

# Sportlicher Erfolg ist käuflich

## ÖKONOMISCHE GRUNDLAGEN DER FUßBALL-BUNDESLIGA

Es ist vorhersagbar: Je höher die Spielergelälter und Transfersummen, je besser der Platz in der Bundesligatablelle. Der sportliche Erfolg ermöglicht wiederum die Teilnahme an Champions-League und UEFA-Pokal, sowie einträgliche Werbe- und Sponsorenverträge und ausverkaufte Stadien, was weitere Einnahmen beschert. Warum viele Vereine trotz immenser Erlöse wirtschaftliche Schwierigkeiten haben und welche Lösungsansätze es gibt, zeigt ein ehemaliger Mitarbeiter des Instituts für Volkswirtschaft der Universität

Hannover.

Der Fußball steht im Zentrum des Sportinteresses in Deutschland. Der DFB ist mit rund 6,3 Millionen Mitgliedern einer der größten Sportverbände der Welt. Millionen von Bundesbürgern bezeichnen sich als Fußballfans oder bekunden zumindest ihr Fußballinteresse. Einen zusätzlichen Schub erfährt diese Fußballbegeisterung durch die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 Jahr in Deutschland.

Dieses Interesse für den Fußball eröffnet den Profi-Vereinen große wirtschaftliche Möglichkeiten, die sich in der Umsatzentwicklung der Bundesligavereine widerspiegelt. Die Professionalisierung und Kommerzialisierung des Profifußballs setzte in Deutschland mit Beginn der 90-er Jahre ein.

Die Einnahmen der Bundesligavereine resultieren dabei im Wesentlichen aus drei Quellen: Zuschauereinnahmen (etwa 20 Prozent), Sponsoring ( etwa 30 Prozent) sowie Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte.

Die Eintrittsgelder als einst einzige wesentliche Einnahmequelle der Bundesligavereine sind in ihrer relativen Bedeutung hinter das Sponsoring und die Fernsehgelde zurückgefallen. Allerdings zeigt sich auch bei den Zuschauerzahlen der wirtschaftliche Aufschwung des Profifußballs seit den 90er Jahren. In der Saison 1990/91 wurde ein Bundesligaspiel von durchschnittlich rund 20.500

Zuschauern verfolgt. In der Saison 2004/05 waren es rund 37.800 Zuschauer. Dies liegt nicht zuletzt an der Modernisierung und Vergrößerung der Fußballstadien, die einen Bundesligabesuch zum (teuren) Event machen.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Fußball-Bundesliga wurde in den vergangenen Jahren jedoch entscheidend von der Entwicklung der Einnahmen durch den Verkauf der Fernseh-Übertragungsrechte beeinflusst. Nach einer relativ konstanten Steigerung der Einnahmen von 1966 bis

zur Saison 2000/01 wurden die Einnahmen weiter deutlich gesteigert (355 Millionen Euro pro Saison). Die Einführung des Pay-TV wirkte dabei als zusätzlicher Einnahmefaktor. Durch die Insolvenz der Kirch-Media als Rechteinhaber sanken die Einnahmen bis zur Saison 2005/2006 auf rund 300 Millionen Euro pro Saison ab. Im Dezember 2005 konnte ein neuer Fernsehvertrag für die drei Spielzeiten 2006/2007 bis 2008/2009 abgeschlossen werden. Dieser sichert den Vereinen der 1. und 2. Fußball-Bundesliga jährlich rund 420 Millionen Euro.



1988 auf rund 9 Millionen Euro pro Saison änderte sich die Situation durch die Liberalisierung des Marktes und den damit verbundenen Bieterprozess auf der Nachfrageseite. Zur Saison 1988/89 konnten die Einnahmen auf rund 20 Millionen Euro mehr als verdoppelt werden. Den Zuschlag erhielt damals RTL. Bis

Die Fernsehrechte werden in Deutschland zentral über die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) als geschäftsführendes Organ des Ligaverbands (Mitglieder sind die 36 Profivereine) vergeben. Zusätzliche Einnahmen können durch den Verkauf der Übertragungsrechte an den Europapokalspielen (UEFA-Cup) er-

zielt werden. Diese Rechte können von den Vereinen individuell vermarktet werden.

Zwischen den Vereinen der Bundesliga bestehen allerdings erhebliche Einnahmunterschiede, begründet durch den aktuellen sportlichen Erfolg (Europapokalteilnahme) und den aufgebauten »Markennamen«. So kann Bayern München allein durch das Trikot-Sponsoring rund 17 Millionen Euro pro Spielzeit einnehmen, während weniger

Zuge dieser Entwicklung sind die Profivereine (Mit-)Eigentümer der Stadien geworden.

