



AUF DEM WEG ZU AMERIKANISCHEN VERHÄLTNISSEN?

Wirtschaftliche Trends im Profifußball

- Der Profifußball ist wirtschaftlich weiter auf Erfolgskurs. Kommerz, Inszenierung und Investoren sind inzwischen fester Bestandteil der einst so bodenständigen Sportart. Damit hat sich der Fußball in gewisser Weise „amerikanisiert“.
- Als große Herausforderung gilt im europäischen Fußball derzeit, die Spannung in den nationalen Ligawettbewerben aufrecht zu erhalten. Mehrere Ligen – wie die Bundesliga oder die spanische Primera División – werden von ein oder zwei Teams dominiert, sodass es nur noch sehr eingeschränkten Wettbewerb um den Meistertitel gibt.
- In den amerikanischen Profiligen sind diverse Regeln etabliert, mit denen die Spannung im Titelkampf hoch gehalten werden soll. Tatsächlich ist der Titelkampf in den US-Ligen – gemessen an der Zahl unterschiedlicher Meister – in den vergangenen 25 Jahren wesentlich offener gewesen als im europäischen Fußball. Das liegt unter anderem daran, dass in den USA im Anschluss an die reguläre Meisterschaftssaison Playoffs gespielt werden. Hier werden die Karten noch einmal neu gemischt.
- Playoffs oder ein Endspiel um die nationale Meisterschaft wären auch für den Fußball in Europa mittel- bis langfristig vorstellbar. Eine solche Neuerung wäre sportlich und wirtschaftlich gleichermaßen reizvoll und sie wäre zudem prinzipiell leicht umzusetzen.
- Was im US-Teamsport bewährt ist, lässt sich aber nicht durchgängig auf den Fußball übertragen. So ist das Draft-System ebenso wenig geeignet wie das geschlossene Ligasystem ohne Auf- und Abstiegsmöglichkeiten. Wir halten das europäische System mit nationalen Ligen und den übergeordneten europäischen Klubwettbewerben (Europa League und Champions League) für einen elementaren Erfolgsfaktor. Die immer wieder diskutierte Idee einer geschlossenen Europaliga halten wir dagegen für ungeeignet. Nicht nur, dass damit gewachsene und bewährte Strukturen zerstört würden, vielmehr hat das europäische Modell den Vorteil, dass die Liga in allen Tabellenregionen spannend ist – denn abgesehen vom Meisterschaftstitel geht es für die Klubs dahinter um den Einzug in die europäischen Wettbewerbe und um den Klassenerhalt.
- Der nachvollziehbare Wunsch der Vereine, die wirtschaftliche Planungssicherheit zu erhöhen, wird nur in Grenzen in Erfüllung gehen können. Die Unwägbarkeit des sportlichen Wettbewerbs gehört zum Wesen des Fußballs. Damit wird sich auch die Unternehmensführung im Fußball immer ein Stück weit vom Management eines herkömmlichen Unternehmens unterscheiden.

Autoren:

Dr. Jörn Quitzau
Volkswirtschaft
Telefon +49 40 350 60-113
joern.quitzau@berenberg.de

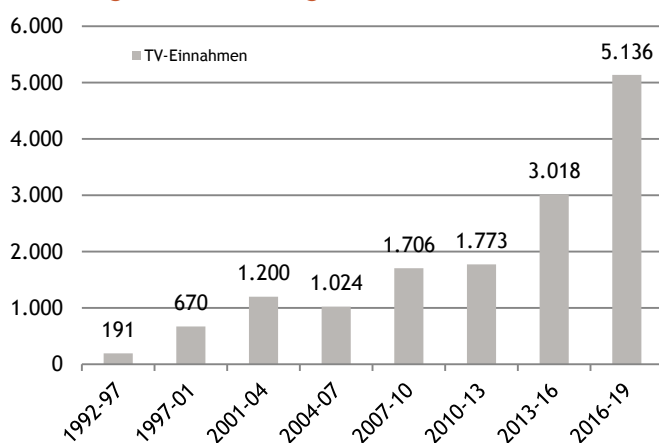
Tobias Merfeld
Volkswirtschaft

1. Professionalisierung, Kommerzialisierung, Amerikanisierung?

Der europäische Profifußball erlebt einen ungebrochenen Boom. Ob Zuschauerzahlen in der Bundesliga oder wirtschaftliche Kennziffern in ganz Europa – der Erfolg ist nicht zu übersehen. Im Sommer 2015 sorgte die englische Premier League mit einem neuen Fernsehvertrag für Schlagzeilen: Für die Inlandsvermarktung wird die Liga in den Jahren 2016 bis 2019 insgesamt 6,9 Milliarden Euro (5,136 Mrd. Pfund, Abbildung 1), also 2,3 Milliarden Euro pro Jahr erhalten. Dies ist im Vergleich zum Vorläufer-Vertrag ein Plus von rund 70 %. Die bevorstehende Verhandlungsrunde für die Bundesliga-Fernsehrechte verspricht ebenfalls einen erheblichen Erlössprung. Fußball-Funktionäre und Marktbeobachter erwarten einen Anstieg von bisher durchschnittlich 628 Mio. Euro pro Saison auf über eine Milliarde Euro je Spielzeit.

Wirtschaftlicher Boom setzt sich fort

Abbildung 1: Premier League - TV-Einnahmen seit 1992



In Millionen Pfund. Quelle: BBC Sport.

Der wirtschaftliche Erfolg ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass der Fußball in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zunehmend professionell gemanagt und konsequent vermarktet und kommerzialisert worden ist. Grundsätzlich lässt sich die Kommerzialisierung des Sports in vier Phasen einteilen:¹ In der **Nullphase** geht es noch ausschließlich um den Sport, kommerzielle Einflüsse spielen keine Rolle. In der **Instrumentalisierungsphase 1** wird der Sport allmählich durch gesundheitsbezogene oder politische Interessen vereinnahmt. Die **Instrumentalisierungsphase 2** ist die Vermarktungsphase, der Sport beginnt sich zur Show zu entwickeln. Und schließlich wird in der **Produktionsphase** sportliche Leistung durch sportfremde Investoren initiiert.

Vom Sport zum Show-Event

Im Lauf der Zeit hat sich der Fußball-Sport zu einem Event mit Show-Charakter weiterentwickelt. So gesehen hat sich der Profi-Fußball in Europa „amerikani-

Investoren gewinnen an Einfluss

¹ Vgl. Brandmaier/Schimany (1998), S. 20 und ursprünglich Haase (1991), S. 6.



siert“. Inszenierung und Kommerz sind inzwischen fester Bestandteil der einst so bodenständigen Sportart. Doch damit nicht genug: Inzwischen hat der Profifußball die vierte und damit letzte Kommerzialisierungsphase erreicht. In der Fußball-Bundesliga, aber noch mehr in der englischen Premier League, haben Unternehmen und Investoren erheblichen Einfluss gewonnen. In beiden Ligen spielen Mannschaften, die es ohne das Engagement finanziell extrem potenter Geldgeber (Investoren, Mäzene, strategische Partner) wohl kaum in die jeweils oberste Spielklasse geschafft hätten. In Deutschland schickt sich mit RB Leipzig zudem ein Zweitligist (Stand: Saison 2015/2016) an, die Bundesliga durcheinanderzuwirbeln, der eigens auf Initiative eines Unternehmens gegründet wurde und der maßgeblich von diesem Unternehmen finanziert und beherrscht wird.

Der **Rasenballsport Leipzig e.V.** wurde am 19. Mai 2009 dank der Übernahme des Spielrechts vom SSV Markranstädt durch den Getränkehersteller Red Bull gegründet. Die Genehmigung dafür wurde durch den Nordostdeutschen Fußballverband erteilt und berechtigte den Verein zur Teilnahme an der Oberliga Süd NOFV (fünfhöchste Spielklasse). Der Verein hat 14 (Red Bull-nahe) stimmberechtigte Vereinsmitglieder. Nach einem Mitgliederbeschluss am 2. Dezember 2014 wurde die Profimannschaft und die Jugendmannschaften bis zur U16 in die **Rasenballsport Leipzig GmbH** ausgegliedert. Das Stammkapital beträgt 2,5 Millionen Euro, an dem die Red Bull GmbH zu 99 % und der „Mutterverein“ zu 1 % beteiligt sind.

Was die organisatorische und wirtschaftliche Entwicklung betrifft, scheint der Fußball in Europa also auf dem besten Weg zu amerikanischen Verhältnissen zu sein, denn der Teamsport in den USA gilt als „Big Business“. Doch so sehr die Kommerzialisierung und die Inszenierung des Fußballs an den amerikanischen Profisport erinnern, liegen zwischen dem europäischen und dem amerikanischen Sportmodell nach wie vor Welten. Der US-Teamsport ist in hohem Maße reguliert und findet in einem geschlossenen Ligasystem statt. In Teilen weist die Organisationsstruktur planwirtschaftliche Züge auf. Der europäische Profifußball ist hingegen sehr stark durch Wettbewerb und im Vergleich zu den USA geringe Regulierungen geprägt (vgl. dazu auch Kapitel 6). Insbesondere sind die europäischen Ligen durch die Auf- und Abstiegsregelungen offen für Außenseiterkonkurrenz. Insgesamt ergibt sich also ein etwas paradoxes Bild: Im freiheitlich-kapitalistischen Amerika mutet der professionelle Ligasport in Teilen planwirtschaftlich an, während das prinzipiell regulierungswütige und auf Umverteilung setzende Europa im Sport die Zügel schleifen lässt und sportlich wie wirtschaftlich scharfen Wettbewerb zulässt.

