



BACHELORARBEIT

Herr
Sven Gonschorek

**Financial Fairplay – und die
Wirkung auf den Fußball**

2013

BACHELORARBEIT

**Financial Fairplay – und die
Wirkung auf den Fußball**

Autor:
Herr Sven Gonschorek

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM09wJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Dr. Frank Kornath

Einreichung:
Mittweida, 15.01.2013

Bibliografische Angaben:

Gonschorek, Sven:

Financial Fairplay – und die Wirkung auf den Fußball

2013 - 61 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Formelverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Einleitung.....	1
2. Financial Fairplay.....	4
2.1 UEFA-Klublizensierungsverfahren.....	5
2.2 UEFA-Klubmonitoring.....	12
3. Was passiert bei Nichtbeachtung des FFP?.....	21
3.1 Bisherige Sanktionen.....	21
3.2 Zweifel an der Umsetzung.....	22
4. Die drei stärksten Ligen Europas im Vergleich	24
4.1 sportlicher Vergleich	24
4.2 finanzieller Vergleich	27
4.2.1 Transferangaben.....	28
4.2.2 TV-Einnahmen.....	31
4.2.3 Einnahmen aus Ticketverkäufen.....	34
4.2.4 Werbeeinnahmen.....	36
4.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust.....	38
4.3.1 Umsatz.....	38
4.3.2 Schulden.....	39

4.3.3 Gewinn und Verlust.....	39
4.4 Ergebnis.....	41
5. Analyse Topklubs.....	42
5.1 Real Madrid.....	42
5.1.1 Transferaktivitäten.....	42
5.1.2 Einnahmenübersicht.....	43
5.1.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust.....	44
5.2 FC Barcelona.....	45
5.2.1 Transferaktivitäten.....	45
5.2.2 Einnahmenübersicht.....	46
5.2.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust.....	47
5.3 Manchester United.....	48
5.3.1 Transferaktivitäten.....	48
5.3.2 Einnahmenübersicht.....	49
5.3.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust.....	50
5.4 FC Chelsea London.....	51
5.4.1 Transferaktivitäten.....	51
5.4.2 Einnahmenübersicht.....	52
5.4.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust.....	53
5.5 FC Bayern München.....	54
5.5.1 Transferaktivitäten.....	54
5.5.2 Einnahmenübersicht.....	55
5.5.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust.....	56

5.6 Borussia Dortmund.....	57
5.6.1 Transferaktivitäten.....	57
5.6.2 Einnahmenübersicht.....	58
5.6.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust.....	59
6. Fazit.....	60
Literaturverzeichnis.....	X
Eigenständigkeitserklärung.....	XV

Abkürzungsverzeichnis

<i>Abb.</i>	<i>Abbildung</i>
<i>AC</i>	<i>Associazione Calcio</i>
<i>AG</i>	<i>Aktiengesellschaft</i>
<i>ARD</i>	<i>Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland</i>
<i>BSkyB</i>	<i>British Sky Broadcasting</i>
<i>bzw.</i>	<i>beziehungsweise</i>
<i>ca.</i>	<i>circa</i>
<i>CL</i>	<i>Champions League</i>
<i>d.h.</i>	<i>das heißt</i>
<i>DFL</i>	<i>Deutsche Fußballliga</i>
<i>EL</i>	<i>Europa League</i>
<i>etc.</i>	<i>lat. et cetera</i>
<i>EuGH</i>	<i>Europäischer Gerichtshof</i>
<i>FC/FK</i>	<i>Fußballclub</i>
<i>FFP</i>	<i>Financial Fairplay</i>
<i>FIFA</i>	<i>Federation Internationale de Football Association</i>
<i>FKKK</i>	<i>UEFA -Finanzkontrollkammer für Klubs</i>
<i>GmbH & Co. KGaA</i>	<i>Kommanditgesellschaft auf Aktien</i>
<i>http</i>	<i>engl.: Hypertext Transfer Protocol deutsch: Hypertext-Übertragungsprotokoll</i>
<i>LFP</i>	<i>Liga de futbol profesional</i>
<i>mind.</i>	<i>Mindestens</i>
<i>Mio.</i>	<i>Millionen</i>
<i>Mrd.</i>	<i>Milliarden</i>
<i>PD</i>	<i>Primera Division</i>
<i>PL</i>	<i>Premier League</i>
<i>S.</i>	<i>Seite</i>
<i>Tab.</i>	<i>Tabelle</i>
<i>TAS</i>	<i>franz. Tribunal Arbitral du Sport</i>
<i>u.a.</i>	<i>und andere</i>
<i>UEFA</i>	<i>franz. Union des Associations Europeenes de Football.</i>
<i>URL</i>	<i>engl. Uniform Resource Locator</i>
<i>uvw.</i>	<i>und viele mehr</i>
<i>Vgl.</i>	<i>Vergleich</i>
<i>www.</i>	<i>engl. world wide web</i>
<i>ZDF</i>	<i>Zweite Deutsche Fernsehen</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Schuldentabelle europäischer Spitzenklubs 2009.....	2
Abbildung 2 Beispiel einer Bilanz.....	10
Abbildung 3 UEFA-5-Jahreswertung.....	24
Abbildung 4 Aufteilung Titel auf die Länder ab 2000/01.....	25
Abbildung 5 Einnahmequellen Fußballvereine.....	27
Abbildung 6 Transfererlöse der Top3-Ligen.....	27
Abbildung 7 Marktwertübersicht 2012/13 der Top3-Ligen.....	29
Abbildung 8 Zuschauerzahlen der Top3-Ligen.....	33
Abbildung 9 Zuschauereinnahmen der Top3-Ligen.....	34
Abbildung 10 Trikotsponsoren der Bundesliga 2012/13.....	35
Abbildung 11 Umsatzentwicklung der Top3-Ligen.....	36
Abbildung 12 Einnahmenverteilung Top3-Ligen.....	39
Abbildung 13 Transferdaten Real Madrid.....	40
Abbildung 14 Einnahmenübersicht Real Madrid.....	41
Abbildung 15 Transferdaten FC Barcelona.....	43
Abbildung 16 Einnahmenübersicht FC Barcelona.....	44
Abbildung 17 Transferdaten Manchester United.....	45
Abbildung 18 Einnahmenübersicht Manchester United.....	46
Abbildung 19 Transferdaten FC Chelsea London.....	48
Abbildung 20 Einnahmenübersicht FC Chelsea London.....	49
Abbildung 21 Transferdaten FC Bayern München.....	51
Abbildung 22 Einnahmenübersicht FC Bayern München.....	52

Abbildung 23 Transferdaten Borussia Dortmund.....	54
Abbildung 24 Einnahmenübersicht Borussia Dortmund.....	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Gewinner europäische Wettbewerbe	25
Tabelle 2 Transferaktivitäten Top3-Ligen.....	28
Tabelle 3 Berechnung TV-Einnahmen Premier League am Beispiel Arsenal London. .	31
Tabelle 4 Berechnung TV-Gelderrangliste Bundesliga	32
Tabelle 5 Finanzentwicklung Real Madrid.....	42
Tabelle 6 Finanzentwicklung FC Barcelona.....	45
Tabelle 7 Finanzentwicklung Manchester United.....	47
Tabelle 8 Finanzentwicklung FC Chelsea London.....	50
Tabelle 9 Finanzentwicklung FC Bayern München.....	53
Tabelle 10 Finanzentwicklung Borussia Dortmund.....	55

1 Einleitung

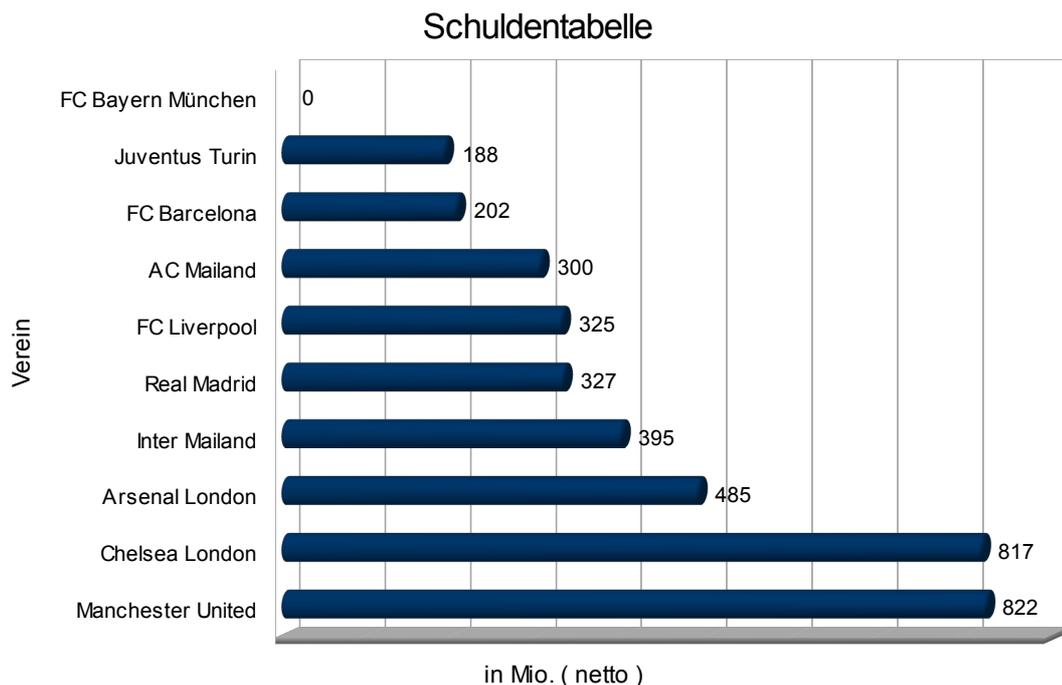
Anpassung von Gesetzen auf europäischer Ebene haben zahlreiche Änderungen, auch auf dem Sektor Sport, verursacht. Diese Änderungen in den europäischen Verbänden führen zu neuen Aufgaben und Verpflichtungen für fast alle professionelle Vereine in Europa. Verbunden mit wirtschaftlichen Schwankungen verändern sich Rahmenbedingungen und Anforderungen. Können diese Änderungen den Fußballsport verbessern, Chancengleichheit auch über Ländergrenzen erhöhen und sind die Anforderungen für die Vereine machbar?

Zu den ersten tiefgreifenden Änderungen hat das Urteil des Europäischen Gerichtshofes aus dem Jahre 1995 geführt, das im Volksmund als Bosman-Urteil bekannt ist. Benannt nach dem belgischen Fußball-Profi Jean-Marc Bosman der vor das Gericht zog um einen Vereinswechsel zu erzwingen, nachdem sein Arbeitgeber ihn trotz eines ausgelaufenen Vertrages nicht für einen anderen Verein freigeben wollte. Im Kern regelt das Gesetz die Freiheit für Fußballer mit Ablauf des Vertrages ablösefrei zu einem anderen Verein wechseln zu dürfen. Bis dahin war es üblich, auch nach Vertragsende noch eine Ausbildungs-/Abfindungsentschädigung zu bezahlen. Es war ab sofort möglich Spieler ohne eine Ablösesumme bezahlen zu müssen zu verpflichten, des weiteren erklärte der EuGH Fußballvereine zu Wirtschaftsunternehmen, was bedeutete, dass eine Ausländerbeschränkung nicht mit den Menschenrechten der Europäischen Union vereinbar war. Diese beiden Urteile führten dazu, dass sich die erfolgreichen Vereine um die Topstars stritten und diese mit stetig steigenden Millionen- und Handgeldern lockten. Die Folge waren immer höhere Ablösesummen und Spielergehälter, welche oft nicht von den Vereinen zu begleichen waren und diese sich so mehr und mehr verschuldeten. Im Jahr 2010 betrugen allein die Spielergehälter alle europäischer Vereine über 8 Milliarden Euro, in den letzten Jahren stiegen die Personalausgaben konstant um 5%.¹ Häufig waren die einzigen Wege den Verein vor der Insolvenz zu retten Investoren zu finden die dem Verein Finanzspritzen gaben, oder den Verein zu verkaufen, an Milliardäre die einen Gefallen am Fußball gefunden hatten. Nicht selten erreichte man durch das erhöhte Kapital zwar das gewünschte Ziel, den sportlichen Erfolg, dennoch wurde häufig sichtbar, dass auch genau das Gegenteil eintreffen kann. Langfristig kann der neue Eigentümer oder der Investor das Interesse an dem Verein verlieren

¹ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/europa-vergleich-bundesliga-bleibt-profit-champion-seite-all/4270196-all.html>

oder merkt, dass der Verein auf finanzielle Sicht überhaupt nicht profitabel ist. Auch sportliche oder persönliche Differenzen zwischen Vereinsbossen und Investoren können zu einer Trennung führen. In diesen Fällen kann der Besitzer sein eingesetztes Geld auf verschiedene Wege wieder gutschreiben und ist sehr schnell und ohne weiteren Pflichten des Vereins unterbunden zu sein nicht mehr für die finanzielle Lage des Fußballunternehmens zuständig. In einem solchen Fall hinterlässt er dem Verein meist einen noch größeren Schuldenberg als vor der Übernahme des Klubs, da der Verein von dem Kapitel des Investors abhängig war, bzw. ist und die anfallenden Kosten nicht mehr ohne fremde Hilfe begleichen kann. Über mehrere Jahre hin konnten sich Vereine auf diesen Weg mehr oder weniger erfolgreich über Wasser halten, kaum einer hat sich für die immensen Summen an Schulden gestört, der Erfolg steht über allem. Dies führte dazu das im Jahre 2009 so gut wie alle (erfolgreichen) Vereine in Europa überaus verschuldet waren, allein bei den zehn erfolgreichsten Vereinen dieser Zeit betrug die Verschuldung knapp 4 Milliarden Euro:

Abb. 1 Schuldentabelle europäischer Spitzenklubs 2009²



Mit der Übernahme des Amtes als UEFA-Präsident entwickelt der ehemalige französische Fußballer Michel Platini, seit 1997, in Zusammenarbeit verschiedener Komitees an neuen Projekten, mit dem Ziel den Fußball mit seinen Vereinen zu sichern, die Ver-

² Vgl. <http://www.netzathleten.de/Nachrichten/Die-reichsten-Vereine-der-Welt-und-ihre-Millionen-Schulden/6004754571357639880/a>

eine zu stabilisieren, keine Verluste zu generieren und die Infrastruktur des eigenen Vereins stetig zu verbessern. Im Jahr 2009 wurde daraufhin das Financial Fairplay abgesegnet, als Nachfolger des UEFA-Klublizenzierungsverfahren 1.0 und 2.0 besteht der Hauptunterschied des FFP in den finanziellen Aspekten, die darauf ausgerichtet sind die steigende Verschuldung europäischer Fußballvereine zu stoppen. Alle nationalen Fußballverbände der UEFA tragen diese Entscheidung mit und verpflichten sich die Einhaltung der neuen Pflichten für die Vereine zu begleiten und zu beurteilen. Gleichzeitig wird jede Liga damit beauftragt ein Komitee zu bilden, welches den Klubs bei der Umsetzung als Hilfe beistehen soll.

Seit der Verabschiedung des FFP hört man aus Kreisen des deutschen Fußballs immer öfter wie positiv sich diese Vorgaben auf die Deutsche Fußballliga auswirken werden. Uli Hoeneß, Präsident des FC Bayern München, sieht eine Bundesliga die den europäischen Fußball beherrschen wird.³ Erwähnt aber gleichzeitig, momentan noch nicht allzu viel von der Umsetzung zu spüren, sobald diese aber greifen würden stehe den deutschen Vereinen eine glorreiche Zukunft bevor.⁴ Auch der Mäzen der TSG 1899 Hoffenheim, Dietmar Hopp, begrüßt das FFP und ist sich sicher, dass die Bundesliga gegenüber England, Spanien und Italien eindeutig Boden gut machen würde weil hierzulande seit Jahren besser gewirtschaftet wird.⁵

In dieser Arbeit werde ich in Punkt 2 das Financial Fairplay genauer untersuchen und mich damit befassen was auf die Vereine zukommt und was in Zukunft zu beachten ist. Im Zuge dessen werden in Punkt 3 schon erfolgte Sanktionen gegenüber Vereinen zusammengefasst und erklärt wie diese zustande gekommen sind. Ein wichtiger Punkt dieser Arbeit ist die Analyse von europäischen Spitzenvereinen und deren Liga, die erläutern soll inwiefern das Financial Fairplay europäische Topklubs überhaupt betrifft und sich auf diese auswirkt. Mit Hilfe dieser Zahlen und Ergebnissen aus den Punkten 4 + 5 wird ein Fazit gezogen ob sich aus dieser neuen Regelung ein sportlicher und finanzieller Vorteil für die Bundesliga ergeben wird.

3 Vgl. http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/durch-financial-fairplay-hoeness-bundesliga-wird-europa-beherr-schen_aid_822831.html

4 Vgl. <http://www.11freunde.de/interview/uli-hoeness-im-interview>

5 Vgl. <http://www.tz-online.de/sport/fussball/dietmar-hopp-financial-fairplay-hilft-bundesliga-2476859.html>

2 Financial Fairplay

Das UEFA-Exekutivkomitee hat im September 2009 einstimmig ein Konzept für finanzielles Fairplay gebilligt. Dieses Konzept zum Wohle des Fußballs enthält folgende Zielvorgaben:

- Herstellung von mehr Disziplin und Rationalität im Finanzwesen des Klubfußballs
- Reduzierung des Drucks von Gehältern und Transfersummen sowie Begrenzung der inflationären Auswirkungen
- Ermutigung der Klubs, gemäß ihrer Einkünfte zu wirtschaften
- Empfehlung von langfristigen Investitionen in den Jugendbereich und die Infrastruktur
- Bewahrung der langfristigen Funktionsfähigkeit des europäischen Klubfußballs
- Sicherstellung der rechtzeitigen Begleichung von Verbindlichkeiten durch die Klubs.

Diese verabschiedeten Ziele geben den Standpunkt wieder, dass die UEFA die Pflicht hat, das gesamte Umfeld des europäischen Klubfußballs im Auge zu behalten. Dabei geht es besonders um die inflationären Auswirkungen der Spielergehälter und Transfersummen.

In den vergangenen Spielzeiten haben viele Klubs wiederholt hohe finanzielle Verluste beklagt. Die allgemeine wirtschaftliche Situation hat schwierige Marktbedingungen für Vereine in Europa geschaffen. Dies kann zu negativen Auswirkungen bei der Generierung von Einnahmen führen und sorgt für zusätzliche Herausforderungen für die Klubs bezüglich der Verfügbarkeit von Finanzmitteln. Viele Klubs hatten Liquiditätsengpässe, die zum Beispiel zu verspäteten Zahlungen an andere Klubs, Beschäftigte oder Sozial- und Steuerbehörden führten.

Auf Bitten von und in Absprache mit der Fußballfamilie hat die UEFA deshalb beschlossen, vernünftige und durchführbare Maßnahmen einzuführen, um diese Ziele zu erreichen. Darin eingeschlossen ist auch die Verpflichtung der Klubs, über einen bestimmten Zeitraum hinweg einen ausgeglichenen Haushalt vorzuweisen oder wieder in die Gewinnzone zu kommen. Gemäß dieses Konzepts dürfen die Vereine nicht wiederholt mehr Geld ausgeben als sie einnehmen. Die Vereine werden dazu verpflichtet, ih-

ren Pflichten in Sachen Transfers und Mitarbeiter-Bezahlung jederzeit nachzukommen. Klubs mit höherem Risiko, die bestimmte Indikatoren nicht erfüllen, werden zudem angewiesen, Budgets mit Details ihrer strategischen Pläne aufzustellen.

Zu den Maßnahmen des finanziellen Fairplay gehört auch eine mehrjährige Einschätzung der Situation, um sich einen langfristigen Überblick über den gesamten Kontext des europäischen Klubfußballs verschaffen zu können. Sie werden über die Kriterien des derzeitigen UEFA-Klublizenzierungssystems hinausgehen, die hauptsächlich dazu dienen, die kurzfristige finanzielle Situation eines Klubs zu beurteilen, und werden meistens von der Kommission innerhalb der einzelnen UEFA-Nationalverbände verwaltet werden.