Der Profifußball hat in den vergangenen 15 Jahren einen außergewöhnlich erfolgreichen Weg zurückgelegt. Dennoch ist es den Vereinen insgesamt (Ausnahmen bestätigen die Regel) nicht gelungen, wirtschaftlich erfolgreich zu agieren. Die Bundesligavereine weisen rund 700 Millionen Euro Verbindlichkeiten aus, in der Saison 2003/04 musste die

Bundesligen gestattet. Die aufgezeigte wirtschaftliche Entwicklung führte aber dazu, dass eine ehrenamtliche Vereinsführung in vielen Fällen nicht ausreichend ist. Auf dem DFB Bundestag im Oktober 2004 wurde beschlossen, auch Kapitalgesellschaften am Bundesligaspielbetrieb teilnehmen zu lassen. Mittlerweile sind fast die Hälfte der 36 Profivereine als Kapitalgesellschaften mit professionellen Vereinsstrukturen und Aufsichtsgremien organisiert. Die Um-

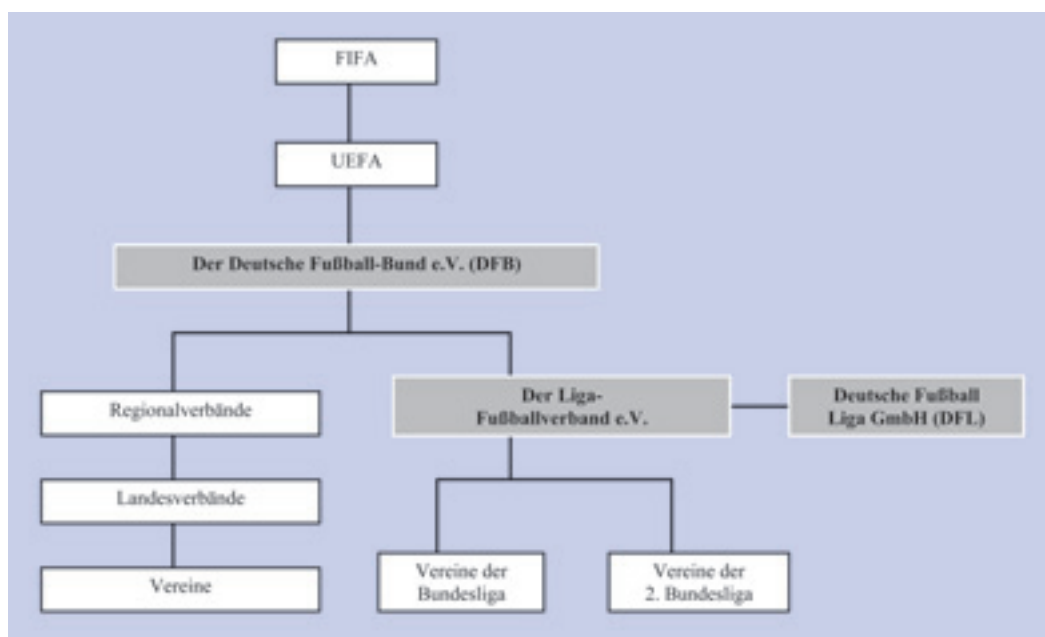


Abbildung Verbandsstruktur des DFB

erfolgreiche Vereine sich mit rund 2 Millionen Euro begnügen müssen. Dies schlägt sich in erheblichen Umsatzdifferenzen zwischen den Vereinen nieder. Bayern München setzte in der Saison 2004/05 rund 180 Millionen Euro um, während andere Bundesligavereine nur rund 25 Millionen Euro erzielen.

Den Großteil der Ausgaben der Bundesligavereine bilden die Spielergehälter und Ablösesummen bei Vereinswechseln (rund 60 Prozent des Gesamtumsatzes der Vereine). Zunehmende Bedeutung erhalten jedoch die Ausgaben für die Stadien. Nahezu sämtliche Fußballarenen wurden in den vergangenen Jahren modernisiert oder neu gebaut. Im

Hälfte der Bundesligavereine einen Verlust ausweisen. Zur Relativierung ist anzuführen, dass sich die finanzielle Situation in anderen europäischen Top-Ligen (Italien, Spanien, Frankreich) noch wesentlich dramatischer darstellt. Dies ist nicht zuletzt ein Verdienst des anspruchsvollen Lizenzierungsverfahrens durch die DFL.

**Wie ist diese Entwicklung ökonomisch erklärbar?**

Eine wichtige Rolle spielt die Rechtsform und Organisation der Bundesligavereine. Bis zur Spielzeit 1998/99 war nur gemeinnützigen Vereinen eine Teilnahme am Spielbetrieb der

wandlung der Rechtsform und die Einführung von professionellen Strukturen reichen allein allerdings nicht aus, wie das Beispiel Borussia Dortmund gezeigt hat. Ohne das Umdenken bezüglich der Rechtsform wäre die wirtschaftliche Lage aber vermutlich noch bedenklicher. Dennoch werden im hochemotionalen Bundesligageschäft weiterhin wirtschaftlich irrationale Entscheidungen getroffen, die durch noch nicht vorhandene oder nicht ausreichend gelebte professionelle Vereinsstrukturen begünstigt werden.

Der wesentliche Grund der mangelhaften wirtschaftlichen Effizienz der Fußball-Bundesligavereine liegt allerdings in

Abbildung linke Seite Quelle: diverse Presseveröffentlichungen

den aus ökonomischer Sicht besonderen Produkt- und Markteigenschaften des professionellen Fußballsports in Europa begründet.

Die Märkte im Profisport können vereinfachend als so genannte winner-takes-all Märkte bezeichnet werden.

deutlich höhere Sponsoring-Verträge abschließen. Außerdem tritt auf diesen Märkten verstärkt die so genannte Jackpot-Mentalität auf: aufgrund der hohen Anreize neigen die Wettbewerbsteilnehmer dazu, irrational hohe Investitionen zu tätigen.

zu lassen, auch wenn diese unter Umständen wirtschaftlich nicht mehr darstellbar sind. Dies kann sogar dazu führen, dass selbst bei Erreichen der Ziele die daraus resultierenden Erlöse nicht mehr ausreichen, um die Investitionen zu rechtfertigen.

- Die Vereine der Fußball-Bundesliga weisen, wie oben dargestellt, deutlich unterschiedliche Erlöspotenziale und damit deutlich differenzierende Finanzstärken auf. Es lässt sich außerdem nachweisen, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Finanzkraft der Vereine und dem sportlichen Erfolg besteht. Analysen zeigen, dass sich die Rangfolge der Bundesligavereine am Saisonbeginn über die Ausgaben für Spielergehälter und Transfersummen (als Beleg für die Spielstärke) besser vorhersagen lässt als durch Expertenanalysen in Fußball-Fachmagazinen. Der daraus resultierende sportliche Erfolg verstärkt wiederum die Finanzkraft. Klassisches Beispiel ist Bayern Mün-



Abbildung  
Schnell laufen allein reicht nicht:  
Für den Erfolg von Profi-Fußball-  
mannschaften kommen heute zu-  
nehmend Finanzmanager auf.  
Quelle: Photocase

Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Erlösdifferenzen zwischen den Wettbewerbs-siegern und den nachfolgend Platzierten immens sind. Dies trifft auch für die Fußball-Bundesliga zu. Der Deutsche Meister, die nachfolgend plat-

Zwei Besonderheiten können die daraus resultierenden negativen wirtschaftlichen Auswirkungen verstärken:

- Einmal getätigte Investitionen in die Spielstärke der Mannschaft sind bei Nichterreichen bestimmter Ziele

Tabelle  
Die 10 teuersten Spielertransfers  
Europas  
Quelle: www.transfermarkt.de

Die 10 teuersten Spielertransfers Europas					
Nr.	Saison	Spieler	Abgang	Zugang	Ablösesumme in Mio. Euro
1.	2001/02	Zidane	Juventus Turin	Real Madrid	73,5
2.	2000/01	Figo	Barcelona	Real Madrid	60,0
3.	2000/01	Crespo	FC Parma	Lazio Rom	55,0
4.	2001/02	Buffon	FC Parma	Juventus Turin	54,1
5.	2001/02	Zabala	Valencia	Lazio Rom	48,0
6.	2002/03	Ferdinand	Leeds United	Manchester United	46,0
7.	1999/00	Vieri	Lazio Rom	Inter Mailand	45,0
8.	2002/03	Ronaldo	Inter Mailand	Real Madrid	45,0
9.	2001/02	Veron	Lazio Rom	Manchester United	42,6
10.	2001/02	Rui Costa	AZ Florenz	AZ Mailand	42,0

zierten Vereine (Plätze 2 bis 5) sowie der DFB-Pokalsieger qualifizieren sich für den Europapokal (Champions-League und UEFA-Pokal), wo hohe Einnahmen garantiert sind. Zum anderen können die sportlich erfolgreichen Vereine

(zum Beispiel Nichtabstieg, Qualifikation für einen europäischen Wettbewerb) verloren. Diese Tatsache verstärkt die Tendenz, einmal getätigten und nicht erfolgreichen Investitionen weitere Investitionen folgen

chen. Aber auch Vereine wie Bayer Leverkusen oder der VfL Wolfsburg sind nicht aufgrund ihrer Jugendarbeit in der Fußball-Bundesliga etabliert worden. In Europa ist der FC Chelsea (England) Beweis

für die These, dass sportlicher Erfolg käuflich ist. Aus dieser Tatsache lassen sich wiederum zwei Konsequenzen ableiten, die negative wirtschaftliche Auswirkungen haben:

- Finanzschwächere Vereine gehen hohe Risiken ein, um den sportlichen Erfolg dennoch zu erreichen.
- Langfristig können sich negative Auswirkungen auf den Spannungsgrad in der Fußball-Bundesliga ergeben, die letztendlich zu einem Rückgang der Marktnachfrage und damit der Einnahmepotenziale führen können.

