
BACHELORARBEIT

Herr
Nico Schmitt

**Die Bedeutung von Investoren
im Profifußball: Darstellung
und Bewertung des sportli-
chen und finanziellen Einflus-
ses am Praxisbeispiel
Manchester City**

2019

BACHELORARBEIT

Die Bedeutung von Investoren im Profifußball: Darstellung und Bewertung des sportlichen und finanziellen Einflusses am Pra- xisbeispiel Manchester City

Autor:
Herr Nico Schmitt

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM16wF3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Einreichung:
Mannheim, 24.06.2019

BACHELOR THESIS

The importance of investor in professional football: Presentation and evaluation of the sportive and financial influence by the practical example of Manchester City

author:

Mr. Nico Schmitt

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM16wF3-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

submission:

Mannheim, 24.06.2019

Bibliografische Angaben

Schmitt, Nico:

Die Bedeutung von Investoren im Profifußball: Darstellung und Bewertung des sportlichen und finanziellen Einflusses am Praxisbeispiel Manchester City

The importance of investor in professional football: Presentation and evaluation of the sportive and financial influence by the practical example of Manchester City

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Die vorliegende Bachelorthesis untersucht den sportlichen und finanziellen Einfluss von Investoren im Profifußball. Dabei werden zunächst die Strukturen des Profifußballs im Allgemeinen dargestellt. Anschließend wird auf die unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen eingegangen. Nachdem daraufhin die verschiedenen Arten von Investoren behandelt wurden, erfolgt ein Blick auf die Investorenlage in den verschiedenen Ligen. Auf Grundlage der zuvor erarbeiteten Kriterien wird zum Abschluss der Verein Manchester City auf diese untersucht.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Vorstellung des Fußballbusiness	3
2.1 Definition und Einordnung.....	3
2.2 Charakteristika des Fußballs	7
2.3 Allgemeine wirtschaftliche Bedeutung	9
3 Vereinsmanagement und Finanzierung im Profifußball	13
3.1 Organisation eines Fußballvereins.....	13
3.1.1 Eingetragener Verein.....	14
3.1.2 Aktiengesellschaft.....	15
3.1.3 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	17
3.1.4 Kommanditgesellschaft auf Aktien	19
3.2 Finanzierungsmöglichkeiten eines Fußballvereins	20
3.2.1 Hauptertragsbereiche der Innenfinanzierung	20
3.2.2 Hauptertragsbereiche der Außenfinanzierung	27
4 Arten und Einfluss von Investoren	32
4.1 Arten von Investoren.....	32
4.1.1 Mäzen	32
4.1.2 Sponsor.....	34
4.1.3 Scheich	35
4.2 Investoren eines Fußballvereins im europäischen Vergleich.....	37
4.3 Status Quo in Deutschland	40
5 Fallbeispiel Manchester City	45
5.1 Vorstellung des Fußballvereins.....	45
5.2 Integration von Investoren	47
5.3 Vergleich von Zielen und Ergebnissen.....	51
6 Fazit und Ausblick	57
Literaturverzeichnis	V
Eigenständigkeitserklärung	IX

Abkürzungsverzeichnis

DFB	Deutscher-Fußball-Bund
DFL	Deutsche-Fußball-Liga
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
UEFA	Union of European Football Associations
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontinentalverbände im Fußball	4
Abbildung 2: Beteiligung an der FC Bayern München AG	16
Abbildung 3: Vergleich der Transferaktivitäten in den Top-5-Ligen 2018/19.....	42
Abbildung 4: Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan.....	48
Abbildung 5: Lageplan der Akademie von Manchester City	54
Abbildung 6: Umsatz von Manchester City seit der Saison 2005/06.....	55

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren wurde viel über den Einfluss und über die Notwendigkeit von Investoren im Profifußball diskutiert. Immer mehr professionelle Fußballvereine befassen sich mit einem Einstieg von Investoren. Vor allem vor dem Hintergrund, dass Fußballvereine immer mehr wie Wirtschaftsunternehmen fungieren und wie diese handeln, ist eine Beschäftigung mit dieser Thematik unumgänglich. Während in der deutschen Bundesliga die 50+1-Regel einen kompletten Einstieg von Investoren verhindert, ist die Lage in den anderen europäischen Top-Ligen anders. So hat in England, Italien, Spanien und Frankreich immer öfter ein Scheich oder ein Oligarch bei Spielertransfers und Personalentscheidungen das letzte Wort. Und auch in der Bundesliga haben immer mehr Unternehmen Anteile an den Vereinen. Das Ziel ist dabei bei jedem Verein das gleiche, und zwar der maximal mögliche Erfolg. Eine Grundvoraussetzung ist dafür eine gut gefüllte Kasse. Der einfachste Weg für Vereine ist dabei der Einbezug von Investoren. Ein Einstieg von Investoren jeglicher Art hat dabei aber viele weitreichende Konsequenzen, die nicht immer als positiv angesehen werden können. Eine davon ist die immer größere Spanne zwischen kleinen und großen Vereinen. Dennoch ist die Finanzspritze für die Vereine bei weitem keine Garantie für sportlichen Erfolg. Neben dem notwendigen finanziellen Volumen bedarf es klugen und nachhaltigen Entscheidungen, um einen Verein erfolgreich zu gestalten. Somit stellt sich folgende Forschungsfrage, die in dieser Arbeit erörtert wird:

Wie groß ist der Einfluss von Investoren auf den finanziellen und sportlichen Erfolg eines Fußballvereins?

Um diese Frage zu beantworten, beschäftigt sich die Arbeit zunächst mit dem Fußball im Allgemeinen. Es wird zunächst ein Blick auf den Fußball und seine charakteristischen Eigenschaften geworfen. Abgerundet wird das erste Kapitel mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung des Fußballs. Im nächsten Kapitel wird auf die theoretischen Strukturen von Fußballvereinen eingegangen. Hierbei wird sich auf die Organisationsstrukturen von professionellen Fußballvereinen in

Deutschland bezogen. Anschließend werden die vielfältigen Finanzierungsmöglichkeiten eines Vereins dargestellt, die für Vereine weltweit angewendet werden können. Im darauffolgenden Kapitel wird explizit auf die Investoren eingegangen. Zunächst werden die drei am meisten einbezogenen Arten der Investoren vorgestellt. Im folgenden Punkt wird ein Blick in die vier europäischen Top-Ligen außerhalb der deutschen Bundesliga geworfen, um die Lage der Investoren dort zu verdeutlichen. Anschließend werden die Chancen Risiken sowohl vom Fußball allgemein als auch von einem Einbeziehen der Investoren aufgezeigt. Abgerundet wird das Kapitel mit einer ausführlichen Analyse der gegenwärtigen Situation in Deutschland. Nachdem diese Punkte verdeutlicht wurden, wird zunächst der englische Fußballverein Manchester City im Rahmen des Praxisbeispiels vorgestellt. Daraufhin wird der Investor des Vereins vorgestellt und seine Visionen und Ideen präsentiert. Abgerundet wird das Praxisbeispiel mit einem Vergleich von den Zielen mit den gegenwärtigen Ergebnissen. Den Abschluss der Arbeit bilden ein ausführliches Fazit sowie die Beantwortung der Forschungsfrage.

2 Vorstellung des Fußballbusiness

Fußball ist heutzutage die mit großem Abstand beliebteste Sportart weltweit. In fast jedem Land wird Fußball gespielt, Fußball geschaut oder über Fußball gesprochen. Es ist also ein globales Phänomen mit vielfältigen Dimensionen. Somit nimmt der Sport eine große gesellschaftliche, wirtschaftliche und integrative Bedeutung ein. In diesem Kapitel wird der Fußball mit all seinen Charakteristika und Eigenschaften vorgestellt.

2.1 Definition und Einordnung

Der Fußball in seiner heutigen Form entstand in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in England. England wird daher bis heute als Mutterland des Fußballs bezeichnet. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts verbreitete sich der Sport auf die ganze Welt aus und ist bis heute die beliebteste und am meisten ausgeübteste Mannschaftssportart der Welt. Im Laufe der Jahre wurde der Fußball immer professioneller, die Tendenz ist dabei steigend. Dies lässt sich an den Umsatzzahlen der Vereine verdeutlichen, aber auch an der Vermarktung des Sports. Durch die steigende Bedeutung von Sponsoring und Partnerschaften erhält der wirtschaftliche Faktor im Fußball eine zunehmende Signifikanz. Somit sind heutzutage im Fußballbusiness immense Gelder im Umlauf, wobei der Gipfel noch nicht erreicht ist.

Die gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs lässt sich auch an dem Fakt festmachen, dass inzwischen jedes Land über eine eigene Profiligen verfügt. Die fünf größten und bekanntesten Profiligen der Welt sind die Premier League in England, die Liga Santander in Spanien, die italienische Serie A, die französische Ligue 1 und die deutsche Bundesliga. Diese Ligen stellen auch die bekanntesten Mannschaften im weltweiten Fußball.

In den jeweiligen Ligen wird im Normalfall immer eine Saison von August bis Mai gespielt. Hinzu kommen Winterpausen, die in den Ligen unterschiedlich lange sind. Es gibt aber auch Ligen, wie beispielsweise der Premier League in England, wo es keine Winterpause gibt.

Darüber hinaus gibt es in den Sommerpausen internationale Großveranstaltungen. So findet die Welt- und Europameisterschaft alle vier Jahre statt. Ergänzend finden ebenfalls alle vier Jahre die kontinentalen Meisterschaften der anderen Kontinente statt, sodass viele Spieler ein immenses Pensum zu absolvieren haben. Insgesamt gibt es sechs Kontinentalverbände, die die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) bei der Organisation von Turnieren unterstützen. Gleichzeitig setzen sie sich für die Förderung des Fußballs ein. Nachfolgend erklärt eine Abbildung, wie die einzelnen Verbände und die jeweiligen Turniere organisiert sind.



Abbildung 1: Kontinentalverbände im Fußball¹

Zurück zu den Profiligen, ist das Ligen-System grundsätzlich in allen Ländern gleich. Es gibt eine bestimmte Anzahl an Mannschaften, die in einer Saison zweimal, jeweils einmal zuhause und einmal auswärts, gegeneinander spielen. Am Ende ist das Team mit den meisten gewonnen Punkten während einer Saison Meister. Jedes

¹ Vgl. Brüggemeier 2006

Land hat eine unterschiedliche Anzahl an Ligen, chronologisch geordnet von der höchsten Spielklasse bis zur niedrigsten Amateurliga. Durch Auf- und Abstiege ist es also ein verzahntes hierarchisches System. Somit hat jede registrierte Fußballmannschaft die theoretische Möglichkeit, in die höchste Liga aufzusteigen und Meister zu werden. Die Anzahl der Mannschaften pro Liga ist abhängig von der generellen Anzahl an registrierten Fußballmannschaften. Am gängigsten ist eine Liga mit 18 Mannschaften, in England sind die Ligen aber durch die enorme Anzahl an Mannschaften mit 20 bis 24 Vereinen pro Liga deutlich größer. In Österreich dagegen gibt es weniger Vereine, somit sind die Ligen dort im Schnitt mit zehn Mannschaften bestückt.

Jede Liga hat darüber hinaus eine individuelle Ligapyramide. Dies bedeutet, dass einzelne Positionen am Saisonende in der Tabelle verschiedene Bedeutungen haben. So gibt es europäische Startplätze zu vergeben, aber auch Aufstiegs- und Abstiegplätze bzw. Relegationsplätze, wo in zwei direkten Duellen über Auf- und Abstieg entschieden wird. Die Anzahl der Startplätze für Europa, genauer gesagt die Teilnahme an der Champions League oder der Europa League, richten sich nach der Union of European Football Associations (UEFA) 5-Jahreswertung. In dieser Wertung werden alle europäischen Profiligen mit Punkten versehen und geführt. Anhand der Platzierung des jeweiligen Landes in der Wertung gibt es für die entsprechende Liga eine Anzahl an Startplätzen. Maßgebend für die UEFA 5-Jahreswertung ist das Abschneiden der Teams in den Wettbewerben in den vergangenen fünf Jahren. Da auch hier die Diskrepanz sehr groß ist, ergibt sich für die Ligen in Deutschland, Spanien, Italien und England eine garantierte Anzahl von vier Teilnehmern für die Champions League, während beispielsweise der Meister in Albanien alle vier Qualifikationsrunden der Champions League bestreiten muss.

Ein weiterer Indikator für die Beliebtheit des Fußballs sind die Einschaltquoten. Hier dominiert regelmäßig der Fußball, dabei vor allem die deutsche Fußballnationalmannschaft. Ein Grund dafür ist, dass jedes Spiel im frei empfangbaren Fernsehen zu sehen ist. Im Ranking der 50 erfolgreichsten Sportübertragungen des Jahres 2018 sind nur Fußballübertragungen vertreten. Im Ranking der erfolgreichsten Fernsehübertragungen des Jahres 2018 belegen Fußballübertragungen die ersten

neun Plätze. Dies ist bedingt durch die im Sommer 2018 stattfindende Fußballweltmeisterschaft in Russland.

Auf Vereinsebene erreichte 2018 das Champions League Halbfinale zwischen Bayern München und Real Madrid mit 13,08 Millionen Zuschauern im Zweiten Deutschen Fernsehen (ZDF) Topquoten². In der Vergangenheit hatte die Champions League immer wieder gute Einschaltquoten. Seit dieser Saison ist der größte und wichtigste europäische Vereinspokal jedoch nur noch im Pay-TV zu sehen, sodass hier deutlich niedrigere Quoten zu erwarten sind. Dies liegt auch an der Aufspaltung der Übertragungsrechte. So braucht man inzwischen die Abonnements von Sky und DAZN, um alle Spiele verfolgen zu können. Auch in der Bundesliga sinken die Quoten von Saison zu Saison, bedingt durch die steigenden Preise. Dennoch ist der Fußball in den Fernsehübertragungen nach wie vor die populärste Sportart. Dies ist zu erkennen im Vergleich mit anderen Sportarten. Sowohl von der Beliebtheit, aber auch von den Einschaltquoten, der Vermarktung und den Preisgeldern her dominiert der Fußball deutlich gegenüber den anderen Sportarten. Ein erheblicher Grund dafür ist die Aufmerksamkeit der Medien, wo der Fußball deutlich präsenter ist als alle anderen Sportarten.³ Dass der Fußball so deutlich über den anderen Sportarten anzusiedeln ist, liegt aber nicht nur an den Medien. Die Popularität einer Sportart hängt oft eng mit der Popularität der jeweiligen Protagonisten zusammen. Diese sind im Fußball Lionel Messi und Cristiano Ronaldo, deren Namen vielen Menschen ein Begriff sind. Der aktuelle Weltmeister im Kugelstoßen, Tomas Walsh, ist dagegen nur den wenigsten bekannt. Zwar kann durch die zunehmende Digitalisierung inzwischen jede Sportart auf sich aufmerksam machen, doch steht dem Fußball immer noch das meiste Geld zur Verfügung. Somit ist diese Sportart nicht nur wirtschaftlich, sondern auch imageteknisch die Nummer eins.

² Vgl. rp-online 2018

³ Vgl. Spox 2017

2.2 Charakteristika des Fußballs

Wie bereits in Punkt 2.1 erwähnt, ist der Fußball in vielen Ländern die beliebteste Sportart. Hier gibt es länderübergreifend eine Unterscheidung zwischen Profifußball und Amateurfußball. Der größte Unterschied liegt dabei in der Entlohnung. Während im Profifußball die Spieler zu großen Teil den Sport als Hauptberuf mit befristeten Verträgen ausüben, gehen die Amateurfußballer dem Sport als Hobby nach. Die Entlohnung der Profifußballer richtet sich nach der Stärke des jeweiligen Spielers, ist aber im Vergleich zu anderen Berufszweigen deutlich über dem Schnitt. Die Amateurfußballer werden hingegen nur bis zu einer gewissen Grenze entlohnt.

Im Folgenden werden fünf Besonderheiten vorgestellt, die den Profifußball mit seinen Eigenschaften darstellen. Der erste Punkt ist der sportliche Erfolg. Die Mannschaften der jeweiligen Verbände treten in Ligen sowie in nationalen und internationalen Pokalwettbewerben gegeneinander an. Das Ziel jeder Mannschaft ist dabei der sportliche Erfolg, wobei dieser von Verein zu Verein unterschiedlich zu definieren ist. Dies ist von mehreren Faktoren, wie zum Beispiel den Ambitionen, dem verfügbaren Budget, Glück u.v.m. abhängig. Gegensätzlich zum sportlichen Erfolg steht der sportliche Misserfolg. Dieser tritt ein, wenn die zuvor gesteckten Ziele deutlich verfehlt wurden. Auch hier sind viele Faktoren entscheidend. Ein großer Indikator, sowohl für Erfolg als auch für Misserfolg, ist der Druck im Profifußball, welcher sich positiv, aber auch negativ auswirken kann. Dieser Druck entsteht zum größten Teil durch die öffentliche Wahrnehmung im Fußball, welches die zweite Besonderheit darstellt.