Hierbei könnte es sich aber lediglich um eine Momentaufnahme handeln. Es ist durchaus möglich, dass sich der europäische Fußball nach und nach dem amerikanischen System weiter annähert und dass am Ende auch der Fußball hierzulande ähnlichen organisatorischen und wirtschaftlichen Spielregeln folgt, wie es in den amerikanischen Teamsportarten üblich ist. Wir werden deshalb in dieser Publika-

Gravierende Unterschiede zwischen europäischem und US-amerikanischem Sportmodell

Folgt der europäische Fußball dem amerikanischen Sportmodell?



tion einen genaueren Blick auf die Grundzüge des amerikanischen Sportmodells werfen und werden anschließend abzuleiten versuchen, welche Entwicklungen für den Profi-Fußball in Europa denkbar sind.

2. Wirtschaftliche Besonderheiten im Profisport

Wenn es um Regulierung geht, behaupten Branchenvertreter regelmäßig, ihr Wirtschaftszweig funktioniere nach eigenen Gesetzen. Aufgrund der Besonderheiten seien die üblichen Wettbewerbsregeln und Wettbewerbsgesetze nicht ohne weiteres auf ihre Branche anwendbar. Oft handelt es sich bei den vorgetragenen Argumenten um nicht viel mehr als um Lobbyismus – um unbequemen Wettbewerbsdruck von den Unternehmen der eigenen Branche fernzuhalten. Auch die Funktionäre aus dem Fußballbereich betonen seit Langem die besondere Wettbewerbssituation des Ligabetriebs. Dabei haben sie durchaus Erfolg, denn die Fernsehübertragungsrechte dürfen in Deutschland traditionell zentral durch den Verband vermarktet werden, was aus ökonomischer Sicht einem Verkaufskartell entspricht.

*Verkaufskartell bei
Fernsehrechten*

Auch wenn man das Eigeninteresse der Fußball-Funktionäre ausblendet, weist der Profisport allgemein und speziell der in Ligen ausgetragene Teamsport tatsächlich diverse Besonderheiten auf, durch die sich der Sport von herkömmlichen Wirtschaftszweigen unterscheidet. Bereits 1964 hat der amerikanische Ökonom Walter C. Neale in einem Aufsatz darauf hingewiesen, dass sportliche Ausgeglichenheit eine wichtige Voraussetzung für den kommerziellen Erfolg ist.² Er illustrierte dies am Beispiel des Boxsports: Um für das Publikum interessant zu sein, braucht ein Boxsport zwei ähnlich starke Boxer. Zwar darf einer der Boxer durchaus favorisiert sein, doch wenn der Favorit schon im Vorfeld als derart überlegen gilt, dass der Ausgang des Kampfes feststeht, wird das Publikumsinteresse sinken.³ Neale nannte diese Konstellation in Anlehnung an die Protagonisten im Schwergewichts-Boxen das „Louis-Schmeling-Paradoxon“. Für den kommerziellen Sport gilt also generell: Jeder Einzelsportler beziehungsweise jede Mannschaft muss zwar anstreben, der oder die Beste zu sein, aber es muss unbedingt ebenbürtige Konkurrenz geben. Dies ist ein fundamentaler Unterschied zur herkömmlichen Wirtschaft, in der die Unternehmen ihre Konkurrenz am liebsten komplett vom Markt drängen, um ein Monopol zu errichten.

Louis-Schmeling-Paradoxon

² Vgl. Neale (1964).

³ In der sportökonomischen Literatur ist dieser Zusammenhang weitgehend unumstritten. Gleichwohl sehen wir ausreichend Beispiele im Profisport, in denen große sportliche Dominanz dem Publikumsinteresse nicht schadet. Manches Mal scheint das Duell „David gegen Goliath“ sogar einen besonderen Reiz auszumachen. Wir wollen an dieser Stelle aber nicht die Diskussion über die Gültigkeit des „Louis-Schmeling-Paradoxon“ führen, sondern akzeptieren, dass zumindest eine dauerhafte sehr große sportliche Dominanz negative Auswirkungen auf das Publikumsinteresse hat.



Eine weitere Besonderheit der Sportarten, die im Ligasystem ausgetragen werden, liegt im Positionswettbewerb: Alle Ligateilnehmer konkurrieren um die besten Tabellenränge. Jede tabellarische Verbesserung einer Mannschaft ist zwangsläufig mit dem tabellarischen Abstieg mindestens einer anderen Mannschaft verbunden. Es herrscht also Verdrängungswettbewerb. Neben dem sportlichen Renommee bringen höhere Tabellenplätze typischerweise auch höhere finanzielle Erlöse. Diese Konstellation kann zu (ruinösen) Investitionswettläufen zwischen den Ligateilnehmern führen.⁴

*Ligasport ist
Verdrängungswettbewerb*

3. US-Teamsport vs. europäischer Fußball

Sowohl der amerikanische Profisport als auch der europäische Fußballsport stoßen seit Jahren in immer neue finanzielle Dimensionen vor. Die amerikanischen Ligen haben dabei noch einen Vorsprung, allen voran die NFL. So wurden in der NFL alleine für die Saison 2014/2015 mehr als 7 Mrd. US-Dollar unter den Teams aufgeteilt, das Gros bilden dabei die TV-Einnahmen.⁵ 2014 hat die NBA einen neuen Fernsehvertrag über 9 Jahre im Gesamtvolumen von rund 24 Mrd. US-Dollar abgeschlossen. Dies sind im Durchschnitt rund 2,6 Mrd. US-Dollar pro Jahr. Der bisherige Fernsehvertrag (Laufzeit bis einschließlich der Saison 2015/2016) hatte im Durchschnitt noch rund 930 Millionen US-Dollar eingebracht. In Europa erreicht lediglich die englische Premier League ähnliche Dimensionen. Für die Spielzeiten 2016 bis 2019 generieren die 20 englischen Erstliga-Klubs allein aus der nationalen Fernsehvermarktung Einnahmen in Höhe von rund 6,9 Mrd. Euro, also 2,3 Mrd. Euro pro Jahr. Exemplarisch zeigt Tabelle 1 den Gesamtumsatz der Spielzeiten 2013/2014 der vier Major Leagues und den fünf großen europäischen Fußball-Ligen.

*Erfolgreichste Ligen sind in den
USA zu Hause*

Hinsichtlich des Gesamtumsatzes werden die meisten europäischen von den amerikanischen Ligen übertroffen. Lediglich die englische Premier League behauptet sich stark. Allerdings ist der Umsatz nur bedingt geeignet, die US-Ligen mit den europäischen Fußball-Ligen zu vergleichen. So unterscheidet sich die Anzahl der Spiele pro Saison zwischen den Sportarten erheblich, denn die amerikanischen Ligen sind um mindestens 10 Teams stärker als die Fußball-Ligen in Europa. In der NBA und in der NHL kommt jedes Team auf mindestens 82 Spiele in der regulären Saison. Hinzu kommen 5 bis 7 Spiele pro Playoff-Runde, sodass ein Team auf über 100 Spiele pro Saison kommen kann. Die Vergleichbarkeit wird aber auch dadurch erschwert, dass sich sowohl die Größe des relevanten Marktes als auch die Struktur des Sportmarktes deutlich unterscheiden. So gibt es in den

*Vergleichbarkeit nur bedingt
gegeben: US-Ligen haben mehr
Teams*

⁴ Der Wirtschaftsnobelpreisträger George Akerlof hat für solche Investitionswettläufe den Begriff des Rattenrennens geprägt. Vgl. Akerlof (1976). Zu den wirtschaftlichen Besonderheiten im Profifußball vgl. auch Chemnitzer et al. (2015), S.7ff.

⁵ Vgl. ESPN (2015a).

USA deutliche Konkurrenz zwischen den Haupt-Sportarten, während in Europa aus kommerzieller Sicht eigentlich nur der Fußball erwähnenswert ist.

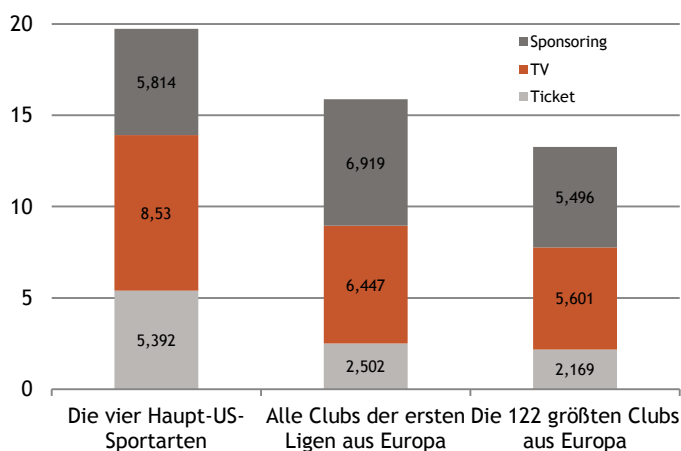
Tabelle 1: Gesamtumsatz der großen Sportligen in der Saison 2013/2014

Liga	Sportart	Saison	Teams	Gesamtumsatz
National Football League (NFL)	American Football	2013/2014	32	7,8
Major League Basball (MLB)	Baseball	2014	30	5,9
Premier League	Fußball	2013/2014	20	3,9
National Basketball Association (NBA)	Basketball	2013/2014	30	3,4
National Hockey League (NHL)	Eishockey	2013/2014	30	2,6
Bundesliga	Fußball	2013/2014	18	2,3
Primera División	Fußball	2013/2014	20	1,9
Serie A	Fußball	2013/2014	20	1,7
Ligue 1	Fußball	2013/2014	20	1,5

In Mrd. Euro. Quellen: Deloitte, Kicker (2015a).