2.1 UEFA-Klublizenzierungsverfahren

Seit dem FFP müssen sich Klubs, die sich entweder auf sportlichem Wege oder über die UEFA-Fairplay-Rangliste für die UEFA-Klubwettbewerbe qualifizieren, in Übereinstimmung mit dem nationalen Klublizenzierungsreglement bei ihrem Lizenzgeber um eine Lizenz bewerben. Diese Lizenz ist nur für eine Spielzeit gültig, nicht übertragbar und wird bei dem nationalen UEFA-Mitgliedsverband beantragt. Um die von der UEFA delegierten Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen zu können mussten die nationalen Fußballverbände eine Lizenzadministration einrichten und zwei weitere Entscheidungsorgane bilden. Die Aufgaben dieser Institutionen sind die Vorbereitung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Klublizenzierungsverfahren, die Unterstützung, Beratung und Kontrolle der Lizenznehmer während der Spielzeit und die UEFA für jedes Ereignis, das nach Lizenzentscheidungen eintritt und eine wesentliche Änderung gegenüber den dem Lizenzgeber vorgelegten vorgelegten Angaben darstellt, zu informieren.

Um diese Lizenz erhalten zu können, muss der Bewerber folgende Kriterien erfüllen:

I. sportliche Kriterien

- Jeder Lizenzbewerber muss über ein Juniorenförderprogramm verfügen. Darin sollte die Zielsetzung und Philosophie der Jugendarbeit enthalten sein.
- Die Organisation des Jugendbereichs - inklusive Personal , technischer, medizinischer und administrativer Art muss übermittelt werden.
- Ebenso muss sichergestellt werden, dass für den Jugendbereich ausreichend Trainings- und Spielmöglichkeiten eingeräumt werden.
- Der Verein muss über die finanziellen Ressourcen im Nachwuchsbereich informieren (verfügbares Budget, Beitrag des Lizenzbewerbers, Gemeindegelder etc.)
- Jeder Spieler hat die Möglichkeit der obligatorischen Schulpflicht , gemäß der nationalen Gesetzgebung nachzukommen.
- Zu der Einheit des Lizenzbewerbers gehören mindestens zwei Juniorenmannschaften der Altersklassen 15 – 21 Jahre, sowie je eine Juniorenmannschaft der Altersklasse 10 – 14 Jahre und unter 10 Jahren. Mit Ausnahme der Altersklasse unter 10 Jahren müssen diese Juniorenmannschaften an offiziellen Wettbewerben teilnehmen die von dem UEFA-Mitgliedsverband anerkannt sind.
- Alle Spieler des Lizenzbewerbers, einschließlich der Juniorenspieler über 10 Jahren, müssen beim UEFA-Mitgliedsverband und/oder bei dessen angeschlossener Liga gemäß den einschlägigen Bestimmungen des FIFA-Reglements bezüglich Status und Transfer von Spielern registriert sein.

II. infrastrukturelle Kriterien

- Der Lizenzbewerber muss für die UEFA-Klubwettbewerbe über ein Stadion verfügen, das sich im Gebiet des UEFA-Mitgliedsverbands befindet und vom UEFA-Mitgliedsverband genehmigt wurde. Das Stadion / Die Stadien muss/müssen die Mindestanforderungen aus dem UEFA-Stadioninfrastruktur-Reglement erfüllen und mindestens der Stadionkategorie 2 der UEFA angehören.
- Die Trainingseinrichtungen müssen über das ganze Jahr zur Verfügung stehen.
- Die Trainingseinrichtungen müssen mindestens Infrastruktur im Freien und in der Halle, Umkleidekabinen sowie einen ärztlichen Untersuchungsraum umfassen.

III. Personelle und administrative Kriterien

- Der Lizenzbewerber muss für das anfallende Tagesgeschäft eine erforderliche Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern in der Verwaltung eingesetzt haben.
- Es müssen Büroräumlichkeiten zu Verfügung stehen und er muss für eine reibungslose Kommunikation sorgen (Telefon, Fax, E-Mail)
- Folgende Positionen müssen qualitativ, den Aufgaben entsprechen, besetzt werden; Administrativer Geschäftsführer, Verantwortlicher im Finanzbereich, Medienverantwortlicher, Arzt, Physiotherapeut, Sicherheitsverantwortlicher, Ordner, Fan-Kontaktperson, Cheftrainer der ersten Mannschaft, Assistententrainer der ersten Mannschaft, Leiter des Juniorenförderprogramms, Juniorentainer.

IV. rechtliche Kriterien

Der Lizenzbewerber muss eine rechtsgültige Erklärung abgeben, die folgende Punkte bestätigt

- Anerkennung der Statuten, Reglemente, Weisungen und Beschlüsse der FIFA, der UEFA, des UEFA-Mitgliedsverbands, der nationalen Liga sowie die Rechtsprechung des Schiedsgerichts des Sports (TAS).
- Teilnahme an nationalen Wettbewerben die vom UEFA-Mitgliedsverband anerkannt und genehmigt sind.
- Teilnahme an internationalen Wettbewerben die von der FIFA oder der UEFA anerkannt und genehmigt sind.
- Unverzögliche Information an den Lizenzgeber über jede wesentliche Änderung, jedes Ereignis und jeden Umstand von wesentlicher wirtschaftlicher Bedeutung.
- Einhaltung und Respektierung des Klublizenzierungsreglements des UEFA-Mitgliedsverbands, sowie des UEFA-Reglements zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay.

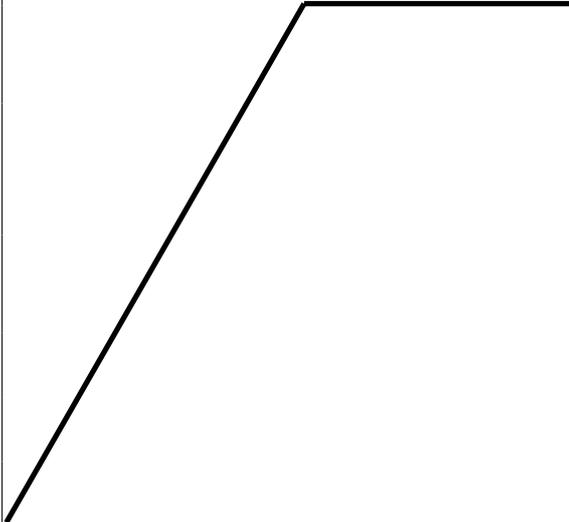
V. finanzielle Kriterien

- Der Lizenzbewerber muss dem Lizenzgeber die vom Management genehmigte rechtliche Gesamtstruktur des Konzerns vorlegen. Diese Dokument hat Informationen zu allen untergeordneten, assoziierten und übergeordneten Einheiten bis hinauf zum letztendlichen Mutterunternehmen und zur obersten beherrschenden Partei zu enthalten. Ebenso sind alle Schwester- und Tochtergesellschaften des Mutterunternehmens anzugeben. Aus der rechtlichen Konzernstruktur muss klar hervorgehen welche Einheit das Mitglied des UEFA-Mitgliedsverbands ist. Zudem müssen für alle Tochterunternehmen ausführliche Angaben über folgende Punkte gemacht werden: Name der rechtlichen Einheit, Art der rechtlichen Einheit, Information über die Haupttätigkeit und über sämtli-

che Tätigkeiten im Bereich des Fußballs, Beteiligungsquote in %, Aktienkapital, Summe der Vermögenswerte, Gesamteinnahmen und die Höhe des Eigenkapitals.

- Zum satzungsgemäßen Abschlussstichtag vor dem Termin zur Einreichung des Lizenzantrags beim Lizenzgeber und vor dem Termin zur Einreichung der Liste der Lizenzentscheidungen bei der UEFA ist ein Jahresabschluss zu erstellen und einzureichen. Dieser muss von einem unabhängigen Abschlussprüfer bestätigt werden und enthält die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung und die Kapitalflussrechnung.

Abb. 2 Beispiel einer Bilanz

Aktiva	Passiva
<p>A. Umlaufvermögen</p> <p>I. Zahlungsmittel aus Zahlungsmitteläquivalente</p> <p>II. Forderung aus Spielertransfers</p> <p>III. Forderung gegenüber Konzernunternehmen und anderen verbundenen Unternehmen</p> <p>IV. sonstige Forderungen</p> <p>V. Vorräte</p> <p>B. Anlagevermögen</p> <p>I. Sachanlagen</p> <p>II. immaterielle Vermögenswerte – Spieler</p> <p>III. Immaterielle Vermögenswerte - sonstige</p> <p>IV. Finanzanlagen</p> 	<p>C. Eigenkapital</p> <p>I. eigene Anteile</p> <p>II. gezeichnetes Kapital und Rücklagen</p> <p>D. Nettovermögen/Nettoverbindlichkeiten</p> <p>E. Verbindlichkeiten</p> <p>I. Bank- und sonstige Darlehen</p> <p>II. sonstige langfristige Verbindlichkeiten</p> <p>III. Verbindlichkeiten aus Steuern</p> <p>IV. langfristige Rückstellungen</p> <p>V. Kontokorrentkredite und Bankdarlehen</p> <p>VI. Verbindlichkeiten aus Spielertransfers</p> <p>VII. Verbindlichkeiten gegenüber Konzernunternehmen und anderen verbundenen Unternehmen</p> <p>VIII. Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern</p> <p>IX. sonstige Verbindlichkeiten</p> <p>X. Verbindlichkeiten aus Steuern</p> <p>XI. kurzfristige Rückstellungen</p>
Bilanzsumme	Bilanzsumme

In die Gewinn- und Verlustrechnung müssen mindestens folgende Posten aufgeführt werden:

- **Umsatzerlöse**
 - Eintrittsgelder
 - Sponsoring und Werbung
 - Übertragungsrechte
 - kommerzielle Rechte
 - sonstige betriebliche Erträge
- **Kosten**
 - Materialaufwand
 - Personalaufwand
 - Abschreibung/Amortisation
 - Wertminderung von Vermögenswerten
 - sonstige betriebliche Aufwendungen
- **Sonstiges**
 - Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Vermögenswerten
 - Finanzierungsaufwendungen
 - Steueraufwand
 - Gewinn/Verlust nach Steuern

- Der Lizenzbewerber hat nachzuweisen, dass bis zum 31. März keine überfälligen Verbindlichkeiten, aus Spielertransfers aus der vorgegangenen Transferperiode bis zum 31.12., vorliegen. Dafür hat der Lizenzbewerber sämtliche Transferaktivitäten anzugeben, unabhängig davon ob noch ein Betrag offen ist der bis zum 31.12. zu begleichen war oder der Betrag noch nicht vom Gläubiger verlangt wurde.

- Es ist bis zum 31.3. nachzuweisen, dass keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern oder Sozialversicherungsinstitutionen bzw. Steuerbehörden bestehen die vor dem vergangenem 31.12. entstanden sind.

2.2 UEFA-Klubmonitoring

Der Finanzkontrollausschuss für Klubs ist das bestimmende, leitende und entscheidende Organ über Compliance Audits. Er reglementiert das Klub-Monitoring-Verfahren und beurteilt insbesondere die vom Lizenznehmer zusammengestellten und vom Lizenzgeber eingereichten Informationen, prüft, ob diese angemessen sind, und entscheidet, ob alle Monitoring-Vorschriften erfüllt wurden und welche weiteren Informationen gegebenenfalls notwendig sind.

Das Monitoring-Verfahren beginnt mit der Einreichung der Liste der Lizenzentscheidungen bei der UEFA-Administration durch den Lizenzgeber und endet am Ende der lizenzierten Spielzeit und besteht aus mindestens folgenden Schritten:

- Übermittlung der Monitoring-Unterlagen an den Lizenzgeber und den Lizenznehmer
- Rückgabe der erforderlichen ausgefüllten Monitoring-Unterlagen durch den Lizenznehmer an den Lizenzgeber
- Beurteilung und Bestätigung der Vollständigkeit aller Unterlagen des Lizenznehmers durch den Lizenzgeber
- Übermittlung der bestätigten Unterlagen durch den Lizenzgeber an den Finanzkontrollausschuss für Klubs
- Beurteilung der Unterlagen durch den Finanzkontrollausschuss für Klubs

Break-Even-Vorschrift

Monitoring-Periode ist die Periode, für die ein Lizenznehmer hinsichtlich der Break-Even-Vorschriften beurteilt wird. Sie umfasst in der Regel drei Berichtsperioden:

- Berichtsperiode T: die Berichtsperiode, die in dem Kalenderjahr endet, in dem die UEFA-Klubwettbewerbe beginnen
- Berichtsperiode T-1: die Berichtsperiode, die in dem Kalenderjahr vor Beginn der UEFA-Klubwettbewerbe endet.
- Berichtsperiode T-2: die vorhergehende Berichtsperiode

Erklärung: Zum Beispiel umfasst die in der lizenzierten Spielzeit 2015/16 beurteilte Monitoring-Periode die Berichtsperioden die 2015 (Berichtsperiode T), 2014 (Berichtsperiode T-1) und 2013 (Berichtsperiode T-2) enden.

Break-Even-Ergebnis

→ die Differenz zwischen den relevanten Einnahmen und den relevanten Ausgaben.

Relevanten Einnahmen > relevante Ausgaben = Break-Even-Überschuss

Relevanten Ausgaben > relevante Einnahmen = Break-Even-Defizit

Das aggregierte Break-Even-Ergebnis = Summe der Break-Even-Ergebnisse der drei von der Monitoring-Periode abgedeckten Berichtsperioden (T, T-1, T-2)

Im Fall eines aggregierten Break-Even-Defizits für die Monitoring-Periode darf der Lizenznehmer nachweisen, dass das aggregierte Defizit durch einen Überschuss (falls vorhanden) reduziert wird, der aus der Summe der Break-Even-Ergebnisse der beiden Berichtsperioden vor T-2 (d.h. Berichtsperioden T-3 und T-4) resultiert.

Relevante Einnahmen

Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Übertragungsrechten, Sponsoring und Werbung sowie kommerziellen Aktivitäten. Dazu kommen sonstige betriebliche Erträge plus Gewinne oder Erträge aus Veräußerung von Spielerregistrierungen und Gewinne aus Veräußerung von Sachanlagen und Finanzerträge.

- Eintrittsgelder (Einzel, Dauerkarten, Mitgliederbeiträge)
- Sponsoring und Werbung (alle Sponsoren, Banden- und Stadionwerbung)
- Übertragungsrechte (aus TV, Radio, neue Medien und sonstige Übertragungsmedien)
- kommerzielle Aktivitäten (Merchandising, Essens- und Getränkeverkauf, Konferenzen, Lotterien etc.)
- sonstige betriebliche Erträge (Subventionen, Miete, Dividenden und nicht fußballerische Tätigkeiten)
- Ertrag aus der Veräußerung von Spielerregistrierungen
- Veräußerungsgewinne von Sachanlagen (Stadion, Trainingsanlagen)
- Finanzertrag (Zinsertrag, der infolge von Nutzung zinstragender Vermögenswerte des Unternehmens durch Dritte erzielt wird)
- Nicht-monetäre Habenposten (Neubewertung von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten, Vorräten)
- Einkommenstransaktionen mit verbunden Parteien über dem Zeitwert (Verkauf von Sponsorenrechten und Corporate-Hospitality-Tickets, Spenden, Erfüllung von Verbindlichkeiten)
- Einnahmen aus nicht fußballerischen Tätigkeiten ohne Bezug zum Klub

Nicht enthalten sind monetäre Posten oder Erträge aus nicht fußballerischen Tätigkeiten.

Relevante Ausgaben

Materialaufwand, Personalaufwand und sonstige betriebliche Aufwendungen plus entweder Amortisation oder Kosten für den Erwerb von Spielerregistrierungen, Finanzaufwand und Dividenden.

- Materialaufwand (Catering, Merchandising, medizinische Versorgung, Ausrüstung und Sportmaterial)
- Personalaufwand (Löhne, Gehälter, Versicherungsbeiträge, Unterkunft, Fuhrpark, Abgangsentschädigungen etc.)
- sonstige betriebliche Aufwendungen (Spielausgaben, Mietkosten, Administration, Gemeinausgaben, Wertminderungen, Abschreibungen)
- Amortisation/Wertminderung von Spielerregistrierungen und Verluste bei der Veräußerung von Spielerregistrierungen
- Ausgabetransaktionen mit verbundenen Parteien unter dem Zeitwert
- Ausgaben für die Nachwuchsförderung (Organisation Juniorenbereich, Teilnahme an Wettbewerben, fußballtechnische Ausbildungsprogramme, Personalaufwand, Materialkosten, Spielervermittlergebühren, Aufwendungen für Sachanlagen)
- Ausgaben für gemeinwohlorientierte Projekte (Bildungsförderung, Gesundheitsförderung, Förderung soziale Integration und Gleichberechtigung, Armutsbekämpfung, Förderung Amateursport etc.)
- nicht-monetäre Sollposten
- Finanzaufwand der direkt dem Bau von Sachanlagen zuzuschreiben ist
- Ausgaben für nicht fußballerische Tätigkeiten ohne Bezug zum Klub (Abschreibungen/Wertminderungen von Sachanlagen, Amortisation/Wertminderung von immateriellen Vermögenswerten mit Ausnahme von Spielerregistrierungen, Steueraufwand)

Nicht enthalten sind Abschreibungen/Wertminderungen von immateriellen Vermögenswerten (ohne Spielerregistrierungen), Ausgaben für die Nachwuchsförderung, Ausgaben für gemeinwohlorientierte Projekte sowie weitere nicht-monetäre Posten, Finanzaufwand, der direkt dem Bau von Sachanlagen zuzuschreiben ist, Steueraufwand und Ausgaben nicht fußballerischer Tätigkeiten.

Annehmbare Abweichung

Die annehmbare Abweichung ist das maximale aggregierte Break-Even-Defizit eines Klubs, mit dem die Break-Even-Vorschrift noch als erfüllt gilt, → 5 Mio Euro, wenn die Überschreitung vollständig durch Beiträge von Anteilseignern und/oder verbundenen Parteien gedeckt ist.

- EUR 45 Mio. für die in den lizenzierten Spielzeiten 2013/14 und 2014/15 beurteilte Monitoring-Periode
- EUR 30 Mio. für die in den lizenzierten Spielzeiten 2015/16, 2016/17 und 2017/18 beurteilte Monitoring-Periode
- ein niedrigerer Betrag, der zu gegebener Zeit vom UEFA-Exekutivkomitee festgelegt werden wird, für die in den folgenden Jahren beurteilten Monitoring-Perioden.

Beiträge von Anteilseignern und/oder verbundenen Parteien sind Zahlungen für Aktien über das Aktienkapital oder über Agiorücklagen, d.h. Investitionen in Eigenkapitalinstrumente in ihrer Eigenschaft als Aktionäre oder bedingungslose Spenden die das Eigenkapital erhöhen, ohne Verpflichtung zur Rückzahlung.

Folgende Arten zählen nicht zu Beiträgen von Anteilseignern und/oder verbundenen Parteien:

- Positive Veränderung des Nettovermögens / der Nettoverbindlichkeiten aufgrund einer Neubewertung
- Schaffung oder Erhöhung von sonstigen Rücklagen in der Bilanz, bei denen kein Beitrag von Anteilseignern erfolgt.
- Beiträge von Eigentümern hinsichtlich als Verbindlichkeiten klassierter Instrumente.

Beiträge von Anteilseignern und/oder verbundenen Parteien werden bei der Bestimmung der annehmbaren Abweichung berücksichtigt, wenn sie wie folgt ausbezahlt und bilanziert wurden

- a) im Jahresabschluss einer der Berichtsperioden T, T-1 oder T-2; oder
- b) in der Buchhaltung bis 31. Dezember des Jahres der Berichtsperiode T.

Die Nachweispflicht für die Substanz des Geschäftsvorfalles obliegt dem Lizenznehmer; der Geschäftsvorfall muss in jeder Hinsicht und bedingungslos abgeschlossen sein. Eine Absicht oder Verpflichtung der Eigentümer zur Leistung eines solchen Beitrags reicht für die Berücksichtigung des Betrags nicht aus.