Keine andere Sportart verfügt über solch eine öffentliche Präsenz wie der Fußball. Dies wird durch mehrere Maßnahmen erreicht. Durch Live-Übertragungen von diversen Fußballspielen sehen sich die Spieler einer ständigen Beobachtung durch ein breites Publikum ausgesetzt. Darüber hinaus gibt es heutzutage viele Talkshows, die sich nur mit Fußball beschäftigen und so viele Themen ansprechen. Des Weiteren gibt es einen 24-Stunden-Sportsender, Pressekonferenzen und weitere mediale Tätigkeiten, die den Fußball ständig in den Fokus rücken. Neben der Zusammenarbeit mit Medien finden immer häufiger Eigenvermarktungen der Spieler

statt. Folgerichtig gibt es täglich etliche Nachrichten und Berichterstattungen über den Fußball, sodass die öffentliche Wahrnehmung des Sports immer mehr zunimmt.

Die dritte Besonderheit ist die Tatsache, dass der Fan sowohl als Unterstützer und gleichzeitig auch als Kunde gesehen werden kann. Er bildet somit die Basis für den Unternehmenserfolg. Dies lässt sich daran fest machen, dass der Fan durch Ticketkäufe, Trikotkäufe und den Erwerb jeglicher Merchandisingartikel wie ein solcher gesehen werden kann. Durch weitere Aktivitäten wie beispielsweise Stadionführungen oder Spenden ist der Fan daher auch für den wirtschaftlichen Erfolg einer Mannschaft verantwortlich. Es gibt jedoch eine Unterscheidung bei den Fans. Auf der einen Seite gibt es den enthusiastischen Fan, der in der Fußballbranche als Ultra bezeichnet wird. Dieser kennzeichnet sich dadurch, dass er seine Freizeitplanung nach den Spielen der Lieblingsmannschaft richtet und diese bedingungslos unterstützt. Auf der anderen Seite gibt es den konsumorientierten Fan, der sich durch den Kauf von Fanartikeln charakterisiert und die Spiele der Lieblingsmannschaft zu großen Teilen vor dem Fernseher verfolgt. Beide Fangruppen sind für den Verein und die Wirtschaftlichkeit sowie den Erfolg sehr wichtig, jedoch müssen dabei unterschiedliche Kundenbindungsinstrumente gewählt werden.⁴

Die vierte Besonderheit ist die Unvorhersehbarkeit der Ereignisse. Jedes Fußballspiel beginnt bei null und es ist nicht vorherzusagen, wie das Spiel enden wird. Die Mannschaften haben zwar mehr oder weniger gute Aussichten und Chancen, das Spiel für sich zu entscheiden. Jedoch haben alle Mannschaften, unabhängig von der Stärke, die gleiche Ausgangsposition. Nicht immer setzt sich dabei, wie die Vergangenheit in Regelmäßigkeit bewiesen hat, der Favorit durch. Niemand weiß, was einen während dem Spiel erwartet und welche Wendungen und Überraschungen das Spiel mit sich bringt. Dieses Spannungsmoment macht den Fußball so beliebt

⁴ Vgl. DataLab 2019

und unterscheidet ihn zu anderen Sportarten, wo der Ausgang zwar auch offen ist, aber die Tendenzen zu einem bestimmten Team hin stärker sind als beim Fußball.

Die letzte Besonderheit ist die Kooperenz, welche das Verhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz beschreibt. Entgegen der üblichen Meinung beschreibt es in diesem Fall keine Gegensätze, sondern bedingt sich gegenseitig. Das bedeutet, dass Fußballvereine zeitgleich miteinander kooperieren und konkurrieren müssen, damit ein Wettbewerb stattfinden kann.⁵ Die Konkurrenz wird hierbei durch den Ligabetrieb beschrieben, wo jeder gegen jeden im direkten Duell gegeneinander spielt. Darüber hinaus gibt es eine Konkurrenz bei Spielertransfers sowie einen Kampf um jegliche Ressourcen, die der Profifußball zu bieten hat. Die Kooperation hingegen wird durch das gemeinsame Festlegen und Festhalten von Regeln beschrieben, die dazu führen, dass der Fußball in seiner bekannten Form bestehen bleibt. Dazu zählen u.a. das Verleihen von Spielern, aber auch die sogenannten Benefizspiele. Hierbei hilft ein solventer Verein einem kurz vor der Insolvenz stehendem Verein mit Spenden oder anderen finanziellen Unterstützungen. Die Solidarität unter den Konkurrenten sichert das Funktionieren eines Liga-Systems und hilft den Vereinen gleichzeitig, konkurrenzfähig zu sein und dies in Zukunft auch zu bleiben.

2.3 Allgemeine wirtschaftliche Bedeutung

Im Laufe der Jahre hat sich der Fußball zunehmend professionalisiert. Dies lässt sich an den Geldern fest machen, die derzeit im Umlauf sind. Von daher kommt dem Fußball mehr und mehr eine große wirtschaftliche Bedeutung zu, da es nicht mehr nur eine Sportart ist, sondern auch ein komplexes Business mit mehreren Beteiligten. Dazu gehören Spieler, Verantwortliche innerhalb des Vereins, Zuschauer, Sponsoren, Medien und Sportartikelhersteller, um nur ein Paar zu nennen. Fußball-

⁵ Vgl. Spannagel/Wohlleben 2012

vereine sind inzwischen klein- bis mittelständische Unternehmen, bei denen Wirtschaft und Finanzen eine immer größere Rolle spielen. Untermauert wird dies durch die Tatsache, dass der Fußball in den letzten Jahren auch bei Frauen eine immer größere Bedeutung erlangt hat. Somit steigen neben der Präsenz auch die wirtschaftliche Bedeutung und die Möglichkeiten der Einnahmequellen stetig an.

Im Profifußball werden immer wieder neue Wachstumsmärkte erschlossen. Gründe dafür liegen in der Globalisierung und in der weltweiten Vernetzung. Durch die Globalisierung präsentieren sich neben den Verbänden vor allem die Vereine im Ausland und erlangen dadurch die Aufmerksamkeit von Fans, Medien und potenziellen Sponsoren. Mögliche Mittel um dies zu erreichen sind Vorbereitungsspiele und vor allem Trainingslager im Ausland. Letzteres wird in Regelmäßigkeit von den Topvereinen in Anspruch genommen. Beliebtes Ziel dafür ist neben den USA hauptsächlich Asien, da dort die größten Wachstumsmöglichkeiten vorhanden sind. Eine weitere Möglichkeit ist ein personenbezogenes Marketing. Spieler, die einen hohen Bekanntheitsgrad besitzen, können als Zugpferd und als Aushängeschild eines Vereines dienen und so die eigene Bekanntheit weltweit vorantreiben. Oft passiert es aber auch, dass Vereine und Sponsoren versuchen, gemeinsame Interessen auf den unterschiedlichsten Märkten zu verfolgen. Das oberste Ziel ist es dabei, die eigene Marke und Identität zu präsentieren und das Image zu verbessern.⁶ In Deutschland beispielsweise sind die meisten Sponsoren der Bundesligavereine Unternehmen aus dem Bereich der Energieversorgung, der Telekommunikation, der Finanzen oder des Automobils. Das Sportsponsoring bietet aber auch regional agierenden Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Marktposition zu verbessern und neue Kundensegmente zu erschließen. Sehr beliebt ist dabei die Benennung der Stadien nach dem Namen des Sponsors. Die drei bekanntesten Beispiele sind dabei die Allianz-Arena in München, die Commerzbank-Arena in Frankfurt und der Signal-Iduna-Park in Dortmund.

⁶ Vgl. Wirtschaftsforum 2018

Die größte wirtschaftliche Rolle in der Vermarktung des Fußballs spielen die TV-Rechte. Die Deutsche Fußball Liga (DFL) erzielt derzeit durch den Verkauf der nationalen Medienrechte im Schnitt 1,16 Milliarden Euro pro Jahr. Dies ist gleichzeitig für die Vereine in der ersten und zweiten Bundesliga die größte Einnahmequelle und macht ca. 30% des Gesamtumsatzes aus.⁷ Durch mehrere Anbieter wird aber weit mehr Geld generiert, für den Fan wird das allerdings immer unübersichtlicher und schwerer nachzuvollziehen.

In England dagegen, dem Mutterland des Fußballs, ist die Lage anders. Hier teilen sich zwei Pay-TV Sender die Übertragungsrechte, nämlich Sky und BT Sports. In den letzten drei Spielzeiten wurden in der Premier League über fünf Milliarden Euro an Fernsehgeldern erzielt. Im Gegensatz zu Deutschland werden aber nur in etwa die Hälfte der Spiele gezeigt.⁸ Der Trend geht allerdings deutlich dahin, dass vor allen Dingen in den Top-Ligen Europas der Fußball eine große wirtschaftliche Bedeutung einnimmt.

Es gibt darüber hinaus noch weitere Einnahmequellen, durch die die Vereine Umsätze generieren. Zu nennen sind dabei Trikot- und Ticketverkäufe, Sponsorengelder, Einnahmen aus Merchandising und Transfererlöse. Die größte Absatzchance bietet sich aber in der Zusammenarbeit von Medien und Fußball. Die Vereine profitieren, wie bereits erwähnt, finanziell von der Vermarktung der TV-Rechte. Andererseits erhalten die Fernsehsender gute Einschaltquoten und gleichbedeutend steigende Werbeeinnahmen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im Laufe der Jahre immer mehr Geld in Umlauf gekommen ist und es jährlich steigt. Dieses Geld ist für jeden Verein hilfreich, da mehr zur Verfügung stehendes Kapital gleichbedeutend mit mehr Möglichkeiten und Ressourcen ist. Dies zeigt auch, dass der wirtschaftliche und sportliche

⁷ Vgl. Lehnebach 2019

⁸ Vgl. Kalenberg 2019

Erfolg eng miteinander verknüpft sind. Darauf wird explizit im Praxisbeispiel unter Punkt fünf eingegangen.

3 Vereinsmanagement und Finanzierung im Profifußball

Um in einem Verein Erfolg gewährleisten zu können, bedarf es mehrerer Komponenten. Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, hängt der sportliche Erfolg oft eng mit der wirtschaftlichen Stärke zusammen. Wirtschaftliche Stärke bringt aber nicht gleichbedeutend auch den Erfolg mit. Es benötigt kluge Entscheidungen zur richtigen Zeit. Ein wichtiger Faktor ist dabei die Organisation innerhalb eines Vereins, wonach sich auch verschiedene Möglichkeiten der Finanzierung ergeben. In diesem Kapitel wird ein theoretischer Blick darauf geworfen.

3.1 Organisation eines Fußballvereins

Im Laufe der Jahre hat sich der Fußball extrem verändert. Auch die Fußballvereine haben sich diesem Wandel angepasst und sind heutzutage ein Wirtschaftsunternehmen mit komplexen Strukturen, wobei diese sich von Verein zu Verein unterscheiden. Wirft man einen Blick in die deutsche Fußballbundesliga, gibt es vier verschiedene Organisationsstrukturen:

- Eingetragener Verein
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co. Kommanditgesellschaft
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- Aktiengesellschaft

Im Folgenden werden die Organisationsstrukturen und deren Besonderheiten näher erklärt und beschrieben.

3.1.1 Eingetragener Verein

Ein eingetragener Verein ist ein „auf Dauer angelegter, Körperschaftlich organisierter Zusammenschluss von Personen, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen.“⁹ In dieser Organisationsstruktur ist die Aufgabenregelung durch demokratische Beschlüsse auf Mehrheitsentscheidungen durch seine Mitglieder festgelegt. Übertragen auf einen Sportverein, der i.d.R. gemeinnützig handelt, unterstellt er sich den Bestimmungen des Vereinsrechts und wird somit als ein nicht wirtschaftlicher Verein gesehen. Die Organe des geschäftsführenden Vorstands und des Aufsichtsrates werden hierbei von den Vereinsmitgliedern auf der Hauptversammlung gewählt. Anschließend sind diese für mehrere Jahre für die Geschäfte und Unternehmungen des Vereins zuständig.

Darüber hinaus bringt der eingetragene Verein eine wirtschaftliche Besonderheit mit sich. Wenn der Verein die Allgemeinheit selbstlos, ausschließlich und unmittelbar fördert, so wird die Gemeinnützigkeit steuerlich anerkannt und es ergeben sich Vorteile bei der Steuerpflicht. Ein eingetragener Verein hat also steuerliche Vergünstigungen, die jedoch nur den ideellen Teil eines Fußballvereins betreffen. Der Grund dafür liegt in den Einnahmen aus den wirtschaftlichen Tätigkeiten, da diese den steuerfreien Teil übertreffen und folglich komplett versteuert werden müssen. Die Struktur eines eingetragenen Vereins sorgt aber auch dafür, dass die Mitglieder über wenig Kontrollrechte verfügen. Zudem muss die Vereinsführung nur auf der Mitgliederversammlung über die finanzielle Situation des Vereins berichten. Ansonsten hat das Vereinsmitglied keinen Anspruch auf Informationen bezüglich der Finanzen. Das Problem bei der Bekanntgabe der finanziellen Situation ist außerdem, dass die Präsentation der Einnahmen und Ausgaben sowie der Gewinne und Verluste überschaubar gehalten wird. Somit sind die Mitglieder in ihrer Bewertung

⁹ Dworak 2010, 52

der Geschäftsergebnisse eingeschränkt. Auch haben sie keinerlei Mitbestimmungsrecht, wie der erwirtschaftete Gewinn weiter verwendet werden soll. Der Verein darf also letztendlich über die Verwendung des Gewinns bestimmen.

Ein weiterer Nachteil ist der nicht vorhandene Schutz von Gläubigern, da Vereine mit ihrem Vermögen auf das aufgenommene Fremdkapital haften. Auch in den Augen vieler Experten stellt der eingetragene Verein keine zeitgemäße Rechtsform mehr dar. Dennoch wird diese Form in der Bundesliga noch praktiziert.¹⁰ Als Beispiele dienen hier der FC Schalke 04, der FSV Mainz 05 oder der SC Freiburg.¹¹

3.1.2 Aktiengesellschaft

Eine Aktiengesellschaft ist im Aktiengesetz definiert als eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit. Den Bestimmungen dieses Gesetzes unterliegen sie auch. Das Grundkapital einer Aktiengesellschaft muss mindestens 50.000 Euro betragen. Der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung bilden die Organe. Jedes Jahr findet eine Hauptversammlung statt, auf der der Aufsichtsrat von den stimmberechtigten Aktionären gewählt wird. Dieser hat zur Aufgabe, den geschäftsführenden Vorstand zu bestellen und anschließend zu überwachen.

Das Eigenkapital wird in dieser Organisationsstruktur durch den Verkauf bzw. den Tausch von Anteilen des Vereins oder über einen Börsengang erlangt. Sollte eines Tages dieses Beteiligungsverhältnis beendet werden, werden die jeweiligen Anteile veräußert. Die Aktionäre haften hierbei nicht für eventuelle Verbindlichkeiten. Den Gläubigern steht dafür das Geschäftsvermögen zur Verfügung.

Am entstehenden Gewinn sind die Aktionäre entsprechend ihrer Anteile an der Aktiengesellschaft beteiligt. Die vereinsinterne Satzung kann aber auch eine andere Verteilung vorsehen. Das bekannteste Beispiel in Deutschland ist der FC Bayern

¹⁰ Vgl. Dworak 2010, 52ff.

¹¹ Vgl. Hein-Reipen 2016

München. Im Februar 2002 entschied sich der Verein dafür, neben der Lizenzspielermannschaft auch die 1. Amateurmansschaft, die A- und B-Jugend sowie die Frauenmannschaft aus dem Hauptverein auszugliedern. Alle wichtigen wirtschaftlichen Bereiche wurden in der Fußball-Kapitalgesellschaft gebündelt.¹² Hauptanteils-eigner ist hierbei der FC Bayern München e.V., also der Mutterverein, der 75,01% der Anteile hält. Die restlichen Anteile liegen zu je 8,33% bei den langjährigen Partnern Adidas, Audi und Allianz.