In Abbildung 2 sind die Umsatzkomponenten Sponsoring, TV-Erlöse und Ticketeinnahmen für die Saison 2013/2014 für die vier großen US-Sportarten und den europäischen Fußball dargestellt. Die 122 größten Klubs aus Europa vereinnahmen dabei rund 84 % der Gesamteinnahmen aller Klubs der ersten Ligen aus Europa.

Abbildung 2: Umsatzkomponenten der Saison 2013/2014



In Mrd.-Euro. Quelle: Kicker (2015a).



Die Einnahmen innerhalb dieser 122 Klubs sind ebenfalls ungleich verteilt. So besteht eine hohe Einnahmen-Diskrepanz zwischen der Premier League und den anderen europäischen Fußball-Ligen. Die Diskrepanz ist insbesondere auf die „verschlafene“ Auslandsvermarktung der anderen europäischen Ligen und die Konkurrenz-Situation auf dem englischen Medienmarkt zurückzuführen, aber auch darauf, dass die englische Premier League historisch bedingt große internationale Nachfrage findet (Commonwealth). Tabelle 2 zeigt beispielhaft die Unterschiede in den Fernseheinnahmen zwischen der Premier League und der Bundesliga für die Saison 2014/2015.

*Premier League auch dank
Auslandsvermarktung finanziell
sehr erfolgreich*

Tabelle 2: Premier League vs. Bundesliga - TV Einnahmen der Saison 2014/2015

Premier League		Bundesliga	
FC Chelsea	134,3	FC Bayern München	50,6
Manchester City	133,7	Borussia Dortmund	42,6
Manchester United	131,3	FC Schalke 04	41,9
FC Arsenal	130,8	Bayer Leverkusen	41,0
FC Liverpool	125,6	Bor. Mönchengladbach	36,1
Tottenham Hotspur	120,1	Hannover 96	36,0
FC Southampton	111,4	VfL Wolfsburg	35,2
FC Everton	108,7	VfB Stuttgart	33,0
Swansea City	108,6	1. FSV Mainz 05	31,8
Newcastle United	105,9	SC Freiburg	31,2
Stoke City	104,8	Werder Bremen	30,6
Crystal Palace	104,1	Hamburger SV	27,7
West Ham United	102,7	TSG 1899 Hoffenheim	27,6
West Bromwich Albion	97,9	Eintracht Frankfurt	26,0
Leicester City	96,2	FC Augsburg	24,0
AFC Sunderland	93,8	Hertha BSC	23,1
Aston Villa	91,9	1. FC Köln	21,1
Hull City	89,2	SC Paderborn	19,9
FC Burnley	87,5		
Queens Park Rangers	86,8		

Inlands- und Auslandsvermarktung in Millionen Euro. Quelle: Kicker (2015b).



Selbst der Premier League Klub mit den niedrigsten Einnahmen aus der Fernsehvermarktung, die Queens Park Rangers, generiert einen erheblich höheren Betrag als der FC Bayern München. Durch den Abschluss des neuen TV-Vertrages in England wird diese Kluft weiter vergrößert. Bemerkenswert ist, dass der Faktor zwischen den Einnahmen des FC Chelsea und denen der Queens Park Rangers circa 1,5 beträgt, während der Faktor zwischen den Einnahmen des FC Bayern München und denen des SC Paderborn circa 2,5 beträgt. Die Einnahmenschere zwischen den Bundesliga-Mannschaften klafft also weiter auseinander.

Die Queens Park Rangers schlagen den FC Bayern München

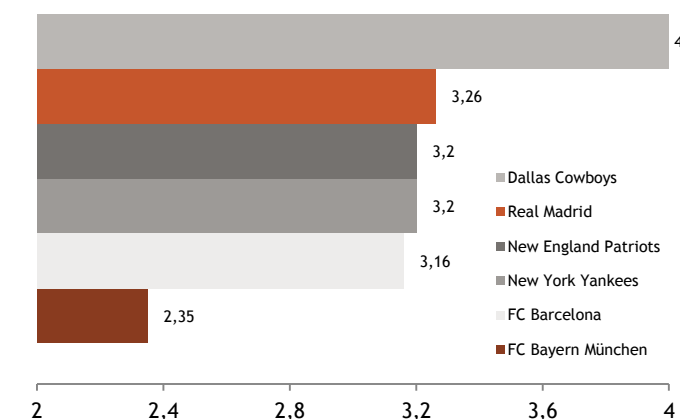
Ein Vergleich verschiedener Bilanzkennziffern zwischen europäischen und nordamerikanischen Teams ist nur eingeschränkt möglich. Die Major-League-Teams sind mit Ausnahme der Green Bay Packers in Privatbesitz, sodass über die Finanzkennzahlen der einzelnen Franchisenehmer wenig bekannt ist. Die Packers haben für das Geschäftsjahr 2015 einen Rekordumsatz von 375,7 Millionen US-Dollar vermeldet, ein Anstieg von 15,9 % gegenüber dem Geschäftsjahr 2014. Damit würden sie in Europa zu den 10 umsatzstärksten Fußball-Klubs zählen (Stand: Dezember 2015).

Finanzielle Vergleiche sind nur bedingt möglich

Die Dallas Cowboys (NFL) sind das wertvollste Team der Welt. Durch den lukrativen Fernsehvertrag der NFL haben die Dallas Cowboys Real Madrid als Spitzenreiter überholt. Unter den fünf wertvollsten Teams befinden sich zwei NFL-Klubs, zwei Fußball-Klubs und ein MLB-Klub (Abbildung 3). Zum Vergleich: Der FC Bayern München wird mit knapp 60 % des Wertes der Dallas Cowboys geführt und belegt damit Rang 15. Die Werte setzen sich dabei aus verschiedenen Kennziffern zusammen, wie zum Beispiel dem Markenwert, dem Stadionwert und den Verbindlichkeiten. Innerhalb der Bundesliga folgen Borussia Dortmund (700 Millionen US-Dollar) und der FC Schalke 04 (572 Millionen US-Dollar) auf Platz 2 und 3 der wertvollsten Klubs.

Auf Rang 15 folgt die erste deutsche Mannschaft

Abbildung 3: Die fünf wertvollsten Teams 2015, zzgl. Bayern München

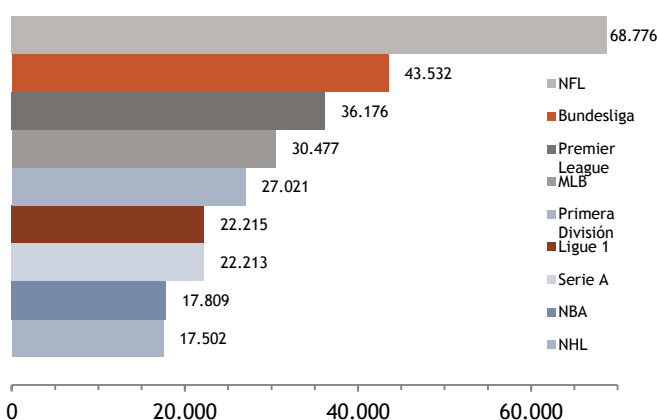


In Mrd. US-Dollar. Quelle: Forbes.

Die NFL ist mit deutlichem Abstand die zuschauerstärkste Liga. In der Saison 2014 besuchten im Durchschnitt 68 776 Zuschauer ein NFL Spiel (Abbildung 4). Die Bundesliga steht in diesem Vergleich sehr gut da und folgt auf Platz 2. Die Schlusslichter bilden die NHL und die NBA, die aber auch aufgrund des kleineren Spielfeldes beziehungsweise der daraus resultierenden kleineren Stadien beschränkt sind. Im italienischen Fußball schlägt sich die marode Infrastruktur in den Zuschauerzahlen nieder.

Zuschauerprimus NFL

Abbildung 4: Zuschauerschnitt der jeweils zuletzt abgeschlossenen Saison



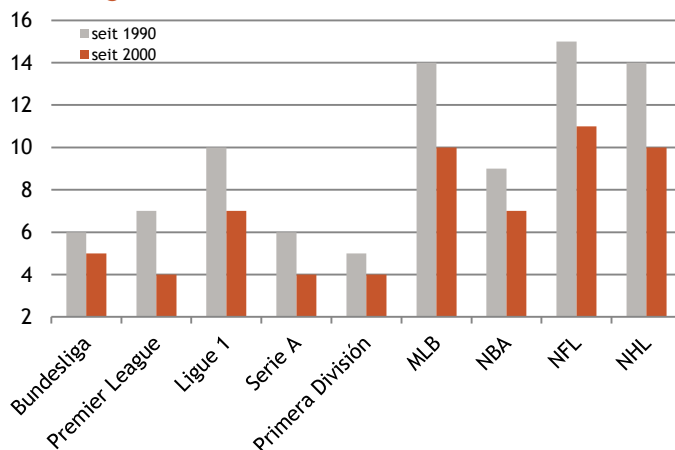
Quellen: ESPN (2015b), Weltfußball.

