski 2009 in einer Studie im *Review of Industrial Organization* gezeigt. Im Fußball kann es gar nicht um Profitmaximierung gehen. Erstens gibt es keine Shareholder, die Dividenden verlangen. Es finden sich zwar Aktiengesellschaften wie Borussia Dortmund oder Juventus Turin, doch ist das Ziel der Entscheidungsträger dort nicht die Profitmaximierung. Viel eher muss eine Umsatzmaximierung angestrebt werden. Hohe Einnahmen ermöglichen es den Vereinslenkern, Spieler und Funktionäre mit üppigen Gehältern zufrieden zu stellen. Der sportliche Erfolg ist daher sowohl ein Ziel an sich, als auch Mittel zum Zweck. Zweitens gibt es schlicht und einfach zu viel Konkurrenz. Jedes einführende Lehrbuch der Volkswirtschaftslehre stellt klar: damit

Firmen dauerhaft Gewinne erzielen, müssen ihre Preise über den durchschnittlichen Kosten liegen. Ist dies jedoch der Fall, ist es entweder möglich, das einzelne Firmen durch niedrigere Preise versuchen, Marktanteile zu gewinnen oder es treten zusätzliche Firmen in den Markt ein. Das Resultat ist in beiden Fällen dasselbe: Konkurrenz senkt die Profitabilität. Gibt es nur wenige Unternehmen in einem Markt, kann eine Kartellbildung möglich sein. Dieses hält dann — wie etwa im Fall der OPEC — das Angebot knapp und die Preise hoch. Doch ein Kartell bricht zusammen, wenn zu viele Akteure am Werk sind. Im Fußball gibt es zwar kartellähnliche Strukturen — freier "Markteintritt" in Bundesliga oder Champions League ist nicht möglich — doch insgesamt konkurrieren so viele Clubs miteinander, dass nur wenige einigermaßen profitabel sind. Das ist anders als in anderen Industrien, wo profitable Unternehmen den Normalfall darstellen. Und während in der Wirtschaft regelmäßig Unternehmen in den Konkurs gehen, ist es äußerst selten, dass ein Fußballverein pleitegeht.

Auch die Konkurrenzsituation stellt sich im Fußball anders dar als im Rest der Privatwirtschaft. Wie Stefan Szymanski ("Money and Soccer", 2015, Seite 235) ausführt, benötigt jeder Fußballverein einigermaßen starke Rivalen. Während die meisten normalen Firmen stark davon profitieren würden, wenn sämtliche Rivalen bankrottgingen, ist das im Fußball anders. Ohne starke Gegner, die ein spannendes Spiel ermöglichen, wird kein Club kommerziell erfolgreich sein können. In der Bundesliga besteht diese Gefahr auch nicht, da stets 18 Vereine für den Spielbetrieb qualifiziert sind. Dies ist im Vergleich zu vielen anderen Industrien eine relativ hohe Anzahl an Wettbewerbern. Und das ist keineswegs attraktiv aus finanzieller Sicht. Denn sobald in einem Markt mehrere Firmen miteinander konkurrieren, sinkt die Profitabilität. In gewisser Hinsicht sehen wir dies auch im Fußball: ein intensiver Wettbewerb sorgt dafür, dass sämtliche vorhandenen finanzielle Mittel investiert werden, um sportlich noch erfolgreicher zu sein. Doch es lohnt sich noch genauer auf den Wettbewerb im Fußball zu schauen.

3.3.3 Wettbewerb

Wer ein Unternehmen erfolgreich führen will, muss zunächst das Business an sich verstehen. Welche Bedürfnisse der Kunden werden wie am besten befriedigt? Mit welchen anderen Firmen konkurriert man und wie schaut die Wettbewerbssituation aus? In den meisten Märkten wird die Anzahl an Wettbewerbern bestimmt durch Faktoren wie die Kostenstrukturen (insbesondere Fixkosten), Nachfrage (Zahlungsbereitschaft potenzieller Kunden), Markteintrittsbarrieren (Patente), Marktaustrittsbarrieren (inklusive Kartellrecht, welches Firmenzusammenschlüsse verbietet) oder

Zugang zu notwendigen Ressourcen. Im deutschen Fußball ist die Zahl der konkurrierenden Clubs in erster und zweiter Bundesliga auf jeweils 18 festgelegt worden. Dies war übrigens nicht immer so. Die ersten beiden Saisons, 1963/64 und 1964/65, wurden mit 16 Clubs ausgetragen und es war dem Lizenzentzug von Hertha BSC sowie einigen auch politisch gefärbten Kompromissen zu verdanken, dass fortan 18 Vereine in der Bundesliga antreten konnten. Man kann sich auch fragen, ob die Anzahl von 18 Clubs in der Bundesliga optimal ist. Mehr Clubs würde bedeuten, dass es insgesamt mehr Spiele gibt als die 306 Partien heute. Für jene Vereine, die dann zu Erstligisten werden, ist dies offensichtlich attraktiv. Doch die Top-Vereine der Bundesliga, Bayern oder Dortmund, haben wenig Interesse an zusätzlichen Partien gegen deutlich schwächere Teams mit tendenziell eher kleinen Stadien. Je mehr man die Bundesliga erweitert — im Extremfall könnte man erste und zweite Liga zusammen legen — desto mehr füllt sich der Terminkalender. Irgendwann müsste man dazu übergehen, dass alle Teams jährlich nur einmal gegeneinander spielen. Doch Bayern spielt lieber zwei Mal gegen Dortmund als eine der Partien gegen ein Duell mit Heidenheim einzutauschen.

Es gibt somit für Fußballvereine eine klar überschaubare Konkurrenz, die zudem in erster Linie national ist. Ausländische Firmen können heutzutage ihre Produkte und Dienstleistungen meist ohne große Hürde in Deutschland anbieten. Aber auch wenn Städte wie Basel, Salzburg oder Straßburg direkt an Deutschland grenzen: weder der FC Basel noch der RC Straßburg Alsace oder Red Bull Salzburg dürften je in der Bundesliga aktiv sein. Der Sportclub Rapid Wien durfte es zwischen 1938 und 1945, wurde sogar ein Mal Meister, doch spielt seitdem wieder in Österreich. Auf internationaler Ebene sind Partien zwischen deutschen und nicht-deutschen Teams freilich möglich. Der angesprochene FC Basel konnte erst vor Kurzem die Frankfurter Eintracht aus der Europa League werfen. Doch auch hier gibt es Grenzen: Nur Clubs aus Europa können an den Wettbewerben der UEFA teilnehmen.

Etwas vereinfacht gesprochen sehen viele Fußballfans es genauso wie Volkswirte: Wettbewerb ist etwas Gutes. In der Privatwirtschaft begünstigt intensiver Wettbewerb technische Innovationen und Wirtschaftswachstum, bewirkt niedrige Preise und ein großes Güterangebot für die Verbraucher. Im Fußball sorgt er für Spannung, Abwechslung und Überraschungen. Doch der Wettbewerb ist aus *betriebswirtschaftlicher* Sicht, also aus der Perspektive einzelner Unternehmen, äußerst unvorteilhaft: je mehr Firmen konkurrieren, desto niedriger sind die Gewinnmargen, da sich die Unternehmen gegenseitig unterbieten. Der deutsch-amerikanische Unternehmer Peter Thiel, bekannt unter anderem als Mitgründer von Paypal, brachte es 2014 im *Wall Street Journal* auf den Punkt: “Competition is for losers” — Wettbewerb ist für Verlierer. Unter den Vereinsbossen der großen Clubs hat niemand ein Interesse daran,

dass es allzu viel Variation in den jährlichen Resultaten gibt. Ob wir nun Bayern, Dortmund oder Leipzig betrachten: bei aller Liebe zur sportlichen Spannung darf die Qualifikation für die nächste Champions League nie ernsthaft gefährdet sein. Und falls es doch einmal nicht mit den Plätzen 1 bis 4 klappt, müssen andere Mechanismen sicherstellen, dass man den Anschluss nach oben beziehungsweise die Distanz zum Rest der Liga nicht verliert.

Volkswirte betonen häufig, dass es eine staatliche Instanz benötigt, welche den rechtlichen Rahmen für die Privatwirtschaft definiert. Da Unternehmen ein natürliches Interesse daran haben, Industrien zu dominieren und monopolisieren, muss diesem Treiben eine Grenze gesetzt werden. Etwas vereinfacht gesagt ist das Kartellrecht hier die Grenze: es beschränkt Kooperationen unter Firmen zum Nachteil der Verbraucher. Es unterbindet auch Firmenzusammenschlüsse, wenn diese dem Wettbewerb abträglich sind. Der gesamtwirtschaftlich so wertvolle Wettbewerb muss vor den Einzelinteressen der Firmen und deren Manager geschützt werden. Das gilt auch für das Fußballgeschäft. Doch hier waren die "Aufsichtsbehörden" sehr nachsichtig und inkonsequent. Wie wir später im Buch noch genauer betrachten werden, wurden Reformen zugelassen, welche den Wettbewerb systematisch schwächen. Und es wurde Vereinen eine Lizenz erteilt, welche klar die Regeln (etwa die 50+1 Regel) verletzen. Damit entstanden gleich mehrere Ungleichgewichte: Einige Clubs konnten sich finanziell — und damit auch sportlich — vom Rest absetzen. Der VfL Wolfsburg bezieht beispielsweise jährlich rund 70 Millionen Euro vom Trikotsponsor Volkswagen, mehr als Stuttgart, Gladbach, Bremen, Köln, Frankfurt, Leverkusen, Hoffenheim, Augsburg, Mainz, Freiburg, Bielefeld und Union Berlin *zusammen* von ihren Sponsoren erhalten. Außerdem konnten manche Vereine Möglichkeiten zur Entwicklung nutzen — die Unterstützung durch Investoren — welche anderen nicht offenstanden. All das hat den Wettbewerb erheblich beeinflusst. Doch die Clubs wenden noch weitere Strategien an, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Wettbewerbsstrategien

Die wohl größte Herausforderung für jedes Unternehmen besteht darin, sich gegen die Konkurrenz zu behaupten. In der modernen Managementlehre gibt es eine Vielzahl an Büchern und Studien, welche sich mit der Frage beschäftigen, wie Firmen dies am besten gelingt. Besonders bekannt und einflussreich sind die Arbeiten des US-amerikanischen Wissenschaftlers Michael Porter. Orientieren wir uns an zwei zentralen von ihm formulierten Strategien (*generic competitive strategies* im Englischen), so lernen wir viel über das moderne Fußballmanagement.

Die erste zentrale Strategie für ein Unternehmen, um der Konkurrenz dauerhaft

erfolgreich standhalten zu können, wird als *Produktdifferenzierung* bezeichnet. Der Kerngedanke hierbei ist es, dass sich das eigene Produkt in den Augen potenzieller Kunden stark von jenen der Konkurrenz unterscheidet. Relevant ist nicht nur, ob es objektiv viel besser ist, sondern, ob es so wahrgenommen wird. Die Smartphones von Apple mögen technisch besser oder gleich gut sein wie jene von Samsung, doch Kunden nehmen sie als eigenständig wahr. Für Apple ist es wichtig, dass Kunden der Wechsel zu anderen Anbietern schwerfällt. Daher gilt es ein eigenes Betriebssystem zu pflegen, besonders guten Service zu bieten, die eigene Marke aufzuwerten, außergewöhnlich qualifizierte Personen einzustellen, ein Höchstmaß an Innovation zu erreichen sowie durch Patente ebensolche Innovationen vor Imitation durch Konkurrenten zu schützen. Apple ist freilich eine außergewöhnlich erfolgreiche Firma. Wenige schaffen es, sich so erfolgreich gegen starke Konkurrenz durchzusetzen. Doch gerade deshalb gilt es als Lehrbeispiel für Manager.

Im Fußball lässt sich die Strategie der Produktdifferenzierung ebenfalls finden. Alle Vereine versuchen ihre eigene Identität zu betonen. Dazu werden Slogans verwendet wie "Echte Liebe", "Mia san mia" oder "Més que un club" (Mehr als ein Club) in Barcelona. Wozu dienen solche Slogans konkret? Fans werden nie zu einem anderen Club wechseln, davor braucht sich kein Club zu sorgen. Doch ihr Interesse und damit auch ihre Zahlungsbereitschaft kann sich ändern. Werbeslogans setzen hier an und versuchen, Fans noch stärker an einen Club zu binden, ihre Identität mit dem Verein zu steigern. Diese mentale Überhöhung der Clubidentität kann zusammen mit frenetischen Fans auch zu einem Argument in Verhandlungen mit Spielern werden. Marco Reus hat sich beispielsweise gegen höher dotierte Angebote entschieden und blieb dem BVB treu — echte Liebe, möchte man sagen. Zudem kann ein Fußballclub mit dieser selbstgewählten Identität seine Position gegenüber Sponsoren stärken. Oft wird dabei die regionale Verankerung betont: vom Revierclub bis zum Hauptstadtclub. Ein bayerischer Bierhersteller wird sich kaum für Werder Bremen interessieren, zumal der FC Bayern bereits mit einem bayerischen Slogan wirbt. Doch für wen sollen sich Kömmerling, REWE oder die WWK Versicherungsgruppe entscheiden? Auch hier spielt die regionale Nähe oftmals eine wichtige Rolle: Die Rewe Group hat ihren Sitz in Köln, Kömmerling stammt aus Pirmasens (rund 100km südlich von Mainz) und vom Sitz der WWK in München ist man in einer Stunde mit dem Auto zur WWK Arena gefahren, wo der FC Augsburg seit der Saison 2015/16 spielt.

Doch neben der regionalen Verankerung haben sich die Bundesligisten eher wenig um die Ausgestaltung und Pflege ihrer Marken gekümmert. Es bleibt oftmals bei Ansätzen wie etwa in Hoffenheim, wo die Jahresangabe 1899 im Clubnamen eine lange Tradition vortäuschen soll. Problematisch ist auch, dass die Markenattribute — die

Eigenschaften, für die ein Club stehen soll – austauschbar sind. Welcher Club möchte nicht als nachhaltig, erfolgreich, leidenschaftlich, teamorientiert, ganzheitlich oder innovativ gesehen werden, fragte schon im Jahr 2014 das Sportbusiness-Fachmagazin *SPONSORs*. Die Themen Liebe oder Leidenschaft werden von vielen Clubs in den Vordergrund gestellt und sind daher kein Alleinstellungsmerkmal. Und wer sich ernsthaft als klimaneutral, sozial engagiert oder inklusiv präsentieren will, muss diese Themen auch konsequent durchziehen. Bis zu einem gewissen Punkt muss Werbung glaubhaft sein. Und jeder Slogan bietet Angriffsfläche und kann für Spott verwendet werden. Dies hält manchen Bundesligisten davon ab, einen Vereinsslogan zu etablieren. Andere nutzen jedoch geschickt die eigene Marke für Werbezwecke. Im Gespräch mit dem *Manager Magazin* formulierte es Carsten Cramer, Direktor Vertrieb und Marketing bei Borussia Dortmund, im September 2014 so: "Wenn wir mit neuen Partnern reden, geht es im ersten Gespräch mittlerweile nicht mehr um klassisches Sponsoring, sondern vielmehr darum, welche Möglichkeiten sich aus dem Zusammenspiel der Marken ergeben." Wichtig ist es für einen Sponsor nicht nur, wie viele Minuten sein Logo im Bild ist, sondern mit welchem Vereinsimage er durch die Werbung assoziiert wird. Da jedoch kein Unternehmen sein Logo auf den Trikots der Absteiger sehen möchte, gilt im Fußball genauso wie in der Wirtschaft: "Für ein gutes Markenmanagement braucht es zunächst ein gutes Produkt."

Im Fußball sind die Profispieler sowohl die zentralen Akteure, wenn es um die Leistungserbringung geht (die Show, für welche die Zuschauer bezahlen), als auch die zentralen Kostenpunkte. Daraus folgt, dass Clubs ein Interesse daran haben, strategisch wichtige Spieler von Konkurrenten abzuwerben. Wohl kaum ein Club verfolgt diese Strategie so konsequent wie der deutsche Rekordmeister aus München. Wann immer sich ein Verein anschickte, den Bayern die nationale Dominanz streitig zu machen, bestand die Notwendigkeit, dass die Leistungsträger dort abgeworben wurden. Betrachten wir dazu die Meister und Vizemeister der Jahre 2000 bis 2020, so ergibt es eine muntere Liste von Bayern-Stars, welche von den ärgsten Verfolgern kamen: Leverkusen (Robert Kovac, Zé Roberto, Michael Ballack, Lúcio), Stuttgart (Giovane Elber, Mario Gómez, Joshua Kimmich, Benjamin Pavard), Bremen (Claudio Pizarro, Valérien Ismaël, Miroslav Klose, Tim Borowski, Serge Gnabry), Wolfsburg (Mario Mandžukić), Schalke (Hamit Altıntop, Manuel Neuer, Leon Goretzka), Dortmund (Torsten Frings, Mario Götze, Robert Lewandowski, Mats Hummels) und Leipzig (Dayot Upamecano, Marcel Sabitzer). Bei Leipzig kommt noch Trainer Julian Nagelsmann hinzu, bei Dortmund Ottmar Hitzfeld. Nicht alle Spieler brachten den FC Bayern sportlich weiter, doch immerhin schwächten sie die Konkurrenten. Zudem nutzte man Stuttgart, Leverkusen oder Hoffenheim als Ausbildungsvereine für Lahm, Kroos und Alaba. Anders als bei Hummels musste Bayern hier keine hohe

Ablösesumme zahlen.

Neben der strategischen Fokussierung auf die Produktdifferenzierung gibt es noch einen zweiten zentralen Ansatz, die *Kostenführerschaft*. Der Kerngedanke dabei ist es, dass Unternehmen durch Grössenvorteile, innovative Technik oder effiziente Prozesse ihre Kosten niedriger halten als die Konkurrenz. Dies ermöglicht es, profitabel niedrigere Preise als die Wettbewerber anbieten zu können. Als Paradebeispiel dient hier das schwedische Möbelhaus IKEA. Im Fußball wird diese Strategie auch angewendet, wobei man sich in der Regel auf den wichtigsten Kostentreiber konzentriert: die Spieler. Bayern München mag zwar Leistungsträger von Konkurrenten abwerben können, doch hat dies auch den Nachteil, dass der Club hohe Transfersummen zahlen muss — von denen dann auch noch die Konkurrenz finanziell profitiert. Umso attraktiver ist es, selbst in Leistungszentren und Jugendakademien Profispieler zu entwickeln. Als Vorbild dient hier *La Masia*, die Fußball-Jugendakademie des FC Barcelona. Unter den bekannten Absolventen finden sich Sergio Busquets, Cesc Fàbregas, Pep Guardiola, Andrés Iniesta, Gerard Piqué, Carles Puyol, Thiago, Xavi und natürlich Lionel Messi. Es verwundert nicht, dass daher viele Top-Clubs heutzutage bereits um Jugendliche werben. Bereits im Jahr 2011 schrieb das Wochenmagazin *ZEIT*: "Für Clubs, Verbände und Berater heißt das, Fußballtalente noch früher zu sichten, noch früher an sich zu binden. Der Kampf um Talente wird immer erbitterter geführt. Fremde Scouts tauchen direkt beim Training auf. Clubs und Verbände setzen Eltern mit Geld unter Druck. Der im Fokus stehende Fußballnachwuchs wird dabei immer jünger, inzwischen wird über Elfjährige berichtet, die geködert werden." Der deutsch-kamerunische Fußballspieler Youssoufa Moukoko stieg bereits mit 15 Jahren in den Profikader von Borussia Dortmund auf und absolvierte einen Tag nach seinem 16. Geburtstag das erste Spiel in der Bundesliga.

Beim Kampf um junge Talente haben zwei Trends in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Erstens hat die Digitalisierung einen höheren Stellenwert eingenommen. Heutzutage besitzen sämtliche Top-Clubs umfangreiche Datenbanken, in welchen jeder talentierte Spieler sofort auffällt. Zudem pflegen die Vereine Netzwerke an Scouts, welche sich Spiele vor Ort ansehen. Oftmals spezialisieren sich Vereine auch auf bestimmte Regionen, wenn sie von dort besonders viele Talente anwerben wollen. Bei Eintracht Frankfurt war etwa von einer Balkan-Connection die Rede als Ante Rebić, Filip Kostić, Luka Jović und Mijat Gaćinović für die Adler spielten. Bei größeren Clubs ist das Problem, den Nachwuchskräften genügend Einsatzzeiten zu geben, weshalb sie häufig an andere Vereine verliehen werden. Diesen Ansatz betrachten wir später im Buch noch genauer.

Für jeden Fußballclub geht es somit darum, sich erfolgreich dem nationalen und internationalen Wettbewerb zu stellen. Dies gelingt jenen Vereinen am besten, die

für sich die ideale Nische gefunden haben. Die Situation ist vergleichbar mit jener von Restaurants in einer Stadt. Auch hier gibt es viele Konkurrenten und intensiven Wettbewerb. Doch jedes gut geführte Restaurant versucht durch Fokussierung auf eine bestimmte Küche oder kulinarische Spezialitäten und außergewöhnliche Atmosphäre bei den Kunden zu punkten. Teil einer überzeugenden Unternehmensstrategie ist es hierbei, aus den vorhandenen internen Stärken ein erfolgreiches Konzept zu entwickeln. Eine Person, die viele Jahre in Süditalien gelebt hat, wird vielleicht versuchen ein besonders gutes italienisches Restaurant in Stuttgart zu betreiben. Auf ähnliche Weise nutzte Fredi Bobic, gebürtig aus der Sozialistischen Republik Slowenien und aufgewachsen in Stuttgart, seine Kontakte in südosteuropäischen Staaten, wo er außerdem seine Kenntnisse der serbokroatischen Sprache einsetzen kann.

3.3.4 Umsatzmaximierung

In den meisten Sektoren der Privatwirtschaft streben Unternehmen einen maximalen Gewinn an. Fußballclubs streben keine Profit-, sondern eine Umsatzmaximierung an. Jeder zusätzliche Euro an Einnahmen muss ausgegeben werden, um den sportlichen Erfolg zu erhöhen. Es ergibt gar keinen Sinn, den Profit zu maximieren. Dies würde nämlich bedeuten, dass man einen Teil seiner Einnahmen nicht reinvestiert in bessere Spieler. Dadurch fällt man im relativen Wettbewerb mit den Konkurrenten tendenziell zurück. Dies reduziert den sportlichen Erfolg und unterläuft damit letztlich das Ziel des ganzen Unterfangens. Nun kann ein Club dennoch in guten Jahren Überschüsse erzielen. Der FC Bayern ist berühmt für sein Festgeldkonto. Von 2010 bis 2020 hat der Rekordmeister über 180 Millionen Euro an Jahresüberschüssen generiert. Das hat den Vorteil, dass der Club finanziell gesund ist und bei sportlichen Rückschlägen die finanzielle Schlagkraft hat, neue Spieler zu rekrutieren. Doch ohne Zweifel hätte der FC Bayern *kurzfristig* davon profitiert, diese 180 Millionen (und besser noch mehr) in zusätzliches Personal zu investieren. Man darf dem Club jedoch unterstellen, dass er die langfristige Entwicklung im Blick hat — und überdies im genannten Zeitraum acht Meisterschaften und zwei Siege in der Champions League verbuchen konnte. Warum also mehr Geld ausgeben?

So wie Unternehmen in anderen Sektoren nach hohen Marktanteilen streben (diese werden gemessen am Umsatz der gesamten Industrie), gilt dies auch im Fußball. Jeder Club möchte ein möglichst großes Stück vom Kuchen abbekommen. Das ist umso wichtiger, als dass wir es mit einem relativen Wettbewerb zu tun haben. Wichtig ist es nicht nur, viel Umsatz zu erzielen, sondern mehr als die Konkurrenz. Das erlaubt es dann, höhere Gehälter zu zahlen und so die besseren Spieler anzulocken. Dies ist so dominant, dass mancher Club zu diesem Zweck auch zu umstrittenen

Maßnahmen greift. Bekannt ist in Deutschland vor allem der geheime Kirch-Vertrag. Anfang 2003 wurde bekannt, dass der deutsche Rekordmeister ein Abkommen mit dem Münchner Medien-Konzern von Leo Kirch geschlossen hatte. Dieses sollte "den Bayern bis einschließlich der Saison 2004/05 die Differenz zwischen den Erlösen aus der zentralen Vermarktung durch den DFB und den möglichen Erlösen des FC Bayern bei einer individuellen Vermarktung der TV-Rechte ersetzen." Aufgrund der Insolvenz der Kirch-Gruppe im April 2002 floss zwar nicht die gesamte vereinbarte Summe, doch immerhin kamen rund 40 Millionen Mark zusätzlich an die Säbener Straße. Viel Geld damals, mit welchem die Münchener unter anderem Zé Roberto (19 Millionen DM), Claudio Pizarro (15) und Michael Ballack (12) verpflichten konnten. Die damaligen Verfolger, Bremen und Leverkusen, verloren ihre besten Spieler. Wer den Bayern hier jedoch Wettbewerbsverzerrung vorwirft, muss wissen, dass die Münchener durch eine Einzelvermarktung der TV-Rechte wahrscheinlich deutlich mehr hätten einnehmen können. Es handelt sich hier somit letztlich um eine Kompromisslösung, welche die Stärke des FC Bayern als Quotenbringer verdeutlicht.

Für Fußballclubs, das ist inzwischen klar, gilt es ständig neue Einnahmequellen zu finden und so den Umsatz zu steigern. Und da sich der Umsatz aus dem Produkt von Preis und Menge ergibt, müssen wir eine betriebswirtschaftliche Perspektive einnehmen. Es gibt zwei zentrale Ansätze, um dem Umsatz zu steigern. Erstens gilt es möglichst viel zu verkaufen (Mengenstrategie) und zweitens möglichst hohe Preise durchzusetzen (Preisstrategie). Und damit der Umsatz des Fußballs kontinuierlich gesteigert werden kann, braucht es ein hohes Faninteresse. Gleichzeitig wird dieses jedoch strapaziert, wenn Maßnahmen mit dem klaren Ziel der Umsatzsteigerung beschlossen werden. Beispielsweise ist das Zerfleddern des Bundesligaspieltags mit sechs unterschiedlichen Anstoßzeiten für die Fans unattraktiv, doch für Fernsehsender wird der Fußball dadurch wertvoller. Unternehmen wie *Sky* zahlen mehr für die Übertragungsrechte der Bundesliga, wenn sie pro Spieltag zu möglichst vielen verschiedenen Zeiten ein Live-Spiel zeigen können. Und da die absetzbare Menge negativ vom Preis abhängt — bei hohen Preisen verkauft man in der Regel geringere Mengen — müssen Manager mitunter auch abwägen und entscheiden, was besser ist: viele Kunden haben oder pro Kunde viel Geld verdienen.

Mengenstrategie

Der denkbar einfachste Weg für einen Fußballclub, mehr Umsatz zu erzielen, ist es, einfach mehr Spiele zu absolvieren. Dieser Ansatz wurde auch konsequent verfolgt. So sehr sogar, dass selbst Jürgen Klopp als Trainer des FC Liverpool im November 2019 frustriert öffentlich kundtat, dass es zu viele Spiele sind. Seine Mannschaft sollte

im EFL Cup (auch Carabao Cup genannt) am 17. Dezember um 19:45 Uhr Ortszeit gegen Aston Villa spielen und am nächsten Tag um 20:30 Ortszeit bei der FIFA-Club-Weltmeisterschaft in Katar antreten. Allein die Reise von Birmingham nach Doha dauert über sieben Stunden. Zudem gibt es einen zweistündigen Zeitunterschied. Der deutsche Startrainer entschied daher, seine Profis mit nach Doha zu nehmen und das Viertelfinale im EFL Cup herzuschenken. Dort spielte die jüngste Liverpool-Elf aller Zeiten: im Durchschnitt waren die Spieler 19 Jahre, sechs Monate und drei Tage alt. Angesprochen auf Klopps Kritik stimmte auch Pep Guardiola zu, dass es zu viele Spiele gibt.

Nun kann man jedoch grundsätzlich auch überlegen, ob es nicht tatsächlich mehr Spiele geben sollte. Wenn alle Heimspiele in Dortmund oder München ausverkauft sind, zeigt es doch ein hinreichend hohes Interesse. Was ist also der beschränkende Faktor und geht mehr Fußball zulasten der Qualität? Jürgen Klopp ging auch darauf ein und sagte, dass Liverpool letztlich mehr Spieler benötige, um so viele Partien zu absolvieren. Doch das geht nicht so einfach, wie er im Interview mit Sky Sports klarstellte: "You cannot make 40-player squads and 20 of them you send on holiday until January and you pay for all of them. It's not possible, it's not how it works." Außerdem bräuchten die Profispieler mehr Pausen, um Höchstleistungen zu erbringen: "If you are an international player and play all the big competitions in the world then you have two weeks off per year. That is fact." Nimmt man somit die Aussagen des FIFA-Trainer des Jahres 2019 und 2020, so hat der moderne Fußball bereits das Maximum an Spielen erreicht. Daher muss es primär darum gehen, mehr *interessante* Spiele zu präsentieren. Für die Top-Clubs stellt sich die Frage, ob Spiele gegen deutlich schwächere Vereine überhaupt sinnvoll sind. Wozu spielt Bayern München gegen den 1. FC Düren, den SV Rödinghausen oder den Chemnitzer FC? Warum findet Jahr für Jahr eine Gruppenphase in der Champions League statt, wo Bayern auf Mannschaften wie Dinamo Zagreb, PSV Eindhoven, RSC Anderlecht, AEK Athen, Roter Stern Belgrad oder Lokomotive Moskau trifft? Diese enden ohnehin auf Platz 3 oder 4 in der Gruppe, und Bayern hat die vierzehn Partien gegen sie allesamt gewonnen — bei einem lächerlichen Torverhältnis von 35:4. Warum spielt Bayern nicht häufiger gegen ebenbürtige Mannschaften? Dasselbe Bild gibt es in der Bundesliga: gegen etliche Mannschaften gelangen zuletzt Kantersiege wie das 8:0 gegen Schalke, das 6:0 über Mainz und Hamburg oder das 6:1 gegen Bremen. Solche Partien mögen je nach Perspektive lustig sein, doch lebt der Sport nicht vom Wettkampf auf Augenhöhe? Oder ist David-gegen-Goliath auch in der x-ten Auflage unterhaltsam?

Nun kann man daraus den Schluss ziehen, eine europäische Superliga ergäbe doch Sinn. Wir diskutieren dies im dritten Teil des Buches. Es gibt allerdings noch

andere Möglichkeiten, für die Clubs über eine Mengenstrategie weitere Einnahmen zu generieren. Und auch dabei kann sich der Fußball an anderen Industrien orientieren. So wie jede Firma, die ein beliebtes Produkt herstellt, es dann auch in möglichst vielen Ländern verkaufen möchte, streben viele Fußballclubs nach Asien und in die USA. Die globale Vermarktung von TV-Übertragungsrechten, die Steigerung des Vereins als internationale Marke — das alles ist inzwischen Standard bei den Top-Clubs. Bayern München hat in New York ebenso ein Office wie in Shanghai. Im Rahmen der sogenannten Audi Summer Tour spielt man Ende Juli in sportlich irrelevanten Partien gegen Arsenal, den AC Milan, Manchester City oder auch Real Madrid. Als Standorte für die medial ausgeschlachteten Spiele werden Orte wie Los Angeles, Miami, New York, Shanghai, Shenzhen oder Singapur gewählt. Das Ziel ist es augenscheinlich, auch in den USA und Asien die Fanbasis zu vergrößern. Das ist gut für den Verkauf von Fanartikeln und TV-Rechten im Ausland. Eine solche Internationalisierung ist jedoch weitestgehend den europäischen Top-Clubs vorbehalten. Bayern mag gegen Real Madrid das MetLife Stadion in New Jersey mit über 80'000 Zuschauern füllen — auch wenn das Ergebnis selbst die Profis auf dem Platz kaum interessiert — doch das wird Borussia Mönchengladbach, Eintracht Frankfurt oder gar dem Hamburger Sportverein nicht gelingen. Sie profitieren vielleicht indirekt über eine bessere TV-Vermarktung der Bundesliga im Ausland oder über ausländische Sponsoren in deutschen Stadien. Jeder dritte Hauptsponsor der Europameisterschaft 2021 stammte beispielsweise aus der Volksrepublik China. Nachdem die Chinesen zeitweise Spieler aus Europa mit absurd hohen Gehältern gelockt haben — Carlos Tévez erhielt in Shanghai 40 Millionen Euro für 16 Spiele und ganze vier Tore, der eher unbekannte Ezequiel Iván Lavezzi unterschrieb beim Hebei China Fortune Football Club gar für 56.7 Millionen Dollar (netto!) einen Zweijahresvertrag — scheint sich der Fokus nun eher auf den europäischen Fußball als Werbefläche zu richten. Hierbei kommt es allen Beteiligten zupass, dass es im modernen Fußball reichlich Werbeflächen gibt. Wie schon angesprochen findet kein relevantes Spiel mehr statt, ohne dass überall und jederzeit etliche Sponsorenlogos zu sehen sind.

Preisstrategie

Wer den Umsatz eines Unternehmens maximieren möchte, hat neben der Menge auch den Preis als Steuerungsgröße. Viele Manager unterschätzen die Bedeutung einer durchdachten Preisstrategie, wie der deutsche Unternehmensberater und Wirtschaftswissenschaftler Hermann Simon in seinem Buch *Preisheiten* betont. Dabei sind die Grundüberlegungen recht einfach. Eine Firma sollte Kunden genauso viel für eine Leistung berechnen, wie diese bereit sind zu zahlen. Ökonomen sprechen in

diesem Zusammenhang von der Zahlungsbereitschaft. Dazu ein Beispiel. Ein Fußballfan in Deutschland, nennen wir ihn Peter, ist bereit, jährlich bis zu 660 Euro für die Live-Übertragung der Bundesligaspiele auf seinem heimischen Fernseher zu bezahlen. Ihm geht es finanziell gut, er ist beruflich sehr viel unterwegs und genießt den Fußball am freien Wochenende. Im Gegensatz dazu verfügt Matthias nur über ein geringes Gehalt und seine Begeisterung für den Fußball ist etwas weniger ausgeprägt. Daher ist er auch nur bereit, maximal 450 Euro jährlich für die Bundesliga im TV zu zahlen. Die Kunst der Preisgestaltung setzt sich in diesem Fall ein klares Ziel: Peter sollte 660 Euro und Matthias 450 Euro zahlen. So entrichten beide den maximalen Betrag, welchen sie zu zahlen bereit sind und der TV-Sender streicht 1'110 Euro ein.

Doch wie kann ein Unternehmen zwei Kunden dasselbe Produkt zu zwei unterschiedlichen Preisen verkaufen? Die Antwort heißt Preisdiskriminierung und jeder sieht sie täglich beim Einkaufen. Jede Supermarktkette verkauft ausgewählte Produkte wochenweise zu reduzierten Preisen. Wer seine Milch also einfach kauft, wenn er sie haben möchte, zahlt im Zweifel mehr als jene Kunden, die gezielt Rabattaktionen ausnutzen. Dasselbe finden wir auch bei Sky Deutschland: Nicht nur gibt es immer mal wieder Aktionen mit preisreduzierten Abos, Neukunden profitieren ganz regulär im ersten Jahr von tieferen Preisen (25 statt 30 Euro). Obendrein gibt es für die Buchung eines Sky Pakets einen 50 Euro Amazon-Gutschein. In unserem obigen Beispiel mag Peter viel zu beschäftigt sein, um jährlich sein Abo zu kündigen. Er zahlt daher regulär 55 Euro monatlich (oder 660 im Jahr). Im Gegensatz dazu kündigt Matthias jährlich, profitiert somit immer vom niedrigeren Einführungspreis im ersten Jahr und sichert sich auch den Amazon-Gutschein. Da er auch auf die Ultra HD Qualität verzichten kann, zahlt er insgesamt rund 450 Euro. So ist es Sky gelungen, letztlich dasselbe Produkt (in leicht abgewandelter Form) an zwei Kunden zu deutlich unterschiedlichen Preisen zu verkaufen. Peter zahlt fast 50% mehr als Matthias.

Ähnliche Anwendungen der Preisdiskriminierung finden sich überall im Fußball. Das Ticket fürs Stadion kostet unterschiedlich viel — je nach Platz, Fanmitgliedschaft, Bezugsquelle, et cetera. Auch das Trikot im Fanshop gibt es wie schon angesprochen in unterschiedlichen Ausführungen. Jeder Kunde kann sich auf diese Weise nicht nur das für ihn passende Angebot aussuchen, sondern er teilt dem Unternehmen durch seine Wahl auch mit, wie viel er zu zahlen bereit ist. Wichtig ist jedoch nicht nur, dass Firmen solch unterschiedliche Angebote machen. Vielmehr gilt es auch, die Zahlungsbereitschaft wenn möglich vollständig auszunutzen. Warum sollte Sky Deutschland ein vergünstigtes Abo für Studenten anbieten, wenn diese auch den vollen Preis zahlen? Wieso sollten Peter und Matthias weniger als 660 bezie-

hungsweise 450 Euro zahlen? Noch vor wenigen Jahren bekam man alle Spiele live für rund 270 Euro pro Saison zu sehen. Dann zog man die Preise an und wie Abbildung 3.9 auf Seite 95 gezeigt hat, explodierten die Umsätze. In der Managementlehre ist es einfach: wenn Unternehmen die Möglichkeit haben, Preise anzuheben ohne Kunden zu verlieren, dann sollte der Preis angehoben werden. Mit Blick auf die Zahlen kann man festhalten: die deutschen Fußballfans haben jahrelang viel zu wenig für den Fußball bezahlt. Ihr Nutzen aus dem TV-Vergnügen und damit auch ihre Zahlungsbereitschaft für selbiges lag deutlich über dem dafür gezahlten Preis. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht hat man diesen Umstand seit dem Jahr 2017 korrigiert. Aus Sicht der Fans ist der Fußball noch raffgieriger geworden.

3.3.5 Risikomanagement

Auch sehr erfolgreiche Unternehmen müssen von Zeit zu Zeit negative Schocks wegstecken. Oftmals kommen schlechte Entwicklungen sogar gänzlich unvorhersehbar. Keine Firma sah beispielsweise im Jahr 2019 eine globale Pandemie kommen, in dessen Folge Lockdowns beschlossen wurden und die Weltwirtschaft einbrach. Doch kluge Manager planen solche Schocks ein, wenn sie ihr Unternehmen führen. Es gilt, Firmen so aufzustellen, dass sie auch in Krisenzeiten finanziell stabil bleiben und sie nicht dauerhaft zurückfallen oder gar in die Insolvenz gehen müssen. In seinem Bestseller-Buch "The Art of the Deal" schrieb der frühere US-Präsident Donald Trump (beziehungsweise sein Co-Autor Tony Schwartz): "If you plan for the worst — if you can live with the worst — the good will always take care of itself." Wer also auf das Schlimmste vorbereitet ist, kann beruhigt schlafen. Gute Entwicklungen führen von selbst zu erfreulichen Ergebnissen. Wichtiger ist es, auf mögliche Rückschläge und Schocks vorbereitet zu sein.

Im Fußballbusiness gibt es eine Vielzahl möglicher Fehlentwicklungen, auf welche die Funktionäre ihre Clubs vorbereiten müssen. Dies umso mehr, weil die Bildung von finanziellen Rücklagen im Fußball kaum vorgesehen sind beziehungsweise Unterstützung finden. Die Entscheidungsträger der Säbener Straße mussten sich oft anhören, dass die Gelder vom berühmten Festgeldkonto besser in neue Stars investiert worden wären. Doch dies würde den Spielraum der Münchener beschränken, wenn sie auf Fehlentwicklungen reagieren müssen. Zu solchen Entwicklungen gehören schwere Verletzungen von Leistungsträgern ebenso wie überraschende Niederlagen gegen vermeintlich schwächere Clubs oder den Verlust von Schlüsselspielern an Konkurrenten. Letzteres wurde deutlich, als Mario Götze in der entscheidenden Schlussphase der Saison 2012/13 ankündigte, seine Ausstiegsklausel in Höhe von 37 Millionen Euro zu ziehen und im Sommer nach München zu wechseln. Der damalige

BVB-Coach Jürgen Klopp beschrieb die Situation wie folgt: “Es war wie ein Herzinfarkt. Michael Zorc lief auf dem Trainingsgelände herum, als sei jemand gestorben.” Doch kam der Wechsel wirklich überraschend? Hätte nicht klar sein müssen, dass ein Talent wie Götze hochdotierte Angebote bekommen würde, zumal jeder in Dortmund von seiner Ausstiegsklausel wusste? Und war nicht zuvor schon Shinji Kagawa zu Manchester United gewechselt? “Wir haben 20 Minuten geheult, als er gegangen ist”, sagte Klopp. Für Trainer und Fans gehören Emotionen dazu, doch die sportliche Führung eines Clubs muss auf solche Rückschläge vorbereitet sein. Und im Grunde genommen war man es auch: im Sommer 2013 holte man Henrikh Mkhitaryan sowie Pierre-Emerick Aubameyang und landete mit sehr guten 71 Punkten erneut auf Platz 2 in der Bundesliga. Erfolgreiches Fußballmanagement umfasst es, dass ein Club auf mögliche Abgänge vorbereitet ist. Niemand sagt, dass dies einfach sei. Aber *gutes* Management ist eben auch nicht einfach, *schlechtes* Management ist es.

Im modernen Fußball finden wir eine Reihe weiterer Maßnahmen, welche das Risiko für Clubs verringern, sportlich und finanziell zurück zu fallen. Dazu gehört auch die schon diskutierte Ausgestaltung der Champions League. Auch wenn es äußerst unwahrscheinlich ist, kann Bayern München einmal in der Gruppenphase scheitern. Wichtig ist dann, dass der Rekordmeister trotzdem einen enormen Betrag aus dem UEFA-Geldtopf erhält und so für die folgende Saison personell nachrüsten kann. Sowohl die hohe Startprämie (15 Millionen Euro) als auch die Zahlungen nach UEFA-Koeffizient (über 30 Millionen) und der Marktpool (über 10 Millionen Euro) stellen sicher, dass Bayern auch in einer völlig verkorksten Champions League Saison locker 50 Millionen Euro einnimmt. Da auch die Sponsorenverträge lange Laufzeiten haben — mit Adidas hat man einen 10-Jahres Vertrag für 60 Millionen Euro pro Jahr abgeschlossen — braucht es schon viele schlechte Jahre, damit Bayern einmal sportlich und finanziell zurück fällt. Möglich ist es (siehe Barcelona), aber das Risiko wurde systematisch reduziert. Etwas salopp gesagt: Das Fußball-Karussell ist so gut geölt worden, dass es nicht ständig mit allzu viel Kraft angeschoben werden muss.