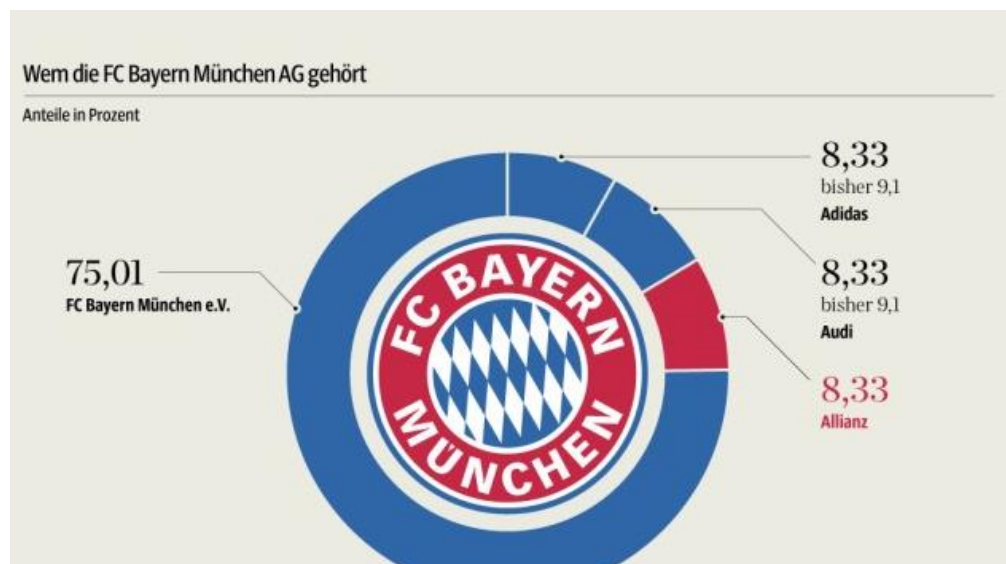


Abbildung 2: Beteiligung an der FC Bayern München AG¹³

Die Aufgabe der Hauptversammlung besteht im Konkreten darin, die Aufsichtsratsmitglieder zu wählen und den Bilanzgewinn zu verwalten. Zudem müssen die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder entlastet werden. Satzungsänderungen, das

¹² Vgl. Dworak 2010, 61f.

¹³ Vgl. Kauper 2019

Ergreifen von Kapitalmaßnahmen sowie andere Strukturveränderungen fallen ebenfalls in den Aufgabenbereich der Hauptversammlung. An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass der eingetragene Verein nach wie vor Einfluss auf die Fußballabteilung hat.

Im Falle des FC Bayern München ist der von der Hauptversammlung gewählte Aufsichtsrat für die Wahl des Vorstands zuständig. Ergänzend kann er diesen wieder abberufen. Folglich gehört zu einer Aufgabe des Aufsichtsrates die Überwachung dessen. Dies wird durch Informations- und Einsichtsrechte gewährleistet. Auch ist der Vorstand nach §111 des Aktiengesetzes zu Berichten verpflichtet. Der Aufsichtsrat besteht oft, nicht nur im Falle des FC Bayern München, aus Vertretern der Anteilseigner. Die FC Bayern München Aktiengesellschaft besteht zudem aus einem fünfköpfigen Vorstand, die die Verantwortung über die einzelnen Abteilungen der Aktiengesellschaft tragen.

Ein großer Nachteil einer Aktiengesellschaft besteht jedoch in den Aktionären. Diese möchten mitreden, ihren Gewinn vermehren und verlieren dabei sinnvolle sportliche Entscheidungen aus dem Auge. Der FC Bayern München umgeht dies, indem die drei großen strategischen Partner zu je 8,33% beteiligt sind und die absolute Mehrheit der Aktien mit 75,01% dem Verein gehören.¹⁴

Weitere Vereine im deutschen Profifußball, die eine Aktiengesellschaft als Rechtsform haben, sind Eintracht Frankfurt und der Hamburger Sportverein.¹⁵

3.1.3 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist ebenfalls der Gruppe der Kapitalgesellschaften zuzuordnen und besitzt wie eine Aktiengesellschaft eine eigene Rechtspersönlichkeit. Die Rechtsgrundlage bildet hierbei das GmbH-Gesetz. Das

¹⁴ Vgl. Mehl 2018

¹⁵ Vgl. Hein-Reipen 2016

Stammkapital muss mindestens 25.000 Euro betragen, welches sich aus den Einlagen der Gesellschafter zusammensetzt. Die GmbH haftet an sich mit ihrem gesamten Geschäftsvermögen für Verbindlichkeiten, der einzelne Gesellschafter jedoch haftet nur bis zur Höhe seines Geschäftsanteils. Die Organe der Gesellschaft mit beschränkter Haftung bilden die Geschäftsführung, die Gesellschaftsversammlung sowie der Aufsichtsrat, wobei letzterer optional ist. Die Anteile an einer GmbH sind frei veräußerbar und vererblich, aber nicht handelbar. Dies schließt einen Börsengang grundsätzlich aus.

Im professionellen Fußball gibt es zwei Varianten der GmbH. Die erste Variante ist die „Fußball-GmbH“. Hier werden alle Geschäftsfelder eines Fußballvereins zusammengefasst und als Tochterunternehmen einem beherrschenden Mutterunternehmen untergeordnet. In der zweiten Variante, der „Spielbetriebs-GmbH“, wird die GmbH ebenfalls als ein eigenes Tochterunternehmen geführt. Der Unterschied zur Fußball-GmbH ist, dass in das Tochterunternehmen lediglich der gesamte Spielbetrieb, inklusive der Lizenzmannschaft, integriert wird. Die restlichen Bereiche, beispielsweise das Marketing oder das Merchandising, verbleiben entweder im Mutterverein oder sind in andere Gesellschaften ausgegliedert.¹⁶

Als Beispiel für die „Fußball-GmbH“ können sowohl Bayer 04 Leverkusen als auch der VFL Wolfsburg genannt werden. Bei Bayer 04 Leverkusen hält der Bayer-Konzern 100% der Fußball GmbH¹⁷, beim VFL Wolfsburg gehören hingegen 90% der Anteile der Volkswagen AG. Der Grund für die Umwandlung ist in beiden Fällen in der historischen Verwurzelung mit den Unternehmen und der starken Bindung zu den Wirtschaftsunternehmen zu finden. In der Satzung des Ligaverbandes ist diese besondere Verbindung explizit geregelt. Die Variante der „Spielbetriebs-GmbH“ wird allerdings von den Vereinen der Lizenzligen bevorzugt, da es hier Vorteile in der Lizenzvergabe gibt. Die Spiellizenz wird von der jeweiligen Spielbetriebs-GmbH beantragt, nur diese wird auch für Lizenzierungsverfahren der DFL herangezogen.

¹⁶ Vgl. Dworak 2010, 63f.

¹⁷ Vgl. Holzhäuser 2012, 26ff.

Das bietet den Vorteil, dass nicht der Gesamtverein untersucht wird, der sich eventuell in einer schlechteren finanziellen Situation befindet. Das prominenteste Beispiel in der Bundesliga, welches diese Variante anwendet, ist die TSG Hoffenheim.¹⁸

3.1.4 Kommanditgesellschaft auf Aktien

Auch die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit. Charakteristisch dafür ist mindestens ein Gesellschafter, der unbeschränkt haftet. Die übrigen Gesellschafter sind Kommanditaktionäre, die keine persönliche Haftung für Verbindlichkeiten haben. Die KGaA ist eine Mischform aus Aktiengesellschaft und Kommanditgesellschaft, also ein aus Aktien bestehendes Grundkapital und persönlich haftende Gesellschafter. Dieser hat auch die alleinige Geschäftsführung inne. Da er kraft Gesetzes Vorstand ist, kann er vom Aufsichtsrat weder bestimmt noch abberufen werden.

Der Aufsichtsrat wird auf der Hauptversammlung der Kommanditaktionäre gewählt und überwacht die Arbeit des persönlich haftenden Gesellschafters. Des Weiteren führt er die Beschlüsse der Hauptversammlung aus, wobei diese bei wichtigen Beschlüssen der Zustimmung des Komplementärs bedürfen. Generell ist die KGaA eine seltene Gesellschaftsform, da die persönliche Haftung ein zu großes Risiko darstellt. Im Profifußball ist diese Rechtsform jedoch beliebt. Sie bietet den Fußballvereinen eine geeignete Möglichkeit, sowohl den Lizenzspielerbereich als auch den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aus dem Verein auszugliedern.¹⁹ Als bekanntestes Beispiel ist Borussia Dortmund zu nennen, aber auch der FC Köln und Werder Bremen verwenden diese Gesellschaftsform.²⁰

¹⁸ Vgl. Hein-Reipen 2016

¹⁹ Vgl. Dworak 2010, 65ff.

²⁰ Vgl. Hein-Reipen 2016

3.2 Finanzierungsmöglichkeiten eines Fußballvereins

Ein Fußballverein verfügt heutzutage über vielfältige Möglichkeiten, sich zu finanzieren. Diese sind mehr oder weniger riskant und ertragreich. Dabei wird unterschieden zwischen Innen- und Außenfinanzierungsmöglichkeiten. Theoretisch sind diese Gelegenheiten für alle Vereine gleich, jedoch ergeben sich praktisch Unterschiede, die sich sowohl in der Umsetzung als auch in den generierten Summen widerspiegeln. Im Folgenden werden zunächst die vielfältigen Hauptertragsbereiche der Finanzierungsmöglichkeiten dargestellt.

3.2.1 Hauptertragsbereiche der Innenfinanzierung

Die Innenfinanzierung beschreibt die Beschaffung von Finanzierungsmitteln, die aus dem betrieblichen Umsatzprozess geschehen und keine Hilfe von externen Kapitalgebern benötigen. Nachfolgend werden die Hauptertragsbereiche für Fußballunternehmen dargestellt.

Die Hauptertragsquelle eines Fußballvereins sind die medialen Übertragungsrechte. Genauer definiert ist es der Verkauf der Übertragungsrechte an Fußballspielen, welcher über mehrere Medien geschehen kann. Dazu zählen neben dem Fernseher auch Medien wie der Rund- und Hörfunk oder das Internet. In Deutschland fallen darunter die Vermarktung der Spiele nationaler Meisterschaften, der Pokalspiele des Deutschen Fußball Bundes (DFB), Spiele der internationalen Wettbewerbe sowie sonstige Spiele. Die ausgeschütteten Beträge an die Vereine der ersten und zweiten Bundesliga orientieren sich an einem 79:21 Verhältnis. Das bedeutet, dass 79% der Beträge an die Vereine der ersten Bundesliga gehen, die restlichen 21% erhalten die Vereine der zweiten Bundesliga. Die konkrete Verteilung richtet sich nach den Ergebnissen der aktuellen Saison sowie der vergangenen drei Spielzeiten. Ein Punktemodell ist abschließend für die explizite Geldverteilung zuständig. Somit ist gewährleistet, dass die erfolgreichen Mannschaften dementsprechend belohnt werden und mehr Geld generieren als diejenigen, die weniger Erfolg zu verbuchen haben. Die Mannschaften aus der ersten Fußballbundesliga erhalten zudem Anteile aus der Auslandsvermarktung und eine Entschädigung für das Abstellen von Nationalspielern zu ihren jeweiligen Nationalmannschaften.

Mannschaften, die im internationalen Wettbewerb vertreten sind, erhalten darüber hinaus Erträge aus den vermarkteten Spielen im selbigen. Da diese Einnahmequelle eng mit dem sportlichen Erfolg verknüpft ist, sollte man diese nur bedingt mit in die Finanzplanung einbeziehen, da diese Einnahmen nur schwer zu kalkulieren sind. Dafür stehen sie unbefristet und ohne Pflicht zur Rückzahlung zur Verfügung und sind unabhängig von der jeweiligen Rechtsform des Vereins.²¹

Ein weiterer Ertragsbereich eines Fußballvereins ist dem Bereich des Ticketing und des Spieltages zuzuschreiben. Hierunter sind alle Erträge aus dem Ticketverkauf zu verstehen. Die generierten Summen richten sich hierbei nach der Größe des Stadions und den jeweiligen Eintrittspreisen. Die Modernisierung der Spielstätten, die in den vergangenen Jahren fast überall vorgenommen wurden, ermöglichen zusätzliche Ertragssteigerungen durch die VIP- Plätze und Businessseats, die einen deutlich höheren Preis haben als die normalen Sitz- und Stehplätze. Diese Einnahmen sind ebenfalls wie die der medialen Übertragungsrechte schwer zu kalkulieren, da sie zu großen Teilen von den Zuschauerzahlen abhängig sind. Diese werden von mehreren Faktoren beeinflusst, die selbst von einem Fußballverein nur schwer zu steuern sind. Dazu zählen neben der Wetterlage auch die Attraktivität des Gegners, der Wochentag und die Uhrzeit des Spiels. Erschwerend könnte ein Konflikt mit anderen Eventveranstaltungen zum selben Zeitpunkt hinzukommen, welches die Zuschauer eventuell mehr interessieren könnten. Durch den Verkauf von Dauerkarten kann diese Unsicherheit etwas geschmälert werden, jedoch ist der Preis pro Spiel geringer als bei Tageskarten. Auch diese Einnahmen stehen unbefristet und ohne Rückzahlungspflicht zur Verfügung. Sie sind ebenfalls abhängig vom sportlichen Erfolg, wobei spannende Spiele im Abstiegskampf positiv auf die Verkaufszahlen wirken können. Die Einnahmen aus dem Ticketing und dem Spieltag sind ebenfalls an keine Rechtsform gebunden.²²

²¹ Vgl. Dworak 2010, 139ff.

²² Vgl. Dworak 2010, 152 ff.

Der nächste Ertragsbereich ist dem Bereich des Sponsorings und der Werbung zuzuschreiben. Unter dem Sponsoring versteht sich die „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen oder Institutionen zur Förderung von Personen oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und den Medien verbunden sind um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“²³ Wichtig ist hierbei eine Abgrenzung vom Spendenwesen und dem Mäzenatentum durch die Art der Förderung. Das Sponsoring ist eine Geschäftsbeziehung zweier Parteien und beruht somit auf Gegenseitigkeit. Der Sponsor fördert den Gesponserten, in diesem Fall den Fußballverein, währenddessen sich dieser mit einer Gegenleistung beim Sponsor bedankt. Im Fußball lassen sich die Sponsoren in Hauptsponsor, Ausrüster und Co-Sponsor aufteilen. Der jeweilige Unterschied ist in der Zusammensetzung der ausgehandelten Werbeleistung sowie der geldwerten Gegenleistung zu sehen. Die Sponsoren sind häufig „Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich, dem Dienstleistungsbereich und in geringerem Maße auch aus dem Investitionsgüterbereich.“²⁴ Diese Unternehmen sind dabei sowohl Großunternehmen als auch mittelständische und kleine Unternehmen. Durch ihre Sponsoring-Aktivitäten erhalten sie ein verbessertes Unternehmensimage und einen erhöhten Bekanntheitsgrad. Letzterer erstreckt sich neben dem Unternehmen an sich auch auf die angebotenen Produkte. Der Grund dafür ist das erhöhte Kontaktpotential, da die Zuschauer zwangsläufig mit der Werbung des Unternehmens konfrontiert werden. Durch Sponsoring und Werbung lässt sich mit vergleichsweise überschaubarem Aufwand viel Geld generieren. Durch Synergieeffekte, also das gegenseitige Fördern, ist ein beidseitiger Ertrag zugesichert. Die entsprechenden Sponsoren müssen zum Fußballverein und deren Werte passen, da sie zum Teil viel Geld bereitstellen und ein Mitspracherecht innerhalb des Vereins haben bzw. haben wollen. Die Ertragsaussichten in diesem Bereich sind schwer zu prognostizieren, da die unsichere globale

²³ Dworak 2010, 165

²⁴ Bagusat/Hermanns 2012, 462

Wirtschaftslage eine sichere Vorhersage verkompliziert. Dennoch zählt diese Einnahmequelle zu den Hauptertragskomponenten und hat demnach ein hohes Geschäftsrisiko, die gleichermaßen unbefristet und ohne Rückzahlungspflicht zugänglich sind. Es herrscht auch hier eine große Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg. Je größer der Erfolg ist, desto höher ist auch die Popularität und Attraktivität für Wirtschaftsunternehmen. Der Einbezug von Sponsoren und Werbung unterliegt keiner bestimmten Rechtsform.²⁵

Den nächsten Hauptertragsbereich der Innenfinanzierung bilden das Merchandising und die Lizenzen. Darunter ist zunächst der Verkauf von Fanartikeln zu verstehen. „Die Produktpalette der angebotenen Fanartikel reicht dabei von Sport- und Freizeitkleidung, Accessoires, Lebensmitteln bis hin zu Aktionsartikeln wie Mobiltelefone oder Kreditkarten des Fußballunternehmens.“²⁶ Das Merchandising ist folglich nicht nur ein Marketinginstrument zur Pflege der eigenen Marke und zur Bindung der Fans, sondern auch eine wichtige Ertragsquelle für professionelle Fußballvereine. Es wird von den Vereinen in Eigenregie ausgeführt. Eine breite Produktpalette bringt hierbei Vorteile, wobei „sich rund 50-60% des gesamten Sortiments aufgrund der Aktualität oder sinkender Absatzzahlen von Jahr zu Jahr ändert.“²⁷

Der Ertrag aus dem Bereich des Merchandising und der Lizenzen hängt von drei Komponenten ab. Neben dem sportlichen Erfolg spielen die Stärke der Unternehmensmarke sowie die Höhe des Fanpotentials eine entscheidende Rolle. Der entscheidende Faktor ist dabei einmal mehr der sportliche Erfolg, wobei Einflussgrößen wie eine hohe Fanloyalität die Abhängigkeit verringern können. Diese drei genannten Komponenten sind nur in den wenigsten Vereinen zu finden, so dass sich dementsprechend der Großteil der Umsätze aus dem Merchandising auf diese bezieht. Aufgrund der großen Aufwendungen, unter anderem für Material, Personal, Raum-

²⁵ Vgl. Dworak 2010, 165ff.