Die amerikanischen Ligen unterscheiden sich auch hinsichtlich der sportlichen Ausgeglichenheit vom europäischen Fußball: So ist die Anzahl unterschiedlicher Meister im amerikanischen Sport höher. Die Liga mit der absolut größten Umverteilung, die NFL, ist gemessen an der Anzahl wechselnder Titelträger seit 1990 am ausgeglichensten (Abbildung 5). Die spanische Primera División ist die am wenigsten ausgeglichene Liga. Der Hauptgrund dafür liegt in der verzerrten Einnahmestruktur zugunsten von Real Madrid und dem FC Barcelona gegenüber dem Rest der Liga. So generierten die beiden Spitzen-Klubs im Jahr 2015 Einnahmen aus der dezentralen Fernsehvermarktung in Höhe von jeweils rund 140 Millionen Euro. Das sind rund 40 % der Gesamteinnahmen (circa 755 Millionen Euro) aller 20 Erstliga-Klubs.⁶ Insgesamt sind die Meisterschaften in den amerikanischen Ligen weit weniger auf einzelne Mannschaften konzentriert als in Europa. Ein Kausalzusammenhang zwischen Umverteilung und der Anzahl der Meister kann daraus zwar nicht geschlossen werden, aber zumindest scheinen die beiden Größen stark positiv korreliert.⁷ Das nordamerikanische Sportmodell scheint den oben skizzierten Grundüberlegungen des Louis-Schmelting-Paradoxons also durchaus zu folgen.

Umverteilung und die Anzahl unterschiedlicher Meister sind stark positiv korreliert

⁶ Ab der Saison 2016/2017 werden die spanischen Fernsehrechte zentral vermarktet. Für die Spielzeiten 2016 bis 2019 wurden so insgesamt 2,65 Mrd. Euro Erlöst.

⁷ Der nordamerikanische Playoff-Modus hat sicherlich auch einen erheblichen Anteil an der hohen Differenz.

Abbildung 5: Anzahl unterschiedlicher Meister

Quellen: DFB, Fußballdaten, ESPN (2015b).

4. Das nordamerikanische Sportsystem

Hinsichtlich Aufbau und Organisation weist der Sport in Nordamerika deutliche Unterschiede zum europäischen Fußball auf. Die Strukturen der amerikanischen Profiligen gehen dabei auf ein Modell zurück, welches vor allem auf der National League of Professional Base Ball Klubs (National League) von 1876 basiert.⁸ In den vier populärsten Mannschaftswettbewerben in Nordamerika – American Football, Baseball, Basketball und Hockey – sind die Teams jeweils als Unternehmen organisiert.⁹ Die Philosophie, Gewinne zu maximieren, steht hierbei im Vordergrund. Ein Platz, der zur Teilnahme am Betrieb der sogenannten Major Leagues berechtigt, wird als Franchise vergeben. Eine Qualifikation erfolgt also nicht über die sportliche Leistung. Teams aus den Profiligen können weder auf- noch absteigen. Der Wettbewerb erfolgt damit in geschlossenen Ligen. Ferner sind der Amateur- und Nachwuchsbereich vollständig losgelöst vom Profibusiness. Einen Durchmarsch vom Amateurbetrieb in die Fußball-Bundesliga, wie es die TSG 1899 Hoffenheim geschafft hat, ist folglich nicht möglich.

Fundamentale Differenzen zum europäischen Fußball

Meister ist nicht gleich Meister. Die Profiligen sind in einzelne Divisionen mit einer bestimmten Anzahl von Mannschaften untergliedert. Verschiedene Divisionen bilden wiederum eine Conference. Zwei Conferences bilden die Liga. Der Verlauf einer Saison ist zunächst äquivalent zu dem in den europäischen Fußball-Ligen. Nach dem Modus „Jeder gegen Jeden“ qualifizieren sich die jeweils besten Mannschaften der Conference jedoch zu einer Teilnahme an Playoff-Spielen. Hierbei treten zwei Mannschaften gemäß ihrem Tabellenplatz in der regulären

Der Playoff-Modus erböt die Spannung

⁸ Vgl. Dzikus (2012), S. 153.

⁹ Organisiert wird der Wettbewerb der Mannschaften in den vier Profiligen: National Football League (NFL), Major League Baseball (MLB), National Basketball Association (NBA) und National Hockey League (NHL).



Saison in einer Best-of-Serie gegeneinander an – also so lange, bis eine Mannschaft eine bestimmte Anzahl an Begegnungen für sich entschieden hat. Der Sieger qualifiziert sich entsprechend für die nächste Playoff-Runde.¹⁰ Dies soll den Spannungsfaktor fördern und zusätzliche Einnahmen generieren. Der jeweilige Divisions- beziehungsweise Conference-Meister einer regulären Saison ist also nicht automatisch Meister einer kompletten Saison.

Die nordamerikanischen Profimannschaften bleiben unter sich. Länderübergreifende Superwettbewerbe wie die UEFA Champions-League existieren in Amerika nicht. Unter anderem ist dies dadurch zu erklären, dass in Mittel- beziehungsweise Südamerika nicht annähernd die Art von Leistungsstärke der Spieler/Mannschaften vorherrscht. Es wäre also weder sportlich noch wirtschaftlich sinnvoll, gegen diese Mannschaften zu spielen. Dadurch fehlen die aus dem europäischen Fußball bekannten erheblichen Zusatzeinnahmen bei den in internationalen Superwettbewerben vertretenen Klubs. Denn insbesondere die Einnahmen aus diesen Wettbewerben teilen die europäischen Vereine zunehmend in eine Mehrklassengesellschaft auf.

Die amerikanischen Sportligen sind Ligen, die zur Sicherung der sportlichen Ausgeglichenheit auf Umverteilung (Revenue Sharing) setzen. Bereits 2008 wurden in der MLB ca. 400 Millionen US-Dollar von finanzstarken auf finanzschwache Teams umverteilt.¹¹ So ist unter anderem geregelt, dass Teams 34 % ihrer lokalen TV-Einnahmen in einen Pool einzahlen, der dann zu gleichen Anteilen auf alle Teams verteilt wird. Ein solcher Finanzausgleich findet sich ebenfalls in der NFL und in der NBA, wenngleich die konkrete Art und Weise zwischen den Ligen divergiert. Die NFL ist ein Paradebeispiel für die in Teilen fast schon sozialistischen Strukturen des amerikanischen Sports. Fast die kompletten Einnahmen aus Fernsehvermarktung und Merchandising werden zu gleichen Anteilen unter allen Teams aufgeteilt. 2014 erhielt auf diese Weise jedes NFL-Team eine Zahlung von 226,4 Millionen US-Dollar.¹²

5. Das Franchise-System

Die Rechtsform der Major Leagues weist eine Mischung aus genossenschaftsähnlicher Kooperationsform selbstverwaltender Klubs und einem Franchisesystem auf.¹³ Gemäß dem Distributed Club Ownership Model sind die Eigentümer im

Ausgeglichene Ertragskurven der Mannschaften ohne Superwettbewerbe

Sozialistische Strukturen im nordamerikanischen Profisport

Genossenschaftsähnliche Strukturen

¹⁰ Im holländischen Fußball existieren ebenfalls Playoff-Strukturen (Hin- und Rückspiel) und auch die Bundesliga hat mit der Einführung der Relegationsspiele eine ähnliche Struktur geschaffen.

¹¹ Vgl. Zimbalist (2010).

¹² Vgl. ESPN (2015a).

¹³ Vgl. Schwendowius (2003), S. 233.



vollen Besitz des jeweiligen Klubs.¹⁴ Hinter den einzelnen Franchises stehen zu meist Investorengruppen oder Privatpersonen.

Profiligen in Nordamerika sind geschlossene Vereinigungen. Der jeweilige Liga- verband regelt die Lizenzvergabe an interessierte Franchisenehmer. Da die Liga- verbände Monopole darstellen, sind die Einstiegsgebühren für neue Franchise- nehmer sehr hoch (Monopolpreise). Die Houston Texans (NFL, als letztes neu hinzugekommenes Franchise der vier Major Leagues) zahlten 2002 eine Fran- chise-Gebühr von 700 Millionen US-Dollar. Die Anzahl der Teams einer Liga kann sich letztlich jedoch nur erhöhen, wenn die existierenden Teams (Franchise- nehmer) zustimmen. Für eine Aufnahme in die Major League müssen ausschließ- lich wirtschaftliche Aspekte erfüllt werden. Im Unterschied dazu müssen im euro- päischen Fußball zwar wirtschaftliche Lizenzauflagen erfüllt werden, ansonsten zählt für die Ligateilnahme allein die sportliche Qualifikation.