Falls Beiträge von Anteilseignern und/oder verbundenen Parteien, die bis zum 31. Dezember des Jahres, in dem die UEFA-Klubwettbewerbe beginnen, erfolgen, in der Berichtsperiode T+1 eines Klubs bilanziert wurden und bei der Bestimmung der annehmbaren Abweichung für die Monitoring-Periode (T-2, T-1 und T) berücksichtigt werden, die in der lizenzierten Spielzeit beurteilt wird, die in demselben Kalenderjahr beginnt, dann gelten die Beiträge in späteren Monitoring-Perioden als in der Berichtsperiode T bilanziert.

Was ist eine verbundene Partei?

- eine Person oder ein Unternehmen, das mit dem Unternehmen verbunden ist
- Eine Person oder ein Familienmitglied, wenn diese Person
 - Kontrolle oder gemeinsame Kontrolle auf das Unternehmen ausübt.
 - einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen ausübt.
 - eine Schlüsselposition im Unternehmen oder Mutterunternehmen inne hat.
- Ein Unternehmen ist mit dem Unternehmen verbunden wenn,
 - wenn beide Unternehmen zu dem gleichen Konzern gehören (Mutter, Tochter, Schwesterkonzern)
 - Ein Unternehmen ist ein assoziiertes Unternehmen oder ein Joint Venture des anderen Unternehmens.
 - Beide Unternehmen sind Joint Ventures der gleichen Drittpartei

- Das Unternehmen wird von einer verbundenen Person (siehe oben) kontrolliert.

Bei folgenden Beziehungen handelt es sich nicht um einen verbundene Partei

- zwei Unternehmen, nur weil sie einen Direktor oder einen anderen Inhaber einer Schlüsselposition teilen oder bei denen der Inhaber einer Schlüsselposition in einem Unternehmen einen wesentlichen Einfluss auf das andere Unternehmen ausübt.
- zwei Anteilseigner, nur weil sie gemeinsam die Kontrolle über ein Joint Venture ausüben.
- Geldgeber, Gewerkschaften, staatliche Versorgungsbetriebe und Departemente oder Ämter einer Regierung, die das berichtende Unternehmen nicht kontrollieren, an einer gemeinsamen Kontrolle beteiligt sind oder einen wesentlichen Einfluss darauf ausüben, nur aufgrund ihrer ordentlichen Geschäftsbeziehungen mit einem Unternehmen (obwohl sie unter Umständen die Handlungsfreiheit eines Unternehmens einschränken oder an seinem Entscheidungsprozess beteiligt sind).
- ein Kunde, Lieferant, Franchisegeber, Verteiler oder Generalagent, mit dem ein Unternehmen ein bedeutendes Geschäftsvolumen abwickelt, nur aufgrund der sich daraus ergebenden wirtschaftlichen Abhängigkeit.

Was ist ein Geschäftsvorfall mit einer verbundenen Partei?

- Transfer von Ressourcen, Dienstleistungen oder Verpflichtungen zwischen verbundenen Parteien, unabhängig davon, ob ein Preis dafür in Rechnung gestellt wurde.

Was ist ein Geschäftsvorfall mit einer verbundenen Partei zum Zeitwert?

- Ein Geschäftsvorfall mit verbundenen Parteien kann zum Zeitwert erfolgt sein oder auch nicht. Der Zeitwert ist der Betrag, zu dem ein Vermögenswert zwischen informierten willigen Parteien in einem Geschäftsvorfall zwischen unabhängigen Parteien ausgetauscht oder eine Verbindlichkeit erfüllt werden können.

te. Eine Vereinbarung oder ein Geschäftsvorfall wird als „nicht auf der Grundlage von Geschäftsfällen zwischen unabhängigen Parteien erfolgt“ angesehen, wenn die Bedingungen für eine Partei der Vereinbarung günstiger gewesen sind, als dies ohne Beziehung zwischen verbundenen Parteien möglich gewesen wäre.

Break-Even-Informationen

Der Lizenznehmer hat innerhalb der von der UEFA-Administration mitgeteilten Frist und in der von ihr gewünschten Form folgende Informationen zusammenzustellen und zu unterbreiten:

- die Break-Even-Informationen für die Berichtsperiode T-1
- die Break-Even-Informationen für die Berichtsperiode T-2, falls diese nicht schon früher eingereicht wurden
- die Break-Even-Informationen für die Berichtsperiode T, falls der Lizenznehmer einen der unten definierten Indikatoren nicht erfüllt hat

Indikator 1: Fortführungsfähigkeit

- Der Prüfbericht zum eingereichten Jahresabschluss (d.h. Berichtsperiode T-1) und/oder Zwischenabschluss (sofern vorhanden) enthält einen Zusatz zum Bestätigungsvermerk oder einen eingeschränkten Bestätigungsvermerk im Hinblick auf die Unternehmensfortführung.

Indikator 2: Negatives Eigenkapital

- Im eingereichten Jahresabschluss (d.h. Berichtsperiode T-1) ist eine Nettoverbindlichkeit ausgewiesen, die sich gegenüber der Vergleichszahl im Jahresabschluss des Vorjahres (d.h. Berichtsperiode T-2) verschlechtert hat, oder im eingereichten Zwischenabschluss ist eine Nettoverbindlichkeit ausgewiesen, die sich gegenüber der Vergleichszahl zum vorangegangenen satzungsgemäßen Abschlussstichtag (d.h. Berichtsperiode T-1) verschlechtert hat.

Indikator 3: Break-Even-Ergebnis

- Der Lizenznehmer weist entweder für eine der beiden Berichtsperioden T-1 und T-2 oder für beide ein Break-Even-Defizit aus.

Indikator 4: Überfällige Verbindlichkeiten

- Beim Lizenznehmer bestehen überfällige Verbindlichkeiten per 30. Juni des Jahres, in dem die UEFA-Klubwettbewerbe beginnen

Einhaltung Break-Even-Vorschriften

Die Break-Even-Vorschrift wird eingehalten, wenn alle Indikatoren erfüllt werden und der Lizenznehmer für die Berichtsperioden T-2 und T- 1 einen Break-Even-Überschuss ausweist.

Die Break-Even-Vorschrift wird eingehalten, obwohl ein Indikator nicht erfüllt wird, wenn:

- a) der Lizenznehmer einen aggregierten Break-Even-Überschuss für die Berichtsperioden T-2, T-1 und T ausweist
- b) der Lizenznehmer ein aggregiertes Break-Even-Defizit für die Berichtsperioden T-2, T-1 und T ausweist, das innerhalb der annehmbaren Abweichung liegt, wobei auch (gegebenenfalls) ein Überschuss in den Berichtsperioden T-3 und T-4 berücksichtigt wurde.

Die Break-Even-Vorschrift wird nicht eingehalten, wenn der Lizenznehmer ein aggregiertes Break-Even-Defizit für die Berichtsperioden T-2, T-1 und T ausweist, das die annehmbare Abweichung übersteigt, wobei auch (gegebenenfalls) ein Überschuss in den Berichtsperioden T-3 und T-4 berücksichtigt wurde.

3 Was passiert bei Nichtbeachtung des FFP?

3.1 Bisherige Sanktionen

Im September 2012 sprach die UEFA in Bezug auf Missachtung des FFP erste Strafen aus. 23 Klubs, allesamt Teilnehmer an europäischen Wettbewerben in der Saison 2011/12, versäumten es Zahlungen Termingerecht zu begleichen. Dabei handelte es sich in diesen Fällen um überfällige Zahlungen an andere Vereine, an Mitarbeiter oder auch Steuerbehörden und weitere Sozialversicherungsinstitutionen.

Betroffene Klubs:

FK Banja Luka, FK Sarajevo, FC Zeljeznicar (alle Bosnien-Herzigowina), ZSKA Sofia (Bulgarien), Hajduk Split, NK Osijek (beide Kroatien), Maccabi Netanya (Israel), FK Shkendija (Mazedonien), FC Floriana (Malta), FC Podgorica, FC Rudar Pjevlja (beide Montenegro), Ruch Chorzow (Polen), Sporting Lissabon (Portugal), Dinamo Bukarest, Rapid Bukarest, FC Vaslui (alle Rumänien), Rubin Kasan (Russland), Partizan Belgrad, FC Vojvodina Novi Sad (Serbien), Eskisehispor (Türkei)

Aber es hat nicht nur die genannten „namenlosen“ Vereine erwischt, ebenfalls bestraft wurden die Champions-League-Teilnehmer FC Malaga (Spanien), Fenerbahce Istanbul (Türkei) und der letztjährige Gewinner der Europa-League Atletico Madrid (Spanien).

Alle 23 Vereine hatten vier Wochen Zeit um der Untersuchungskammer der UEFA -Finanzkontrollkammer für Klubs (FKKK) eine Stellungnahme zukommen zu lassen und die offene Rechnungen zu begleichen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden alle Einnahmen dieser Vereine aus den europäischen Wettbewerben einbehalten.⁶

Den spanischen Verein FC Malaga hat nicht nur diese Einbehaltung der Prämien getroffen, am 21.Dezember 2012 sprach die UEFA dem aktuellen Champions-League-Teilnehmer eine einjährige Sperre für alle europäischen Wettbewerbe aus. Diese tritt in Kraft, wenn sich der Verein in den kommenden vier Jahren für einen der Wettbewerbe qualifizieren sollte, was aktuell der Fall wäre da man sich momentan auf dem vierten

6 Vgl. http://www.kicker.de/news/fussball/intligen/startseite/574708/artikel_uefa_strafen-wegen-verstoss-gegen-financial-fair-play.html

Platz in der spanischen Primera Division befindet, der zur Qualifikation für die CL berechtigt. Falls der finanziell angeschlagene Verein die offenen Beträge nicht bis zum 31. März 2013 begleichen kann droht eine weitere Sperre von einem Jahr.⁷ Die Verantwortlichen des Vereins wollen gegen dieses Urteil vorgehen und halten es für völlig unangemessen und ungerechtfertigt. Hintergrund der Misere des FC Malaga ist die Übernahme des Vereins durch einen Scheich, der erst groß in den Kader investierte um sich nach einem Jahr ohne Ankündigung aus dem Verein zurückzog und einen Haufen Schulden hinterlassen hatte. Aktuell befindet sich der Verein in einer Neustrukturierung und wird den Zahlungsaufforderungen, u.a. Gehaltszahlungen und Verbindlichkeiten gegenüber anderen Vereinen, nicht nachkommen können.⁸

Im weiteren wurden Hajduk Split, NK Osijek (beide Kroatien), Rapid Bukarest, Dinamo Bukarest (beide Rumänien) und FK Partizan (Serbien) für ein Jahr aus dem europäischen Wettbewerb ausgeschlossen, diese allerdings nur mit einer Frist von drei Jahren.⁹

3.2 Zweifel an der Umsetzung

Michel Platini und sein Komitee machen stets klar, dass Vereine bei einem Verstoß gegen die Vorgaben des Financial Fairplay mit einer knallharten Bestrafung rechnen dürfen. Treffe es einen kleinen Verein oder einen der europäischen Spitzenklubs, es würde nicht unterschieden, gleichwohl gibt es keine Ausnahmeregelungen. Doch es darf gezweifelt werden ob die Sanktionen so rigoros ausgesprochen werden wie angedeutet. Einer von den Ungläubigen ist Eintracht Frankfurts Präsident Heribert Bruchhagen, der an das Financial Fairplay erst glaubt wenn einer der ganz großen Vereine bestraft wird, vorher nicht.¹⁰ In die gleiche Kerbe tritt der Präsident des italienischen Rekordmeisters Juventus Turin. Andrea Agnelli hinterfragt die Vereinbarung zwischen der UEFA und den TV-Anstalten die miteinander Verträge abgeschlossen haben um die Besten der jeweiligen Länder zu sehen und stellt sich die Frage ob diese Verträge dann modifiziert werden oder überhaupt seine Gültigkeit behalten.¹¹ Dies ist einer der

7 Vgl. <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-malaga-erhaelt-ein-jahr-sperre-im-europapokal-a-874392.html>

8 Vgl. <http://www.sueddeutsche.de/sport/wegen-verstoss-gegen-financial-fair-play-uefa-sperrt-fc-malaga-fuer-ein-jahr-1.1557221>

9 Vgl. <http://www.goal.com/de/news/955/champions-league/2012/12/21/3619599/financial-fair-play-malaga-von-europ%C3%A4ischem-wettbewerb>

10 Vgl. <http://www.goal.com/de/news/827/bundesliga/2012/10/30/3489247/frankfurts-bruchhagen-zweifelt-an-umsetzung-von-financial>

11 Vgl. <http://www.spoX.ch/de/fussball/international/italien/serie-a/237799-273-agnelli-hat-zweifel-am-financial-fairplay-artikel.aspx>

fragwürdigsten Punkte bei der Umsetzung des FFP. Wird die UEFA in Härtefällen auch die größten Vereine, die Aushängeschilder des europäischen Fußballs sanktionieren? Sie würde dadurch nicht nur den Verein, deren Fans und viele Fußballliebhaber rund um den Globus bestrafen, sondern auch sich selbst. Sowohl die Champions-League wie auch der Europa-League sind ein Wettbewerb der UEFA, welche durch die Veranstaltung viel Geld einnimmt und darauf gezielt ist, diese Wettbewerbe als interessantes und hochwertiges Produkt auf der ganzen Welt zu vermarkten.

Nichtsdestotrotz sind sich UEFA und Vereine einig, es muss ein Umdenken stattfinden. Vereine müssen Unternehmerischer denken, Gewinne generieren, fortschrittlicher werden um sich nicht nur kurz- sondern auch mittel- und langfristig vor einer Verschuldung zu bewahren und eine Zukunft für den Fußball sicherzustellen.

4 Die drei stärksten Ligen Europas im Vergleich

4.1 Sportlicher Vergleich

Mit dem Abstieg der italienischen Serie A geht es in Europa hauptsächlich um die Top3-Ligen, Spanien, England und Deutschland. In der UEFA-5-Jahreswertung sind diese Ligen, in genannter Reihenfolge, die stärksten.

Abb. 3UEFA-5-Jahreswertung¹²

UEFA-5-Jahreswertung

Stand: 06.12.2012

Pl. ↑	Nation	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	Ges.	Teilnehmer
1	Spanien	13.312	17.928	18.214	20.857	13.857	84.168	6 (7)
2	England	15.000	17.928	18.357	15.250	11.142	77.677	6 (7)
3	Deutschland	12.687	18.083	15.666	15.250	13.357	75.043	7 (7)
4	Italien	11.375	15.428	11.571	11.357	10.750	60.481	5 (6)
5	Frankreich	11.000	15.000	10.750	10.500	10.083	57.333	3 (6)
6	Portugal	6.785	10.000	18.800	11.833	8.750	56.168	2 (6)
7	Ukraine	16.625	5.800	10.083	7.750	8.833	49.091	4 (6)
8	Niederlande	6.333	9.416	11.166	13.600	3.928	44.443	1 (7)
9	Russland	9.750	6.166	10.916	9.750	7.083	43.665	3 (6)

Die UEFA-5-Jahreswertung ist ausschlaggebend für die Anzahl teilnehmender Mannschaften aus einer Liga an den europäischen Wettbewerben. Jeder Verein der sich für die Champions-League oder die Europa-League qualifiziert hat spielt somit nicht ausschließlich für sich selbst, sondern auch um Punkte für die gesamte Liga zu sammeln. Für jeden Sieg in den europäischen Wettbewerben bekommt der Verein Punkte angerechnet, auch für ein Unentschieden gibt es Punkte, allerdings weniger als für einen Sieg. Zusätzlich erhält der Verein für das Erreichen einer nächsten Runde weitere

¹² Vgl. <http://www.kicker.de/news/fussball/intligen/startseite/fuenfjahreswertung.html>

Punkte auf sein Konto gutgeschrieben. Am Ende einer Saison werden die Gesamtpunkte der Mannschaften einer Liga addiert und durch die Anzahl der Teilnehmer der jeweiligen Nation dividiert. Das Ergebnis ist der UEFA-Koeffizient für eine Spielzeit. Die fünf zurückliegenden Spielzeiten werden berücksichtigt um die Teilnehmerzahl einer Liga für die kommende Saison zu bestimmen.¹³

Tab. 1 Gewinner europäische Wettbewerbe¹⁴¹⁵

Die Gewinner der europäischen Wettbewerbe seit dem Jahrhundertwechsel 2000:

	Champions-League	Europa-League
2000/01	FC Bayern München	FC Liverpool
2001/02	Real Madrid	Feyernoord Rotterdam
2002/03	AC Mailand	FC Porto
2003/04	FC Porto	FC Valencia
2004/05	FC Liverpool	ZSKA Moskau
2005/06	FC Barcelona	FC Sevilla
2006/07	AC Mailand	FC Sevilla
2007/08	Manchester United	Zenit St. Petersburg
2008/09	FC Barcelona	Shakhtar Donezk
2009/10	Inter Mailand	Atletico Madrid
2010/11	FC Barcelona	FC Porto
2011/12	FC Chelsea London	Atletico Madrid

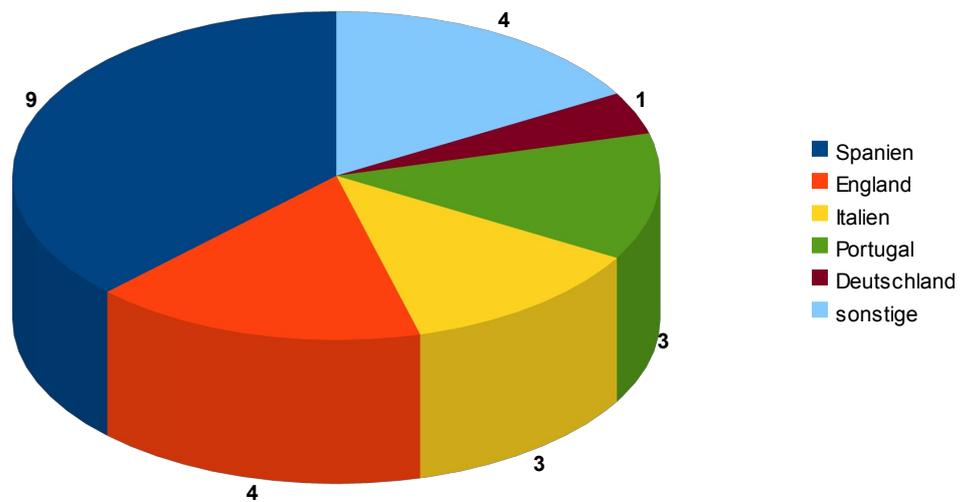
13 Vgl. http://www.5-jahres-wertung.de/APD/Online/das_schema_der_punktevergabe.php

14 Vgl. <http://de.uefa.com/uefachampionsleague/season=2000/index.html>

15 Vgl. <http://de.uefa.com/uefaeuropaleague/season=2012/index.html>

Abb. 4 Aufteilung Titel auf die Länder ab 2000/01

Welche Anzahl an europäischen Titel gewannen die jeweiligen Ligen seit 2000/01?

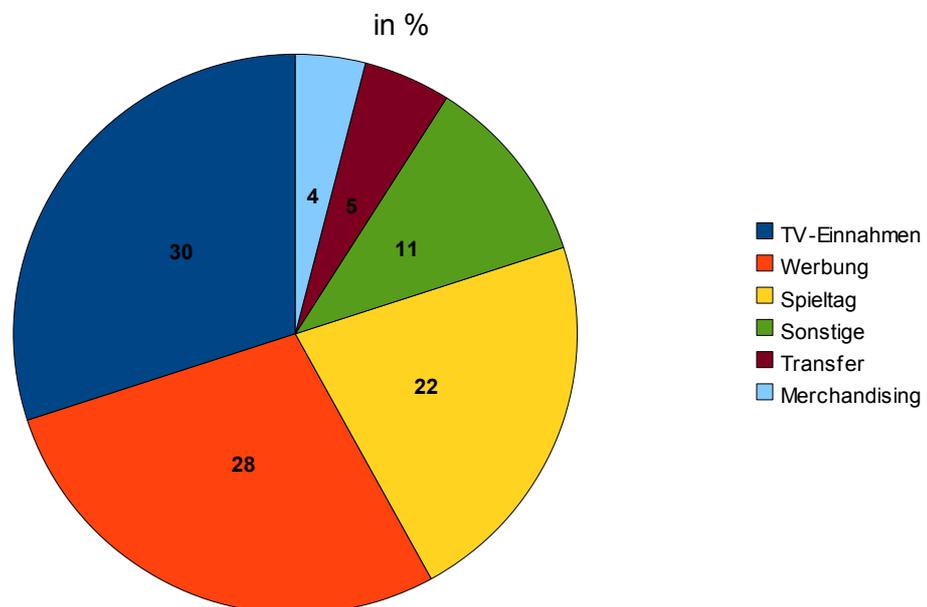


Anhand der UEFA-5-Jahreswertung und der Auswertung der gewonnenen europäischen Wettbewerbe ist deutlich zu erkennen, dass die spanische Primera Division die erfolgreichste Liga in Europa ist. In den vergangenen 11 Spielzeiten gewannen die spanischen Vereine 9 von 24 zu vergebenden Titeln im europäischen Fußball, das besonders daran ist: „Nur“ vier dieser Erfolge gehen auf das Konto von dem FC Barcelona (3xCL) und Real Madrid (1xCL). Sowohl der FC Sevilla, wie auch Atletico Madrid gewannen in diesem Zeitraum jeweils zweimal die Europa-League, einmal hieß der Titelträger FC Valencia. Diese Zahlen tragen dazu bei, die hohe Qualität der Primera Division zu bestätigen. Es geht nicht nur um die beiden Zugpferde aus Madrid und Barcelona, auch die Mannschaften dahinter sind im europäischen Vergleich mindestens gleichwertig. Die Bundesliga konnte in gleichem Zeitraum nur eine Trophäe gewinnen, der FC Bayern München gewann 2000/01 die Champions-League. Obwohl dieser Erfolg auch schon über zehn Jahre her ist, holt die Bundesliga fast jede Saison Punkte auf die spanische und englische Liga auf, dies liegt vor allem daran, dass Deutschland über eine Breite an Vereinen verfügt, die regelmäßig eine gute Rolle in Europa spielt. Auch in der aktuellen Saison ist die Bundesliga die einzige Nation, in der alle Vereine in den Wettbewerben überwintern, sowohl die drei CL- wie auch die vier EL-Teilnehmer.

4.2 Finanzieller Vergleich

Voraussetzung für eine erfolgreiche Liga, für schlagkräftige Vereine ist eine positive wirtschaftliche Situation welche die Vereine sowohl national wie auch international Wettbewerbsfähig macht. Wie und wo sind die finanziellen Unterschiede in den drei momentan stärksten Ligen in Europa? Vergleiche werden für die drei größten Einnahmequellen (TV-Vermarktung, Sponsoring, Spieltagerlöse) gezogen. Des weiteren gibt eine Angabe über Transferaktivitäten der Ligen Aufschluss darüber, welche Summen für Spieler investiert werden um aufzuzeigen über welche Wirtschaftskraft die einzelnen Ligen verfügen.

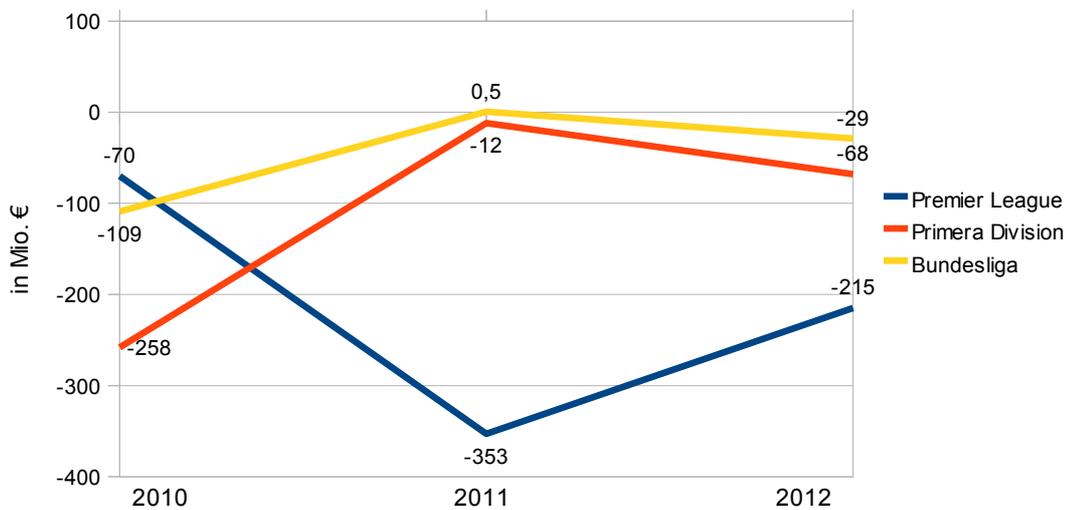
Abb. 5 Einnahmequellen Fußballvereine¹⁶



16 Vgl. F.A. Thomas Kupfer, FUSSBALLCLUB MANAGEMENT

4.2.1 Transfersangaben

Abb. 6 Transfererlöse gesamte Ligen¹⁷¹⁸¹⁹



Das erste und einzige mal innerhalb der letzten 20 Jahren wurde in Deutschland im Sommer 2011 ein Transferüberschuss erwirtschaftet. Dieser fällt mit 500.000 € relativ gering aus, ist aus dem Grund aber trotzdem beachtenswert, da es tatsächlich bislang der einzige Gewinn aus Transferaktivitäten der Liga seit der Wiedervereinigung Deutschlands war. Es ist erkennbar, dass vor allem in Deutschland und Spanien darauf geachtet wird die Ausgaben in Grenzen zu halten, sei es dem FFP oder auch der Wirtschaftslage in Spanien geschuldet, welche auch an den Fußballvereinen der Primera Division nicht spurlos vorübergeht. Die Engländer hingegen bleiben ihrem Motto treu und investieren jedes Jahr aufs neue eine große Summe in neue Spieler aus dem Ausland um die eigene Liga zu stärken.

17 Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/premier-league/transferuebersicht/wettbewerb_GB1.html

18 Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/primera-division/transferuebersicht/wettbewerb_ES1.html

19 Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/transferuebersicht/wettbewerb_L1.html

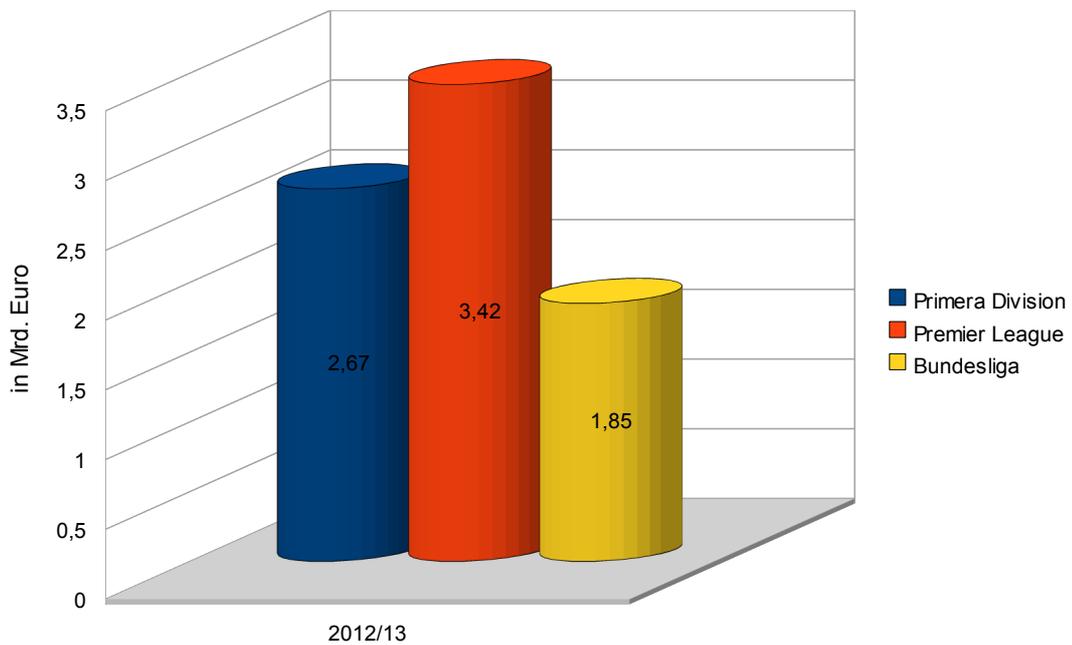
Doch wie sieht das in totalen Zahlen aus? Wie viel Geld geben alle Klubs für Spieler aus bzw. nehmen sie ein?

Tabelle 2 Transferaktivitäten Top3-Ligen

	Premier League		Primera Division		Bundesliga	
	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben
2009/10	522.615	592.340	245.175	502.925	134.095	243.460
2010/11	351.978	704.775	308.320	320.460	213.430	213.090
2011/12	422.330	637.015	316.525	384.615	178.800	207.725
Gesamt	1.296.923	1.934.130	870.020	1.208.000	526.325	664.275

Die 20 Erstligisten aus England haben in den vergangenen drei Spielzeiten insgesamt knapp zwei Milliarden Euro in neue Spieler investiert, das sind mehr als die 38 Vereine aus Spanien und Deutschland zusammen. Doch woher kommt dieser große Unterschied? Haben die englischen Vereine eine bessere wirtschaftliche Voraussetzung oder leben diese über ihren Verhältnissen? Die finanziellen Unterschiede der Ligen werden in den Punkten 4.2.2 – 4.2.4 erörtert.

Ein weiterer Zahlenwert um die vorhandene Qualität der jeweiligen Liga zu beschreiben ist der Transferwert aller Vereine. Seit 2002 werden von www.transfermarkt.de die Marktwerte aller Spieler in Europa bestimmt, durch Experten werden diese ständig aktualisiert und angepasst. Von den Medien werden die Zahlen von Transfermarkt angenommen und mit diesen gearbeitet.

Abb. 7 Marktwertübersicht 2012/13 der Top3-Ligen²⁰

Diese Zahlen verstärken den Eindruck über die deutlich größere Wirtschaftskraft der englischen und spanischen Vereine gegenüber den deutschen. Allen voran die Premier League mit einem Gesamtwert an Spielermaterial von knapp 3,5 Milliarden Euro, das ist ein fast doppelt so hoher Wert wie der der Bundesliga. Zu beachten ist, dass sowohl die englische als auch die spanische Liga über 20 Mannschaften in der ersten Liga verfügen, Deutschland im Gegensatz nur mit 18 Vereinen den Spielbetrieb aufnimmt. Mit Hilfe der durchschnittlichen Marktwerte pro Spieler lässt sich der Vorsprung der Engländer verdeutlichen:

- Ø Marktwert / Spieler Primera Division: 5.367.771 €
- Ø Marktwert / Spieler Premier League: 6.605.695 €
- Ø Marktwert / Spieler Bundesliga: 3.527.004 €

²⁰ Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/startseite/wettbewerb_L1.html

4.2.2 TV-Einnahmen

Rund 30% nehmen die Fußballvereine anhand von TV-Rechten ein.²¹ Doch nicht überall in Europa wird diese Einnahmequelle auf die gleiche Art und Weise verteilt, vor allem die spanische Primera Division hat ein anderes System als die restlichen Ligen in Europa, die dezentrale Vermarktung. Bei dieser Form steht es den Vereinen selbst zu ihre Rechte für die Heimspiele an TV-Anstalten zu veräußern. Aufgrund des weltweiten Interesses an den beiden Vorzeigevereinen, Real Madrid und FC Barcelona, dessen Erfolge sowie den vielen namhaften Spielern wie Ronaldo, Messi uvm. können sie einen sehr viel höheren Ertrag an TV-Geldern generieren als die nationalen Kontrahenten. Insgesamt sind für die spanischen Vereinen momentan knapp über 900 Mio. Euro pro Saison zu erreichen, die Schere zwischen den Topklubs und den Mannschaften in der unteren Tabellenhälfte sind immens. So erwirtschaftet der Hauptstadtverein Real Madrid und die Katalanen vom FC Barcelona jeweils ca. 183 Millionen € pro Saison.²² FC Valencia, der drittstärkste Verein in Spanien, nimmt pro Spielzeit 66,4 Mio. € ein. Das ist nur ein Drittel der Einnahmen von Real und Barcelona, aber im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Vereinen eine große Finanzspritze. Für Mannschaften wie Osasuna, Granada und einige andere sind aufgrund des geringen Medieninteresses nur zwischen fünf und zehn Millionen an TV-Geldern zu erwirtschaften.

In allen anderen Ligen setzt man auf die zentrale Vermarktung von TV-Rechten, so auch in England und Deutschland. Was soviel heißt, dass die Dachverbände der Ligen mit TV-Anstalten über eine Summe verhandeln die an die Vereine ausgeschüttet wird. Dafür erhält der TV-Sender alle Bild- und Verwertungsrechte, im Gegenzug hat die Liga das Geld zu seiner Verfügung und kann über die Verteilung selbst entscheiden.

In England wurde ein Großteil der Rechte bis 2013 an den Bezahlsender BSkyB verkauft, für eine Summe von umgerechnet 2,16 Milliarden € für drei Spielzeiten. Hinzu kommen Gelder vom amerikanischen Sportsender ESPN, dem öffentlich-rechtlichen Sender BBC, der sich die Zweitverwertungsrechte gesichert hat sowie der Erlöse für die Auslandsübertragungen. Insgesamt werden den Vereinen pro Saison knapp über eine Milliarde an TV-Geldern ausgeschüttet. Das Geld wird wie folgt verteilt:

21 Vgl. Fussballclub Management, F.A. Thomas Kupfer, Die Werkstatt GmbH, 2006, Seite 442

22 <http://www.goal.com/de/news/3642/editorial/2012/02/09/2895708/die-k%C3%B6nige-von-europa-barcelona-und-real-madrid-werden-das>

- solidarisch: 50 % der Gesamtsumme werden an alle Vereine ausgeschüttet. Auch die Einnahmen aus Auslandsverwertungsrechten werden in gleichen Summen an die Vereine weitergegeben.
- Leistung: 25 % werden anhand der Platzierung für die vergangene Spielzeit an die Vereine bezahlt.

Die restlichen 25 % werden nach der Anzahl der live-übertragenen Spiele berechnet. BSkyB zeigt 138 Spiele der Premier League live im Fernsehen, für jedes Spiel das ausgestrahlt wird bekommt der Verein umgerechnet ca. 540.000 €. Dabei muss beachtet werden, dass von jeder Mannschaft mindestens 10 Spiele übertragen werden müssen, maximal jedoch 26.

Beispiel für die Berechnung der TV-Einnahmen anhand von dem FC Arsenal London aus der Saison 2011/12:²³

Tabelle 3 Berechnung TV-Einnahmen Premier League am Beispiel FC Arsenal London

Anteil aus dem gesamten Topf	13.788.093 €
Letztjährige Platzierung (3.)	13.591.116 €
Live-Übertragungen (19)	10.079.652 €
Auslandsvermarktung	18.764.644 €
Gesamteinnahmen	56.223.505 €

Die Kriterien für die Verteilung der TV-Gelder in Deutschland sind das Leistungsprinzip und die Solidarität. Was soviel heißt, dass erfolgreiche Vereine mehr Geld erhalten, das Gefälle hin in Richtung der unteren Regionen relativ klein gehalten wird. Insgesamt erhält die 1. Bundesliga 79% aus dem Topf der Einnahmen, die 2. Bundesliga 21%. So bewegt sich die Ausschüttung in der ersten Liga zwischen maximal 5,8% für den Erstplatzierten und 2,9% für den Tabellenletzten.²⁴ Zur Ermittlung der TV-Gelder für einen Verein wird eine Tabelle für die ersten beiden Ligen erstellt, also 36 Plätze. Für den

²³ Vgl. <http://www.sportingintelligence.com/2012/05/14/where-the-money-went-premier-league-prize-and-tv-payments-for-2011-12-150501/>

²⁴ Vgl. http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Vergabe-der-TV-Gelder-Bundesliga-beschliesst-neuen-Verteilerschluessel_111354.html

ersten Platz bekommt man 36 Punkte, für den Tabellenletzten der zweiten Liga gibt es einen Punkt. Entscheidend für die Rangliste sind die letzten vier Spielzeiten, diese werden unterschiedlich stark bewertet, wie hier am Beispiel für die Berechnung der TV-Gelder aus der Saison 2011/12:

Tabelle 4 Berechnung TV-Gelderrangliste Bundesliga

<u>Saison</u>	<u>Kriterium</u>	<u>Faktor</u>
2008/09	Endplatzierung	1
2009/10	Endplatzierung	2
2010/11	Endplatzierung	3
2011/12	Durchschnittlicher Tabellenplatz	4

Erläuterung an Hand der TV-Einnahmenberechnung des FC Bayern München:

Saison 2008/09 → Platz 2 → 35 Punkte x (Faktor 1)
 Saison 2009/10 → Platz 1 → 36 Punkte x (Faktor 2)
 Saison 2010/11 → Platz 3 → 34 Punkte x (Faktor 3)
 Saison 2011/12 → Ø Platz 2,221 → 1,023 x 34 Spieltage x (Faktor 4)

In diesem Fall hat der FCB einen Punktwert von 348,118 Punkten.

Aus der resultierenden Tabelle kann man sich mit Hilfe der folgenden Formel den Prämianteil der Mannschaften errechnen:

$$\text{Fernsehgelder}/27 \times (16/17 + (19\text{-Tabellenrang})/17)^{25}$$

Von der Inlandsvermarktung erhalten die 36 Bundesligisten bis zum Ende der aktuellen Saison 2012/13 insgesamt 412 Mio. €. Diese Summe setzt sich wie folgt zusammen:

-250 Mio. Bezahlsender Sky -100 Mio. ARD-Sportschau
 -20 Mio. ZDF-Sportstudio - 25 Mio. Internetrechte Telekom

²⁵ Vgl. <http://www.fernsehgelder.de/>

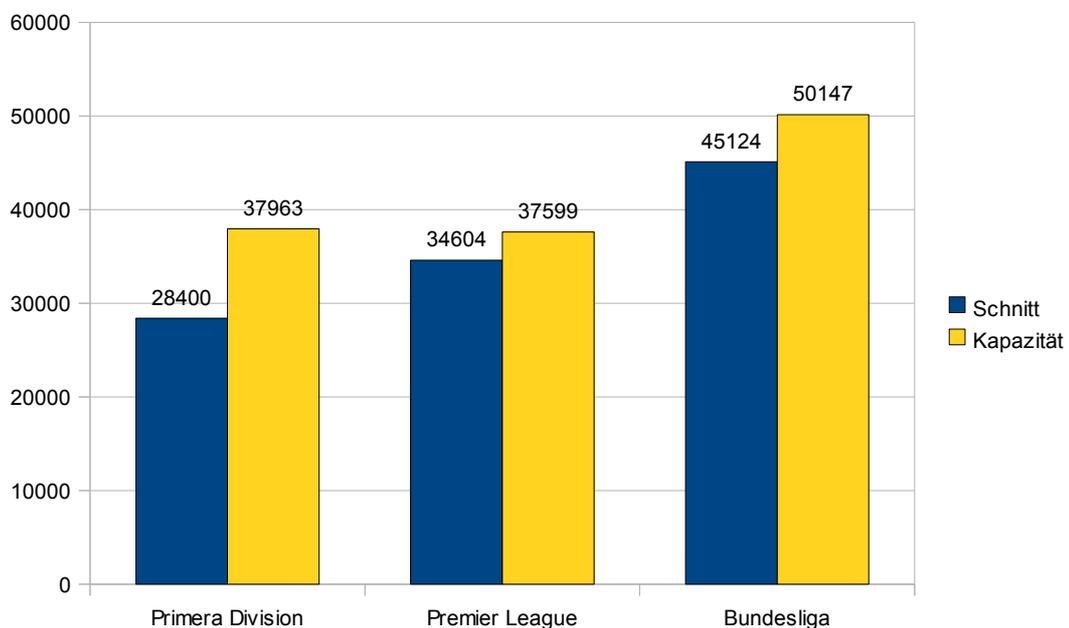
4.2.3 Einnahmen aus Ticketverkäufen

Insgesamt besuchten 37.749.488 Menschen in der Saison 2011/12 die Stadion der spanischen, englischen und deutschen Fußballliga. In der Verteilung der Zahlen lässt sich deutlich herauslesen welche Liga für die Zuschauer die interessanteste ist. Obwohl die Bundesliga aus lediglich 18 Mannschaften, PD und PL aus 20, besteht fällt die totale Zuschauerzahl am höchsten aus.