²⁶ Huth 2012, 137

²⁷ Dworak 2010, 177

miete, aber auch durch die arbeits- und zeitintensive Organisation für die Vertriebswege ist ein hoher positiver Überschuss aus diesem Bereich nur für die Mannschaften zu erwarten, die sich am Ende einer Saison für den internationalen Wettbewerb qualifizieren. Zusätzlich zu den Einnahmen aus dem Merchandising kommt das Lizenzgeschäft mit Fanartikeln, aus dem keinerlei Kosten für die Vereine entstehen und somit ein Reingewinn entsteht. Die Lizenznehmer garantieren den Vereinen einen Mindestertrag und darüber hinaus eine Beteiligung an den Umsatzerlösen. Die generierten Erträge aus dem Merchandising und den Lizenzen gehören zu den Hauptertragskomponenten eines Fußballvereins und tragen ein entsprechend hohes Geschäftsrisiko. Wie bei den vorherigen Hauptertragsbereichen auch stehen diese Einnahmen unbefristet und ohne Rückzahlungspflicht bereit sowie ohne Bindung an eine bestimmte Rechtsform.²⁸

Das Transfergeschäft mit Fußballspielern ist ein nächster, großer Hauptertragsbereich für Fußballvereine. Diese nehmen jährlich neue Spieler unter Vertrag, um die Bedingungen für den sportlichen Erfolg zu optimieren. Ebenso werden Spieler abgegeben. Allerdings bringen nur solche Transfers einen Ertrag, bei denen der Spieler während seiner Vertragslaufzeit zu einem anderen Verein transferiert wird. Wechselt ein Spieler nach Ende seiner Vertragslaufzeit, so verlässt er den Verein ablösefrei und es können keine Erträge generiert werden. Im zuerst beschriebenen Fall erhält der abgebende Verein eine Transfersumme, dessen Volumen sehr komplex zusammengesetzt ist und von vielen Faktoren abhängig ist. Zu diesen zählen u.a. die restliche Vertragslaufzeit, der Marktwert und das Alter des Spielers. Eine weitere Erschwernis bei der Findung einer Transfersumme sind die oft unterschiedlichen Vorstellungen beider Vereine. Des Weiteren sind Spielertransfers nur in bestimmten Wechelperioden möglich, weshalb sich die daraus resultierenden Erträge ebenfalls nur in diesem Zeitraum erzielen lassen. Für die Vereine ist es dennoch möglich, durch den Verkauf von ablösepflichtigen Leistungsträgern sowie

²⁸ Vgl. Dworak 2010, 176ff.

Talenten immer wieder hohe Summen zu generieren.²⁹ Nichts desto trotz unterliegen Transfersgeschäfte großen Schwankungen. Aufgrund der veränderten, rechtlichen Voraussetzungen ist diese Einnahmequelle nur ungenau zu kalkulieren. Es ist schwer bis nicht vorhersehbar, ob und welcher Spieler verkauft werden soll. Ein Verkauf eines Spielers könnte eventuell mit Einbußen im sportlichen Erfolg verbunden sein. Dieser Hauptertragsbereich, der zugleich unbefristet und ohne Pflicht zu einer Rückzahlung verwendet werden kann, unterliegt einer großen Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg. Nachhaltiger sportlicher Erfolg steigert den Wert des Lizenzspielerkaders und gleichzeitig auch den Wert einzelner Spieler, was einen erhöhten Wert der Transferrechte mit sich zieht.³⁰

Die nächste Einnahmequelle bilden die Vermarktungsrechte eines Fußballvereins. Es gibt eine Vielzahl von Vermarktungsmöglichkeiten für die Vereine, die sowohl in Eigenregie ausgeübt als auch an Vermarkter abgetreten werden können. Die Vermarktungsrechte können von einem Vermarktungspartner entweder zu Teilen oder komplett übernommen werden. Im Bereich der Werbung spiegelt sich das in Trikot-, Stadion und Bandenwerbung wieder. Das Merchandising, das Ticketing, das Catering und die Fernsehverwertungsrechte können ebenfalls abgetreten werden. Die Einbeziehung eines Vermarktungspartners bringen sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich. Ein großer Vorteil ist das Nutzen der Kontakte zu einer Vielzahl von Wirtschaftsunternehmen. Zudem bedeutet die Abtretung von Vermarktungsrechten reduzierte Aufgaben für das Management, die sich somit auf die Kernaufgaben fokussieren können. Ein aus finanzieller Sicht großer Pluspunkt bietet die wirtschaftliche Planungssicherheit. Durch den Verkauf der Vermarktungsrechte und die daraus resultierende Zahlungsverpflichtung des Vermarktungspartners ist dem Verein eine vertraglich festgelegte Summe garantiert. Die Nachteile liegen in der starken Abhängigkeit vom Vermarktungspartner, insbesondere dann, wenn die Vermarktungsrechte langfristig abgetreten werden. Nach dem Ablauf des Vertrages gehen diese i.d.R. wieder zurück an den Verein. Diesem fehlt allerdings das nötige

²⁹ Vgl. von Freyberg 2005, 162ff.

³⁰ Vgl. Dworak 2010, 201ff.

Fachwissen, weswegen die Vermarktungsrechte abgetreten wurden. Im Falle eines Vertragsabschlusses in einer finanziellen Notlage muss der Verein zudem mit schlechteren Konditionen rechnen. Somit ist jederzeit ein professionelles Handeln des Managements notwendig. Das entstehende Geschäftsrisiko richtet sich bei dieser Einnahmequelle nach der jeweils vereinbarten Vermarktungsdimension. Wie auch bei den vorherigen Hauptertragsbereichen ist diese unbefristet und ohne Rückzahlungspflicht anzusehen. Der sportliche Erfolg beeinflusst hier die zu erwartende Mittelhöhe, ist allerdings nicht zwingend erforderlich, wenn Steigerungspotentiale erkennbar sind.³¹

Einen letzten, großen Hauptertragsbereich der Innenfinanzierung stellen die Namensrechte eines Fußballstadions dar. Diese werden zu Werbezwecken veräußert. Der jeweilige Verein profitiert dabei aber nur dann davon, wenn er Eigentümer oder Hauptbetreiber des Stadions ist. Ist dies der Fall, werden die Namensrechte für einen bestimmten Zeitraum an ein Wirtschaftsunternehmen abgetreten. Anschließend gibt es zwei mögliche Varianten der Stadionbenennung. Entweder das Stadion wird nach dem jeweiligen Wirtschaftsunternehmen benannt oder es erhält den Namen einer wichtigen und einflussreichen Person aus dem Umfeld. Im Normalfall enthält die Veräußerung der Namensrechte zusätzliche Sponsoring-Leistungen. Im Gegenzug dazu verpflichtet sich der Namenssponsor zu vertraglich festgelegten Zahlungen. Diese können in einem jährlichen Betrag entrichtet werden, jedoch ist auch eine einmalige Gesamtzahlung denkbar. Durch die Veräußerung ändert sich das Geschäftsrisiko nur unwesentlich. Auch diese Einnahmequelle steht unbefristet und ohne Rückzahlungspflicht bereit. Die Laufzeit der Verträge beläuft sich dabei i.d.R. auf 5-10 Jahre. Es herrscht ein geringer Einfluss auf den sportlichen Erfolg, da die Hauptmerkmale dieser Kapitalquelle eher von den ideellen Werten und dem ideellen Erfolg des Vereins abhängig ist.³²

³¹ Vgl. Dworak 2010, 207ff.

³² Vgl. Dworak 2010, 213ff.

All diese Hauptertragsbereiche, die der Innenfinanzierung zugeschrieben werden können, stehen für die professionellen Fußballvereine gleichermaßen zur Verfügung. Das Ausmaß der generierten Erträge ist jedoch von Verein zu Verein unterschiedlich und richtet sich nach der wirtschaftlichen Kraft und den sportlichen Erfolgen des jeweiligen Vereins.

3.2.2 Hauptertragsbereiche der Außenfinanzierung

Neben diesen eben genannten Möglichkeiten der Innenfinanzierung bieten sich aber noch weitere Finanzierungsmöglichkeiten an, die als Hauptertragsbereiche der Außenfinanzierung charakterisiert werden können. Hier wird das Kapital von außen zugeführt und nicht über die Netto-Erlöse des Unternehmens erzielt. Im Folgenden werden diese einzelnen Bereiche erläutert.

Die erste mögliche Einnahmequelle ist die Fremdkapitalaufnahme über Bankkredite oder Bankdarlehen. Hierunter ist die Finanzierung über kurz- oder langfristige Kredite zu verstehen. Durch die Aufnahme von Bankkrediten wird das Geschäftsrisiko beeinflusst, da die Liquidität für Zins- und Tilgungsleistungen bereitgestellt werden muss. Somit kann diese nicht mehr für die Geschäftstätigkeiten genutzt werden. Die Zins- und Tilgungsleistungen müssen pünktlich und regelmäßig an den Kapitalgeber gezahlt werden. Diese Kapitalfinanzierung ist unabhängig vom sportlichen Erfolg durchführbar. Das Wichtige ist lediglich eine pünktliche Zahlung, die sportlichen Leistungen sind für den Kapitalgeber unerheblich. Das Risiko dabei ist, dass bei Misserfolgen eventuell weitere Kredite aufgenommen werden müssen, um den Lizenzspielerkader zu verstärken. Diese Art der Außenfinanzierung kann von jeder im Profifußball verwendeten Rechtsform genutzt werden.³³

Eine weitere, häufig genutzte Form der Außenfinanzierung, ist eine strategische Partnerschaft mit Wirtschaftsunternehmen auf Beteiligungsbasis. Ein Grund dafür

³³ Vgl. Dworak 2010, 225ff.

ist die Tatsache, dass der Großteil der professionellen Fußballvereine über keinen direkten Zugang zur Börse verfügt. Somit müssen alternative Wege zur Eigenkapitalbeschaffung gefunden werden, zum Beispiel die Aufnahme und Integration von Finanzinvestoren aus dem „Private Equity“ Bereich. „Private Equity“ bedeutet in diesem Zusammenhang eine Kapitalbeteiligung, die nicht an der Börse gehandelt wird. Dieser füllt im Optimalfall seine Finanzierungsfunktion aus, ohne dabei Einfluss auf die Unternehmensführung zu nehmen. Dabei stellt er ein hohes Kapitalvolumen bereit, welches vom Verein für Investitionen in den sportlichen und wirtschaftlichen Bereich genutzt werden. Eine solche Geschäftsbeziehung ist jedoch stark renditeorientiert. Der Verein hat somit neben dem sportlichen auch wirtschaftlichen Erfolgsdruck. Folglich muss er nachhaltig erfolgreich und gewinnorientiert wirtschaften, um die hohen Renditeerwartungen des Finanzinvestors zu erfüllen.

Für einen Fußballverein ist es schwierig, einen Finanzinvestor zu finden, der auf seine Mitspracherechte nahezu komplett verzichtet. Eine realistische Finanzierungsform ist die strategische Partnerschaft zwischen dem Fußballunternehmen und einem Wirtschaftsunternehmen, das als strategischer Investor auftritt. Das Wirtschaftsunternehmen erhält Geschäftsanteile inklusive Sitze im Aufsichtsrat bzw. im Beirat des Vereins. Dies ist eine Voraussetzung und Bekräftigung zugleich für ein langfristiges Engagement. Im Gegenzug erhält der Fußballverein Geschäftsanteile des Wirtschaftsunternehmens, die Form der genauen Gegenleistung hängt dabei von der jeweiligen Rechtsform der Unternehmen ab. Das Geschäftsrisiko für den Fußballverein wird dahingehend beeinflusst, indem sich die Geschäftspartner in ihrer Grundausrichtung abstimmen müssen. Die Laufzeit der Partnerschaft liegt im Ermessen der beiden Parteien, diese ist i.d.R. aber langfristig ausgelegt. Es herrscht eine gewisse Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg, da sich im Erfolgsfall der Wert des Vereins und somit auch der Wert des an den Vertragspartner abgegebenen Aktienpakets verändert.³⁴ Der FC Bayern München war 2002 dabei „das

³⁴ Vgl. Dworak 2010, 265ff.

erste deutsche Fußballunternehmen, das sich über die Beteiligung eines strategischen Partners Eigenkapital beschaffen konnte.“³⁵ Für viele Fußballvereine ist dies die attraktivste alternative Finanzierungsquelle, da die Abhängigkeit von Kreditinstituten reduziert wird. Im Normalfall gibt es nur eine begrenzte Anzahl an Wirtschaftsunternehmen, die als strategischer Partner in Frage kommen. Dies sind normalerweise „langjährige Sponsoren, Ausrüster oder Geschäftspartner aus dem Medien- und Entertainment-Sektor.“³⁶

Der nächste Hauptertragsbereich der Außenfinanzierung ist ein Börsengang. Ein Börsengang ist die „erstmalige Veräußerung von Aktien als verbriefte Anteile an externen Kapitalgeber an organisierten Finanzmärkten.“³⁷ Die Anteile der Kapitalgesellschaft können also an bestimmten Börsenplätzen gehandelt werden. Das Ziel dabei ist die Erhöhung des Eigenkapitalanteils des Vereins und eine verbesserte Struktur des Eigenkapitals. Des Weiteren wollen die Vereine durch einen Börsengang die Investitionsfinanzierung im Lizenzkader, Nachwuchsbereich und in der Infrastruktur verstärken. Ein weiteres Ziel eines Börsengangs ist die Minimierung der Fremdfinanzierungskosten, bei dem neben den Mitarbeitern auch die Fan-Gemeinschaft beteiligt werden kann. Zudem erhält der Verein Zugang zu alternativen Kapitalmarktfinanzierungsformen. Börsennotierte Vereine haben jedoch eine Berichtspflicht gegenüber der Öffentlichkeit. Im Detail bedeutet dies eine Darlegung der Informationen über die wirtschaftliche Lage sowie zukünftige Entwicklungen. Somit wächst für den Verein der Druck, positive Zahlen und Fakten zu veröffentlichen. Allerdings kann nicht jeder Fußballverein einfach so einen Börsengang betätigen. So ist der nachhaltige Unternehmenserfolg in sportlicher und wirtschaftlicher Hinsicht eine Voraussetzung für einen Börseneintritt.³⁸

³⁵ Süßmilch 2012, 94

³⁶ Süßmilch 2012, 94

³⁷ Dworak 2010, 271

³⁸ Vgl. Dworak 2010

Eine weitere Möglichkeit für aktienbasierte Kapitalgesellschaften besteht in der Kapitalerhöhung. Hier wird zwischen ordentlicher und bedingter Kapitalerhöhung sowie einem genehmigten Kapital unterscheiden. Eine ordentliche Kapitalerhöhung bedarf einer $\frac{3}{4}$ - Mehrheit auf der Hauptversammlung. Die Kapitalerhöhung erfolgt anschließend durch die Ausgabe von neuen Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen. Bei der bedingten Kapitalerhöhung richtet sich das Ausmaß der Kapitalerhöhung nach der Wahrnehmung von bestimmten Umtausch- oder Bezugsrechten, welche den Inhaber zum Erhalt von neuen Aktien legitimieren. Die Ausgabe von neuen Aktien an die Altaktionäre ist dagegen wie bei der ordentlichen Kapitalerhöhung nicht möglich. Von einem genehmigten Kapital spricht man, wenn der Vorstand einer Aktiengesellschaft oder einer Kommanditgesellschaft auf Aktien bis zu fünf Jahre nach der Gründung die Möglichkeit besitzt, das Grundkapital durch die Ausgabe neuer Aktien gegen Einlage bis zu einem bestimmten Nennbetrag zu steigern. Diese Formen der Kapitalerhöhung sind unabhängig von einem Börsengang möglich. Da der sportliche Erfolg eine wichtige Basis für den wirtschaftlichen Erfolg ist, ist er eine wichtige Voraussetzung für diese Finanzierungsform.³⁹

Eine letzte Möglichkeit der Außenfinanzierung, die hier dargestellt wird, ist die Finanzierung durch Abschreibungen. Die Abschreibung von Vermögensgegenständen ist eine Art bilanzrechnerische Korrekturmaßnahme. Bei Fußballvereinen gibt es vor allem Abschreibungen von aktivierten Spielerwerten. Wichtig ist hierbei die Frage nach der Ablösefreiheit bzw. der Ablösepflicht des Spielers. Liegt eine Ablösepflicht vor, muss der aufnehmende Verein die Ablösesumme inklusive zusammenhängender Aufwendungen wie Handgelder oder Provisionen in der Bilanz als immateriellen Vermögensgegenstand ausweisen. Sobald die Spielerwerte aktiviert wurden, können sie linear über die Dauer der Vertragslaufzeit abgeschrieben werden. Die Finanzierung über Abschreibungen ist ein interner Vorgang innerhalb des

³⁹ Vgl. Dworak 2010, 276ff.

wirtschaftlichen Geschäftsbereichs und somit nicht vom sportlichen Erfolg des jeweiligen Vereins abhängig.⁴⁰

Diese vielfältigen Finanzierungsmöglichkeiten haben allesamt ein unterschiedliches Risikogehalt differenzierte Erfolgsaussichten. Die Charakteristika der einzelnen Möglichkeiten sind immer gleich, jedoch in der Realisation unterschiedlich, was am wechselhaften Potential der Vereine liegt.