Jedes Franchise bekommt das Exklusivrecht, ein Team in seiner gewählten Region anzubieten. Es hat also ein regionales Monopol und keinen territorialen Konkur- renzdruck.¹⁵ Zu den Aufnahmekriterien für ein Franchise gehören beispielsweise die Agglomerationsgröße, die Wirtschaftskraft einer Region und die Größe des Fernsehmarktes.

Teams können komplett in andere Städte oder Regionen umziehen. Ein promi- nentes Beispiel: Die Oklahoma City Thunders gehen in der NBA seit der Saison 2008/09 auf Körbejagd. Von 1967 bis 2008 spielte dieses Team unter dem Namen Seattle Super Sonics noch am Standort Seattle, Washington. Nach dem Verkauf steht nun selbst der Meisterschaftstitel der Saison 1979 in der Team-Historie der Oklahoma City Thunder. Ausgangspunkt für den Verkauf des Franchise waren Differenzen zwischen Klub und dem Bundesstaat. Letzterer war nicht bereit, den Umbau der Spielstätte zu finanzieren. Daraufhin verkauften die damaligen Eigen- tümer an eine Investorengruppe aus Oklahoma. Das Bemühen einer Gruppe von Investoren um einen Hedge-Fonds-Manager, im Jahre 2013 die Sacramento Kings zu kaufen und das Team zurück nach Seattle zu bringen, war vergeblich.¹⁶ Ein denkbare Szenario für den europäischen Fußball? Bisher ganz sicher nicht!

Die bisherige NBA Franchise-Historie ist dargestellt in Tabelle 3 (Anhang). Auf- fallend ist, dass es verhältnismäßig wenig Bewegung in der jüngeren Vergangen- heit gab. Eine Erklärung dafür mögen die hohen Wertsteigerungen der einzelnen Franchises sein, die für alle vier Ligen beobachtbar sind. Ein Beispiel: 1960 zahl- ten die Dallas Cowboys 600 000 US-Dollar für ihre NFL-Zugehörigkeit. 2002

*Wirtschaftliche Kriterien
berechtigten zur Teilnahme am
Ligabetrieb*

*Ein Franchise hat ein regionales
Monopol*

Übertragung von Franchises

Hohes Wertsteigerungen

¹⁴ Vgl. Foster et al. (2006), S. 27-28.

¹⁵ Ausnahmen bilden die großen Metropolen wie New York, Los Angeles und Chicago.

¹⁶ Randnotiz: Die deutsche Eishockeyliga (DEL) ist seit 2006 eine Franchise-Liga nach US-Vorbild. Es gibt weder Auf- noch Absteiger. Allerdings liegen seitens der DEL Pläne vor, diese ab der Saison 2017/2018 wieder einzuführen.



zahlten die Houston Texans, wie bereits erwähnt, 700 Millionen US-Dollar.¹⁷ Das macht eine durchschnittliche nominale Steigerungsrate von ca. 18,3 % p. a. Real liegt die Rate bei knapp 16 % p. a. (eine durchschnittliche Inflation von 2 % p. a. angenommen). 2015 wird der Wert eines NFL-Franchise mit durchschnittlich zwei Mrd. US-Dollar taxiert.¹⁸ Die Monopolstellung der Ligen und die rasant ansteigenden Erträge aus der TV-Vermarktung werden den Wertsteigerungstrend fortsetzen. Des Weiteren ist der Besitz eines Franchise aus steuerlichen Gründen attraktiv. Potenzielle Verluste aus dem Franchise können die Eigentümer mit Gewinnen aus anderem Unternehmertum verrechnen. Warum also verkaufen?

Die Green Bay Packers (NFL) sind seit den 1920er Jahren das einzige Team in den amerikanischen Profiligen, das nicht Eigentum eines einzelnen Investors beziehungsweise einer Investorengruppe ist, sondern mehr als 360 000 Anteilseignern gehört.¹⁹ Die Packers sind ein überaus erfolgreiches non-profit Unternehmen. Die Ticketpreise, der durchgehend ausverkauften Spielstätte, gehören trotz der hohen Nachfrage und des Erfolgs zu den niedrigeren der Liga. So stehen alleine mehr als 115 000 Anhänger auf der Warteliste für eine Saison-Karte. Seit 1960 wird in den NFL-Statuten geregelt, dass gemeinnützig organisierte und nicht auf Profit ausgelegte Teams kein Mitglied der Liga mehr sein dürfen. Die Packers genießen allerdings einen Bestandsschutz.

Ausnahmen bestätigen die Regel

6. Regulierende Instrumente im US-Sport

Der Spielermarkt in den Major Leagues wird signifikant reglementiert. So existieren Mindest- und Obergrenzen für die Gehaltssumme, Regeln zur maximalen Teamkadergröße und spezielle Transferregeln für Nachwuchsspieler („Draft-System“). Dies ist ein deutlicher Unterschied zu Europa, wenngleich nicht alle Regeln in allen Major Leagues gleichermaßen Anwendung finden.

Diverse Instrumente im nordamerikanischen Sport

Gehaltsobergrenzen („Salary Caps“) sollen die sportliche Ausgeglichenheit zwischen den Mannschaften erhöhen. Die Salary Caps wurden zunächst im Basketball und danach im American Football eingeführt.²⁰ Die NHL zog nach. Die Spielergewerkschaft im Baseball hat sich den Salary Caps erfolgreich widersetzt.²¹ Hier existieren lediglich Gehaltsuntergrenzen. So betrug das Mindestgehalt 2015 für einen Major League Baseballer 507 500 US-Dollar, das Durchschnittsgehalt 3 386 212 US-Dollar.²² Die Ober- sowie Untergrenzen in den drei anderen Major Leagues beziehen sich auf die gesamten Gehaltsausgaben und nicht auf das ein-

Gehaltsobergrenzen wirken der Konzentration von Spielerqualität entgegen

¹⁷ Vgl. Dzikus (2012), S.158.

¹⁸ Vgl. Forbes (2015).

¹⁹ Vgl. Packers (2015).

²⁰ Vgl. Staudohar (1999).

²¹ Vgl. Zimbalist (2010).

²² Vgl. MLB (2015).

zelle Spielergehalt. Die Grenzen werden zwischen den Spielergewerkschaften und der jeweiligen Liga als Teil eines Tarifvertrages ausgehandelt²³ und sollen unter anderem ein finanzielles Wettrüsten zwischen den Klubs vermeiden beziehungsweise einschränken. Differenziert wird zwischen einem Hard Cap (NHL) und einem Soft Cap (NBA). Ein Hard Cap kann unter keinen Umständen überschritten werden, während das Soft Cap gewisse Ausnahmeklauseln besitzt. Das Soft Cap dient beispielsweise dafür, Spieler-Ikonen und Identifikationsfiguren den Fans zu erhalten, sollten die Gehaltsausgaben den Cap bereits überschreiten. Klubs ist es unter anderem gestattet den Vertrag mit einem Spieler, der bereits drei Jahre für das Team aktiv war, zu verlängern, auch wenn damit der Salary Cap überschritten wird (Larry Bird-Regel). Im Hinblick auf die sich weiter öffnende finanzielle Schere zwischen englischen Vereinen und anderen europäischen Vereinen beziehungsweise Teilnehmern an den Superwettbewerben und rein national spielenden Vereinen wird ein Salary Cap auch für Europa immer wieder diskutiert.

Tabelle 4: Gehaltsgrenzen in der NBA

Saison	Gehaltsobergrenze	Gehaltsuntergrenze
2011/2012	58,044	46,435 (80 %)
2012/2013	58,044	49,337 (85 %)
2013/2014	58,679	52,811 (90 %)
2014/2015	63,065	56,759 (90 %)
2015/2016	70,000	63,000 (90 %)

In Millionen US-Dollar. Quelle: CBA FAQ.

In den USA dient der Universitätssport als Substitut für Unterligen.²⁴ Es existiert ein Draft-System, welches den Profi-Teams ermöglicht, die talentiertesten Spieler zu rekrutieren. Um in die Profiligen zu kommen haben College-Spieler, die mindestens ein komplettes Jahr am College verbracht haben, die Möglichkeit, sich für den jährlichen Draft anzumelden. Voraussetzungen dafür ist die notwendige Leistungsfähigkeit der Spieler. Der Sportnachwuchs stammt also nicht aus den Vereinen, sondern wird aus dem Hochschulsport rekrutiert. Die schwächsten Profi-Teams einer jeden Saison besitzen dabei das Privileg vor der neuen Saison aus einem Pool von Jugendspielern die talentiertesten zunächst für sich auszuwählen. In seiner ursprünglichen Form entstand dadurch ein falsches Anreizsystem. Deswegen wurde die Draft-Lottery eingeführt. Die Lottery verhindert, dass Mannschaften gegen Ende der Saison absichtlich verlieren, um eine bessere Auswahlposition für den Draft zu besitzen. Alle Mannschaften, die sich nicht für die Playoffs qualifizieren, werden per Los in eine Reihenfolge gebracht. Mittlerweile findet ein reger Handel mit diesen Vorrechten statt. Das Draft-System in seiner reinen Form

Draft-System: Die Letzten werden die Ersten sein

²³ Vgl. Dzikus (2012), S.159.

²⁴ Vgl. Noll (2003).



stellt einen massiven Eingriff in die freie Wahl des Arbeitsplatzes von jungen Spielern dar.