3.3.6 Wertschöpfungsketten gestalten

Fußball ist ein Geschäft, in dem letztlich jene gewinnen, welche die besten Talente unter Vertrag haben. Wer sich rechtzeitig die Transferrechte an talentierten Jungspielern sichert, wird sportlich wie finanziell sehr erfolgreich sein. Im Juli 2016 sicherte sich Borussia Dortmund den damals 11-jährigen Youssoufa Moukoko als man ihn aus Hamburg ins eigene Nachwuchsleistungszentrum holte. Fünf Jahre später steht der Spieler mit einem Marktwert von 18 Millionen Euro im Profikader des BVB. Noch

wertvoller ist der 2003 geborene Spieler Jamal Musiala, welcher mit 16 Jahren in die damals von Miroslav Klose trainierte U17 des FC Bayern wechselte. Kurze Zeit später war er jüngster Bundesliga-Debütant, jüngster Bundesliga-Torschütze und jüngster Champions-League-Torschütze des Rekordmeisters. Eine Woche nach seinem 18. Geburtstag unterzeichnete er einen Fünf-Jahres-Vertrag, welcher ihm nach Informationen der *Sportbild* insgesamt 25 Millionen Euro einbringt. Viel Geld selbst für den FC Bayern, doch ungleich teurer wäre es ihn erst jetzt zu verpflichten.

Ein guter Manager optimiert auch im Fußball die gesamte Wertschöpfungskette. Warum sollte ein Verein für viel Geld Talente von anderen Clubs kaufen? Warum sie nicht selbst ausbilden? Angesichts drastisch steigender Transferzahlungen verwundert es nicht, dass sämtliche Proficlubs in den letzten Jahrzehnten moderne Leistungszentren aufgebaut haben. Dort wird die nächste Generation an Stars "gezüchtet", wie es Mario Basler einmal formulierte. Das Problem von jungen Talenten ist es jedoch, dass diese irgendwann Spielpraxis unter Wettkampfbedingungen brauchen. Ein Top-Club wie Bayern oder Real Madrid kann das jedoch kaum bieten. Natürlich kann man einen oder zwei Jungspieler in weniger wichtigen Partien einsetzen, doch die Kapazität ist sehr beschränkt. Daher braucht man mehr als einen Club für die Ausbildung. Es gibt hier zwei bekannte Modelle, um die Entwicklung von vielversprechenden Jungspielern zu fördern. Erstens kann ein Top-Club seine Talente an andere Vereine ausleihen. Philipp Lahm spielte zwei Jahre beim VfB Stuttgart, feierte unter Felix Magath sein Bundesliga-Debüt und sammelte Erfahrungen in Champions League und UEFA-Cup. Auch Toni Kroos spielte eineinhalb Jahre für Bayer Leverkusen, um Spielpraxis zu sammeln. Auch er machte die Erfahrung, dass sein Trainer beim Leihverein (Jupp Heynckes) später in München auf der Trainerbank saß. Nicht anders erging es Serge Gnabry, welcher zeitweise in Hoffenheim als Leihspieler unter Julian Nagelsmann spielte. Im Idealfall kehren Leihspieler zu ihrem Top-Club zurück und können diesen dann auf höchstem Niveau unterstützen. Doch auch wenn dies nicht klappt, kann der Verein immer noch in vielen Fällen eine stattliche Ablösesumme erzielen. Das Modell ist also für Spitzenclubs sehr attraktiv. Auf die Spitze getrieben hat es der FC Chelsea, welcher zeitweise rund vierzig (!) Spieler an andere Clubs verliehen hatte. Kaum jemand illustriert das Modell besser als der 16-malige deutsche Nationalspieler Marko Marin. Im Juli 2012 wechselte er für rund acht Millionen Euro von Bremen nach London, spielte kaum ein Spiel dort. Ausgeliehen wurde er zum FC Sevilla, AC Florenz, RSC Anderlecht, Trabzonspor, bevor er 2016 an Olympic Piräus verkauft wurde. Er konnte zwar zwei nationale Meisterschaften (Griechenland, Serbien) und zwei Titel in der Europa League (Chelsea 2013, Sevilla 2014) verbuchen, doch allzu glanzvoll verlief seine Karriere nicht. Noch abstruser ist der Werdegang des kroatischen Torhüters Matej Delač, welcher

als 17-Jähriger an die Stamford Bridge kam und zwischen 2010 und 2018 ganze zehn Mal an einen anderen Club verliehen wurde.

Das Modell von Chelsea mag absurd wirken, da es kaum ein Leihspieler je in den Profikader des Clubs schafft. Doch wie *The Athletic* im Oktober 2020 erklärte, ist dies gar nicht das Ziel. Jedenfalls nicht das einzige Ziel. Das System der Leihspieler kann eine Einkommensquelle darstellen, wenn talentierte Spieler profitabel verliehen und anschließend verkauft werden. Zudem erhält der Club viele Optionen: er hält sich Spieler "warm", gestaltet gezielt ihre Karriere und pflegt die Beziehungen zu anderen Vereinen. In gewisser Hinsicht nutzt Chelsea es aus, dass andere Formen von Third-Party-Ownership seit 2015 durch die UEFA verboten wurden. Die Spieler selbst verkommen dabei jedoch zu Anlageobjekten und Spielfiguren auf einem Schachbrett. Je mehr der Club seine eigenen Interessen über jene der Spieler stellt, desto weniger attraktiv wird Chelsea für talentierte Nachwuchsspieler. Hier ist ein Club wie Dortmund mitunter attraktiver. Dieser nimmt bei diesem Spiel als sogenanntes "Farmteam" teil. Dies selbst dann, wenn man europäische Top-Talente nicht nur ausleiht, sondern ganz unter Vertrag nimmt. Oftmals geht dies nämlich nur, wenn sie den Spielern Ausstiegsklauseln zugestehen. Solche sind höchst attraktiv für die Spieler, denn je tiefer die Ablösesumme bei einem Wechsel ist, desto höher fällt das Handgeld aus. Wenn ein anderer Verein nicht mehr mit dem Club über die Ablösesumme verhandeln muss, richtet sich der Fokus auf das Gehalt beim neuen Verein. Angesichts der Abgänge von Nuri Şahin und Mario Götze in den Jahren 2011 und 2013 hatte Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke zwar festgehalten, dass es Ausstiegsklauseln in Dortmund nicht mehr geben werde. Doch am Ende ist es eine Machtfrage. "Hätten wir Mario keine Ausstiegsklausel erlaubt, hätte er seinen Vertrag nicht verlängert", sagte Watzke schon 2013. Den norwegischen Superstar Erling Haaland hätte man ohne eine solche Ausstiegsoption wohl auch nicht nach Dortmund bekommen. Und es ist auch unklar, ob es dem BVB helfen würde, wenn Ausstiegsklauseln in Deutschland ähnlich wie in Frankreich verboten wären — Spieler wie Haaland wären dann weniger geneigt zu kommen. Watzke selbst revidierte seine Sicht bezüglich Ausstiegsklauseln im Sommer 2021 mit den Worten "Ich würde heute niemals wieder sagen, es würde niemals ein Spieler des BVB eine Ausstiegsklausel haben."

Das System der Verleihspieler sollte auch zur Vorsicht bei der Interpretation von Kadermarktwerten führen. Ein Leihspieler aus Madrid wertet vielleicht zeitweise den Kader-Marktwert von Eintracht Frankfurt auf, aber er gehört nicht Frankfurt. Allerdings ist fast jeder Club in der ein oder anderen Form daran beteiligt. Frankfurt verpflichtete beispielsweise den vereinslosen Ali Akman im Jahr 2021 und verlieh ihn ohne Einsatz für die Eintracht gleich für ein Jahr an den niederländischen Erstli-

gisten NEC Nijmegen. Dass die Eintracht wie auch viele andere Clubs solche Deals abschließen, ist auch eine Folge davon, dass sie bewusst ihre zweiten Mannschaften aufgelöst haben. Diese haben sonst als Farmteams agiert, um jungen Spielern die Möglichkeit zu geben, in einer tieferen Spielklasse Erfahrung zu sammeln. Während Frankfurt, Leverkusen oder Wolfsburg jedoch ihre zweiten Mannschaften aufgelöst haben, sind Dortmund und Bayern andere Wege gegangen. Mit viel Aufwand wurde dort der Aufstieg in die 3. Liga forciert. Als Vorbild dient unter anderem der VfB Stuttgart, wo einst Profis wie Mario Gómez, Serdar Taşçı, Sami Khedira oder Andreas Beck aus der Amateurmannschaft kamen. Doch so weit haben es die Münchener bisher nicht gebracht. Nach dem ersten Platz in der 3. Liga folgte der Abstieg in der nachfolgenden Saison 2020/21.

Doch das Verleihsystem ist ohnehin nur eines von zwei Modellen für die Entwicklung von vielversprechenden Jungspielern. Es gibt seit einigen Jahren auch den Ansatz, globale Fußballkonzerne zu entwickeln. Dazu übernimmt ein Investor nicht nur die Kontrolle bei einem Top-Club, sondern auch bei einer Vielzahl weiterer Vereine. Man kennt diesen Ansatz aus der Privatwirtschaft, wo große Unternehmen Zulieferer durch vertikale Integration gleich ganz übernehmen. Im Fußball besitzt beispielsweise die City Football Group (CFG) elf Clubs auf fünf Kontinenten. An der Spitze steht natürlich Manchester City. Doch um diesen Top-Club mit Talenten und Geld zu füttern, hält CFG Anteile an mehreren Vereinen: dem Melbourne City FC in Australien, Montevideo City Torque aus Uruguay, dem FC Palermo in Italien, Lommel S.K. in Belgien, dem New York City FC, dem indischen Mumbai City FC, dem Girona FC aus Spanien, Sichuan Jiuniu FC in China, Yokohama F. Marinos in Japan und Troyes AC in Frankreich. All diese Fußballclubs "fungieren als Verschiebebahnhöfe für junge Spieler, als Parkplatz und Testrampe für Talente. Das weltweite Geschäftsnetz soll dafür sorgen, dass die Manager verheißungsvolle Spieler frühzeitig entdecken, sie günstig ins CFG-System holen und ihre Karriere dann dort kontrollieren", schreiben Rafael Buschmann und Michael Wulzinger im Buch *Football Leaks 2*.

Auch die Red Bull GmbH besitzt neben Leipzig auch Clubs in Salzburg, New York und São Paulo. Statt talentierte Spieler auf Leihbasis an andere Clubs zu geben, behalten solche Fußballkonzerne die Spieler im eigenen System. Ein brasilianisches Talent kann zunächst bei Red Bull Brasil oder Red Bull Bragantino in der Heimat spielen. Zeichnet sich eine vielversprechende Entwicklung ab, so bietet der FC Red Bull Salzburg die Möglichkeit in einer europäischen Liga sowie der Champions League weitere Erfahrungen zu sammeln. Behauptet sich der Spieler auch dort, so kann er problemlos zum Top-Club im Red Bull Imperium wechseln, nach Leipzig. Und wenn die Karriere ihrem Ende naht, steht mit den New York Red Bulls

der passende Club aus der amerikanischen Major League Soccer bereit. Für Red Bull entsteht so eine globale Werbeplattform.

Wer Spieler nicht als Persönlichkeiten, sondern vor allem als Kapitalvermögen und Teil des Produktionsprozesses sieht, der erkennt einige Ähnlichkeiten zu anderen Wirtschaftsbranchen. Das Chelsea- oder Red Bull-Modell kennt jeder Manager aus der Privatwirtschaft, wo es ebenfalls Leiharbeiter gibt. Diese werden flexibel genau dort eingesetzt, wo sie für die beteiligten Unternehmen am wertvollsten sind. Von den Spielern beziehungsweise Arbeitnehmern verlangt dies eine hohe Flexibilität. Immerhin: bei den Fußballern werden die Löhne auch ohne gesetzlichen Mindestlohn für ein auskömmliches Leben reichen.

3.3.7 Neue Manager

Es ist kein Zufall, dass Vereine heute anders organisiert und geführt werden. Die führenden Clubs in Europa setzen inzwischen hunderte Millionen Euro im Jahr um. Sie schließen Deals mit Ausrüstern wie Adidas oder Nike über zehn Jahre mit einem Volumen von über einer Milliarde Euro. Und selbst Vereine aus dem unteren Drittel der Bundesliga wie Augsburg verpflichten Spieler für mehrere Millionen Euro. Felix Uduokhai kam im Sommer 2020 für geschätzte sieben Millionen Euro von Wolfsburg zum FCA. Bei einem Vierjahresvertrag darf man von zusätzlichen vier Millionen Euro Gehalt ausgehen. Macht ein Gesamtpaket von über elf Millionen Euro bei einem einzelnen Spieler in Augsburg.

Angesichts solcher Beträge und der steigenden Komplexität des Geschäfts braucht es Manager, die wissen, was ein *Debt Equity Swap* ist und wie moderne Unternehmensführung ausschaut. Kein Top-Club wird heutzutage einen abgehalfterten Ex-Profi an die Spitze stellen — spätestens die Sponsoren würden es zu verhindern suchen. Statt Mario Basler oder Stefan Effenberg finden sich Herbert Hainer (2001 bis 2016 Vorstandsvorsitzender bei Adidas, seit 2019 Präsident des FC Bayern München) oder Oliver Mintzlaff (Vorstandsvorsitzender des RB Leipzig e.V. und Geschäftsführer der ausgegliederten RB Leipzig GmbH) in der Führungsriege. Diese Herren reißen keine Sprüche, sind keine Fanidole, geben wenig auf Folklore und Sentimentalität. Sie treten leise auf, überlegt, nüchtern. Sie navigieren die Unternehmen (auch Clubs genannt) mit klaren Prinzipien und Fokus. Und oftmals meiden sie die Öffentlichkeit gänzlich, wie etwa Marina Granovskaia, von 2013 bis 2022 einflussreiche Direktorin bei Chelsea. Relevant ist jedoch nicht nur, *wer* im modernen Fußball die Entscheidungen trifft, sondern auch, *wie* diese Entscheidungen getroffen werden. Oftmals ist es schwierig zu verstehen, warum Menschen bestimmte Entschlüsse fassen, wenn man nicht weiß, was ihre Leitbilder und ihr Gedankenmodell

ist. Doch welche Methoden sollten die modernen Fußballmanager schon anwenden, wenn nicht jene, die sie gewohnt sind? Herbert Heiner hat fünfzehn Jahre erfolgreich die Adidas AG geführt. Als er im November 2019 mit 6'091 Stimmen bei 79 Gegenstimmen und 36 Enthaltungen zum Präsidenten des FC Bayern München e.V. gewählt wurde, erwartete man ähnlich professionelles und erfolgreiches Management auch an der Säbener Straße.

Auch unter den Top-Funktionären mit Profispielerkarriere haben sich die ruhigeren, besonneneren Typen durchgesetzt. Ob nun Fredi Bobic, Max Eberl, Stefan Reuter oder Rudi Völler (von seinem Wutanfall bei Waldemar Hartmann einmal abgesehen). Für die Baslers und Effenbergs dieser Fußballwelt ist kein Platz in der Führungsriege. Sie finden sich im *Sport1* Doppelpass wieder, nehmen die Rolle als Experten, als Unterhalter und Kommentatoren ein. Auch Nostalgie kann man verkaufen und die geladenen Gäste werden mehr verdienen als bloß die Gagen für den Auftritt im Fernsehen, welche *Sport1* mit gerade einmal 500 Euro angibt. Schwieriger wird es für Leute wie Michael Ballack. Der einstige Capitano und beste deutsche Auswahlspieler seiner Zeit hat zwar ein kleines Museum in Shanghai, aber im deutschen Fußball ist er selten präsent. Den Übergang vom Spielfeld über eine Station als TV-Experte zum hochrangigen Funktionär hat Oliver Kahn geschafft. Seit Juli 2021 ist er Vorstandsvorsitzender der FC Bayern München AG. Doch so ungestüm der Titan einst auf dem Platz agierte — Heiko Herrlich mag heute noch Albträume haben — Kahn ist abseits des Platzes ein nachdenklicher Mensch. Zu Beginn seiner Profizeit legte er das Abitur ab, begann sogar zu studieren. Neben dem Fußball langte es "nur" zum Abschluss des Grundstudiums, doch im Jahr 2011 erlangte er den akademischen Grad Master of Business Administration.

Auch auf der Trainerbank setzen die Fußballclubs vermehrt auf einen neuen Typ. Wo früher legendäre Persönlichkeiten wie Werner Lorant, Peter Neururer oder Giovanni Trappatoni vertreten waren finden sich heute deutlich besonnenere Männer vom Schlage Julian Nagelsmann, Jesse Marsch, Marco Rose, Oliver Glasner oder Adi Hütter. Keiner dieser Herren wird uns künftig mit Sprüchen unterhalten wie seinerzeit Werner Lorant: "Ich wechsle nur aus, wenn sich einer ein Bein bricht.", "Die Spieler sollen rennen und das Maul halten." oder auch "Was soll ich mit den Spielern reden, ich bin doch kein Pfarrer."

Und auch Diskussionen über Taktik werden heute nicht mehr belächelt, sondern explizit eingefordert. Das war im Dezember 1998 ganz anders als Ralf Rangnick anhand einer Tafel seine Überlegungen im ZDF Sportstudio präsentierte und seither den Titel als "Fußballprofessor" trägt. Zur tatsächlichen Hochschullehrerschaft hat es zwar bisher kaum gereicht — Sir Alex Ferguson unterrichtete zeitweise an der Harvard Business School — doch immerhin kann Julian Nagelsmann einen Bache-

lor of Arts vorweisen. Und auch sein Chef, Oliver Kahn, schloss wie schon erwähnt ein Studium ab. Doch nicht nur die aktuelle Riege an Trainern unterscheidet sich markant von jener der 1990er Jahre. Auch die Profis auf dem Platz sind weniger skandalträchtig als früher. Wie schon im zweiten Kapitel beschrieben sehen viele daher einen Mangel an Persönlichkeiten. Doch wer Fußball professionell betreiben will, nimmt eher einen Philipp Lahm als einen Mario Basler unter Vertrag. Schon die Schalke-Legende Rudi Assauer sagt einst: "Zu meiner aktiven Zeit haben die Doofen Fußball gespielt, heute haben auf Schalke zwei Drittel der Spieler Abitur." Und da die Fußballprofis derart zentral für den sportlichen und finanziellen Erfolg sind, versucht man möglichst selbst viele bestmöglich auszubilden. Kein Top-Club ist heute vorstellbar ohne hochmoderne Leistungszentren. Darauf angesprochen meinte Mario Basler 2019 im Interview mit dem *Tagesspiegel*: "Das ist nicht mehr mein Fußball." Und weiter: "Wer in der ersten oder zweiten Liga spielt, der muss als Verein ein Nachwuchsleistungszentrum haben. Und da wirst du dann halt einkaserniert. Das ist wie im Landschulheim auf einer Klassenfahrt. Die stehen zusammen auf, essen zusammen, gehen zusammen zur Schule und spielen zusammen. Jeden Tag. Ich sage immer: Wir sind noch auf den Baum geklettert. Wie die herangezogen werden... die kommen ja nur noch an die frische Luft, wenn sie im Training sind. Ansonsten sind sie in ihrem Zimmer und spielen Playstation oder daddeln an ihrem Handy rum." Und die mit viel Aufwand "gezüchteten" Profis müssen auch anschließend auf Hochleistung getrimmt werden. Dazu werden vermutlich nicht mehr die "Vitaminspritzen" eingesetzt, von denen Franz Beckenbauer im August 2013 unbekümmert sprach, sondern unter anderem die Ernährung. Jürgen Klopp hat beim FC Liverpool hierfür eigens Mona Nemmer als Leiterin der Ernährungsabteilung mit 26 Angestellten aus München geholt. Auch hier hat Beckenbauer jedoch Jahre vorher das Passende gesagt: "Früher haben wir noch Schweinehaxen vor dem Spiel gegessen und auch gewonnen. Aber heute wirst du mit Müsli Meister."

Auch andere Aspekte des Fußballmanagement wurden und werden modernisiert. Nach etlichen Pannen mit Faxgeräten, welche Last-Minute Transfers zunichte gemacht haben (der HSV und Eric Maxim Choupo-Moting können hiervon ein Lied singen) hat moderne Technik Einzug gehalten. Dazu gehören auch moderne Datenanalysezentren (siehe ManCity) und Leistungszentren (inklusive *Footbonaut* in Dortmund und Hoffenheim). Als Christian Heidel im Juli 2016 auf Schalke Manager und Sportvorstand wurde, stellte er im Interview mit der *WELT* fest: "Schauen Sie sich mal die Arbeitsbedingungen für Trainer an oder die Umkleidekabinen für die Mannschaften. Die haben sich seit 15 Jahren nicht verändert." Konkret kritisierte er die nicht vorhandenen Besprechungsräume, mangelnde technische Ausstattung der Scouting-Abteilung sowie die ausbaufähige medizinische Betreuung. Doch auch

wenn beispielsweise Jürgen Klopp oder Hans-Joachim Watzke ihm viel zutrauten: nach nicht einmal drei Jahren war er wieder in Mainz und auf Schalke änderte sich wenig zum Besseren.

Eine Sache haben die neuen Manager jedoch nicht geändert. In der Privatwirtschaft wird oft der Vorwurf erhoben, Entscheidungsträger großer Unternehmen interessierten sich bloß für den nächsten Quartalsgewinn. Das kann man im Fußball so nicht sagen. Der finanzielle Profit spielt im Sport keine so große Rolle. Andererseits ist die kurzfristige Orientierung nichts Neues im Sport. Der legendäre Trainer Dettmar Cramer meinte bereits: "Der Erfolg von gestern zählt morgen nichts mehr".

3.3.8 Erfolgsbeispiel FC Bayern München

Es wird oft von schlechtem Management im Fußball geredet, etwa mit Blick auf Schalke 04 oder den Hamburger SV. Doch wenn es schlechtes Management gibt, dann muss es auch gutes geben. Zudem muss die Qualität des Managements an irgendetwas festgemacht werden. Hierfür wird üblicherweise der sportliche und finanzielle Erfolg des Clubs herangezogen. Spielt ein Verein erfolgreich Fußball und steht gleichzeitig finanziell solide da, so ist meist die Rede von einer guten Clubführung. Nimmt man dies als Grundlage, so findet man in München das beste Management im deutschen Fußball. Kein anderer Club ist so erfolgreich, sportlich und finanziell. Was also kennzeichnet gutes Management und was können andere Clubs von den Münchenern lernen?

In der Wirtschaft ist anhaltender Erfolg auch deshalb so schwer, weil Wettbewerber oftmals die besten Ideen übernehmen. Der Patentschutz und Markenrechte setzen diesem Treiben zwar Grenzen, doch über kurz oder lang werden alle guten Ideen kopiert. Bietet BMW im neuen 7er eine neu entwickelte Technik, so werden Mercedes und Co. rasch Ähnliches anbieten. Doch nicht nur technische Innovationen werden kopiert, auch Managementideen. Als Apple über Jahre hinweg unter Steve Jobs erfolgreich war, wurden Bücher publiziert mit Titeln wie "What would Steve Jobs do?" — was können andere Manager von Steve Jobs lernen? Wir können diese Frage ummünzen und überlegen, was andere deutsche Clubs vom Rekordmeister lernen können.

Zunächst gilt es, das Geschäftsmodell des FC Bayern präzise zusammenzufassen. Damit ist gemeint, wie genau der FC Bayern seine sportlichen und finanziellen Ziele zu erreichen versucht. Das wichtigste Puzzlestück hierbei ist das Abwerben von Spitzenspielern aus der Bundesliga. Nachdem die Münchener im Sommer 2021 auch noch den Kapitän von RB Leipzig verpflichteten, schrieb *Transfermarkt.de*: "Sabitzer ist der 21. Spieler, den die Bayern in den vergangenen zehn Jahren von anderen

Bundesligavereinen verpflichtet haben. Acht davon wechselten ablösefrei, für die anderen 13 flossen insgesamt 226 Millionen Euro —- der wertvollste unter ihnen ist Upamecano." Hinzu kamen die Trainer Rehhagel, Hitzfeld, Heynckes und Nagelsmann, welche allesamt vor ihrem Engagement in München erfolgreich bei anderen Bundesligisten unter Vertrag standen. Die Bundesliga ist die Ausbildungsstätte des FC Bayern München. Selbst Eigengewächse wie Philipp Lahm oder Toni Kroos hat man zeitweise an andere Bundesligisten ausgeliehen, damit sie sich weiterentwickeln konnten.

Ein zentraler Vorteil dieses Modells ist es, dass Bayern nicht nur exzellente Spieler bekommt, welche mit der Liga vertraut sind, sondern gleichzeitig die nationale Konkurrenz geschwächt wird. Der Vorstandsvorsitzende Oliver Kahn betonte zwar unlängst "Wir schwächen nicht gezielt jemanden", doch als netten Nebeneffekt wird der FC Bayern dies sehr wohl wahrnehmen. Als Leipzig im Sommer 2021 neben Trainer Nagelsmann auch die zwei Top-Spieler Upamecano und Sabitzer nach München verlor, schrieb der Chefredakteur des Sportmagazins *Kicker*, Jörg Jakob, davon, dass RB Leipzig nun auch ein Traditionsverein sei. Schließlich passe man sich der Tradition an, seine besten Akteure im Sommer nach München zu schicken. Dass sich Leipzig als Reaktion unter anderem den nach Robert Lewandowski zweitbesten Torjäger André Silva aus Frankfurt holte, passt ins gewohnte Bild: die Großen fressen die Kleinen.

Ergänzt werden die aus der Bundesliga geholten Leistungsträger beim FC Bayern um Aufsteiger aus der eigenen Nachwuchsarbeit (Alaba, Müller, Schweinsteiger) sowie ausgewählten Profis aus dem Ausland (Ribéry, Robben, Coman). Bei diesen verzichtet der Club jedoch auf extrem kostspielige Zugänge und die ganz großen Stars. Nie hat man versucht, die besten Spieler aus Madrid, Barcelona oder Manchester nach München zu holen.

Von Matthias Sammer ist der Satz überliefert, "Erfolg ist nicht planbar, aber steuerbar". Im Fall des FC Bayern vollzog sich um das Jahr 2008 herum ein Wandel im Management. Die Münchener hatten nach Platz 4 in der Saison 2006/07 die Qualifikation für die Champions League verpasst. In besagter Königsklasse war man zuvor mit Spielern wie Christian Lell oder Andreas Ottl nicht allzu weit gekommen. Kurzum, der Club war nicht mehr international ganz oben dabei. Durch die Partnerschaft mit Adidas, später ergänzt um Audi und Allianz, kam viel Geld herbei, welches man für Stars wie Franck Ribéry, Arjen Robben oder Luca Toni ausgab. Diese hielt man dann ebenso wie die Eigengewächse Lahm, Schweinsteiger oder Müller. Karl-Heinz Rummenigge sagte im Sommer 2008 über ein 75-Millionen Euro Angebot für Ribéry: "Unsere Absicht war es, der Welt zu zeigen, dass Bayern kein Verein ist, der Spieler verkauft. Das war ein klares Signal, sowohl an die Vereine als auch an unsere Spieler

[...], dass Verträge hier unterschrieben werden, um eingehalten zu werden."

Nun ist das Erfolgsrezept der Münchener kein Geheimnis. Auch in Mainz und Freiburg weiß man, was es braucht, um sportlich wie finanziell sehr erfolgreich zu sein. Aber das heißt nicht, dass man den FC Bayern kopieren könnte. Um noch einmal die TV-Figur Bernd Stromberg zu zitieren: "Aus Mettwurst machste keinen Marzipan." Der Rekordmeister aus München hat eine ganze Reihe von Vorteilen. Da ist zum einen der Standort in einer großen und wohlhabenden Stadt wie München. Zudem bekommt man auch aufgrund der hohen Reputation Top-Spieler relativ günstig. Dank des finanziellen Polsters (das legendäre Festgeldkonto) können die Bayern zudem wirtschaftlich schwierige Zeiten ausnutzen. Wenn andere Clubs — etwa während der Corona-Pandemie — sparen müssen und daher Spieler vergleichsweise günstig abgeben, kann Bayern zuschlagen.

Während sich das Grundmodell der Münchener in den letzten Jahrzehnten kaum verändert hat, wurde der Club zunehmend professionell geführt. Das erstklassige Management hat den einstigen "FC Hollywood" zu einem Vorzeigeclub gewandelt, welcher sich nicht nur an die 50+1 Regel hält (im Grund sogar an eine 70+1 Regel), sondern auch die Champions League gewinnen konnte. Doch der FC Bayern hat in seiner Entwicklung auch davon profitiert, dass das Umfeld generell positiv war. Das Münchener Management hat geschickt auf die Entwicklungen im Fußball reagiert. Die sich ergebenden Möglichkeiten hat die Clubführung früher als andere wahrgenommen. So kann sich Bayern München heute damit rühmen auch ohne Gelder eines reichen Scheichs in der Champions League erfolgreicher zu sein als Paris Saint-Germain und Manchester City. Doch erstens nimmt man selbst Geld aus Katar an und zweitens vergleicht man hier Äpfel mit Birnen. Bayern war schon ein europäisches Spitzenteam als PSG und ManCity vor rund zehn Jahren ihren Aufstieg begannen. Die Münchener konnten da schon auf Jahrzehnte des Erfolgs, den damit verbundenen Einnahmen und der Unterstützung durch große Sponsoren (inklusive des deutschen Staates) blicken.

Doch eine ruhmreiche Vergangenheit garantiert keine rosige Zukunft. Es braucht ständig kluge Entscheidungen durch das Management. Im scharfen Wettbewerb des Fußballs können auch große Clubs absteigen. Die jüngsten Beispiele aus Bremen, Gelsenkirchen und Hamburg verdeutlichen dies sehr anschaulich. Noch in der Saison 2005/06 sowie 2007/08 fanden sich alle drei Vereine direkt hinter Bayern München in der Abschlusstabelle. Im Frühsommer 2018 feierte Schalke die Vizemeisterschaft, während der HSV abstieg. Drei Jahre später folgte der Bundesliga-Abstieg von Bremen und Schalke. Was war schief gelaufen? Sicherlich spielten Pech und die Corona-Pandemie eine Rolle, doch im Kern war es schlechtes Management. Die Jahre ab 2010 waren im deutschen Fußball geprägt von starkem Wachstum und einer

Internationalisierung. “Da hätte man erwarten können, dass Werder Bremen [und andere Traditionsclubs] auch diese Phase mitnimmt, mit all ihren Vorteilen — doch das hat nicht stattgefunden”, sagte der Wirtschaftswissenschaftler Henning Zülch im Interview mit dem *NDR Sportclub*. Es war eine “Phase der verpassten Chancen” für Bremen, Hamburg und Schalke. Ganz anders als beim FC Bayern haben die verantwortlichen Funktionäre nicht die Möglichkeiten des sich wandelnden Umfeld genutzt.

3.4 Das Umfeld

Kein Unternehmen und auch keine Industrie existiert in einem luftleeren Raum. Vielmehr sind Unternehmen Teil eines Wirtschaftssektors und dieser wiederum ist eingebunden in ein wirtschaftliches Umfeld. Dieses ist gekennzeichnet durch mehrere Faktoren, zu denen staatliche Rahmenbedingungen inklusive regulatorischer Vorschriften, aber auch die gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen zählen. Erfolgreiches Management setzt in jeder Industrie voraus, dass Entscheidungsträger das Wirtschaftsumfeld verstehen. Auch im Fußball ist das nicht anders. Doch das Umfeld, in dem sich der Sport abspielt, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Und es prägt ganz maßgeblich die Entscheidungen innerhalb der Branche.

Wie auch andere Bereiche der Wirtschaft hat insbesondere die Globalisierung beziehungsweise Internationalisierung den Fußball zunehmend geprägt. Für viele Unternehmen sind heute ausländische Märkte wichtiger als der Heimatmarkt. So weit ist es zwar im Fußball nicht gekommen, doch man kann argumentieren, dass die Champions League für den FC Bayern wichtiger ist als die zehnte deutsche Meisterschaft in Serie. Karl-Heinz Rummenigge entgegnete solchen Gedanken mit der Aussage, dass “die Meisterschaft unser Brot und Butter-Geschäft ist und [...] den ehrlichsten aller zu gewinnenden Titel darstellt”. Doch das war im Januar 2012 und auch wenn der Bayern-Funktionär die Worte über die Jahre hinweg wiederholt hat, Brot und Butter hat der Rekordmeister inzwischen eingetütet. Dies liegt ganz maßgeblich an den Einnahmen, welche der Club, anders als die meisten deutschen Konkurrenten, aus dem internationalen Geschäft erzielt. Doch wie genau haben die Entwicklungen der Rahmenbedingungen den Fußball verändert und welche Konsequenzen folgen daraus?

3.4.1 Staat

Wie in allen anderen Wirtschaftsbranchen nimmt der Staat durch Regulierungen und Gesetze Einfluss auf Entscheidungen und Ergebnisse. Auch der Fußball stellt hier keine Ausnahme dar. Nie ist dies offensichtlicher gewesen als während der Corona-Krise 2020/21, als monatelang gar nicht oder nur unter Ausschluss der Zuschauer gespielt werden durfte. Doch auch abseits solcher Sonderereignisse spielt der Staat eine wichtige Rolle im Sport. Um dies zu verstehen, müssen wir uns mit einer Reihe von Themen auseinandersetzen. Zum einen unterstützt der Staat den Fußball finanziell — und das wie bereits gesehen in einem enormen Ausmaß. Zum anderen setzt der Staat auf vielfältige Weise Regeln fest, welche dann die Entwicklungen im Fußball prägen.

Internationalisierung und Bosman-Urteil

In der Saison 1989/90 gewann der FC Bayern die Bundesliga vor Köln, Frankfurt und Dortmund. Damals war Jupp Heynckes Trainer und ein gewisser Roland Wohlfarth mit 13 Toren bester Schütze des Meisters. Der Kader der Münchener umfasste damals neben dem Norweger Erland Johnsen, dem Schotten Alan McInally und dem Jugoslawen Radmilo Mihajlović ausschließlich Spieler deutscher Nationalität. Kurz nach Ende der Saison, am 8. Juli 1990 feierte die Nationalmannschaft, genauer die Auswahlmannschaft der westdeutschen Bundesrepublik, mit Franz Beckenbauer als Trainer in Rom ihren dritten WM-Titel. Da West- und Ostdeutschland kurze Zeit später wiedervereinigt wurden, sah der Kaiser eine goldene Zukunft voraus: “Wir sind jetzt die Nummer Eins in der Welt, wir sind schon lange die Nummer Eins in Europa. Jetzt kommen die Spieler aus Ostdeutschland noch dazu. Ich glaube, dass die deutsche Mannschaft über Jahre hinaus nicht zu besiegen sein wird. Das tut mir leid für den Rest der Welt.” So wirklich hat das nicht geklappt, denn zwei Jahre später gewann die “Fußball-Großmacht” Dänemark 2:0 im Endspiel der Europameisterschaft 1992 gegen die deutsche Auswahl. Für diese stand unter anderem auch Matthias Sammer auf dem Platz, welcher als einer der ersten ostdeutschen Profis den Sprung in die Nationalmannschaft schaffte. Er war bereits am 1. Juli 1990 von Dresden zum VfB Stuttgart gewechselt. Doch nicht nur Europas Fußballer des Jahres 1996 nutzte die Gunst der Stunde. Fußballmanager wie Reiner Calmund erkannten früh die Chancen der Wiedervereinigung für den Fußball. Der Rheinländer sicherte Bayer 04 Leverkusen damals die Dienste von Andreas Thom, Ulf Kirsten und anderen Topspielern aus den neuen Bundesländern. Manche warfen ihm deshalb Raubtier-Kapitalismus vor, doch letztlich nutzte Calmund lediglich die historische Chance. Er reagierte auf das sich ändernde Geschäftsumfeld zum Vorteil seines Arbeitgebers —

so wie es von Managern erwartet wird.

Doch nicht nur die ostdeutschen Spieler bereicherten fortan die Bundesliga, es kamen auch zunehmend ausländische Profis. Dies war eine Folge gestiegener internationaler Arbeitnehmerfreizügigkeit. In der 1992 gegründeten Europäischen Union ist die Personenfreizügigkeit eine der vier Grundfreiheiten, neben der Warenverkehrsfreiheit, der Dienstleistungsfreiheit und dem freien Kapital- und Zahlungsverkehr. Diese politischen Weichenstellungen hatten auch für den Fußball erhebliche Auswirkungen. Doch zunächst kam es zu einigen aus heutiger Sicht kuriosen Vorfällen. Im Jahr 1993 wurde ein 5:2 Sieg von Eintracht Frankfurt gegen Bayer 05 Uerdingen nachträglich als 0:2 Niederlage gewertet, weil Eintracht-Coach Horst Hesse einen Ausländer zu viel aufs Spielfeld geschickt hatte. Zwei Jahre später passierte Winnie Schäfer beim Karlsruher SC dasselbe Malheur. Und das, obwohl ihn der Stadionsprecher mit der Aussage "Winnie, zähl deine Ausländer" warnte. Auch Otto Rehhagel unterlief 1998 der Fehler, vier nicht-europäische Ausländer einzuwechseln. Einen Protest des Gegners hatte dies nicht zur Folge, da Bochum ohnehin gegen die von König Otto trainierte Meistermannschaft aus Kaiserslautern gewonnen hatte.

Heute würde eine solche Ausländerbeschränkung rasch als Diskriminierung verurteilt und wäre rechtlich wohl auch nicht mehr durchsetzbar. Doch in der Bundesliga durften die Vereine lange Zeit nur zwei Spieler ohne deutsche Staatsangehörigkeit einsetzen. Ab 1992 waren drei solcher Spieler erlaubt und für jene Spieler aus EU-Staaten und UEFA-Mitgliedsländern fielen ab 1996/97 die Beschränkungen gänzlich weg. Dies nutzte beispielsweise der FC Energie Cottbus, indem er auf günstige Fachkräfte aus Osteuropa setzte und am 28. Spieltag der Saison 2000/01 für ein Novum sorgte: in der Startelf fand sich kein einziger deutscher Spieler. Der damalige Cottbus-Trainer Eduard Geyer meinte seinerzeit: "Ich finde es gut, dass die Ausländer so stark sind. Auch für unsere Nationalmannschaft. Es bringt doch nichts, unsere deutschen Stars immer nur in Watte zu packen und die Ausländer die Drecksarbeit machen zu lassen. Die jungen Deutschen sollen rackern, sich den Arsch aufreißen und sich die Stammplätze durch mehr Engagement zurück erkämpfen." Für Nicht-Europäer galt jedoch weiterhin eine Obergrenze, welche erst mit der der Saison 2006/07 generell aufgehoben wurde. Doch nicht nur die Ablehnung von Diskriminierung motivierte diese Öffnung, auch sah man mögliche Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Ligen als Grund. Weiterhin gilt jedoch die Regel, dass Bundesligisten zwölf deutsche Lizenzspieler unter Vertrag haben müssen (Local-Player-Regelung). Außerdem müssen die an der UEFA Champions beziehungsweise Europa League teilnehmenden Clubs acht lokal ausgebildete Spieler im Kader haben, davon vier im jeweiligen Verein.

Als Folge der politischen Weichenstellungen wurden die Regeln im Fußball geän-

dert und der Ausländeranteil hat sich markant erhöht. Hatte Mitte der 1990er Jahre nur jeder vierte Spieler keinen deutschen Pass, sind es seit Anfang der 2000er Jahre relativ konstant zwischen 50 und 55 Prozent. Dies ist vergleichbar mit anderen europäischen Ligen, außer der Premier League, wo mit fast 70% der höchste Ausländeranteil zu finden ist. Die Spitzenclubs des Fußballs weisen einen überdurchschnittlich hohen Anteil ausländischer Spieler aus. Dies ist ähnlich wie in der Privatwirtschaft, wo ebenfalls die umsatzstärkeren Firmen einen relativ hohen Ausländeranteil haben. Und auch eine andere Parallele zeigt sich mit Blick auf die Daten: Die Fußballvereine setzen zwar zur Hälfte auf ausländische Arbeitskräfte, doch dies gilt nur für den Fußballplatz. Unter den Trainern ist der Anteil deutlich geringer und unter den Funktionären noch viel niedriger. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass die deutsche Sprache nach wie vor die Grundlage der Kommunikation ist. Während manch internationaler Konzern vornehmlich auf Englisch setzt, ist dies im Fußball trotz multikultureller Teams noch nicht angekommen. Immerhin ist die Unterstützung bei sprachlichen Problemen besser als vor rund zwanzig Jahren als der damalige Gladbach-Coach Hans Meyer über den ghanaischen Stürmer Lawrence Aidoo sagte: "Er lernt jetzt auch schon seit zwei Jahren die deutsche Sprache und kann schon 'Guten Tag' sagen."

Die Möglichkeit zu haben, viele ausländische Spieler einzusetzen, ist gerade für die Spitzenclubs besonders attraktiv. Sie können sich heutzutage wahre Dream Teams zusammenstellen, ohne durch Nationalitäten beschränkt zu sein. Paris Saint-Germain ist daher nicht auf einen französischen Torhüter angewiesen, sondern kann sich die Dienste des frisch gebackenen Europameisters Gianluigi Donnarumma sichern. Dies zudem noch ablösefrei, da dessen Vertrag beim AC Mailand abgelaufen war. Hier kommt dem Club aus Paris und dem Spieler ein Gerichtsentscheid aus den 1990er Jahren zur Hilfe. Damals wollte der belgische Profi-Fußballer Jean-Marc Bosman vom RFC Lüttich zu USL Dunkerque in Frankreich wechseln. Doch sein Arbeitgeber, der RFC Lüttich, verlangte eine Ablösesumme, welche den Franzosen zu hoch war. Obwohl Bosmans Vertrag in Lüttich bereits abgelaufen war, konnte er nach den damals geltenden Regeln nicht zu Dunkerque wechseln. Er wurde auch nicht mehr in der ersten Mannschaft eingesetzt und sein Gehalt wurde um 70 % reduziert. Als im November 1990 ein belgisches Gericht entschied, dass er ablösefrei wechseln könne, legte der belgische Fußballverband dagegen Berufung ein. Der Europäische Gerichtshof wurde aufgerufen, eine einheitliche Regelung zur freien Wahl des Arbeitsplatzes innerhalb der EU zu schaffen. Am 15. Dezember 1995 fällte dieser das viel beachtete Bosman-Urteil. Dieses legte fest, dass Profi-Fußballer innerhalb der EU normale Arbeitnehmer im Sinne des EG-Vertrages sind. Entsprechend können sie nach Vertragsende ablösefrei ihren Arbeitgeber wechseln. Auch Regelungen, nach denen nur

eine begrenzte Anzahl von Ausländern eingesetzt werden durften, wurden für EU-Spieler für ungültig erklärt. Für den Fußball brach damit eine neue Zeitrechnung an, doch Jean-Marc Bosman erhielt erst neun Jahre später eine Entschädigung und lebt seither zurückgezogen und von Sozialhilfe.