- Bundesliga: 13.807.885
- Premier League: 13.149.676
- Primera Division: 10.791.927

Aufgrund des immer steigenden Interesses der Bevölkerung und den internationalen Anforderungen, wie eine Austragung der Weltmeisterschaft 2006, wurden die Stadien in Deutschland größtenteils ausgebaut und modernisiert, so haben Deutschlands Stadien im Schnitt für 50.147 Zuschauer platz. Die Stadien in England und Spanien fassen im Schnitt 37.963 bzw. 37599 Zuschauer.

Abb. 8 Zuschauerzahlen der Top3-Ligen



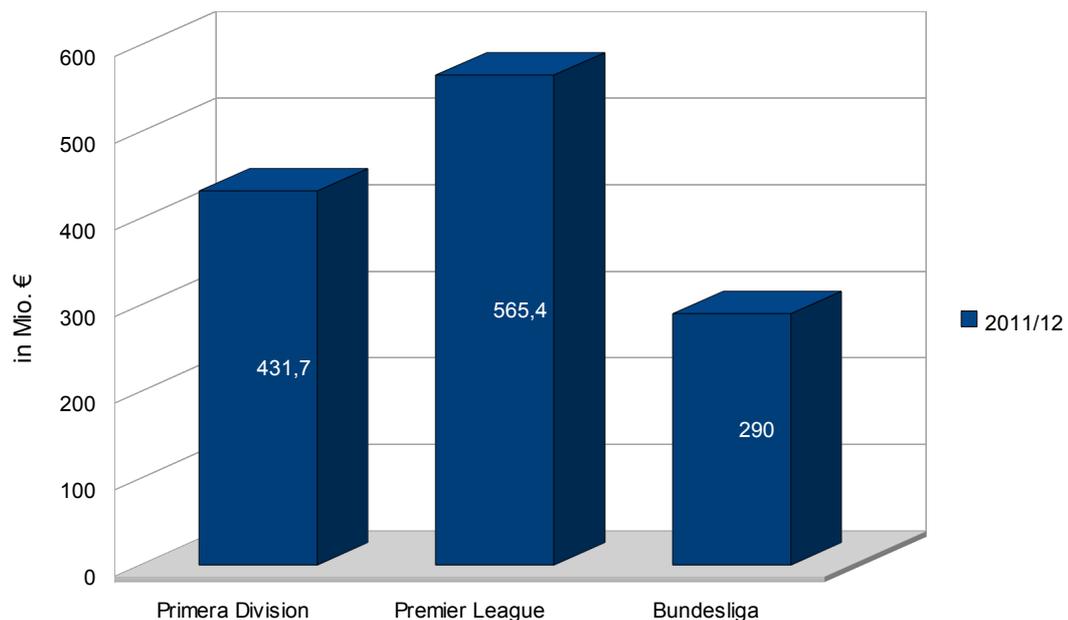
Unter Berücksichtigung dieser Zahlen lässt sich für die Saison 2011/12 folgende Auslastung der Stadien berechnen:

- Primera Division: 71%
- Premier League: 91,3%
- Bundesliga: 93,4%

In England sind die Preise europaweit am höchsten, dort zahlt man im Schnitt 43€ pro Eintrittskarte. Spanien liegt mit 40€/Karte auf Platz zwei, während in Deutschland die Preise für den Einlass in das Stadion am billigsten sind. Hier zahlt man lediglich 21€ pro Ticket.

Mit den durchschnittlichen Preisen für die Eintrittskarten lässt sich ausrechnen wie hoch die Einnahmen der gesamten Liga an verkauften Tickets sind.

Abb. 9 Zuschauerereinnahmen der Top3-Ligen



Trotz der höchsten Besucherzahl, trotz der größten Stadionkapazität und der besten Stadionauslastung kann die Bundesliga die geringsten Einnahmen an Ticketverkäufen generieren. Die Eintrittspreise sind vergleichsweise gering, was neben den modernen Arenen womöglich den größten Ausschlag für die zahlreichen Besuchern gibt. Auch in-

dieser Statistik liegt die Premier League deutlich an der Spitze und nimmt mit 565,4 Mio. € etwas weniger als das Doppelte im Vergleich zu der Bundesliga ein.

4.2.4 Werbeeinnahmen

Als Bezugsgröße für die Werbeeinnahmen dient in dieser Arbeit die Einnahme von den Hauptsponsoren der Vereine. Hauptsponsoren sind die Unternehmen mit den Rechten an der Trikotwerbung.

Abb. 10 Trikotsponsoren Bundesliga 2012/13²⁶

#	Verein	Trikotsponsor	Einnahme pro Jahr	Laufzeit
1	 FC Bayern München	Deutsche Telekom	30.000.000 €	2013
2	 VfL Wolfsburg	VW	20.000.000 €	unbefristet
3	 FC Schalke 04	Gazprom	16.000.000 €	2017
4	 Borussia Dortmund	Evonik	15.000.000 €	2018
5	 Hamburger SV	Fly Emirates	7.000.000 €	2013
6	 VfB Stuttgart	Mercedes-Benz Bank	7.000.000 €	2014
7	 SV Werder Bremen	Wiesenhof	6.500.000 €	2013
8	 Bayer 04 Leverkusen	SunPower	6.000.000 €	2014
9	 Eintracht Frankfurt	Krombacher	5.500.000 €	2013
10	 TSG 1899 Hoffenheim	Suntech	4.500.000 €	2014
11	 1.FSV Mainz 05	Entega	4.000.000 €	2013
12	 Borussia Mönchengladbach	Postbank	4.000.000 €	2013
13	 1.FC Nürnberg	NKD	3.500.000 €	2013
14	 Hannover 96	TUI	3.000.000 €	2014
15	 Fortuna Düsseldorf	Otelo	3.000.000 €	2013
16	 SC Freiburg	Ehrmann	2.500.000 €	2013
17	 SpVgg Greuther Fürth	ERGO Direkt Versicherungen	1.500.000 €	2018
18	 FC Augsburg	AL-KO	1.000.000 €	2013

Insgesamt haben die Bundesligavereine in dieser Saison Verträge mit den Trikotsponsoren über 140 Millionen Euro abgeschlossen. Aber auch in dieser Kategorie bleibt der Bundesliga nur das Nachsehen. Die Premier League steigerte seine Einnahmen vor dieser Saison auf einen neuen Rekordwert von umgerechnet 181 Millionen Euro.²⁷ In Spanien jedoch ist es nicht üblich das Trikot mit dem Logo eines Unternehmens zu

²⁶ Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/trikotsponsoren/wettbewerb_L1_2011.html

²⁷ Vgl. <http://www.sportingintelligence.com/2012/07/24/premier-league-shirt-deals-hit-147m-record-high-thanks-to-north-east-boom-240702/>

schmücken. Jahrelang hatte sogar der FC Barcelona eine blanke Brust. Der Verein sieht sich als die katalanische Nationalmannschaft und Nationalmannschaften haben keinen Trikotsponsor, Ausnahme war der Schriftzug „UNICEF“ zum gemeinnützigen Zweck. Erstmals laufen die Spieler des FC Barcelona in dieser Saison mit einem Trikotsponsor auf, der sich einen wirtschaftlichen Vorteil hinter dieser Produktplatzierung verspricht. In der aktuellen Spielzeit spielen unter anderem der FC Valencia und der FC Sevilla ohne Trikotsponsor. Daher sind die Einnahmen in Spanien auch sehr niedrig, insgesamt werden 57,5 Mio. Euro erwirtschaftet.²⁸

28 Vgl. <http://www.sportbusiness.com/news/182496/premier-league-tops-shirt-sponsorship-in-europe>

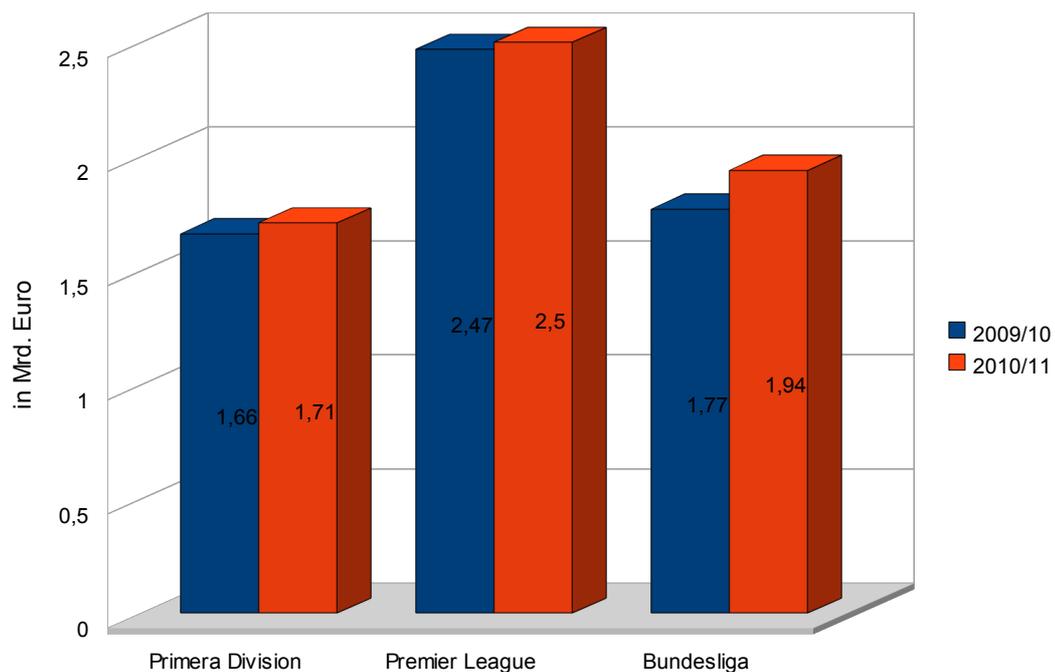
4.3 Umsatz, Schulden, Gewinn- und Verlust

In Anlehnung an das Financial Fairplay dürfen die Vereine nur noch eine bestimmte Summe an Schulden generieren. Diese Summe wird Jahr für Jahr kleiner, somit sind die Vereine gezwungen ein positives Geschäftsergebnis zu erwirtschaften um die Teilnahme an europäischen Wettbewerben nicht zu gefährden, bzw. Sanktionen befürchten zu müssen.

4.3.1 Umsatz

Der Umsatz setzt sich aus allen Einnahmen (Spielertrag, Werbung, Mediale Verwertung, Transfers, Merchandising, Sonstiges) des Vereins zusammen und unterscheidet sich in den Top3-Ligen wie folgt:

Abb. 11 Umsatzentwicklung der Top3-Ligen²⁹³⁰



Zu erkennen ist, dass alle drei Ligen im Vergleich zur vorherigen Saison den Umsatz steigern konnten. Die Bundesliga erzielte den größten Zuwachs – 9% konnte die erste deutsche Spielklasse mehr erwirtschaften als in der Vorsaison. Trotz der Mehreinnah-

29 Vgl. <http://www.offensivgeist.de/zugpferde-der-fussballbranche-fussballligen-im-fokus/>

30 Vgl. http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_wirtschaftssituation_2012_01-12_dt_72dpi.pdf

men der spanischen und deutschen Vereine ist die Barclays Premier League immer noch mit großem Abstand die umsatzstärkste Liga in Europa, ca. 2,5 Mrd. Euro nehmen die Vereine jährlich ein. Für die Primera Division ist anzumerken, dass 54% der Umsatzerlöse allein durch die beiden Vereine Real Madrid und FC Barcelona erwirtschaftet wurden.³¹

4.3.2 Schulden

Im Fußball werden die Verbindlichkeiten selten als totale Zahl betrachtet, vielmehr werden die Schulden in Relation zum Umsatz berechnet. Dabei entsteht eine sogenannte „Schuldenquote“. Bei einer Schuldenquote von 25% stehen einem Erlös von 100 € Verbindlichkeiten von 25 € gegenüber.

Mit dieser Berechnung hat die Schuldenquote der Fußball-Bundesliga im Jahr 2011 39,8% betragen. Insgesamt haben die 18 Vereine Verbindlichkeiten in Höhe von 594 Millionen Euro.³²

In der englischen Premier League häufen sich von den 20 Teilnehmern Schulden in Höhe von 3,1 Milliarden Euro an.³³ Das ist eine Schuldenquote von 124%. Somit hat im Schnitt jeder Verein höhere Verbindlichkeiten als er pro Jahr an Einnahmen generieren kann.

In Spanien ist die Situation noch dramatischer als in England: 3,5 Milliarden Euro verteilen sich auf die 20 Vereine der Primera Division. Bei niedrigeren Umsatzerlösen als die Premier League fällt somit die Schuldenquote nochmals höher aus. Bei Umsätzen von 1,71 Mrd. Euro und Verbindlichkeiten von 3,5 Mrd. Euro steht die Schuldenquote bei 205%. Was soviel bedeutet das im Schnitt jedem Verein doppelt so viele Verbindlichkeiten den jährlichen Einnahmen gegenüber stehen.

4.3.3 Gewinn- und Verlust

Die hohen Schulden sind für das Financial Fairplay nicht ausschlaggebend, hierfür werden die Zahlen berücksichtigt die den Gewinn bzw. den Verlust ausmachen. Alle

31 Vgl. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/06_CBuTransportation/2012/CBT_Highlights_ARFF%202012.pdf

32 Vgl. http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfi_bl_wirtschaftssituation_2012_01-12_dt_72dpi.pdf

33 Vgl. <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/premier-league-englische-klubs-haeufen-riesigen-schuldenberg-an/4197044.html>

Einnahmen für werden den Ausgaben für ein Geschäftsjahr gegenübergestellt. Als Ergebnis resultiert das Geschäftsergebnis.

Die LFP (Liga Nacional de Futbol Profesional), Dachverband der Primera Division gibt schon seit einigen Jahren keine offiziellen Zahlen mehr an die Öffentlichkeit wenn es um Gewinne oder Verluste geht. Daher muss man sich auf sogenannte Finanzexperten berufen die einen tieferen Einblick in die Vereine bzw. die Liga haben. Nach Angaben der Zeitung „La Vanguardia“ und dem Finanzexperten Gay de Liebana hat die Primera Division im Geschäftsjahr 2011 einen Verlust von 300 Millionen Euro erwirtschaftet. Dieser setzt sich aus den Umsatzerlösen von 1,7 Mrd. Euro und Ausgaben von 2 Mrd. Euro zusammen.³⁴

Die Bundesliga hat in den vergangenen Jahren die besten Ergebnisse erzielt. Nach Steuerabgaben blieb dem deutschen Oberhaus ein Plus von 52,5 Millionen Euro.³⁵ Insgesamt erzielten 12 der 18 Vereine ein positives Geschäftsergebnis, so viele wie noch nie zuvor.

Mit einem Nettogewinn von 18,8 Millionen Euro folgt die englische Premier League auf Platz zwei dieser Rangliste. Damit verfügen Deutschland und England über die einzigen beiden erfolgreichen Ligen in Europa die einen Gewinn erwirtschaften konnten. Auch in Italien, Frankreich und Portugal wurden hohe Verluste von über 100 Mio. Euro erzielt.³⁶

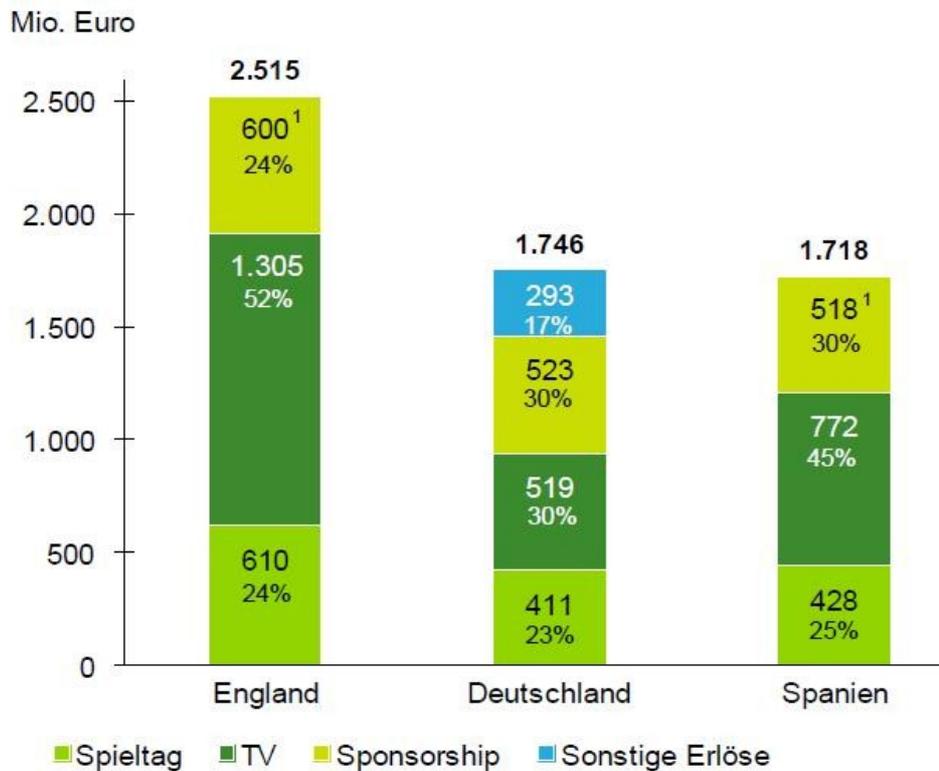
34 Vgl. <http://www.sportonline.de/fussball/international/spaniens-fusball-in-der-krise-48479>

35 Vgl. http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_wirtschaftssituation_2012_01-12_dt_72dpi.pdf

36 Vgl. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/06_CBuTransportation/2012/CBT_Highlights_ARFF%202012.pdf

4.4 Ergebnis

Abb. 12 Einnahmenverteilung Top3-Ligen 2011/12³⁷



Wenn man also die gesamten Ligen betrachtet lässt sich trotz der großen Verbindlichkeiten feststellen, dass (mittlerweile) gut gewirtschaftet wird. Sowohl die Premier League als auch die Bundesliga generieren am Ende des Jahres Finanzüberschüsse. Es lässt sich aber feststellen das die Bundesliga den Engländern finanziell noch relativ stark hinterherhinkt, in jeder Kategorie haben die Vereine in England höhere Abschlüsse mit Vertragspartnern, zudem nehmen sie trotz niedrigeren Zuschauerzahlen mehr Geld an Ticketverkäufen ein. In Spanien sind die Zahlen nicht ganz so durchsichtig wie in den anderen Ländern Europas und daher schwer zu beurteilen in welcher Lage sich die Liga befindet.

³⁷ Vgl. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/06_CBuTransportation/2012/CBT_Highlights_ARFF%202012.pdf

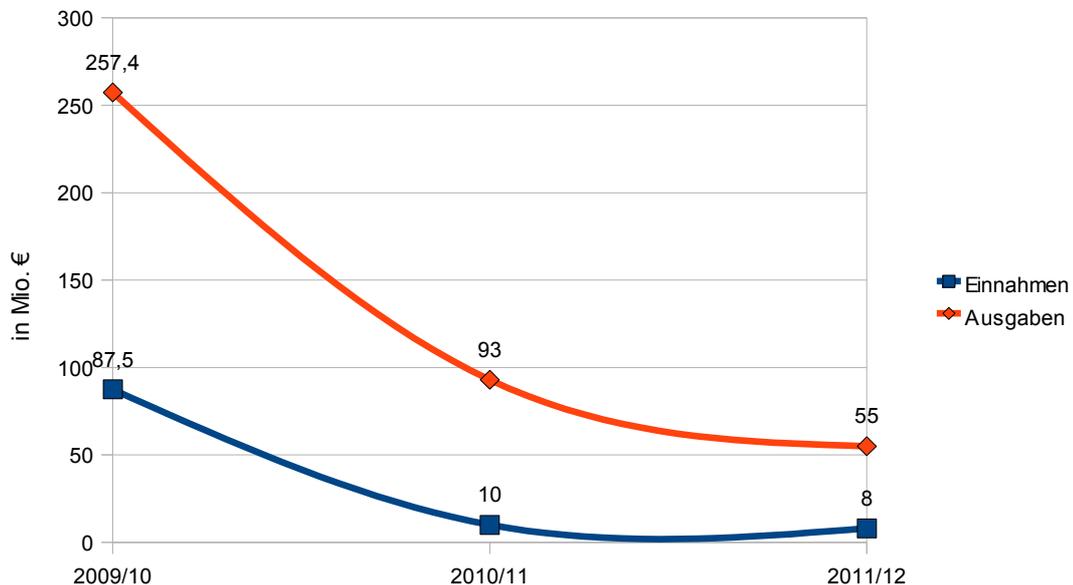
5 Analyse Topklubs

Nach Betrachtung der gesamten Ligen werden nun die einzelnen Vereine unter die Lupe genommen. Bei den ausgewählten Vereinen handelt es sich um die zwei aktuell erfolgreichsten Vereine der erwähnten Ligen (Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, FC Chelsea London, FC Bayern München, Borussia Dortmund). Im Folgenden werden die Vereine auf ihre Wirtschaftskraft untersucht. Gibt es große Unterschiede bei den Ein- und Ausgaben? Wenn ja, in welchen Bereichen? Die Fußballunternehmen werden in ihrer wirtschaftlichen Situation mit dem FFP auf die Probe gestellt – ist der Verein mit seiner jetzigen Finanzlage gefährdet oder werden absehbar Probleme auf die Vereinsführung zukommen?

5.1 Real Madrid

5.1.1 Transferaktivitäten

Abb. 13 Transferdaten Real Madrid³⁸



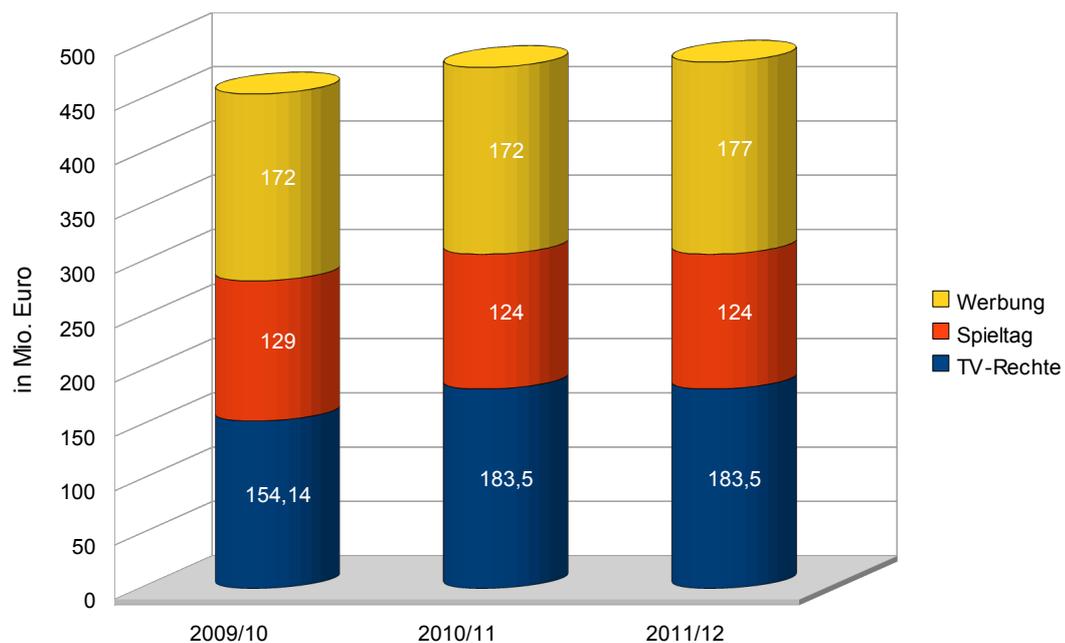
Real Madrid, ein Verein der Fußballer auf der ganzen Welt begeistert. Jahr für Jahr wurden unglaubliche Summen für die größten Stars auf diesem Planeten ausgegeben. Ziel des Vereins war und ist es stets die meisten Titel zu gewinnen, der erfolgreichste Verein aller Zeiten zu werden. Der einfachste Weg um das zu erreichen ist es gute

³⁸ Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/real-madrid/transfers/verein_418.html

Fußballer, die besten Fußballer in den eigenen Reihen zu haben. Immer wieder werden Rekordsummen ausgegeben um das Starensemble zu erweitern und noch mehr Erfolge zu feiern. Jeden Sommer sind die Madrilenen auf dem Transfermarkt aktiv und geben um die 100 € Millionen für Spieler aus, niemals erreichte man einen Transferüberschuss.³⁹ Im Sommer 2009 dann der bisherige Höhepunkt, insgesamt 257,4 Millionen wurden für Spieler investiert, unter anderem die bisher nie überbotene Ablösesumme für Cristiano Ronaldo von 94 Millionen und die des Brasilianers Kaká von 65 Millionen Euro. Seit diesem Großeinkauf scheint es als ob die Verantwortlichen einen Sparkurs fahren, für die Verhältnisse von Real Madrid. Im Sommer 2012 wurde ein Defizit von 47 Millionen Euro erwirtschaftet, selten war die Transferbilanz besser als in diesem Sommer.

5.1.2 Einnahmenübersicht

Abb. 14 Einnahmenübersicht Real Madrid



Anhand der Zahlen ist zu erkennen, dass die Einnahmen seit Jahren sehr konstant sind was daran liegt das Real Madrid langfristige Verträge mit seinen Partnern abgeschlossen hat, allein die Einnahmen von Adidas, bwin und Emirates betragen jährlich jeweils zwischen 25 und 32 Mio. Euro. Einzig im Bereich Spieltagerlöse ist ein Rückgang zu verzeichnen. Grund dafür sind die steigenden Ticketpreise und die Wirt-

39 Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/real-madrid/transfers/verein_418_2006_default_default_alle_a.html

schaftslage in Spanien, immer weniger Spanier wollen bzw. können sich den regelmäßigen Eintritt in das Stadion leisten.

5.1.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust

Real Madrid wird oft mit hohen Schulden und Verlusten in Verbindung gebracht. Lläuft der Traditionsverein Gefahr die Statuten des FFP nicht erfüllen zu können? Drohen Sanktionen oder gar ein Ausschluss vom europäischen Wettbewerb? Die Zahlen sprechen eine andere Sprache, zwar hat der Verein große Verbindlichkeiten, doch sorgen muss man sich um Real Madrid nicht machen. In den letzten drei Jahren wurden stets Millionengewinne erwirtschaftet und auch der Schuldenberg beträgt „nur“ noch 124,7 Mio. Euro, damit schrumpfte dieser seit 2009 um 62%.⁴⁰

Tabelle 5 Finanzentwicklung Real Madrid⁴¹

	2009/10	2010/11		2011/12	
Umsatz	401,4	16,00%	478	7,00%	514
Schulden	327	-92,70%	169,7	-36,10%	124,7
Schuldenquote	81,50%		35,10%		24,30%
Gewinn/Verlust	74,4		29,84		24,2

(alle tatsächlichen Zahlenangaben in Mio. und netto, grün hinterlegte Felder=positive Entwicklung)

→ In der aktuellen Situation erfüllt der Verein alle Finanzvorgaben des FFP!

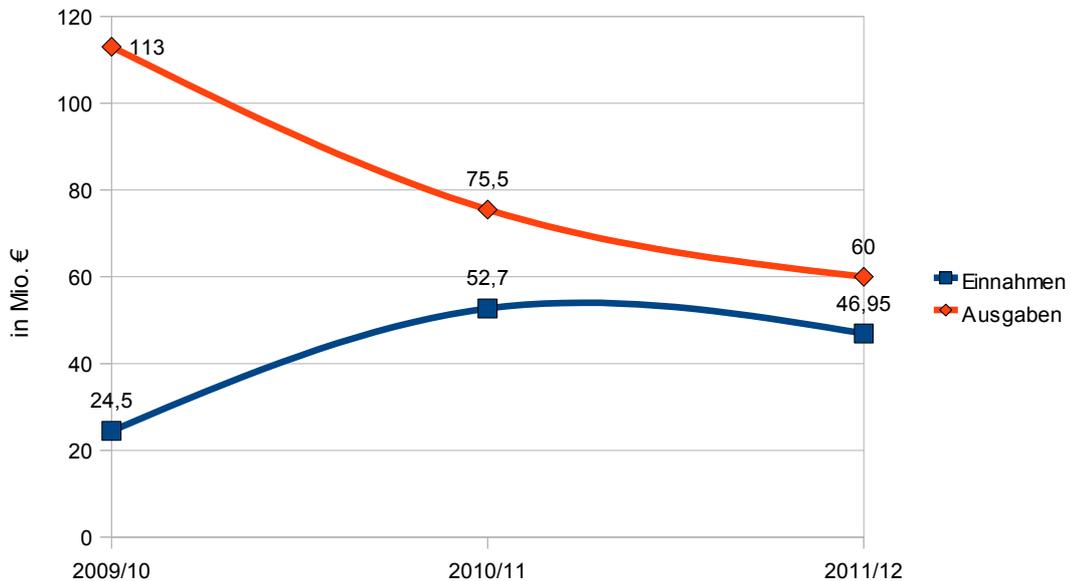
⁴⁰ Vgl. <http://www.spoX.com/de/sport/fussball/international/spanien/1209/News/real-madrid-nimmt-in-saison-verzeich-net-rekordeinnahmen-514-millionen-euro-ein-nettogewinn-sinkt.html>

⁴¹ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/bayern-muenchen-gegen-real-madrid-cash-maschine-schlaegt-festgeldkonto-seite-all/6518704-all.html>

5.2 FC Barcelona

5.2.1 Transferaktivitäten

Abb. 15 Transferdaten FC Barcelona⁴²



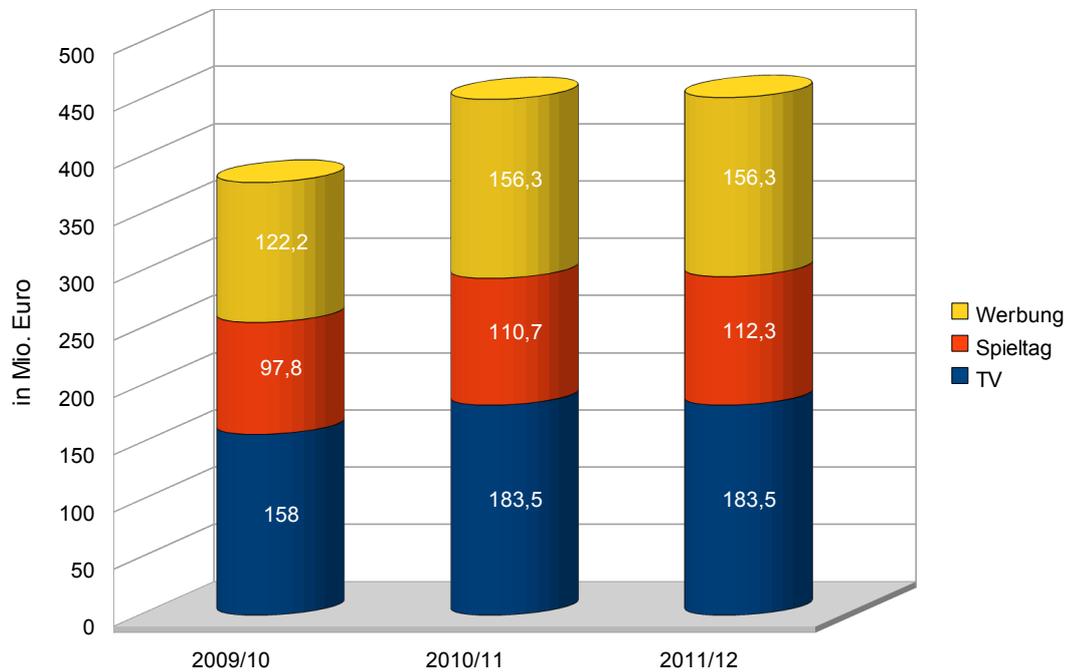
Der FC Barcelona ist ein Gegenstück zu Real Madrid, hier wird hauptsächlich in die eigene Jugend finanziert und nur selten die ganz großen Transfers getätigt. Ganze 38 Profifußballer sind derzeit in Europa aktiv die in der berühmten Jugendakademie „La Masia“ ausgebildet wurden. 14 dieser Spieler sind im Profikader von der Katalanen, unter anderem die Topstars Messi, Xavi und Iniesta.⁴³ Hin und wieder wird die Mannschaft zielgerecht verstärkt, wie im Jahr 2009 als der Schwede Zlatan Ibrahimovic für die vereinsinterne Rekordablösesumme von 65 Millionen € gekauft wurde. Ansonsten erwirtschaftet der FC Barcelona jährlich um die 20 Millionen € Transferdefizite.

⁴² Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/fc-barcelona/transfers/verein_131_2011_default_default_alle_a.html

⁴³ Vgl. <http://sportbild.bild.de/SPORT/fussball/2012/12/21/die-ausbilder/diese-klubs-machen-die-meisten-talente-zu-top-stars.html>

5.2.2 Einnahmenübersicht

Abb. 16 Einnahmenübersicht FC Barcelona



Im Vergleich zu 2009/10 konnte sich der FC Barcelona in den drei bedeutendsten Einnahmesäulen steigern. Insgesamt wurde ein Umsatzplus von 16,4% erreicht. Allein durch den Hauptsponsoren Qatar Foundation und Ausrüster Nike werden pro Saison 73,5 Millionen Euro erwirtschaftet.⁴⁴⁴⁵

44 Vgl. <http://www.forbes.com/sites/afontevvecchia/2012/07/20/fc-barcelona-raking-in-the-big-bucks-revenue-hits-record-602-million/>

45 Vgl. <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/english/noticies/club/temporada07-08/08/n070829100839.html>

5.2.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust

Rekordgewinn, Rekordumsatz und Schuldenreduzierung sind die Schlagwörter für die finanzielle Situation des FC Barcelona aus der Spielzeit 2011/12. Noch nie waren die Zahlen so gut wie im vergangen Jahr. Scheint als habe der Verein keine Probleme mit der Einführung des Financial Fairplay?!

Tabelle 6 Finanzentwicklung FC Barcelona

	2009/10	2010/11		2011/12	
Umsatz	445	1,30%	451	8,90%	494,9
Schulden	442	-21,40%	364	-13,75%	320
Schuldenquote	99,30%		80,70%		64,70%
Gewinn/Verlust	9		7,1		40

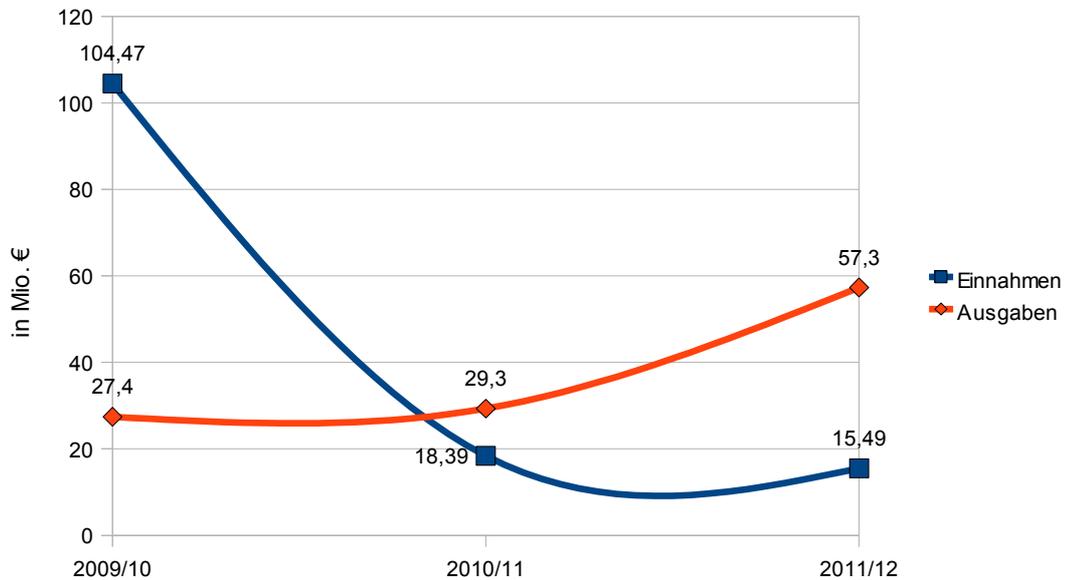
(alle tatsächlichen Zahlenangaben in Mio. und netto, grün hinterlegte Felder=positive Entwicklung)

→ In der aktuellen Situation erfüllt der Verein alle Finanzvorgaben des FFP!

5.3 Manchester United

5.3.1 Transferaktivitäten

Abb. 17 Transferdaten Manchester United⁴⁶

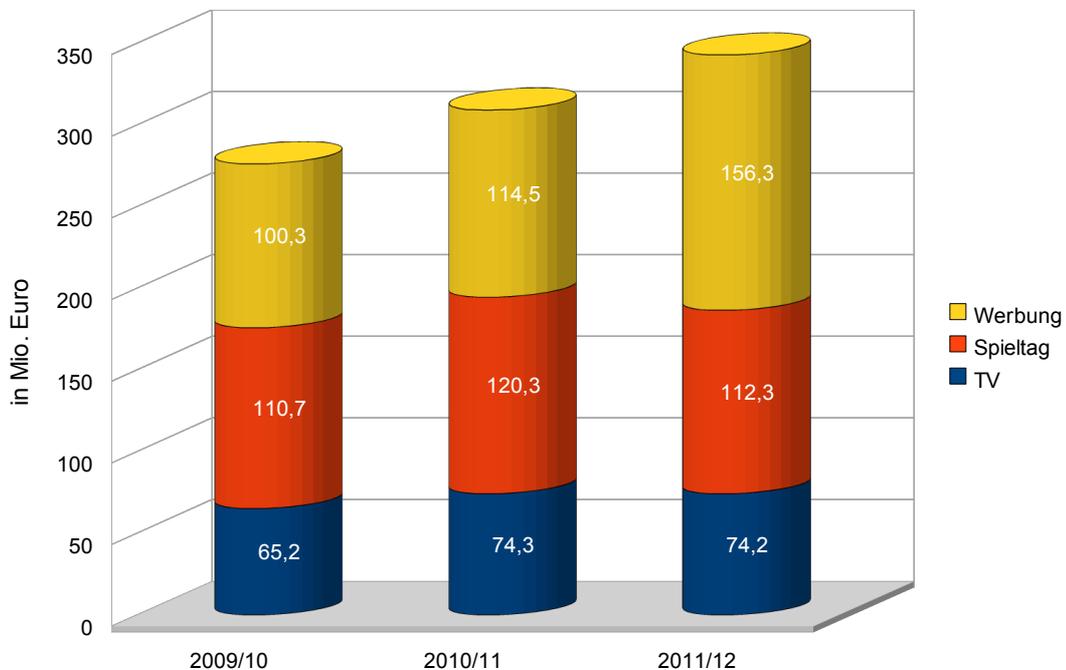


Durch den Transferüberschuss aus 2009/10 von 77 Millionen €, mit dem Transfer von Cristiano Ronaldo nach Madrid, kann man die beiden Transferdefizite aus den folgenden Jahren begleichen. Jedoch hatte der Verein auch schon in den Jahren vor dem Verkauf von Ronaldo jährlich ein negatives Transferergebnis von mind. 5 bis max. 40 Millionen €. Aktuell ist es kaum auszumachen ob Manchester die verfügbaren Gelder aus dem Ronaldo-Transfer nutzt um die Verluste der beiden vergangenen Spielzeiten wettzumachen oder ob es auch weiterhin trotz des FFP Transferdefizite geben wird.

46 Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/manchester-united/transfers/verein_985_2011_default_default_alle_a.html

5.3.2 Einnahmenübersicht

Abb. 18 Einnahmenübersicht Manchester United⁴⁷⁴⁸



Den mit Abstand größten Teil der Einnahmen kommen aus der Werbung, innerhalb der letzten drei Jahre konnte in diesem Segment ein Plus von 56 Millionen Euro erzielt werden. Ausschlaggebend für den enormen Anstieg in 2011/12 ist der Abschluss des Vertrags mit dem neuen Trikotsponsor DHL, der pro Saison 44,5 Mio. an den Verein bezahlt.⁴⁹

47 Vgl. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-dfml-2012-final.pdf>

48 Vgl. <http://www.sportingintelligence.com/2012/05/14/where-the-money-went-premier-league-prize-and-tv-payments-for-2011-12-150501/>

49 Vgl. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-dfml-2012-final.pdf>

5.3.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust

Im Jahr 2005 wurde der damals an der Börse notierte Verein von dem Milliardär Malcolm Glazor aufgekauft. Der neue Inhaber des Vereins nahm Manchester United sofort von der Börse und bürgte dem Verein die komplette Kaufsumme als Verbindlichkeiten auf, eine stolze Summe von 790 Millionen Britische Pfund (nach aktuellem Währungskurs über eine Milliarde Euro).⁵⁰ Zu diesem Zeitpunkt war Manchester United der am höchsten verschuldete Fußballverein der Welt, ironischerweise laut dem Wirtschaftsmagazin Forbes gleichzeitig der wertvollste Sportverein auf dem Globus.⁵¹ Alles Anhaltspunkte um Manchester United, in Bezug auf das FFP, eine schwarze Zukunft zu prognostizieren. Wie haben sich die Zahlen in den vergangenen Jahren entwickelt?

Tabelle 7 Finanzentwicklung Manchester United

	2009/10		2010/11		2011/12
Umsatz	350	4,60%	367	7,40%	396,3
Schulden	824	36,00%	606	15,70%	524
Schuldenquote	235,40%		165,10%		132,20%
Gewinn/Verlust	7,4		4,1		16

(alle tatsächlichen Zahlenangaben in Mio. und netto, grün hinterlegte Felder=positive Entwicklung)

Manchester United ist zur Zeit wieder als börsennotiertes Unternehmen aufgeführt und hat unter anderem durch diverse Aktiengänge Einnahmen verzeichnen können die zwischen dem Besitzer Glazor und dem Fußballverein verteilt wurden.⁵²

→ In der aktuellen Situation erfüllt der Verein alle Finanzvorgaben des FFP!

50 Vgl. <http://www.ftd.de/sport/fussball/auslandsfussball/news/:trikotdeal-und-boersengang-united-hofft-auf-geldregen/70070448.html>

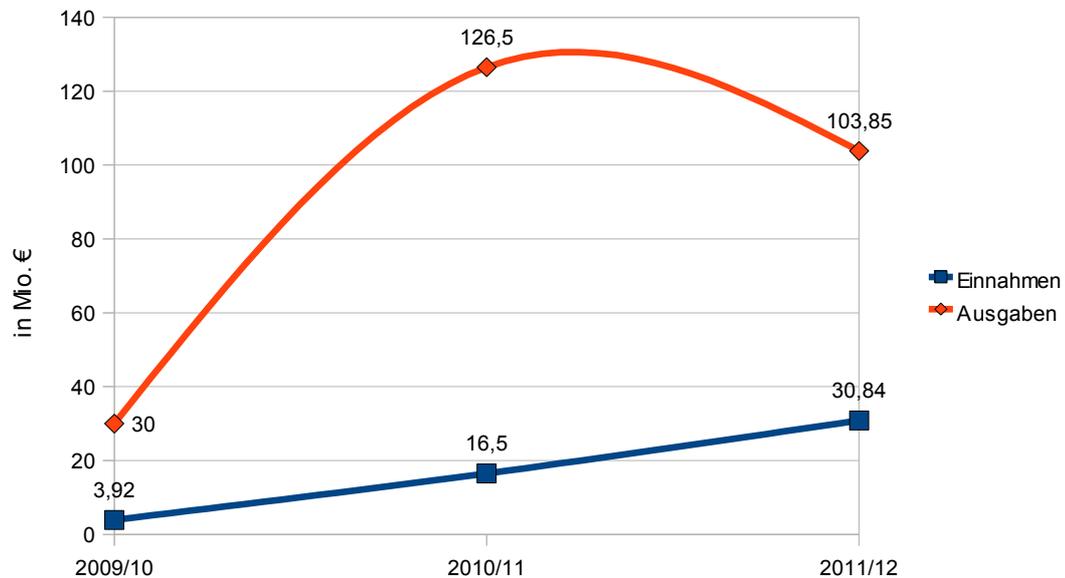
51 Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/manchester-united-fussball-club-geht-in-new-york-an-die-boerse-a-842448.html>

52 Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/soros-steigt-bei-manchester-united-ein-a-851109.html>

5.4 FC Chelsea London

5.4.1 Transferaktivitäten

Abb. 19 Transferdaten FC Chelsea London⁵³

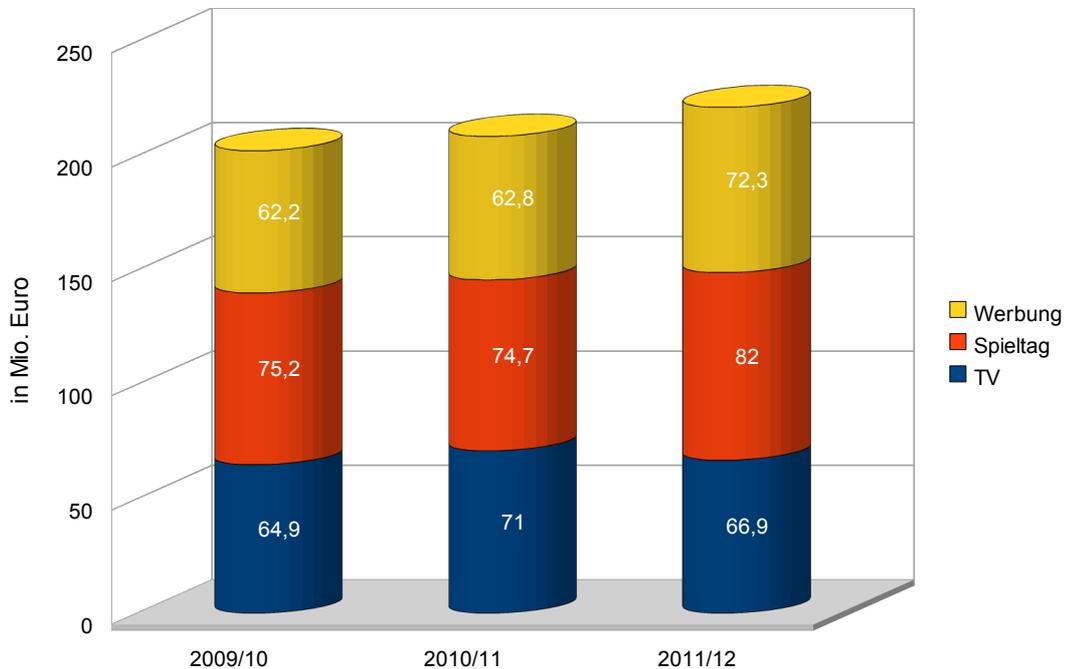


Im Juli 2003 wurde der Fußballclub Chelsea London an den Russischen Ölmilliardär Roman Abramowitsch verkauft, für 210 Millionen Euro. Seitdem investiert man jeden Sommer unglaubliche Summen für neue Spieler, insgesamt ca. 870 Mio. allein an Ablöseforderungen anderer Vereine. Auf der Habenseite stehen aber kaum Einnahmen aus Verkäufen von Spielern, da diese regelmäßig weit unter dem Einkaufswert an andere Vereine verramscht werden. Mit aller Macht wollte man die Nummer Eins in Europa werden, oftmals knapp gescheitert gelang es den Londonern 2012 die CL-Trophäe in die Höhe zu halten. Derweil sieht es so aus als ob der Verein mit dem Titel, oder gerade aufgrund des Titels, nicht das Investieren aufgeben will. Nach der vergangenen, erfolgreichen Saison kaufte man erneut groß ein, für über 100 Mio. Euro.

53 Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/fc-chelsea/transfers/verein_631_2009_default_default_alle_a.html

5.4.2 Einnahmenübersicht

Abb. 20 Einnahmenübersicht FC Chelsea London⁵⁴⁵⁵



Der englische Hauptstadtverein konnte seine Gesamteinnahmen seit 2009 steigern, allerdings im Vergleich zu dem Rivalen aus Manchester nur in geringem Maße. Über 100 Millionen Euro fehlen dem FC Chelsea London im Jahre 2012 um finanziell in einer Liga mit Manchester United zu spielen. Vor allem bei den Werbeeinnahmen ist ein Unterschied erkennbar – Chelsea kann im Vergleich zu Manchester United lediglich 46% an Werbegeldern generieren.

54 Vgl. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/uk-sbg-dfml-2012-final.pdf>

55 Vgl. <http://www.sportingintelligence.com/2012/05/14/where-the-money-went-premier-league-prize-and-tv-payments-for-2011-12-150501/>

5.4.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust

Tabelle 8 Finanzentwicklung FC Chelsea London⁵⁶

	2009/10		2010/11		2011/12
Umsatz	255,9	13,60%	296,1	5,90%	314,5
Schulden	902	-6,80%	844	-18,20%	714
Schuldenquote	352,50%		285,00%		227,00%
Gewinn/Verlust	-95,9		-83,3		1,7

(alle tatsächlichen Zahlenangaben in Mio. und netto, grün hinterlegte Felder=positive Entwicklung)

In der Saison 2011/12 wurde seit Einstieg des Öligarchen Roman Abramowitsch 2003 konnte der Verein erstmals einen Gewinn von 1,7 Millionen Euro erwirtschaften.⁵⁷ Auch der Umsatz erreichte in dieser Saison einen Rekordwert von 314,5 Mio. Euro.⁵⁸

→ In der aktuellen Saison erfüllt der Verein alle Finanzvorgaben des FFP!

⁵⁶ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/premier-league-englische-klubs-haeufen-riesigen-schuldenberg-an/4197044.html>

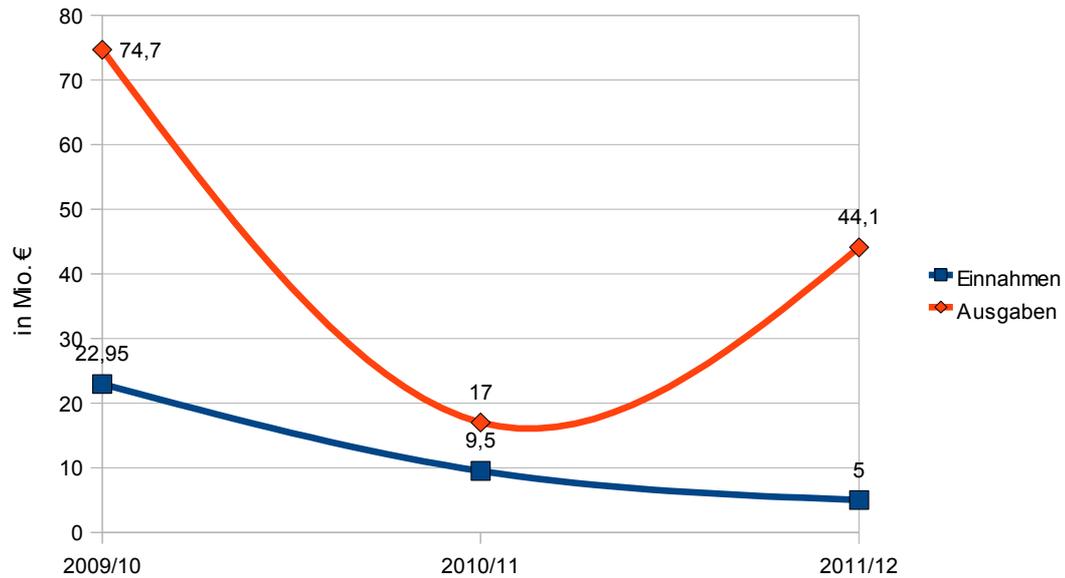
⁵⁷ Vgl. <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/chelsea/9667096/Chelsea-make-a-profit-for-the-first-time-since-Russian-billionaire-owner-Roman-Abramovich-took-over.html>

⁵⁸ Vgl. <http://www.weaintgotnohistory.com/2012/2/9/2787509/chelsea-financial-fair-play-analysis>

5.5 FC Bayern München

5.5.1 Transferaktivitäten

Abb. 21 Transferdaten FC Bayern München⁵⁹

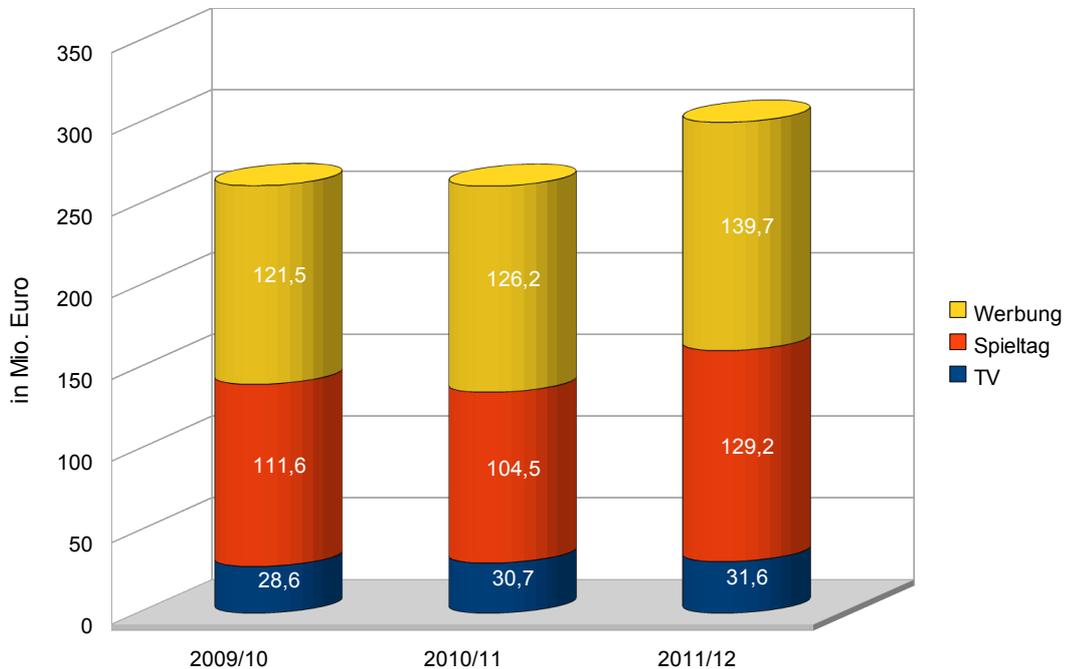


Der FC Bayern München ist Rekordmeister in Deutschland, und hat jedes Jahr das Ziel die deutsche Meisterschaft zu gewinnen. In Fällen des Nichterreichens wird zum Rundumschlag ausgeholt und tief in das Portemonnaie gegriffen um den Fehler schnellstmöglich wieder auszubügeln. So auch im Jahr 2009 als nach einem 2. Platz mit Arjen Robben ein Weltstar von Real Madrid sowie Mario Gomez für die Bundesligarekordablösesumme von 35 Mio. Euro aus Stuttgart verpflichtet wurden. In keiner der letzten Spielzeiten erzielten die Bayern einen Transferüberschuss.

⁵⁹ Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/fc-bayern-muenchen/transfers/verein_27.html

5.5.2 Einnahmenübersicht

Abb. 22 Einnahmenübersicht FC Bayern München⁶⁰



Im Vergleich zu den anderen Vereinen in Europa kann der FC Bayern aufgrund des solidarischen Auszahlungsprinzips der TV-Gelder nicht ansatzweise die Einnahmen generieren wie es bei gleichwertigen Vereinen der Fall ist. Stattdessen setzen sich die Umsätze zu großen Teilen aus Werbung und Einnahmen aus dem Spielbetrieb zusammen, in der Saison 2011/12 hat der Anteil der TV-Einnahmen nur 10,5% von den drei größten Finanzquellen betragen.

⁶⁰ Vgl. Bundesliga Report 2010-2012

5.5.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust

Tabelle 9 Finanzentwicklung FC Bayern München⁶¹

	2009/10	2010/11		2011/12	
Umsatz	312	-7,30%	290,9	12,40%	332,2
Schulden	0		0		0
Schuldenquote	0,00%		0,00%		0,00%
Gewinn/Verlust	61,2		42,3		69,3

(alle tatsächlichen Zahlenangaben in Mio. und netto, grün hinterlegte Felder=positive Entwicklung, rot hinterlegte Feder=negative Entwicklung)

Der FC Bayern München ist europaweit der einzige Verein ohne Verbindlichkeiten gegenüber Dritten. Stattdessen verfügen sie über ein prall gefülltes Festgeldkonto das durch die jährlichen Gewinne immer mehr steigt. In den vergangenen drei Jahren wurde das Eigenkapital der FC Bayern AG von 206,4 auf 278,3 Mio. Euro erhöht.

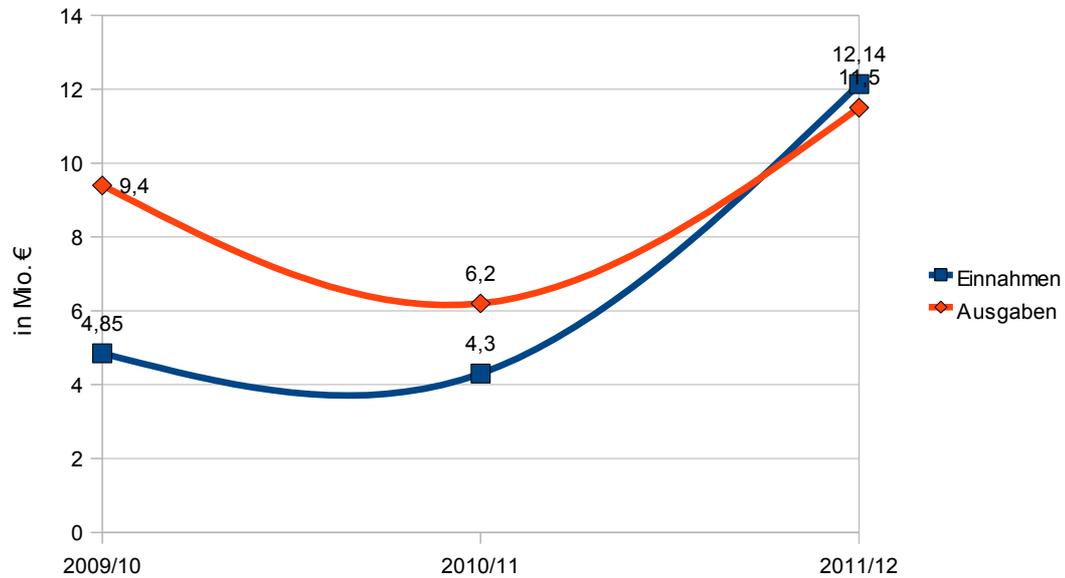
→ In der aktuellen Situation erfüllt der Verein alle Finanzvorgaben des FFP!

61 Vgl. Jahresabschluss FC Bayern München AG 2010-2012

5.6 Borussia Dortmund

5.6.1 Transferaktivitäten

Abb. 23 Transferdaten Borussia Dortmund⁶²

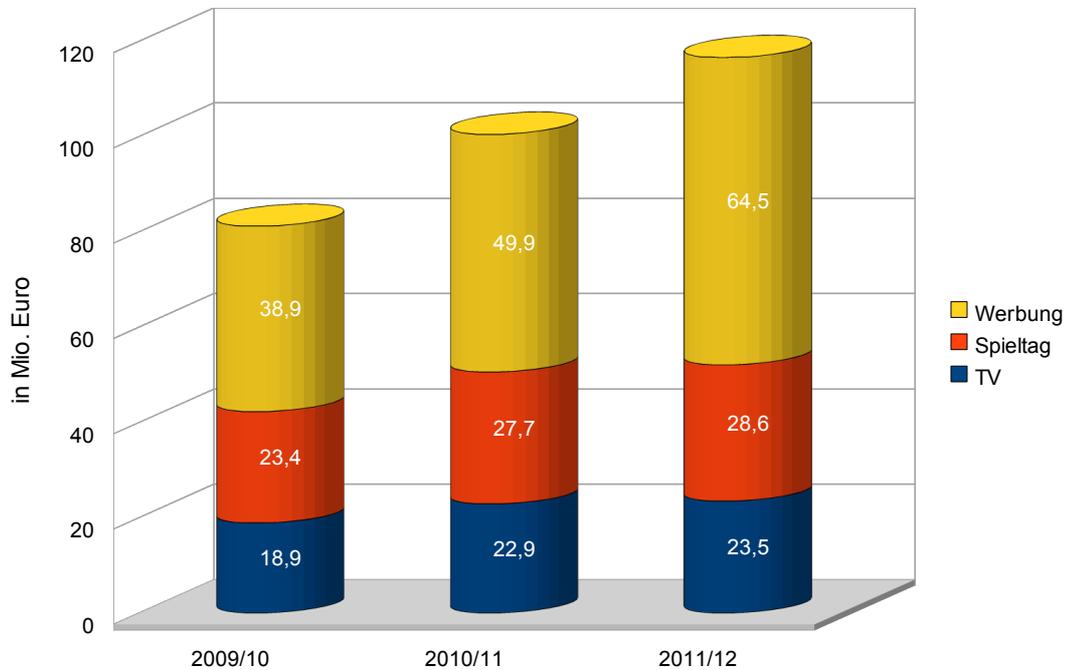


Als einzige der Mannschaften die in dieser Arbeit untersucht werden konnte Borussia Dortmund in der vergangenen Transferperiode einen Überschuss erzielen. Allgemein ist zu erkennen das der Verein im Vergleich zu den anderen Mannschaften um einiges weniger investiert.

62 Vgl. http://www.transfermarkt.de/de/borussia-dortmund/transfers/verein_16.html

5.6.2 Einnahmenübersicht

Abb. 24 Einnahmenübersicht Borussia Dortmund⁶³



Der BVB konnte in der Periode von 2009 bis 2011 die Einnahmen für Werbung, Spielbetrieb und TV-Rechte um 35,4 Mio. Euro erhöhen. Der größte Anstieg ist in den Werbeeinnahmen, mit 39,7%, gelungen.

63 Vgl. Bundesliga Report 2010-2012

5.6.3 Umsatz, Schulden, Gewinn und Verlust

Tabelle 10 Finanzentwicklung Borussia Dortmund⁶⁴

	2009/10	2010/11		2011/12	
Umsatz	100	51,00%	151	42,40%	215
Schulden	59,22	-32,50%	40	-71,50%	11,4
Schuldenquote	59,22%		26,49%		0,05%
Gewinn/Verlust	-2,7		12,5		34,3

(alle tatsächlichen Zahlenangaben in Mio. und netto, grün hinterlegte Felder=positive Entwicklung)

Durch den sportlichen Erfolg und die daraus resultierenden Finanzvorteile konnte die Borussia aus Dortmund den Schuldenstand von 59,22 auf 11,4 Mio. Euro tilgen. Mit Ausnahme der Saison 2009/10 wurde in den vergangen beiden Spielzeiten ein positives operatives Ergebnis erzielt.

→ In der aktuellen Situation erfüllt der Verein alle Finanzvorgaben des FFP!

64 Vgl. Geschäftsbericht Borussia Dortmund 2010-2012

6 Fazit

Der Vergleich der europäischen Spitzenvereine in den führenden Ländern hat ergeben, dass Financial Fairplay schon deutliche Wirkung und eindeutige Entwicklungen aufzeigt. Gleichzeitig ist das komplexe Konzept trotz diverser Unterschiede wie z.B. in der Verteilung der TV-Rechte, für die Spitzenclubs offenbar problemlos zu realisieren. Diese Ergebnisse dürften auch in anderen europäischen Ländern zu erreichen sein, denn die verglichenen drei Ligen haben, gerade durch die individuellen Parameter, vergleichbaren Charakter.

Das Konzept hat allerdings noch einige Bewährungsproben vor sich, wie hier aufgezeigt. Die Veränderung der TV-Einnahmen in Spanien, die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Zuschauerzahlen und Preisgestaltung sowie der Umgang mit länderspezifischen Modellen sowie die geforderte Stringenz auch gegenüber Top-Vereinen sind Herausforderungen, von deren Ergebnissen die angestrebte Chancengleichheit in Europa abhängig sein wird. Des Weiteren muss die UEFA Sorge tragen, dass es keine Schlupflöcher im FFP gibt, so versuchen momentan die von Scheichen geführten Vereine von Paris St. Germain und Manchester City die jährlichen Verluste durch Sponsoreinnahmen zu begleichen. Das Problem daran ist, hinter den unterstützenden Unternehmen sind Tochterfirmen des Investoren. Da das investierte Geld des Scheichs nicht zur Break-Even-Berechnung hinzugezogen wird muss eine andere Art gesucht werden um die Mittel zum erwünschten Zweck zu verwenden. Der UEFA ist dieser Vorgang bekannt und wird in solchen Fällen eine Marktanalyse machen um die Höhe der Summe als üblich oder außergewöhnlich zu bestimmen, eine sehr zwiespältige Angelegenheit.

Um Havarien, wie z.B. beim Club Malaga, zu vermeiden, sind auch die nationalen Verbände gefordert. Dass das möglich ist, zeigt die Bundesliga. Viele Forderungen der UEFA gehören seit Jahren zum Lizenzierungsverfahren der DFL und des DFB. Zum Beispiel auch die zwingende Nachwuchsförderung bei den Profi-Vereinen. Die gilt bereits für die erste und zweite Liga, teilweise bereits in der 3. Liga. Selbst wenn der DFB-Pokal durch einen Zweitligisten gewonnen werden würde, ließen sich die Parameter für die UEFA problemlos erfüllen, da auch hochverschuldete Clubs wie z.B. Hertha BSC Berlin ebenfalls ausgeglichene Jahresbilanzen vorweisen können.

Wie aus den Vergleichen deutlich wird, schnürt die Regelungen aus dem FFP den Vereinen, auch wenn sie hoch verschuldet sind, nicht die sportliche Luft ab. Selbst finanzstarken Clubs gelingt es durch die Jahresbilanz-Lösung nicht, oder selten, wichtige

Spieler aus dem Teamverbund herauszukaufen, was z.B. der VfL Wolfsburg erfahren musste. Das gelang dem Club aber sogar auf nationaler Ebene mit Trainer und Manager. Bei einem spanischen Club jedoch nicht - dank der Regelungen aus dem FFP.

Stand 2012 muss man allerdings sagen das die Vereine in Deutschland ,durch deutlich geringere Einnahmen aus TV-Geldern, Spieltagerlöse, geringeren finanziellen Spielraum haben als englischen Vereine und Topklubs aus Spanien, dies wird sich die kommenden Jahre aufgrund der aktuellen Verträge nicht ändern. Die Entwicklung der letzten Jahre könnte sich aber mittel- oder langfristig positiv für die Bundesliga auswirken. Mit den modernsten Stadien, den höchsten Zuschauerzahlen in Europa und der Ausgeglichenheit der Liga macht die Bundesliga Boden gut und kann sich immer mehr, für ausländische Topstars, interessant machen. Durch die Verpflichtung von angesehen Spielern und dem ein oder anderem Ausrufezeichen in den europäischen Wettbewerben könnte sich die Bundesliga auch finanziell entwickeln. Mit dem Erfolg und der medialen Aufmerksamkeit sind in Zukunft auch ein Mehr an TV-Geldern, Zuschauererlösen und Werbeerlösen zu generieren.

Das Financial Fairplay erweist sich bei allen Betrachtungen daher als guter Ansatz und Basis - für den Moment. Es muss sicher immer wieder auf die aktuellen Entwicklungen angepasst werden - der Langzeiteffekt beispielsweise durch die verstärkte Nachwuchsförderung als Grundparameter ist nicht mehr umkehrbar.

Letztendlich geht es bei FFP nicht um Einbremsungen für die Vereine, sondern um die Möglichkeit in ganz Europa gute Fußballbedingungen zu schaffen, zu erhalten und auszubauen. Gewinner werden nach dem jetzigen Stand der Dinge, die Sportler und auch die Fans sein.

Literaturverzeichnis

F.A. Thomas Kupfer: FUSSBALLCLUB MANAGEMENT –
Analysen_Beispiele_Lösungen. Herausgegeben von DIE WERKSTATT, Göttingen,
2006.

Markus Hörwick: Jahresabschluss der Saison 2009/10, FC Bayern München AG,
München, 2010

Markus Hörwick: Jahresabschluss der Saison 2010/11, FC Bayern München AG,
München, 2011

Markus Hörwick: Jahresabschluss der Saison 2011/12, FC Bayern München AG,
München, 2012

DFL: Bundesliga-Report 2010, Deutsche Fußballliga, Frankfurt 2010

DFL: Bundesliga-Report 2011, Deutsche Fußballliga, Frankfurt 2011

DFL: Bundesliga-Report 2012, Deutsche Fußballliga, Frankfurt 2012

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Annual Review of Football Finance,
Nürnberg, 2012

Deloitte Touche Tohmatsu Limited: Fan power – Football Money League, London,
2012

Marcus Knipping: Jahresabschluss 2009/10, Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA,
Dortmund, 2010

Marcus Knipping: Jahresabschluss 2010/11, Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA,
Dortmund, 2011

Marcus Knipping: Jahresabschluss 2011/12, Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA,
Dortmund, 2012

Internetquellen:

Handelsblatt (2011): „EUROPA-VERGLEICH – Bundesliga bleibt Profit-Champion“.
URL <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/europa-vergleich-bundesliga-bleibt-profit-champion-seite-all/4270196-all.html> (Stand 9.06.2011)

NetzathletenMagazin (2010): „Die reichsten Vereine der Welt und ihre Millionen-Schulden“. URL <http://www.netzathleten.de/Nachrichten/Die-reichsten-Vereine-der-Welt-und-ihre-Millionen-Schulden/6004754571357639880/a> (Stand 4.03.2010)

FocusOnline (2012): „Hoeneß freut sich auf Financial Fairplay – Bundesliga wird Europa beherrschen“. URL http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/durch-financial-fairplay-hoeness-bundesliga-wird-europa-beherrschen_aid_822831.html (Stand 19.09.2012)

11Freunde (2012): „Uli Hoeneß im Interview – In zehn Jahren beherrscht die Bundesliga Europa“. URL <http://www.11freunde.de/interview/uli-hoeness-im-interview> (Stand 26.10.2012)

TZ (2012): „Hopp: Financial Fairplay hilft der Bundesliga“. URL <http://www.tz-online.de/sport/fussball/dietmar-hopp-financial-fairplay-hilft-bundesliga-2476859.html> (Stand 27.08.2012)

Goal (2012): „Frankfurts Bruchhagen zweifelt an Umsetzung von Financial Fairplay“. URL <http://www.goal.com/de/news/827/bundesliga/2012/10/30/3489247/frankfurts-bruchhagen-zweifelt-an-umsetzung-von-financial> (Stand 30.10.2012)

Spox (2012): „Agnelli hat Zweifel am Financial Fairplay“. URL <http://www.spox.ch/de/fussball/international/italien/serie-a/237799-273-agnelli-hat-zweifel-am-financial-fairplay-artikel.aspx> (Stand 11.10.2012)

Kicker (2012): „UEFA – Strafen wegen Verstoß gegen Financial Fair Play.“ URL http://www.kicker.de/news/fussball/intligen/startseite/574708/artikel_uefa_strafen-wegen-verstoss-gegen-financial-fair-play.html (Stand 11.09.2012)

SpiegelOnline (2012): „Financial Fair Play – FC Malaga wird für ein Jahr vom Europacup ausgeschlossen.“ URL <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fc-malaga-erhaelt-ein-jahr-sperre-im-europapokal-a-874392.html> (Stand 21.12.2012)

Süddeutsche (2012): „Wegen Verstoß gegen Financial Fair Play – Uefa sperrt FC Malaga für ein Jahr“. URL <http://www.sueddeutsche.de/sport/wegen-verstoss-gegen-financial-fair-play-uefa-sperrt-fc-malaga-fuer-ein-jahr-1.1557221> (Stand 21.12.2012)

Goal (2012): „Financial Fair Play – Malaga von europäischem Wettbewerb ausgeschlossen.“ URL <http://www.goal.com/de/news/955/champions-league/2012/12/21/3619599/financial-fair-play-malaga-von-europ%C3%A4ischem-wettbewerb> (Stand 21.12.2012)

- Kicker (2012): „UEFA-5-Jahreswertung“. URL <http://www.kicker.de/news/fussball/intelligen/startseite/fuenfjahreswertung.html> (Stand 6.12.2012)
- 5-Jahres-wertung (2013): „Fußball Internationale Wettbewerbe“. URL http://www.5-jahres-wertung.de/APD/Online/das_schema_der_punktevergabe.php (Stand 2013)
- UEFA (2013): „UEFA Champions-League – Übersicht“. URL <http://de.uefa.com/uefachampionsleague/season=2000/index.html> (Stand 2013)
- UEFA (2013): „UEFA Europa-League – Übersicht“. URL <http://de.uefa.com/uefaeuropaleague/season=2012/index.html> (Stand 2013)
- Transfermarkt (2013): „Premier League – England“. URL http://www.transfermarkt.de/de/premier-league/transferuebersicht/wettbewerb_GB1.html (Stand 2013)
- Transfermarkt (2013): „Primera Division – Spanien“. URL http://www.transfermarkt.de/de/primera-division/transferuebersicht/wettbewerb_ES1.html (Stand 2013)
- Transfermarkt (2013): „1.Bundesliga – Deutschland“. URL http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/transferuebersicht/wettbewerb_L1.html (Stand 2013)
- Transfermarkt (2013): „1.Bundesliga – Deutschland“. URL http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/startseite/wettbewerb_L1.html (Stand 2013)
- Goal (2012): „Die Könige von Europa – Barcelona und Real Madrid werden das Fußballgeschehen im In- und Ausland dank ihrer Finanzsituation über Jahre dominieren“. URL <http://www.goal.com/de/news/3642/editorial/2012/02/09/2895708/die-k%C3%B6nige-von-europa-barcelona-und-real-madrid-werden-das> (Stand 9.02.2012)
- Sportingintelligence (2012): „Where the money went: Premiere League prize and TV payments for 2011-12.“ URL <http://www.sportingintelligence.com/2012/05/14/where-the-money-went-premier-league-prize-and-tv-payments-for-2011-12-150501/> (Stand 15.05.2012)
- Horizont (2012): „Vergabe der TV-Gelder: Bundesliga beschließt neuen Verteilerschlüssel.“ URL http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Vergabe-der-TV-Gelder-Bundesliga-beschliesst-neuen-Verteilerschluessel_111354.html (Stand 14.11.2012)

Fernsehgelder (2013): „Inlandvermarktungsprämie in der Bundesliga.“ URL <http://www.fernsehgelder.de/> (Stand 2013)

Transfermarkt (2013): „1. Bundesliga – Deutschland.“ URL http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/trikotsponsoren/wettbewerb_L1_2011.html (Stand 2013)

Sportingintelligence (2012): „Premiere League shirt deals hit £147m record high thanks to north-east boom.“ URL <http://www.sportingintelligence.com/2012/07/24/premier-league-shirt-deals-hit-147m-record-high-thanks-to-north-east-boom-240702/> (Stand 24.07.2012)

Sportbusiness (2010): „Premier League tops shirt sponsorships in Europa.“ URL <http://www.sportbusiness.com/news/182496/premier-league-tops-shirt-sponsorship-in-europe> (Stand 28.10.2010)

Offensivgeist (2013): „Zugpferde der Fußballbranche – Fußballligen im Fokus.“ URL <http://www.offensivgeist.de/zugpferde-der-fussballbranche-fussballligen-im-fokus/> (Stand 1.01.2013)

Handelsblatt (2011): „Premier League – Englische Klubs häufen riesigen Schuldenberg an.“ URL <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/premier-league-englische-klubs-haeufen-riesigen-schuldenberg-an/4197044.html> (Stand 20.05.2011)

Sportonline (2012): „Spanien steckt in der Schuldenkrise – Schulden ruinieren die Primera Division.“ URL <http://www.sportonline.de/fussball/international/spaniens-fussball-in-der-krise-48479> (Stand 15.08.2012)

Transfermarkt (2013): „Real Madrid – Spanien.“ URL http://www.transfermarkt.de/de/real-madrid/transfers/verein_418.html (Stand 2013)

SpoX (2012): „Schulden reduziert – Real nimmt mehr als eine halbe Milliarde Euro ein.“ URL <http://www.spoX.com/de/sport/fussball/international/spanien/1209/News/real-madrid-nimmt-in-saison-verzeichnet-rekordeinnahmen-514-millionen-euro-ein-nettogewinn-sinkt.html> (Stand 14.09.2012)

Handelsblatt (2012): „Bayern München gegen Real Madrid – Chash-Maschine schlägt Festgeldkonto.“ URL <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/bayern-muenchen-gegen-real-madrid-cash-maschine-schlaegt-festgeldkonto-seite-all/6518704-all.html> (Stand 17.04.2012)

Transfermarkt (2013): „FC Barcelona – Spanien.“ URL http://www.transfermarkt.de/de/fc-barcelona/transfers/verein_131_2011_default_default_alle_a.html (Stand 2013)

Sportbild (2012): „Die Ausbilder-Vereine - Diese Klubs machen die meisten Talente zu Stars.“ URL <http://sportbild.bild.de/SPORT/fussball/2012/12/21/die-ausbilder/diese-klubs-machen-die-meisten-talente-zu-stars.html> (Stand 21.12.2012)

Forbes (2012): „FC Barcelona Ranking in the big bucks: Revenue hits record €494 Million.“ URL <http://www.forbes.com/sites/afontevvecchia/2012/07/20/fc-barcelona-raking-in-the-big-bucks-revenue-hits-record-602-million/> (Stand 20.07.2012)

FCBarcelona (2007): „The Assembly approves Nike deal until 2018.“ URL <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/english/noticies/club/temporada07-08/08/n070829100839.html> (Stand 29.08.2007)

Transfermarkt (2013): „Manchester United – England.“ URL http://www.transfermarkt.de/de/manchester-united/transfers/verein_985_2011_default_default_alle_a.html (Stand 2013)

Financial Times Deutschland (2012): „Trikotdeal und Börsengang – United hofft auf Geldregen.“ URL <http://www.ftd.de/sport/fussball/auslandsfussball/news/:trikotdeal-und-boersengang-united-hofft-auf-geldregen/70070448.html> (Stand 31.07.2012)

SpiegelOnline (2012): „Wertvollster Fußballclub – Manchester United geht in New York an die Börse.“ URL <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/manchester-united-fussball-club-geht-in-new-york-an-die-boerse-a-842448.html> (Stand 4.07.2012)

SpiegelOnline (2012): „Fußballclub-Börsengang – Milliardär Soros steigt bei ManU ein.“ URL <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/soros-steigt-bei-manchester-united-ein-a-851109.html> (Stand 21.08.2012)

Transfermarkt (2013): „FC Chelsea – England.“ URL http://www.transfermarkt.de/de/fc-chelsea/transfers/verein_631_2009_default_default_alle_a.html (Stand 2013)

Handelsblatt (2011): „Premier League – Englische Klubs häufen riesigen Schuldenberg an.“ URL <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/premier-league-englische-klubs-haeufen-riesigen-schuldenberg-an/4197044.html> (20.05.2011)

The Telegraph (2012): „Chelsea make a bit profit for the first time since Russian billionaire owner Roman Abramovich took over.“ URL <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/chelsea/9667096/Chelsea-make-a-pro>

fit-for-the-first-time-since-Russian-billionaire-owner-Roman-Abramovich-took-over.html
(Stand 9.11.2012)

SB Nation (2012): „More on Chelsea and Financial Fair Play.“ URL <http://www.weaintgotno-history.com/2012/2/9/2787509/chelsea-financial-fair-play-analysis> (Stand 9.02.2012)

Transfermarkt (2013): „FC Bayern München – Deutschland.“ URL http://www.transfermarkt.-de/de/fc-bayern-muenchen/transfers/verein_27.html (Stand 2013)

Transfermarkt (2013): „Borussia Dortmund – Deutschland.“ URL http://www.transfermarkt.-de/de/borussia-dortmund/transfers/verein_16.html (Stand 2013)

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, den TT. Monat JJJJ

Vorname Nachname