⁴⁰ Vgl. Dworak 2010, 289ff.

4 Arten und Einfluss von Investoren

Nicht nur in Deutschland, weltweit werden Fußballvereine von Investoren unterstützt. Gegenwärtig herrschen kontroverse Diskussionen darüber, wie sinnvoll ein Einstieg eines Investors oder mehrerer Investoren ist. In Deutschland verhindert aktuell die 50+1-Regel eine Stimmenmehrheit von Kapitalanlegern. So wird verhindert, dass rein gewinnorientierte Investoren in den Fußball einsteigen. Im Folgenden werden die drei am häufigsten vorkommenden Arten der Investoren sowie ihr Einfluss beleuchtet. Zudem wird ein Blick auf die Lage in den anderen europäischen Topligen geworfen, welche mit Beispielen abgerundet werden. Abschließend wird der Status Quo in Deutschland genauer betrachtet.

4.1 Arten von Investoren

Ein Investor ist eine normale oder juristische Person, die in ein Vorhaben Geld investiert. Sie investieren in solche Unternehmen, die in ihren Augen einen wirtschaftlichen Nutzen tragen. Dabei gibt es eine Vielzahl unterschiedlichster Ausprägungen. Nachfolgend werden die drei einflussreichsten Arten der Investoren in Bezug auf den Profifußball vorgestellt.

4.1.1 Mäzen

Ein Mäzen fördert andere Institutionen, wie beispielsweise Museen, Universitäten oder Vereine, mit Geld-oder Sachleistungen, ohne dabei eine Gegenleistung zu erwarten. Ihm geht es in erster Linie um die gute Tat, sodass er in der Öffentlichkeit sehr selten in Erscheinung tritt. Eine Mäzenaten-Leistung ist eine private Ausgabe und somit vom Mäzen selbst nicht steuerlich absetzbar. Da sie eine freiwillige Leistung ist, kann sie jederzeit ohne Angabe von Gründen beendet werden. Es gibt viele Formen und Ziele des Mäzenatentums, neben Spenden und Stiftungen zählt auch das ehrenamtliche Engagement dazu. Aufgrund der Tatsache, dass der Mäzen keinen wirtschaftlichen Nutzen erwartet und keine vertraglich zugesicherte Leistung

möchte, ist es deutlich vom Sponsoring zu unterscheiden.⁴¹ Dies wird auch im folgenden Punkt 4.1.2 verdeutlicht.

Im heutigen Profifußball gibt es sowohl national als auch international viele Beispiele für das Mäzenatentum. Das bekannteste Beispiel in Deutschland ist die TSG 1899 Hoffenheim mit Dietmar Hopp als Mäzen, welcher sehr eng mit der Metropolregion Rhein-Neckar verbunden ist. Neben der TSG 1899 Hoffenheim unterstützt er weitere Sportvereine in der Region. Hier sind vor allem die Adler Mannheim im Eishockey und die Rhein-Neckar-Löwen im Handball zu nennen. Dietmar Hopps Vision ist es, das sich diese Vereine von selbst etablieren und finanzieren, ohne finanzielle Unterstützung seinerseits. In Hoffenheim, wo er selbst als Fußballer aktiv war, investierte er mit dem Grundgedanken, seinen Heimatverein nachhaltig erfolgreich zu gestalten und Profisport in der Rhein-Neckar-Region anzubieten. Nach anfänglichen Schwierigkeiten hat sich der Verein national zu einer bekannten Größe entwickelt und sogar im internationalen Wettbewerb gespielt, bislang jedoch ohne nennenswerten Erfolg. Vor allem dank Dietmar Hopps Investitionen findet man bei der TSG 1899 Hoffenheim inzwischen hochprofessionelle Geschäftsstrukturen vor, sowie eine Jugendarbeit, die in Deutschland zu den besten zählt.⁴² Dies sind Grundvoraussetzungen, um in den kommenden Jahren national und international auf sich aufmerksam zu machen und Erfolge zu feiern.

Der weltweit wohl bekannteste Mäzen ist Roman Abramowitsch, der den FC Chelsea London durch seine Investitionen international zu einem gestandenen und erfolgreichen Verein gemacht hat. Anders als bei Dietmar Hopp steht für ihn der sportliche Erfolg über allem, so dass er auch bei den finanziellen Mitteln zur Unterstützung des Vereins keine Grenzen sieht. In der Vergangenheit hatte es des Öfteren den Anschein, dass alle wichtigen Entscheidungen von Roman Abramowitsch getroffen wurden, obwohl diese nicht in seinem Kompetenzbereich lagen. Das von ihm zur Verfügung gestellte Geld wurde zu Großteilen in den Spielerkader investiert,

⁴¹ Vgl. Will 2015

⁴² Vgl. Hinrichsen 2015

dabei zum Teil Summen im hohen achtstelligen Bereich. Dies ging oft auf Kosten der Fans und der Beliebtheit in der Öffentlichkeit, die Erfolge sowohl in der nationalen Premier League als auch in der Europa League und Champions League sprechen dabei aber für ihn und seine Investitionen. In der jüngeren Vergangenheit wurde es jedoch ruhiger um ihn, auch die hohen Investitionen gingen zurück.⁴³

Die TSG 1899 Hoffenheim und der FC Chelsea sind zwei extreme Beispiele, wie das Geld eines Mäzens verwendet werden kann. Beide haben jedoch großen Einfluss auf das sportliche Geschehen. Beim FC Chelsea ist das an den nationalen und internationalen Erfolgen festzumachen, bei der TSG 1899 Hoffenheim dagegen durch die nachhaltigen Strukturen und die Etablierung in der deutschen Fußballbundesliga. In der Öffentlichkeit werden sowohl beide Vereine als auch beide Mäzene kritisch beäugt, was das traditionelle Denken vieler Fußballfans als Ursache hat.

4.1.2 Sponsor

Ein Sponsor kann eine einzelne Person, eine Organisation oder ein kommerziell ausgerichtetes Unternehmen sein, welcher eine einzelne Person, eine Personengruppe oder eine Organisation sowie eine Veranstaltung mit Geld- oder Dienstleistungen unterstützt. Im Gegensatz zum Mäzen erwartet der Sponsor eine Gegenleistung vom Verein. In der Praxis äußert sich diese in der Gewährung bestimmter Darstellungsmöglichkeiten oder kommunikativer Rechte. Dies geschieht in Form von PR-Auftritten oder Werbeflächen, die für die werbliche Botschaft zur Verfügung gestellt werden. Am häufigsten werden dafür die Bandenwerbung und die Trikotwerbung im quantitativen Bereich benutzt, im qualitativen Bereich dagegen teilt der Verein sein Image und seine Stellung mit dem Sponsor. Das unterstützt den Sponsor beim Erreichen seiner Kommunikations- und Marketingziele. Die gegenseitigen Leistungen sind in einem Sponsoring-Vertrag festgehalten.⁴⁴ Dabei sind die Ziele der beiden Parteien nahezu identisch. Der Sponsor erhofft sich eine möglichst

⁴³ Vgl. Welt 2013

⁴⁴ Vgl. Will 2015

große Gegenleistung bei kleinen Investitionen. Der Gesponserte dagegen, also der Verein, wünscht sich einen großen Erlös bei kleiner Gegenleistung. Grundsätzlich ist jedoch zu sagen, dass die Größe und Investitionsbereitschaft des Sponsors mit der Größe und Strahlkraft des Vereins zusammenhängt. Je größer der Verein ist, desto größer ist auch der Sponsor. So kann sich beispielsweise der FC Bayern München seine Sponsoren selbst aussuchen. Es gibt sogar festgelegte Bedingungen für einen Eintritt von Sponsoren, die von Seiten des Vereins gemacht wurden. Kleinere Vereine dagegen können sich den Sponsor nicht aussuchen und müssen auf regionale Sponsoren zurückgreifen.⁴⁵

Dass diese einen großen Einfluss auf den Fortbestand und den sportlichen Erfolg eines Vereins haben, zeigt das Beispiel von RB Leipzig, welcher erst im Jahr 2009 gegründet wurde und nun national zur Elite gehört. Hauptsponsor Red Bull übernahm den Verein mit seinen weitreichenden Anforderungen an das Sponsoring und führte ihn innerhalb von zehn Jahren von der fünften Liga bis in die Champions League. Red Bull investierte dabei viel Geld, welches hauptsächlich für den Lizenzspielerkader genutzt wurde. Aufgrund der fehlenden Tradition des Vereins wird dieses Vorhaben sehr kritisch gesehen. Jedoch bedeutet ein Sponsor nicht gleich Erfolg, da das zur Verfügung gestellte Geld sinnvoll und gezielt investiert werden muss. Im Profifußball gibt es dafür genügend Gegenbeispiele, wo dies nicht der Fall ist.

4.1.3 Scheich

Die neueste Form des Investors ist der Scheich. Scheichs sind Investoren aus dem arabischen Raum, die über ein immenses Vermögen verfügen, welches sie dem jeweiligen Verein zur Verfügung stellen. Heutzutage gibt es in fast jeder europäischen Liga Scheichs, werden jedoch ebenfalls sehr kritisch gesehen, da sie gegen den traditionellen und sportlichen Gedanken des Fußballs verstoßen. Dennoch beschäftigen sich immer mehr Vereine mit diesem Investitionsmodell. In Deutschland

⁴⁵ Vgl. Bagusat/Hermanns 2012, 462ff.

ist dies noch nicht vorstellbar, international greifen dafür immer mehr bekannte Vereine darauf zurück. Neben Manchester City, welcher im Praxisbeispiel genauer beleuchtet wird, ist vor allem Paris Saint Germain ein prominentes Beispiel. Für den Scheich spielt das Geld dabei keine Rolle, da der Fußball für ihn wie eine Leidenschaft oder ein Hobby ist. Durch die Investitionen sind für die finanziell unterstützten Vereine die Möglichkeiten unbegrenzt. Die Gelder werden vornehmlich in den Lizenzspielerkader investiert, aber auch immer mehr in die Infrastruktur. So werden nachhaltige Strukturen geschaffen, die dem Verein ein professionelles Umfeld bieten.⁴⁶ Dies ist sehr wichtig und eine Grundvoraussetzung für Erfolg. Das vom Scheich bereitgestellte Geld bedeutet aber auch hier nicht gleich den Erfolg, da dieses klug und nachhaltig investiert werden muss.

Diese Art der Investition bietet den Vereinen das meiste Geld, ohne bei dem Scheich in der Schuld zu stehen. Ähnlich wie der Mäzen zeichnet sich ein Scheich durch wenig Präsenz in der Öffentlichkeit aus. Auch innerhalb des Vereins tritt er selten in Erscheinung, dennoch haben sie großen Einfluss. Dies äußert sich vor allem im enormen Erfolgsdruck, der durch die hohen Investitionen entsteht. Werden die gewünschten Resultate nicht erzielt, kann und wird der Scheich seine finanzielle Unterstützung einstellen. Daher sind kluge und nachhaltige Entscheidungen elementar, um finanziell nicht abhängig zu sein.

Bei allen Arten der Investoren ist eins gleich. Die bereitgestellten Gelder bzw. Investitionen sind keine Garantie für den sportlichen Erfolg, da dies gezielt eingesetzt werden muss. Durch die hohen Beträge ergeben sich nicht nur vielversprechende Perspektiven, sondern auch ein enormer Erfolgsdruck. Die Vereine müssen Ergebnisse liefern, ansonsten gibt es von den Investoren jeglicher Art Konsequenzen, die sehr unangenehm sein können. Somit bieten sich den Vereinen neben den zahlreichen Möglichkeiten auch Risiken, die sie zwangsläufig mit den Investoren eingehen.

⁴⁶ Vgl. Oediger 2017

4.2 Investoren eines Fußballvereins im europäischen Vergleich

Der internationale Fußball zieht immer mehr Investoren an, die immer häufiger aus dem arabischen und chinesischen Raum kommen. Die hohen, bereitgestellten Summen werden hauptsächlich in Spieler und Trainer investiert, wobei die einzelnen Vereine unterschiedliche Motive verfolgen. Das oberste Ziel ist jedoch bei jedem Verein gleich. Durch die finanzielle Unterstützung sollen die Möglichkeiten für den sportlichen Erfolg optimiert werden. Dies ist mal mehr und mal weniger riskant, wie ein Blick auf die Lage in den vier internationalen Topligen, abgesehen von der deutschen Fußballbundesliga, zeigt.

In der spanischen Spitzenliga, der Primera División, sind acht der 20 Vereine in der Hand von privaten Investoren. Der Einstieg für Geldgeber ist dort aufgrund der vorherrschenden Vereinsstrukturen einfach. Dort sind zwei verschiedene Modelle vorzufinden. Zum einen gibt es die eingetragenen Vereine, die eine große Mitgliederbestimmung zulassen, und zum anderen die sogenannten Sportaktiengesellschaften. Beide Modelle ziehen viele negative Begleiterscheinungen mit sich, aus denen die Investoren ihre Eintrittsmöglichkeiten ziehen. Das extremste Beispiel für den schmalen Grad ist der FC Valencia. Der Investor Peter Lim aus Singapur kaufte sich 2014 bei dem Verein ein, ohne über sportliches Fachwissen zu verfügen. Infolgedessen kaufte er beliebig alte Stars und mit Gary Neville zwar einen bekannten, aber dafür unerfahrenen Trainer ein. Somit wurde der Fokus mehr auf bekannte Namen als auf Qualität gelegt. Der Verein stand in der folgenden Spielzeit kurz vor dem Abstieg, ehe der Investor seinen Assistenten Anil Murthy, der über genügend spezifisches Fachwissen verfügte, als Präsidenten installierte. Peter Lim selbst tritt seither nur noch als Eigentümer auf. Seitdem spielt der Verein wieder erfolgreicher und ist wieder regelmäßig im internationalen Wettbewerb anzutreffen.