Man kann das Bosman-Urteil am besten verstehen, wenn man sich den Zeitgeist der 1990er in Erinnerung ruft. Nach dem Ende des Kalten Kriegs herrschte vielerorts eine Euphorie und die Globalisierung war das zentrale Thema. Bücher wie das 1992 erschienene "The End of History" von Francis Fukuyama, "The Death of Distance" von Frances Cairncross aus dem Jahr 1997 oder das 2005 von Thomas L. Friedman publizierte Buch "The World is Flat" zeugen von den damals vorherrschenden Ideen. Die Europäische Union wurde nicht nur gegründet, sondern 2004 um zehn Länder erweitert. Solch bedeutsame Entwicklungen haben auch den Fußball geprägt. Es lässt sich übrigens eine gegenteilige Entwicklung derzeit in China beobachten. Nachdem sich herumgesprochen hatte, dass Staatschef Xi Jingping ein Fan des Fußballs sei, hatten zahlreiche Investoren die chinesische Liga mit ausländischen Stars aufgewertet. Spieler wie Oscar, Hulk oder Pualinho wechselten für extrem hohe Ablösesummen nach China. Der damalige Trainer des FC Chelsea, Antonio Conte, meinte seinerzeit, der chinesische Markt stelle eine Gefahr für den europäischen Fußball dar. Doch schnell wurde klar, dass Profis nur aus einem Grund nach China wechselten: wegen der absurd hohen Gehälter. Carlos Tevez gab offen zu, dass er seine Zeit in Shanghai als Urlaub betrachtete. Leicht übergewichtig war seine Leistung bescheiden, doch sein Gehalt machte ihn zum bestbezahlten Fußballer der Welt (vielleicht mit Ausnahme von Lionel Messi). Das Ende dieses kurzfristigen Booms kam, als die chinesische Politik die Finanzströme einschränkte und festlegte, dass künftig nur noch drei Ausländer plus ein nicht-chinesischer Asiate eingesetzt werden dürfen (3+1 System). Ausserdem führte die Corona-Krise ab 2020 dazu, dass die Mobilität der ausländischen Spieler drastisch eingeschränkt wurde.

Das Reich der Mitte geht somit einen völlig anderen Weg als Europa, wo der Kapital- und Personenverkehr weitgehend liberalisiert wurde. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese politischen und auch geopolitischen Entwicklungen künftig auf den Fußball auswirken. Bislang haben die Manager der europäischen Spitzenclubs ähnlich auf die Globalisierung reagiert, wie es die Managementlehre vorschreibt. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Pankaj Ghemawat hat hierfür den AAA-Rahmen entwickelt. Die drei "A" stehen dabei für Adaption, Aggregation und Arbitrage. Damit ist gemeint, dass Firmen in einer globalisierten Welt erfolgreich sind, wenn sie sich erstens an lokale Gegebenheiten anpassen, zweitens ihre Produkte und Dienstleistungen an einem Ort herstellen und dann weltweit verkaufen und drittens Preis- beziehungsweise Kostenunterschiede geschickt ausnutzen. Dazu ge-

hört es, dass Clubs eine englischsprachige Präsenz im Internet aufbauen, in Shanghai oder New York Büros gründen, Freundschaftsspiele und -turniere auf fremden Kontinenten austragen und Talente aus aller Welt einsetzen. Idealtypisch ist hier etwa Manchester City und die dahinter stehende City Football Group. Wie schon angesprochen handelt es sich dabei um eine weltweit agierende Dachgesellschaft (Holding-Organisation), welche die Möglichkeiten der Globalisierung und internationaler Freiheit geschickt auszunutzen versucht.

Steuergesetze und Kartellrecht

Beim Ziel, das Fußballgeschäft internationaler auszurichten, haben mehrere politische Entwicklungen geholfen. Insbesondere der weitgehend freie internationale Kapitalverkehr ermöglicht die Unterstützung durch ausländische Sponsoren und Investoren. Die Abschaffung von Begrenzungen bezüglich der Nationalität der Spieler erhöht nochmals den Einfluss von Geld auf den sportlichen Erfolg. Es nützt ja viel mehr, wenn man reichlich Geld hat und dann Spieler aus der ganzen Welt verpflichten und einsetzen kann — im Vergleich zur weitgehenden Begrenzung auf einheimische Akteure. So hat die Gründung der Europäischen Union auf internationaler Ebene einen neuen politischen Rahmen geschaffen und dadurch den Fußball nachhaltig verändert. Doch auch nationale Regulierungen und die Gesetzgebung in einzelnen Ländern spielen eine wichtige Rolle. Dies zeigt sich beispielsweise in der Steuerpolitik. Der frühere französische Staatspräsident François Hollande (2012–2017) kündigte in seinem Wahlkampf an, dass er eine 75% Steuer auf Einkommen von über einer Million Euro einführen würde. Angesichts des drohenden Spitzensteuersatzes bemühte sich Frankreichs reichster Bürger, Bernard Arnault, um eine belgische Staatsbürgerschaft und Gérard Depardieu zog erst nach Belgien und erhielt später die russische Staatsbürgerschaft. Auch die gutbezahlte Fußballbranche positionierte sich klar gegen die neue Spitzensteuer. Der Widerstand war von Erfolg gekrönt. Erst verhinderte das französische Verfassungsgericht die Steuer, dann wurde der Satz auf 50% reduziert. Emmanuel Macron, früher Investmentbanker, dann ökonomischer Berater Hollandes und heute selbst französischer Präsident, beschrieb die Supersteuer als “Kuba ohne die Sonne”. Nachdem die Einnahmen aus der Steuer gerade einmal 260 Millionen Euro im Jahr 2013 und 160 Millionen im Jahr 2014 betrugen, wurde die Steuer schließlich gänzlich abgeschafft.

Für den französischen Fußball war dies eine gute Nachricht. Man stelle sich vor, all die Stars von Paris Saint-Germain unterlägen einer 75%-igen Einkommenssteuer. Am Ende interessiert diese natürlich ihr Nettoeinkommen oder wie es der frühere Schalke-Profi Rüdiger Abramczik ausdrückte: “Was heißt brutto oder netto? Bar auf

die Hand will ich's!" Wer im Profifußball richtig viel Geld verdient, möchte daher eines vermeiden: einen Großteil des Einkommens an den Staat in Form von Steuern abzugeben. Rafael Buschmann und Michael Wulzinger haben in ihrem im Buch *Football Leaks* aus dem Jahr 2017 viele Tricks beschrieben, welche eine Senkung der Steuerlast ermöglichen. Besonders beliebt bei den ganz großen Stars ist der Verkauf der Bildrechte über Briefkastenfirmen in Steuerparadiesen. Ob dies in jedem Fall legal war, ist nach wie vor ein Fall für die Justiz.

Doch Fußballer nutzen oftmals auch ganz einfache Methoden zur Steuervermeidung. Ein perfektes Beispiel dafür ist die Karriere von Cristiano Ronaldo. Dieser spielte in Portugal (2002-2003), England (2003-2009 sowie seit 2021), Spanien (2009-2018) und Italien (2018-2021). Alle vier Länder haben in den letzten zwanzig Jahren eine Vielzahl von Gesetzen beschlossen, welche für Profifußballer höchst attraktiv sein können. Aufsehen erregte beispielsweise das sogenannte Beckham-Gesetz aus dem Jahr 2004, welches nach David Beckham benannt ist: Personen, welche mindestens zehn Jahre nicht in Spanien gewohnt haben und dann dort hin ziehen, profitieren dank diesem Gesetz von Steuererleichterungen. Ronaldo zahlte auf sein Gehalt nur rund 25 Prozent Steuern. Einkünfte wie etwa solche durch Werbung, welche außerhalb Spanien erzielt wurden, waren gänzlich steuerfrei. In England schaffte das sogenannte *Resident non-domiciled Regime* eine sehr ähnliche Situation. Und da das Beckham-Gesetz seit Januar 2015 in Spanien nicht mehr für Athleten anwendbar ist, war Ronaldo sicher nicht verärgert darüber, dass er kurze Zeit später im Dienste von Juventus Turin von einer ganz ähnlichen Regelung profitieren konnte. Italien erlaubte es neu zugezogenen Personen ab 2017, einen festen Steuerbetrag in Höhe von 100'000 Euro für sämtliche außerhalb Italiens erzielte Einkommen zu zahlen. Ob Ronaldo also eine Million oder Hundert Millionen Euro im Jahr durch Werbung verdient, der fällige Steuerbetrag dafür liegt pauschal bei 100'000 Euro.

Neu sind solche Steuergeschenke an Spitzenverdiener nicht. Schon im Jahr 1991 führte Dänemark ein Steuergesetz ein, bei welchem neu zugezogene Personen über drei Jahre hinweg von tiefen Steuersätzen auf hohe Einkommen profitierten. Einer Auswertung im Jahr 2014 von Henrik Kleven, Camille Landais, Emmanuel Saez und Esben Schultz im renommierten *Quarterly Journal of Economics* zufolge hatte diese Politik durchaus Erfolg: die Zahl der ausländischen Spitzenverdiener verdoppelte sich im Verhältnis zu jenen Ausländern, die aufgrund geringerer Einkommen nicht von dem System profitierten. Durch ihre Steuergesetzgebung nimmt somit auch die Politik Einfluss auf Geldströme und Entwicklungen im Fußball. Während Staaten versuchen, durch attraktive Bedingungen hochqualifizierte Arbeitnehmer ins Land zu locken, schaffen sie auch neue Anreize für Spitzensportler.

Der Einfluss des Staates reicht jedoch noch viel weiter. Dies zeigt sich, wenn wir

den Fußball noch einmal mit etwas Abstand betrachten und uns vorstellen, eine andere Branche würde so agieren wie es im Fußball üblich ist. Nehmen wir einmal an, es gäbe deutschlandweit nur 18 Autohändler, welche den Markt unter sich aufteilen und durch einen Autohändler-Verband festlegen, welcher Anbieter zu den auserwählten Autohändlern mit Lizenz zur Teilnahme am Markt gehört. Dieses Szenario ist so absurd, dass man es sich gar nicht vorstellen mag. Doch letztlich läuft es in der Bundesliga genau so ab. Man kann zwar argumentieren, dass alle anderen Vereine sich außerhalb der Deutschen Fußball Liga (DFL) zu Wettbewerben organisieren können. Doch das ist in etwa die gleiche Freiheit, welche Hersteller von Apps haben, die weder auf den Apple Store noch den Google PlayStore setzen möchten. Es ist im Wesentlichen eine hypothetische Freiheit ohne große praktische Relevanz. Fakt ist, dass die führenden Anbieter den Markt kontrollieren. Eine nennenswerte Präsenz wird daneben niemand aufbauen — was die Top-Clubs des Fußballs jedoch nicht davon abhalten muss, eine europäische Superliga zu gründen.

Was wir im Fußballgeschäft sehen, das lässt sich schnell als Kartell beschreiben. Ähnlich wie bei der OPEC legen die beteiligten Akteure selbst fest, wer mitspielen darf und zu welchen Regeln. Im deutschen Fußball gibt es beispielsweise die 50+1 Regel, welche wir nachfolgend noch genauer betrachten werden. Sie steht prinzipiell in klarem Widerspruch zu den vier Grundrechten innerhalb der EU. Ganz grundsätzlich steht es jedem Bürger der Europäischen Union frei, sein Geld in ein Fußballunternehmen zu investieren und damit auch eine kontrollierende Mehrheit zu erreichen. Das Bundeskartellamt hat folglich im Mai 2021 klar festgestellt: "Die Begrenzung der Liga-Teilnahme auf vereinsgeprägte Clubs ist unzweifelhaft eine Wettbewerbsbeschränkung." Eine solche Beschränkung kann jedoch rechtlich zulässig sein, wenn sie geeignet und angemessen erscheint, um höhere Ziele zu erreichen. Doch dies muss in Zweifel gezogen werden, wenn es Statuten gibt, welche einige Clubs (Hoffenheim, Leverkusen, Wolfsburg, Leipzig) von dieser Regel ausnehmen. Zusammengefasst lässt die vorläufige Einschätzung des Bundeskartellamtes zur 50+1-Regel der DFL vom 31. Mai 2021 nur einen Schluss zu: die derzeit geltenden Satzungen von DFB und DFL stehen auf rechtlich fragwürdigem Boden. Früher oder später wird dieser Zustand nicht mehr haltbar sein. Die nationale Gesetzgebung und Rechtsprechung wird dann erneut einen maßgeblichen Einfluss auf den Fußballsport haben.

Und mit dem Steuer- und Kartellrecht ist der Einfluss noch längst nicht abschließend zusammengefasst. Um nur ein weiteres Beispiel zu nennen, sei nochmals auf die hohen Einnahmen der deutschen Clubs aus der TV-Vermarktung verwiesen. Die Tatsache, dass die Vereine auf diesem Weg jährlich über eine Milliarde Euro einnehmen, verdankt man vor allem den vielen Abonnenten des Pay-TV. Doch ist es für

die Fans überhaupt notwendig, sich ein Abo von Sky und DAZN für Hunderte Euro im Jahr zuzulegen, nur um die Spiele live mitverfolgen zu können? Die Antwort ist selbstverständlich nein, denn es gibt unzählige Live-Streams im Internet, welche ohne Bezahlung angeschaut werden können. Auch ohne Abo von Sky kann man so Wolff-Christoph Fuss zuhören und seine bevorzugten Spiele live verfolgen. Dass solche Streams im Internet illegal angeboten werden, spielt möglicherweise eine untergeordnete Rolle, wenn der reine Download legal ist. Es obliegt dem Staat, festzulegen, ob in diesem Falle lediglich der Upload (also das Bereitstellen des Videostreams) illegal ist. Macht sich jemand strafbar, wenn er wissentlich oder unwissentlich illegal hochgeladene Dateien herunterlädt? Und wie sehr unterstützt die Justiz Firmen wie Sky oder DAZN, welche das Angebot an illegalen Streams reduzieren möchten? Was passiert, wenn die illegalen Anbieter im Ausland sitzen? Und was ist, wenn der reine Download, das Ansehen illegaler Streams legal ist und ein Wirt auf diese Weise das Spiel in seiner Kneipe zeigt? Man kann all diese Fragen juristisch und ökonomisch im Detail diskutieren. Doch hier geht es schlicht um die Feststellung, dass der Staat vielfältig mitbestimmt, wie sehr die Einnahmen der Fußballclubs sprudeln. Erfolgreiches Management verlangt, dass sich Unternehmen wie Sky oder die Borussia Dortmund AG regelmäßig mit den staatlichen Weichenstellungen auseinandersetzen und optimale Reaktionen ausarbeiten.

3.4.2 Verbände

Auch wenn letztlich Staaten die Regeln bestimmen, nach denen Fußballunternehmen wirtschaften, sind erstinstanzlich doch eher die Verbände zentral. Auf nationaler Ebene bestimmen der Deutsche Fußballbund (DFB) und die Deutsche Fußball Liga (DFL), an welchen Vorgaben sich die Vereine zu orientieren haben. International sind FIFA und UEFA die wichtigsten Verbände, doch die UEFA ist ungleich wichtiger für die Vereine, da sie die Clubwettbewerbe Champions, Europa und Conference League organisiert.

Es hat in den letzten Jahrzehnten immer wieder Entscheidungen der Verbände gegeben, welche die sportlichen und damit auch die finanziellen Ergebnisse maßgeblich beeinflusst haben. Es sei hier beispielsweise an die Einführung der 3-Punkte Regel zur Saison 1995/96 erinnert. Dies hatte damals zur Folge, dass der 1. FC Kaiserslautern am Ende der Saison zwar als DFB-Pokalsieger für den Europapokal der Pokalsieger 1996/97 qualifiziert war, jedoch als 16. der Bundesliga in die Zweite Liga abstieg. Sechs Siege und 18 Unentschieden ergaben neu 36 Punkte und nicht wie bei der 2-Punkte-Regel 30 Punkte. Der FC St. Pauli stand mit 9 Siegen und 11 Remis aufgrund der Regeländerung am Ende vor Lautern. Nun wissen die meisten Fans, dass

der 1. FCK direkt zurück in die Bundesliga fand und 1998 sogar die Deutsche Meisterschaft feiern konnte, doch grundsätzlich kann ein knapper Abstieg einen Club langfristig zurückwerfen. Die 3-Punkte Regel wurde ursprünglich eingeführt, damit die Clubs einen größeren Ansporn haben, tatsächlich auf Sieg zu spielen und sich weniger häufig mit einem Unentschieden zufrieden zu geben. Erhofft hatte man sich zudem mehr Tore und weniger torlose 0:0 Spiele. Einer Auswertung auf der Webseite *Football Is All About* aus dem August 2017 zufolge sind diese Ziele nur teilweise erreicht worden. Allerdings hat sich die Ungleichheit in den Ligen erhöht: "Wenn man behaupten kann, mit der 3-Punkte Regel sei das Fußballspiel attraktiver geworden, weil die Unentschieden, speziell das torlose Remis, abgenommen haben, dann muss man anhand der Zahlen auch behaupten können, durch die 3-Punkte Regel klafft die Schere der besten und schlechtesten Teams in der Liga weiter auseinander. Denn die schwächeren Teams können eines nicht — mehr Tore schießen."

Die Fußballverbände beeinflussen jedoch nicht nur das Geschehen auf dem Platz, sondern auch, wie sich Clubs organisieren. Für die Struktur und Eigentümerschaft der Fußballvereine in Deutschland ist die 50+1 Regel von zentraler Bedeutung. Diese haben wir bereits kurz angesprochen, doch es lohnt sich, die Details anzuschauen. Die Regel wurde 1999 eingeführt. DFL und DFB legen damit fest, dass die Clubs zwar als Kapitalgesellschaften organisiert sein dürfen, allerdings muss der jeweilige Verein die Mehrheit der Stimmanteile halten. So ist es in Paragraph 16c Absatz 3 der Satzung des Deutschen Fußball-Bundes beziehungsweise fast wortgleich in Paragraph 8 der Satzung der DFL Deutsche Fußball Liga e.V. (Stand: 21.08.2019) festgehalten:

> "Ein Verein kann nur eine Lizenz für die Lizenzligen und damit die Mitgliedschaft in der DFL Deutsche Fußball Liga erwerben, wenn er rechtlich unabhängig ist, das heißt auf ihn kein Rechtsträger einen rechtlich beherrschenden oder mitbeherrschenden Einfluss ausüben kann, über eine eigene Fußballabteilung verfügt und sportlich für die Teilnahme an einer Lizenzliga qualifiziert ist."
>
> "Ausnahmen vom Erfordernis der rechtlichen Unabhängigkeit können nur bewilligt werden, wenn der betreffende Rechtsträger seit mehr als 20 Jahren den Fußballsport des Vereins ununterbrochen und erheblich gefördert hat. Über die Bewilligung von Ausnahmen entscheidet das Präsidium der DFL Deutsche Fußball Liga. Die Bewilligung setzt voraus, dass der betreffende Rechtsträger in Zukunft den Amateurfußballsport in bisherigem Ausmaß weiter fördert."
>
> "Eine Kapitalgesellschaft kann nur eine Lizenz für die Lizenzligen und

> damit die Mitgliedschaft in der DFL Deutsche Fußball Liga erwerben, wenn ein Verein mehrheitlich an ihr beteiligt ist, der über eine eigene Fußballabteilung verfügt und der im Zeitpunkt, in dem sie sich erstmals für eine Lizenz bewirbt, sportlich für die Teilnahme an einer Lizenzliga qualifiziert ist. Der Verein (Mutterverein) muss rechtlich unabhängig [...] sein."
>
> "Der Mutterverein ist an der Gesellschaft mehrheitlich beteiligt (Kapitalgesellschaft), wenn er über 50% der Stimmenanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmenanteils in der Versammlung der Anteilseigner verfügt. Bei der Kommanditgesellschaft auf Aktien muss der Mutterverein oder eine von ihm zu 100% beherrschte Tochter die Stellung des Komplementärs haben. In diesem Fall genügt ein Stimmenanteil des Muttervereins von weniger als 50%, wenn auf andere Weise sichergestellt ist, dass er eine vergleichbare Stellung hat, wie ein an der Tochtergesellschaft mehrheitlich beteiligter Gesellschafter."

Es werden mit der 50+1 Regel zwei Ziele verfolgt. Erstens ermöglicht diese Regelung, dass sich Investoren beteiligen können und Fußballvereine somit neue Finanzierungsmöglichkeiten erhalten. Gleichzeitig sollen die Vereine jedoch die Entscheidungsmehrheit behalten. Seit dem Urteil des Schiedsgerichts des DFB vom 30. August 2011 sind jedoch Ausnahmeregelungen möglich. Konkret sind Mehrheitsbeteiligungen von Investoren statthaft, welche einen Club mehr als 20 Jahre ununterbrochen und erheblich gefördert haben (Paragraph 16c, Absatz 2 bzw. Paragraph 8, Absatz 2).

Vielen Fußballfans ist diese Ausnahmeregelung ein Dorn im Auge. Heute hält die Firma Red Bull GmbH beispielsweise 99% der Anteile an der RasenBallsport Leipzig GmbH und nur 1% gehört noch dem Verein (RB Leipzig e.V.). Vor dem Einstieg im Jahr 2009 prüfte der Hersteller des Süßgetränks auch einen Einstieg bei Fortuna Düsseldorf, 1860 München und sogar St.Pauli. Nachdem diese Versuche gescheitert waren, wurde am 19. Mai 2009 der RasenBallsport Leipzig e.V., kurz RB Leipzig, ins Leben gerufen. Um nicht ganz unten starten zu müssen, übernahm man das Startrecht in der fünftklassigen Oberliga Nordost vom SSV Markranstädt. Sowohl das Logo als auch der Vereinsname sind so gewählt, dass sie möglichst stark an Red Bull erinnern. Bereits nach sieben Jahren gelang im Frühjahr 2016 der Aufstieg in die Bundesliga. Wie war das möglich? Von der Saison 2010/11 bis 2015/16 spielte der Club nie in der ersten Liga, doch gab es deutschlandweit nur zwei Vereine, die netto mehr Geld für Spielertransfers ausgaben: Bayern München (212 Millionen Euro) und der VfL Wolfsburg (69 Millionen Euro). Den Ausgaben der Leipziger für

neue Spieler in Höhe von rund 54 Millionen Euro standen lediglich 2 Millionen an Transfererlösen gegenüber. Selbst gestandene Bundesligaclubs wie Dortmund, Gladbach, Frankfurt, Leverkusen, Schalke oder Hamburg kamen nicht im Ansatz auf solche Nettoausgaben für Spieler. Dass Leipzig in der Zweiten Bundesliga mehr ausgab als alle anderen Clubs zusammen, versteht sich angesichts dieser Zahlen von selbst. Insgesamt wurden geschätzt 100 Millionen Euro aufgewendet, um RB Leipzig in die höchste deutsche Fußballklasse zu bringen.

Nicht wenige fragen sich, wieso RB Leipzig angesichts der 50+1 Regel überhaupt am Spielbetrieb der Bundesliga teilnehmen darf. Der Investor Red Bull hält mit 99% der Anteile viel mehr als eigentlich zulässig. Vereinsmitglieder gibt es im Übrigen auch kaum welche. Beim Verein selbst, der RasenBallsport Leipzig e.V., gab es Stand März 2021 insgesamt 21 Mitglieder (in Worten: einundzwanzig). Stattdessen kann man als Fan eine Jahresmitgliedschaft im sogenannten RB2B Club für stattliche 1'000 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer erwerben. Laut Webseite richtet sich der Club damit an "jeden, der sein Business-Netzwerk erweitern und das Kontakte-Knüpfen mit einem außergewöhnlichen Sporterlebnis verbinden möchte." Das Fußballmagazin *11 Freunde* schrieb schon im April 2012: "Viel eindeutiger als RB Leipzig kann man nicht gegen den Geist der 50+1 Regel verstoßen". Streng juristisch besagt die 50+1 Regel jedoch lediglich, dass der Verein eine ausgelagerte Fußballkapitalgesellschaft steuern muss. In Leipzig gibt es eine solche allerdings gar nicht, denn das Unternehmen ist der Verein. Daher braucht es auch keine Ausnahmeregelung. Anders ausgedrückt: RB Leipzig ist ein eingetragener Verein und die 50+1-Regel bezieht sich lediglich auf ausgegliederte Kapitalgesellschaften. Ein juristischer Winkelzug, der klar gegen den Geist der 50+1 Regel verstößt. Doch das hat weder den Sächsischen Fußball-Verband noch den DFB dazu verleitet, Red Bull einen Riegel vorzuschieben. Hans-Joachim Watzke, Geschäftsführer von Borussia Dortmund, meinte schon im April 2012, dass viele Angst hätten, sich gegen Red Bull zu positionieren. Viele sähen in dem Konstrukt einen potenziellen künftigen Arbeitgeber.

Auch bei Hertha BSC gab beziehungsweise gibt es solche Überlegungen. Der Club ist inzwischen als Hertha BSC GmbH & Co. KGaA aufgestellt, wobei der Investor Lars Windhorst im Juni 2019 für 125 Millionen Euro 37.5 Prozent der Anteile erwarb. Im November 2019 kamen weitere 99 Millionen Euro und im Laufe des Jahres 2020 nochmals 150 Millionen Euro hinzu. Das Gesamtinvestment in Höhe von 374 Millionen Euro brachte dem Investor zwar einen Anteil von 66.6 Prozent, doch Hertha BSC e.V. besitzt ähnlich wie bei Borussia Dortmund sämtliche Anteile an der Komplementär-GmbH, sodass die Stimmrechte beim Verein geblieben sind. Doch wie unabhängig ist der Verein seitdem wirklich noch? Der Sportökonom Sebastian Bauers verwies in der *Sportschau* im Jahr 2020 auf die Problematik, dass *wirtschaftlich*

bedingter Einfluss kaum reguliert wird. Die 50+1 Regel stößt hier sozusagen an ihre Grenzen, da sie nur die formalen Stimmrechte im Club berücksichtigt.

Die Ausnahmen beziehungsweise die Ausnahmeregelung der 50+1 Regel stehen jedoch nicht nur bei vielen Fans in der Kritik. Es wurde auch bereits die Frage gestellt, ob diese überhaupt rechtmäßig sind. Wie bereits zitiert, stellte Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamtes, im Mai 2021 fest: "Die wirtschaftlichen Aktivitäten von Verbänden und Vereinen unterliegen deutschem und europäischem Wettbewerbsrecht. Die Begrenzung der Liga-Teilnahme auf vereinsgeprägte Clubs ist unzweifelhaft eine Wettbewerbsbeschränkung. Allerdings können Beschränkungen des Wettbewerbs auch in bestimmten Fällen vom Kartellverbot ausgenommen sein. Mit der 50+1-Regel will die DFL für eine Vereinsprägung und eine gewisse Ausgeglichenheit des sportlichen Wettbewerbs sorgen. Diese sportpolitischen Ziele können auch im Rahmen des Kartellrechts anerkannt werden." Kritischer schaut es jedoch bei der Ausnahmeregelung aus. Hierzu schrieb das Bundeskartellamt am 31. Mai 2021:

> "Durch die Gewährung der Förderausnahme wird in den betroffenen Klubs der beherrschende Einfluss des Muttervereins ausgeschaltet und damit das sportliche Geschehen insoweit von der Vereinsprägung abgekoppelt. Es besteht die Gefahr, dass prägende Charakteristika wie Mitgliederpartizipation im Verein und Transparenz gegenüber den Mitgliedern hierbei verloren gehen. Vereinsgeprägter Fußball und Ausgeglichenheit des Wettbewerbs, wie es sich die DFL mit der Regelung zum Ziel gesetzt hat, sind so nicht mehr einheitlich gegenüber sämtlichen Klubs gesichert. Dies hat auch einen Wettbewerbsnachteil für die von der Ausnahme nicht profitierenden Klubs zur Folge. Vereinsgeprägte und Investoren-finanzierte Klubs treten nebeneinander an. Hierdurch entstehen Zweifel an der Eignung der Gesamtregelung zur Organisation eines sportlich fairen, vereinsgeprägten Wettbewerbs. Wenn einigen Klubs größere Möglichkeiten zur Einwerbung von Eigenkapital zur Verfügung stehen als anderen, dürfte dies nicht zur Ausgeglichenheit des sportlichen Wettbewerbs beitragen, sondern ihn eher verzerren."

Konkret steht also die Ausnahmeregel für Bayer Leverkusen, den VfL Wolfsburg und die TSG Hoffenheim in der Kritik. Die DFL selbst hatte sich im Jahr 2018 an das Bundeskartellamt gewendet, um die Regelung rechtlich abzuklären. Im Juli 2021 war offen, wie die DFL künftig eine rechtlich einwandfreie Regelung ausgestalten möchte. Die schlichte Abschaffung der 50+1-Regel, und damit unbeschränkte Öffnung für Finanzinvestoren, gilt als eine Option. Doch weder im Ligaverband noch

bei den Bundesligisten gibt es hierfür Zustimmung. Auch für Fan-Vertreter wäre die Abschaffung der 50+1 Regel wohl ein rotes Tuch. Doch wie soll es nun weitergehen?

Wort und Geist des Paragraphen 16c der DFB Satzung (die Ausnahme von der 50+1 Regel) deuten an, dass Investoren nur die Mehrheit übernehmen dürfen, wenn sie über zwei Jahrzehnte mehr oder weniger *selbstlos* einen Verein und seine Nachwuchsarbeit gefördert haben. Wie passt das zusammen mit dem Motiv von Investoren, eine Rendite zu erzielen, Werbung für eigene Produkte zu machen oder sich Anerkennung zu kaufen? Kann man wirklich unterstellen, dass Bayer, Hopp oder Volkswagen ohne Eigeninteresse Millionen von Euro in den Fußball stecken? Auch bei Großsponsoren stellen sich Fragen zur Unabhängigkeit der Clubs. Wie stark ist beispielsweise der FC Bayern von Adidas abhängig, wenn dieser Konzern jährlich rund 60 Millionen Euro zahlt? Streng gesprochen ist der Club nach wie vor unabhängig, denn der Ausrüstervertrag läuft über viele Jahre und ist rechtlich bindend. Zudem könnte Bayern alternativ auf Nike setzen und ähnlich viel verdienen.

Um die 50+1 Regel zu beurteilen, muss man auch einen Blick ins Ausland werfen. Wie schauen dort die Regeln zur Beteiligung von Investoren an Clubs aus? Wir haben bereits gesehen, dass sich zahlreiche Top-Clubs aus Europa in privater Hand befinden — ob nun Paris, Manchester, oder Mailand. Doch es gibt auch Ausnahmen. In Spanien sind sowohl Real Madrid als auch der FC Barcelona oder Athletic Bilbao als Vereine organisiert. Die Clubs gehören somit den Mitgliedern, welche auch den Präsidenten wählen. Auch der FC Porto befindet sich nicht in privater Hand. Seit 1982 ist dort Jorge Pinto da Costa Präsident des Clubs mit seinen über 100'000 Mitgliedern. Auch ohne externe Geldgeber gewann der Verein mehr als zwanzig nationale Meisterschaften und je zwei Mal die Champions sowie die Europa League. Doch Ausnahmen wie Barcelona oder Porto sind eben genau das: Ausnahmen. In der Regel sind ausländische Vereine offen für Investoren. Dies sieht man in kleinen Ländern wie der Schweiz ebenso wie in Frankreich. Girondins Bordeaux wurde im Sommer 2021 von Gérard Lopez gekauft. Der neue Besitzer rettete den Verein vor dem Bankrott. Der Verein hatte zuvor schon der Mediengruppe Groupe M6 sowie dem Unternehmer Joseph DaGrosa gehört. Der luxemburgisch-spanische Unternehmer Gerard Lopez besitzt auch Anteile an OSC Lille sowie dem belgischen Erstdivisionär Royal Excel Mouscron. Das Ziel sei es, dass sich Nachwuchsspieler von Lille bei Mouscron entwickeln können. Solche Entwicklungen gilt es auch in Deutschland genau zu beobachten. Sollte die 50+1 Regel eines Tages fallen, liefert uns das Ausland bereits jetzt einen Blick in die Zukunft.

Das Ausland und Financial Fair Play

Es wäre absurd, einen deutschen Fußballverein zu führen, ohne auf Entwicklungen im Ausland zu schauen. Nicht nur stellen die ausländischen Clubs Kontrahenten bei internationalen Spielen dar, sie konkurrieren auch ganz direkt um Fußballprofis. Auch hieraus ergeben sich für das Management sowohl Gefahren als auch Chancen. Borussia Dortmund mag Erling Haaland verlieren, weil englische Clubs dank gigantischer TV-Einnahmen und externer Geldgeber viel höhere Gehälter zahlen können. Selbstverständlich muss man deshalb in Dortmund überlegen, wie die Bundesligavereine ebenfalls mehr Geld verdienen können und ob die 50+1 Regel nicht einen Wettbewerbsnachteil für deutsche Clubs erzeugt. Doch wenn Paris Saint-Germain binnen kurzer Zeit Stars wie Messi, Ramos und Donnarumma unter Vertrag nimmt und in der Folge andere Spieler von der Gehaltsliste loswerden muss, ergeben sich auch Chancen. Beispielsweise konnte sich Bayer Leverkusen den Abwehrspieler Mitchel Bakker unter Marktwert sichern, einfach weil für ihn in Paris kein Platz mehr war. Die deutschen Vereine müssen somit bei ihren Entscheidungen nicht nur die Regelungen des deutschen Fußballverbandes berücksichtigen, sondern auch jene im Ausland.

3.4.3 Technik

Praktisch jede Wirtschaftsbranche muss sich von Zeit zu Zeit mit den Auswirkungen neuer technologischer Möglichkeiten auseinandersetzen. Sehr eindrücklich sieht man dies beispielsweise in der Musikbranche. Noch im Jahr 2000 war der Verkauf physischer Tonträger die wichtigste Einnahmequelle. Doch die 1999 gestartete Musiktauschbörse Napster sowie andere internetbasierte (illegale) Plattformen boten MP3-Musikdateien gratis an. Binnen zehn Jahren sanken dadurch die Einnahmen der Musikbranche aus dem Verkauf von Tonträgern um über 60 Prozent. Erst als man die Möglichkeiten von Streaming-Anbietern als Chance und neue treibende Einnahmequelle nutze, konnte man die Verluste durch die sinkenden CD-Verkäufe ausgleichen.

Was wir in der Musikbranche sehen, lässt sich auch bei Filmen beobachten. Wo früher in jeder Stadt nicht nur Bibliotheken, sondern auch Videotheken zu finden waren, gibt es heute fast keine Unternehmen mehr, die Filme auf DVD oder VHS verleihen. Die hohe Geschwindigkeit des Internets ermöglicht es Millionen von Haushalten, Filme und Serien bequem via Netflix oder Disney+ zu streamen. Diese werden zudem heutzutage in hochauflösender HD- oder 4K-Qualität ausgestrahlt. Dies hat auch für den Fußball Konsequenzen.

Lineares Fernsehen und neue Medien

Zunächst ist es möglich, das eigene Produkt (die Show auf dem Platz) besser an ein großes Publikum zu verkaufen. Ein Stadion mag zwar 100'000 Plätze haben, doch per TV erreicht man fast unbegrenzt viele Menschen. Es gab zunächst übrigens die Befürchtung, dass viele Fans gar nicht mehr ins Stadion gehen würden, wenn die Übertragung im TV so gut sei. Doch man hätte bloß eine Handvoll Fans fragen müssen: das Erlebnis im Stadion ist nicht mit Fernsehschauen vergleichbar. Ökonomen würden sagen, dass die Live-Verfolgung des Spiels im TV ein schwaches Substitut (Ersatzprodukt) für das Erlebnis im Stadion ist. Daher sind die Stadien nach wie vor zumeist ausverkauft und gleichzeitig schauen Millionen Menschen per TV zu.

Dies hängt auch damit zusammen, dass das Privatfernsehen in Deutschland seit den 1980er Jahren dem öffentlichen Rundfunk in der Berichterstattung zum Fußball Konkurrenz macht. Sender wie Sat.1 oder RTL rührten für den Fußball aus Eigeninteresse die Werbetrommel: je mehr Zuschauer sie erreichten, desto höher waren ihre eigenen Werbeeinnahmen. Uli Hoeneß beschrieb den Wechsel zum Privatfernsehen einmal wie folgt: "Die Privatsender haben die Ware [Fußball] gut verkauft. ARD und ZDF waren nicht [von den Werbeeinnahmen abhängig] und haben die Ware nicht gut verkauft."

Heutzutage können Kunden von Sky oder DAZN auch unterwegs die Spiele verfolgen. Überhaupt hat sich der Medienkonsum in den letzten Jahren verändert. Gerade junge Menschen verbringen viel mehr Zeit mit dem Smartphone und schauen weniger lineares Fernsehen, so wie es die älteren Generationen tun. Dies ist nicht nur einfach ein Wechsel des Abspielgeräts. Seit jeher hat das Medium auch Auswirkungen auf die Message, also den Inhalt. Nicht jedes Videoformat eignet sich für jedes Übertragungsgerät gleichermaßen. Statt stundenlanger Filme eignen sich Smartphones eher für Kurzvideos, welche per YouTube oder TikTok mit anderen geteilt werden können. Ein spektakuläres Tor von Cristiano Ronaldo wird so binnen Stunden von hunderten Millionen Menschen gesehen. Gleichzeitig fehlen etablierten TV-Sendern Zuschauer und stehen daher unter größerem Druck, genau das zu senden, was hohe Einschaltquoten bringt. Und das sind in aller Regel die Top-Clubs und die Superstars des Fußballs. Wie hoch ist wohl die Einschaltquote des ZDF Sportstudio, wenn ausführlich über den FC Bayern berichtet wird und Uli Hoeneß als Studiogast geladen ist? Und wie hoch, wenn man stattdessen die Entwicklung von Augsburg oder Bielefeld beleuchtet? Dasselbe Bild ergibt sich bei anderen Sendern. Auch der Sport1 Doppelpass wendet einen Großteil der Sendezeit für die zwei Top-Clubs aus Dortmund und München auf, weil dies die höchsten Zuschauerzahlen verspricht. Im Ergebnis sind die Zuschauer besser über diese Clubs informiert

und entsprechend steigt das Interesse an ihnen. Wer kümmert sich schon um einen Verein, über den man kaum etwas weiß? Der Quotendruck fördert so die Ungleichheit unter den Fußballclubs. Auch bei der Berichterstattung in der 2. Liga kann man ein ähnliches Prinzip feststellen. Hier dominieren Schalke und der HSV, während Sandhausen oder Heidenheim tendenziell kleinere Anteile bei den Berichten haben.

Für den FC Bayern und andere Spitzenclubs ergibt sich jedoch nicht nur durch die Quotenfokussierung der TV-Sender ein Vorteil. Sie haben sich zwar stets gegen eine Einzelvermarktung ihrer TV-Rechte entschieden, aber es gibt heutzutage sowohl das FC Bayern TV als auch BVB-TV, jeweils mit exklusiven Inhalten und das 24 Stunden am Tag. Und auf YouTube hat Dortmund rund eine Million Abonnenten, Bayern gar doppelt so viele. Und Augsburg zum Vergleich? Nicht einmal 20'000 haben den Kanal des Clubs auf YouTube abonniert. Die neue Medienwelt schafft weitere Möglichkeiten, doch nicht alle profitieren gleichermaßen. Das zeigt sich auch mit Blick auf die Follower auf den Plattformen Facebook, Instagram und Twitter. Im Sommer 2022 hatte Cristiano Ronaldo allein auf Instagram fast 460 Millionen Follower. Hinzu kamen 151 Millionen Follower auf Facebook und über 100 Millionen auf Twitter. Auf solche Zahlen kam nicht einmal ein Club wie Real Madrid, welcher als erfolgreichster Verein auf 220 Millionen Follower kam. Deutsche Vereine kommen nicht im Ansatz auf solche Zahlen, wie Abbildung 3.23 aufzeigt. Zudem wird deutlich, wie sehr Bayern und Dortmund diesen Medienkanal dominieren. Zusammen kommen sie auf 77% aller Social Media Follower unter den deutschen Vereinen. Dies ist beispielsweise in Spanien oder Frankreich ähnlich. Und Abbildung 3.23 zeigt auch, dass erstaunlich viele Zweitligisten zu den Top-20 gehören. Schalke, Bremen oder Hamburg erreichen selbst als Zweitligisten mehr Fans auf Social Media als viele Bundesligisten. Clubs wie Leipzig oder Hoffenheim hingegen haben, trotz Champions League Teilnahme, ähnlich wenige Follower wie Ingolstadt oder Düsseldorf.

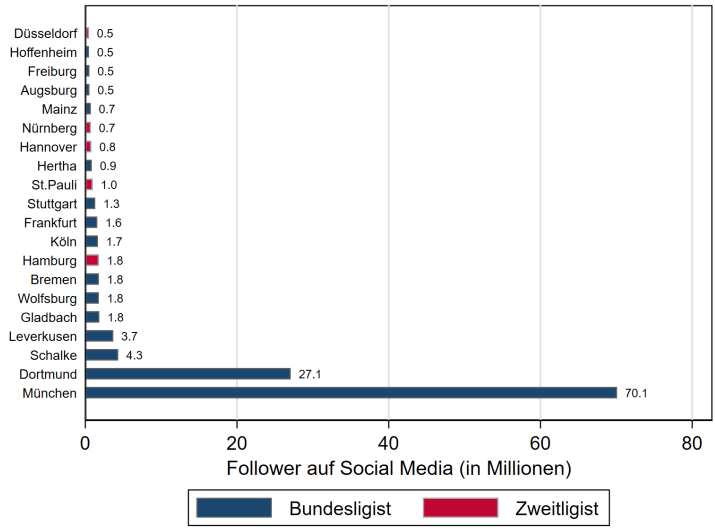


Abbildung 3.23: Top-20 Deutsche Clubs nach Followern auf Social Media (Juni 2021)

Auffallend bei den neuen sozialen Netzwerken ist, dass einzelne Spieler deutlich mehr Follower haben als ganze Clubs. Unangefochtener Spitzenreiter ist Cristiano Ronaldo mit über 400 Millionen Fans, gefolgt von Neymar (240), Lionel Messi (215), James Rodríguez (95), Gareth Bale (90) und Mesut Özil (80). Aus der Bundesliga dominieren Robert Lewandowski (25), Marco Reus (24), Manuel Neuer (23) und Thomas Müller (21). Diese enormen Follower-Zahlen bescheren den größten Stars des Fußballs weitere Bekanntheit und finanzielle Einnahmen. Bei Cristiano Ronaldo schätzen Experten, dass er pro Beitrag ("Post" im Englischen) mehr als eine Million Euro von Werbepartnern verlangen kann. Eine wichtige Frage für die Clubs ist es, ob soziale Netzwerke auch bei Transfers berücksichtigt werden sollten. Als James Rodríguez den FC Bayern im Sommer 2019 verließ, war der rein sportliche Verlust überschaubar. Doch Online-Marketing-Agenturen sahen für die Münchener durchaus einen relevanten Verlust: James erreichte damals mit einem einzigen Beitrag in den sozialen Medien mehrere Millionen Menschen. Diesen Werbeeffekt für den FC Bayern kann man auch finanziell abschätzen. Und es stellt sich die Frage, ob bei jüngeren Fans generell die Bindung zu einzelnen Profis höher ist als zu einem konkreten Club. Als sich Lionel Messi im August 2021 Paris Saint-Germain anschloss, konnte der Club sich über einige Millionen zusätzliche Follower in den sozialen Netzwerken freuen. Unbestritten hat der argentinische Superstar ein riesiges Werbepotenzial, doch weltweit gibt es wie vorhin erwähnt nur sehr wenige Spieler dieser Art. Igno-

rieren kann man die sozialen Medien nicht, aber wie es der langjährige Kapitän des BVB, Alfred Preißler, einst sagte: “Entscheidend is’ auf’m Platz.”

Big Data

Auch wenn Alfred Preißler richtig lag, so können Fußballclubs doch mit neuer Technik erfolgreicher sein. Inzwischen gibt es keinen Top-Club mehr, welcher nicht eine umfangreiche Datenbank hat mit individuellen Spielerstatistiken. Auch neue Konzepte wie etwa *Expected Threat* helfen beim Fußballmanagement. Damit wird ermittelt, wie sehr sich durch die Aktionen eines Spielers auf dem Platz die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das eigene Team ein Tor erzielt. Oftmals setzen Clubs hierbei auf die Dienstleiter wie etwa *Driblab*, welche die Rohdaten (sämtliche Bewegungen der Akteure auf dem Platz) auswerten und aufbereiten. Während herkömmliche Statistiken lediglich den Torschützen sowie Vorlagengeber ausweisen, erhält man mit umfangreicheren Datenbanken und deren Auswertung ein kompletteres Bild. Oftmals sind es lange Pässe auf die linke oder rechte Außenbahn, welche eine ganze Abwehrreihe in Schwierigkeiten bringen. Solche Aktionen sieht jeder Fan oder Funktionär sofort, wenn er die Spiele analysiert. Doch dies ist sehr zeitintensiv. Daher setzen kluge Manager die neuen technischen Möglichkeiten ein, um schneller eine große Zahl von Spielern gezielt bewerten zu können.

Die Auswertung von großen Datensätzen hilft Clubs auch durch clevere Transfers Geld zu verdienen. Insbesondere Konzepte wie *expected goals* (xG) dienen dazu, diese Einnahmequelle zu nutzen. Hierbei werden sämtliche Torschüsse eines Spielers ausgewertet und mit durchschnittlichen Trefferquoten (Tore pro Torschuss) ähnlicher Torschüsse verglichen. Die Idee ist, dass sich ein Offensivspieler zunächst den Torschuss erarbeiten muss, bevor er überhaupt treffen kann. Hat ein Spieler in einer Saison viele Tore erzielt, aber einen niedrigen xG-Wert, so kann dies darauf hindeuten, dass er Glück hatte und schwachen gegnerischen Torhütern gegenüberstand. Umgekehrt verspricht ein Spieler mit hohem xG-Wert und wenigen erzielten Toren ein hohes Trefferpotenzial. Gemäß einer Auswertung von *The Athletic* hat der englische Premiere League Club Brentford mutmaßlich durch solch clevere Datenauswertungen mehrere Spieler günstig verpflichtet und dann teuer verkaufen können. Hierzu zählen Ezri Konsa (Kaufpreis 2.9 Millionen Euro, Verkaufspreis 13.3 Millionen), Said Benrahma (1.7 , 23.1), Andre Gray (0.6, 12.4), Ollie Watkins (7.2, 34) oder auch Neal Maupay (2, 22.2). Insgesamt hat Brentford für diese fünf Spieler 14.4 Millionen Euro ausgegeben und beim späteren Weiterverkauf insgesamt 105 Millionen eingenommen.

Kryptowährungen und Tokens

Der Digitalisierung verdanken wir nicht nur Plattformen wie eBay, welche den traditionellen Flohmarkt ersetzen, sondern auch neue Formen des Geldes. Seit einigen Jahren steigt das öffentliche Interesse an Kryptowährungen. Diese auch als Coin oder Token bezeichneten digitalen Vermögenswerte basieren auf einer dezentralen Datenbank, in der Regel eine Blockchain — eine Art digitale Buchführung. Interessant wurden Bitcoin und andere Kryptowährungen vor allem aufgrund ihrer enormen Preisschwankungen. Beispielsweise stieg der Wert eines Bitcoins von einigen Hundert Euro im Jahr 2017 auf über 10'000 Euro, während der Corona-Krise sogar auf über 50'000 Euro. Seit jeher locken solche Preisentwicklungen Spekulanten an. Wer würde nicht gerne ein paar (digitale) Gegenstände für wenige Euro kaufen und ein halbes Jahr später für 20'000 Euro verkaufen?

Der Hype um Kryptowährungen hat auch einige findige Manager im Fußball auf neue Ideen gebracht. Seit kurzem geben etliche Clubs selbst Token aus. Etwas vereinfacht gesagt schaffen die Vereine damit ihre eigene Clubwährung. Diese kann entweder mit anderen Käufern gehandelt werden — etwa in der Hoffnung auf Wertgewinne — oder für den Erwerb von exklusiven Fanartikeln und Dienstleistungen des Clubs. Sowohl Top-Clubs wie Juventus Turin oder Paris Saint-Germain als auch kleinere Vereine wie Young Boys Bern oder Atlético Mineiro aus Brasilien machen dabei mit. Gemäß Zahlen von *Coinmarketcap.com* haben mehrere Clubs bereits Dutzende Millionen durch den Verkauf von Tokens eingenommen. Ob dies im Interesse der Fans ist, sei dahingestellt. Aus Managementperspektive haben hier einige Funktionäre inmitten der Corona-Krise einen Weg gefunden, zusätzliche Einnahmen zu generieren. Dies erinnert an Starbucks und andere Firmen, welche Jahre zuvor Kundenkarten mit Guthaben einführten. Ende des Jahres 2019 hielten beispielsweise die Kunden von Starbucks über 1.5 Milliarden Euro an Guthaben, welches sie ausschließlich für Produkte in den Kaffeehäusern der Kette verwenden konnten. Damit ist Starbucks in gewisser Hinsicht eine der größeren Banken der USA (*PolyMatter*, 2021), wobei das Unternehmen für diesen "Kredit" von Seiten der Kunden keine Zinsen zahlen muss. Zum einen kann Starbucks mit dem geliehenen Geld selbst Einkommen erzielen — es beispielsweise gewinnbringend investieren — und zum anderen werden rund 10 % der Guthaben nie eingelöst — etwa, weil Kunden es schlicht vergessen. In beiden Fällen profitiert das Unternehmen.

3.4.4 Wirtschaft

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt nicht nur von den intern getroffenen Entscheidungen sowie dem direkten Umfeld ab. Auch die allgemeine Wirt-

schaftslage hat einen bedeutenden Einfluss auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen. Sehr deutlich wird dies daran, dass zahlreiche Branchen in Schwierigkeiten geraten, sobald die Volkswirtschaft als Ganzes in eine Rezession fällt. Die Arbeitslosigkeit steigt dann und die Konsumenten halten sich mit Ausgaben zurück. Das ist besonders problematisch für Hersteller von langlebigen Gütern wie Autos oder Möbeln. Sitzt das Geld weniger locker, kann man in der Regel den Kauf auch einige Monate oder Jahre verschieben.

Auch Fußballvereine sind von wirtschaftlichen Auf- und Abschwüngen nicht isoliert. Wie wir gesehen haben, verdienen sie einen Großteil des Geldes durch die TV-Vermarktung, Sponsoring und den Verkauf von Fanartikeln. Alle drei Einkommensquellen werden in einer wirtschaftlichen Rezession negativ getroffen. Die TV-Sender verdienen Geld durch Werbung, doch gerade Reiseanbieter oder Automobilhersteller werben viel und sind von einer Rezession besonders stark betroffen. Generell versuchen viele Firmen in wirtschaftlich schlechten Zeiten, Ausgaben zu kürzen. Daher ist es für Fußballclubs schwieriger, lukrative Sponsorendeals abzuschließen. Und da einigen Fans das Geld auch nicht mehr so locker sitzt, kaufen sie weniger Fanartikel.

Für Fußballclubs sind wirtschaftlich schwierige Zeiten allerdings noch aus einem anderen Grund hoch problematisch: sie haben in der Regel nur geringe Rücklagen. Bayern München mag zwar über das berühmte Festgeldkonto verfügen — wobei fraglich ist, ob der Club das Geld bei den derzeitigen Nullzinsen wirklich festverzinslich anlegt — aber das ist die Ausnahme. In der Regel geben Clubs fast jeden Euro aus, den sie einnehmen. Alles andere gefährdet den sportlichen Erfolg und ist damit auch nicht unbedingt finanziell attraktiv. Andererseits gehen Clubs dadurch hohe Risiken ein. Hier spielt eine kurzfristige Orientierung vieler Manager, aber auch die implizite Garantie einer staatlichen Unterstützung (wie bereits beschrieben) eine Rolle.

Die Folgen der Corona-Krise

Besonders problematisch für die Fußballclubs war die letzte wirtschaftliche Rezession, welche durch das neuartige Coronavirus ab Frühjahr 2020 ausgelöst wurde. Der Fußball wurde zeitweise ganz ausgesetzt und später über einen langen Zeitraum ohne Zuschauer im Stadion oder mit reduzierter Zuschauerzahl ausgetragen. Die Folge waren Mindereinnahmen in Millionenhöhe. In Dortmund fallen aufgrund des besonders großen Stadions Einnahmen in Höhe von rund drei Millionen Euro pro Partie ohne Zuschauer weg. Bei anderen Clubs sind es zwischen 500'000 und 2.7 Millionen Euro. Wichtiger noch als die absoluten Zahlen ist hier jedoch der relative Rückgang der Gesamteinnahmen. Wie viel Prozent des gesamten Umsatzes

geht den Clubs durch die Corona-Krise verloren, wenn es 17 Geisterspiele gibt? Hier zeigen Schätzungen, dass besonders Vereine wie Stuttgart, Bremen oder Frankfurt mit Umsatzeinbußen von 17 bis 22 Prozent durch die Geisterspiele betroffen sind.

In der modernen Managementlehre werden Rezessionen jedoch auch als Chance beschrieben. Nicht wenigen Unternehmen ist es gelungen, aufgrund einer wirtschaftlichen Krise erfolgreich zu sein. Beispielsweise wurden AirBnb und Uber während der globalen Finanzkrise 2008/09 gegründet. Beiden kam zugute, dass viele Amerikaner damals arbeitsuchend waren und sie mit einem vorhandenen Zimmer zur Vermietung oder Auto zum Personentransport etwas Geld verdienen wollten.

Im Fußball sind Krisen ebenfalls immer eine Chance. Auch wenn es noch recht früh ist, die Auswirkungen der Corona-Krise abschließend zu beurteilen, so lassen sich doch einige Gewinner und Verlierer ausmachen. Ganz grundsätzlich ist es unvorteilhaft, wenn man mitten in einer Krise Vermögensgegenstände verkaufen muss. Wer Auto, Aktien oder Haus zu Geld machen will, sollte dies besser während einer Boomphase tun. Dies gilt auch für die wichtigsten Vermögensgegenstände der Fußballclubs. Wer mitten in der Corona-Krise zusätzliches Geld brauchte, sah sich mitunter gezwungen, finanziell schlechte Angebote für die eigenen Spieler anzunehmen. Als Beispiele können wir den ehemaligen RB Leipzig-Kapitän Marcel Sabitzer oder den Wechsel von Raphaël Varane von Real Madrid zu Manchester United nennen. Vor der Corona-Krise hätten Spieler dieser Qualität sehr wahrscheinlich wesentlich höhere Transfererlöse gebracht. Viele Spieler wurden im Sommer 2020 beziehungsweise 2021 gar nicht verkauft, sondern verliehen. Auf diese Weise sparen sich die abgebenden Clubs das Gehalt und die aufnehmenden Vereine erhalten spielerische Verstärkungen ohne hohe Ablösesummen zahlen zu müssen. Besonders problematisch waren diese Entwicklungen für jene Clubs, deren Geschäftsmodell Transfererlöse als zentrale Einnahmequelle beinhalten. Solche Vereine erzielen oftmals 10-30 Millionen Euro, wenn sie ihre besten Spieler verkaufen. Doch während der Corona-Krise gab es nur wenige Abnehmer, welche derartige Summen zahlen konnten oder wollten.

Nun war die Corona-Krise ebenso wenig der Untergang des Fußballs wie zwanzig Jahre vorher die Kirch-Insolvenz. Damals sagte Reiner Calmund: “In der Not müssen wir alle den Gürtel enger schnallen. Da flankt eben einer für 300’000 statt für 400’000 Euro hinter das Tor.” Doch die Corona-Pandemie könnte durchaus spürbare Auswirkungen hinterlassen. Eine Studie von Kai Fischer, James Reade und Benedikt Schmal zeigt, dass die Leistung der infizierten Spieler auch nach über sechs Monaten noch einige Prozent niedriger ist als sie es vermutlich ohne Corona-Infektion gewesen wäre.

Doch nicht alle Clubs mussten aufgrund der Corona-Krise Geld sparen. Wie Tabel-

le 3.9 zeigt, konnten insbesondere die Vereine der englischen Premier League weiter hohe Nettoausgaben tätigen. Während selbst Größen wie Real Madrid oder Bayern München zwei Jahre lang kaum Geld ausgaben, leisteten sich die Clubs aus Manchester hohe Defizite. Zu berücksichtigen ist darüber hinaus, dass man sich in Paris und Manchester exorbitante Gehälter für Stars wie Messi oder Ronaldo leistet, während Bayern München beispielsweise David Alaba aufgrund hoher Gehaltsforderungen ziehen ließ. Allein die Tatsache, dass PSG ein angeblich 200-Millionen Euro schweres Angebot für Mbappé ausschlagen konnte — zu einem Zeitpunkt, wo der Spieler nur noch ein Jahr Vertrag hatte — zeigt, wie finanzstark der von Katar gesponsorte Club ist. Man darf jedoch auch fragen, ob dies gutes Management reflektiert. Der Spieler hatte wiederholt eine Vertragsverlängerung abgelehnt und hätte im Sommer 2022 ablösefrei wechseln können. Es wäre also nicht unwahrscheinlich gewesen, dass die Dienste Mbappés den Club für ein Jahr über 200 Millionen Euro (die entgangene Ablösesumme zuzüglich ein Jahr Gehalt) gekostet hätten. Am Ende hat Mbappé einen neuen Dreijahresvertrag unterzeichnet. Warum? Die *ZEIT* beschrieb es Ende Mai 2022 wie folgt: “Die Rede ist von 300 Millionen Euro Handgeld, einer weiteren Bonuszahlung von mehr als 100 Millionen und einem kolportiertem Jahresnettoverdienst von 50 Millionen.”

Liga / Club	2019/20			2020/21			2021/22		
	Einnahmen	Ausgaben	Netto	Einnahmen	Ausgaben	Netto	Einnahmen	Ausgaben	Netto
Premier League	923	1680	-757	451	1520	-1069	634	1350	-716
Manchester City	*71*	*160*	*-89*	*62*	*162*	*-100*	*39*	*128*	*-89*
Chelsea FC	*157*	*45*	*112*	*59*	*247*	*-188*	*122*	*120*	*2*
Manchester United	*81*	*235*	*-154*	*19*	*84*	*-65*	*29*	*140*	*-111*
Bundesliga	636	936	-300	318	332	-14	455	420	35
Bayern München	*54*	*140*	*-86*	*22*	*62*	*-40*	*0*	*58*	*-58*
Borussia Dortmund	*132*	*149*	*-17*	*6*	*48*	*-42*	*108*	*45*	*63*
RB Leipzig	*45*	*80*	*-35*	*57*	*55*	*2*	*112*	*108*	*4*
Eintracht Frankfurt	*115*	*78*	*37*	*16*	*10*	*6*	*28*	*8*	*20*
Serie A	1030	1400	-370	740	817	-77	514	565	-51
AC Mailand	*59*	*114*	*-55*	*48*	*30*	*18*	*73*	*4*	*69*
Juventus	*203*	*224*	*-21*	*108*	*139*	*-31*	*34*	*35*	*-1*
Atalanta Bergamo	*97*	*60*	*37*	*71*	*59*	*12*	*41*	*68*	*-27*
La Liga	1160	1510	-350	562	420	142	231	293	-62
Real Madrid	*136*	*355*	*-219*	*104*	*0*	*104*	*78*	*31*	*47*
FC Barcelona	*153*	*301*	*-148*	*140*	*112*	*28*	*54*	*15*	*39*
Atlético Madrid	*309*	*245*	*64*	*83*	*89*	*-6*	*65*	*9*	*56*
Ligue 1	836	816	20	413	462	-49	363	396	-33
Paris Saint-Germain	*106*	*95*	*11*	*0*	*63*	*-63*	*9*	*83*	*-74*
Olympique Lyon	*158*	*126*	*32*	*50*	*33*	*17*	*47*	*7*	*40*

Tabelle 3.9: Transferausgaben und -einnahmen 2019/20 bis 2021/22

3.5 Finanzielle Ungleichheit im Fußball

Das viele Geld im Fußball wird, wie schon gesehen, nicht gleichmäßig an alle Clubs verteilt. Daher ist über die Jahre hinweg eine enorme Ungleichheit entstanden. Richtig hohe Einnahmen erzielt nur, wer ganz oben dabei ist. Selbst *innerhalb* der Champions League gibt es wie gesehen eine enorme Ungleichheit bei den Preisgeldern. Wir zeigen zum Abschluss des dritten Kapitels die Dimensionen dieser Entwicklung auf, denn die finanzielle Ungleichheit ist eine der maßgeblichen Ursachen der im zweiten Kapitel beschriebenen Probleme. Daher müssen wir einigen Fragen genauer nachgehen. Welche Mechanismen haben dazu geführt, dass sich die Schere zwischen Arm und Reich (wobei 'arm' im Fußball zumeist immer noch relativ reich bedeutet) weiter geöffnet hat? Warum hebt die Flut an Geld nicht alle Boote im gleichen Ausmaß an?

Es gab zwar immer eine finanzielle Ungleichheit im Fußball, doch diese hat sich erheblich vergrößert. Fragt man Insider, ob die Schere im Fußball auseinander gegangen ist, so erhält man Antworten wie diese von Andreas Rettig, dem ehemaligen Sportgeschäftsführer bei der DFL: "Heute ist das längst keine Schere mehr, die Teile sind längst auseinander geflogen." Warum ist das passiert, warum hat sich die Schere geöffnet? Und wie genau haben sich die Gewichte verschoben?

Hebt die Flut alle Boote an?

Nicht selten wird argumentiert, dass die immer größeren Finanzströme letztlich allen Vereinen zugutekommen. Ebenso wird behauptet, wenn deutsche Clubs international spielen, sollten alle deutschen Fans ihnen die Daumen drücken. Doch ist der Erfolg von Bayern oder Dortmund in der Champions League wirklich im Interesse von Augsburg oder Freiburg?

Eine interessante Diskussion zu dieser Frage gab es im August 2021 in der Schweiz. Den Young Boys Bern (YB) war gerade die Qualifikation für die Gruppenphase der Champions League geglückt. Nicht jeder in der Schweiz war jedoch darüber erfreut. Die *Neue Zürcher Zeitung* rechnete vor, was die finanziellen Folgen sein dürften: "Als YB 2018 letztmals in der Königsklasse unterwegs war, strich jeder Klub 500'000 Euro [Solidaritätszahlungen der UEFA] ein. Doch das ist nichts im Vergleich mit dem, was den Bernern gutgeschrieben wurde. 2018 waren es am Ende 26.8 Millionen Euro. Allein von der UEFA, ohne Zuschauereinnahmen." In einer relativ kleinen europäischen Liga, wie jener der Schweiz, kann sich ein Club durch die Teilnahme an der Champions League finanziell deutlich von den Konkurrenten absetzen. Um die 26.8 Millionen Euro einzuordnen, hilft ein Blick auf die Marktwerte der schweizerischen Clubs: Mit Ausnahme von YB Bern und dem FC Basel könnte man für rund

30 Millionen Euro den gesamten Kader jedes anderen Clubs kaufen. Alle Spieler des FC Zürich etwa kamen auf einen Marktwert von gerade 22 Millionen Euro.

Das Beispiel aus der Schweiz zeigt sehr anschaulich, wie ungleich die Vereine von internationalen Erfolgen profitieren. Die sogenannten Solidaritätszahlungen sind reine Makulatur im Vergleich zu den Einnahmen der international vertretenen Clubs. Natürlich wird man sich in Genf, Luzern oder St.Gallen über zusätzliches Geld freuen, aber nationale Erfolge oder die eigene Teilnahme am internationalen Geschäft werden zum Teil deutlich unwahrscheinlicher. Die entstandene Ungleichheit wiegt daher wohl schwerer als die halbe Million Euro an Solidaritätszahlung. Mittelfristig kann sich dies zum Teil dadurch ändern, dass ein Land in der UEFA-5-Jahreswertung aufsteigt und somit zusätzliche Startplätze für die internationalen Wettbewerbe erhält. Deutschland sollte hier beispielsweise nicht aus den Top-4 fallen, da die Bundesliga dann nur noch zwei statt vier Plätze in der Gruppenphase der Champions League besetzen kann. In Leipzig oder Leverkusen mag man sich daher über die Erfolge des FC Bayern in der Champions League tatsächlich freuen.

Die Münchener sind finanziell ohnehin uneinholbar für den Rest der Bundesliga, da schaden einige zusätzliche Millionen Euro für den Rekordmeister niemandem. Wenn man die jährlichen Einnahmen von Bayern München mit jenen von Mainz oder Gladbach vergleicht, entsteht der ganz große finanzielle Graben durch die gewaltigen Erlöse der Bayern im internationalen Wettbewerb (über 100 Millionen Einnahmen in der Champions League) sowie den Sponsorendeals.

Steigende Verschuldung

Um im scharfen internationalen Wettbewerb bestehen zu können, ist es verlockend, sich zu verschulden. Die zusätzlichen Gelder können dann verwendet werden, um sportlich erfolgreicher zu werden. Gelingt dies, so können durch die zusätzlichen Einnahmen später auch die Verbindlichkeiten bedient werden. Dass das im Fußball nicht für alle Clubs aufgehen kann, versteht sich von selbst. Wenn jeder Club sich Geld leiht, hat niemand *relativ zu den anderen* gewonnen. Fußball ist ein Nullsummenspiel: jeder Sieg des einen Clubs bedingt eine Niederlage für einen anderen Club.

Doch das hält Clubchefs mitunter nicht davon ab, es dennoch zu versuchen. Schließlich kommt es infolge einer Verschuldung oftmals doch zu einem sportlichen Aufstieg. Dass langfristig die Rechnung nicht aufgeht, muss einen Funktionär nicht abschrecken, wenn dieser vor allem auf den kurzfristigen Erfolg fokussiert ist. Problematisch ist es, dass heutzutage viele Top-Clubs tatsächlich hohe Schuldenberge angehäuft haben. Die *Gazzetta dello Sport* veröffentlichte im Frühjahr 2021 die Ver-

bindlichkeiten zahlreicher Vereine. Zu den am höchsten verschuldeten Clubs zählen der FC Chelsea (1,51 Mrd.), Tottenham Hotspur (1,28 Mrd.), FC Barcelona (1,173 Mrd.), Real Madrid (901 Mio.), Inter Mailand (630,1 Mio.), Manchester United (528,6 Mio.), Atlético Madrid (494,2 Mio.), Juventus Turin (357,8 Mio.), FC Liverpool (272 Mio.), Manchester City (200 Mio.), AC Mailand (151,8 Mio.) sowie der FC Arsenal (125,4 Mio.).

Spreizung der Marktwerte

Die enorme finanzielle Ungleichheit im Fußball zeigt sich auch bei den Marktwerten der Clubs. Betrachten wir zunächst die Bundesliga, so wird häufig die These aufgestellt, dass die Bundesligisten mit dem FC Bayern nicht mehr mithalten können. Um dies anhand von Daten zu untersuchen, betrachten wir den Marktwert der Clubs. Bayern München hatte in allen Jahren, die wir betrachten, den höchsten Mannschaftswert. Setzen wir diesen auf 100%, wie hoch ist dann der Wert für den Zweitplatzierten, den Drittplatzierten und so weiter?

Abbildung 3.24 zeigt ein etwas überraschendes Bild. Bayern hatte im dargestellten Zeitraum ab 2002 immer den wertvollsten Kader. Der Zweitplatzierte im Geld-Ranking hatte stets einen Kader, dessen Wert grob zwischen 50 und 70% des Bayern-Kaders variierte. Anders ausgedrückt hatte Bayern meist eine Sammlung an Spielern, deren Marktwert etwa doppelt so wertvoll war wie beim zweitstärksten Club. Einen zeitlichen Trend kann man kaum erkennen. Bayerns finanzielle Dominanz hat — *relativ* betrachtet — also *nicht* zugenommen.

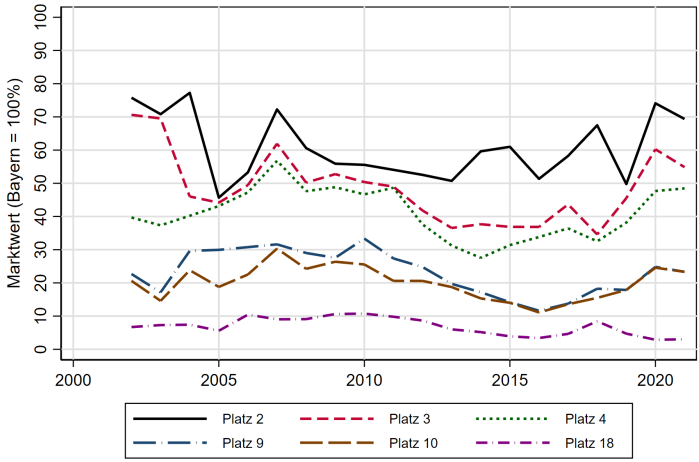


Abbildung 3.24: Entwicklung des Marktwertes relativ zu Bayern

In gewisser Hinsicht ist jedoch der FC Bayern — und mit Abstrichen auch Dortmund oder Leipzig — den anderen Bundesligisten enteilt. Dies lässt sich auch in Abbildung 3.25 erkennen. Dort sieht man für jeden Tabellenrang den durchschnittlichen Marktwert in den Jahren 2011 bis 2021 — jeweils relativ zum Durchschnitt. Der Meister in der Bundesliga hatte einen fast drei Mal so hohen Marktwert des Kaders wie der durchschnittliche Bundesligist. In England und Spanien ist die Schere zwischen den Top-Clubs und dem Rest der Liga noch größer. Allerdings fällt auch auf, dass in Deutschland und Italien das Gefälle an der Spitze sehr stark ist: die Clubs hinter Bayern (beziehungsweise dem nationalen Meister) haben einen deutlich niedrigeren Marktwert. Schon der Viertplatzierte in der Bundesliga ist nur noch "durchschnittlich" (sein Marktwert entspricht ziemlich exakt dem Durchschnitt der gesamten Liga). In England hingegen spielen auch deshalb vier bis sechs Teams um die Meisterschaft mit, weil es kein so starkes finanzielles Gefälle im oberen Tabellendrittel gibt.

Mit Blick auf Abbildung 3.25 lässt sich auch festhalten, dass in der Bundesliga von Platz 5 bis 16 für die meisten Vereine alles drin ist. Es gibt praktisch keinen Unterschied im durchschnittlichen Marktwert der Mannschaften, welche die Bundesliga auf Rang 5 abgeschlossen haben im Zeitraum 2010/11 bis 2020/21 und jenen, die auf Rang 16 landeten. Das ist für kleinere Clubs eine gute Nachricht. Selbst Union Berlin (2021), Köln (2017) oder Freiburg (2017) können das internationale Geschäft erreichen. Aber es bedeutet auch, dass größere Clubs in Abstiegsgefahr kommen können, wie Wolfsburg (2017 und 2018), Hamburg (2018), Stuttgart (2019), Bremen

(2020 und 2021) sowie Schalke (2021) bestätigen können. Besonders eindrücklich war der Fall von Eintracht Frankfurt in der Saison 2010/11. In der Winterpause sagt der damalige Vorstandsvorsitzende Heribert Bruchhagen: "Wir sind Siebter und es wäre dumm, wenn wir nicht versuchen würden, Fünfter zu werden. Absteigen können wir nicht mehr. Wir müssen die Gunst der Stunde nutzen." Doch am Ende der Saison stieg die Eintracht dennoch ab.

Aus der Sicht eines Managers ist dieser Befund zu Abbildung 3.25 besonders besorgniserregend. Wenn man weiß, wie sehr ein Abstieg in die zweite Liga einen ganzen Fußballclub finanziell zurückwirft, zeigt sich hier das große Risiko, dem fast alle Bundesligisten jedes Jahr ausgesetzt sind. Ein paar Verletzungen bei den Leistungsträgern, etwas Pech bei den Transfers und schon steht selbst ein Club wie Gladbach, Frankfurt oder Schalke in der zweiten Liga.

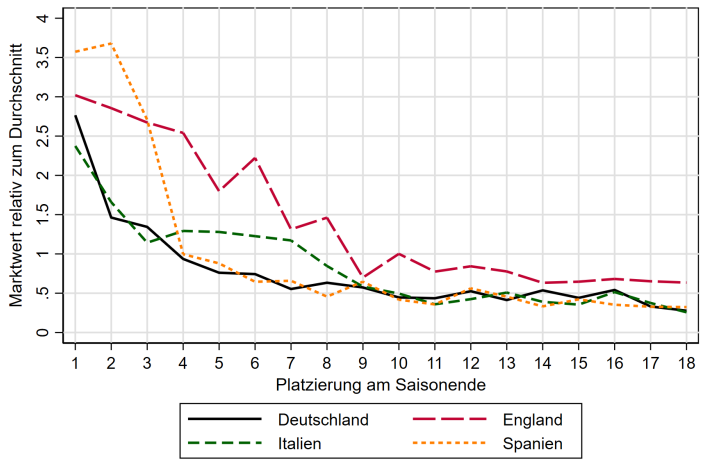


Abbildung 3.25: Mittlerer Marktwert nach Bundesligaplatzierung 2011–2021

Die enormen finanziellen Unterschiede zwischen den Clubs sehen wir auch bei den Gehältern. Für das Jahr 2019 weist der *Global Sports Salaries Survey* beim FC Bayern München ein durchschnittliches Jahresgehalt von über 8 Millionen Euro aus. In Dortmund verdiente jeder Spieler rund 5 Millionen, während die anderen Clubs deutlich weniger zahlten. Abbildung 3.26 verdeutlicht die Zahlen für eine Auswahl an deutschen Vereinen. Selbst im unteren Drittel sind die Unterschiede erheblich. Bei Augsburg verdienten die Profis mehr als doppelt so viel wie in Paderborn.

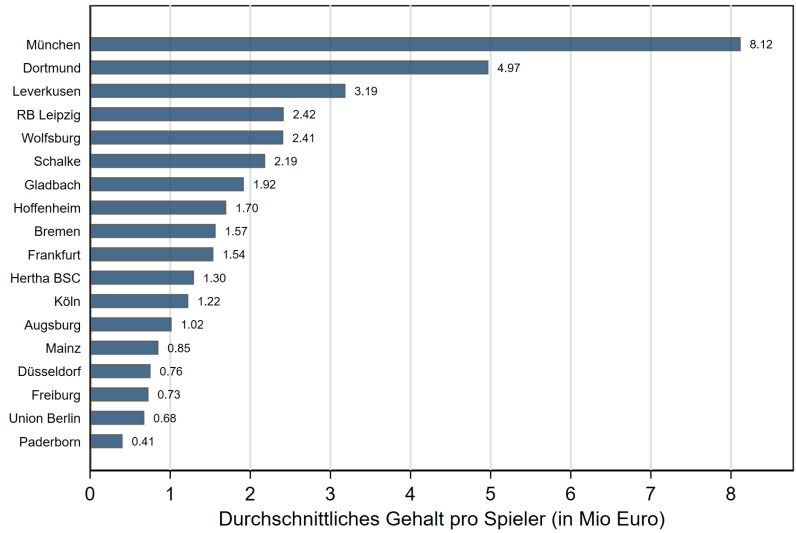


Abbildung 3.26: Durchschnittliches Spielergehalt der Bundesligisten 2019

Als zusammenfassendes Maß für finanzielle Ungleichheit verwenden Wissenschaftler oftmals den Gini-Koeffizienten. Hierbei bedeutet ein Wert von Null völlige Gleichverteilung und ein Wert von eins zeigt maximale Ungleichheit an. Die Grundlage für diesen Gini-Koeffizienten bildet die sogenannte Lorenz-Kurve. Wir sehen diese in Abbildung 3.27 dargestellt. Um diese zu erhalten, sortieren wir alle Clubs der Bundesliga nach Marktwert, so dass die reichsten Clubs ganz rechts und die ärmsten ganz links stehen. Auf der vertikalen Achse stellen wir dann deren Anteil am Marktwert aller Bundesligisten dar. Hätten alle Clubs denselben Kadermarktwert, so ergäbe sich eine gerade Linie. Dies sieht man in Abbildung 3.27 als gepunktete Gerade. Tatsächlich sind jedoch einige Clubs finanziell viel schwächer als andere. Sowohl im Jahr 2005 als auch im Jahr 2021 kamen die ärmsten 50% der Vereine auf gerade einmal 20% des gesamten Marktwertes. Graphisch zeigt sich, dass die finanzielle Ungleichheit zunimmt, wenn sich die Verteilungskurve weiter von der diagonalen Linie (die gepunktete Gerade) entfernt. Abbildung 3.27 zeigt daher auch, dass die finanzielle Ungleichheit in der Bundesliga in den letzten Jahren zugenommen hat. Dies allerdings vor allem in der oberen Hälfte, also unter den wohlhabenderen Clubs. Die unteren neun Clubs der Liga machten wie schon erwähnt sowohl im Jahr 2005 als auch im Jahr 2021 nur rund 20% des ligaweiten Marktwertes aus.

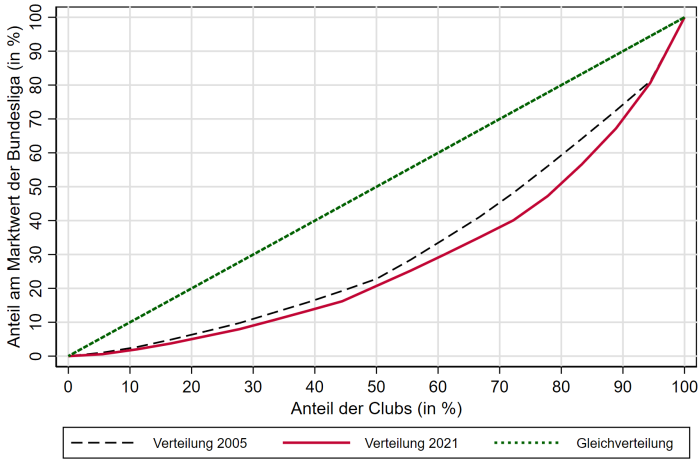


Abbildung 3.27: Lorenz-Kurve zur Verteilung von Marktwerten in der Bundesliga

Manche Volkswirte sprechen von einem *Trickle-Down* Effekt. Vereinfacht gesprochen steckt dahinter die Idee, dass letztlich alle davon profitieren, wenn die Top-Verdiener mehr Geld haben. Denn geben diese ihr Geld aus, landet es auch bei den weniger gut Verdienenden — es tröpfelt nach unten. Auf den Fußball umgemünzt können wir daher fragen: Wie viel vom neuen Reichtum der Spitzenclubs landet bei den ärmeren Vereinen. Wenn Bayern München durch neue Sponsoren oder der FC Chelsea durch Roman Abramovich zusätzliche Millionen erhalten, geben sie diese nicht nur für Gehälter, sondern auch für Transfers aus. Bayern München gab beispielsweise im Sommer 2019 für Benjamin Pavard vom VfB Stuttgart insgesamt rund 35 Millionen Euro aus.

Doch profitieren kleinere Clubs tatsächlich davon? Einerseits kann man auf diese Frage mit “nein” antworten, sie werden um ihre besten Spieler “beraubt”. Andererseits können sie sich durch die Transfereinnahmen in der Breite verbessern — auch bei ihnen erhöht sich der finanzielle Spielraum. Bezeichnend ist, dass auch die Clubs am unteren Ende der Bundesliga inzwischen einen Kaderwert von 25–50 Millionen Euro ausweisen, während es vor zehn Jahren noch Clubs mit 5–20 Millionen Euro Marktwert gab. Letztlich steigen somit auch bei den ärmeren Clubs die Gehälter an, weil die Top-Clubs derart im Geld schwimmen.

Die Verteilung der TV-Gelder

Zwar sind die Einnahmen aus den internationalen Wettbewerben sowie die Sponsorendeals die zentralen Treiber hinter der finanziellen Ungleichheit, doch es gibt weitere Faktoren, welche die Ungleichheit zusätzlich fördern. Dazu zählen nicht zuletzt die nationalen TV-Gelder, welche zudem ein national steuerbares Instrument sind. Es lohnt sich also einen genaueren Blick darauf zu werfen, wie die Fernseheinnahmen unter den deutschen Clubs verteilt werden.

Es gibt grob gesprochen drei Gruppen von TV-Geldern: aus der Vermarktung der Bundesliga in Deutschland, aus der Vermarktung der Bundesliga im Ausland und aus den europäischen Wettbewerben, die bereits innerhalb der UEFA-Prämien enthalten sind. Im Dezember 2020 stellte die DFL den Verteilungsschlüssel für die Medienerlöse ab der Saison 2021/2022 vor. RP Online titelte: "TV-Gelder sollen gleichmäßiger auf Vereine verteilt werden." Und der DFL-Geschäftsführer Christian Seifert bewertete die neue Regelung mit folgenden Worten: "Die Spreizung wird garantiert abnehmen." Die Realität wird wohl anders aussehen, wie Schätzungen von *Fussball-Geld.de* vermuten lassen. Wir sehen in Abbildung 3.28 die Einnahmen in der Saison 2021/22 mit neuem Verteilungsschlüssel.

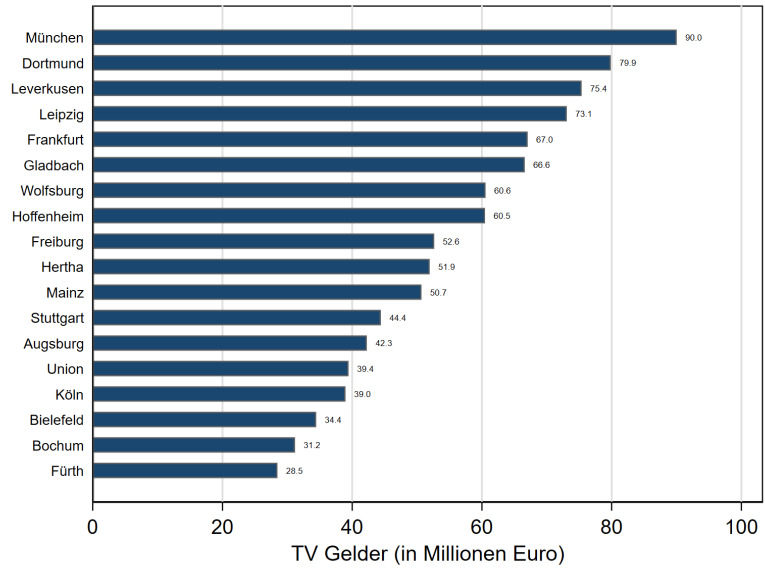


Abbildung 3.28: Verteilung der TV-Gelder in der Bundesliga 2021/22

Wie kann es sein, dass Bayern nun noch mehr Geld als vorher bekommt (90 statt 70 Millionen Euro), wenn doch die DFL von mehr Gleichverteilung spricht? Grundsätzlich ist die Diskussion um eine Verteilung der Gelder entsprechend schwierig, da die Interessenslagen der Vereine und der Liga völlig unterschiedlich sind. Im letzten Teil des Buches nehmen wir die verschiedenen Interessen und Ziele nochmals explizit auf. Auf den Punkt gebracht: Die Schere der Interessen geht weiter auseinander. Insbesondere bei der Frage der nationalen TV-Gelder gibt es einerseits die erfolgreichen und (meist) großen Vereine, die das Leistungsprinzip hochhalten, und andererseits reformwillige Vereine, welche die Gleichverteilung und damit die Chancengerechtigkeit unterstützen wollen. An sich sind die nationalen TV-Gelder ein verhältnismäßig einfaches Instrument, um das Prinzip der Chancengleichheit zu stärken und Ungleichheit zu bekämpfen. Die nahezu jährlich auftauchende Debatte zeigt jedoch: Die Interessen sind unterschiedlich und es geht ums Eingemachte. Eine der Forderungen verschiedener Vereine in der letzten Diskussion im Dezember 2020 hieß: Mehr Solidarität für mehr Wettbewerb. Doch wo standen wir vor Dezember 2020 und wo stehen wir jetzt? Was hat die Diskussion wirklich bewirkt?

In der Saison 2018/19 gab es in der Premier League ein Verteilungsverhältnis von 1,6 zwischen dem Meister (Manchester City) und dem Tabellenletzten (Huddersfield). Das heisst, der Meister bekam 60% mehr Geld als der Letzte der Liga. In der Bundesliga dagegen lag das Verhältnis bei rund 3,8. Abbildung 3.28 zeigt auch zwei Jahre später ähnliche Verhältnisse auf. Der sogenannte *Benchmark-Report* der UEFA wies 2019 auf einen Trend zur ausgeglicheneren Verteilung der TV-Gelder hin. Einzige Ausnahme dabei: Die Bundesliga.

Wie kann das sein? Bislang wurden die TV-Gelder in Deutschland aufgrund von vier Säulen verteilt: Bestand (70%), Wettbewerb (23%), Nachhaltigkeit (5%) und Nachwuchs (2%). Kurz gesagt: Im Fokus steht das Leistungsprinzip und unterstützt wird sportlicher (bestenfalls längerfristiger) Erfolg. Wer stark ist, bekommt also mehr Geld. Dennoch zeigt der UEFA-Benchmark-Report, dass sich die Verhältnisse kaum verändern. Ab der Saison 2021/22 gibt es Zahlungen, die für alle Vereine gleich sind, also Sockelbeträge. Die zentrale Säule heißt nun Gleichverteilung und umfasst, zu Beginn, 53% der nationalen TV-Gelder. Somit erhalten alle Vereine den gleichen Sockelbetrag. Für die Saison 2021/2022 sind dies rund 25 Millionen Euro. Die zweite Säule “Leistung” umfasst 42% des gesamten TV-Geldes und hier profitieren die Vereine aufgrund ihres sportlichen Erfolgs. Konkret werden die sportlichen Erfolge über Jahre hinweg bewertet — also wieder langfristiger sportlicher Erfolg. Die dritte Säule “Nachwuchs” (3% des Kuchens) belohnt Einsätze junger lokal ausgebildeter Spieler und die vierte Säule “Interesse” (2%) belohnt die Vereine, welche der Bundesliga mehr Zuschauer bringen.

Daneben gibt es allerdings auch die Verteilung der internationalen Erlöse. Diese derzeit rund 179 Millionen Euro werden an alle Vereine in der ersten und zweiten Bundesliga verteilt. Allerdings: Nur zu 35% erfolgt eine Gleichverteilung. Die restlichen Gelder fließen analog zur 5-Jahres-Wertung an jene Vereine, die in den letzten fünf (und zehn) Jahren international gespielt haben und dabei besonders erfolgreich waren. Ein kurzes Beispiel: 15% der internationalen TV-Erlöse (oder rund 27 Millionen Euro) werden anhand einer 10-Jahres-Wertung verteilt. Das heißt für die Saison 2021/2022, dass Bayern München, der BVB und Bayer Leverkusen etwa 14 Millionen Euro erhalten. Also mehr als die Hälfte dieses Betrags geht an bloß drei Vereine. Der BVB und Bayern bekommen jeweils rund 18.5% jährlich. Die Verteilung würde sich erst verändern, wenn andere Vereine dauerhaft erfolgreich in der Champions League spielen würden. Wie schwierig dies ist, haben wir bereits erläutert. Nun könnte man sagen: Leistung muss sich lohnen. Hier ist jedoch zu ergänzen, dass neben den angesprochenen 15% der internationalen Erlöse anhand einer 10-Jahres-Wertung auch noch 50% der internationalen Erlöse an Vereine gehen, welche in den letzten 5 Jahren entsprechend international erfolgreich waren. Hier erhält Bayern München nochmals 26% dieses Topfes. Dazu kommen die bereits beschriebenen enormen Einnahmen über die UEFA und die Champions League. Und zu all der damit verbundenen finanziellen Ungleichheit kommt noch hinzu, dass die Gleichverteilungstöpfe in den nächsten Jahren prozentual leicht sinken werden.

Eine ganz zentrale Frage, welche man in der Bundesliga beantworten muss, ist: Welches Ziel soll die Verteilung verfolgen? Ungleichheit bekämpfen oder internationale Wettbewerbsfähigkeit der Top-Vereine stärken? Karl-Heinz Rummenigge führt beispielsweise aus: "Wir haben bei Weitem nicht die finanziellen Mittel aus der TV-Vermarktung wie zum Beispiel Real Madrid, die 160 Millionen Euro aus der Eigenvermarktung kriegen." Das klingt zunächst einleuchtend: wenn die deutschen Fans internationale Erfolge von deutschen Clubs sehen wollen, dann müssen die nationalen Top-Clubs eben auch viel Geld bekommen. Doch das Magazin *11 Freunde* schrieb bereits im Jahr 2016: "[Im Jahr] 1992 beschloss der DFB erstmals, die Verteilung der Fernsehgelder an den sportlichen Erfolg zu koppeln. Heribert Bruchhagen, damals Manager bei Schalke 04, bat nach der Entscheidung ins Protokoll aufzunehmen, dass so der Wettbewerb in der Bundesliga beschädigt würde. Selten ist eine Vorhersage im Fußball richtiger gewesen."

Auch die Fanszene in Deutschland diskutiert die Verteilung der Medienerlöse regelmäßig. Die Plattform *Faszination Fankurve* greift das Thema immer wieder auf, aber auch beispielsweise der Blog und Podcast *Millernton* bewertet die neue Verteilungslösung der Bundesliga mit folgender Überschrift: "Die Beschönigung des Elends durch eine Verteilung". Und auch Helen Breit, Vorsitzende der Fanorgani-

sation *Unsere Kurve* ist im Interview mit dem ZDF unzufrieden: “Das Ergebnis ist für uns sehr enttäuschend. Wir können keine substanziellen Veränderungen erkennen. Es werden andere Worte für das gleiche System verwendet. Es ist jetzt von Gleichverteilung die Rede, aber das Leistungs- und Vermarkungsprinzip bleibt vorherrschend.” Die Fanorganisation hatte im Vorfeld alternative Lösungsvorschläge eingebracht. Es wurde eine Gleichverteilung der Erlöse im Umfang von 75% gefordert. Doch durchgesetzt haben sich andere Interessen.

Letztlich bleibt die Frage, welches Ziel man mit der Verteilung verfolgen möchte. Der Verteilungsmechanismus der TV-Gelder bildet grundsätzlich ein national steuerbares Instrument, um Ungleichheit zu reduzieren. Der kaufmännische Vorstand von Mainz 05 bringt es auf den Punkt: “Man müsste die Medienerlöse der Bundesliga, national wie international, komplett gleich verteilen und der 2. Liga wieder mehr Geld zur Verfügung stellen. Auch von den Einnahmen aus dem internationalen Wettbewerb sollten die nicht beteiligten Vereine einen Teil erhalten. Das mag bei manchen Klubs als nicht gerecht empfunden werden, die Frage ist nur: Welche Liga wollen wir?”

4 Empfehlungen

Wir haben nun zentrale Fehlentwicklungen des Fußballs sowie die Ursachen dieser Entwicklungen gesehen. Was folgt daraus? Werden sich viele Fans künftig dem Sport abwenden? Wohin steuert der Fußball? Welche Reformen werden vorgeschlagen? Und was folgt aus alledem für die Fans? Diesen Fragen widmen wir uns im vierten Kapitel dieses Buches.

Die neue Organisation des Fußballs, die Professionalisierung und Kommerzialisierung, die Geldschwemme und finanzielle Ungleichheit sowie die Globalisierung des Fußballs kennen wir aus Kapitel 3. Im Kern tragen alle diese Aspekte dazu bei, die Ursachen der in Kapitel 2 des Buches beschriebenen Entwicklungen zu verstehen. Es lassen sich mehrere Zusammenhänge aufzeigen. Die Kommerzialisierung des Fußballs ist Kernursache der Übersättigung: je mehr Spiele ausgetragen und übertragen werden, desto höher sind die finanziellen Einnahmen der Clubs. Da nicht alle Vereine gleichmäßig vom Geldsegen profitieren, steigt die finanzielle Ungleichheit, was wiederum zur Monotonie beiträgt. Außerdem ist der sportliche Erfolg eines Clubs eng mit seinen finanziellen Möglichkeiten verbunden. Daraus folgt zwangsläufig eine Plutokratie, eine Herrschaft des Geldes, in welcher sich jene Clubs sportlich durchsetzen, die das meiste Geld einsetzen können.

In Kapitel 3 haben wir den Fußball im Detail als Business betrachtet und gesehen, dass viele Entscheidungen der Funktionäre stark von Ideen der modernen Managementlehre geprägt sind. Fußballclubs maximieren ihren Umsatz, reduzieren Risiko und Skandale, gestalten ganze Wertschöpfungsketten und reagieren auf das sich ändernde Wirtschaftsumfeld. Eine neue Generation von Managern ist seit Jahren am Werk und arbeitet sehr professionell. Die offensichtlichste Folge dieser Entwicklung lässt sich vielleicht am besten auf Englisch formulieren: If you run a football club like a business, eventually it will be a business. Wenn man den Fußball als Business betreibt, dann wird er auch zu einem Business. Und das bedeutet zwangsläufig, dass es eine Kommerzialisierung gibt. Dieses Wort beschreibt einen Vorgang, bei dem aus ideellen Dingen mehr und mehr ein Geschäft gemacht wird. Das ist zunächst gar nicht wertend zu verstehen, sondern vielmehr eine neutrale Beschreibung.

Dass Fußball auch ein Geschäft ist, wusste man bereits vor einem halben Jahrhundert. Franz Beckenbauer warb als Spieler schon im Jahr 1966 für *Knorr* Suppen und erhielt dafür 12'000 Mark — was damals rund 20 üblichen Monatslöhnen ent-

sprach. Auch Günter Netzer fuhr bereits vor seinem Wechsel zu Real Madrid im Jahr 1973 einen Ferrari 365 GTB/4 Daytona. In Madrid angekommen lag sein Gehalt bei gut 300'000 DM. Ein normaler Arbeiternehmer in Deutschland hätte damals über zwanzig Jahre für ein solches Einkommen arbeiten müssen. Das Verhältnis von 1:20 zwischen den Gehältern eines Durchschnittsverdieners und eines Spitzenspielers hat sich jedoch seit den 1970er Jahren deutlich vergrößert. Ein Spieler von der Qualität eines Günter Netzers wird heute über zehn Millionen Euro im Jahr verdienen — das sind 250 Jahreseinkommen für einen gewöhnlichen Arbeitnehmer in Deutschland. Diese Entwicklung kann man sehr kritisch bewerten. Doch sie zeigt auch auf, wie erfolgreich und beliebt der Fußball heutzutage ist. Und es verdeutlicht, wie sehr es sich gelohnt hat, den Fußball professioneller zu organisieren. Manager haben das Potential des Sports erkannt und viele Ideen aus den Business Schools in den Fußball eingebracht.

Nun ist es eine Tatsache, dass man die Kommerzialisierung des Fußballs zugelassen hat. Dadurch wurde der Fußball zunehmend wie ein Business nach den Regeln der modernen Managementlehre geführt. Der Fußball selbst wurde zu einem Business. Die Folge ist, dass wir in der Fußballbranche ähnliche Resultate vorfinden wie in anderen Wirtschaftssektoren. Beispielsweise ähnelt die Dominanz des FC Bayern München im deutschen Fußball der Dominanz anderer Firmen in ihrer Branche. Unter den Telekommunikationsanbietern in Deutschland beispielsweise ist die Telekom führend und erreicht zusammen mit Vodafone und 1&1 einen Marktanteil von über 80 Prozent. Niemand käme auf den Gedanken, dass hier Dutzende Anbieter mit gleich langen Spießen kämpfen würden. Ungleichheit — auch bezüglich der finanziellen Möglichkeiten der beteiligten Akteure — ist der Normalfall in der Wirtschaft. Erfolgreiches Management strebt ja eben eine Marktdominanz an, weil diese so attraktiv für das jeweilige Unternehmen ist. Und die Platzhirsche einer Branche — ob nun Microsoft bei Computer-Software, Apple und Google bei Handys oder die großen Hersteller in der Automobilbranche — bleiben oft Jahrzehnte ganz oben.

Zur Gefahr für ihre Dominanz und damit zur Chance für die Herausforderer werden oftmals drei Faktoren. Erstens kann schlechtes internes Management zum langsamen Abstieg von Unternehmen führen. Eine Vielzahl von Fehlentscheidungen schwächt jede Firma und schafft Spielraum für Wettbewerber. Zweitens erlauben es neue Entwicklungen im Wirtschaftsumfeld — beispielsweise neue Technologien oder die Globalisierung — dass sich innovative Anbieter etablieren können, welche mit anderen Methoden den Kunden bessere Leistungen anbieten. Und drittens gibt es die Möglichkeit, dass staatliche Eingriffe die Situation verändern. Die Politik kann dominante Firmen kartellrechtlich regulieren oder gar zerschlagen.

Wenden wir diese Überlegungen auf die Bundesliga an, so sehen wir, dass die

Dominanz der Münchener gefährdet wäre, wenn die Qualität des Managements an der Säbener Straße sich deutlich verschlechtern würde. Zwischen 2009 und 2012 war dort Christian Nerlinger als Sportdirektor tätig, seit 2017 ist es Hasan Salihamidžić. In beiden Fällen gab es unter den Gegnern des Rekordmeisters die Hoffnung, dass die Nachfolger von Uli Hoeneß durch Fehlentscheidungen den Erfolg der Münchener schmälern würden. Doch bisher ist dies nicht eingetreten. Nerlinger war rasch Geschichte und Salihamidžić hat die Unterstützung von Hoeneß. Die Gefahr durch aufsteigende Clubs mit anderen Geschäftsmodellen — von Hoffenheim über Leipzig bis hin zu Paris Saint-Germain — hat der FC Bayern bislang ebenfalls erfolgreich adressiert. Und gegen neue, für die Münchener nachteilige Regulierungen hat man sich ebenfalls gewappnet — durch die Einflussnahme in den und auf die relevanten Fußballgremien sowie die politischen Entscheidungsträger.

Was bleibt ist ein Rekordmeister, der demnächst vielleicht die elfte Meisterschaft in Serie erreicht. Und danach die zwölfte und dreizehnte. Das mag vielen Fans nicht gefallen, aber es ist unklar, wie dies verhindert werden sollte. Fakt ist: Solange der Rubel im Fußballgeschäft genauso rollt wie der Ball auf dem Platz, hat kaum einer der entscheidenden Personen einen Anreiz, die Entwicklung zu verändern. Fußballromantiker mögen klagen, aber Fußballspieler und Funktionäre erfreuen sich an immer höheren Gehältern. Die steigenden Umsatzzahlen und vollen Stadien sind Ausdruck von Erfolg. Das Geschäft läuft so rund wie der Ball. Deshalb werden Reformen tendenziell einen schweren Stand haben — aus Sicht der *wesentlichen* Entscheidungsträger stimmt die eingeschlagene Entwicklung. Wichtig ist hierbei die Betonung auf dem Wort "wesentlichen". Es gibt durchaus Funktionäre, die unzufrieden sind mit der Entwicklung. Beispielsweise Georg Pangl, von 2014 bis 2019 Generalsekretär der Vertretung von 36 europäischen Profiligen (EPFL). Er hat sich zusammen mit anderen für eine gleichmäßigere Verteilung der UEFA-Gelder eingesetzt, damit nationale Ligen spannend bleiben. Doch letztlich hat die UEFA sich anders entschieden. Die jüngsten Reformen der Champions League haben die Ungleichheit weiter erhöht. Dies ist Ausdruck einer einfachen Wahrheit: der Einfluss beziehungsweise die Macht der Vertreter von Bayern, Paris oder anderen Top-Clubs ist größer als jene von kleineren Clubs und Funktionären.

Was folgt daraus? Werden sich die Fehlentwicklungen also fortsetzen? Und wenn ja, wird dies die Konsequenz haben, dass sich viele Fans vom Fußball distanzieren? Droht eine Gefahr oder ist das übertriebene Panikmache?

4.1 Die Gefahr: Leere Kirchen, leere Stadien?

Die Professionalisierung des Fußballs hat keineswegs nur negative Seiten. Wie zahlreiche Aussagen belegen, ist es nicht so lange her, dass Fußballprofis dem erhöhten Alkohol- und Tabakkonsum nicht abgeneigt waren. Humoristisch formuliert war man sogar stolz auf einen wenig gesunden (und schon gar nicht sportlichen) Lebenswandel. Auch die Haltung zum Frauenfußball und generell zu Fragen der Gleichberechtigung hat sich im Fußball grundlegend gewandelt. Hier ist der Sport ein Abbild der Gesellschaft.

Und auch die Auswirkungen der Geldflut im Fußball sind nicht allesamt negativ. Das viele Geld macht den Fußball nicht zwingend kaputt, wie häufig zu hören ist. Schon im Jahr 1975 schimpfte der englische Parlamentsabgeordnete Marcus Lipton: "Unser Land steht vor einem wirtschaftlichen Zusammenbruch, aber der Manager der Fußball-Nationalmannschaft offeriert seinen Spielern großzügig 5'000 Pfund für den Gewinn der Europameisterschaft. Diese Art der Bestechung, die Profis zu besserer oder rauerer Spielweise anzuspornen soll, wird den Fußball eines Tages zerstören." Diese 5'000 Pfund verdient ein Profi wie Kevin De Bruyne heutzutage in zwei Stunden, wenn sein Jahresgehalt bei 20.8 Millionen im Jahr liegt.

Es wurde also schon immer viel Geld im Kosmos des runden Balls bewegt. Ebenso lange wird von verschiedenen Personen darüber geklagt. Doch auch der Einstieg von russischen Oligarchen und Scheichs aus dem mittleren Osten hat den Sport nicht zerstört. Sie haben mehr Geld hineingebracht und so die Preise in die Höhe getrieben. Das stellt die anderen Clubs vor neue Herausforderungen, ihre Manager müssen clever agieren. Doch das war letztlich schon immer so. Und für die Fans muss der Sport deshalb nicht uninteressant werden. Wolfgang Holzhäuser, langjähriger Sprecher der Geschäftsführung von Bayer 04 Leverkusen, beschrieb es wie folgt: "Wenn schlecht gespielt wird, wird gepfiffen, ob das eine e.V. oder eine GmbH ist. Wird gut gespielt, wird gejubelt, egal, welche Rechtsform gerade auf dem Rasen herumläuft." Ähnlich meinte einst der Fußballautor Michael Bolten: "Auch wenn heute nicht mehr elf Freunde auf dem Platz sind, so spricht doch nichts dagegen, dass uns elf Kleinunternehmer mit attraktivem Fußball unterhalten." Stars aus der Musikbranche sind letztlich auch Kleinunternehmer und niemand würde das Ende der Musikbranche vorhersagen, bloß weil dort die Gagen am oberen Ende der Verteilung auf exorbitante Höhen steigen.

Ist es also angesichts der in Kapitel 2 beschriebenen Fehlentwicklungen eine Option, gar nicht darauf zu reagieren und nichts zu ändern? Viele Probleme lösen sich schließlich von selbst ohne Reformen. In gewissem Maße regulieren sich Märkte von selbst und Übertreibungen in die eine oder andere Richtung werden mit der

Zeit ohne besondere Maßnahmen abgemildert. Doch nicht jedes Problem löst sich von selbst. Und viele Fehlentwicklungen setzen sich eine lange Zeit fort bevor sie plötzlich drastische Konsequenzen haben. Und wenn es zum Crash kommt, werden nicht wenige seit langem auf die Fehlentwicklungen verwiesen haben. Doch ihre Kritik verhallt ungehört — auch, weil bis dato kein Crash passiert ist. Solange es aufwärts geht, wird Kritik schnell als Panikmache verschrien. In der Wirtschaft gibt es unzählige Beispiele dafür. Der Volkswirt Rüdiger Dornbusch sagte einmal über Wirtschaftskrisen: "The crisis takes a much longer time coming than you think, and then it happens much faster than you would have thought. [...] It took forever and then it took a night." Es dauert länger, bis eine Krise akut wird, als viele glauben. Doch dann passiert sie viel schneller, als man es erwartet.

Kann das auch dem Fußball passieren? Möglich. Vor allem, weil es starke Netzwerkeffekte gibt. Damit bezeichnen Wirtschaftswissenschaftler das Phänomen, dass die Nachfrage nach etwas davon abhängt, wie viele andere etwas nutzen beziehungsweise konsumieren. Niemand würde beispielsweise ein Faxgerät haben wollen, wenn er nicht hinreichend viele Leute kennt, die ebenfalls ein Faxgerät haben. Sobald einige Personen (und auch Firmen) von Fax auf E-Mail umstellen, werden sich immer mehr Menschen von ihrem Faxgerät verabschieden. Dasselbe gilt für den Fußball: Wenden sich einige Fans ab, so kann das viele weitere mitziehen.

Dies gilt auch, wenn wir Generationen von Fans betrachten. Gilt der Fußball unter Jugendlichen nicht mehr als interessant, werden Eltern ihre Kinder seltener ins Stadion bringen. So fehlt der Nachwuchs bei der Fanbasis. Es lässt sich an dieser Stelle ein interessanter Vergleich anstellen. Wer als Normalbürger so manche Gruppe Fußballfans sieht, der erkennt fast schon religiöse Züge. Clubs werden nicht einfach unterstützt, sondern verehrt. Wer im Ruhrgebiet groß geworden ist, der weiß, dass Schalke, Dortmund oder Duisburg mehr sind als bloß millionenschwere Unternehmen und Fußballvereine. Und auch im Rest der Republik kommt niemand am Lieblingssport der Deutschen vorbei. Selbst die *Tagesschau* der ARD mit ihren bis zu 16 Millionen Zuschauern kommt nicht umher, alle wesentlichen Entwicklungen dieser Ersatzreligion kundzutun. Dabei ist es unerheblich, ob der VfL Wolfsburg einen neuen Trainer bekommt oder die Duisburger Frauenmannschaft den DFB-Pokal gewinnt. Als am 15. Mai 2010 der Kapitän der Nationalmannschaft, Michael Ballack im FA Cup Finale durch ein Foul von Kevin-Prince Boateng verletzt vom Platz musste und für die Weltmeisterschaft ausfiel, sendete die ARD tatsächlich einen *Brennpunkt*. Gefühlt die halbe Nation sorgte sich damals um "die Wade der Nation", die Nationalmannschaft und ihren Capitano, den Weltstar des FC Chelsea. Viele Bundesbürger sahen diese Berichterstattung jedoch als übertrieben an. Ganz im Sinne von Hans Meyer, der einmal sagte: "Der Fußball hat bei uns einen Stellenwert, der gar nicht

statthaft ist — für das bisschen Arschwackeln."

Der Fußball ist derart dominant und tief in der deutschen Seele verwurzelt, dass man einen Vergleich mit der Religion also durchaus anstellen kann. Dieser ist zudem erkenntnisreich. Die römisch-katholische Kirche war seit den Anfangsjahren als Urkirche über Jahrhunderte hinweg eine, wenn nicht sogar die zentrale Institution und prägend für den Mittelmeerraum, Europa und weite Teile der restlichen Welt. Wie wichtig die Kirche war, zeigt allein schon die Tatsache, dass sie in fast jeder europäischen Stadt und in jedem Dorf in bester Lage präsent ist. Demgegenüber hat der Fußball eine vergleichsweise kurze Historie. Kein Bundesligist ist mehr als 150 Jahre alt. Doch während sich der Fußball einer großen Beliebtheit erfreut und volle Stadien vorweisen kann, sind die Kirchen zunehmend leer. Sowohl die katholische als auch die evangelische Kirche erleben seit vielen Jahren einen massiven Mitgliederschwund. Noch vor einer oder zwei Generationen war es nahezu undenkbar, dass diese jahrhundertealte Institution so rasch an Bedeutung verlieren könnte. Die monumentalen Bauten beeindrucken immer noch, doch das nützt wenig. Ohne Gläubige sinkt der Einfluss der Kirche gegen Null.

Da stellt sich die Frage: wird der Fußball seine Boom-Zeit auch einmal beenden und an Bedeutung verlieren so wie es die Kirchen erleben? Früher dachte jeder Deutsche beim Namen Matthäus an den Apostel und Autor des ersten der vier Evangelien des Neuen Testaments. Heute hat wohl eine überwältigende Mehrheit eher den Rekordnationalspieler aus Erlangen im Sinn, wenn er den Namen hört. Wobei es nicht so falsch wäre auch im modernen Fußball an den Apostel zu denken. Bei Matthäus 25:29 heißt es: "Denn jedem, der da hat, wird gegeben werden, und er wird Überfluss haben; von dem aber, der nicht hat, von dem wird selbst, was er hat, weggenommen werden." So ganz weit entfernt ist man damit nicht vom heutigen Fußball, wie Christian Spiller im Februar 2019 in der *ZEIT* vermerkte: "Nur wer viel Geld hat, landet ganz oben – und nur wer ganz oben landet, bekommt viel Geld."

Doch schwächt diese Entwicklung langfristig die Attraktivität des Fußballs? Es gibt durchaus Anzeichen, dass das Interesse am Fußball abnehmen könnte. Einer repräsentativen Umfrage von *Civey* aus dem Jahr 2019 zufolge gab eine Mehrheit der Befragten an, dass sie sich weniger für Fußball interessieren seit die Champions League nicht mehr im Free-TV zu sehen ist. Auch eine *Forsa*-Umfrage aus dem Jahr 2018 liefert interessante Einblicke. Deren Ergebnisse zufolge interessieren sich 42% der Deutschen überhaupt nicht für Fußball, weitere 34% bringen dem Sport wenig Interesse entgegen. Stark oder sehr stark interessiert sind nur 24%. Nun kann man das auch so interpretieren, dass jeder Vierte sich für das Thema sehr interessiert — das wäre ein Markt von gut zwanzig Millionen Kunden. Damit würde jeder im Fußball gut fahren können. Doch das Interesse am Sport ist deutlich höher bei den

älteren Befragten. Unter den über 60-jährigen äußern sich 30% stark interessiert, bei den unter 30-jährigen hingegen nur 17%.

Auch die Zuschauerzahlen zu Beginn der Saison 2021/22 zeigten auf, dass trotz teilweiser nur noch geringer Auflagen im Rahmen der Corona-Pandemie die Stadien nicht die Auslastung hatten wie vor der Krise. Dies gilt nicht nur für die TSG Hoffenheim, die im DFB-Pokal-Spiel gegen den Zweitligisten Holstein Kiel nur 5'033 Zuschauer begrüßen konnte oder im Punktspiel gegen Hertha BSC im Oktober 2021 mit 8'127 Zuschauern nur rund ein Drittel der möglichen Kapazität füllte. Auch andere Vereine wie der FC Bayern München, Borussia Dortmund oder Schalke 04 klagten über eine geringere Auslastung. Eine Studie der Sportrechtevermarkter *Sportfive* und *Nielsen Sports* zeigte zudem auf, dass das Interesse von rund 49 Prozent der Befragten an Stadionbesuchen gesunken ist. Hauptfaktor ist hier die mögliche Ansteckungs- und Infektionsgefahr. Ein Faktor für mangelnden Zuschauerandrang ist auch, dass Ultra-Gruppierungen teilweise noch nicht wieder zurück im Stadion sind und damit auch der Support entsprechend weniger koordiniert und stark ist. In der Studie kommt man auch zur Erkenntnis, dass sich mittel- und langfristige Folgen ergeben könnten. Bei Fans haben sich möglicherweise neue Verhaltensmuster entwickelt und darauf müssen Clubverantwortliche reagieren. Die These wird zudem aufgeworfen, dass eine Reduktion des Stadionerlebnis (nicht voll ausgelastet, keine Ultras, weniger Stimmung) zu einer nachlassenden Fanbindung führen könnte. *Sportfive* wirft sogar die Frage auf, ob der Fußball immer mehr zum Medienprodukt wird oder, ob er sich wieder stärker als Stadionprodukt sehen sollte. Entwickeln sich Vereine möglicherweise in unterschiedliche Richtungen? Eine Gruppe fokussiert sich auf internationales Geschäft und mit Fokus auf die TV-Zuschauer und eine weitere Gruppe wird eher "traditionell kulturorientiert" für die Stadionbesucher? Für den Vermarkter ist klar: Das traditionelle Stadionerlebnis sollte wieder hergestellt werden. Die Botschaft sei klar: Das Produkt Fußball geht in den Augen der Rechtevermarktern nicht ohne die Fans.

Nicht nur die Auslastung und das Fernbleiben der Zuschauer wird diskutiert. In manchen Stadien wird auch die Frage gestellt: Was passiert eigentlich im Stadion ohne konzentrierten Support der Ultras? Beim Hamburger SV ist man einerseits recht zufrieden mit den aktuellen Zuschauerzahlen. Andererseits kam es wiederholt zu Eklats: Rassismus-Vorwürfe, Becherwürfe, Pfiffe — insgesamt eine eher aggressive als unterstützende Atmosphäre. Die *Hamburger Morgenpost* stellt hier einen Zusammenhang mit dem Fernbleiben der Ultra-Gruppierungen her. Der Wunsch nach aktivem Support der Ultras ist groß. Auf den Tribünen findet somit nur unkoordinierte und selten gemeinsame Unterstützung statt, Aggressionen entladen sich weniger im Gesang als in Beschimpfungen. Mehrere Faktoren tragen also zum Stadionerlebnis

bei und die Fans sind ein wesentlicher Bestandteil davon.

Was führt noch zu dieser größer werdenden Distanz zum Fußball? Wie in Kapitel 3 bereits beschrieben, gibt es diverse Zeichen, die aufzeigen, dass einiges im Argen liegt. Weniger Zuschauer sind hier ein Indiz. Der immer größer werdende Kommerz ist ein weiterer Faktor. Die Ideen und Anstrengungen, zusätzliches Geld aufzutreiben, werden immer abenteuerlicher. Im Sommer 2021 erwarb beispielsweise *CVC Capital Partners*, eine Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Luxemburg und rund 75 Milliarden US-Dollar Vermögen, elf Prozent an der spanischen La Liga. Für 2.1 Milliarden Euro sicherte sich *CVC* den entsprechenden Anteil an künftigen Einnahmen aus TV- und anderen Vermarktungsrechten sowie weitere Beteiligungen und Joint Ventures. Dass der Deal über 50 Jahre läuft und einmalig nur so wenig Geld einbrachte, wurde von vielen so interpretiert, dass einige Clubs dringend Geld benötigen. Florentino Pérez, der Präsident von Real Madrid, kritisierte den Vertrag entsprechend und sprach davon, dass er den spanischen Fußball zu niedrig bewerte und man die Zukunft der Liga verhökere. Doch die Mitglieder des FC Barcelona stimmten im Juni 2022 mit großer Mehrheit dem Antrag zu, 49.9% an der *Barça Licensing and Merchandising* für 200 bis 300 Millionen Euro sowie bis zu 25 Prozent der TV-Rechte für die nächsten 25 Jahre zu verkaufen. Das alles, um neues Geld in den hochverschuldeten Club zu bekommen. Für 25% der Medienrechte erhalten die Katalanen rund 500 Millionen Euro von der Investorengruppe *Sixth Street*. Viel Geld für den klammen Verein, der damit jedoch ein Stück weit seine Zukunft verkauft, um heute zu florieren.

Solche Entwicklungen zeigen, dass diverse Fußballclubs sich finanziell offensichtlich übernommen haben. Das kennt man auch von einigen Vereinen in Deutschland. Werder Bremen hatte zu Beginn der Corona-Pandemie eine Personalaufwandsquote (das ist das Verhältnis von Gehältern zum Umsatz) in der Größenordnung von 70 Prozent. Da sich diese Kosten kaum kurzfristig reduzieren lassen, muss man hier ein Kostenmanagement unterstellen, welches den Club besonders anfällig gemacht hat für den mit der Pandemie verbundenen Umsatz-Einbruch. Der FC Schalke 04 war in einer ähnlich prekären Situation und musste im Sommer 2021 auf eine Bürgschaft des Landes NRW in Höhe von 31.5 Millionen Euro zurückgreifen. Der Zweck war die Absicherung eines Kredites. Dies ist an sich nicht neu, denn selbst in NRW gab es bereits ähnliche Deals. Der MSV Duisburg oder Borussia Mönchengladbach konnten in der Vergangenheit ebenso von einer ähnlichen Form der Unterstützung profitieren. Günstigere Kredite zu bekommen ist hierbei das Ziel. Warum sich die öffentliche Hand für solche Unterstützung ausspricht, haben wir in Kapitel 3 bereits erklärt: Der FC Schalke 04 ist einer der größten Arbeitgeber in Gelsenkirchen, die Stadtwerke halten Anteile am Stadion und Verluste für Schalke 04 bedeuten auch

Verluste und Risiken für die Stadt Gelsenkirchen. Doch nicht wenigen Fans stößt es sauer auf, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten der Staat Fußballclubs unterstützt, deren finanzielle Schieflage im Wesentlichen durch überzogene Gehälter verursacht wurde. Auch hier liegt eine Gefahr für den Fußball.

Die Vereine stehen vor großen Herausforderungen und die Corona-Pandemie hat diese nur noch weiter vergrößert. Könnte die Bundesliga ebenfalls auf die Idee kommen sich selbst zu verkaufen? Möchte man an der 50+1 Regel festhalten? Es deutet einiges darauf hin, dass vieles im Argen liegt. Es braucht, das konnten wir hoffentlich bis hierhin deutlich machen, Reformen im Fußball.

4.2 Wie geht es weiter, woher noch mehr Geld nehmen?

Die aktuellen Tendenzen sind somit durchaus bedenklich und tragen zur Gefahr leerer Stadien bei. Angesichts der beschriebenen Entwicklungen — oder vielleicht besser Fehlentwicklungen — stellt sich die Frage, wie sich der Fußball künftig entwickeln wird, wenn es keine Reformen gibt.

Nun sind Prognosen stets eine schwierige Angelegenheit. Wie sagte einst der englische Nationalspieler Paul Gascoigne so schön: "Ich mache nie Voraussagen und werde dies auch niemals tun." Doch im Grunde ist es im Fußball relativ einfach. Es geht stets im Wettkampf zweier Mannschaften um sportlichen Erfolg. Und wie wir aufgezeigt haben, wird der sportliche Erfolg eines Vereins stark durch seine finanziellen Mittel bestimmt (siehe Abbildung 3.1 auf Seite 60). Daraus folgt, dass der Fußball — und konkret jeder einzelne Club — ständig mehr Geld benötigt. Beim Wettbewerb um sportlichen Erfolg gibt es stets auch einen Wettbewerb um die höchsten (*relativen*) Finanzmittel. Jeder Club will mehr Geld haben, um so besser im Konkurrenzkampf bestehen zu können. Umgekehrt sagt kein Vertreter eines Fußballvereins, dass man genug Geld habe. Bayern München sieht sich im Wettbewerb mit PSG und Manchester City, hinter denen milliardenschwere Investoren stecken. Daher lässt man sich auf umstrittene Deals mit Sponsoren wie *Qatar Airways* ein. Dortmund hat im Jahr 2021 neue Aktien ausgegeben, um zusätzliche Einnahmen zu generieren. Der Club befindet sich genau wie andere Bundesligisten im Wettbewerb mit Bayern. Kurzum: jeder will mehr Geld, jeder braucht mehr Geld.

Aus dieser einfachen Logik heraus erklären sich die in Kapitel 2 beschriebenen Entwicklungen: es gibt eine Herrschaft des Geldes, die reichen Clubs dominieren und es wird immer mehr Fußball im Fernsehen gezeigt und vermarktet. Die von vielen Fans als Fehlentwicklungen wahrgenommenen Veränderungen des Fußballs sind so gesehen völlig natürlich. Es liegt in der Logik des Spiels und der Branche, dass sich der Fußball so entwickelt. Und da das Streben nach immer mehr Geld den

Sport in der Vergangenheit geprägt hat und sich mutmaßlich wenig an der grundsätzlichen Logik verändert hat, darf man auch davon ausgehen, dass ebenjenes Streben nach mehr Geld auch die weitere Entwicklung prägen wird. Die Frage ist hier: woher wird künftig noch mehr Geld zu holen sein und wo führt dieser Weg hin?

Ganz konkret müssen wir mit Blick auf die Zukunft des Fußballs fragen: Welche Geldquelle kann noch stärker ausgeschöpft werden? In Abbildung 3.7 auf Seite 71 haben wir drei Einnahmequellen der Fußballclubs beschrieben: die Fans, Unternehmen & Investoren sowie TV-Sender. Egal, welche dieser drei "Kühe" künftig stärker gemolken wird: Für die Fans ist die Ausgangslage äußerst ungünstig. Zwei Möglichkeiten liegen auf der Hand. Sie könnten künftig selbst stärker zur Kasse gebeten werden oder die Fußballclubs gehen stärker auf die Bedürfnisse von Sponsoren, Investoren und TV-Sender ein, wenn diese die vielversprechenderen Geldquellen darstellen.

Betrachten wir zunächst die Möglichkeit, dass Fußballclubs noch mehr Geld von den Fans erhalten. Wie weit lassen sich Preise für Tickets, TV-Abos und Fanartikel noch steigern? Viele Fans bekommen derzeit vergünstigt Zugang zu den Spielen. Es sind zwar nicht mehr die berühmten "7 Euro in der Südkurve", von denen Uli Hoeneß einst sprach, doch viele Ticketpreise sind immer noch erstaunlich günstig. Die moderaten Ticketpreise garantieren eine hohe Auslastung in den Stadien und den erleichterten Zugang für Ultras und Fans, die die Stimmung im Stadion maßgeblich beeinflussen. Selbst beim Rekordmeister in München gibt es die günstigste Stehplatz-Dauerkarte für gerade einmal 145 Euro. Auch in Leipzig (180), Frankfurt (184), Gladbach (190) oder Dortmund (219 Euro) gibt es siebzehn Bundesligapartien für weniger als 13 Euro pro Spiel. Die niedrigen Ticketpreise bei den Stehplätzen folgen einer ganz einfachen Logik, welche Uli Hoeneß im Podcast *11 Leben* wie folgt auf den Punkt brachte: "Den Zuschauer brauchen wir dringend als Ambiente, als Atmosphäre, aber nicht als Zahlmeister." Man braucht diese Fans nicht des Geldes wegen, sondern für die Stimmung im Stadion.

Angesichts oftmals ausverkaufter Arenen (vor der Corona-Pandemie) lässt sich die Frage stellen, ob man die Ticketpreise nicht deutlich anheben könnte. Vorbild mag hier die Steigerung der Kosten für das TV-Abo sein: in den vergangenen Jahren stiegen die Preise für *Sky* (und andere TV-Sender mit Übertragungsrechten) massiv an, ohne dass sich nennenswert viele Fans abgewendet hätten. Es würde sicher zu Protesten kommen, wenn nun auch der Preis für die Dauerkarte erhöht würde. Doch ist es wirklich zu befürchten, dass die Fans dann den Stadien fernbleiben? Und falls ja, würden dann nicht stattdessen andere Fans ins Stadion kommen?

Rein finanziell ist diese Überlegung nur bedingt interessant. Nehmen wir Borussia Dortmund als Beispiel. Würde man die günstigste Dauerkarte neu für 300 Euro

verkaufen, wären das 81 Euro mehr pro Zuschauer und Jahr. Bei rund 25'000 Stehplätzen auf der Südtribüne ergibt das immerhin rund zwei Millionen Euro. Anders ausgedrückt: jede Erhöhung der Ticketpreise um zehn Euro bringt 250'000 Euro an zusätzlichen Einnahmen. Das wäre ein netter Zuverdienst für den BVB, aber bei einem Umsatz von rund 370 Millionen Euro ist das auch nicht allzu bedeutend. Würde man generell jeden Zuschauerplatz um zehn Euro pro Spiel verteuern, ergäbe dies immerhin rund 800'000 Euro *pro Spiel* an zusätzlichen Einnahmen. Bei 17 Bundesligaheimspielen und vielleicht acht weiteren Partien (Champions League und DFB-Pokal) ergeben sich so rund 20 Millionen Euro mehr Umsatz.

Doch ist das realistisch? Ist die Nachfrage derart hoch, dass man die Ticketpreise anheben kann ohne Zuschauer zu verlieren? Als Betriebswirt fragt man sich: Welcher Preis maximiert die Einnahmen? Ein großer Vorteil von Fußballclubs ist es, dass man sehr stark Preisdiskriminierung anwenden kann: Es ist möglich, manche Tickets viel günstiger als andere anbieten zu können. Jeder Zuschauer sieht dasselbe Spiel, doch die gezahlten Eintrittspreise können sich enorm unterscheiden. Daher empfiehlt es sich, die Preise nicht generell zu erhöhen. Wie Philipp Biermann schon im Jahr 2012 im *Handelsblatt* erläuterte, sollte man bei Stehplatzbesuchern und Teenagern zurückhaltend mit den Preiserhöhungen sein. Die Ultras sorgen für die attraktive Kulisse und die jungen Zuschauer stehen am Anfang einer Fankarriere. Grundsätzlich lasse sich jedoch laut Biermann mit einem dynamischen Preismodell, welches die Auslastung auf Basis von mehreren Faktoren (Gegner, Tabellenplatz, Wetter, und so weiter) voraussagt, ein höherer Umsatz erzielen.

Fußballclubs müssen mit dem Thema jedoch sensibel umgehen. Zuschläge bei Top-Spielen haben in der Vergangenheit wiederholt zu Fanprotesten geführt. Man muss sich also genau überlegen, was durch Preisänderungen bewirkt wird. Eine mögliche Folge wäre die stärkere Eventisierung des Fußballs, welche künftig noch mehr als heute ohnehin schon ein anderes Publikum anlocken würde. Wenn die Preise steigen, kommen andere Leute ins Stadion. "Der einstige Volkssport wird sich wohl in Zukunft in eine Branche verwandeln, die mit seinem früheren Zielpublikum nur noch wenig gemein haben wird", heißt es im Buch *Football Leaks 2*. Ein solcher Veränderungsprozess hat bereits einmal stattgefunden: Früher gingen meist Männer der Arbeiterschicht mit ihren Söhnen ins Stadion. Durch Professionalisierung, Werbung und Starkult wurde der Sport dann attraktiver für die Mitte der Gesellschaft. So kamen mehr Familien, Frauen und VIPs ins Stadion. Die Kuttenträger wurden zunehmend durch Ultras ersetzt. Eine offene Frage ist es, wie sich die Verwandlung des Stadionpublikums fortsetzen wird.

Um die Einnahmen im Stadion zu erhöhen, mag es attraktiv sein, das derzeitige Stehplatz-Publikum sukzessive durch zahlungskräftigere Kunden zu ersetzen. Doch

wo sind die Grenzen? Im Jahr 2016 kam es an der Anfield Road in Liverpool zu Protesten gegen zu hohe Ticketpreise. Genug ist genug, wurde von Fans skandiert. Der Slogan "Twenty's plenty" brachte zum Ausdruck, dass zwanzig Pfund (etwa 23 Euro) genug seien für ein Auswärtsticket. Da der Protest landesweit großes Aufsehen in Medien und Politik erreichte, stimmten die Clubs der Premier League ein paar Monate später tatsächlich für eine Obergrenze bei den Ticketpreisen. Trotz Widerstand der Top-6 Clubs (Arsenal, Chelsea, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Tottenham) wurde der Maximalpreis für Auswärtstickets für drei Jahre auf 30 Pfund festgelegt. In Deutschland gab es bereits vor Jahren die Faninitiative "Kein Zwanni für nen Steher" — der Tenor der Fans ist also ähnlich wie in England. Zum guten Management gehört es auch, Risiken zu reduzieren. Eine drastische Erhöhung der Ticketpreise im unteren Preissegment riskiert einen starken Protest der Ultras.

Den Stadionbesuchern mehr Geld abzuverlangen, ist also nur bedingt eine Option für die deutschen Clubs. Für die Fans ist das zunächst erfreulich. Doch in einer kommerzialisierten Fußballwelt gilt auch: wer mehr beisteuert, der hat auch mehr zu sagen. Wenn die Fans künftig mehr zahlen, könnte auch ihre Bedeutung im Fußballkosmos wachsen. Das wird besonders deutlich, wenn wir uns den Alternativen für zusätzliche Einnahmen zuwenden: Sponsoren, Investoren und TV-Sendern. Diese werden nicht ohne Gegenleistung mehr Geld in den Fußball stecken. Fußballclubs müssten zusätzliche Werbeflächen bieten (der Name der Bundesliga könnte beispielsweise noch verkauft werden), sich für Investoren öffnen (die 50+1 Regel könnte abgeschafft werden) oder den Bundesliga-Spieltag noch stärker an den Bedürfnissen der Fernsehsender ausrichten. Alles wenig erstrebenswert aus Sicht der Fans.

Am Ende des Tages bleibt es dabei: der Fußball wird auch in Zukunft mehr Geld benötigen. Und es wird nicht einfacher, dieses zu bekommen. Lassen sich beispielsweise die TV-Einnahmen noch weiter steigern? Hier gab es zuletzt widersprüchliche Signale. Einerseits gelang es verschiedenen europäischen Ligen nicht, stetig höhere Einnahmen beim Verkauf zu erzielen. Andererseits hat die englische Premier League erst im Herbst 2021 ihre Übertragungsrechte in den USA für einen Rekordbetrag verkauft. Noch mehr Werbeflächen zu finden, wird ebenfalls nicht einfach. Was bleibt, sind zwei Optionen: vertikale Integration und zusätzliche Investoren. Letzteres werden Fans in Deutschland ungern hören. Daher soll kurz auf die vertikale Integration eingegangen werden. In der Betriebswirtschaft versteht man darunter den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen mit aufeinanderfolgenden Verarbeitungs- oder Handelsstufen. Beispielsweise kauft der Volkswagen-Konzern einen Zulieferer oder Disney bietet einen eigenen Streaming-Service an. Dies kann auch für den Fußball eine attraktive Idee sein, denn bisher verkaufen Clubs ihre Produkte und Dienstleis-

tungen oftmals über Zwischenhändler (Nike, Sky, etc.) an die Fans. Von den hohen Preisen für Fanartikel und TV-Abos landet nur ein Bruchteil bei den Vereinen. Wie *Athletic Interest* im Dezember 2021 aufzeigte, wäre es denkbar, dass insbesondere die großen Clubs sich stärker selbst vermarkten. Gerade das Internet bietet hier viele Chancen, welche bislang nur in sehr begrenztem Ausmaß genutzt wurden. Da sich Clubs bei einer Selbstvermarktung direkt an die Fans wenden, besteht auch für diese potenziell mehr Raum für Einflussnahme. Doch auch hier gilt: Falls Mittelwege zwischen Fan- und Clubinteressen gefunden werden sollen, müssen diese Kompromisse aus Sicht der Vereine auch ökonomisch vertretbar sein. Andernfalls wird es umso schwieriger sich in der kommerzialisierten Fußballwelt durchzusetzen.

4.3 Viele Ideen liegen auf dem Tisch

Wer diese Logik im modernen Fußball erkennt, der kann zum Schluss kommen, dass der Sport neue Regeln braucht. Regeln, die genau diese Logik — es braucht immer mehr Geld im Fußball — durchbrechen. Hierzu gibt es inzwischen eine umfassende Sammlung an Ideen, welche wir kurz aufzeigen wollen.

Doch zunächst muss eine Frage geklärt werden: Wer genau soll die Reformen festlegen und umsetzen? In erster Linie kommen einem hier die Organisatoren der Wettbewerbe, im Fußball die UEFA, die FIFA und die nationalen Ligaverbände in den Sinn. Sie legen die Regeln fest. Doch haben diese Institutionen überhaupt noch die Macht, Regeln festzulegen und durchzusetzen? Ist es nicht vielmehr so, dass inzwischen einzelne Top-Vereine, Weltklassespieler und Investoren mächtiger sind als beispielsweise die UEFA?

Blickt man auf die zentralen Entscheidungen im europäischen Fußball der jüngeren Vergangenheit — die milden Sanktionen gegen Manchester City und Paris Saint-Germain oder etwa die Reform der Champions League — so müssen Zweifel aufkommen, ob UEFA und FIFA noch das Heft des Handelns in der Hand halten. Michael Gerlinger, Chefjurist des FC Bayern, brachte es 2018 in der *ARD* Dokumentation "Football Leaks – von Gier, Lügen und geheimen Deals" wie folgt auf den Punkt: "Die UEFA hat von uns die Message bekommen, wir brauchen euch nicht." Konkret hatten Gerlinger und seine Kollegen ausgelotet, ob Bayern München und andere Top-Clubs einen Wettbewerb außerhalb der UEFA aufbauen könnten. Und das Ergebnis war klar: "Wir haben bewiesen, wir könnten es selber. Wir wollen es nicht, aber wir müssen uns nicht alles gefallen lassen. Wenn es so weit kommt, dass man es nicht mehr gemeinsam macht, dann wären wir bereit, es auch selber zu machen."

Kurzum, die UEFA braucht die Top-Clubs und nicht umgekehrt. Doch wenn die

Fußballverbände selbst nicht unabhängig und eigenständig Regeln festlegen und deren Einhaltung einfordern können, braucht es eine andere Institution. Wer könnte das sein? Der Staat beziehungsweise die Politik als übergeordnete Kraft ist wenig geeignet. Zu stark sind die Interessenskonflikte (siehe Kapitel 3.2) und zu groß ist die Gefahr, dass sich der Fußball parteipolitisch polarisieren könnte. Die Fans selbst könnten einflussreich sein, aber bislang fehlt es an einer klaren Haltung und entsprechenden (professionellen) Organisation. Wir gehen darauf später im Kapitel noch näher ein.

Es bleibt also von vornherein unklar, wer genau die Regeln des Fußballs ändern soll. Dennoch ist das Ideen-Portfolio sehr breit. Dass es eine Vielzahl an Reformvorschläge gibt, liegt auch daran, dass es sehr viele Stellschrauben gibt, an denen man drehen könnte. Wir skizzieren an dieser Stelle kurz, welche Ideen diskutiert werden. Allerdings fokussieren wir uns auf jene, welche relativ realistisch in der Umsetzung erscheinen und im Wesentlichen von Deutschland national umgesetzt werden könnten. Europäische Lösungen mögen zum Teil vorteilhafter sein, doch ist es fraglich, ob man sich mit anderen Ländern auf Kompromisse einigen kann. Wichtig ist es, bei allen Reformvorschlägen zu verstehen, was genau zu den wahrgenommenen Problemen geführt hat. Die Problemanalyse ist aus unserer Sicht die Grundlage für mögliche Veränderungsprozesse. Hierzu haben wir in Kapitel 3 bereits die Ursachen und Mechanismen detailliert beschrieben.

Kann man bei den genannten Problemen direkt ansetzen und die Dinge zurücksetzen oder ist der Senf sprichwörtlich aus der Tube? Grundsätzlich erscheint ein Zurück in die Vergangenheit weder möglich noch erstrebenswert. Beispielsweise lässt sich das Bosman-Urteil vom Europäischen Gerichtshof aus dem Jahr 1995 nicht ungeschehen machen. Die Spieler haben seit diesem Urteil eine stärkere Verhandlungsmacht gegenüber den Vereinen, von der sie seitdem auch intensiv Gebrauch machen. Auch die Bürgerrechte der Europäischen Union, wie beispielsweise die Arbeitnehmerfreizügigkeit, lassen sich nicht zurückdrehen beziehungsweise sollten nicht geändert werden. Der grundlegende Rechtsrahmen ist hier also gesetzt. Und die Frage der juristischen Umsetzbarkeit taucht an vielen Stellen auf, etwa beim Gedanken einer Gehaltsobergrenze für Spieler. Eigentlich ist dieses Thema ohnehin eher gesellschaftspolitisch zu betrachten und zu beantworten als dass es ein wirksames Instrument der UEFA sein könnte. Sollte man jedenfalls meinen. Die grundsätzliche Frage lautet: Warum sollte ein Fußballprofi nicht 50 Millionen Euro pro Jahr verdienen? Was unterscheidet ihn von anderen Profisportlern mit ähnlichem Verdienst? Die Wertigkeit und Höhe von Fußballgehältern sollte im Gesamtkontext betrachtet werden — weniger durch den Fußball selbst.

Ebenso stellt sich die Frage, ob man nationale oder europäische Ansätze verfolgen

sollte. Anders als in den meisten anderen Wirtschaftsbranchen ist es im Fußball möglich, eigene Regeln weitgehend unabhängig durchzusetzen. Dies liegt daran, dass die Bundesliga nur deutschen Clubs zugänglich ist. Somit kann man in Deutschland neue Regeln einführen, ohne dass andere Länder mitziehen. Allerdings bewahrt das den deutschen Fußball nicht davor, weiterhin in den Wettbewerben der UEFA mit ausländischen Clubs konkurrieren zu müssen. Und auch die Spieler bleiben weiterhin mobil. Ganz ignorieren kann und darf man daher nicht, ob man nationale oder europäische Regeln anstreben möchte. Wenn neue Regeln in Deutschland einen Wettbewerbsnachteil der heimischen Clubs erzeugen, wird die Unterstützung hierfür gering sein.

Viele Reformen würde man daher besser auf europäischer Ebene angehen, da sie sonst einzelne Ligen benachteiligen. Doch für europaweite Reformen braucht es einen Konsens und dieser ist nicht vorhanden. In München, Dortmund, Gladbach oder Stuttgart mag man sich vielleicht noch irgendwie einig sein, welche Reformen sinnvoll sind. Das heißt jedoch noch lange nicht, dass man diesen auch in Manchester, Paris oder Mailand zustimmen wird. Geht die Bundesliga ihren eigenen Weg, so kann sie die Entwicklungen im Ausland nicht ignorieren. Doch es kann vorteilhaft sein, diese Entwicklungen als unveränderbare Fakten zu akzeptieren und optimal darauf zu reagieren. Wie sagte einst der amerikanische Unternehmer Charlie Munger: "I can't change the outcome, but I can change my reaction to the outcome". Auch wenn man manche Entwicklungen nicht verhindern kann, bleibt es einem dennoch, darauf bestmöglich zu reagieren.

Profifußball und Kommerzialisierung bilden heutzutage überall in Europa eine Einheit. Trennen lässt sich das kaum. Doch jedes Land kann hier seinen eigenen Weg gehen. Ähnlich wie bei der Marktwirtschaft, wo es auch eine Vielzahl an Varianten gibt — vom sozialdemokratischen Dänemark bis zum kapitalistischen Amerika. Daher stellt sich für die Bundesliga die Frage: Was für eine Liga möchte man eigentlich sein?

Vorschläge und Ideen dazu kamen unter anderem von der Taskforce *Zukunft Profifußball*. Im April 2020 hat die DFL einen Beschluss zur Einberufung ebenjener Taskforce gefasst. Besetzt mit 37 Personen aus unterschiedlichsten Berufen arbeitete man an Reformvorschlägen für den Profifußball. Die Bandbreite der Mitglieder reichte von Politikern wie Lars Klingbeil (SPD) oder Cem Özdemir (Grüne) über Vereinsvertreter, wie Max Eberl oder Fredi Bobic oder Oliver Bierhoff bis hin zu Fanvertretern, Wissenschaftlern und Journalisten wie Philipp Köster. Im Februar 2021 veröffentliche man ein Ergebnispapier mit 17 Handlungsempfehlungen. Auf Basis eines gemeinsamen Werteverständnisses wurde versucht den Ausblick auf eine Bundesliga im Jahr 2030 zu werfen. Die Handlungsempfehlungen sollen dann

im DFL-Präsidium beraten und auf einer Mitgliederversammlung der DFL beschlossen werden. Es entscheiden also letztlich die 36 Proficlubs. Christian Seifert, Sprecher des DFL-Präsidiums, präsentierte den Bericht mit den Worten: "Wir verstehen den zusammenfassenden Ergebnisbericht nicht als Ende des Austauschs, sondern als Auftakt eines kontinuierlichen Prozesses der Kommunikation mit elementaren Anspruchsgruppen des Profifußballs."

Die Bewertung des Prozesses bisher fällt unterschiedlich aus. Es gibt einerseits Lob, das Christian Seifert folgendermaßen zusammenfasst: "Gemessen werden wir an der Umsetzung. Ein solches Format ist meines Wissens nach einzigartig im gesamten Weltsport." Von Fangruppierungen erfolgt aber auch viel Kritik, die die Initiative *Pro Fans* auf den Punkt bringt: "Unverbindliche, schwammige und viel zu kurz gedachte Ansätze". Während die DFL die Empfehlungen als Leitlinien beschreibt, sehen Fan-Vertreter weiterhin die Gefahr für die Zersetzung der Fußballkultur. Die Kritik erneuerte sich im Mai 2021 durch die von Fan-Vertretern bemängelte Kommunikation zum Umsetzungsprozess der Empfehlungen. Die DFL konterte im August 2021 mit einer Pressekonferenz und Mitteilung über den aktuellen Stand. Beispielsweise soll das Thema Nachhaltigkeit in der Lizenzierungsordnung Eingang finden. Insgesamt werden aber, insbesondere bei Versuchen den europäischen Dialog zu stärken, auch die Probleme der verschiedenen Interessen deutlich.

4.3.1 Geldflüsse ändern

Wir sortieren die vielen Reformvorschläge grob in zwei Kategorien. Zunächst betrachten wir jene Ideen, welche direkt bei den Geldströmen ansetzen. Da es im Fußball stets ums Geld geht, gilt es hier Änderungen vorzunehmen. Später betrachten wir weitergehende Reformideen, welche die Spielregeln des Wettbewerbs verändern wollen. Bei der Bewertung aller Vorschläge gilt es jedoch, das Problem der sogenannten Kettenlogik (*chain link logic*) zu berücksichtigen: Alles hängt mit allem zusammen. Dies erschwert Reformen ganz generell — im Fußball genauso wie in der Politik und andernorts — weil man oftmals gar nicht so recht weiß, wo man anfangen soll. Außerdem gibt es eine Vielzahl an Akteuren (*stakeholdern*) mit individuellen Interessen. Es würde hier jedoch zu weit führen, stets auf sämtliche Zusammenhänge und Abwägungen einzugehen.

Mehr Transparenz

Die erste Reformidee bezüglich der Geldströme im Fußball zielt gar nicht darauf, diese direkt zu ändern. Vielmehr geht es darum, diese transparent nachvollziehen zu können. Was wäre beispielsweise, wenn alle Zahlungen im Fußball offengelegt

werden müssten? Dies würde allen Beteiligten helfen, Entwicklungen und Entscheidungen besser nachvollziehen zu können.

Wenn Spielergehälter offengelegt werden müssten, wäre dies nicht zwingend nachteilig für die Spieler. Dies suggeriert ein Beispiel aus Kalifornien. Dort wurden vor einigen Jahren sämtliche Gehälter im öffentlichen Sektor aufgedeckt. Im Internet kann heute jeder nachschauen, wie viel die Bürgermeisterin von San Francisco verdient (im Jahr 2019 waren es 422'000 US-Dollar für Amtsinhaberin London Breed) oder ein Professor an einer der vielen öffentlichen Universitäten. Der ursprüngliche Gedanke bei der Einführung dieser Transparenz war es, Exzesse zu unterbinden. Doch wie mehrere Studien zeigen, hat es die Gehälter von Spitzenverdienern keineswegs reduziert. Viele Fachkräfte vergleichen ihre Gehälter gezielt mit anderen. Jede Lohnerhöhung kann so eine Spirale von weiteren Anpassungen auslösen. Im Fußball ist dies nicht anders: das Gehalt der Mitspieler ist immer die Referenz für die eigenen Lohnforderungen.

Doch verletzt man mit solcher Transparenz bei individuellen Gehältern nicht die Persönlichkeitsrechte? Nicht unbedingt. Es gibt durchaus Länder, in denen alle Gehälter eingesehen werden können. In Norwegen können die Bürger beispielsweise sämtliche Gehälter (aller Einwohner) im Internet in der sogenannten *Skatteliste* einsehen. Der Clou: man muss sich mit seinem Pass anmelden und jeder kann sehen, wer das eigene Gehalt angeschaut hat. Auch in den USA ist solche Transparenz bekannt. Die amerikanischen Profiligen im Basketball und Football müssen ihre Zahlen ebenfalls veröffentlichen.

Doch was wird eine solche Transparenz bringen? Die Informationen aus dem *Football Leaks* Projekt haben längst aufgezeigt, wie viel Geld im Fußball bewegt wird. Bewirkt hat es praktisch nichts. Rui Pinto, der Kopf hinter *Football Leaks*, formulierte es so: "Die Fußballwelt ist kurz aufgeschreckt, das schon, aber mittlerweile läuft alles wieder so wie früher. Es hat sich nichts geändert."

Gleichmäßigere Verteilung der Gelder

Vielleicht ist es daher nötig, dass Reformen die Geldströme nicht nur aufdecken, sondern verändern. Hierzu gibt es viele Ansätze. Oftmals geht es um die Verteilung der TV-Gelder, da diese in der Bundesliga zentral vermarktet werden. Im Kern geht es jedoch ganz generell darum, dass die finanzschwächeren Clubs relativ betrachtet mehr und die reichen Clubs weniger Geld bekommen sollen. Die Schere zwischen arm und reich soll sich wieder etwas schließen. Nun ist es nicht schwer zu erkennen, wo der Haken bei solchen Reformvorschlägen liegt: jeder kennt die Gewinner und Verlierer solcher Veränderungen und die Top-Clubs haben herzlich wenig Interesse

daran, etwas abzugeben. Entsprechend stoßen derartige Ideen rasch auf Ablehnung bei jenen Funktionären, welche die Top-Clubs vertreten. Und da diese besonders einflussreich sind, hat sich bisher auch wenig getan.

Es gibt eine lange Liste gescheiterter Initiativen. Im Jahr 2016 schlossen sich beispielsweise Hertha BSC, Werder Bremen, der HSV, Köln, Stuttgart und Frankfurt zum sogenannten "Team Marktwert" zusammen und forderten eine in ihren Augen gerechtere und zeitgemäße Verteilung der TV-Gelder. Dazu zähle, dass der aktuelle Marktwert des jeweiligen Vereins bei der Verteilung berücksichtigt wird. Nun lässt sich lange streiten, ob es fair ist, wenn die Zahlungen stärker nach Marktwert ausgerichtet würden. Im Wesentlichen würde dies den stärkeren Clubs zugute kommen — je nach Ausgestaltung des Verteilungsschlüssels. Doch Vertretern dieser Initiative ging es auch um etwas anderes. Axel Hellmann, Vorstandssprecher von Eintracht Frankfurt, verwies im Mai 2021 rückblickend auf einen zentralen Aspekt: die Attraktivität der Bundesliga, auch bei der Vermarktung im Ausland, hängt zentral davon ab, ob große Traditionsclubs wie Hamburg, Bremen oder Schalke dabei sind. Durchsetzen konnte sich das "Team Marktwert" jedoch nicht und die drei genannten Clubs sind dann letztlich allesamt in die zweite Liga abgestiegen.

Würde man den Vorschlag heute noch einmal aufgreifen, müsste man den Marktwert des Kaders durch eine andere Variable ersetzen. Denn im Jahr 2022 stehen Hamburg, Bremen und Schalke im Hinblick auf den Wert ihrer Kader ganz anders da. Alle drei sind beziehungsweise wären in der Bundesliga am untersten Ende was den Marktwert angeht. Doch was sollte man dann als Grundlage nehmen? Zuschauerzahlen? Vereinsmitglieder? Bei jeder Variablen und jedem Verteilungsschlüssel ist sofort klar, wer im Vergleich zum jetzigen System mehr Geld bekommt und wer weniger erhält. Streit ist somit programmiert. Außerdem gibt es nur dann wirklich viel zu verteilen, wenn man insbesondere Bayern München weniger zukommen ließe. Das mag auch den Vertretern von der Säbener Straße einleuchten, aber zustimmen werden sie kaum. Denn auch die Bayern brauchen jeden Euro, um ihr Elite-Team beisammen zu halten und so gegen die schwerreichen Clubs aus Paris und Manchester zu bestehen. Club-Präsident Herbert Hainer sagte denn auch im Interview mit der *Süddeutschen Zeitung* im Mai 2022: "Wenn die DFL eine Idee hat, wie man die TV-Erlöse steigert oder wie man für mehr Spannung sorgt, reden wir gerne. Aber nicht darüber, wie wir das Geld neu verteilen! Das macht auch keinen Sinn: Angenommen, Sie würden dem FC Bayern 30 Millionen Euro TV- Einnahmen wegnehmen und diese über die anderen Bundesligavereine verteilen, dann kriegt jeder 1,8 Millionen mehr. Glauben Sie, dass dadurch einer dieser Klubs den Meisterschaftskampf spannender machen würde? Aber wir werden international schwächer! Das würde der Liga schaden." Wer also die schwächeren Vereine in der Bundesliga finanziell

stärken und mehr Chancengleichheit im Wettbewerb möchte, sollte auch um die Konsequenzen (wie etwa die geringere internationale Wettbewerbsfähigkeit einiger Clubs auf europäischer Ebene) wissen und die Verlierer benennen können.

Darüber hinaus braucht es eine schlüssige und überzeugende Begründung für eine starke Umverteilung. Die Zustimmung zu derselben kann keineswegs als gegeben angenommen werden. Einst sagte Rainer Koch als DFB-Vizepräsident auf dem Amateurfußball-Kongress: "Von Helene Fischer wird auch nicht erwartet, dass sie die Gesangskultur kleiner Gemeinden fördert." Gilt also das reine Leistungsprinzip oder soll die Musikindustrie Gewinne zur Nachwuchs- oder Amateurkunst umverteilen? Beides sind denkbare Varianten. Im Fußball spricht zudem für die Umverteilung, dass der Sport nur durch spannenden Wettbewerb funktioniert.

Investoren und die 50+1 Regel

Der Ansatz, die Geldflüsse bei den TV-Geldern gleichmäßiger auszugestalten, stößt also auf starken Widerstand. Nur, woher sollten ärmere Clubs dann zusätzliches Geld erhalten? Eine hochumstrittene Idee ist es, zusätzliche Investoren in die Bundesliga zu locken. Das ist wie bereits geschrieben jedoch jetzt schon möglich. Die 50+1 Regel lässt es zu, dass Vereine im Prinzip sämtliche finanziellen Anteile an einer ausgegliederten Kapitalgesellschaft verkaufen. Doch bislang hat dies nicht zu einer ausgeglicheneren Liga geführt. Zum einen muss man erst einmal finanzstarke Investoren finden und zum anderen muss das neue Geld dann auch erfolgreich eingesetzt werden. Wie es nicht funktioniert, kann man in Hamburg oder Berlin beobachten.

Besser hat es der deutsche Rekordmeister gemacht. Man kann sogar die These aufstellen, dass es unter anderem die 50+1 Regel war, welche die heutige Dominanz der Münchener ermöglicht hat. Durch diese Regel gab es nämlich ab Ende der 1990er Jahre die Möglichkeit, zusätzliches Kapital in einen Club zu holen. Bayern hat dies in mehreren Schritten genutzt und sich von Adidas, Audi und Allianz mehrere Hundert Millionen Euro geholt (im Gegenzug 25% der Anteile verkauft). Das hat es den Münchenern erlaubt, Stars zu verpflichten und zu halten. Zusammen mit einigen anderen Management-Maßnahmen hat dies Bayern auf ein völlig neues Niveau gehoben. Kein Rivale hat ähnliches vollbracht. Schalke, Hamburg und Bremen haben nie die Chancen wahrgenommen beziehungsweise keine vergleichbar starken Investoren gefunden. Und Dortmund war Anfang der 2000er Jahre finanziell stark angeschlagen, hatte zudem durch den Börsengang 1999 bereits viele Anteile verkauft.

Die 50+1 Regel ist somit keine Garantie für intensiven Wettbewerb in der Bundes-

liga. Andererseits lässt sich argumentieren, dass gerade die Ausnahmen problematisch sind. Es sind insbesondere die Clubs aus Leverkusen, Wolfsburg, Hoffenheim und Leipzig, welche vielen traditionsbewussten Fans sauer aufstoßen. Sollte die Ausnahme deshalb gestrichen werden? DFB und DFL könnten ihre Satzungen ändern und die Ausnahmeregelung zur 50+1 Regel abschaffen. Doch hier ergibt sich eine zentrale Frage: wie stabil ist der rechtliche Boden, auf dem die deutschen Verbände stehen? Würden Leverkusen und Co ihre Lizenz nach einer Satzungsänderung verlieren, gäbe es womöglich Klagen gegen den Verband. Es gibt somit eine Reihe von rechtlichen Fragen, welche es zu klären gilt. Der Blick in die Vergangenheit ist nur beschränkt von Nutzen: Vielleicht war es ein Fehler, die Ausnahme-Paragrafen in die Satzung zu nehmen. Doch es ist wie bei der Senftube — der Weg zurück ist schwierig.

Würden DFB und DFL tatsächlich die Ausnahmeregel abschaffen, wären mehrere Szenarien denkbar. Die Clubs aus Hoffenheim, Leipzig, Leverkusen und Wolfsburg könnten gemeinsam oder einzeln gegen die Entscheidung des Verbandes klagen. Das Ergebnis einer solchen Klage ist schwer vorhersehbar. Daher ist es auch denkbar, dass die vier Clubs sich rechtlich anders aufstellen würden. Vorstellbar ist etwa das Modell des BVB, wobei dem (neu gegründeten) Verein dann zwar 50+1 Prozent der Stimmrechte obliegen, aber sich die Clubs gänzlich in privater Hand befinden. Der FC Augsburg zeigt ja bereits, dass letztlich auch eine beherrschende Stellung in Kapitalgesellschaft und Verein möglich ist. Und das Konstrukt RB Leipzig ist ohnehin anders gelagert als die Werksclubs Leverkusen, Wolfsburg oder Hoffenheim: "auf dem Papier ist der Club völlig konform mit der 50+1 Regel", wie Thorsten Poppe im Juli 2022 im Podcast *Sport Inside* erklärte.

Fraglich ist ebenfalls, wie man überhöhte Sponsorengelder unterbinden will. Hier könnte Transparenz ein Mittel sein oder auch finanzielle Grenzen. Es gilt im Grunde genommen durchzusetzen, was schon jetzt vom DFB in Paragraph 16c für eine Lizenz verlangt wird: Dass ein Verein "rechtlich unabhängig ist, das heißt auf ihn kein Rechtsträger einen rechtlich beherrschenden oder mitbeherrschenden Einfluss ausüben kann." Damit ein Verein tatsächlich in dieser Position ist, darf die Unterstützung durch einen Sponsor nicht so groß sein, dass es keinen vergleichbaren Ersatz gibt. Die Herausforderung wird es sein, hier eine rechtliche Regelung zu finden, welche erstens im Einklang mit bestehenden nationalen und europäischen Gesetzen ist und zweitens keine Schlupflöcher zulässt. Bisherige rechtliche Gutachten zeigen, dass es durchaus möglich ist, solche Regelungen zu finden. Und die Durchsetzung derselben ist möglich, wenn wesentliche finanzielle Zahlungen transparent offengelegt werden müssen — zumindest gegenüber den prüfenden Institutionen.

Die Zukunft der 50+1 Regel ist derzeit noch offen. Vieles erscheint möglich. Man-

che plädieren auch dafür, die Regel gänzlich abzuschaffen. Uli Hoeneß sagte im November 2021 im Podcast *11 Leben*: "Ich würde probieren, 50+1 aufzulösen." Doch einmal abgeschafft, ließe sie sich nicht wieder einführen. Es ist eine Einbahnstraße und daher höchst problematisch. Im Ausland blickt man derweil interessiert auf die Bundesliga. In England hat im Sommer 2021 eine Petition gefordert, dass eine 50+1 Regel im englischen Profifußball eingeführt wird. Dies wurde von über 100'000 Personen unterstützt und die Regierung forderte als Folge eine fanorientierte Untersuchung der Organisation des Fußballs ("*fan-led review of football governance*").

Financial Fair Play

Als meistgenannte Institution gegen finanzielle Exzesse wird das Financial Fair Play (FFP) genannt. Hierbei handelt es sich um ein im Jahr 2009 beschlossenes Reglement der UEFA zur Clublizenzierung für die Teilnahme an den europäischen Wettbewerben, welche die UEFA organisiert. Auslöser für eine Neugestaltung der Regeln war eine Untersuchung der UEFA aus dem Jahr 2009. Darin stellte man fest, dass sich mindestens 20 % der untersuchten Clubs in einer finanziellen Schieflage befanden. Die Ursache war auch schnell gefunden:

> "Club owners are generally overoptimistic about their management abilities and vision for a club. With ample academic evidence that there is a clear correlation between squad wages and points won – something which is obvious to owners – there is a natural tendency to borrow in the pursuit of success, although not all teams can be successful. There are many examples of clubs where the directors (true fans) have 'chased the dream' – gambling short-term investment (or borrowing) in the hope of long-term success. The pressure on the directors of a club to invest, to sign a star player...is often immense from ordinary supporters."

Auf Deutsch lässt sich das kurz zusammenfassen. Man stellte fest, dass viele Fußballfunktionäre zu optimistisch sind, was ihre Fähigkeiten und die Erfolgsaussichten ihres Clubs angeht. Der starke Zusammenhang zwischen Geld und sportlichem Erfolg (siehe Abbildung 3.1) verleitet Clubs dazu, immer mehr auszugeben. Doch da die Vereine in einem *relativen* Wettbewerb stehen, erhöht sich somit nur das Niveau der Ausgaben. Volkswirte sprechen von einem allgemeinen Gleichgewichtseffekt: wenn alle Vereine doppelt so viel ausgeben, hat sich an den *relativen* Größenordnungen nichts verändert. Zwar hat jeder Club einen Anreiz, sich Geld zu leihen und Schulden aufzunehmen in der Hoffnung dann erfolgreicher zu sein, doch das kann nicht für alle gleichzeitig funktionieren.

Ursprünglich im Jahr 2015 eingeführt, schreibt das Financial Fair Play vor, dass die relevanten Einnahmen eines Clubs die relevanten Ausgaben über einen Zeitraum von drei Jahren mindestens ausgleichen müssen. Der Gedanke ist, dass finanziell gesunde Clubs zwar ab und zu mehr ausgeben als sie einnehmen, sich die beiden Finanzströme über die Zeit hinweg jedoch die Waage halten. Wer daraus ableitet, dass Vereine seither mittelfristig nicht mehr ausgeben dürfen als sie einnehmen, irrt sich jedoch. Wie wir bereits bei der 50+1 Regel gesehen haben, sind sowohl der genaue Wortlaut der Regel und auch die Anwendung von entscheidender Bedeutung. Was genau besagt also die Regel des Financial Fair Play und wie streng wird diese in der Praxis angewendet?

Sowohl die Regeln selbst als auch deren Anwendung waren von Beginn an sehr umstritten. Eine der Diskussionen betraf die Frage, welche Ein- und Ausgaben berücksichtigt werden, wie also die finanzielle Gesundheit eines Clubs beurteilt werden soll. Bei der UEFA unterscheidet man zwischen "guten" und "schlechten" Ausgaben. Erstere umfassen die Ausgaben für Infrastruktur oder Jugendförderung. Daher werden diese bei der Regelanwendung außen vor gelassen. Es zählen somit nur Ausgaben für Transfers, Gehälter, allgemeine Finanzierungskosten und Dividenden — also die "schlechten Ausgaben". Zusammen dürfen diese letztgenannten Posten die Einnahmen nicht übersteigen, wobei die Einnahmen aus Ticketverkäufen, TV-Einnahmen, Sponsoring, Merchandising, Transfererlösen und Preisgeldern bestehen.

Schon hier zeigt sich, wie leicht die Regeln umgangen werden können. Clubs können Gelder von externen Investoren als Sponsoring deklarieren und so zu den Einnahmen rechnen. In manchen Fällen sollen sogar Sponsoringverträge rückdatiert worden seien, damit keine zu großen Defizite entstehen (*Spiegel*, 5. November 2018). Eigentlich müssen Sponsoren zudem vom Verein unabhängig sein, doch dies ist schwer zu prüfen. Die Firmenkonstrukte und familiären Verbindungen im Fall Manchester City, ebenso wie öffentlich gewordene interne Dokumente, lassen jedenfalls starke Zweifel daran aufkommen, dass Etihad und anderen Firmen unabhängig den Fußballclub Manchester City sponsern. Die Abu Dhabi United Group (jene Dachgesellschaft, der seit 2008 Manchester City gehört) hat offenbar wiederholt Millionenbeträge über offizielle Sponsoren an den Club geleitet und so als Sponsoring-Gelder kaschiert. So wird die Einnahmeseite in der Bilanz verzerrt. Gleichzeitig können hohe Ausgaben geschickt auf mehrere Jahre verteilt werden, wie etwa das Beispiel Kylian Mbappé zeigt. Der französische Superstar wechselte 2017 von Monaco zu Paris Saint-Germain, doch zunächst für ein Jahr auf Leihbasis. Auf die Weise sollte die Transfersumme in Höhe von bis zu 180 Millionen Euro ins nächste Jahr verschoben werden. Schließlich hatten die Pariser gerade erst Neymar für 222 Millionen Euro unter Vertrag genommen (bei einem 5-Jahres Vertrag bedeutet das 44.4 Millionen

Euro Abschreibungen pro Jahr).

Das Regelwerk lässt also viel Gestaltungsspielraum offen. Doch auch wenn die Regeln eindeutiger wären und solche Schlupflöcher geschlossen würden, müsste wohl kein Club ernsthafte Konsequenzen fürchten. Der frühere UEFA-Präsident Michel Platini meinte zwar mal, "Wenn sich ein Klub nicht an die Regeln hält, werden wir keine Konzessionen machen", doch die Realität schaut anders aus. Mehrere Unterlagen, die im Rahmen der *Football Leaks* Veröffentlichungen bekannt wurden, zeigen, dass Paris Saint-Germain und Manchester City laut UEFA-internen Beurteilungen eindeutig gegen die Regeln des FFP verstießen. Insbesondere die angeblichen Sponsoring-Verträge wurden nicht als marktgerecht anerkannt. Dennoch sah die UEFA von einem Wettbewerbsausschluss der beiden Clubs ab. Ohne deren Stars wäre die Champions League — das wichtigste Produkt der UEFA — deutlich weniger interessant. Außerdem könnten sich große Clubs auch außerhalb der UEFA zu Wettbewerben organisieren. Die Macht liegt also eindeutig bei PSG und anderen Top-Clubs. Die UEFA fällte daher ein mildes Urteil: Strafzahlungen von rund 20 Millionen Euro. Ein Betrag, welchen man in Katar oder Abu Dhabi aus der Portokasse zahlt. Die Urteile haben auch klargemacht, dass das FFP eher ein Papiertiger ist. Regeln ohne Konsequenzen bei Missachtung sind letztlich nichts als Empfehlungen. Die UEFA gleicht hier der FIFA: In deren Reglement steht beispielsweise, dass Beraterprovisionen nicht mehr als 3% des über die gesamte Vertragsdauer vereinbarten Bruttofestgehalts ausmachen sollen. Dies ist nicht mehr als eine Empfehlung — an die sich jeder Club freiwillig halten kann oder nicht.

Jürgen Klopp beschrieb die Realität sehr klar nach Bekanntwerden des Neymar-Wechsels zu PSG: "Ich dachte eigentlich immer, Financial Fair Play wäre dafür erfunden worden, dass so etwas nicht geht. Aber offensichtlich ist das mehr so ein Vorschlag, als eine wirkliche Regel." Es gibt drei fundamentale Probleme, welche auch der Fußball-Experte Chaled Nahar im Podcast von *Sport Inside* einmal benannt hat. Erstens ist die Definition von "Einnahmen" sehr schwammig und ermöglicht es daher, dass Investoren verdeckt fast unbegrenzt Geld in einen Club schießen können, ohne das FFP zu verletzen. Zweitens wurden Verstöße gegen das FFP bislang kaum geahndet. Und drittens gibt es einen Interessenskonflikt: die UEFA würde sich bei einem Ausschluss von Clubs wie Manchester City oder Paris Saint-Germain letztlich selbst schaden. Chaled Nahar spricht in diesem Zusammenhang von einer Kläger–Richter–Beziehung.

Da sich der letztgenannte Punkt auf absehbare Zeit nicht ändern wird, bleibt das Financial Fair Play der UEFA wohl dauerhaft ein Papiertiger. Und es wäre auch nicht klar, dass eine schärfere Auslegung und Anwendung von FFP wünschenswert wäre. Dies würde möglicherweise schlicht den Status Quo zementieren. Inzwischen haben

Paris Saint-Germain und andere neureiche Clubs eine solch starke Position aufgebaut, dass sie sich auch ohne permanente Zuschüsse oben halten könnten. Doch anderen Clubs stünde dann nicht mehr die Möglichkeit offen, durch Investoren-Gelder sportlich aufzusteigen.

Es liegt hier in gewisser Hinsicht ein Henne-Ei-Problem vor: ohne Geld kein sportlicher Erfolg, ohne sportlichen Erfolg kein Geld. Wenn Fair Play Regeln die einmalige oder temporäre Unterstützung durch einen Investor verbauen, dann wird ein kleiner Club es praktisch nie nach oben schaffen.

Salary Cap

Da sich die Finanzen der Clubs gesamthaft nur schwerlich regulieren lassen, empfehlen einige Beobachter, direkt in die Zahlungen an die Vereine und Spieler einzugreifen. Insbesondere eine Gehaltsobergrenze — im Englischen als *salary cap* bekannt — steht zur Diskussion. Doch was würde diese tatsächlich bewirken?

Um diese Frage zu beantworten, lohnt sich ein Blick auf eine Reihe von Beispielen. In Spanien gibt es bereits eine Gehaltsobergrenze pro Verein: Laut ligainternem Financial Fair Play dürfen Clubs maximal 70 Prozent der Einnahmen für Spielergehälter ausgeben. Bei Barcelona lag dieser Wert zum Saisonende 2020/21 bei 110 Prozent, wie der Club erklärt hatte. Für die darauffolgende Saison musste der Club daher seine Ausgaben für Gehälter drastisch reduzieren — und auch Lionel Messi nach Paris ziehen lassen. Neben den Clubeinnahmen hat auch die Verschuldung einen Einfluss auf das für jeden Verein festgelegte maximale Budget. Das macht sich vor allem beim hochverschuldeten FC Barcelona bemerkbar. Im Ergebnis legte La Liga für die Saison 2021/22 folgende Obergrenzen fest: Real Madrid (739 Millionen Euro), Sevilla (200), Atletico Madrid (172), Villarreal (159), Real Sociedad (128), Athletic Club (111) sowie Barcelona (98). Dies sind jene sieben Clubs mit den höchsten Budgets. Am Ende der Liste findet sich Valencia mit gerade einmal 31 Millionen Euro. Der sechsfache spanische Meister stand noch Anfang 2020 im Achtelfinale der Champions League und muss sich nun mit einem Personalaufwand vergleichbar zu Union Berlin zufriedengeben. Hier zeigt sich anschaulich, was Gehaltsobergrenzen bewirken können: ein sportlicher oder finanzieller Rückschlag (Valencia beendete die Saison 2020/21 auf einem enttäuschenden 13. Platz und verlor zusätzlich durch die Corona-Krise Einnahmen in Millionenhöhe) wird durch regelbedingte Ausgabenkürzungen potenziell verschärft. Dem Club wird die Option genommen, sich durch kurzfristige Verschuldung sportlich auf hohem Niveau zu halten. Eine solche Verschuldung ist mit Risiken verbunden, doch ein radikales *downsizing* (Schrumpfen) ist keineswegs in jedem Falle wirtschaftlich sinnvoll. Ob die Verschuldung vielversprechend

ist, wird nicht mehr den Kreditgebern und der Clubführung zur Entscheidung überlassen. Stattdessen kann ein *temporärer* Einnahmeausfall einen ganzen Club *dauerhaft* abstürzen lassen.

Wichtig ist zudem die Feststellung, dass die Gehaltsobergrenze gesamthaft *pro Club* festgelegt wird. Wie ein Verein diesen Spielraum dann nutzt, wie viel jedem einzelnen Spieler gezahlt wird, ist damit nicht reguliert. Außerdem gibt es zusätzlichen Spielraum, da Spieler potentiell separate Zahlungen von Sponsoren erhalten können. Solche Schwierigkeiten zeigen sich auch in einer anderen Sportart: In der Formel 1 wurde vor Kurzem eine Obergrenze von 140 Millionen US-Dollar pro Team eingeführt. Im Kleingedruckten erkennt man jedoch viele Ausnahmen: Motor- und Reisekosten, Marketingausgaben sowie die Gehälter der drei Topleute in jedem Team fallen ebenso wenig unter die Obergrenze wie die Gagen der Fahrer. Daher verhindert die Regel auch nicht, dass beispielsweise Lewis Hamilton geschätzt 40 Millionen Dollar pro Jahr verdient. Im Kampf um die besten Spieler werden Fußballclubs auch bei Einführung einer Gehaltsobergrenze Schlupflöcher finden. Noch bevor neue finanzielle Mauern errichtet sind, haben die Top-Clubs sehr wahrscheinlich bereits die notwendigen "Tunnel" ausgehoben, um diese Mauern zu unterlaufen.

Solche Probleme sind auch einer der Gründe, warum es keine Gehaltsobergrenze im englischen oder deutschen Fußball gibt. Es gab sie mal in England, doch ein Streik im Jahr 1961 und ein Gerichtsurteil beendeten diese Regelung. In Deutschland gab es solche Regeln in der Anfangszeit der Bundesliga ebenfalls. Die erlaubten Spielerbezüge ("im Regelfall" maximal 1'200 DM monatlich, Paragraph 18 der Bundesliga-Statuten) sowie Ablösesummen (höchstens 50'000 DM, Paragraph 21) waren bis 1972 festgelegt.

Derzeit wird das Thema auch bei der UEFA diskutiert. Hier geht es um ein Modell, welchem zufolge jene Clubs, die eine bestimmte Grenze von Ausgaben überschreiten, eine Art Luxussteuer bezahlen sollen, die an andere Vereine ausgeschüttet wird. Viel Hoffnung macht eine solche Regelung allerdings nicht, wenn UEFA-Präsident Aleksander Čeferin dazu bereits im Vorfeld ausführt: "Ich glaube nicht, dass wir diese Lücke vollständig schließen oder auch nur verkleinern können. Aber wir können ihr Wachstum zumindest ein wenig verlangsamen."

Auch die DFL beschäftigte sich bereits mit diesem Thema und im August 2020 wurden zwei Gutachten zur rechtlichen Umsetzbarkeit vorgestellt. Im Ergebnis hieß es, das Ganze sei unter bestimmten Rahmenbedingungen rechtlich umsetzbar, aber die Mehrheit der (auch superreichen) Clubs muss es wollen — begleitet von UEFA und der europäischen Politik. Selbst der Deutsche Bundestag und sein wissenschaftlicher Dienst schauten sich die Frage der Gehaltsobergrenze an (Aktenzeichen WD 10 – 3000 – 031/20). Das Fazit macht hier vieles deutlich: "Obwohl die Einführung

einer Gehaltsobergrenze auch durch den Gesetzgeber möglich ist, erscheint die Einführung im Wege der Selbstregulierung im Rahmen der Organisationsstruktur des Fußballs sachgerechter. Dabei kommt für den europäischen Kontext insbesondere eine Einführung durch den europäischen Fußballverband UEFA oder durch Tarifverträge in Betracht. In jedem Fall muss jedoch beachtet werden, dass bei einer Gehaltsobergrenze – unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung und der Art ihrer Einführung – die Gefahr besteht, dass die geltenden Regelungen von den Beteiligten durch anderweitige Vereinbarungen umgangen werden." Es droht somit ein neuer Papiertiger wie schon beim Financial Fair Play.

4.3.2 Spielregeln ändern

Auch ohne direkt in die Geldflüsse einzugreifen kann man den Fußball reformieren. Etwa indem man die Regeln des Sports neu setzt. Einige Ideen hierzu kommen aus den USA. Dies hat etwas Ironisches: um die Ungleichheit im europäischen Fußball zu reduzieren, sollen ausgerechnet Konzepte aus Amerika helfen? Bei genauerer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass Europa bei Fragen zur Wirtschaftspolitik eher sozialdemokratisch und Amerika marktwirtschaftlich aufgestellt ist, im Sport ist es hingegen umgekehrt. Welche Aspekte aus dem amerikanischen Sport sind daher prüfenswert?

Playoffs

Eine einfache Regeländerung, um den Zusammenhang zwischen Geld und sportlichem Erfolg abzuschwächen, stellt die Einführung von Playoff-Spielen dar. In der höchsten belgischen Fußballliga, der Jupiler Pro League, spielen seit der Saison 2009/10 die Vereine auf den vorderen sechs (später vier) Plätzen in einem Playoff um die Meisterschaft. Dabei starten sie mit der Hälfte der in der regulären Saison erreichten Punkte. Auf die Bundesliga übertragen wäre es somit auch für den FC Bayern attraktiv, jedes Ligaspiel zu gewinnen und sich nicht vorher zu schonen, weil man ohnehin auf einen der vorderen Plätze kommen wird.

Doch es ist unklar, ob ein solcher Modus je in Deutschland eingeführt wird. In Belgien gibt es seit Jahren Anpassungen am Modus. Und die Skepsis ist auch in der Bundesliga groß. BVB-Chef Hans-Joachim Watzke meinte im Juni 2022: "Das wäre aus meiner Sicht eine Ultima Ratio. Wenn der FC Bayern auch in den nächsten fünf Jahren noch Meister würde, könnten wir vielleicht über solche Szenarien nachdenken. Aber momentan ist für meinen Geschmack nicht ansatzweise der Zeitpunkt dafür."

Draftsystem

Im Podcast *Die Zukunft des Fußballs* wurde im Februar 2021 anschaulich beschrieben, wie der Wettbewerb in der National Football League (NFL) ausgestaltet wurde. Im Jahr 1935 gelangte Bert Bell, Mitbesitzer der Philadelphia Eagles, zur Erkenntnis, dass jedes Team gleiche Chancen auf die größten Talente bekommen muss. Bereits am 8. Februar 1936 fand auf Basis dieser Überlegung der erste Draft in der Geschichte des US-amerikanischen Sports statt. Das Verfahren wird bis heute angewendet: "Um ein sportliches Gleichgewicht innerhalb einer Liga zu gewährleisten, dürfen die Teams, die in der vorangegangenen Saison am schlechtesten abgeschnitten haben, zuerst einen Spieler wählen. In umgekehrter Reihenfolge folgen die anderen Teams. Die sportlich erfolgreichsten Teams wählen also zum Schluss. Dieses Vorgehen wird über mehrere Runden fortgesetzt." Im Ergebnis ist die NFL sehr ausgeglichen: in den vergangenen zehn Jahren gab es acht verschiedene Sieger.

Doch das heißt noch lange nicht, dass sich ein Draft-System ohne weiteres auf den europäischen Fußball anwenden ließe. Es gibt beispielsweise in Europa keine geschlossenen Ligen, sondern Vereine können auf- oder absteigen. Talente werden zudem nicht in Universitäten, sondern Leistungszentren der Clubs ausgebildet. Und der europäische Fußball besteht letztlich aus Dutzenden einzelnen Ligen, anders als in den USA. Deshalb kann beispielsweise Deutschland ein solches Draft-System nicht im Alleingang einführen. Die besten Talente würden schlicht ins Ausland abwandern. Und wenn all das noch nicht genug Hürden sind, gibt es auch rechtliche Probleme. Die in der EU tief verankerte Arbeitnehmerfreizügigkeit steht in klarem Gegensatz zu einem Draft-System. Die Autoren des Podcast *Die Zukunft des Fußballs* sehen deshalb eine Umsetzung in Europa bestenfalls im Rahmen einer *European Super League* als realistisch an.

Europäische Superliga und die Spaltung des Fußballs

Überlegungen zur Gründung einer europäischen Superliga fanden im Frühjahr 2021 große Beachtung. Doch die Idee ist keineswegs neu, wie Hoehn und Szymanski (*Economic Policy*, 1999) aufzeigen. Schon im Sommer 1998 wurde die Idee konkretisiert. Damals ließ man den Gedanken einer European Super League fallen und einigte sich stattdessen auf einen Kompromiss: Ab der Saison 1999/2000 wurde die UEFA Champions League deutlich aufgestockt. Dies ist nicht unähnlich zur Situation vor ein paar Jahren. Auch damals wurden die Regeln der Champions League ganz im Interesse der Top-Clubs angepasst, damit diese keinen eigenen Wettbewerb organisieren. Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, hatten ab dem Jahr 2016 mehrere Clubs — die sogenannte *Group of Seven* — konkrete Pläne für einen neuen Wettbewerb ent-

wickelt. Dies mit dem eindeutigen Ziel, Druck auf die UEFA aufzubauen. Wie wir wissen und anhand der heutigen Zahlen erkennen: sie haben ihr Ziel erreicht.

Insofern ist es keineswegs ein Rückschlag gewesen, als die Pläne für eine europäische Superliga im Frühjahr 2021 medienwirksam scheiterten. Es gab einen großen Aufschrei. Fans, Verbände und Politiker, darunter Englands Premierminister Boris Johnson und der französische Präsident Emmanuel Macron, hatten vehement gegen den neuen Wettbewerb protestiert und drastische Gegenmaßnahmen angekündigt. Doch wie so oft gingen dadurch viele sinnvolle Diskussionen unter. Der Gedanke beispielsweise, den Abstieg abzuschaffen, ist durchaus interessant. Dadurch fällt sehr viel Unsicherheit weg und Vereine setzen sich stärker für die Liga als Ganzes ein. Dies schreibt Stefan Szymanski im Buch "Money and Soccer".

Die zentrale Annahme der Unterstützer einer europäischen Superliga (von Real Madrid bis zur amerikanischen Bank JP Morgan) ist es, dass es eine enorme Nachfrage nach Spielen der Top-Clubs mit Beteiligung der besten Fußballspieler gibt. Doch ist das so? Wurde das Angebot nicht ohnehin schon ausgeweitet? Spielen PSG, Manchester und Bayern nicht bereits oft genug gegeneinander? Ist es nicht auch reizvoll, wenn Bayern München gegen Augsburg und Stuttgart spielt, statt dauernd gegen dieselben Top-Clubs? Umgekehrt gefragt: Sind Duelle zwischen Bayern München und Augsburg überhaupt noch sinnvoll angesichts der finanziellen Unterschiede? Wäre es nicht sogar im Interesse vieler kleinerer Clubs, wenn sich die Top-20 Europas in eine eigene Liga "verabschieden" würden?

Es gibt also viele offene Fragen rund um das Thema Superliga. Man darf jedoch auch nicht vergessen: JP Morgan und andere Geldgeber haben nicht vor, Milliarden in den europäischen Fußball zu investieren, ohne dabei selbst einen Vorteil zu erzielen. Wie attraktiv ist aber eine Geschäftsbeziehung mit US-amerikanischen Banken für die Clubs, ihre Funktionäre und Fans? Gilt nicht künftig auch dort: Wer die Kapelle bezahlt, bestimmt was und wie gespielt wird? Wollen sich die Top-Clubs auf eine solche Situation einlassen? Eventuell zeigt das Scheitern der europäischen Superliga auch auf, was die wahren Interessen einiger Clubs sind. Bayern München möchte ungern die Bundesliga — Ausbildungsstätte zahlreicher ihrer Stars — verlassen und Paris Saint-Germain möchte nicht, dass Konkurrenten wie Real Madrid oder Juventus Turin zusätzliche Einnahmen erzielen. Es mag Zufall sein oder auch nicht, dass PSG sich im Sommer 2021 nach dem Scheitern der Superliga-Pläne die Stars Sergio Ramos, Gianluigi Donnarumma, Georginio Wijnaldum und Lionel Messi ablösefrei sichern konnte. Die Strategie, Rivalen systematisch zu schwächen, ist im Fußball mindestens so verbreitet wie in der Privatwirtschaft.

Damit ist das Thema Superliga erst einmal vom Tisch. Aber es lohnt der Blick in andere Sportarten. Dort ist es immer wieder mal zu Spaltungen gekommen. Bei-

spielsweise lösten sich im Dart-Sport einige Top-Spieler im Jahr 1992 von der British Darts Organisation (BDO) und gründeten die Professional Darts Corporation (PDC). Ist so etwas auch im Fußball denkbar? Die Spaltung des Fußballs muss dabei gar nicht mal durch die erfolgreichsten Akteure erfolgen. Genauso denkbar ist ein Szenario, in welchem die weniger großen Vereine den Ausschlag geben. Zumindest müssen diese eine Spaltung nicht verhindern. Und eine Spaltung kann auch passieren, ohne dass dies beabsichtigt ist. Die Geschichte liefert hierfür ein anschauliches Beispiel. Martin Luther kritisierte im Jahr 1517 mit seinen berühmten 95 Thesen die Fehlentwicklungen der römisch-katholischen Kirche, doch die später erfolgte Kirchenspaltung war nicht sein Ziel.

Ein Business Model für die Bundesliga

So wie sich jeder Verein überlegen muss, was sein Business Model, sein Geschäftsmodell ist, gilt dies auch für die Bundesliga insgesamt. Was will man als Liga erreichen mit Blick auf Abbildung 4.2 (Seite 246)? Wo ist das Alleinstellungsmerkmal? Welche Werte möchte man vertreten? Was für eine Bundesliga möchte man sein? Im August 2021 publizierte *Der Spiegel* einen von Fans viel beachteten Artikel mit dem Titel "Die Verzwergung der Bundesliga". Darin wurde kritisiert, dass die Bundesliga aufgrund der anhaltenden Meisterserie der Münchener nicht nur langweilig sei, sondern ihr auch die großen internationalen Stars fehlen. Unbestritten wäre es im Interesse vieler deutscher Fans, wenn Ronaldo und Messi in der Bundesliga kicken würden. Doch wie bei allen Zielen müssen auch hier die damit verbundenen Abwägungen (*trade-offs* im Englischen) bedacht werden. Je mehr man Weltstars in die Bundesliga locken möchte, desto größere Abstriche muss man bei anderen Zielen (ausgeglichene nationale Liga, Nachhaltigkeit, weniger Kommerz und vernünftige Preise) machen.

Es hilft auch, sich die Fakten in Erinnerung zu rufen. Wer der deutschen Bundesliga einen Mangel an internationaler Wettbewerbsfähigkeit unterstellt, sollte sich Abbildung 2.1 erneut anschauen. Deutsche Clubs haben früher auch nicht mehr Titel geholt in der Champions League als heute. Und in der Europa League waren deutsche Clubs dem sechsfachen Titelträger FC Sevilla *finanziell* nicht unterlegen. Es stimmt, dass außer Bayern kein deutscher Verein mit Paris Saint-Germain oder Manchester City mithalten kann. Aber zu welchem Preis könnte man das ändern? Wie bei jedem Ziel muss man auch hier fragen: welche anderen Ziele muss ich aufgeben, um es zu erreichen? Und wie es der ehemalige DFL-Geschäftsführer Andreas Rettig im Jahr 2020 in der *Sportschau* sagte: "International kann man einen Wettstreit gegen Oligarchen, Staatsfonds und chinesische Konglomerate nicht gewinnen."

Die Bundesliga als Ausbildungsliga zu kritisieren, geht vielleicht am Faninteresse vorbei. Welcher große Weltstar ist je in die Bundesliga gewechselt? Vielleicht kann man hier aus der näheren Vergangenheit James Rodríguez, Philippe Coutinho oder Sadio Mané nennen. Doch die beiden Erstgenannten haben dem FC Bayern nur beschränkt weitergeholfen. Was sie der Liga insgesamt gebracht haben, ist ebenfalls unklar. Man muss bis in die 1990er Jahre schauen, wenn man mehrere Weltstars in die Bundesliga wechseln sehen will. Häufig waren dies deutsche Nationalspieler wie etwa Matthias Sammer, der damals von Inter Mailand zu Dortmund wechselte. Dorthin kam Stefan Reuter ebenso von Juventus Turin wie Andreas Möller, Jürgen Kohler, Paulo Sousa und Júlio César. Auch Karl-Heinz Riedle wechselte aus Rom zu den Schwarz-Gelben, während Lothar Matthäus 1992 von Inter Mailand nach München zog. Der Erfolg — Dortmund holte 1997 die Champions League, München vier Jahre später — gab dieser Entwicklung kurzfristig Recht. Doch als die Dortmunder mit Márcio Amoroso im Jahr 2001 für 25.5 Millionen Euro und Jan Koller für 10.5 Millionen sowie zwei Jahre später mit Evanilson für 15 Millionen weitere Stars verpflichteten, endete der Club fast in der Insolvenz. Schon damals ist übrigens der FC Bayern besser gefahren mit der Verpflichtung nationaler Profis, meist von anderen Bundesligisten. Heute ist es nicht anders: Neuer, Kimmich, Lewandowski und Co kamen allesamt von anderen Bundesliga-Clubs an die Isar.

In der berühmten Liste *FIFA 100* hat Pelé im Jahr 2004 die größten Fußballer aller Zeiten aufgelistet. Abgesehen von den deutschen Spielern, welche allesamt in Deutschland zu Stars wurden, wechselte kaum einer der genannten Profis je in die Bundesliga. Meist kamen sie zudem nur in ihren letzten Profijahren, wie Ruud van Nistelrooy zum Hamburger Sportverein oder Raúl zu Schalke. Weder Zidane noch Luís Figo, Ronaldinho, Ronaldo (der Brasilianer) oder Andriy Shevchenko wechselten als Weltstars in die Bundesliga. Auch Karim Benzema, Zlatan Ibrahimović, Thierry Henry, Filippo Inzaghi, Iker Casillas, Xavi, Andrés Iniesta oder Clarence Seedorf blieben ohne Einsatz in der Bundesliga. Die größten Stars der Bundesliga waren praktisch immer Deutsche oder Ausländer, welche in der Bundesliga zu Stars gereift sind. Dies zeigt sich auch daran, dass sich unter den Fußballern des Jahres in Deutschland — hierfür kommen alle deutschen Spieler sowie bei einem Verein der Bundesliga unter Vertrag stehende ausländische Spieler infrage — nur fünf Ausländer finden: Aílton, Franck Ribéry, Grafite, Kevin De Bruyne und Robert Lewandowski. Diese wurden jedoch allesamt in der Bundesliga groß.

Doch warum kann sich PSG einen Lionel Messi für 35 Millionen Euro (netto!) im Jahr leisten und Bayern nicht? Die Frage ist falsch gestellt, denn Bayern *kann* sich Messi leisten, doch die Münchener *wollen* ihn sich nicht leisten. Sie müssten dafür ihr Geschäftsmodell ändern und ähnlich wie Barcelona oder Paris Saint-Germain

auf Weltstars setzen. Es gibt weltweit jedoch nur ganz wenige echte Weltstars wie Messi oder Cristiano Ronaldo. Diese erzeugen eine beeindruckend hohe internationale Aufmerksamkeit. Kein Fußballfan der Welt wird die beiden Weltstars aus Argentinien und Portugal nicht kennen. Sie haben zusammen über 600 Millionen Follower in den sozialen Medien — mehr als achtmal so viel wie der Club Bayern München. Aufmerksamkeit ist genau das, was die Werbebranche sucht. Deshalb verdiente Barcelona Dutzende Millionen Euro zusätzlich von Sponsoren, eben weil der argentinische Weltstar für Barça spielte. Es *kann* sich also lohnen, solche Ausnahmespieler zu beschäftigen. Messi und Ronaldo haben Barcelona und Real Madrid enorm geholfen. Allerdings waren die Kosten dafür so hoch, dass eine Analyse der *Neuen Zürcher Zeitung* im Dezember 2021 zum Ergebnis kam, dass Barcelona durch Messi rund 488 Millionen Euro und Juventus Turin durch Ronaldo 265 Millionen Euro verloren haben.

Die Zusammenarbeit mit Weltstars birgt drei gewaltige Risiken. Erstes wird der eigene Club zunehmend mit einem einzigen Spieler verbunden, was eine Abhängigkeit von diesem Spieler erzeugt. Zweitens sind die finanziellen Risiken extrem groß. Rechnet man Ablösesumme, Beraterhonorare, Handgeld und Gehalt für einen Zeitraum von mehreren Jahren zusammen, so ergeben sich schnell mehrere Hundert Millionen Euro. Wer jemals die Städte München und Doha besichtigt hat, der weiß, dass man nicht überall in gleichem Maße geneigt ist, solche Finanzrisiken zu tragen. Auch in Leverkusen, Wolfsburg, Hoffenheim und bei Red Bull denken die Entscheidungsträger an die Wirtschaftlichkeit ihrer Investitionen. Das unterscheidet sie von anderen Investoren, welche im Fußball den maximalen Erfolg anstreben. Die bei manchen Scheichs und Oligarchen verbreitete Haltung "Koste es, was es wolle" findet sich eher selten in gut geführten Unternehmen. Drittens gibt es bei jungen Weltstars wie Mbappé oder Haaland die Unsicherheit, dass sie sich überhaupt zu einem Weltstar wie Messi oder Ronaldo entwickeln. Der Fall Neymar hat genau dies gezeigt: viele Hoffnungen in seine Karriere sind enttäuscht worden. Angesichts dieser Risiken ist es nicht unvernünftig, wenn der FC Bayern frühzeitig bei Haaland abwinkt. Eine festgeschriebene Ablösesumme von 75 Millionen Euro, Honorar für seine Berater in Höhe von 30 Millionen und das jährliche Salär von etwa 40 Millionen Euro addieren sich bei einem Fünfjahresvertrag zu sagenhaften 305 Millionen Euro. Das ist rund der halbe Jahresumsatz des Rekordmeisters. Und das nur für einen Spieler — unabhängig von dessen Leistung während der Vertragslaufzeit.

4.4 Die Rolle der Fans

Es gibt viele Ideen, den Fußball zu reformieren. Doch bei der Diskussion darüber sollte der entscheidende Punkt nicht übersehen werden. "Die einzige Daseinsberechtigung für Fußball ist doch das Interesse der Leute, und dem sollte man gerecht werden." So sagte es einst Jürgen Klopp. Ähnlich äußerte sich Rui Pinto, der Drahtzieher hinter den *Football Leaks* Veröffentlichungen: "Die Klubs diskutieren die ganze Zeit über die Super League und wie sie den ganzen Scheiß noch besser vermarkten und noch mehr Geld verdienen können. Nur über eines reden sie nie: über die Fans." Wir müssen also den Fokus auf die Fans richten und einigen ganz zentralen Fragen nachgehen: Wer sind die Fußballfans? Welche Rolle spielen sie im Fußball-Business? Was wollen sie? Und wie können sie "ihren" Sport wieder mitgestalten?

Wer sind die Fußballfans?

Es wurde viel in diesem Buch geschrieben über Fußballfans. Doch wer sind überhaupt "die Fans"? Oftmals wird die Herleitung 'Fan' vom Wort 'fanatisch' verwendet, aber fühlen sich Fans als Fanatiker? Und ist diese Herleitung wirklich passend? Wer sich mit Fußballfans auseinandersetzt wird schnell erfahren: "Den Fan" gibt es nicht. Vielmehr haben Fans unterschiedliche Beziehungen zu einem Fanobjekt, dem Fußball. Fans sind Stadionbesucher, lesen wöchentlich die Tabelle — freuen sich meist am 1. Spieltag über die Tabellenführung, bevor die Bayern wenig später dann doch vorbeiziehen — und fragen sich freitags, ob ihr Lieblingsspieler auch am Wochenende in der Startelf steht. Prägende Merkmale sind Emotionen und Leidenschaft. Während Fußballinteressierte sich über Spiele mit vielen Toren freuen, jubeln Fans bei Toren ihrer Mannschaft, verfluchen den Gegner oder alternativ den Schiedsrichter bei Gegentoren. Neben Leidenschaft und Emotionen, sowie der sozialen Beziehung, sind Fans aber auch nicht verlegen um größere eigene Investitionen in ihren Club: Trikot, Schal, weitere Fanartikel, aber auch die Beteiligung an Fan-Anleihen — all das kostet viel Geld. Und auch das zeitliche Engagement macht einen bedeutenden Anteil am Fanleben aus.

Sowohl spannend als auch schwierig ist die Heterogenität der Fangruppen. Die bereits erwähnte Fan-Initiative *Zukunft Profifußball* selbst bezieht sich auf eine Studienarbeit (Leuthmetzer 2020), die den Grad zwischen Identifikation mit Verein und Fußball in Zusammenhang mit der Art der Partizipation setzt und so Eingruppierungen vornimmt. Insbesondere die Live-Fans, Supporters und Ultras werden mit einem hohen Identifikationsgrad beschrieben und wünschen eine möglichst direkte Partizipation. Kurz gesagt: Die Fans, die eng mit ihrem Verein verbunden sind und häufig das Stadion besuchen (und auch massiv die Stimmung im Stadion beeinflus-

sen), möchten sich aktiv ins Vereinsgeschehen einbringen und mitbestimmen.

Die Interaktion mit anderen Fans spielt eine zentrale Rolle. Fans desselben Vereins schließen sich als Gruppen und Fanclubs zusammen. Besonders prägnant ist dies in den Stadien zu beobachten. Doch es waren nicht immer dieselben Gruppen, welche das Bild dort prägten. Während in den 1980er- und 90er-Jahren noch Hooligans in den Fankurven eine starke Position hatten, sind seit den 2000er Jahren Ultras prägend für die Fankultur in Deutschland. Auch die Kuttenfans wurden durch Gruppen von Jugendlichen abgelöst, welche sich zudem deutlich stärker organisieren. Der soziale Kontakt und die Verbindung untereinander stehen zunehmend im Fokus. Und anders als bei den zumeist rechtsorientierten Hooligans ist die politische Ausrichtung vieler Ultra-Gruppen unterschiedlich ausgeprägt. Im Fokus steht die Politik ohnehin nicht, sondern die Beziehung zum Fußballclub.

Doch was hat die politische Orientierung und die stärkere Organisation von Ultras mit unserem Thema zu tun? Die Erklärung hierfür ist recht einfach. Mit den bereits beschriebenen Entwicklungen des Fußballs und dessen zunehmender Globalisierung, Professionalisierung und Kapitalisierung gibt es ebenso in der Fanszene Veränderungen. Mit der Ultra-Szene erhielten vermehrt bundesweite Kampagnen Einzug. Seit Mitte der 2010er Jahre lässt sich beobachten, dass DFB und Fanszene immer größer werdende Differenzen ausfechten. Die Themenpalette der Fanszene ist mittlerweile sehr breit: Aktionen für fangerechtere Anstoßzeiten (idealerweise samstags um 15:30 Uhr), die Abschaffung von Kollektivstrafen für Fanblöcke, der Erhalt der 50+1 Regel und eine Reduktion der bereits genannten Kommerzialisierung und Eventisierung. Die organisierten Aktionen hierzu nahmen in den letzten Jahren zu. Ultras zeichnen sich neben ihrer engen Bindung an den Verein auch dadurch aus, dass sie sich aktiv im Verein einbringen und die Kommerzialisierung ablehnend kommentieren. Insgesamt sind Ultras tendenziell dem eigenen Verein kritischer gegenüber als der "normale Fan". Daher spielen Vereinspolitik, die Mitgliedschaft im Verein und das aktive Einbringen (etwa über die Ausübung des Stimmrechts) eine wichtige Rolle. Ultras verstehen sich als Protestbewegung im modernen Profifußball und kritisieren die aktuellen Entwicklungen.

Sie suchen die Nähe zum Club. Doch sie merken, dass sich der Fußball grundlegend verändert hat. Die Professionalisierung des Fußballs gefällt nicht jedem Fan. Danny Wustlich, Fan des MSV Duisburg, formulierte es Anfang 2021 in einer *ARD Sportschau* Dokumentation so: "Früher sind die Spieler mit den Fans einen saufen gegangen." Diese Sichtweise teilt unter anderem auch Mario Basler. Er beklagte im Jahr 2019 die Entwicklung und beschrieb es im Interview mit dem *Tagesspiegel* wie folgt: "Wir haben früher noch vorm Training beim FC Bayern an der Säbener Straße Autogramme auf der Motorhaube geschrieben. Heute verschwinden die Spieler vor

dem Training in der Tiefgarage, die Fannähe ist völlig verloren gegangen. Die Fans sind nur noch für die Stimmung da und für das Geschäft. Der Fan wird nur noch benutzt."

Welche Rolle spielen Fans im Fußball-Business?

Aus wirtschaftlicher Sicht kann man Fußballfans in mehrere Gruppen segmentieren. Sie treten auf als Kunden, als Zulieferer und als Mitglieder der Vereine. Es lohnt sich, jede Rolle genau zu betrachten. Viele gravierende Missverständnisse entstehen, wenn die Rollen der involvierten Akteure nicht klar definiert sind. Den Fußball gäbe es nicht in dieser Größe, wenn nicht Millionen von Fans mitfiebern, die Stadion beleben und letztlich auch das Bild des Fußballs maßgeblich prägen würden. Fußball ohne Fans? Nicht vorstellbar und vor allem nicht erstrebenswert. Aber was sind Fans aus ökonomischer Perspektive — aus Sicht des Business Fußball? Sind sie Kunden, Teil des Produkts, Zulieferer, Eigentümer?

Die Fans als Kunden

Wir können zunächst die Fans ganz grob in zwei Kategorien unterteilen: Erstens die Intensiv-Fans (auch Ultras genannt), welche im Stadion am liebsten mit Stehplatz lauthals singen. Zweitens die Normalfans und gelegentlichen Stadionbesucher, welche das Spiel eher ruhig und sitzend verfolgen — einige davon in den Logen. Die zweite Gruppe können wir im Wesentlichen als Kunden betrachten. Sie kaufen sich Unterhaltung und ab und zu das besondere Erlebnis im Stadion. Außer ihrem Geld ist ihr Beitrag, einfach gesprochen, deutlich geringer als der der anderen Gruppe.

Eine große Basis solcher Kunden-Fans zu haben ist dennoch für jeden Club sehr vorteilhaft. Zum einen lässt sich so ein großes Stadion füllen, was pro Heimspiel 2-3 Millionen Euro in die Kasse bringen kann. Zum anderen kaufen Fans auch Fanartikel und der Club wird attraktiver für alle drei anderen Geldgeber (Sponsoren, Investoren, TV-Sender). Dies gilt es unter anderem dann zu berücksichtigen, wenn Fußballvereine versuchen, durch höhere Ticketpreise mehr Geld einzunehmen. Zwar werden die Fans nicht zu anderen Clubs wechseln, wenn ihr Verein die Preise anhebt, doch sie können gänzlich auf den Kauf verzichten, wenn der Preis zu hoch ist. Das heißt konkret, dass sie nicht ins Stadion gehen, keine weiteren Fanartikel kaufen oder ihr TV-Abo kündigen.

Fans haben also selbst dann einen Einfluss, wenn sie nur die Rolle als Kunden ausfüllen. Im Englischen würde man von *leverage* sprechen. Direkt übersetzt bedeutet das "Hebel". Gemeint ist, dass man eine große Kraft ausüben kann. Wie wir gesehen haben, ist die TV-Vermarktung der Bundesliga selbst für Bayern München

höchst lukrativ — jährlich kommen Dutzende Millionen Euro in die Kasse des Rekordmeisters. Beim Bezahlsender *Sky* ist die Rechnung einfach. Das Jahresabo kostet durchschnittlich ungefähr 500 Euro. Wenn also nur 200'000 sehr verärgerte Fans in einer konzertierten Aktion ihr Abo kündigen — und notfalls für eine gewisse Zeit auf Online-Streams ausweichen — fallen 100 Millionen Euro weg. Ein solcher Verlust wiegt für den Fernsehsender gleich doppelt schwer. Einerseits fehlen die Aboeinnahmen, andererseits werden auch die Werbeeinnahmen geringer ausfallen, wenn die Zuschauerzahlen geringer sind.

Ein solcher Fanprotest, welcher bei den Finanzen ansetzt, wäre tatsächlich ein deutliches Signal an den Fußball. Wenn große Teile der Fans ihr Abo kündigen, keine neuen Trikots mehr kaufen oder Sponsoren-Logos auf ihren Trikots überkleben, dann setzen sie ein deutliches Zeichen. Und zwar eines, dass erhebliche finanzielle Folgen haben kann. Doch eines ist klar: Fans müssen dann auch die Konsequenzen tragen. Wenn solche Aktionen die Kommerzialisierung bei *ihrem* Verein (oder in der ganzen Bundesliga) in Teilen rückgängig machen, steht *ihr* Club (beziehungsweise die deutschen Clubs) international geschwächt da. Wie es Uli Hoeneß im einleitenden Text des Buches gesagt hat: Fans müssen sich entscheiden, Champions League und Kommerz oder Regionalliga und Tradition. Dies ist sicherlich etwas überspitzt dargestellt, aber wie bereits beschrieben, haben finanzielle Einbußen auch sportliche Konsequenzen.

Betrachten wir den Fußball als Geschäft, so muss man festhalten, dass die Fans in ihrer Rolle als Kunden, ähnlich wie in anderen Branchen, einen gewissen direkten Einfluss haben auf die Unternehmensentscheidungen. In welchen Farben und mit welchen Funktionen beispielsweise Apple das nächste iPhone auf den Markt bringt, entscheidet die Geschäftsführung in Kalifornien. Die Kunden mögen ihre Meinungen kundtun und die Manager bei Apple können darauf Rücksicht nehmen. Aber am Ende gibt es keine demokratische Entscheidungsfindung. Warum sollte das im Fußball anders sein? Entsprechend haben Fans — rein als Kunden betrachtet — schon einen gewissen Einfluss, aber dieser ist ähnlich beschränkt wie etwa bei den Kunden von Apple. Um ihren Einfluss zu stärken, müssen sie ihre Rolle breiter interpretieren.

Die Fans als Zulieferer

Auf Basis der Überlegungen in Kapitel 3 wissen wir bereits, dass wir Fans nicht einfach als Kunden sehen dürfen. Nebenbei bemerkt hätten sie als solche auch kaum Verhandlungsmacht, weil sie eben nie zu einem anderen Verein wechseln würden. Kunden, welche nie zu einem anderen Anbieter wechseln, sind attraktiv für Unternehmen — aber ihre Unterstützung wird als selbstverständlich betrachtet. Ent-

sprechend kümmern sich besagte Unternehmen relativ wenig um sie. Der Kunde ist nicht König, es sei denn, er entscheidet sich irgendwann, dem Anbieter den Rücken zu kehren, wenn dieser seinen Wünschen nicht mehr entspricht.

Doch die Fans spielen noch weitere Rollen im Fußball, sie sind wie schon erwähnt nicht einfach nur Kunden. Es gibt auch jene Fans, die den eigenen Club lautstark im Stadion unterstützen und vor Spielbeginn mit einer Choreographie für eine tolle Kulisse sorgen. Diese Fans kann man betriebswirtschaftlich betrachtet als Zulieferer des Clubs verstehen: sie tragen aktiv etwas zum Produkt Fußball bei, was die Clubs als Event an TV-Sender und Kunden-Fans sowie als Werbeflächen an Sponsoren verkaufen können. Auch jene Fans, die eher zurückhaltend und auf Sitzplätzen dem Spielverlauf folgen, tragen zur Kulisse bei, doch dies steht für sie nicht im Vordergrund.

Wichtig für die Atmosphäre im Stadion sind die Ultras auf den Stehplätzen. Diese Fans zahlen relativ wenig Geld für die Eintrittstickets. Dies auch deshalb, weil Stehplätze günstiger sind und weil diese Fans unabdingbar für die Vereine und das Produkt Fußball sind. Was folgt daraus? In der Betriebswirtschaft ist der Spruch geläufig: Wenn du etwas (mehr oder weniger) gratis bekommst, dann bist du das Produkt. Das gilt bei Facebook ebenso wie in der Münchener Südkurve. Wie schon erwähnt, liefern die Fans eine Atmosphäre, welche für die Vereine unersetzbar ist.

Als Zulieferer sind die Fans in einer vorteilhaften Position. Es gibt praktisch keine Substitute für ihren Beitrag. Das heißt kein Club kann die Ultras durch etwas Vergleichbares ersetzen. Man kann nicht einfach 5'000 Animatoren einstellen, welche dann statt der Ultras für Stimmung sorgen. Das sollte diesen Fans eine substanzielle Macht verleihen, wenn sie gut organisiert den Fußball prägen wollen. Ihr *direkter* finanzieller Beitrag ist gering. Sie zahlen oft weniger als 20 Euro Eintritt für einen Stehplatz, kaufen selten offizielle Fanartikel, sondern oftmals das Merchandising ihrer Ultra-Gruppe. Eine kleine Rechnung verdeutlicht die Proportionen: Selbst, wenn 10'000 Ultras jährlich jeweils 1'000 Euro für ihren Verein zahlen, sind das nur 10 Millionen Euro. So viel zahlt Qatar Airways für das Sponsoring auf dem Ärmel der Bayern Stars. Das Geld reicht nicht einmal, um Robert Lewandowski sechs Monate lang zu bezahlen.

Doch der indirekte finanzielle Beitrag der Ultras ist wesentlich größer. Er lässt sich kaum beziffern, doch unzweifelhaft entgingen jedem Club enorme Einnahmen, wenn im Stadion keine Stimmung mehr herrscht. Ironischerweise hat dies die UEFA bei der EM 2020 (welche bekanntlich im Sommer 2021 stattfand) verdeutlicht. Sie forderte von den Austragungsorten, dass eine Mindestzahl an Fans im Stadion sei. Geisterspiele waren aber nicht deshalb verpönt, weil die Fans sie nicht mochten, sondern, weil die Sponsoren eine attraktive Kulisse für die Werbeflächen forderten.

Die durch die Corona-Pandemie bedingten Geisterspiele haben noch einen weiteren Beitrag der Fans aufgedeckt. Die temporäre Abwesenheit der Zuschauer erlaubte es Forschern, die Bedeutung der Fans für den Heimvorteil zu schätzen — präziser als das mit früheren Ansätzen möglich war. Eine umfassende Datenauswertung durch Dane McCarrick, Sandy Wolfson, Nicholas Neave und Merim Bilalic (*Psychology of Sport and Exercise*, 2021) fand heraus, dass die Heimmannschaft durchschnittlich mit Fans etwa 0.39 Punkte mehr holt als das Gästeteam. Während der Phase ohne Zuschauer im Stadion hat sich dieser Heimvorteil auf 0.22 Punkte fast halbiert. Auch der Vorteil bei den Toren zugunsten der Heimmannschaft hat sich auf etwa die Hälfte reduziert (von 0.29 auf 0.15 Tore). Fans bringen also nachweislich einen Vorteil für die Heimmannschaft. Die bestätigt auch eine Studie von Florian Follert, Frank Daumann und Lana Passon (*Sciamus – Sport und Management*, 2020).

Fans wussten natürlich auch schon vor der Corona-Pandemie, wie wichtig und wertvoll ihre lautstarke Unterstützung im Stadion ist. Wiederholt haben sie durch das Aussetzen von Gesängen gegen aus ihrer Sicht falsche Entscheidungen und Entwicklungen protestiert. Betriebswirtschaftlich handelt es sich um eine Situation, bei welcher die Zusammenarbeit mit einem Zulieferer problematisch ist. Manager schauen dann, ob es nicht alternative Zulieferer gibt. Falls nicht, gibt es mitunter auch die Möglichkeit, den Zulieferer im Rahmen einer sogenannten vertikalen Integration aufzukaufen. Auf den Fußball ist das nur bedingt anwendbar, liefert aber trotzdem wichtige Erkenntnisse. Kann sich ein Club mit genügend Geld nicht einfach einen zwölften Mann kaufen? Fragen wir ganz konkret: Könnte beispielsweise der FC Bayern nicht für ein paar Millionen Euro Leute bezahlen und beauftragen, für Stimmung in der Allianz-Arena zu sorgen? Nicht wirklich. Erstens wäre dies ganz sicher nicht günstig. Für ordentliche Stimmung braucht man gut und gerne 10'000 Leute, die singen, trommeln, jubeln und eine Choreographie erstellen. Zahlt man jedem durchschnittlich 100 Euro pro Spiel, so kostet die Stimmung pro Heimspiel eine Million Euro. Und ein guter Ersatz wäre es trotzdem nicht. Echte Fans liefern *authentische* Unterstützung und Identifikation. Wie wichtig Authentizität ist, zeigte sich bei den Geisterspielen während der Corona-Pandemie als einige TV-Sender Fangesänge künstlich einspielten. Die Reaktionen waren durchwachsen. Und im Stadion selbst würden die Animatoren eher eine Show als echte Fanliebe anbieten. Dennoch: Der Vergleich von Ultras mit Animatoren ist wichtig. In einer Marktwirtschaft werden Leute danach bezahlt, wie viel finanzielle Werte sie schaffen und wie leicht sie zu ersetzen sind. Also konkret: wie viel Geld bringen die Ultras den Vereinen und wie leicht sind sie zu ersetzen? Als Zulieferer der Vereine sind sie nahezu unersetzbar und ihr Beitrag ist von sehr hohem Wert. Sie ermöglichen es den Clubs auch als Plattform zu fungieren, welche mehrere Parteien zusammenbringen: Erstens die Fans, die

eher ein Event suchen. Zweitens TV-Sender, die eine Show übertragen wollen. Und drittens die Firmen, welche für ihre Produkte werben wollen. Der Fußballclub schafft für all diese Akteure eine Plattform. Und dabei gibt es wie auch bei anderen Plattformen zwei Seiten: die *money side* und die *subsidy side* (Geld- und Subventionsseite). Letztere wird durch erstere subventioniert. Die Ultras zahlen zwar wenig Eintritt, aber sie schaffen jene Atmosphäre, welche der Club an andere verkauft.

Wir betonen diese Rolle der Ultras so stark, weil dies ihren essentiellen Beitrag zum Fußball unterstreicht. Oftmals wollen sie Einfluss nehmen auf wichtige Entscheidungen im Sport. Doch die Fans müssen klarmachen, was sie eigentlich beitragen, wenn sie Macht haben möchten. Bei Sponsoren wie Adidas ist der Beitrag klar bezifferbar. Wer jährlich 50 Millionen Euro an die Säbener Straße überweist, sitzt in den Gremien mit am Tisch. Doch aus rein finanzieller Sicht haben auch die Ultras einen erheblichen Wert. Sie sorgen für tolle Bilder bei den TV-Übertragungen und helfen damit bei der Vermarktung des Sports. Sie machen ihren Sport letztlich aus, aber auch ihren Verein, weil sie diesen repräsentieren und die Werte, für die dieser Verein steht. Es ist so gesehen schon eine Ironie: Die Ultras helfen mit ihrem Verhalten genau jenen, die den Fußball kommerzialisieren. Zumindest aus ökonomischer Perspektive.

Die Fans als Eigentümer und Finanziers

Neben den Rollen als Kunden und Zulieferer können wir noch über zwei weitere Rollen der Fans diskutieren. Mit Blick auf den Fußball in Deutschland fällt oftmals die Aussage vieler Fangruppen, dass der Fußball letztlich ihnen gehöre. Doch stimmt das wirklich? Von den 18 Proficlubs der Bundesliga war in der Saison 2021/22 kaum noch einer als eingetragener Verein (e.V.) organisiert, bei welchem die Mitglieder auf der jährlichen Mitgliederversammlung weitreichende Einflussmöglichkeiten genießen. Ohnehin sind die Mitgliederbeiträge finanziell keine allzu bedeutende Einnahmequelle der Clubs.

Traditionell würden sich Fans gerne als Besitzer ihrer jeweiligen Vereine sehen. Doch das sind sie nicht, wie wir schon gesehen haben. Weder bei den eingetragenen Vereinen noch bei den später gegründeten Kapitalgesellschaften kann man die Fans beziehungsweise Mitglieder als Eigentümer des Clubs bezeichnen. Fans sind nicht Shareholder (Aktienbesitzer), sondern Stakeholder der modernen Fußballfirmen. Es gab und gibt zwar immer mal wieder Ansätze, dass Fans ihren Club kaufen, doch dies scheitert bei den größeren Clubs schlicht und einfach an finanziellen Möglichkeiten. Das Projekt *1892 Pledge Scheme* versuchte vor nicht allzu langer Zeit, einen kleinen Teil von Newcastle United zu kaufen. Doch bei rund 350 Millionen Euro

Gesamtwert des Clubs müssen selbst für 1% des Clubs schon dreieinhalb Millionen Euro zusammenkommen. Da der *Newcastle United Supporters Trust* (NUST), die Gruppierung hinter der Idee, rund 13'000 Mitglieder aufweist, müsste jedes Mitglied etwa 270 Euro aufbringen. Um den Club ganz zu übernehmen, wären pro Mitglied knapp 27'000 Euro nötig gewesen. Also deutlich mehr als "a tenner a month", wie NUST vorschwebte. Am Ende wurde der Club jedoch für rund 350 Millionen Euro an ein Konsortium aus Saudi-Arabien verkauft. Die Reaktionen darauf reichten von heftiger Kritik bin hin zu Euphorie unter jenen Fans, welche sich einen sportlichen Aufstieg der "Magpies" versprechen.

Wenn es schon für die Fans finanziell nicht reicht, einen ganzen Proficlub zu kaufen, so können sie doch kleine Anteile erwerben. Bei Borussia Dortmund kann man beispielsweise für ein paar Euro eine Aktie des Clubs kaufen. Doch insgesamt gibt es davon über hundert Millionen. Wer ernsthaft mitreden will beim BVB, muss Macht haben und wer Macht haben will, muss hinreichend viele Anteile besitzen. So läuft es in der Wirtschaft und so läuft es im Fußball. Selbst für 5% des BVB bräuchte man, Stand Juni 2022, rund 20 Millionen Euro. Profifußball ist teuer geworden. Das zeigen auch die Fananleihe des Hamburger SV im Umfang von 17.5 Millionen Euro oder die Anleihe von Werder Bremen an der Frankfurter Börse, welche dem finanziell angeschlagenen Club kurzfristig etwa 18 Millionen Euro einbrachten. Wer sich die Zahlen anschaut, der merkt schnell, dass die Fans kaum als direkte Finanziers oder Eigentümer der Clubs infrage kommen.

Was bleibt ist die Mitbestimmung über die Vereinsgremien, auch wenn diese je nach Struktur des Vereins immer stärker eingegrenzt wurde und wird. Aber auch dort fallen Entscheidungen nicht eindeutig in eine Richtung. Ein gutes Beispiel hierfür ist, mal wieder, der Hamburger SV. Im Jahr 2014 stimmten knapp 87 Prozent auf einer Mitgliederversammlung mit Rekordbesuch für den Antrag der Ausgliederung des Geschäftsbereichs Profifußball in die HSV Fußball AG. Man kann das als Votum für die Kommerzialisierung deuten — oder als Kapitulation vor derselben.

Die Distanzierung der Fans

Es gibt noch eine weitere Rolle, welche Fans ausüben: sie sind Mitglieder in ihrem Verein. Doch was hat das für eine praktische Bedeutung? Im Kern ist der Fußballfan als Mitglied eines Vereins immer weiter distanziert worden von den Entscheidungsträgern des Fußballs. Wir verdeutlichen dies in Abbildung 4.1. In der alten Ordnung waren Fußballclubs als eingetragene Vereine (e.V.) organisiert und die Bundesliga als Ligaverband. Doch inzwischen kam es bei fast allen Spitzenclubs zu einer Ausgliederung der Profifußballabteilung. Dies bedeutet auf dem Papier zunächst eine Um-

wandlung in eine andere Rechtsform, beispielsweise eine Aktiengesellschaft. Damit verbunden gibt es dann jedoch auch andere Entscheidungsgremien, insbesondere den Vorstand. Der Verein existiert zwar weiterhin und hält auch die Mehrheit an der Aktiengesellschaft, doch die Mitglieder können nicht mehr in gleichem Umfang Einfluss nehmen. Wir veranschaulichen die durch die Ausgliederung der Profiabteilungen und Gründung der DFL geschwächte Verbindung der Fußballfans zu den Vereinen und zur Ligaleitung mit einer gestrichelten Linie in Abbildung 4.1.

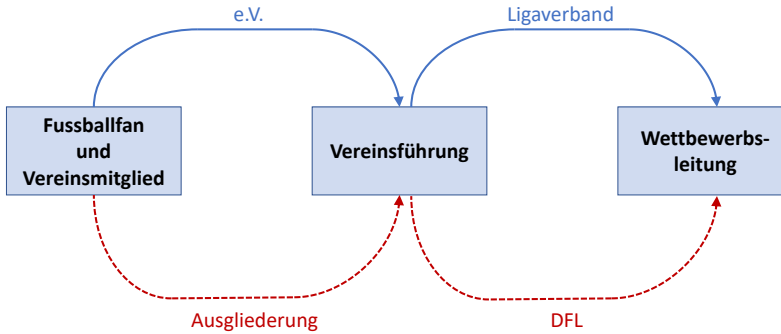


Abbildung 4.1: Distanzierung der Fußballfans von den Entscheidungsträgern

Die Distanzierung der Fans von den Entscheidungsträgern des Fußballs umfasst jedoch noch einen zweiten Schritt. Auch die Organisation der Wettbewerbe (Bundesliga, Champions League, und so weiter) hat sich verändert. Seit dem Jahr 2000 gibt es beispielsweise die Deutsche Fußballliga (DFL), welche den Ligaverband ersetzt hat. In der DFL werden Entscheidungen maßgeblich vom Präsidium getroffen, welches jedoch nur neun Personen umfasst. Im Grunde sind somit nur maximal die Hälfte der Bundesligisten oder ein Viertel aller Erst- und Zweitligisten im Präsidium direkt vertreten. Auch der Aufsichtsrat mit seinen sechs Mitgliedern löst das Problem nicht. Es ist ein weiter Weg vom Fan an der Basis bis zu den Entscheidungsträgern im Fußball.

4.5 Manager brauchen Fans, Fans brauchen Manager

Viel ist in diesem Buch über die gegensätzlichen Interessen von Managern und Fans geschrieben worden. Doch am Ende ist es so: die Manager benötigen Fußballfans und umgekehrt benötigen Fans auch fähige Manager. Irgendjemand muss die Clubs führen, denen die Fans zujubeln wollen. Und falls immer weniger Fans dem Fußball treu bleiben, wird auch den Managern die Grundlage ihrer Tätigkeit entzogen.

Im Ergebnis aller Überlegungen zur Rolle der Fans bleibt festzuhalten, dass sie auch in einer kommerzialisierten Fußballwelt unersetzbar sind. Sie könnten also durchaus Einfluss nehmen auf die wichtigen Entscheidungen. Doch seit jeher plagt sie das sogenannte "Problem des kollektiven Zusammenarbeitens" (im Englischen *collective action problem*). Aufgrund hoher Transaktions- beziehungsweise Organisationskosten fällt es der großen und heterogenen Gruppe schwerer, ihre Anliegen durchzubringen, als einer kleinen, homogenen Gruppe. Die Situation lässt sich mit der Politik vergleichen. Auch dort sind viele Menschen mit Entscheidungen unzufrieden, teilweise jedoch resigniert ("man kann ja nichts ändern") oder radikalisiert ("nur mit Gewalt können wir wieder Einfluss gewinnen"). Eine Parallele zum Fußball ist hier durchaus zu erkennen. In der Politik definiert sich der Populismus durch eine auf Volksstimmungen gerichtete Themenwahl und Rhetorik. Im Kern der Debatte steht die Frage, wer "das Volk wirklich repräsentiert" und was dessen Interessen sind. Das politische System mit verschiedenen Parteien wird vielfach kritisiert als "gleichgeschaltet" (wobei man diesen Begriff aufgrund seiner historischen Bedeutung mit Vorsicht verwenden muss). Ob nun diese oder jene Partei regiere, mache keinen Unterschied. "Die da oben machen ohnehin, was sie wollen." In manchen Ländern wie etwa der Schweiz fungieren Elemente der direkten Demokratie (Referenden, Volksinitiativen) als Ventil. Im Fußball fehlt ein solches Instrument. Die Fans haben kein Vetorecht.

Die anhaltende Unzufriedenheit äußert sich in beiden Feldern — Fußball und Politik — durch Demonstrationen und Eskalationen. Aktionen der Fans wie beim Spiel Hoffenheim gegen Bayern im Frühjahr 2020 sind Beispiele einer immer stärkeren Eskalation. Im Interview mit dem *Spiegel* beschreibt der Journalist James Montague, welcher diverse Ultragruppierungen begleitet hat, Ultras als Aktivisten, die mit Aktionen die Abschaffung der Montagsspiele erreicht haben, aber die auch als Türsteher gegen die Abschaffung der 50+1-Regel fungieren. Auch bei Hannover 96 musste man dem Fan-Einfluss nachgeben. Martin Kind, bis 2019 Vorstandsvorsitzender des Hannover 96 e.V. und weiterhin Geschäftsführer der Hannover 96-Management GmbH, führt bereits seit vielen Jahren kontroverse Diskussionen mit den Fans im eigenen Verein. Seit 2013 kommt es bei Spielen von Hannover 96 immer wieder zu "Kind muss weg"-Rufen. Zwischenzeitlich gab es auch einen Stimmungsboykott und eine zeitweise Abwesenheit der Ultragruppen von Spielen. Der Einfluss der Fans zeigte sich unter anderem auf einer Mitgliederversammlung 2019, wo Befürworter der 50+1 Regel und Kind-Kritiker in den Aufsichtsrat berufen wurden. Die Kontroversen innerhalb des Vereins halten bis heute an. Das Beispiel Hannover zeigt, dass Fans einen Verein ziemlich durcheinander bringen können.

Fandemokratie

Das Beispiel des FC Barcelona unter dem früheren Präsidenten Josep Maria Bartomeu zeigt anschaulich, dass eine mitgliederbasierte Demokratie auch kein unproblematisches Modell für einen Profifußballclub ist. Wie auch in der Politik können sich bei Wahlen jene Kandidaten durchsetzen, welche große Versprechen abgeben, die entweder unhaltbar oder langfristig schädlich sind. Lionel Messi wusste bei seiner Vertragsverhandlung, dass Bartomeu (welcher den Vertrag gegenzeichnen musste) unter keinen Umständen vor die Fans treten konnte, wenn Messi geht. Dabei wäre es gerade die Aufgabe des Präsidenten gewesen, ein klares Gehaltslimit zu definieren und durchzusetzen. Michael Moritz beschrieb es in der *Financial Times* im August 2021 so: Alternde Starspieler sind wie Vermögenstitel im Portfolio, deren Rendite und Wert kontinuierlich sinkt. Statt sentimental an der Vergangenheit zu hängen, sollte man auf neue aufstrebende Stars setzen. Barça hatte bereits Kylian Mbappé und Erling Haaland auf der Liste und wäre mit jedem der beiden deutlich besser gefahren. Das sagt sich rückblickend leicht, doch genau deshalb ist Management so wertvoll und so schwierig: es gilt unter Unsicherheit Strukturen und Prozesse zu schaffen, welche den Erfolg wahrscheinlicher machen.

Es stellt sich daher die Frage, wie viel Fan-Mitsprache (oder Fan-Demokratie) sinnvoll ist. Als beispielsweise in der Saison 2010/11 das Gerücht aufkam, Manuel Neuer könne von Schalke zum FC Bayern wechseln, war die Empörung in Gelsenkirchen verständlicherweise groß. Schließlich kam der Torhüter aus der eigenen Jugend, war tief mit Königsblau verbunden. Doch auch zahlreiche Fans in München bekämpften den Transfer. Die Schilder mit "Koan Neuer" sind legendär — eine Ironie, dass ausgerechnet Manuel Neuer seit seinem Wechsel im Sommer 2011 eine tragende Säule der überaus erfolgreichen Münchner ist. Hätte die Vereinsführung an der Säbener Straße auf "die Fans" gehört, wäre das kaum im Interesse des Clubs gewesen. Wie wir gesehen haben, sind Fans sowohl Kunden als auch Zulieferer der Fußballclubs. Die Stimmung im Stadion ist gut fürs Geschäft und wird daher auch von der Vereinsführung begrüßt. Doch mitunter haben die Fanwünsche wirtschaftliche Kosten, welche nicht toleriert werden können. Dasselbe gilt in der Wirtschaft, wo Manager nicht jede Kundenmeinung berücksichtigen sollten. Ein Unternehmen wie BMW kann nicht auf den Vorderrad-Antrieb verzichten, nur weil einige hartgesottene BMW-Fans diesen aus Prinzip ablehnen. Und Uli Hoeneß tat gut daran, bei aller Liebe zu den eigenen Anhängern nicht auf eine Verpflichtung von Manuel Neuer zu verzichten. "Koan Neuer" ist schlicht und einfach schlechtes Business.

Auch ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass eine Organisation in Vereinen statt Kapitalgesellschaften nicht unbedingt besser sein muss. Es ist keineswegs so, dass

das "alte Modell" eindeutig besser oder gar fehlerlos war. Das zeigt beispielhaft die Borussia aus Dortmund. Die Fans des BVB werden sich noch heute mit Freude an die erfolgreichen 1990er Jahre erinnern mit zwei Meistertiteln und der Krönung im Jahr 1997: durch ein 3:1 über Juventus Turin sicherte sich das von Ottmar Hitzfeld trainierte Team den Sieg in der Champions League. Doch Spieler wie Jürgen Kohler, Andreas Möller, Júlio César und Paulo Sousa — alle vier kurz zuvor aus Turin gekommen — verursachten Schulden in Millionenhöhe. Als Anfang der 2000er Jahre der sportliche Erfolg geringer ausfiel, stiegen die Schulden auf fast 100 Millionen Euro. Dortmund entkam zwar der Insolvenz, doch man befand sich fortan eher im Mittelfeld der Bundesliga — ehe ein erneuter Aufschwung mit Jürgen Klopp folgte. Als zweites Beispiel dient der große Dortmunder Rivale, der FC Schalke 04: Im Jahr 2003 verkaufte man dort die Stadioneinnahmen der nächsten 23 Jahre und die Verbindlichkeiten stiegen auf über 110 Millionen Euro. Das viele Geld wurde für langfristige Verträge mit Starspielern ausgegeben, doch man qualifizierte sich nicht immer für die Champions League. Das wäre aber notwendig gewesen, um die hohen Kosten decken zu können. Dennoch hat es der Popularität des damaligen Entscheidungsträgers, Rudi Assauer, kaum geschadet.

Helmut M. Dietl und Egon Franck haben 2007 im *Journal of Sports Economics* die Governance Probleme genauer analysiert: Ihre Studie zeigt auf, dass das Modell der mächtigen Clubbosse höchst problematische Fehlanreize setzt. Zwar haben im System der eingetragenen Vereine formell die Fans die Macht, doch de facto liegt sie bei einigen wenigen Personen (oft ehemalige Profis), welche selten Rechenschaft ablegen oder für Fehler persönlich einstehen müssen. Dieses Defizit war auch einer der Gründe für die 50+1 Regel, welche seit Ende der 1990er Jahre eine Ausgliederung der Profiabteilungen in Kapitalgesellschaften ermöglichte.

Welches Modell ist also ideal? Fans erkennen durchaus Fehlentwicklungen und es ist gut, wenn sie einen gewissen Einfluss nehmen können. Das ist jedenfalls besser, als wenn der Club wenigen Personen gehört und einzig von diesen geführt wird — ohne Berücksichtigung der Fans. Fans und Clubführung müssen gemeinsam agieren und in einen Wettstreit der besten Ideen treten. Ein spannendes Modell, wie die Faninteressen einbezogen werden können, bietet derzeit der FC Liverpool mit dem Fan-Vorstand, der bei Entscheidungen beteiligt wird und an Vorstandssitzungen teilnehmen kann, wenn strategische Entscheidungen zu treffen oder Fanbelange tangiert sind.

Der Wettbewerb für Ideen bedeutet für Fans, sich konstruktiv einzubringen. Von den Funktionären im Fußball hingegen verlangt es, dass sie neben dem sportlichen und finanziellen Erfolg auch die Interessen der Fans berücksichtigen und ernsthaft einbinden. Hierfür benötigt es Strukturen, die den Erfolg durch das gemeinsame

Agieren fördern. Ein Ansatz, der in diese Richtung zielt, ist der sogenannte *Football Management (FoMa) Q-Score*, welchen der Wirtschaftswissenschaftler Henning Zülch mit Kollegen entwickelt hat. Darin spielt neben sportlichem und finanziellem Erfolg auch die Zufriedenheit der Fans und die Vereinsführung eine Rolle.

4.6 Fans, raus aus der Ohnmacht

Dass viele Fans sich an den bisher beschriebenen Entwicklungen im Fußball stören und sie es nicht verhindern konnten, verdeutlicht, warum vielfach von einer Ohnmacht der Fans die Rede ist. Die Fans wollen, dass ihr Club erfolgreich ist. Doch der Erfolg im Fußball wird maßgeblich durch Geld bestimmt. Die Fans merken also, dass das Geld entscheidet. Und sie merken, dass ihre direkten finanziellen Beträge eher gering sind. Sie fühlen sich machtlos. Doch ganz so düster ist ihre Lage nicht. Die Fans haben mehr Einfluss als ihr direkter finanzieller Beitrag suggeriert. Sie beeinflussen das Geschehen auf dem Platz ganz direkt. Der Heimvorteil entsteht durch die Fans, nicht durch die Zuschauer in den Logen. Fans sind der 12. Mann, wie es so schön heißt. Und darüber hinaus ist auch der finanzielle Wert der Fans enorm groß. Sie ermöglichen erst jene Plattform, auf der Millionen von Euros umgesetzt werden.

Dennoch, die Wut wächst. Der Hoffenheim-Bayern Skandal Anfang 2020 wurde unterschätzt. Er ging im medialen Betrieb unter, aber auch in den Debatten zwischen Fans und Verbänden, weil danach Corona-bedingt Geisterspiele stattfanden und die Pandemiebekämpfung in den Mittelpunkt rückte. Doch was ist los, wenn die Fans zurückkehren und weiter ignoriert werden? Dann kann das Gewaltpotential steigen. Das ist eine Gefahr für die Sicherheit in den Stadien. Auch in den 1970er und 1980er Jahren gab es solche Gewalt. Mancherorts gibt es deshalb nur noch Sitzplätze. Mit der Gewalt sinkt dann auch das Vermarktungspotential des Fußballs. Sie wird also weder die Fans noch den Fußball weiterbringen. Fans, die etwas ändern wollen, müssen zeigen, dass sie wichtig sind, dass sie auch einen wichtigen finanziellen Beitrag leisten (wenn auch vor allem indirekt) und sie müssen konkrete Vorschläge machen. Sie müssen eigene Strukturen aufbauen und sich aktiv in Vereinen und Verbänden einbringen.

Einen Tod muss man sterben

Doch was genau wollen die Fans? Auf diese Frage erhält man viele, zum Teil auch widersprüchliche Antworten. Mit Abbildung 4.2 versuchen wir, die zentralen Ziele der Fans aufzuzeigen. Im Fokus steht häufig der Erfolg des eigenen Clubs. Dieser wird oftmals so sehr in den Fokus gerückt, dass Fans *unbedingt* ihren Verein ge-

winnen sehen wollen. Der Erfolg wird also nicht an Bedingungen geknüpft. Diese Haltung hat Folgen. Im Fußball ist der sportliche Erfolg in erster Linie eine Frage der finanziellen Möglichkeiten. Fans haben natürlich ihren Verein und dessen Erfolg im Blick. Trainer und Funktionäre sind im Sinne des Erfolgs des Vereins beschäftigt und auch davon abhängig. Fans erhöhen oftmals die Lautstärke, wenn es sportlich nicht läuft und tragen somit auch zum finanziellen Erfolgsdruck bei. Die Kommerzialisierung hat somit ihre Wurzeln auch im Erfolgswunsch für den eigenen Verein.

Doch zeigen nicht Clubs wie etwa der SC Freiburg, dass Vereine auch ohne Kommerz sehr erfolgreich sein können? Nein, ganz im Gegenteil. Im Breisgau verzichtet man ganz bewusst darauf, den sportlichen Erfolg zu maximieren. Man möchte zwar jedes einzelne Spiel gewinnen, doch wenn der Club wie 2014/15 absteigt, darf der Trainer Christian Streich trotzdem bleiben. Und wenn es am Ende in der Bundesliga nicht für die oberen sechs Plätze (und damit das internationale Geschäft) reicht, ist das auch in Ordnung. Das mag in Freiburg auf Akzeptanz stoßen, doch es darf bezweifelt werden, dass Fans mit einer solchen Leistung in Dortmund oder München zufrieden wären. Dort sind die sportlichen Ambitionen schlicht und einfach größer — bei den Funktionären, den Spielern, aber auch bei den Fans. Bereits zu Beginn des Buches zitierten wir Uli Hoeneß mit den Worten: "Ihr wollt Ribéry und Toni, aber keinen Champagner in den Logen. Wir sollen die Champions League gewinnen, aber es darf nichts kosten." Der langjährige Bayern-Manager hätte auch sagen können: "Einen Tod müsst ihr Fans sterben. Alles geht nicht."

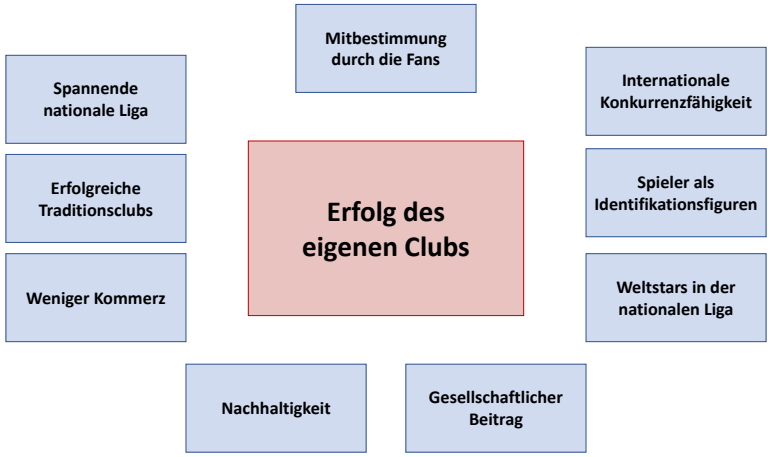


Abbildung 4.2: Ziele der Fußballfans

Wer mit dieser Logik, diesem Zielkonflikt zwischen dem Erfolg des eigenen Clubs und der Kommerzialisierung brechen will, der muss entweder Kompromisse bezüglich des eigenen Erfolgs hinnehmen oder die Rahmenbedingungen ändern. Ganz konkret muss der Zusammenhang zwischen sportlichem Erfolg und finanziellen Einnahmen abgeschwächt werden. Denn es ist die Aussicht auf finanzielle Mehreinnahmen, welche die Clubs veranlasst, immer mehr für talentierte Spieler auszugeben. Wie im Kreislaufmodell gezeigt (siehe Kapitel 3.1.2) bewirkt dieser Zusammenhang einen immer weiterwachsenden Bedarf an Geld, weil die Clubs untereinander in Konkurrenz stehen.

Wer jedoch den Zusammenhang zwischen sportlichem Erfolg und finanziellen Einnahmen brechen will, wird keineswegs ausschließlich auf Zuspruch stoßen — auch nicht bei den Kritikern der Kommerzialisierung. Es mag durchaus Fangruppen geben, die den Erfolg des eigenen Clubs zugunsten anderer Ziele zu opfern bereit sind. Doch ihre Sichtweise deckt sich nicht mit allen Fans und schon gar nicht mit den Funktionären. Wie viele Clubvertreter oder Fans von Bayern, Dortmund oder Frankfurt möchten tatsächlich, dass der eigene Club künftig genauso viel Geld bekommt wie Greuther Fürth oder Arminia Bielefeld? Welcher Fan in Bielefeld möchte, dass die Arminia finanziell gleichgestellt wird mit Clubs der zweiten oder dritten Liga? Und wie soll ein Fußballfunktionär seine Zustimmung zur Schwächung des eigenen Clubs rechtfertigen? Die Akteure sind vielzählig, die Perspektiven ebenso. Und die Interessen des eigenen Vereins stehen oft im Mittelpunkt, vor allem gegenüber der Konkurrenz.

Fans haben im Fußball grundsätzlich eine ganz andere Beziehung zum Wettbewerb als in anderen Wirtschaftsbranchen. Warum ist das so? Intensiver Wettbewerb wird von Kunden in der Regel sehr geschätzt, denn neue Anbieter setzen sich nur dann durch, wenn sie bessere Güter und Dienstleistungen anbieten. Doch im Fußball gibt es Fans mit leidenschaftlicher Identifikation für ihren Verein. Sie sind nicht einfach Kunden. Sie wollen und werden nicht zu einem anderen Anbieter wechseln. Wie viel Wettbewerb ist deshalb wirklich gewünscht? Sehr gut illustriert dies der DFB-Pokal. Dort gibt es richtig intensiven Wettbewerb: Jeder Viertligist kann selbst den FC Bayern schlagen und weiter kommen als der Rekordmeister. Es braucht nur einen Sieg dafür. Allerdings heißt das eben auch, dass Top-Clubs wie Dortmund, Frankfurt, Gladbach oder Stuttgart nach einer Runde ausscheiden können. Dies würde für die Vereine ein enormes finanzielles Risiko darstellen, wenn es im DFB-Pokal um richtig viel Geld ginge. Doch das ist — im Vergleich zu den anderen Wettbewerben — nicht der Fall.

Aus dieser kurzen Diskussion folgt bereits eine wichtige Erkenntnis: es gibt Zielkonflikte. Und zwar sehr viele. Eine ausgeglichenere nationale Liga erfordert bei-

spielsweise entweder eine Umverteilung von den Top-Clubs zu den kleineren Vereinen, was die internationale Konkurrenzfähigkeit dieser Top-Clubs schwächt. Alternativ muss man insgesamt mehr Geld in den deutschen Fußball holen, was jedoch eine zunehmende Kommerzialisierung bedeutet. Die Fans müssen sich daher überlegen, welche Ziele ihnen besonders wichtig und welche weniger wichtig sind. Denn am Ende bleibt es dabei, dass man nicht alle Ziele gleichzeitig realisieren kann. Man muss auswählen, welche Richtung man bevorzugt und welche Ziele vernachlässigt werden können. Bei der großen und heterogenen Gruppe aller Beteiligten ist dies jedoch äußerst schwierig.

Für die Fans gilt es, klare Ziele zu formulieren. Dazu gehört es zwingend auch, darzulegen, auf was man zu verzichten bereit ist und wie sehr man auch den Erfolg des eigenen Clubs zugunsten anderer Ziele opfern würde. Ansonsten dreht sich die Diskussion im Kreis. Abbildung 4.2 zeigt auch, warum es wichtig ist, dass sich die Fans mehrerer Vereine zusammen organisieren. Ansonsten kann die Situation entstehen, in denen Fans eines Clubs den eigenen sportlichen Erfolg zugunsten bestimmter Ziele opfern und andere profitieren. Ein realistischer Blick auf die Fakten zeigt auch auf, was überhaupt angestrebt werden kann. Beispielsweise liegen die TV-Einnahmen der deutschen Clubs rund zwei Milliarden Euro unter jenen der Premier League (siehe Abbildung 3.10 auf Seite 97). Es ist nahezu aussichtslos, die Bundesliga finanziell auf Augenhöhe zu bekommen. Diese Erkenntnis schränkt jedoch viele weitere Überlegungen ein: die deutschen Clubs werden wohl auch künftig jene Top-Stars verlieren, welche das höchste Gehalt anstreben.

Und selbst bei Zielen, die prinzipiell erreichbar wären, zeigt Abbildung 4.2 auf Seite 246, dass es viele Abwägungen gibt. Ein Beispiel: Natürlich kann man den Bundesliga-Meisterkampf wieder spannend machen. Aber wie sehr will man das? Zu welchem Preis will man es? Will man die 50+1 Regel dazu aufweichen, damit ärmere Clubs finanziell mit den Münchenern mithalten können? In diesem Falle hieße mehr Chancengleichheit wohl auch mehr Kommerz. Will man stattdessen den FC Bayern schwächen? Und warum sollte man nur den FC Bayern finanziell schlechter stellen, nicht auch Dortmund oder Leipzig? Durch die vielen Zielkonflikte entstehen bei Veränderungen auch klare Verlierer. Will man die Politik ins Boot holen, um den Fußball von außen zu regulieren? Will man mit der Einführung eines Draft-Systems Prinzipien und Freiheiten (etwa die Vertrags- und Arbeitnehmerfreiheit) zur Disposition stellen? Wie bekommt man Mehrheiten für entsprechende Veränderungen? Die Diskussion verharrt oftmals im Konflikt zwischen den Interessen der einzelnen Vereine. Mehrheitsfindung im Sinne übergeordneter Ziele gestaltet sich schwierig, wenn sie den kommerziellen Interessen der Vereine (und der davon abhängigen Funktionäre) widersprechen. Also findet man entweder Kompromisslösungen mit möglichst

wenigen Verlieren oder denkt perspektivisch über neue übergreifende Strukturen nach.

Realitäten gilt es zu akzeptieren

Man wird nicht alle Ziele erreichen können. Abbildung 4.2 zeigt viel Wünschenswertes. Doch letztlich ist es wie in der Kantine: Man kann nicht alles haben. Auch wenn vieles attraktiv erscheinen mag, am Ende freut man sich lieber über die leckere Currywurst als sich über die nicht gewählten Alternativen zu ärgern. Im Fußball werden Reformen nicht alle Fehlentwicklungen beseitigen. Umso wichtiger ist es, dass man auch kleine und realistische Erfolge anstrebt. Schwarz-Weiß-Denken hilft nicht weiter. Man kann einzelne Clubs wie RB Leipzig verteufeln und kritisieren, doch wie wir gesehen haben, sind auch der FC Augsburg und der BVB als Kapitalgesellschaften organisiert. Die Frage ist, welche Modelle möglich sind und welchen Weg die Bundesliga beschreiten soll.

Man muss die Realität akzeptieren. Der Fußball ist inzwischen ein Business. Mit den Worten des Publizisten Rudolf Knoell: "Im Begriff Profisport fehlt ein 't'." Inzwischen ist jedem Leser klar geworden, dass der moderne Fußball wenig Romantisches hat. Es ist vielmehr ein knallhartes Geschäft. Auch Uli Hoeneß ist dies nicht entgangen. Im November 2021 sagte er im Podcast *11 Leben*: "Du musst an die Grenzen gehen. Wenn du glaubst, dass du erfolgreich sein kannst, indem du erst die linke und dann die rechte Backe hinhältst, dann kannst du in Bad Wiessee spielen, aber nicht gegen Paris Saint-Germain."

Einige Fans wehren sich dagegen, den Fußball als das zu sehen, was er ist: ein großes Geschäft. Die Kommerzialisierung ist über Jahrzehnte vorangeschritten und wird sich nicht gänzlich rückgängig machen lassen. Aber Fans sind ein essentieller Teil des Geschäfts Fußball. Sobald sie sich dieser Tatsache bewusst werden und entsprechend organisiert und positioniert auftreten, können sie auch wieder mehr Einfluss haben. Insbesondere Gewaltausbrüche und Schmähplakate bringen wenig. Ganz im Gegenteil. Im schlimmsten Falle schaden sie dem eigenen Verein oder dem Bild der Fans in Öffentlichkeit und Gesellschaft und damit auch einer ernsthaften Diskussion.

Reformen und Änderungen des Fußballs sind besonders dann vielversprechend, wenn sie eine Schnittmenge finden zwischen den Interessen der Fans und den (kommerziellen) Interessen der Clubs. Das bayerische Paradoxon liefert hierfür ein anschauliches Beispiel. Es lautet: Der FC Bayern will jedes Jahr Meister sein und doch nicht jedes Jahr Meister werden. Man war ironischerweise zuletzt *zu* erfolgreich auf nationaler Ebene. Zu viel Erfolg ist irgendwann schlecht fürs Geschäft. Die TV-

Sender und auch Sponsoren würden mehr zahlen, gäbe es öfters einen spannenden Kampf um die Meisterschaft. Kommerz und Faninteresse sind manchmal eben doch nicht so verschieden.

Professionalisierung, Organisation und Kompetenzbildung

Die Bestrebungen zu Reformen im Fußball sind in den letzten Jahren immer stärker geworden. Die Taskforce der DFL ist hier nur ein Beispiel unter vielen. Auch auf Seiten der Fans gibt es immer mehr Bewegung. Ein gutes Beispiel hierfür sind "Unsere Kurve e.V." und die "Initiative Zukunft Profifußball". Hinter Letzterer stehen über 50 Fanorganisationen in Deutschland, die sich auf dem Weg zu Reformen im Profifußball einbringen und die Diskussion mitgestalten wollen. Die Zielrichtung wird schnell klar, wenn man einen Blick auf die vier Arbeitsgruppen-Themen wirft: Fußball als Publikumssport, Integrität des Wettbewerbs, Vereine als demokratische Basis und gesellschaftliche Verantwortung. Auf die konkreten Lösungsansätze und Empfehlungen möchten wir an dieser Stelle nicht eingehen. Dennoch wird deutlich: Auf Seiten der Fans mehreren sich die Aktivitäten und die Bestrebungen zu Reformen im Fußball. Die Erklärung der Initiative "Unser Fußball" zu mehr Basisnähe, Nachhaltigkeit, Demokratie und Wettbewerb fand großen Anklang in der Fanszene und darüber hinaus. Im Dezember 2021 hatten 2'668 Fanclubs-/Gruppen und 14'053 Einzelpersonen die Erklärung unterzeichnet. Nahezu jeder Verein im Profifußball ist mit unterzeichnenden Fanclubs vertreten. Auch "Unsere Kurve e.V." fasste 2020/21 Fanorganisationen zusammen und repräsentiert nach eigenen Angaben eine sechsstellige Anzahl von Fans. Ziel ist eine bundesweite Interessenvertretung, die sich für den Erhalt der Fankultur einsetzt. Auch auf europäischer Ebene wird die Organisationsstruktur verstärkt, wie beispielsweise die "Football Supporters Europe" oder "SD Europe" zeigen.

Konkret geäußert wurde ein 12-Punkte-Plan, der sich mit den Problematiken aus Sicht der Fans beschäftigt. Aber auch darüber hinaus gibt es mittlerweile diverse Positionierungen — vom Thema 50+1 über die Verteilung der TV-Gelder bis zum 3-Stufen-Plan der UEFA gegen Rassismus und Diskriminierung. All das zeigt: Die Fans legen Konzepte und Lösungsvorschläge vor. Diese betreffen nicht nur die Fanszene selbst, sondern auch das System Fußball mit seinen vielen Thematiken. Man hat sich ins Thema eingearbeitet, Positionen aufgestellt und Konzepte ins Leben gerufen. Dies gilt auf verschiedenen Ebenen. Doch Einfluss gewinnt man nur, wenn man auch die notwendigen Kompetenzen mitbringt. Erste Schritte, um auch diesem Thema gerecht zu werden, gibt es beispielsweise durch Workshops, welche etwa über "Unsere Kurve" angeboten werden. Generell offenbaren sich ein zunehmender

Organisationsgrad sowie professionellere Strukturen in der Interessenvertretung.

Insgesamt werden diverse Themen auch auf Ebene des DFB über die "AG Fankultur" behandelt. Zumindest soll der Bereich Beteiligung durch die Weiterentwicklung des Club-Fan-Dialogs verstärkt werden. Basis hierfür waren unter anderem auch die soeben genannten Konzeptpapiere der Fan-Gruppierungen, aber auch die Ausarbeitungen der Taskforce zur Zukunft des Profifußballs. Mittlerweile, im Frühjahr 2022, gibt es auch einen Rückblick auf die Arbeit der Taskforce zur Zukunft des Profifußballs und die Initiative "Zukunft Profifußball". Selbst die Fanszene teilt mit, dass sie erste Erfolge bewirken konnte. Insbesondere bei den Punkten Einbindung von Faninteressen und Nachhaltigkeit scheint man etwas erreichen zu können.

Letztlich benötigt es jedoch einen stärkeren Professionalisierungs– und Organisationsgrad auf Seiten der Fans, um ein Gegengewicht zu den anderen Stakeholdern des Fußballs darstellen zu können. Einige Schritte in diese Richtung lassen sich bereits beobachten. Die Konfliktlinien zwischen Fans, DFB und dem Geschäft Profifußball scheinen jedoch groß. Im Projekt "Kick-Off!" sollen diese Konfliktlinien zwischen DFB und bundesweiten Fanorganisationen aufgearbeitet werden. Die Finanzierung erfolgt über das Erasmus+ Programm der Europäischen Union und wird mit mehreren Beteiligten in Europa durchgeführt. Betrachtet wird hier mit wissenschaftlicher Begleitung unter anderem der Konflikt zwischen DFB und Unsere Kurve. In drei Phasen wird wissenschaftlich analysiert, Konfliktvermeidungspotenziale identifiziert und anschließend entwickelte Maßnahmen erprobt. Phase 1 wurde bereits abgeschlossen. Auch hier darf man gespannt sein auf die Ergebnisse.

Gemeinsame Positionierungen, die Professionalisierung, aber auch Institutionalisierung und Kompetenzbildung der Fans sind Grundpfeiler, um Veränderungen im Geschäft Profifußball in die Wege zu leiten. Erste Schritte sind hier in den letzten Monaten und Jahren vollzogen worden. Dennoch bedarf es der konsequenten Fortführung und des Ausbaus dieser Aspekte. Die Möglichkeiten der Fanszene zeigen sich derzeit auch darin, was Fanforscher Harald Lange dargestellt hat: Der Fanprotest gegen den "Kommerzfußball" ist mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Aber hier beginnt auch die Schwierigkeit der Fanszene, diesen Protest zu bündeln, zu professionalisieren, durch Kompetenzbildung zu untermauern und entsprechend stark zu kommunizieren.

Als Erfolg der Fanszene kann man die Abschaffung der Montagsspiele erwähnen. Diese Partien wurden durch konzertierte Aktionen in vielen Stadien kritisiert. Allerdings wurde in der 2. Bundesliga hierfür eine weitere neue Anstoßzeit angesetzt: samstags 20:30 Uhr. Der Tag erscheint zunächst fanfreundlich, doch die Entscheidung zieht den Samstag mit seinen vielen Anstoßzeiten in den beiden oberen Profiligen noch weiter auseinander: 13:30 Uhr: Anpfiff Konferenz 2. Bundesliga, 15:30

Uhr: Anpfiff Konferenz 1. Bundesliga, 18:30 Uhr: Anpfiff des Topspiels der 1. Bundesliga und schließlich 20:30 Uhr: Anpfiff des Topspiels der 2. Bundesliga.

Den Fußball wieder mitgestalten

Fußballfans, die ihren Sport wieder mitgestalten wollen, müssen das System Fußball als Business verstehen. Sie müssen dieses System akzeptieren und sich als wichtigen Teil davon erkennen. Gerade weil die Fans essentiell für den Fußball sind, müssen sie sich über ihre Ziele im Klaren sein: Was wollen wir? Und was nehmen wir dafür in Kauf?

Das Rad lässt sich nicht zurückdrehen, aber ein stärkeres und besseres Gleichgewicht ist möglich. Die Ungleichheit könnte sinken, die Chancengleichheit steigen. Interessen der Fans und kommerzielle Interessen sind nicht zwingend Gegensätze. Insbesondere die Bundesliga kann einen eigenen Weg einschlagen. Dazu braucht sie die aktive Mitwirkung der Fans. Diese leisten einen erheblichen Beitrag, wenn sie sich selbst professionalisieren und solidarisieren sowie Schnittmengen zwischen Kommerz und Fan-Interessen aufzeigen. Statt auf Gewalt und Eskalation zu setzen, gilt es Verhandlungsmasse herzustellen, durchsetzbare Konzepte und Ideen vorzulegen.

Am Ende aller Überlegungen können wir auf den Ausgangspunkt des Buches zurückkommen. Es war im November 2007 bei der Jahreshauptversammlung des FC Bayern München als Uli Hoeneß klarstellte, dass man sich mit den Realitäten auseinandersetzen muss. Fans dürfen nicht im Gestern leben, wenn sie Einfluss haben wollen. Es nützt nichts, der guten alten Zeit nachzutrauern. Es gilt aufzuzeigen, wie der Fußball wieder im Sinne der Fans organisiert werden kann. Denn eines ist sicher: Ohne Fans gibt es kein Geld im Fußball. Ohne Fans gibt es keinen Fußball.

Datenquellen

Nachfolgend geben wir die Datenquellen zu sämtlichen Abbildungen & Tabellen an.

Kapitel 2

Abbildung 2.1: UEFA
Abbildung 2.2: DFB
Abbildung 2.3: Wikipedia
Abbildung 2.4: UEFA
Abbildung 2.5: UEFA
Abbildung 2.6: ATP
Abbildung 2.7: Wikipedia
Abbildung 2.8: Wikipedia
Abbildung 2.9: DFB
Abbildung 2.10: DFL und Transfermarkt.de
Abbildung 2.11: DFB und Transfermarkt.de
Abbildung 2.12: Meedia
Abbildung 2.13: DFB
Abbildung 2.14: DFB
Abbildung 2.15: Transfermarkt.de
Abbildung 2.16: Wikipedia und weltfussball.de
Tabelle 2.1: DFB
Tabelle 2.2: DFB

Kapitel 3

Abbildung 3.1: DFB und Transfermarkt.de
Abbildung 3.2: DFB und Transfermarkt.de
Abbildung 3.3: eigene Darstellung
Abbildung 3.4: eigene Darstellung
Abbildung 3.5: Statista
Abbildung 3.6: Deloitte Football Money League
Abbildung 3.7: eigene Darstellung

Abbildung 3.8: DFL
Abbildung 3.9: RP-Online
Abbildung 3.10: Statista
Abbildung 3.11: UEFA
Abbildung 3.12: UEFA
Abbildung 3.13: UEFA
Abbildung 3.14: UEFA
Abbildung 3.15: UEFA
Abbildung 3.16: UEFA
Abbildung 3.17: DFL
Abbildung 3.18: Transfermarkt.de
Abbildung 3.19: Transfermarkt.de
Abbildung 3.20: Transfermarkt.de
Abbildung 3.21: Transfermarkt.de
Abbildung 3.22: Transfermarkt.de
Abbildung 3.23: fussballdaten.de
Abbildung 3.24: Transfermarkt.de
Abbildung 3.25: Transfermarkt.de
Abbildung 3.26: Global Sports Salaries Survey 2019
Abbildung 3.27: Transfermarkt.de
Abbildung 3.28: fernsehgelder.de
Tabelle 3.1: FC Bayern München
Tabelle 3.2: Deloitte Football Money League
Tabelle 3.3: fernsehgelder.de
Tabelle 3.4: UEFA
Tabelle 3.5: UEFA
Tabelle 3.6: UEFA
Tabelle 3.7: Transfermarkt.de
Tabelle 3.8: Transfermarkt.de
Tabelle 3.9: Transfermarkt.de

Kapitel 4

Abbildung 4.1: eigene Darstellung
Abbildung 4.2: eigene Darstellung

Danksagung

Für äußerst hilfreiche Diskussionen und Anmerkungen danken wir Thorsten Poppe und Timo Latsch. Ein besonders großer Dank gilt Paul Legge und Nicole Rohrbach für das Korrekturlesen und Kommentieren des Buches. Ebenfalls haben wir uns sehr über die Ideen & Anmerkungen von Jenny Püttmann und Daniel Helmes gefreut. Eine Reihe von Fußballsprüchen haben wir aus dem Werk “Das neue Buch der Fußballsprüche” von Ben Redelings zitiert. Wir danken ihm für die umfassende Sammlung.

Über die Autoren

Stefan Legge ist promovierter Ökonom und arbeitet vorwiegend als Dozent an der Universität St.Gallen in der Schweiz. Geboren und aufgewachsen im südwestfälischen Siegerland (NRW) ist er seit Kindestagen ein Freund der Frankfurter Eintracht. Beruflich hat es ihn nach einem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim in die Schweiz verschlagen, wo er 2016 seine Promotion abschloss. Nach Studien- und Forschungsaufenthalten an den Universitäten Berkeley, Princeton und San Diego lehrt und forscht er heute in St.Gallen.

Steffen Löhr ist in einer Öffentlichen Verwaltung beschäftigt. Ebenfalls im Siegerland aufgewachsen und der Heimat treu geblieben ist er Mitglied des Hamburger Sportvereins und zudem regelmäßiger Stadiongänger — ob Heimspiel oder Auswärtsspiel, in der 2. Bundesliga oder beim lokalen Dorfverein in der Bezirksliga. Er hat an der Hochschule Bremen, der NRW School of Governance sowie der University of California in San Diego studiert und ist politisch aktiv für die sozialdemokratische Partei, unter anderem als Stadtratsmitglied.