Die Ausführungen zeigen, dass aufgrund der spezifischen ökonomischen Markt- und Produktbedingungen hohe Ineffizienzpotenziale im professionellen Teamsport auftreten können. Allerdings sind gezielte Eingriffe in die Ligaorganisation möglich, um derartige Probleme zu lösen. In den auch wirtschaftlich erfolgreichen Profi-Teamsportligen in den USA (NBA, NFL, NHL) werden diese regulierenden Eingriffe angewendet. An die-

**Prognose der Top-Five und der Absteiger der Saison 2005/2006 auf Basis der Gehaltssummen der Vereine**

1. Bayern München
  2. Werder Bremen
  3. Schalke 04
  4. Bayer Leverkusen
  5. VfB Stuttgart
- 
16. MSV Duisburg
  17. Arminia Bielefeld
  18. FSV Mainz 05

ser Stelle kann nur kurz auf die beiden wesentlichen Eingriffsformen eingegangen werden:

- Durch gezielte Erlösverteilungen zwischen den Teams können zum einen die unterschiedlichen Finanzstärken nivelliert und damit dauerhaft ein spannender, ausgeglichener Wettkampf garantiert werden. So werden die negativen Anreize der oben beschriebenen winner-takes-all Märkte gemildert. In der Fußball-Bundesliga wird eine Erlösverteilung durch die Zentralvermarktung der Fernsehrechte und die anschließende Verteilung der Einnahmen durchgeführt. Die Fernsehgelder werden zu 75 Prozent an die Vereine der 1. Bundesliga ausgeschüttet, davon werden wiederum 50 Prozent zu gleichen Teilen zwischen den Vereinen verteilt. Die andere Hälfte wird auf Basis des sportlichen Erfolgs der vergangenen drei Jahre, beziehungsweise der laufenden Saison verteilt. Zur Saison 2006/07 wird eine Änderung des Verteilungssystems diskutiert. Die Einnahmen sollen stärker auf Basis des sportlichen Erfolges verteilt werden. Vor dem Hintergrund der geschilderten Ineffizienzpotenziale und der langfristig zu sichernden Ausgeglichenheit des Wettkampfes ist diese Maßnahme kontraproduktiv. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich die deutschen Vereine in Konkurrenz zu den anderen europäischen Spitzenclubs befinden. In diesen Ländern bestehen zum Teil Einzelvermarktungsrechte an den Fernsehrechten aus denen deutlich höhere Einnahmen für die Spitzenvereine generiert werden können.
- Auch durch regulierende Eingriffe auf der Ausgabenseite der Vereine könnten die Ineffizienzen gemildert werden. Denkbar wäre etwa eine Team-Gehaltsobergrenze (so genannte salary cap), wie sie aus den US-

amerikanischen Profiligen bekannt ist. Dadurch würden Überinvestitionen vermieden und es könnte ein Angleichen der Spielstärken stattfinden. Gehaltsobergrenzen wären jedoch leicht zu umgehen und damit schwer kontrollierbar.

**Fazit**

In diesem kurzen Artikel wurde aus ökonomischer Sicht aufgezeigt, warum die Vereine im Profifußball trotz immens steigender Einnahmen immer wieder in finanzielle Krisen geraten, und welche Lösungsansätze zu befürworten sind.

Viele Aspekte konnten allerdings nur angedeutet werden, so dass auf vertiefende Quellen verwiesen sei.

**Literatur**

- Büch, M.-P. / Schellhaab, H. M. (Hrsg.) (2005): Ökonomik von Sportligen, Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 33, Schorndorf.
- Hübl, L. / Peters, H. H. / Swieter, D. (Hrsg.) (2002): Ligasport aus ökonomischer Sicht, Edition Sport & Freizeit, Bd. 11, Aachen.
- Swieter, D. (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga, Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung, Bd. 29, Berlin, Diss.



**Dr. Detlef Swieter**

Jahrgang 1968, war von 1997 bis 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Volkswirtschaft, Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik der Universität Hannover und promovierte zum Thema: »Eine ökonomische Analyse der Fussball-Bundesliga«. Swieter ist seit 2001 bei den VGH Versicherungen, seit 2005 als Abteilungsleiter Vertrieb Planung/Controlling.