In der französischen Ligue 1 sind vor allen Dingen die Topteams in den Händen von Investoren. Dies ist möglich, da die Statuten es Investoren erlauben, mehr als 50% der Anteile an einem Verein zu erwerben. Der Hintergrund liegt vor allem im Zeit-

raum von 1965 bis 1995, als viele französische Mannschaften Insolvenz angemeldet haben. Als Konsequenz müssen die Vereine seither nach dem Kapitalgesellschaftsrecht aufgebaut sein. Das bedeutet, dass die Profimannschaften als unabhängige Abteilungen im Verein eingegliedert sind. Die Mitglieder der Vereine haben somit wenig Macht und Mitspracherecht. Sie können nur bei den wenigsten Vereinen Anteile erwerben, da die großen Geldgeber bevorzugt werden. Das beste Beispiel, nicht nur national sondern auch international, ist Paris Saint Germain. Der Emir von Katar, Scheich Tamim bin Hamad Al Thani, ist Eigentümer des Vereins und kaufte sich bei dem Verein ein. Seitdem sind dem Verein finanziell keine Grenzen gesetzt, was vor allem an den Transferausgaben zu erkennen ist. So sind die beiden Spieler von Paris Saint Germain, Neymar mit 222 Millionen € und Kylian Mbappé mit 180 Millionen €, die beiden bisher teuersten Transfers der Fußballgeschichte. Die Konsequenz ist eine nationale Dominanz mit vielen Titeln, international bleiben die Erfolge allerdings noch aus.

Der größte Widersacher in der nationalen Liga war eine lange Zeit der AS Monaco. Dieser wurde 2011 vom russischen Unternehmer Dmitry Rybolowlew gekauft, als der Verein noch in der französischen zweiten Liga, der Ligue 2 spielte. Schon zu Beginn konnte der AS Monaco Spielertransfers tätigen, die sich kein anderer Zweitligist leisten konnte. Durch die Finanzkraft konnte man eine Zeit lang mit der Übermacht Paris Saint Germain mithalten und wurde 2017 sogar französischer Meister. Inzwischen setzt der Verein eher auf junge Talente, große Ausgaben gibt es nicht mehr. Die größte Aktionärin des Vereins ist Jekaterina Rybolowlewa, die 29-Jährige Tochter des Unternehmers. Somit sind jederzeit weitere große Investitionen möglich.

Die italienische Serie A ist ebenfalls eine interessante Liga für Investoren. Zwölf der 20 Mannschaften gehören Investoren oder sind in Privatbesitz. Vor allem Unternehmerfamilien waren oder sind in den Vereinen jahrelang integriert. So gehört der italienische Vorzeigeverein Juventus Turin der Familie Agnelli, denen der weltbekannte Automobilkonzern Fiat gehört. Der traditionsreiche Fußballverein AC Mailand war mehrere Jahrzehnte lang unter der Obhut des italienischen Politikers

und Unternehmers Silvio Berlusconi. Der Mailänder Stadtrivale Inter Mailand gehörte dem Öl-Tycoon Massimo Moratti. Vor allen Dingen bei den beiden Mailänder Vereinen ist inzwischen der Einfluss chinesischer Großunternehmer und Investoren zu erkennen. So kaufte 2017 der chinesische Geschäftsmann Li Yonghong für 740 Millionen € 99,93% Anteile am AC Mailand. Ebenfalls 2017 verkaufte Inter Mailand für 270 Millionen € 68,55% der Anteile an die chinesische Suning Holdings Group. Im April 2017 waren beim traditionsreichen Derby bereits kommerzielle Auswirkungen zu spüren. Dieses Spiel wird seit Jahren traditionell Sonntags ausgetragen, in diesem Jahr wurde es allerdings an einem Samstag um 12.30 Uhr gespielt, damit die Zuschauer und Fans in China das Spiel zur besten Sendezeit verfolgen konnten. Die Dimensionen und Ausmaße des Einflusses von Investoren sind auch am Wechsel von Cristiano Ronaldo zu Juventus Turin im Sommer 2018 zu erkennen. Der Präsident Agnelli bezahlte insgesamt 350 Millionen € für Ronaldo, das sich aus der Transferabläse und dem Gehalt zusammensetzt. Dieses Volumen war für ihn ohne weitere Probleme zu stemmen, während die anderen Vereine sich dieses Paket rein finanziell nicht leisten können.

Die Hochburg für Investoren ist jedoch die englische Premier League. Jeder der 20 Erstligavereine ist im Besitz eines Investors. Folglich ist sie auch die Liga mit dem meisten Geld und Budget und den größten Möglichkeiten. Acht der 20 Vereine gehören britischen Besitzern, die restlichen zwölf Mannschaften sind unter der Obhut von ausländischen Investoren. Insgesamt 17 Besitzer halten dabei mehr als 50% der Anteile am jeweiligen Verein. Die bekanntesten Besitzer sind neben Roman Abramowitsch vom FC Chelsea der Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan von Manchester City. Vor allem wegen diesen beiden Investoren sind in England horrenden Geldsummen im Umlauf, die in anderen Ligen nicht vorstellbar sind. So zahlte allein Roman Abramowitsch in den letzten 15 Jahren umgerechnet 1,23 Milliarden € an Ablöse für Spieler und 2,81 Milliarden € an Gehältern für die Spieler. Bei Manchester City gehören 87% der Anteile dem Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan, die restlichen 13% hält China Media Capital. Dem gegenüber stehen aber auch viele Einnahmen, die hauptsächlich aus den TV-Geldern generiert werden. In der Saison 2017/2018 erhielt der Tabellenletzte West Bromwich Albion 110 Millionen € an TV-

Geldern und somit deutlich mehr als der Tabellenführer in Deutschland, der FC Bayern München.

Für die Investoren geht es in England aber nicht nur darum, Geld zu verdienen. Roman Abramowitsch ist nicht nur Investor, sondern auch ein großer Fan des Vereins. Er fliegt zu jedem Spiel des FC Chelsea und feiert die Erfolge mit den Fans zusammen. Der Scheich von Manchester City besitzt die City Football Group, zu der zusätzlich Melbourne City FC aus Australien und New York City FC aus den USA gehören. So möchte er sich in verschiedenen Märkten etablieren und Standbeine aufbauen. Er verfolgt die Spiele aller Teams und versucht so oft es geht persönlich vor Ort zu sein. Für nahezu alle Investoren in England gilt eine grenzenlose Entscheidungsfreiheit in finanzieller, sportlicher und personeller Hinsicht. Dies ist Chance und Risiko zugleich. Ein Beispiel für diesen schmalen Grad ist der FC Portsmouth. Der Verein spielte 2010 noch in der Premier League und stand nebenbei im Finale des englischen FA Cups. Durch ständige Besitzerwechsel und zwei Insolvenzen fanden sie sich 2013 in der vierten englischen Liga wieder. Heute spielen sie in der dritten Liga und gehören dem Portsmouth Supporters Trust, also den eigenen Fans.⁴⁷

4.3 Status Quo in Deutschland

Im Vergleich zu den anderen vier europäischen Top-Ligen sieht es in Deutschland bezüglich der Lage von Investoren deutlich anders aus. Es gibt gegenwärtig deutlich weniger Investoren mit weniger Einfluss. Grund dafür ist die 50+1-Regel, die in der Bundesliga gilt. Diese Regel ist Bestandteil der Satzung der DFL und besagt, „dass eine Kapitalgesellschaft nur dann eine Lizenz für die Teilnahme an der Bundesliga oder 2. Bundesliga erwerben kann, wenn der jeweilige Mutterverein mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist, also mindestens 50% der Stimmanteile plus ei-

⁴⁷ Vgl. Austermann/Brudermanns/Budimir 2018

nen weiteren Stimmanteil in der Versammlung der an der Kapitalgesellschaft beteiligten Anteilseigner hält.“⁴⁸ Demnach sind ein Einstieg und vor allem der Einfluss von Investoren in dem Umfang wie in England in Deutschland nicht möglich. Dementsprechend schwach sind derzeit die finanziellen Möglichkeiten der deutschen Vereine im internationalen Vergleich. Das ist auch daran zu erkennen, dass in der Bundesliga sowohl aktuell als auch potenziell wenige wirkliche Topstars spielen. In den vergangenen Jahren ist also ein Verlust der Wettbewerbsfähigkeit in sportlicher und kommerzieller Hinsicht zu beobachten, der sich in den fehlenden Erfolgen in den internationalen Wettbewerben in den letzten Jahren begründet. Besonders deutlich wurde dies in der Sommertransferperiode der Saison 2018/19. Dort gaben die Mannschaften der Bundesliga insgesamt 450 Millionen € für neue Spieler aus. Während in Spanien 790 Millionen € für Neuzugänge ausgegeben wurden, wurde sowohl in Italien als auch in England die Milliardengrenze deutlich überschritten. In der italienischen Serie A lagen die Ausgaben bei 1,14 Milliarden €, in England sogar bei 1,4 Milliarden €. Bei den Einnahmen durch Spielertransfers sieht es ähnlich aus. Die Bundesliga erzielte im Vergleich mit den anderen vier Ligen die zweitwenigsten Erträge.

⁴⁸ Vgl. DFL 2018

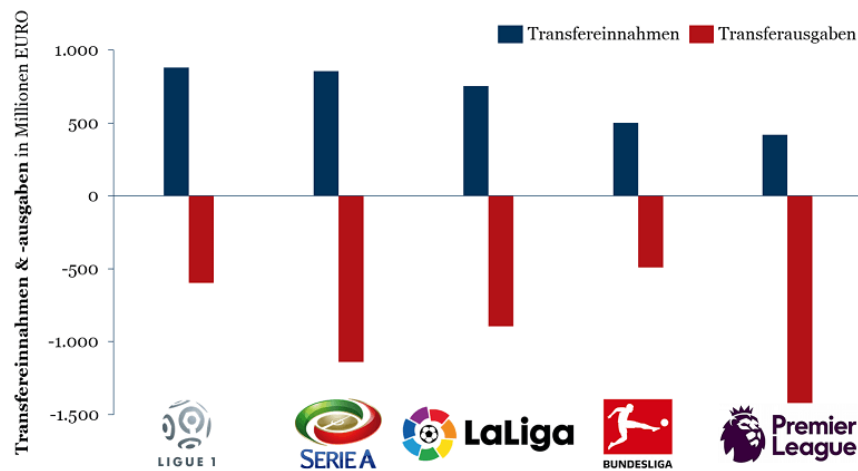


Abbildung 3: Vergleich der Transferaktivitäten in den Top-5-Ligen 2018/19⁴⁹

Das zeigt, dass in Deutschland die Mittel im Wettbewerb um die besten Spieler und Talente fehlen. Diese sind allerdings eine wichtige Voraussetzung für sportlichen Erfolg und somit auch steigende Gewinne und Umsätze, da sich mittel- bis langfristige die finanzstärksten Mannschaften im sportlichen Wettbewerb durchsetzen werden. Damit der deutsche Fußball im internationalen Vergleich konkurrenzfähig bleiben möchte, ist es unumgänglich, sich zusätzlichen Einnahmequellen zu öffnen. Während die Möglichkeiten im Bereich der Werbung und den Fans nahezu ausgeschöpft sind, ist bei den Fernsehgeldern und vor allem bei den Investoren noch Steigerungspotential vorhanden. Hier stehen aktuell noch rechtliche Vorschriften im Weg. Schaut man auf die Frage nach den Investoren, bleibt festzustellen, dass sich die 36 Profivereine der 1. Und 2. Fußballbundesliga gegenseitig blockieren und seit Jahren Debatten über die 50+1-Regel führen. Dieses Prinzip ist in der Vergangenheit jedoch bereits mehrfach gebrochen worden. So nutzen Bayer 04 Leverkusen, der VFL Wolfsburg und die TSG 1899 Hoffenheim eine Ausnahmeregelung, die von der

⁴⁹ Vgl. Leister 2018

DFL gebilligt wurde.⁵⁰ Diese besagt, dass ein Investor dann die Mehrheit an einem Verein übernehmen darf, wenn er vor dem 1. Juli 1999 den Fußballsport des jeweiligen Muttervereins seit mehr als 20 Jahren ununterbrochen und erheblich gefördert hat. Später strich die DFL das Datum aus der Klausel und erweiterte sie auf Mäzene. Somit haben die langjährigen Geldgeber, die Konzerne Bayern und Volkswagen sowie SAP-Gründer Dietmar Hopp das Sagen in ihren Vereinen.

Eine weitere Ausnahme bildet RB Leipzig, welcher von RedBull Besitzer Dietrich Mateschitz mit ungefähr 100 Millionen € finanziert wurde. Dies verstößt zwar grundsätzlich gegen den Grundgedanken der 50+1-Regel, jedoch gibt es bei RB Leipzig keine ausgelagerte Profiabteilung, über die ein Investor theoretisch die Macht erlangen könnte. Dieses Modell wurde von der DFL durch mehrere Kompromisse akzeptiert, auch um den kriselnden Fußball in Ostdeutschland am Leben zu halten. Zudem bestimmen 17 speziell ausgesuchte Vereinsmitglieder die Geschicke des Vereins. Die letzte Entscheidung liegt somit beim Verein und die 50+1-Regel wird formal eingehalten.⁵¹

Auch bei den anderen großen Vereinen in Deutschland, wie der FC Bayern München oder Borussia Dortmund, steigt der Einfluss von Investoren von Jahr zu Jahr. Selbst bei kleineren Vereinen ist dies zu erkennen, wie das Beispiel von Hertha BSC Berlin verdeutlicht. Diese holten den international bekannten Finanzinvestor Kohlberg Kravis Roberts & Co. als Minderheitsaktionär in den Verein, der bei der Weiterentwicklung und Entschuldung stark beteiligt ist. Festzuhalten ist, dass es im deutschen Fußball vielfältige Modelle gibt. Dies bekräftigt die Meinung vieler Experten und Funktionäre, dass jeder Verein selbst darüber entscheiden soll, wie intensiv Investoren im Verein beteiligt werden. Aktuell ist die Mehrheit der 36 Profivereine aber noch gegen dieses Modell der Selbstbestimmung. Die Befürworter des Status Quo bedenken dabei jedoch nicht die sportliche Wettbewerbsfähigkeit auf europäischer und internationaler Ebene. Dies kommt oft aus dem Umkreis der kleineren

⁵⁰ Vgl. Schmitt 2018

⁵¹ Vgl. Näher 2015

Vereine, die mit dem Argument von unkontrollierten Geldeinflüssen und wirtschaftlicher Unvernunft dagegen halten. Ergänzend kommt für die kleineren Vereine hinzu, dass sie bei einer Abschaffung der 50+1-Regel mit finanziellen Nachteilen zu rechnen haben, da diese für Investoren oder TV-Anstalten unattraktiver sind. Auf der anderen Seite hindert die Regel sie allerdings auch daran, weitere Geldquellen zu erschließen und die eigene finanzielle Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.⁵²

⁵² Vgl. Schmitt 2018

5 Fallbeispiel Manchester City

Manchester City ist aktuell einer der am schnellsten wachsenden Vereine im internationalen Fußball. In den letzten Jahren schaffte der Verein einen Aufstieg von einem durchschnittlichen Verein hin zu einer internationalen Topmannschaft. Dieser Aufstieg ist zu großen Teilen dem Geld von Investoren zuzuschreiben. In diesem Kapitel wird zunächst der Verein mit seiner Historie vorgestellt. Anschließend wird auf die Integration und den Einfluss von Investoren eingegangen, bevor am Schluss ein Vergleich der Ergebnisse mit den Zielen gezogen wird.

