

Profifussball in der Schweiz: Gratwanderung ohne Absicherung.

Wie die sportliche Entwicklung des Fussballs mit einer wirtschaftlichen Stabilität in Einklang gebracht werden kann.

Das Fussballgeschäft boomt, das wachsende öffentliche Interesse zieht in der Fussball-WM, im Europacup oder der englischen Premier League immer neue Umsatzrekorde mit sich. Gleichzeitig hat sich die finanzielle Situation vieler Klubs nicht verbessert – im Gegenteil. Spätestens die Corona-Krise hat das schonungslos offengelegt, zumal die Spielerlöhne keinen Einbruch erlitten haben. Einige Klubs hatten es versäumt, in guten Zeiten notwendige Reserven zu bilden, die in schlechten Zeiten Verluste tragen können.

Um die wirtschaftliche Stabilität der Klubs zu verbessern, führte die UEFA 2011 das finanzielle Fairplay ein. Dieses sollte sicherstellen, dass Klubs im Streben nach Erfolg nicht mehr ausgeben als sie einnehmen. Viele Klubs zeigten sich allerdings erfinderisch im Ausnutzen von Schlupflöchern, weshalb die Regelungen zunehmend einem «zahnlosen Tiger» glichen und nun schrittweise durch die neuen «Regularien zur finanziellen Nachhaltigkeit» abgelöst werden.

Die wirtschaftliche Logik des Fussballgeschäfts basiert auf gesellschaftsrechtlich eigenständigen Klubs, intakten Verbandsstrukturen und geregelten Ligen, in denen sowohl Wettbewerb wie auch Kooperation eine wichtige Rolle spielen. So konkurrenzieren sich etwa YB oder Basel sportlich, gleichzeitig bilden sie zusammen mit anderen Klubs einen Teil des Ökosystems des Schweizer Profifussballs. Dabei agiert die Swiss Football League SFL als Vermarkterin und Organisatorin, aber auch als Regulatorin.

Ziel des Regulators sollte sein, durch Anreize und Vorgaben für einen fairen sportlichen Wettbewerb mit wirtschaftlich stabilen Klubs zu sorgen, um so die Gesundheit des Systems zu garantieren. Das gelingt nur halbwegs, gerade in der Schweiz, wo die Mittel aus der (TV-)Vermarktung nicht grösser werden. Es schälen sich 4 Problemzonen heraus.

1. Chronisch zu dünnes Eigenkapital

Das Risiko, dass in der Super League Vereine (wie in früheren Jahren) Konkurs gehen könnten, kann die Position der Swiss Football League im Markt des professionellen Sports schwächen. Eine simple Kernfrage definiert die wirtschaftliche Stabilität: Hat der Klub in Form von Eigenkapital und Liquidität die notwendigen Puffer, um zwei bis drei finanziell anspruchsvolle Jahre zu überstehen? Schwierige Zeiten können durch eine sportliche Flaute, den Ausfall eines Führungsspielers oder einen abrupten Abgang eines Mäzens oder Hauptsponsors verursacht werden.

In der Super League haben per Ende Geschäftsjahr 2021 lediglich drei von zehn Klubs eine Eigenkapitalquote von mehr als 20 Prozent. Eine Eigenkapitalquote von weniger als 20 Prozent gilt in der freien Wirtschaft in fast allen Branchen als Krisenindikator, da die Gefahr einer Überschuldung besteht. Neben der Eigenkapitalquote muss bei Fussballklubs aufgrund der volatilen und stark erfolgsabhängigen Erträge insbesondere auch das Eigenkapital im Verhältnis zum Umsatz betrachtet werden. Erreichen Klubs ein Eigenkapital-Zielband in der Höhe von 30 bis 50 Prozent des Umsatzes, haben sie ein Polster für wirtschaftlich schlechte Zeiten.

Beide Referenzwerte erreicht in der Super League nur St. Gallen. YB und Servette erfüllen mit der Eigenkapitalquote einen Referenzwert. Einige der Klubs sind sogar konstant überschuldet (negatives Eigenkapital) und überleben schon jetzt nur dank Rangrücktritten ihrer Mäzene. Der Hauptgrund: zu risikoreiche Investitionen in den sportlichen Erfolg in fast allen Klubs. So hat

etwa Basel im Jahr 2021 netto mehr Geld für Transfers ausgegeben als der Rest der Liga und gleichzeitig den mit Abstand grössten Verlust erwirtschaftet. Eigentlich erlaubt die Lage fast aller Klubs – Servette, YB und St. Gallen ausgenommen – finanziell keine negative Bilanz aus Spielertransfers, da minimale Eigenkapitalanforderungen nicht erfüllt werden.

Um die finanzielle Stabilität der Liga zu gewährleisten, sollte die SFL durch die Vorgabe minimaler Eigenkapitalquoten (ähnlich den Basel-Regularien für Banken) die Klubs dazu anhalten, Gewinne zu erwirtschaften und Reserven aufzubauen.

2. Zu hohe Personalkosten

Die UEFA-Regularien beziehen sich neben dem Eigenkapital auch auf den Personalaufwand. So sollte die Lohnsumme für den Profikader eines Klubs maximal 70 Prozent des Betriebsertrages erreichen. Klubs mit höheren Werten sind dem grösseren Risiko eines strukturellen Defizits ausgesetzt. Dieses Risiko verstärkt sich zusätzlich und kann existenziell werden, wenn das Eigenkapital zu tief ist und/oder das Gehaltsniveau des Kaders zusätzlich auf regelmässige Teilnahmen an UEFA-Wettbewerben ausgelegt ist, Erfolge und entsprechende Erträge aber ausbleiben.

In der Super League erfüllen mehr als die Hälfte der Klubs diese Vorgaben nicht. Drei Klubs liegen allein beim Personalaufwand im Bereich zwischen 85% und 100% des Betriebsertrages, was es praktisch verunmöglicht, profitabel zu wirtschaften. Entsprechend verzeichnen diese drei Klubs teils hohe Verluste. Gepaart mit den tiefen bzw. negativen Eigenkapitalquoten führt dies zu einem beträchtlichen wirtschaftlichen Risiko.

Die SFL sollte die UEFA-Regularien konsequent einfordern und die Klubs bei Nichterreichung sanktionieren.

3. Zu wenig Transparenz

Als wirtschaftlich orientierte Unternehmen haben Fussballklubs eine Vielzahl an Stakeholdern, die Transparenz wünschen. Wenn die SFL und die Klubs langfristig für Sponsoren attraktiv bleiben wollen, müssen sie eine Good Governance pflegen.

Derzeit lässt die Transparenz der Klubs in der Super League zu wünschen übrig. Selbst minimale Informationen in Form von Geschäftsberichten oder Kommentierungen der wirtschaftlichen Entwicklungen sind nicht verfügbar. Lediglich drei Klubs erfüllen die Stakeholder-Anforderungen. Die rechtliche Eigenständigkeit der einzelnen Aktiengesellschaften wird teils als Argument für die Intransparenz genutzt. Diese Sichtweise behindert aber die Entwicklung der Liga.

Die SFL sollte alle Profiklubs dazu verpflichten, zur Einschätzung der wirtschaftlichen Situation notwendige Informationen konsolidiert zu publizieren. Dazu benötigt es spezifisch auf Fussballklubs angepasste Rechnungslegungsstandards, die eingehalten und durch eine unabhängige Revision bestätigt werden müssen.

4. UEFA-Prämien als Serienmeistergarantie oder Konkursgefahr

Die besten Klubs können sich für sportlich wie finanziell attraktive UEFA-Wettbewerbe qualifizieren. Die UEFA-Prämien vergrössern den finanziellen Handlungsspielraum erheblich. So hat beispielsweise YB 2021 dank der Champions League-Prämien im Umfang von 32 Millionen erhalten. Dieser Betrag allein übersteigt das Jahresbudget von acht Ligakonkurrenten.

Jene Klubs, die solche Prämien einplanen, diese dann aber verpassen, sind schnell wirtschaftlich gefährdet. So hat Basel allein im Jahr 2021 die Eigenkapitalquote von über 50 auf unter 10 Prozent reduziert und einen Verlust von gegen 16 Millionen ausgewiesen.

Das UEFA-Geld verzerrt in europäischen Ligen den sportlichen Wettbewerb und ist eine der Hauptursachen für die wirtschaftliche Instabilität und finanzielle Unausgeglichenheit. Die heutigen Verteilschlüssel der UEFA führen zum gehetzten Rennen der Klubs, zu Serienmeistern sowie früher oder später in eine europäische Super League. Soll so etwas langfristig verhindert werden, müssen die UEFA und die nationalen Ligen Massnahmen ergreifen. Sonst driftet die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit innerhalb der Ligen noch weiter auseinander und das Geschäft ermüdende Serienmeister bleiben an der Tagesordnung.

Das Gegenargument, wonach einzelne Klubs bei einem angepassten Verteilschlüssel international nicht mehr wettbewerbsfähig seien, greift gerade einmal bis zur nächsten Nicht-Qualifikation und der daraus folgenden finanziellen Notlage.

Die strategischen Weichen stellen

Für einen spannenden und nachhaltigen sportlichen Wettbewerb sind wirtschaftlich stabile Klubs und verbindliche Rahmenbedingungen vonnöten. Der Veränderungsbedarf ist bekannt, die SFL muss sich als Regulatorin stärker positionieren. Die Mehrzahl der Super League Klubs wirtschaftet nicht rentabel und hängt buchstäblich am Tropf ihrer teilweise ausländischen Mäzene, welche die Klubs wiederholt durch Rangrücktritte oder Kapitalerhöhungen retten.

Wohin diese Praxis in Kombination mit «kreativen» Buchhaltungspraktiken führen kann, hat jüngst das Beispiel von Juventus Turin gezeigt. Damit der Schweizer Fussball von solchen Szenarien verschont bleibt, muss die Liga Weichen stellen. Ohne strengere Regularien im Hinblick auf die Kapitalisierung und das Ausgabeverhalten der Klubs ist es nur eine Frage der Zeit, bis der Schweizer Klubfussball die Quittung dafür bezahlen muss.

Über die Autoren

Christoph Hammer ist Unternehmensberater. Er ist im Verwaltungsrat des FC St.Gallen.

Dr. Florian Hohmann ist HSG-Dozent und hat diverse Studien zur finanziellen Situation im europäischen Profifussball veröffentlicht. Daniel Tinner ist HSG-Doktorand.

Die Autoren haben ein Financial Benchmarking der SL-Klubs erarbeitet. Mit dem Ziel, die wirtschaftliche Entwicklung der Klubs und deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu vergleichen sowie Handlungsempfehlungen abzuleiten.