Spieler, die nicht über den Draft ausgewählt werden, haben die Möglichkeit über sogenannte Farmteams Spielpraxis in einer tieferen Spielklasse zu sammeln und sich so für die NBA-Teams zu empfehlen (dies gilt ebenfalls für Rekonvaleszenten). Diese Teams gehören entweder rechtlich den Major League Franchises oder kooperieren eng mit diesen. Die Farmteams sind also vergleichbar mit den Amateurmanschaften europäischer Fußball-Klubs. Die MLB weist dabei mit insgesamt fünf Ligen (Major League, AAA, AA, A und Rookie), welche nach Spielstärke sortiert sind, die tiefste Struktur auf.²⁵

Neben dem Draft-System schränken auch Restriktionen der Kadergröße die Arbeitnehmermobilität ein. Kaderrestriktionen begrenzen die Anzahl der Spieler, die eine Mannschaft pro Saison verpflichten beziehungsweise einsetzen darf. Dies soll die Konzentration der Spielerqualität verhindern und ferner die Ausgaben für Spielergehälter verringern. Selbstverständlich gibt es auch eine natürliche Grenze für die Kadergröße, weil ab einem gewissen Punkt die Verpflichtung weiterer Spieler für den Klub keinen Nutzenzuwachs mehr bringt. Gleichwohl ist ohne zusätzliche Restriktionen der Anreiz, die besten Spieler im eigenen Kader zu „horten“, sehr groß. Darunter leidet letztlich die sportliche Ausgeglichenheit der Liga, denn so sitzen einige der besten Spieler auf den Reservebänken der reichsten Klubs.²⁶

Schließlich darf beim Blick auf den amerikanischen Sportmarkt natürlich das Thema Vermarktung nicht fehlen. Die Amerikaner sind bekannt für ihre Vermarktungs- und Inszenierungsfähigkeiten. Der wirtschaftliche Erfolg des amerikanischen Teamsports liegt auch darin begründet, dass Vermarktungspotenziale mit aller Konsequenz erschlossen werden. Während der europäische Fußball sehr traditionsbeladen ist und innovative Vermarktungs-Strategien oft auf erhebliche Widerstände der Fußballfans stoßen, gehen die Amerikaner ohne Umschweife in die Vermarktungs-Offensive. Dies gilt auch für das Erschließen ausländischer Märkte. Inzwischen sind offizielle Ligaspiele außerhalb der USA etabliert. So werden derzeit pro Saison drei Spiele der NFL International Series in Wembley ausgetragen. Auch die NBA trägt seit 1990 Spiele im Ausland aus (zum Beispiel in Mexiko, Japan und Großbritannien). Mit der Präsenz vor Ort erreicht der Sport einen viel höheren Stellenwert. Die europäischen Spitzenklubs versuchen ebenfalls,

Farmteams bieten jungen Spielern die Möglichkeit sich zu präsentieren

Begrenzung der Kadergröße wirkt „Hortung“ von Spitzenspielern entgegen

Amerikanische Vermarktungs- und Inszenierungskunst

²⁵ Vgl. Noll (2003).

²⁶ Das Beispiel des Premier League Klubs FC Chelsea zeigt, wie potenzielle Kaderrestriktionen indirekt zumindest ansatzweise umgangen werden können. Der FC Chelsea hat Ende 2015 neben den 25 Profis, die an der Stamford Bridge beheimatet sind, 33 (!) weitere Spieler verliehen. Dies sind insbesondere junge Spieler, die andernorts den Durchbruch schaffen sollen, um dann als gestandene Spieler zum FC Chelsea zurückzukehren oder gewinnbringend verkauft zu werden.



diesen Weg einzuschlagen. Allerdings ist es bisher bei Freundschaftsspielen, oft im Rahmen der Saisonvorbereitung, geblieben.²⁷

7. Europäischer Profifußball: Ausblick

Die wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen im europäischen Fußball werden sich in den kommenden Jahren weiter ändern. Derzeit ist die wohl drängendste Aufgabe, die sportliche Ausgeglichenheit innerhalb der Fußball-Ligen in Europa zu erhöhen. Dies gilt nicht nur für die jeweiligen nationalen Ligen, die von wenigen oder sogar nur von einem einzigen Klub dominiert werden. Auch in der Champions League gibt es nur eine Handvoll Klubs, die ernsthafte Chancen auf den Titelgewinn haben. Wenn die Spannung für das Publikum erhalten bleiben oder sogar erhöht werden soll, dann könnten neue Maßnahmen nötig werden. Die im US-Teamsport erprobten Regeln dürften dabei immer wieder in den Fokus rücken. Wir wollen diese Regeln in aller Kürze dahingehend untersuchen, ob sie sich auf den europäischen Fußball übertragen lassen.

Gehaltsobergrenzen: Einige der in den USA praktizierten Maßnahmen sind in unserem Urteil nicht für den Einsatz im europäischen Fußball geeignet. So dürften Gehaltsobergrenzen hierzulande zwar immer wieder diskutiert und oft als wirksames Mittel gegen Gehaltsexzesse gewertet werden, doch aufgrund der Umgehungsmöglichkeiten würden Gehaltsobergrenzen nicht zum gewünschten Erfolg führen. So ist aus den amerikanischen Sportligen beim Erreichen der Gehaltsobergrenzen folgendes Vorgehen bekannt: Wenn aufgrund des Salary Caps Spielern kein marktgerechtes Gehalt gezahlt werden kann, erhalten sie lukrative Werbeverträge als Kompensation für entgangene Gehaltsbestandteile. Auf diese Weise werden Gehaltsobergrenzen de jure eingehalten, de facto werden sie aber umgangen. Das eigentlich angestrebte Ziel kann mit Gehaltsobergrenzen also nur bedingt erreicht werden. Wir halten Gehaltsobergrenzen deshalb für wenig geeignet.

Draft-System: Auch ein Draft-System, bei dem die schwächsten Klubs der Vorsaison auf dem Spielermarkt ein Vorkaufsrecht erhalten, wird sich in Europa nicht etablieren lassen. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen im europäischen und amerikanischen Sport ist die Übertragbarkeit praktisch gleich null. Fußball-Klubs bilden in Europa ihre eigenen Jugendspieler aus, sodass jeder Klub den Erstzugriff auf die eigenen Nachwuchsspieler hat. Das Draft-System ist zudem ein massiver Eingriff in die Vertragsfreiheit der Spieler, es ist allein deshalb kein hilfreiches Instrument.

Neue Maßnahmen gegen die Langeweile-Ligen

Gehaltsobergrenzen wegen Umgehungsmöglichkeiten wenig erfolgversprechend

Draft-System ohne Chance in Europa

²⁷ Wir halten es für wahrscheinlich, dass in einigen Jahren auch die Fußball-Bundesliga offizielle Ligaspiele im Ausland, vermutlich in Asien, austragen wird. Vgl. dazu Berenberg/HWWI (2009), S. 34.



Beschränkung Kadergröße: Als wirksames Mittel ist die Beschränkung der Kadergröße einzustufen. Wenn die Klubs nur noch eine maximale Anzahl von Spielern unter Vertrag nehmen dürfen, würde die sportliche Ausgeglichenheit der Ligen sehr wahrscheinlich steigen. Die bisher gängige Praxis der Spitzenklubs, jede Position doppelt oder sogar dreifach mit Top-Spielern zu besetzen, um sich gegen verletzungsbedingte Ausfälle oder Formschwächen einzelnen Spieler abzusichern, wäre in der Form nicht mehr möglich. Die „Hortung“ von Spitzenspielern bei den Top-Klubs hat bisher zur Folge, dass viele dieser Spieler, die bei fast jedem anderen Klub einen unangefochtenen Stammplatz hätten, auf der Ersatzbank oder gar nur als Zuschauer auf der Tribüne sitzen. So werden die Liga-Konkurrenten – bewusst oder unbewusst – geschwächt und die Liga insgesamt verliert an Spannung. Eine Beschränkung der Kadergröße würde also zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Spielerqualität auf die Klubs führen. Dieses Instrument sollten die Fußballverbände genau prüfen, wenn sie ernsthaft an einer höheren Ausgeglichenheit der Ligen interessiert sind.

Wirksames Mittel: Beschränkung der Kadergröße

Geschlossenes Ligasystem: Für die Erstligaklubs gehören erstens der Abstieg, zweitens die (verpasste) Qualifikation für die europäischen Klubwettbewerbe sowie drittens ein frühes Ausscheiden aus diesen Wettbewerben zu den größten wirtschaftlichen Unwägbarkeiten. Sportlicher Misserfolg kann zu dramatischen finanziellen Einbußen führen. Nicht selten bringt es das Management betroffener Klubs in Bedrängnis, wenn die sportlichen und wirtschaftlichen Erwartungen verfehlt werden und es sowohl beim Etat als auch bei der Erwartungshaltung im Klub(umfeld) zum „Downsizing“ kommen muss. Es würde die Planungssicherheit deutlich erhöhen, wenn diese massiven Erlösschwankungen wegfielen. Prinzipiell würde deshalb das amerikanische Ligamodell ohne Auf- und Abstiege sowie ohne übergeordnete Superwettbewerbe (Europa League, Champions League) den europäischen Fußballklubs sehr entgegen kommen. Die führenden Klubs haben in der Vergangenheit bereits mehrfach mit der Gründung einer geschlossenen Euroliga kokettiert.²⁸ Der Vorstandsvorsitzende des FC Bayern München, Karl-Heinz Rummenigge, sorgte Anfang dieses Jahres für Schlagzeilen, indem er äußerte, eine Superliga mit 20 der besten europäischen Klubs für nicht ausgeschlossen zu halten.²⁹

Geschlossene Euroliga wird nicht kommen...

Und tatsächlich wäre es Europas Top-Klubs wohl am liebsten, wenn sie in einer geschlossenen Liga unter sich bleiben könnten. Lästige Spiele gegen sportlich nicht-ebenbürtige Gegner in den nationalen Ligen wären dann nicht mehr nötig. Ebenso wäre ein überraschend frühes Ausscheiden aus der lukrativen Champions League nicht mehr zu fürchten. Doch der europäische Profi-Fußball lässt sich

...auch wenn die großen Vereine es sicher gern hätten.

²⁸ So wurde zwischenzeitlich (ab 1999/2000) eine zweite Gruppenphase der Champions League auf Druck der großen Vereine eingeführt, um mehr sichere Spiele ohne K.O.-Risiko zu bekommen. Wegen mangelnden Fan-Interesses wurde diese zweite Gruppenphase zur Saison 2003/2004 wieder abgeschafft.

²⁹ Vgl. etwa Penders (2016).



nicht am Reißbrett neu entwerfen. Die gewachsenen Strukturen und vor allem die Fans werden eine geschlossene Euroliga verhindern. Bereits im Jahr 2009 haben wir in unserer Publikation „Strategie 2030 – Wirtschaftsfaktor Fußball“ begründet, warum wir nicht erwarten, dass sich ein geschlossenes Ligasystem amerikanischer Prägung in Europa durchsetzen wird:³⁰

„Trotz aller Unsicherheiten ist das bestehende dem geschlossenen System nach amerikanischem Vorbild vorzuziehen. Die Bundesliga ist vor allem deshalb so spannend, weil es für alle Vereine um etwas geht. Die erstplatzierten Mannschaften kämpfen um den Meistertitel, dahinter findet der Kampf um die Qualifikationsplätze für die europäischen Wettbewerbe statt und in der zweiten Tabellenhälfte tobt der Kampf gegen den Abstieg. In einem geschlossenen System wird es im Saisonverlauf zunehmend langweilig, weil nur noch ein Teil der Mannschaften aus der oberen Tabellenhälfte Aussicht auf den Gewinn der Meisterschaft hat. Dagegen hilft auch ein Saisonfinale im Play Off-Modus nur bedingt.

Ein zweiter wichtiger Grund ist, dass eine geschlossene Euroliga viele Fans verprellen würde. Alle nichtteilnehmenden Vereine würden faktisch zu Vereinen zweiter Klasse degradiert – ohne Aussicht auf einen Aufstieg in die Königsklasse. Ebenso müssten sich die Fans der meisten europäischen Vereine damit abfinden, mit Mannschaften zu sympathisieren, die keine Aussicht mehr auf erstklassigen Fußball haben. Wer glaubt ernsthaft daran, dass Fans von Schalke 04, Borussia Dortmund oder dem Hamburger SV noch ähnliche Leidenschaft zeigen, wenn ihr Verein faktisch in der zweiten Liga spielt, ohne in die erste Liga aufsteigen zu können? Das Interesse an den nationalen Ligen nähme deshalb wahrscheinlich spürbar ab.

Ebenfalls dürfte das Interesse an einer Euroliga im Vergleich zur Champions League sinken. Die deutschen Teilnehmer an der Euroliga wären keine Konkurrenten mehr für die Bundesligisten. Sie würden in einer fußballerischen Parallelwelt spielen. Die „Fußballfamilie“ würde zerfallen. Um es überspitzt auszudrücken: Die Champions League zieht das Interesse aller Fußballfans auf sich, eine geschlossene Euroliga würde dagegen hauptsächlich das Interesse der Fans aller teilnehmenden Mannschaften sowie das der allgemein Interessierten absorbieren. Die Nachfrage würde im Vergleich zum Status quo damit deutlich sinken.“

Playoff-Modus: Für die nationalen Ligen wären Playoffs oder ein Endspiel um die Meisterschaft eine sportlich hilfreiche und wirtschaftlich lukrative Neuerung.³¹ Da im Fußball der Faktor Zufall eine große Rolle spielt, kann in einem Finale auch eine Außenseitermannschaft den hohen Favoriten besiegen.³² Über den Ver-

Europäische Ligen sind in fast allen Tabellenregionen spannend, denn es geht nicht ausschließlich um den Gewinn der Meisterschaft

Playoffs oder Endspiele sind wirtschaftlich lukrativ und sportlich interessant

³⁰ Berenberg/HWWI (2009), S. 27.

³¹ Ebenda, S. 28.

³² Quitzau/Vöpel (2009).



lauf einer ganzen Saison hinweg reduziert sich der Zufallseinfluss, sodass die nominell beste Mannschaft im Regelfall auch die Meisterschaft gewinnen wird. Eine Playoff-Runde oder ein Endspiel sind deshalb ein geeignetes Mittel, den Ausgang einer Meisterschaft spannender zu machen, ohne die gewachsenen Strukturen im Profifußball über Gebühr zu belasten.

Insgesamt erscheint uns der amerikanische Teamsport nur sehr begrenzt als Fundgrube für den europäischen Fußball zu taugen. Von den Regulierungen beziehungsweise Maßnahmen, die höhere Spannung versprechen, sind nur wenige für den Einsatz im europäischen Fußball geeignet. Aus unserer Sicht würden die nationalen Ligen am ehesten durch Playoffs oder durch ein Endspiel am Ende der Saison an Spannung gewinnen. Die gewachsenen und bewährten Strukturen des europäischen Fußballs könnten trotz einer solchen Reform sehr weitgehend bestehen bleiben. Der nachvollziehbare Wunsch der Vereine, die wirtschaftliche Planungssicherheit zu erhöhen, wird wohl nur in sehr engen Grenzen in Erfüllung gehen können. Die Unwägbarkeit des sportlichen Wettbewerbs gehört zum Wesen des Fußballs. Damit wird sich wohl auch die Unternehmensführung im Fußball immer ein Stück weit vom Management eines herkömmlichen Unternehmens unterscheiden.

*Das Management eines
Fußballklubs wird sich auch
weiter deutlich vom Management
eines herkömmlichen
Unternehmens unterscheiden*

Tabelle 5: Übertragbarkeit verschiedener (Regulierungs-)Instrumente auf den europäischen Fußball

	Funktionsweise	Wirksamkeit	Übertragbarkeit
Umverteilung	Finanzkraft wird nach einem vorab definierten Schlüssel zugunsten von finanzschwachen Mannschaften umverteilt.	Ziel der Umverteilung sind sportlich ausgeglichene Ligen. Gemessen an der Anzahl unterschiedlicher Meister sind die US-Sportligen ausgeglichener als die europäischen Fußball-Ligen. Dies dürfte allerdings nicht allein an der Umverteilung liegen, sondern z.B. auch am Playoff-Modus.	Im europäischen Fußball wird bisher hauptsächlich über die Verteilung der Fernsehgelder umverteilt. Prinzipiell könnten auch andere Erlöse umverteilt werden. Vor allem die Einnahmen aus der Champions League sorgen für eine massive Spreizung der Finanzschere.
Gehalts- grenzen (Salary Caps)	Es werden insbesondere Gehaltsobergrenzen festgelegt (bezogen auf den Gesamtetat für Spielergehälter eines Teams, nicht auf das Gehalt einzelner Spieler).	Problematisch sind insbesondere Umgehungsmöglichkeiten. Wenn etwa Spieler Werbeverträge als Einkommenssubstitut erhalten, können die Gehaltsobergrenzen de facto umgangen, auch wenn sie de jure eingehalten werden.	Diskussionen über Gehaltsobergrenzen im Fußball werden weitergehen, weil die Ausgeglichenheit der Ligen sinkt. Wegen der Umgehungsmöglichkeiten sind allerdings keine durchgreifenden Wirkungen zu erwarten.
Kadergrößen- beschränkungen	Anzahl von Spielern, die ein Team pro Saison einsetzen bzw. verpflichten darf, wird begrenzt.	Sind in allen vier Major Leagues ein fester Bestandteil.	Geeignetes Instrument, um die Konzentration von Spielerqualität („Spielerhortung“) zu verhindern.
Draft-System	Das schwächste Team einer Saison hat das Privileg, aus dem Pool der College-Spieler zuerst auszuwählen.	Wertvolles Instrument, um die Ausgeglichenheit einer Liga zu gewährleisten. Nebenher findet ein reger Handel mit den Draft-Rechten statt.	Das Draft-System ist aufgrund der sehr unterschiedlichen Strukturen praktisch nicht auf europäische Ligen übertragbar.
Playoff-Modus	Der Meister wird am Ende einer Saison über eine Playoff-Phase ermittelt.	Steigert die Spannung, Strahl- und Ertragskraft einer Liga (z.B. „Super Bowl“). Erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit unterschiedlicher Meister.	Prinzipiell leicht implementierbar und wirtschaftlich reizvoll. Mittel- bis langfristig ein durchaus realistisches Szenario.
Franchise-System	Profiligen in Nordamerika sind geschlossene Vereinigungen ohne Auf- und Abstiegsmöglichkeiten.	Das finanzielle Gefälle zwischen den Klubs ist begrenzt, weil bei der Zusammensetzung der Liga auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Teams geachtet wird.	Eine geschlossene (Europa) Liga mit handelbaren Teilnahmelizenzen kaum vorstellbar.



Literatur- und Quellenverzeichnis

- Akerlof, G. (1976): The Economics Of Caste And Of The Rat Race And Other Woeful Tales, in: Quarterly Journal of Economics, 90, S. 599-617.
- BBC Sport (2015): 11.12.2015, <http://www.bbc.com/sport/0/football/31357409>
- Berenberg/HWWI (2009): Wirtschaftsfaktor Fußball, in: Strategie 2030.
- Brandmeier, S. und P. Schimany (1998): Die Kommerzialisierung des Sports. LIT.
- CBA FAQ (2015): 01.12.2015, <http://www.cbafaq.com/salarycap.htm>
- Chemnitzer, F., Leißle, N. und J., Quitzau (2015): Finanzierung im Profifußball – Anleihen, Investoren, Mäzene & Co., Berenberg Wirtschaftstrends vom 21. Januar 2015.
- Deloitte (2015): Annual Review of Football Finance – Highlights.
- DFB (2015): 09.12.2015, http://www.dfb.de/bundesliga/statistik/bisherigemeister/?bcsi_scan_6a9fa56c171475da=0
- Dzikus, L. (2012): Sport in den USA, Hrsg. A. R. Hofmann, Waxmann, S. 153.
- ESPN (2015a): 16.12.2015, http://espn.go.com/nfl/story/_/id/13290743/green-bay-packers-financial-records-reveal-2264m-nfl-revenue-sharing
- ESPN (2015b): 09.12.2015, <http://espn.go.com>
- Forbes (2015): 30.11.2015, <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/09/14/the-most-valuable-teams-in-the-nfl/>
- Foster, G., Greyser, S.A. und B., Walsh (2006): The Business of Sports: Text and Cases on Strategy and Management. Thomson/South-Western, Mason, S. 27-28.
- Fußballdaten (2015): 09.12.2015, <http://www.fussballdaten.de/>
- Haase, H. (1991): Sport und Kommerz, in Leistungssport, 1, S. 5-8.
- Kicker (2015a): Ausgabe vom 26. Oktober 2015.
- Kicker (2015b): Ausgabe vom 11. Dezember 2015, http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/628833/artikel_tv-einnahmen_sogar-englands-letzter-vor-den-bayern.html
- MLB (2015): 14.12.2015, <http://mlb.mlb.com/pa/info/faq.jsp#minimum>
- NBA (2015): 30.11.2015, <http://stats.nba.com/history/>
- Neale, W.C. (1964): The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition, in: The Quarterly Journal of Economics, 78 (1), S. 1-14.



- NFL (2015): 16.12.2015,
<http://www.nfl.com/news/story/0ap3000000477509/article/nfl-details-free-agency-with-qa>
- Noll, R.G. (2003): The Organization of Sports Leagues, in *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (4), S. 530-551.
- Packers (2015): 03.11.2015, <http://www.packers.com/team/executive-committee.html>
- Penders, P. (2016): Her mit der Superliga,
<http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/champions-league/rummeniggess-visionen-her-mit-der-superliga-14012618.html>
- Quitza, J. und H., Vöpel (2009): Der Faktor Zufall im Fußball – Eine empirische Untersuchung für die Saison 2007/08, HWWI Research Paper 1-22 des HWWI-Kompetenzbereichs Wirtschaftliche Trends.
- Schwendowius, D. (2003): Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den deutschen Profifußball. Eine Analyse der finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen von Fußballklubs unter besonderer Berücksichtigung der Spielerfinanzierung. Freie Universität Berlin.
- Staudohar, P.D. (1999): Salary Caps in Professional Team Sports, in: *Competition Policy in Professional Sports*. Antwerpen: Standard Editions, S. 71-89.
- Weltfußball (2015): 04.12.2015, <http://www.weltfussball.de/>
- Zimbalist, A. (2010): Reflections on Salary Shares and Salary Caps, in: *Journal of Sports Economics*, 11 (1), S. 17-28.



Anhang

Tabelle 3: Franchise Historie der NBA

Franchise Name	Start	Bis	Jahre
Atlanta Hawks	1968	Noch aktiv	48
St. Louis Hawks	1955	1967	13
Milwaukee Hawks	1951	1954	4
Tri-Cities Blackhawks	1949	1950	2
Boston Celtics	1946	Noch aktiv	70
Brooklyn Nets	2012	Noch aktiv	4
New Jersey Nets	1977	2011	35
New York Nets	1976	1976	1
Charlotte Hornets	1988	Noch aktiv	16
Charlotte Bobcats	2004	2013	10
Chicago Bulls	1966	Noch aktiv	50
Cleveland Cavaliers	1970	Noch aktiv	46
Dallas Mavericks	1980	Noch aktiv	36
Denver Nuggets	1976	Noch aktiv	40
Detroit Pistons	1957	Noch aktiv	59
Ft. Wayne Zollner Pistons	1948	1956	9
Golden State Warriors	1971	Noch aktiv	45
San Francisco Warriors	1962	1970	9
Philadelphia Warriors	1946	1961	16
Houston Rockets	1971	Noch aktiv	45
San Diego Rockets	1967	1970	4
Indiana Pacers	1976	Noch aktiv	40
Los Angeles Clippers	1984	Noch aktiv	32
San Diego Clippers	1978	1983	6
Buffalo Braves	1970	1977	8
Los Angeles Lakers	1960	Noch aktiv	56
Minneapolis Lakers	1948	1959	12
Memphis Grizzlies	2001	Noch aktiv	15
Vancouver Grizzlies	1995	2000	6



Miami Heat	1988	Noch aktiv	28
Milwaukee Bucks	1968	Noch aktiv	48
Minnesota Timberwolves	1989	Noch aktiv	27
New Orleans Pelicans	2013	Noch aktiv	3
New Orleans Hornets	2002	2012	9
New Orleans/Oklahoma City Hornets	2005	2006	2
New York Knicks	1946	Noch aktiv	70
Oklahoma City Thunder	2008	Noch aktiv	8
Seattle Super Sonics	1967	2007	41
Orlando Magic	1989	Noch aktiv	27
Philadelphia 76ers	1963	Noch aktiv	53
Syracuse Nationals	1949	1962	14
Phoenix Suns	1968	Noch aktiv	48
Portland Trail Blazers	1970	Noch aktiv	46
Sacramento Kings	1985	Noch aktiv	30
Kansas City Kings	1975	1984	10
Kansas City-Omaha Kings	1972	1974	3
Cincinnati Royals	1957	1971	15
Rochester Royals	1948	1956	9
San Antonio Spurs	1976	Noch aktiv	40
Toronto Raptors	1995	Noch aktiv	21
Utah Jazz	1979	Noch aktiv	37
New Orleans Jazz	1974	1978	5
Washington Wizards	1997	Noch aktiv	19
Washington Bullets	1974	1996	23
Capital Bullets	1973	1973	1
Baltimore Bullets	1963	1972	10
Chicago Zephyrs	1962	1962	1
Chicago Packers	1961	1961	1

Orange hinterlegte Teams sind aktive Franchises. Quelle: NBA.

**BERENBERG**

PRIVATBANKIERS SEIT 1590

IMPRESSUM

Makro-Team Hamburg

Dr. Holger Schmieding | Chefvolkswirt
+49 40 350 60-8021 | holger.schmieding@berenberg.de

Wolf-Fabian Hungerland
+49 40 350 60-8165 | wolf-fabian.hungerland@berenberg.de

Cornelia Koller
+49 40 350 60-198 | cornelia.koller@berenberg.de

Wolfgang Pflüger
+49 40 350 60-416 | wolfgang.pflueger@berenberg.de

Dr. Jörn Quitzau
+49 40 350 60-113 | joern.quitzau@berenberg.de

Berenberg Makro erscheint
zu folgenden Themen:

- Konjunktur und Geldpolitik
- Währungen
- Rohstoffe
- Emerging Markets
- Osteuropa
- Trends

www.berenberg.de/publikationen

Dieses Dokument stellt keine Finanzanalyse im Sinne des § 34b WpHG, keine Anlageberatung, Anlageempfehlung oder Aufforderung zum Kauf von Finanzinstrumenten dar. Es ersetzt keine rechtliche, steuerliche oder finanzielle Beratung. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei, insbesondere eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen, die wir für vertrauenswürdig halten. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir dennoch keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen. Wir übernehmen keine Verpflichtung, auf solche Änderungen hinzuweisen und/oder eine aktualisierte Präsentation zu erstellen. Für den Eintritt der in der Präsentation enthaltenen Prognosen oder sonstigen Aussagen über Renditen, Kursgewinne oder sonstige Vermögenszuwächse übernehmen wir keine Haftung. Wir weisen darauf hin, dass frühere Wertentwicklungen, Simulationen oder Prognosen kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung sind. Zur Erklärung verwandter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe der Studie ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet. Stand: Januar 2015.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de

info@berenberg.de