5.1 Vorstellung des Fußballvereins

Manchester City ist ein Fußballverein aus Manchester City und trägt den Spitznamen „The Citizens“. 1880 gegründet lief der Verein zunächst unter dem Namen West Gorton Saint Marks auf, bevor er 1887 in Ardwick A.F.C. umbenannt wurde. Erst im Jahre 1894 wurde der bis heute bekannte Name Manchester City F.C. etabliert. 1892 war Ardwick A.F.C. ein Gründungsmitglied der damals zweithöchsten Spielklasse. In der Saison 1893/94 hatte der Verein große finanzielle Schwierigkeiten, sodass eine grundlegende Umstrukturierung und schließlich eine Umbenennung in Manchester City F.C. stattfand. Gleichzeitig fand eine Eintragung in das Handelsregister als „Manchester City Football Club limited“ am 16.04.1894 statt. Fünf Jahre später sicherte sich der Verein den ersten nennenswerten Erfolg mit dem Gewinn der Meisterschaft in der zweiten Liga und dem gleichbedeutenden Aufstieg. Der erste große Titel wurde 1904 mit dem Gewinn des FA-Cups erreicht. Die erste englische Meisterschaft wurde 1937 gewonnen. Anschließend erfolgte jedoch eine lange Zeit ohne größere nennenswerte Erfolge. Erst zwischen den späten 1960er-Jahren und den frühen 1970er-Jahren gab es eine sehr erfolgreiche Zeit. In diesem Zeitraum wurde neben der zweiten Meisterschaft im Jahr 1968 auch der erste internationale Titel gewonnen. 1970 gewann der Verein mit dem Europapokal der Pokalsieger den Wettbewerb, der heute als Europa League bekannt ist. Anschließend herrschte wieder eine lange Zeit des Misserfolges, der in den 1980er-Jahren mit zwei Abstiegen einen Tiefpunkt erreichte. Zwar konnte in dieser Zeit auch zweimal der fünfte Platz in der ersten Liga belegt werden, dennoch war eine

negative Tendenz erkennbar. Den absoluten Tiefpunkt gab es 1998 mit dem erstmaligen Abstieg in die dritte Liga. In Folge dessen übernahm ein neuer Vorsitzender den Verein und der direkte Wiederaufstieg wurde geschafft. Zeitgleich wurden die Pläne für einen Umzug in ein neues Stadion veröffentlicht und es verbreitete sich positive und optimistische Stimmung. 2003 zog der Verein dann in das neue Stadion, das City of Manchester Stadium, um. Inzwischen wurde das Stadion in das Etihad-Stadium umbenannt. In der ersten Saison im neuen Stadion wurde zwar nur Platz neun belegt, durch die Fairplay Wertung der UEFA qualifizierte man sich trotzdem für den internationalen Wettbewerb.⁵³

Der ungewöhnlich schnelle Aufstieg des Vereins machte sich 2005 bemerkbar. Die Rechnungsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche stufte Manchester City im Ranking der umsatzstärksten Vereine auf Platz 16 ein. Zwei Jahre später erwarb der ehemalige Premierminister Thailands, Thaksin Shinawahra, die Hauptanteile des Vereins, bevor er sie im September 2008 für 185 Millionen € an ein Investmentunternehmen aus Abu Dhabi wieder verkaufte. In den darauf folgenden Spielzeiten erlebte Manchester City einen großen Aufschwung mit vielen nationalen Titeln.⁵⁴ Insgesamt wurde der Verein bis heute je sechsmal Meister sowie FA-Cup und Ligapokalsieger. International ist der Gewinn des Europapokals der Pokalsieger 1970 der bislang einzige Erfolg. Trainiert wird das Team aktuell von Pep Guardiola. Vorsitzender des Vereins ist Khaldoon Al Mubarak.

Die Anteile von Manchester City werden zu 100% von der „City Football Group“ gehalten, an der wiederum die „Abu Dhabi United Group Investment & Development Limited“ zu 86,21% sowie die „China Media Capital Holdings Limited“ zu 13,79% beteiligt sind. Der Eigner des Vereins, Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan, bezeichnet seine Investitionspolitik als ein langfristiges Projekt. Am Ende soll der Verein finanziell auf eigenen Beinen stehen. Bisher glich er einen Teil der Verluste aus

⁵³ Vgl. Manchester City 2019

⁵⁴ Vgl. Blöding 2019

eigener Tasche aus, um nicht gegen die Regeln des Financial Fair Play zu verstoßen. Der Verein, der neben den Citizens auch den Spitznamen „The Skyblues“ trägt, spielt traditionell in hellblau-weißen Trikots. In seiner Historie hatte der Verein viele Ausrüster und Trikotsponsoren. Seit 2009 ziert die Fluggesellschaft Etihad Airways das Trikot von Manchester City. Aktuell wird der Verein noch von Nike ausgerüstet. Ab der Saison 2019/20 wird der Ausrüster allerdings Puma sein. Im Februar 2019 unterzeichnete die Coty Football Group einen langjährigen Ausrüstervertrag mit dem deutschen Sportartikelhersteller. Dieser Vertrag gilt auch für die weiteren Vereine der City Football Group. Sowohl über die Länge des Vertrages als auch das finanzielle Volumen wurden von beiden Seiten keine Angaben gemacht. Laut mehreren Medienberichten beläuft sich der Deal auf eine Höhe von 750 Millionen € bei einer Laufzeit von zehn Jahren.⁵⁵ Wie bei vielen Spitzenvereinen ist auch bei Manchester City inzwischen der Frauenfußball beheimatet. Der Manchester City Ladies Football Club wurde im November 1988 gegründet und ist im Sport- und Trainingskomplex der Herrenmannschaft integriert.

5.2 Integration von Investoren

Seit 2008 ist Manchester City in der Hand von Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan. Er kaufte den Verein 2008 für ungefähr 240 Millionen €, als dieser noch ein Abstiegs kandidat war. In seiner jetzt mehr als zehnjährigen Amtszeit investierte der Scheich umgerechnet ungefähr 1,46 Milliarden €. Dieses Geld wurde nicht nur in neue Spieler investiert, sondern vor allem auch in die Infrastruktur. So ist ein Campus errichtet worden, der zu den teuersten und modernsten weltweit gehört. Dieser kostete 250 Millionen € und bietet u.a. Platz für 16 Fußballfelder.

⁵⁵ Vgl. rp-online 2019



Abbildung 4: Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan⁵⁶

Die größte Veränderung durch das Geld des Scheichs spielte sich aber im Lizenzspielerkader ab. Dies lässt sich am Gesamtmarktwert der aktuellen Mannschaft erkennen, die mit 1,17 Milliarden € das wertvollste Team der Welt darstellt.⁵⁷ Mit Pep Guardiola wurde zudem einer der weltbesten Trainer verpflichtet, der sich seine Mannschaft nach seinen Gedanken und Wünschen zusammenstellen kann. Geldtechnisch sind dem Verein keine Grenzen gesetzt, auch weil der Scheich den Fußball als eine Leidenschaft ansieht. Laut dem bekannten Wirtschaftsmagazin „Forbes“ wird sein Vermögen auf ungefähr 22 Milliarden € geschätzt. So gleicht die

⁵⁶ Vgl. Manager Magazin 2018

⁵⁷ Vgl. Transfermarkt 2019

Mannschaft inzwischen einer Weltauswahl, bei der absolute Topstars wie Sergio Agüero, Kevin de Bruyne oder auch die deutschen Nationalspieler Leroy Sané und İlkay Gündogan mitspielen.

Mit seinem Einstieg verfolgt der Investor zwei Ziele. Zum einen will er die Menschen durch Fußball und Erfolge für den Fußball begeistern, zum anderen möchte er dadurch vor allem das Emirat Abu Dhabi mehr ins Rampenlicht rücken. Der Verein, der jahrelang im Schatten des großen Rivalen Manchester United stand, hat es also vor allem Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan zu verdanken, inzwischen national die Nummer eins zu sein. Dies belegen die Erfolge seit der Übernahme. Wie bereits erwähnt, besitzt er seit 2009 die City Football Group. Neben Manchester City, Melbourne City und New York City FC gehören Farmteams aus Uruguay, China, Japan, Spanien und den Vereinigten Arabischen Emiraten dazu. Außerdem ist er Besitzer von FC Al-Jazira aus dem letztgenannten Land. Darüber hinaus besitzt er Anteile bei Ferrari und der Daimler AG und war der Initiator dafür, dass die Formel 1 seit 2009 einen Grand Prix in Abu Dhabi fährt. Zusätzlich betreibt er eine eigene Reit-sport-Turnierserie und ist Veranstalter eines jährlichen Halbmarathons. Aufgrund seines enormen Reichtums besitzt er eine Super-Yacht mit zwei Hubschrauberlandeplätzen, drei Swimming Pools und einem eigenen Kino. Dazu kommt eine Sammlung von unzähligen Luxuswagen, eine eigene Suite im bisher einzigen 7-Sterne-Hotel der Welt und eine 45-Millionen teure Villa in Spanien.⁵⁸ Dieses große Vermögen ist ihm quasi in die Wiege gelegt worden. Sein Vater, Zayid bin Sultan Al Nayhan, war der Emir von Abu Dhabi und bis zu seinem Tod erster Präsident der Vereinigten Arabischen Emirate. Scheich Mansour selbst studierte zeitweise in Kalifornien und erhielt 1993 seinen Bachelor in „International Affairs“. Seit 1997 ist er Leiter des Präsidialamtes und Unternehmer. Im derzeitigen Kabinett der Vereinigten Arabischen Emirate ist er Minister für Präsidenschaftsangelegenheiten für einen seiner Brüder, der derzeit Präsident ist. Darüber hinaus ist er Vorstandsvorsitzender der First Gulf Bank und Mitglied des Stiftungsrates der „Zayed Charitable and

⁵⁸ Vgl. Ran 2017

Huminitarian Foundation“. Er engagiert sich ferner auch im sozialen Bereich, indem er diverse Stipendienprogramme für die Auslandsstudien einheimischer Studenten gründete. Dass er über ein unfassbar hohes Vermögen verfügt, beweist die Tatsache, dass er in mehreren Branchen und Unternehmen Mitspracherecht hat. Dazu zählen Virgin Galactic, ein Raumfahrtunternehmen aus den USA, sowie mit Sky News Arabia ein TV-Nachrichtensender aus Abu Dhabi. Des Weiteren ist er beim obersten Leitungsgremium für Gas, Öl und ähnliche Industriezweige, dem Supreme Petroleum Council, involviert. Ergänzend dazu ist er bei der International Petroleum Investment Company, einem Staatsunternehmen der Vereinigten Arabischen Emirate, beteiligt. Zum Schluss gehört er dem Abu Dhabi Investment Council an, ein Investmentarm der Regierung von Abu Dhabi.⁵⁹ Somit ist zu erkennen, woher er sein immenses Vermögen hat, welches er durch die Beteiligung in diesen Unternehmen vergrößert. Sein größtes und interessantestes Projekt ist aber Manchester City, da der Verein über das insgesamt größte Potential verfügt.

Manchester City ist aber nicht die einzige Mannschaft, die im internationalen Fußball durch schwerreiche Investoren neue finanzielle Dimensionen geöffnet bekommen hat. Bei diesen Vereinen stellt sich oft die Frage, ob sie das Financial Fairplay einhalten. Dies ist bei jedem Verein mit Investoren ein Thema, bei Vereinen wie Manchester City jedoch noch wichtiger, da das finanzielle Volumen extrem groß ist. Das Financial Fairplay ist ein von der UEFA eingeführtes Reglement, das zur Klublizenzierung für die Teilnahme an den europäischen Klubwettbewerben dient. Dieses wurde eingeführt, um den massiven Spielergehältern und Ablösesummen entgegenzuwirken. Da die Vereine den enormen Ausgaben keine gleichwertigen Einnahmen gegenüberstellen konnten, musste eine Finanzierung über Kredite oder private Vermögen erfolgen. Das Financial Fairplay soll dies eindämmen und ist im Prinzip leicht erklärt. Die relativen Einnahmen der jeweils vergangenen drei Jahre müssen die relativen Ausgaben mindestens ausgleichen. Ist dies nicht der Fall, wird das davor liegende Jahr hinzugezogen, um festzustellen, ob zumindest eine positive

⁵⁹ Vgl. Vermögen Magazin 2019

Tendenz erkennbar ist. Falls die Ausgaben die Einnahmen dennoch übersteigen, kann die Differenz, die derzeit maximal 30 Millionen € betragen darf, durch Investoren oder private Geldgeber ausgeglichen werden. Werden diese Regeln gebrochen, werden die Vereine von der UEFA sanktioniert.⁶⁰ Genau gegen diese Regeln könnte Manchester City verstoßen haben, weswegen aktuell über ein Ausschluss aus der UEFA Champions League diskutiert wird. Zurzeit wird der Verein durch die Finanzkontrollbehörde der UEFA untersucht. Nach dessen Abschluss „werde erwartet, dass eine Empfehlung zum Ausschluss des Scheich-Klubs vom wichtigsten europäischen Verein ausgesprochen werde.“⁶¹ Dieser Verdacht kam vor allem durch die Football-Leaks Veröffentlichungen auf. Ende 2018 hatte diese Enthüllungsplattform mit Hilfe von E-Mails und internen Klub-Dokumenten unlauteres Finanzgebaren des Vereins aufgedeckt. Demnach soll Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan über Jahre hinweg verschleierte Zahlungen an den Verein geleistet haben. Diese Dokumente liegen sowohl dem Spiegel als auch dem Recherchenetzwerk EIC vor. Der Betrug soll mit Sponsoren abgewickelt worden sein, die anders als im Vertrag festgeschrieben viel weniger gezahlt haben sollen. Die jeweilige Differenz ist aus dem Privatvermögen des Scheichs beglichen worden.⁶² Inwieweit diese Anschuldigungen stimmen und ob, und wenn ja, wie lange der Verein aus den europäischen Wettbewerben ausgeschlossen wird, wird in den kommenden Wochen entschieden.

5.3 Vergleich von Zielen und Ergebnissen

Mit dem Einstieg von Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan im Jahr 2008 verfolgte der Verein mehrere Ziele, die sowohl sportlicher als auch wirtschaftlicher Natur sind. Das größte sportliche Ziel ist der sportliche Erfolg, also der Gewinn von Titeln und Trophäen. Schaut man auf die nationalen Erfolge vor der finanziellen Unterstützung des Scheichs, standen zwei Meisterschaften, vier Pokalsiege und zwei Ligapokalsiege zu Buche. In den zehn Jahren seit der Übernahme wurden mit insgesamt zehn

⁶⁰ Vgl. Spiegel 2018

⁶¹ Vgl. Ntv 2019

⁶² Vgl. Ntv 2019

Titeln zwei Trophäen mehr gewonnen als in den 128 Jahren Vereinsbestehen davor. Neben vier weiteren Meisterschaften und Ligapokalsiegen wurde zusätzlich zweimal der Pokal gewonnen. Dies hängt in erster Linie mit den getätigten Spielertransfers und der dadurch gewonnenen Qualität innerhalb des Lizenzspielerkaders zusammen. Am besten ist dies an dem wachsenden Gesamtmarktwert des Kaders zu erkennen. In der Saison nach der Übernahme betrug der Gesamtmarktwert 246,8 Millionen €. In den folgenden Jahren wurde der Kader Jahr für Jahr qualitativ verstärkt, so dass der Gesamtmarktwert um insgesamt 923,2 Millionen € anstieg und aktuell 1,17 Milliarden € beträgt.⁶³ An diesen Zahlen lässt sich die enorme Finanzkraft des Vereins erkennen. Auf nationaler Ebene haben sich die diversen Investitionen ausgezahlt, was die eben beschriebenen Erfolge bestätigen. Das ganz große und übergeordnete sportliche Ziel, der Gewinn der UEFA Champions League, wurde bislang jedoch nicht erreicht. In den elf Saisons wurde die Champions League achtmal erreicht, das jeweilige Abschneiden ist angesichts der Ansprüche und Qualität enttäuschend. Zweimal schied man bereits in der Gruppenphase aus, dreimal war im Achtelfinale Endstation. Zweimal erreichte der Verein das Viertelfinale und einmal das Halbfinale. Insofern kann man sagen, dass die sportlichen Ziele national erreicht worden sind, international dagegen wurden sie deutlich verfehlt.

Ein anderer Punkt, der sich zum Positiven gewandelt hat, ist die Art und Weise wie der Verein Fußball spielt. Vor allen Dingen durch die Verpflichtungen gewünschter Spieler und Trainer spielt Manchester City inzwischen eine Art Fußball, die von vielen Fans und Experten als die attraktivste Spielweise anerkannt wird. Ein weiterer Faktor, der sich durch die Investitionen von Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan sehr positiv verändert hat, ist die Jugendarbeit. Diese war bis 2008 zwar solide, jedoch kaum beachtet und wahrgenommen, weil der Verein noch nicht so deutlich im Rampenlicht stand wie heute. Durch die Übernahme wurde auch in die Jugendarbeit investiert, dessen Früchte nach und nach geerntet werden. Das liegt zum einen an den Erfolgen der einzelnen Jugendmannschaften, die in den vergangenen

⁶³ Vgl. Transfermarkt 2019

Jahren zunahmen. Andererseits ist dies an den jungen Spielern zu erkennen, die immer mehr den Sprung in den Profibereich schaffen. An oberster Stelle sind hier Jadon Sancho, Brahim Diaz, Oleksandr Zinchenko und Phil Foden zu nennen, die allesamt die Jugendmannschaften des Vereins durchliefen und im Profifußball fest integriert sind. Der bekannteste und wohl aktuell beste dieser vier genannten Spieler ist Jadon Sancho, der inzwischen bei Borussia Dortmund spielt und einen Marktwert von 100 Millionen € hat. Brahim Diaz ist mit einem Marktwert von 17 Millionen € nach seinem Wechsel zu Real Madrid zwar kein Bestandteil mehr von Manchester City, durchlief aber genau wie Jadon Sancho alle Mannschaften im Jugendbereich. Anders sieht es bei Oleksandr Zinchenko und Phil Foden aus. Oleksandr Zinchenko besitzt einen Marktwert von 20 Millionen € und absolvierte in der abgelaufenen Saison 29 von 56 möglichen Spielen. Der größte Hoffnungsträger ist der 19-jährige Phil Foden, dem in dieser Saison der Durchbruch gelang. Mit einem Marktwert von 25 Millionen € zählt er für viele Experten als eines der vielversprechendsten Talente weltweit.⁶⁴ Unterstützt wurde der Prozess durch den Bau einer Jugend-Akademie, welche insgesamt 250 Millionen € gekostet hat.

⁶⁴ Vgl. Transfermarkt 2019



Abbildung 5: Lageplan der Akademie von Manchester City⁶⁵

Der Campus ist ausgestattet mit den modernsten und zeitgemäßen Techniken, so dass eine positive und gesunde Entwicklung gewährleistet ist. Das Trainings- und Ausbildungsgelände hat eine Fläche von 720000 Quadratmeter mit insgesamt 16 Trainingsplätzen, die allesamt eine unterschiedliche Beschaffenheit aufweisen. Des Weiteren gibt es einen großen Indoorplatz mit ausreichend Kapazität zur Videoanalyse und ein Stadion mit 7000 Zuschauerplätzen, die für die Jugendmannschaften vorbehalten sind. Der Campus bietet alles, was einer bestmöglichen Entwicklung dient. Dass nichts dem Zufall überlassen wird, zeigt die Tatsache, dass ein Vier-Sterne-Schlafraum in die Akademie integriert ist, die von renommierten Schlafforschern konzipiert wurde. Dies soll der idealen Regeneration und Vorbereitung dienen. Professionell ausgestattete Räume runden den weltweit modernsten Campus ab.⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Cöln 2015

⁶⁶ Vgl. Cöln 2015

Auch wirtschaftlich hat sich der Verein enorm verbessert. Seit der Übernahme hat sich der Umsatz des Vereins mehr als verfünffacht. 2008/09 betrug der Umsatz 102 Millionen €, in der letzten Saison 2017/18 dagegen 568 Millionen €. Schaut man noch weiter zurück, so lag der Umsatz 2005/06 bei gerade einmal 89 Millionen €. Somit ist festzuhalten, dass das wirtschaftliche Ziel des Scheichs erreicht wurde. Der Verein wird finanziell mehr und mehr unabhängig von ihm. Im nationalen Vergleich ist Manchester City die Nummer zwei hinter dem Stadtrivalen Manchester United, die 2017/18 einen Umsatz von 666 Millionen € aufweisen konnten. International ist der Verein das fünftstärkste Fußballunternehmen gemessen am Umsatz, was die finanzielle Unabhängigkeit untermauert.



Abbildung 6: Umsatz von Manchester City seit der Saison 2005/06⁶⁷

Neben dem sportlichen Erfolg und den Finanzen war das dritte große Ziel, die Reichweite und Bekanntheit voranzutreiben. Durch die Investitionen in Spieler, Trainer und Infrastruktur sollte Manchester City auch als Marke mit globaler Strahlkraft aufgebaut werden. Dieses Vorhaben ist bislang noch nicht umgesetzt worden. Außerhalb von England, vor allem in Ländern mit hohem Marktpotential wie die USA

⁶⁷ Vgl. Statista 2019

oder China, ist der Verein zwar bekannt, verfügt aber über keine große Anhängerschaft. National wird ihnen der Rang von traditionsreichen Vereinen wie Manchester United oder FC Liverpool abgelaufen, international von Real Madrid, Bayern München, FC Barcelona oder Juventus Turin.⁶⁸ Ein wichtiger Indikator dafür sind die Besucherzahlen bei Heimspielen im Etihad Stadium. Das Stadion mit einer Kapazität von 55017 Zuschauerplätzen war sowohl bei nationalen als auch bei internationalen Spielen nur selten ausverkauft. Im Schnitt besuchten 54.130 Zuschauer die Spiele, jedoch wurden die erworbenen Eintrittskarten des Öfteren nicht genutzt oder zurückgegeben. In diesem Bereich ist aber eine positive Tendenz zu erkennen. In der Saison 2008/09 lag die durchschnittliche Besucherzahl noch bei 42903.⁶⁹ International ist aber noch deutlich Luft nach oben, um die Marke Manchester City auf ein Niveau mit den ganz großen Vereinen zu bringen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Ziele teilweise erreicht, teilweise nicht erreicht oder verfehlt wurden. Während die sportlichen Ziele national auf jeden Fall verwirklicht wurden, ist international noch deutlich Luft nach oben. Auch was die Finanzkraft betrifft, ist der Verein mehr als im Soll. Dem gegenüber liegt die Strahlkraft, wo Manchester City die deutlichsten Defizite und dementsprechend die größte Arbeit vor sich hat.

⁶⁸ Vgl. Honigstein 2017

⁶⁹ Vgl. Transfermarkt 2019

6 Fazit und Ausblick

Das Hauptziel dieser Arbeit war es, den Einfluss von Investoren auf den sportlichen und finanziellen Erfolg eines Fußballvereins herauszustellen. Um dies letztendlich bewerten zu können, müssen mehrere Beispiele herangezogen und analysiert werden. Schaut man nur auf das Praxisbeispiel Manchester City, so ist festzuhalten, dass die Investoren einen großen Einfluss auf das sportliche und wirtschaftliche Geschehen eines Vereins haben. Dies ist sehr gut an dem Vergleich der Ziele mit den Ergebnissen zu erkennen. Der Verein hat seit dem Einstieg von Scheich Mansour bin Zayed Al Nayhan viele sportliche Erfolge gefeiert und sich auch wirtschaftlich konsolidiert. Mit einem Gesamtmarktwert von 1,17 Milliarden € stellt Manchester City darüber die aktuell wertvollste Fußballmannschaft der Welt. Das wäre ohne die finanzielle Unterstützung des Scheichs nicht möglich gewesen. Für das ganz große Ziel, den Gewinn der UEFA Champions League, reichte es bisher noch nicht. Dennoch ist der Verein auf einem guten Weg, sich nachhaltig national und international in der absoluten Spitze zu etablieren. Dem gegenüber steht allerdings das große Problem der Strahlkraft. Trotz all den Erfolgen fehlt dem Verein die Bekanntheit und Reichweite über Ländergrenzen hinaus. Dieses Problem kann kein Geld der Welt lösen und setzt zielgerichtete und professionelle Marketingmaßnahmen voraus. Dieser Aufgabe hat sich der Verein in den vergangenen Jahren angenommen und versucht den Verein und die Marke Manchester City kontinuierlich bekannter zu machen. Anhand des Praxisbeispiels kann man zu dem Entschluss kommen, dass die Investoren einen großen Einfluss auf den sportlichen und finanziellen Erfolg haben. Jedoch bedeutet die Beteiligung eines Investors jeglicher Art nicht auch gleich Erfolg. Wie in Punkt 4.2 dargestellt, gibt es viele Beispiele im internationalen Fußball, wie der Einstieg eines Investors den Vereinen mehr geschadet als geholfen hat. Das ist vor allem dann der Fall, wenn der Investor zum einen zu wenig spezielles Fachwissen verfügt und zum anderen zu viel Macht und Einfluss innerhalb des Vereins besitzt. Viele Vereine verfehlten ihre Ziele und ihre Erwartungen wurden nicht erfüllt, so dass nicht nur der sportliche Erfolg ausblieb, sondern auch die Wirtschaftskraft verloren ging. Die Vereine müssen sich bei ihrer Wahl des Investors also viele Gedanken machen. Dass es auf Dauer unumgänglich ist, auf Investoren zu setzen, zeigt die deutsche Bundesliga. Dort ist es aufgrund der 50+1-Regel für Investoren nicht möglich, die Mehrheit der Anteile im Verein zu erlangen.

Die Konsequenz davon ist, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit immer mehr fehlt. Die anderen vier Top-Ligen, sprich England, Italien, Spanien und Frankreich, sind in dieser Thematik der Bundesliga einen deutlichen Schritt voraus. Aufgrund dieser Tatsachen ist es mehr als wahrscheinlich, dass in Zukunft die Investoren immer mehr an Bedeutung gewinnen werden und in die Vereine mit einbezogen werden. Letztendlich liegt es an den Verantwortlichen der Vereine, die Investoren gezielt auszuwählen und somit die Voraussetzungen für sportlichen und finanziellen Erfolg zu gewährleisten. Das Beispiel von Manchester City zeigt auf, dass mit einer durchdachten Strategie und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Investor viele Ziele erreicht werden können, wenngleich dem Verein noch viel Arbeit bevor steht.

Literaturverzeichnis

Austermann, Jonas/Brudermanns, Bernd/Budimir, Daniel (2018): 50+1: Fußball – Europa in Investoren – Hand? Ein Blick hinter die Kulissen. www.tz.de/sport/fussball/50-1-europa-in-investoren-hand-ein-blick-hinter-kulissen-10091961.html (18.05.2019).

Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold (2012): Grundlagen des Sportsponsorings. In: Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer/Holzhäuser, Wolfgang/Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement. München. 458-478.

Blöding, Falko (2019): Manchester City 2007: Das Jahr, das die Premier League für immer veränderte. www.goal.com/de/meldungen/manchester-city-2007-das-jahr-das-die-premier-league-fuer/1ks8elppmv03r1i32vqm9339x9 (09.06.2019).

Brüggemeier, Franz Josef (2006): Fußball weltweit. www.bpb.de/izpb/8789/fussball-weltweit (15.06.2019).

Cöln, Christoph (2015): Die 250 – Millionen – Euro – Akademie des Scheichs. www.welt.de/sport/fussball/internationale-ligen/article144220387/Die-250-Millionen-Euro-Akademie-des-Scheichs.html (02.06.2019).

DataLab (2019): Kundenbindungsmaßnahmen im professionellen Fußball. www.datalab-crm.de/kundenbindungsmassnahmen-im-fussball/ (06.06.2019).

DFL (2018): Fragen und Antworten zur 50+1 – Regel. <https://www.dfl.de/de/aktuelles/fragen-und-antworten-zur-50-plus-1-regel/> (15.06.2019).

Dworak, Alexander (2010): Finanzierung für Fußballunternehmen. Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung. Berlin.

Erberich, Marcus (2017): Der Aufstand der Fußballfans. www.faz.net/aktuell/sport/fussball/debatte-um-investoren-im-fussball-am-beispiel-england-14939805.html (20.05.2019).

Hein-Reipen, Susanne (2016): Was ist was? Die Rechtsformen im deutschen Profifußball und ihre Bedeutung. www.westline.de/neben-dem-platz/was-ist-was-die-rechtsformen-im-deutschen-profifussball-und-ihre-bedeutung (11.06.2019).

Hinrichsen, Heiko (2015): King of Kraichgau. www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.dietmar-hopp-bei-tsg-hoffenheim-king-of-kraichgau.0509d4b8-77a2-4c6c-b099-82708f07a8be.html (22.05.2019).

Holzhäuser, Wolfgang (2012): Organisation der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH – ein Bericht aus der Praxis. In: Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer/Holzhäuser, Wolfgang/Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement. München, 26-36.

Honigstein, Raphael (2017). Der falsche Verein. www.spiegel.de/sport/fussball/premier-league-manchester-city-viele-bemuehungen-wenig-ertrag-a-1166781.html (15.06.2019).

Huth, Christopher (2012): Derivate im Risikomanagement von Fußballunternehmen. Köln.

Kalenberg, Sebastian (2019): Warum Fans in England manche Spiele gar nicht sehen können. www.rp-online.de/sport/fussball/international/england/tv-rechte-in-england-so-absurd-ist-die-lage-in-der-premier-league_aid-37153057 (20.04.2019).

Kauper, Jochen (2019): BMW: Überraschende Wende im Mega-Deal!. www.deraktio-naer.de/aktie/ueberraschende-wende-im-mega-deal---fc-bayern-und-bmw-brechen-ver-handlungen-ab-482240.htm (17.06.2019).

Lehnebach, Nils (2019): Bundesliga-Rechte – Startschuss für den Milliarden-Pitch. www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fussball-bundesliga-medienrechte-werden-2020-neu-vergeben-a-1251471.html (20.04.2019).

Leister, Ralf (2018): Erschreckende Signale vom Transfermarkt zur Zukunft der Bundesliga. www.fussballwirtschaft.de/transfermarkt-2018 (17.06.2019).

Manager Magazin (2018): Die teuersten Superyachten der Welt. www.manager-magazin.de/fotostrecke/die-teuersten-superyachten-der-welt-fotostrecke-164887-10.html (07.06.2019).

Manchester City (2019): One club for all. www.mancity.com/fans-and-community/club/corporate-information (09.06.2019).

Mehl, Tilmann (2018): Ist der FC Bayern mehr als ein normales Unternehmen?. www.augsburger-allgemeine.de/sport/fc-bayern/Ist-der-FC-Bayern-mehr-als-ein-normales-Unternehmen-id53002936.html (16.05.2019).

Näher, Thomas (2015): Die Schlupflöcher der 50+1 – Regel. www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.fussball-investoren-die-schlupfloecher-der-50-1-regel.662f49cc-ccc0-44bd-99b0-5b6921a9fdde.html (12.06.2019).

Ntv (2019): Manchester City droht Königsklassen – Aus. www.n-tv.de/sport/fussball/Manchester-City-droht-Koenigsklassen-Aus-article21022318.html (11.06.2019).

Oediger, Florian (2017): Spielplatz der Milliardäre – die größten Fußball – Investoren. www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/europaeischer-fussball-spielplatz-der-milliardaere-a-1133884.html (22.05.2019).

Ran (2017): Der Mann hinter Manchester City: So tickt Klub - Besitzer Scheich Mansour. www.ran.de/fussball/england/news/der-mann-hinter-manchester-city-so-tickt-klub-besitzer-scheich-mansour-120508 (13.06.2019).

Rp-online (2018): Fußball dominiert die TV-Quoten. www.rp-online.de/sport/fussball/tv-ranking-2018-fussball-dominiert-die-quoten_aid-35355627 (11.06.2019).

Rp-online (2019): Puma macht angeblich 750 Millionen Euro für Manchester City locker. www.rp-online.de/sport/fussball/international/england/manchester-city-puma-wird-neuer-ausruester-750-millionen-euro-fuer-zehn-jahre_aid-37077697 (13.06.2019).

Schmitt, Thomas (2018): Die Bundesliga braucht neue Investoren und mehr TV – Wettbewerb. www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/research-institute/finanzkraft-im-fussball-die-bundesliga-braucht-neue-investoren-und-mehr-tv-wettbewerb/22934788.html?ticket=ST-119577-tf6GDO64GgrSplbGRFHf-ap1 (28.05.2019).

Spannagel, Lars/Wohlleben, Jan (2012): Ein Herz für die Gegner. www.11freunde.de/artikel/das-kalkuel-hinter-bayerns-hilfe (06.06.2019).

Spiegel (2018): So funktioniert Financial Fairplay. www.spiegel.de/sport/sonst/financial-fairplay-so-funktioniert-die-regelung-der-uefa-a-1236298.html (14.06.2019).

Spox (2017): König Fußball: Olympiasieger = Viertliga Kicker. www.spox.com/de/sport/mehrsport/1711/News/fussball-olympia-stellenwert-vergleich.html (24.04.2019).

Süßmilch, Ingo (2012): Sonderformen der Außenfinanzierung – Anleihe, Mäzen und Gang an den Kapitalmarkt. In: Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer/Holzhauser, Wolfgang/Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement. München, 86-97.

Transfermarkt (2019): Entwicklung der Besucherzahlen. www.transfermarkt.de/manchester-city/besucherzahlenentwicklung/verein/281 (14.06.2019).

Transfermarkt (2019): Kader von Manchester City. www.transfermarkt.de/manchester-city/startseite/verein/281 (15.06.2019).

Vermögen Magazin (2019): Mansour bin Zayed Al Nayhan: Das Vermögen des Scheichs. www.vermoegenmagazin.de/mansour-bin-zayed-al-nahyan-vermoegen/ (12.06.2019).

Von Freyberg, Burkhard (2005): Transfergeschäft der Bundesliga. Preisfindung und Spielerwertbestimmung. Berlin.

Welt (2013): Wie Abramowitsch den Fußball revolutionierte. www.welt.de/sport/fussball/internationale-ligen/article117546375/Wie-Abramowitsch-den-Fussball-revolutionierte.html (03.06.2019).

Will, Andreas (2015): Begriffserklärung Sponsoring. www.sportmarketing-sponsoring.biz/blog/sponsoring/unterscheidung-maezen-spender-sponsor/ (29.05.2019).

Wirtschaftsforum (2018): Wirtschaftsfaktor Fußball: Mehr als nur ein Spiel. www.wirtschaftsforum.de/news/wirtschaftsfaktor-fussball-mehr-als-nur-ein-spiel/ (20.04.2019).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname