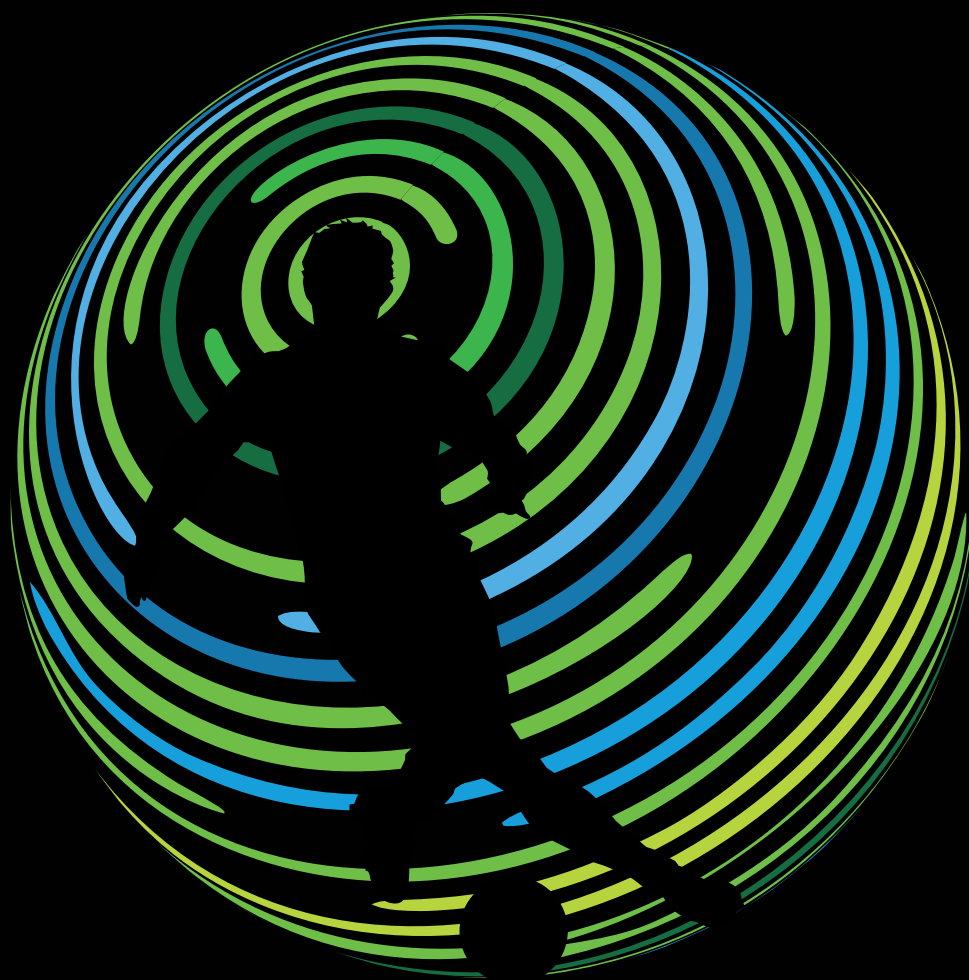




World in Motion

Annual Review of Football Finance

Deutsche Ausgabe

Inhalt

Vorwort	04
Von Stefan Ludwig und Dan Jones	
Das führende Team in der Sportberatung	06
Die Leistungen der Deloitte Sport Business Gruppe im Überblick	
Europas Top-Ligen	08
Detaillierte Analysen zur wirtschaftlichen Entwicklung des europäischen Fußballs	
Die Bundesliga im Fokus	20
Ein besonderer Blick auf die höchste deutsche Spielklasse	
Die 2. Bundesliga und die englische Championship im Vergleich	24
Wirtschaftliche Gegenüberstellung der zweiten Ligen in Deutschland und England	
Exkurs: Krisenbewältigung im Profifußball	28
Experteninterview mit Markus Rejek	
Basis unserer Analysen	32
Deloitte Sport Business Gruppe	33
Weitere Studien von Deloitte im Sport Business	34

Vorwort

Willkommen zur 17. deutschen Ausgabe des „Deloitte Annual Review of Football Finance“. Neben den gewohnten Analysen zur wirtschaftlichen Entwicklung des europäischen Fußballmarktes und der gesonderten Betrachtung der finanziellen Entwicklung der Bundesliga sowie der 2. Bundesliga beleuchten wir in der diesjährigen Ausgabe in einem Exkurs die Bewältigung von wirtschaftlichen Krisensituationen bei einem Fußballclub.

Von Stefan Ludwig und Dan Jones

Wir freuen uns, Ihnen die 17. deutsche Ausgabe des „Deloitte Annual Review of Football Finance“ präsentieren zu können, in der wir die wirtschaftliche Situation des europäischen Profifußballs analysieren und kommentieren.

Die zugrunde liegende Originalstudie der Deloitte Sports Business Group aus Manchester (UK) unter der Leitung von Dan Jones ist bereits in ihrer 28. Auflage erschienen. Sie enthält insbesondere detaillierte Informationen und Daten zu den englischen Profiligen. In der deutschsprachigen Studie stehen, wie gewohnt, die europäischen „Big Five“-Ligen im Mittelpunkt unserer Analysen. Zu diesen umsatzstärksten Fußballligen der Welt zählen die englische Premier League, die Fußball-Bundesliga, die spanische Primera División, die italienische Serie A und die französische Ligue 1.

Zudem werfen wir auch in diesem Jahr einen besonderen Blick auf die Entwicklung der Bundesliga und der 2. Bundesliga, bei Letzterer vor allem im Vergleich zur zweiten englischen Liga. Darüber hinaus gehen wir in einem weiteren Sonderkapitel auf finanzielle Restrukturierungen im Profifußball ein. Hier stand uns mit Markus Rejek, Geschäftsführer des DSC Arminia Bielefeld, ein spannender und in diesem Bereich erfahrener Interviewpartner zur Verfügung.

Wie bereits in den vorangegangenen Spielzeiten konnte der europäische Fußballmarkt auch in der Saison 2017/18 einen neuen Rekordumsatz verzeichnen. Die Umsatzsteigerung auf 28,4 Mrd. Euro entspricht einem Zuwachs von 2,9 Mrd. Euro (+11 %). Während die Verbände im Rahmen der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland einen Zuwachs um 1,8 Mrd. Euro (+75 %) erzielten und damit 2017/18 einen Gesamtumsatz von 4,2 Mrd. Euro generierten, waren die „Big Five“-Ligen für zusätzliche 0,9 Mrd. Euro (+6 %) des Wachstums verantwortlich, wodurch ihr Gesamtumsatz auf nunmehr 15,6 Mrd. Euro anstieg. Dies entspricht einem Marktanteil von 55 %.

Wie im Vorjahr konnten in der Saison 2017/18 wieder alle fünf Top-Ligen ein Umsatzwachstum vermelden. Die englische Premier League generierte dabei mit einem Gesamtumsatz von 5,4 Mrd. Euro (+3 %) rund ein Fünftel der Erlöse des gesamten europäischen Fußballmarktes. Die Premier League ist somit weiterhin die umsatzstärkste Liga Europas, jedoch konnte die Bundesliga als mittlerweile wieder zweitstärkste Liga den Abstand zu ihr ein wenig verringern. Insgesamt steigerte die Bundesliga ihren Umsatz um 13 % (+375 Mio. Euro) auf insgesamt 3,2 Mrd. Euro. Treiber der Entwicklung waren hauptsächlich die Medienerlöse der Bundesliga (+288 Mio. Euro), die somit wesentlich zum Umsatzanstieg der „Big Five“-Ligen beitrugen.

Die Bundesliga wies in der Saison 2017/18 mit einem Wert von 53 % die geringste Personalaufwandsquote aller „Big Five“-Ligen auf. Die entsprechenden Quoten der übrigen „Big Five“-Ligen bewegten sich im Bereich von 59 (England) bis 75 % (Frankreich). Noch gravierender waren die Differenzen der Quoten bei den betrachteten zweiten Ligen. Während die 2. Bundesliga eine Personalaufwandsquote von lediglich 50 % aufwies, betrug diese in der englischen Championship 106 %, was einem höheren Personalaufwand als Gesamtumsatz entspricht.

Trotz des Umsatzwachstums konnten einige der „Big Five“-Ligen die positive Entwicklung ihres jeweiligen Betriebsergebnisses des letzten Jahres nicht fortsetzen. Die Premier League, die weiterhin das Ranking anführt, musste einen Rückgang des Betriebsergebnisses von 1,2 Mrd. Euro auf 979 Mio. Euro (-19 %) hinnehmen. Auch die Primera División (-229 Mio. Euro, -50 %) und die Ligue 1 (-255 Mio. Euro, -593 %) wiesen im Vergleich zur Vorsaison 2016/17 jeweils geringere Betriebsergebnisse aus. Einzige die Bundesliga (+30 Mio. Euro, +9 %) und die Serie A (+24 Mio. Euro, +80 %) konnten ihre Profitabilität jeweils erhöhen.

Mit dem Ziel, das Wettbewerbsgleichgewicht im Fußball zu verbessern bzw. zu erhalten, ist zukünftig mit weiteren Anpassungen des regulatorischen Umfelds sowie der europäischen Clubwettbewerbe durch die UEFA zu rechnen. Sowohl die UEFA als auch die FIFA haben kürzlich über erste Ideen zur Anpassung bestehender bzw. zur Entwicklung neuer, internationaler Clubwettbewerbe beraten. Dabei ist eine Vielzahl sensibler Faktoren zu beachten – Beispiele sind die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen nationalen und internationalen Clubwettbewerben, Überlegungen zu Anpassungen im Rahmen der Nationalmannschaftswettbewerbe, Reaktionen auf eine wachsende Polarisierung sowie die Entwicklung von Solidaritätsmechanismen. In diesem sich verändernden Kontext bleibt es daher abzuwarten, wie tiefgreifend die Auswirkungen der diskutierten Veränderungen auf die nationale und internationale Fußballlandschaft letztendlich sein werden.

Ein besonderer Dank gilt in diesem Jahr unserem Interviewpartner Markus Rejek für seine Einblicke in Restrukturierungsthemen. Zudem möchten wir allen Beteiligten danken, die uns im Rahmen dieser Studie unterstützt haben.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und sowohl sportlich als auch wirtschaftlich eine erfolgreiche Saison 2019/20.



St. Ludwig

Stefan Ludwig

Partner
Leiter der Deloitte Sport Business
Gruppe in Deutschland



Dan Jones

Dan Jones

Partner
Global Lead for Sport

Das führende Team in der Sportberatung

Deloitte Sport Business Gruppe

Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt sich die Sport Business Gruppe von Deloitte mit der Beratung und Analyse der nationalen und internationalen Sport- und Fußballindustrie. Im Rahmen unserer Arbeit greifen wir auf das globale Netzwerk von Deloitte zurück und vereinen das Fachwissen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Financial und Risk Advisory sowie Consulting mit der Branchenexpertise der Sport Business Gruppe. Dieser multidisziplinäre Ansatz kombiniert mit digitaler Kompetenz in allen Bereichen ermöglicht eine stringente Ausrichtung unserer Arbeit an den Bedürfnissen unserer Kunden.



Finanzielle Integrität sicherstellen

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister im Bereich der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung. Unsere Kunden im Profisport profitieren von unserer Unterstützung bei regulatorischen, forensischen und rechtlichen Fragestellungen, zu Themen der Corporate Governance und Rechnungslegung sowie bei der Steuerung ihrer Risiken.



Fundierte Investitionsentscheidungen treffen

Wir weisen eine umfangreiche Erfolgsbilanz bei der Bereitstellung von wertsteigernden Dienstleistungen für Investoren, Eigentümer und Kapitalgeber in der Sportbranche auf. Wir nutzen unsere Expertise und unser globales Netzwerk, um unabhängig und vertrauenswürdig zu beraten und unsere Kunden bei ihren geplanten Transaktionen zu unterstützen.

Umsatz und Profitabilität optimieren

Deloitte verfügt über das Marktwissen und die führenden Methoden, um unsere Kunden bei der Analyse und der Steigerung ihres Umsatzes und ihrer Profitabilität zu unterstützen. Wir helfen dabei, Wettbewerbsvorteile zu generieren, neue Märkte zu erschließen und Wachstum zu beschleunigen.



Digitale Innovationen sinnvoll einsetzen

Unser Deloitte-Team verfügt über fundierte Kenntnisse im Bereich der digitalen Transformation in allen Unternehmensbereichen. Wir unterstützen Sie bei der Planung, Integration und Analyse digitaler Geschäftsmodelle, um Ihr Kerngeschäft im Hinblick auf sämtliche Stakeholder zu optimieren und Sie langfristig vom globalen digitalen Wandel profitieren zu lassen.

Strategie und Unternehmensführung verbessern

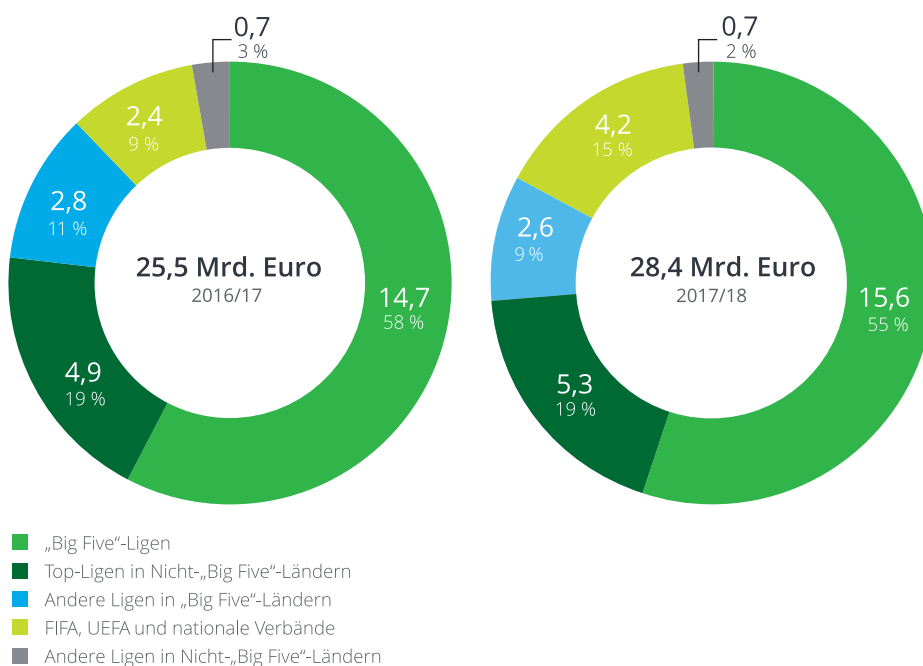
Wir von Deloitte nutzen unser Wissen und unsere Erfahrung im Sport Business, um gemeinsam mit unseren Kunden eine starke Strategie und Organisation zu entwickeln. Damit schaffen wir eine solide Basis, um auf die ökonomischen, politischen und sozialen Entwicklungen in der Sportbranche zu reagieren und diese mitzugestalten.



Europas Top-Ligen

Auch in der Saison 2017/18 setzte der europäische Fußballmarkt sein Erlöswachstum fort und erzielte mit einem aggregierten Umsatzvolumen von 28,4 Mrd. Euro (+11 %) zum wiederholten Male einen neuen Rekordwert. Dieses Wachstum wurde unter anderem durch einen Anstieg der Erlöse aus Medienrechten in der Bundesliga auf 288 Mio. Euro beeinflusst, was im Wesentlichen auf den Eintritt der Liga in eine neue Medienrechteperiode zurückzuführen ist.

Abb. 1 – Europäischer Fußballmarkt nach Erlösen 2016/17 und 2017/18



Anmerkung: Gesamtumsätze exklusive Transfererlöse.

Quellen: Ligen, UEFA, FIFA, Deloitte-Analyse.

Gesamtvolume des europäischen Fußballmarktes

Hintergrund des erneut angestiegenen Erlösvolumens im europäischen Fußball waren neben Umsatzverbesserungen in den nationalen und europäischen Clubwettbewerben direkte und indirekte Umsatzimpulse der in Russland ausgetragenen FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018. Für die Top-Ligen waren die Erlöse aus der medialen Vermarktung wie bereits in den Vorjahren der primäre Treiber der positiven Entwicklung. Nach wie vor ist Live-Fußball eines der weltweit populärsten Unterhaltungsangebote und verspricht daher entsprechend hohe Erlöse für die Rechteinhaber.

In der Saison 2017/18 konnten alle „Big Five“-Ligen ihren Umsatz steigern. In Summe wuchsen die fünf umsatzstärksten Ligen Europas um etwa 0,9 Mrd. Euro (+6 %) auf 15,6 Mrd. Euro.

In der Saison 2017/18 konnten alle „Big Five“-Ligen ihren Umsatz steigern. In Summe wuchsen die fünf umsatzstärksten Ligen Europas um etwa 0,9 Mrd. Euro (+6 %) auf 15,6 Mrd. Euro. Wenngleich der Anteil am aggregierten Umsatzvolumen des europäischen Fußballmarktes im Vergleich zur Vorsaison 2016/17 leicht gesunken ist (55 vs. 58 %), waren die „Big Five“-Ligen in der Saison 2017/18 erneut ein wesentlicher Treiber einer umsatzseitig nachhaltig positiven Entwicklung des europäischen Marktes.

Trotz eines im Vergleich zu den übrigen Top-Ligen moderaten Umsatzwachstums ist die englische Premier League weiterhin mit deutlichem Abstand Europas führende Liga. Die Bundesliga überholte die spanische Primera División (3,1 Mrd. Euro) im Vergleich zur Vorsaison und belegt mit einem Umsatzvolumen von 3,2 Mrd. Euro Platz 2. Sowohl die Bundesliga (+13 %) als auch die Primera División (+7 %) generierten ein größeres Umsatzwachstum als die Premier League (+3 %) und konnten somit den Abstand zur umsatzstärksten Liga der Welt leicht verringern. Die Umsatzvolumina der Serie A auf Rang 4 und der Ligue 1 auf Rang 5 wuchsen in der Saison 2017/18 um 8 bzw. 3 %.

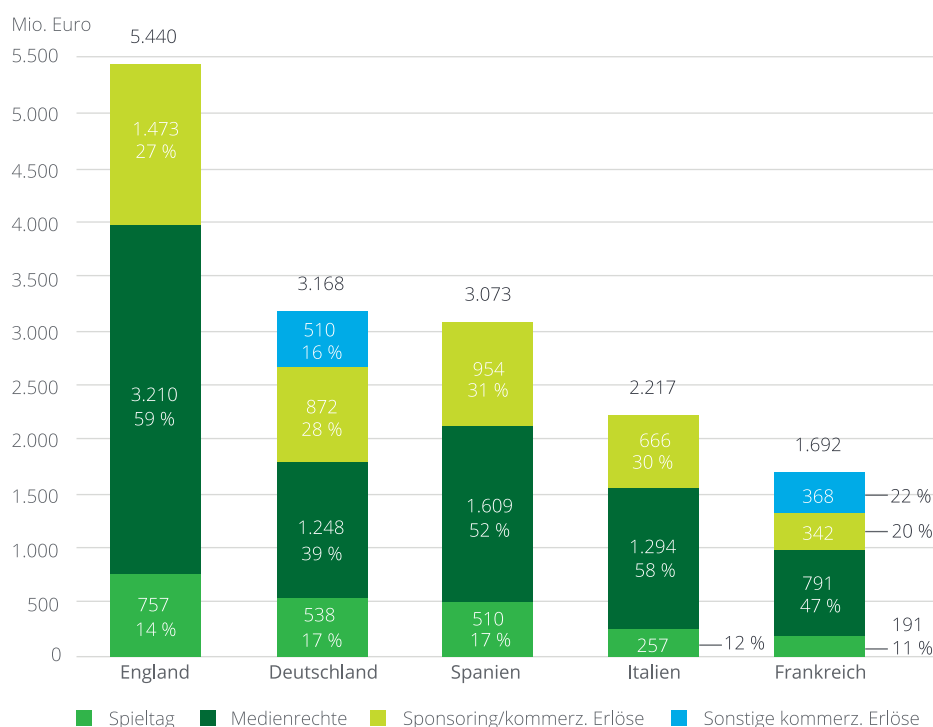
Neben einem Rekordumsatz konnten die „Big Five“-Ligen auch in der Saison 2017/18 eine kumulierte Nettogewinnposition erzielen. Trotz dieser positiven Entwicklung sieht sich der europäische Fußball verschiedenen Herausforderungen gegenüber, die beispielsweise Themen wie Polarisierung, Wettbewerbsgleichgewicht und die Stärkung des regulatorischen Umfelds betreffen.

So zielt die Einführung sowohl der UEFA Nations League ab 2018/19 als auch der UEFA Conference League ab 2021/22 auf ein weiteres Wachstum aller Mitgliedsverbände der UEFA bei gleichzeitiger Verringerung der finanziellen Polarisierung ab. Des Weiteren werden auf lange Sicht veränderte Eintritts- sowie Teilnahmekriterien für internationale Clubwettbewerbe in Betracht gezogen. Aufgrund der weitreichenden Folgen etwaiger Wettbewerbs- und Strukturveränderungen ist eine ausführliche und ergebnisoffene Diskussion in den Entscheidungsgremien des europäischen Fußballs von besonderer Bedeutung.

Die europäischen Ligen haben in den vergangenen Jahren ein beispielloses Wachstum verzeichnet, welches primär durch lukrative nationale TV-Verträge getrieben wurde.

Strategieanpassung

Die europäischen Ligen haben in den vergangenen Jahren ein beispielloses Wachstum verzeichnet, welches primär durch lukrative nationale TV-Verträge getrieben wurde. Ein ähnlich hohes und ligaübergreifendes Wachstum der Erlöse aus der nationalen Rechtevermarktung ist für zukünftige Zyklen nicht zwingend zu erwarten. Im Bereich der internationalen Medienrechte hingegen konnten die meisten Ligen in den aktuell laufenden sowie in anstehenden Medienrechteperioden wesentliche Erlössteigerungen erzielen. Tatsächlich sorgten die internationalen Rechte dafür, dass die Premier League für den Zyklus ab 2019/20, trotz eines Rückgangs der Erlöse aus den nationalen Rechten um etwa 10 %, ein Wachstum von insgesamt 6 % verzeichnen wird (jeweils in lokaler Währung). Sowohl die Primera División als auch die Bundesliga haben ebenfalls die Internationalisierung als Chance erkannt, um den Abstand zur Premier League zu verringern. Durch eine Erhöhung der Ausstrahlungskontrolle, -qualität und -reichweite in den sich entwickelnden Fußballmärkten zielen beide Ligen auf zusätzliche Erlöse aus diesem Bereich ab.

Abb. 2 – Aufteilung der Gesamtumsätze der europäischen „Big Five“-Ligen nach Erlöskategorien 2017/18

Durchschnittliche Erlöse pro Club (Mio. Euro)

272	176	154	111	85
-----	-----	-----	-----	----

Durchschnittliche Zuschauerzahl pro Spiel

38.495	43.879	26.771	23.848	22.575
--------	--------	--------	--------	--------

Stadionauslastung

96 %	90 %	70 %	59 %	72 %
------	------	------	------	------

Anmerkung: Gesamtumsätze ergeben sich exklusive Transfererlöse. Spieltagerlöse stammen größtenteils aus Ticket-Verkäufen (inklusive Dauerkarten). Erlöse aus Medienrechten beinhalten Erlöse aus TV- und Rundfunkverträgen, sowohl durch nationale als auch durch internationale Wettbewerbe. Kommerzielle Erlöse spiegeln insbesondere Erlöse aus Sponsoring sowie Erlöse durch Merchandising, Catering, Konferenzen und andere nicht-spieltagsbezogenen Erlöse wider. Kommerzielle Erlöse in England, Spanien und Frankreich sind nicht in „Sponsoring“ und „Sonstige kommerzielle Erlöse“ aufgeteilt.

Quellen: Ligen, Deloitte-Analyse.

England

Die umsatzstärkste Liga der Welt wuchs in der Saison 2017/18 um umgerechnet 139 Mio. Euro auf einen neuen Rekordwert von rund 5,4 Mrd. Euro (+3 %). Aufgrund von Wechselkursschwankungen fällt das Wachstum in Euro etwas geringer aus als in britischer Landeswährung (+263 Mio. Pfund, +6 %). Dabei ist das Umsatzwachstum vor allem auf die Einnahmen aus Sponsoring zurückzuführen, die um 115 Mio. Euro (+8 %) anstiegen.

Der Verkauf der internationalen Übertragungsrechte für den Zyklus beginnend 2019/20 ist inzwischen abgeschlossen und die erzielte Steigerung um etwa 30 % (in lokaler Währung) hat den leichten Wertverlust der nationalen Rechteverkäufe für denselben Zyklus mehr als ausgeglichen. Damit steigt das Gesamtvolumen der Medienrechte für den kommenden Zyklus voraussichtlich um 6 % (in lokaler Währung), was der Liga auch zukünftig ein weiteres Umsatzwachstum ermöglichen sollte.

Deutschland

Vor allem der Beginn neuer nationaler und internationaler TV-Verträge ab der Saison 2017/18 führte dazu, dass die Medienerlöse um 288 Mio. Euro wuchsen und somit den Gesamtumsatz der Bundesliga um 375 Mio. Euro (+13 %) auf fast 3,2 Mrd. Euro trieben. Zusätzliches Wachstum (+7 %) wurde durch Spieltagerlöse generiert, was im Wesentlichen durch den Aufstieg des VfB Stuttgart und von Hannover 96 getrieben wurde. Beide Clubs mit jeweils einer hohen Stadionkapazität lösten Darmstadt und Ingolstadt ab, die vergleichsweise kleinere Stadien haben. Insgesamt übertraf die Liga damit wieder den Gesamtumsatz ihres spanischen Pendants, nachdem dies in der vorherigen Saison noch andersherum war.

Weil der aktuelle Medienrechtevertrag noch drei weitere Saisons andauert, wird der Schwerpunkt eines möglichen Umsatzwachstums in den kommenden Saisons voraussichtlich auf den kommerziellen Einnahmen der Bundesligisten liegen. Sowohl die Liga selbst als auch einige ihrer Clubs haben Niederlassungen im Ausland gegründet, um die Erlöse in den internationalen Märkten durch kommerzielle Partnerschaften und die Akquirierung neuer Fans weiter zu steigern.

Spanien

Auch die spanische Top-Liga überbot das prozentuale Umsatzwachstum der Premier League und steigerte ihre Erlöse auf rund 3,1 Mrd. Euro (+7 %). Dies ist vor allem auf die Erhöhung der kommerziellen Einnahmen zurückzuführen (+128 Mio. Euro, +15 %), welche zu einem großen Teil durch die zwei bestplatzierten Teams der „Deloitte Football Money League“, Real Madrid (+55 Mio. Euro, +18 %) und FC Barcelona (+26 Mio. Euro, +9 %), getrieben sind.

Analog zur Bundesliga suchen die Spanier ihr zukünftiges Wachstumspotenzial zum Teil auf internationalen Märkten. So zieht es die Primera División weiterhin in Erwägung, bestimmte Ligaspiele außerhalb Spaniens stattfinden zu lassen. Die internationale Ausrichtung wird auch durch die Entscheidung untermauert, die Übertragungsrechte auf dem indischen Subkontinent an Facebook zu verkaufen. Eine Steigerung des Wertes nationaler Medienrechte ab 2019/20 um rund 20 % verdeutlicht jedoch auch ein anhaltendes nationales Wachstum.

Italien

Die Serie A generierte durch gleichmäßige absolute Anstiege in allen Erlösquellen das prozentual zweitgrößte Wachstum aller „Big Five“-Ligen hinter der Bundesliga und konnte insgesamt 2,2 Mrd. Euro (+8 %) erwirtschaften. Hierbei waren die Umsatzzan- stiege der größten italienischen Clubs der wesentliche Treiber. Unter anderem konnte Inter Mailand einen hohen Zuwachs der kommerziellen Erlöse verbuchen, während AS Rom durch das Erreichen des Champions-League-Halbfinals die zweithöchste Ausschüttung aller Teilnehmer seitens der UEFA erhielt (84 Mio. Euro).

Zusätzlich verzeichneten die italienischen Clubs ein deutliches Wachstum der Spieltagerlöse von 24 %, was hauptsächlich auf gestiegene Zuschauerzahlen der beiden Mailänder Clubs in ihrem gemeinsamen Stadion „San Siro“ und zusätzliche Spiele des AS Rom in der Champions League zurückzuführen ist.

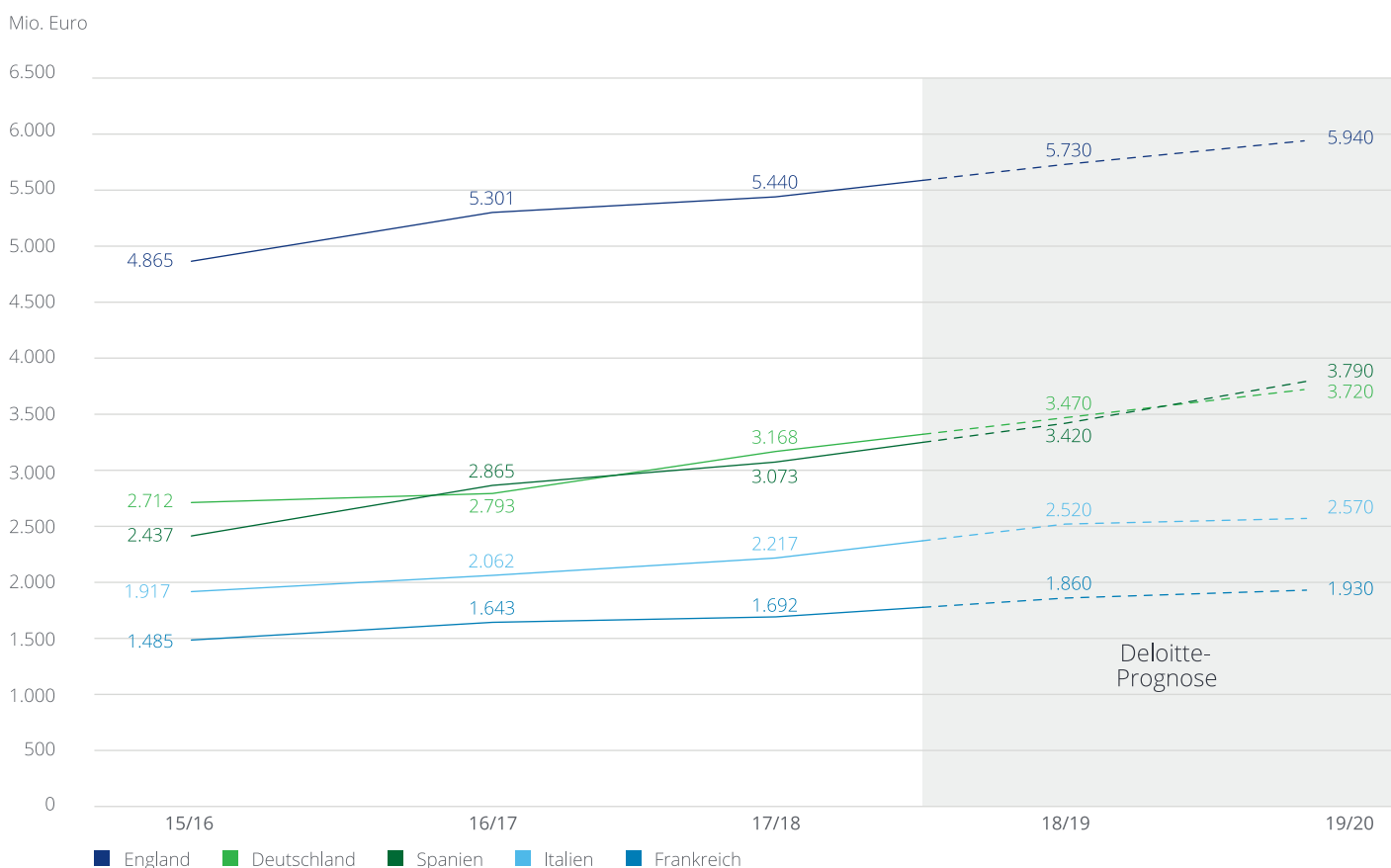
Zur Saison 2018/19 wurden die neuen nationalen Live-Übertragungsrechte der Serie A für den dreijährigen Zyklus an Sky Italia und DAZN verkauft. Daraus ist zukünftig ein Wachstum der Erlöse aus Medienrechten von bis zu 3 % im Vergleich zum

vorherigen Zyklus realisierbar. Der Verkauf der internationalen Übertragungsrechte an IMG wird voraussichtlich zusätzliche 150 Mio. Euro pro Saison über den Dreijahreszyklus ab der Saison 2018/19 mit sich bringen, was zu einer weiteren Festigung als viertumsatzstärkste Liga Europas beitragen sollte.

Frankreich

Lässt man die Wechselkurseffekte für die Premier League außen vor, verbuchte die Ligue 1 mit lediglich 49 Mio. Euro (+3 %) das schwächste Umsatzwachstum der „Big Five“-Ligen. Auch die absolut erwirtschaftete Summe von knapp 1,7 Mrd. Euro stellt den niedrigsten Wert aller „Big Five“-Ligen dar. Während primär aufgrund signifikanter Infrastrukturentwicklungen im Rahmen der UEFA EURO 2016 die Spieltagerlöse in der Ligue 1 in den letzten drei Spielzeiten kontinuierlich gestiegen sind, nahm die Liga in der Saison 2017/18 leichte Rückgänge der Sponsorenerträge und der Medienerlöse hin. Letzteres war unter anderem auf das Ausscheiden von OGC Nizza in den Champions-League-Playoffs zurückzuführen, während sich in der vorherigen Saison mit AS Monaco ein dritter französischer Club für die Gruppenphase qualifizieren konnte.

In der Saison 2018/19 beginnt ein neuer internationaler Medienrechtezyklus der Ligue 1, der im Vergleich zum vorherigen Deal mit beIN Sports einen Zuwachs von ca. 50 Mio. Euro pro Saison verspricht. Mit der Saison 2020/21 startet der weitere neue nationale Rechtezyklus, wodurch die Ligue 1 für vier Jahre rund 1,2 Mrd. Euro pro Saison (+55 %) erhalten wird. Auf kurze Sicht sind wesentliche Umsatzsprünge daher primär von der kommerziellen Attraktivität und einem entsprechenden Wachstum der größten Clubs der Liga abhängig.

Abb. 3 – Umsatzentwicklung der europäischen „Big Five“-Ligen 2015/16 bis 2017/18 sowie Prognose bis 2019/20

Anmerkungen: Gesamtumsätze exklusive Transfererlöse.

Quellen: Ligen, Deloitte-Analyse.

Trotz eines im Vergleich zu den übrigen Top-Ligen moderaten Umsatzwachstums ist die englische Premier League weiterhin mit deutlichem Abstand Europas führende Liga. Die Bundesliga überholte die spanische Primera División (3,1 Mrd. Euro) im Vergleich zur Vorsaison und belegt mit einem Umsatzvolumen von 3,2 Mrd. Euro Platz 2.

Personalaufwand der europäischen „Big Five“-Ligen

In der Saison 2017/18 wendeten die Clubs der „Big Five“-Ligen zum ersten Mal mehr als 9 Mrd. Euro für ihr Personal auf. Aufgrund eines überproportionalen Anstiegs des Personalaufwands (+13 %) im Vergleich zum Umsatz (+6 %) wuchs das Verhältnis von Personalaufwand zu Umsatz der „Big Five“-Ligen in der Saison 2017/18 um vier Prozentpunkte auf 62 %. Dies ist im Wesentlichen auf die Entwicklungen der Primera División und der Premier League zurückzuführen. Auch die Ligue 1 verzeichnete einen substantiellen Anstieg des Personalaufwands. Aufgrund eines vergleichsweise geringen Umsatzanstiegs wuchs die Personalaufwandsquote der Ligue 1 im Vergleich am stärksten.

England

Die Premier-League-Clubs hatten in Summe erneut die höchsten Personalkosten aller „Big Five“-Ligen und übertrafen in der Saison 2017/18 erstmals die 3-Mrd.-Euro-Marke. So stiegen die Personalkosten 2017/18 um 11 % auf 3,2 Mrd. Euro an. Damit betrug die Personalaufwandsquote 59 %, was einem Anstieg von vier Prozentpunkten entspricht.

Deutschland

Die Bundesliga festigte ihren Status als die „Big Five“-Liga mit dem niedrigsten Verhältnis von Personalaufwand zu Umsatz mit konstanten 53 %, da ihre Kosten wiederholt nicht übermäßig im Vergleich zum Umsatz stiegen. Die Gesamtausgaben für Gehälter wuchsen proportional zum Umsatz mit 13 % um rund 200 Mio. Euro auf 1,7 Mrd. Euro. Aufgrund eines geringeren Wachstums der Medienerlöse im zweiten Jahr der nationalen Rechteperiode sowie des voraussichtlich steigenden Personalaufwands wird die entsprechende Quote der Bundesliga in den kommenden Saisons vermutlich ein höheres Niveau erreichen.

Spanien

Primär aufgrund der gestiegenen Medienrechteeinnahmen wuchs der Personalaufwand der Primera División im dritten Jahr in Folge zweistellig (+20 %), was zu Ausgaben von über 2 Mrd. Euro führte. Von den 342 Mio. Euro zusätzlich angefallenen Personalkosten 2017/18 entfielen 44 % allein auf den FC Barcelona. Die Katalanen erhöhten ihre Personalkosten um 40 % auf über 500 Mio. Euro, was im Wesentlichen auf kostenintensive Vertragsverlängerungen und Transferaktivitäten nach dem Verkauf von Neymar jr. zurückzuführen ist. Nachdem in der letzten Ausgabe des „Annual Review of Football Finance“ die Lohn- und Gehaltskosten der Primera División unter 60 % des Umsatzes gefallen waren, stiegen diese nun wiederum um sieben Prozentpunkte auf 66 % an – der höchste Stand seit über einem Jahrzehnt.

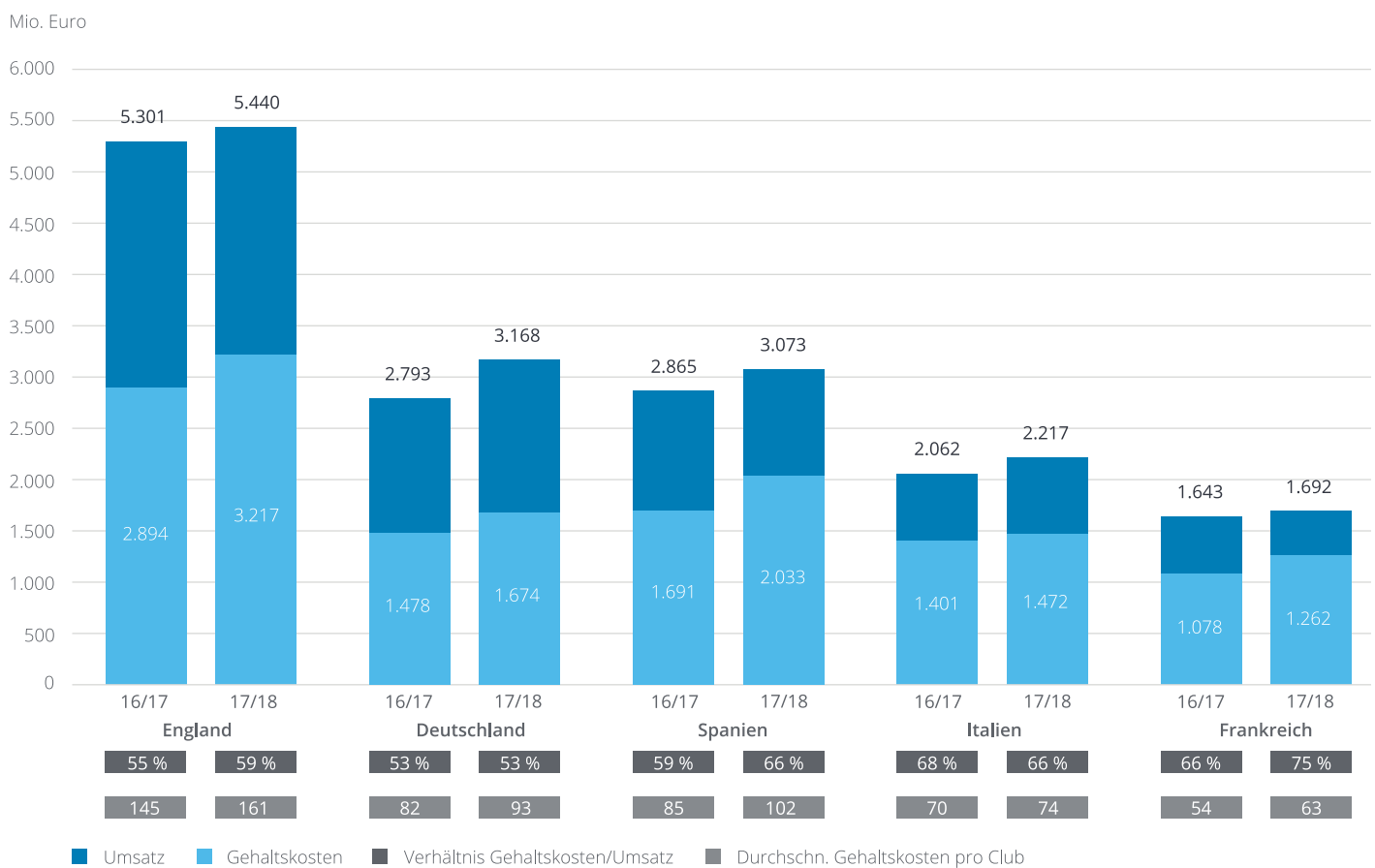
Italien

Sowohl prozentual als auch absolut verzeichnete die Serie A das niedrigste Lohn- und Gehaltskostenwachstum aller „Big Five“-Ligen. Der gesamte Personalaufwand 2017/18 betrug 1,5 Mrd. Euro (+5 %). Da die Umsätze etwas stärker wuchsen (+8 %), konnte die Personalaufwandsquote der Liga von 68 auf 66 % gesenkt werden – der niedrigste Stand seit 2005/06. Dabei verbuchten sieben italienische Clubs sogar niedrigere Personalaufwendungen als im Vorjahr. Unter anderem durch den Transfer von Ronaldo zu Juventus Turin sowie weiterer namhafter Spieler im Sommer 2018 wird die Serie A in der Saison 2018/19 voraussichtlich ein wesentliches Wachstum des Personalaufwands verzeichnen.

Frankreich

2017/18 sind die Personalaufwendungen der Clubs der Ligue 1 deutlich um 17 % auf 1,3 Mrd. Euro gestiegen. Getrieben ist diese Entwicklung vor allem durch erhöhte Aufwendungen bei Paris St.-Germain in Höhe von etwa 60 Mio. Euro infolge der Transfers von Neymar jr. und Kylian Mbappé sowie bei Olympique Marseille (+43 %) und AS Monaco (+30 %). Diese drei Clubs sind gemeinsam für 70 % des zusätzlichen Personalaufwands verantwortlich. Die gestiegenen Ausgaben konnten jedoch nicht ausreichend durch zusätzliche Erlöse gedeckt werden, weshalb die Ligue 1 eine Personalaufwandsquote von 75 % aufwies – ein deutlicher Anstieg von neun Prozentpunkten.

Abb. 4 – Personalaufwand in den europäischen „Big Five“-Ligen 2016/17 und 2017/18



Anmerkung: Gesamtumsätze exklusive Transfererlöse. Die ausgewiesenen Zahlen der Primera División basieren auf den Geschäftsabschlüssen einer Stichprobe von Clubs, wobei die Personalaufwendungen der restlichen Clubs geschätzt wurden.

Quellen: Ligen, Deloitte-Analyse.

In der Saison 2017/18 wendeten die Clubs der „Big Five“-Ligen zum ersten Mal mehr als 9 Mrd. Euro für ihr Personal auf. Aufgrund eines überproportionalen Anstiegs des Personalaufwands (+13 %) im Vergleich zum Umsatzanstieg (+6 %) wuchs das Verhältnis von Personalaufwand zu Umsatz der „Big Five“-Ligen in der Saison 2017/18 um vier Prozentpunkte auf 62 %.

Betriebsergebnisse der europäischen „Big Five“-Ligen

Das aggregierte Betriebsergebnis der „Big Five“-Ligen fiel von 2,0 Mrd. Euro auf 1,3 Mrd. Euro (-33 %), da lediglich die Bundesliga und die Serie A ihr Vorjahresergebnis leicht verbessern konnten. Sowohl die englische, die spanische als auch die französische Eliteklasse wiesen einen Rückgang des Betriebsergebnisses auf.

England

Mit knapp 1 Mrd. Euro konnten die Premier-League-Clubs ihr zweitbestes Betriebsergebnis in der Historie präsentieren. Obwohl drei Clubs der Premier League Rekordgewinne von über 100 Mio. Euro bekannt gaben und erstmalig 19 der 20 Teams einen operativen Gewinn erwirtschafteten, sank das aggregierte Betriebsergebnis aller Premier-League-Clubs im Vergleich zur Vorsaison um 19 %. Ausschlaggebend hierfür waren primär gestiegene Personalkosten.

Deutschland

Die Bundesliga konnte den Ruf als wirtschaftlich ausgewogene Liga erneut bestätigen und erzielte wiederum einen Rekordgewinn in Höhe von 373 Mio. Euro (+9 %). Damit konnte die Bundesliga auch im Ranking nach Betriebsergebnis die spanische Top-Liga wieder überholen und Platz 2 einnehmen.

Spanien

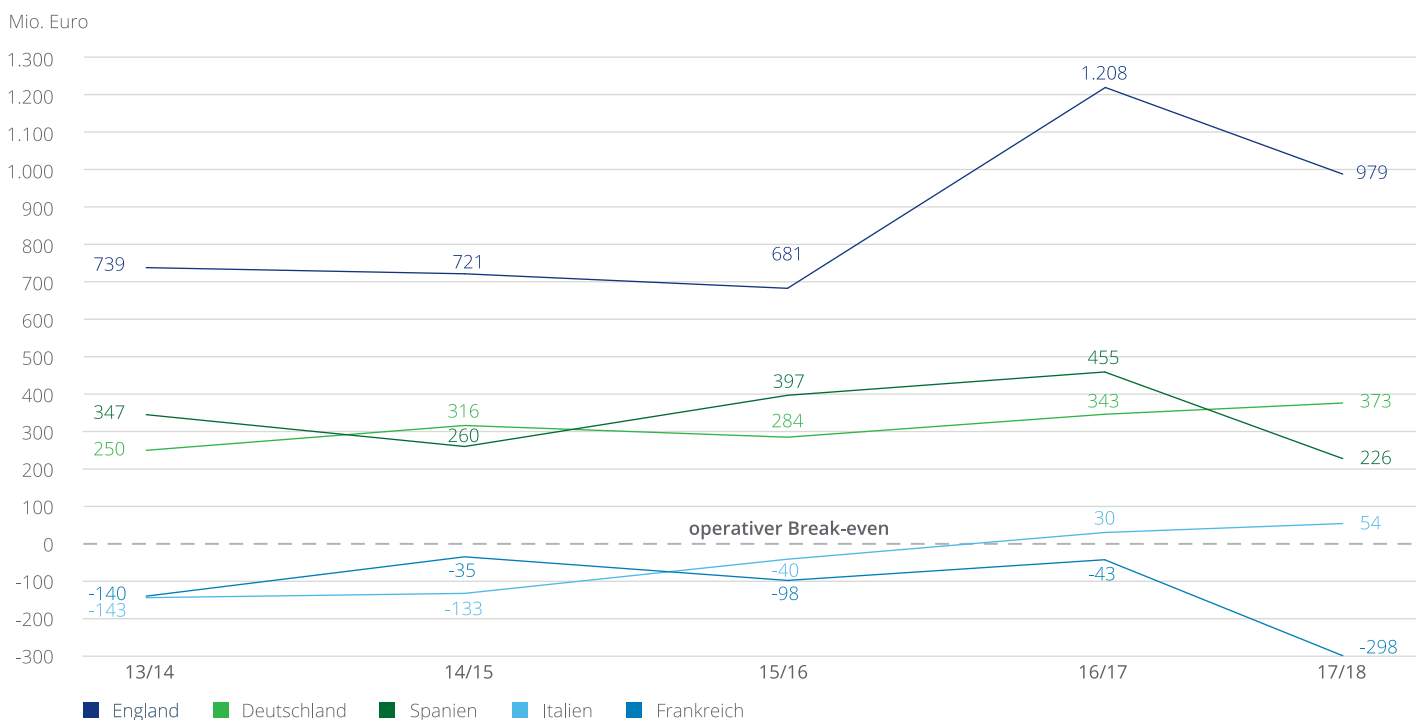
Die Clubs der Primera División verzeichneten mit 226 Mio. Euro (-50 %) ihr niedrigstes operatives Ergebnis seit 2014/15. Dies ist primär durch das Wachstum der Personalkosten (+342 Mio. Euro, +20 %) getrieben, welches den Umsatzanstieg (+219 Mio. Euro, +7 %) deutlich übertraf.

Italien

2017/18 erwirtschafteten italienische Clubs ihr bestes Ergebnis seit Beginn unserer Analysen in Höhe von 54 Mio. Euro (+80 %). Über die Hälfte aller Serie-A-Clubs konnten Gewinne erzielen, was eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr darstellt. Die Liga zeigt sich somit auf dem Weg zu einer deutlich verbesserten finanziellen Stabilität, nachdem sie 2016/17 das erste Mal seit Beginn unserer Analysen ein positives Ergebnis verzeichnete. Auch in Zukunft sollte ein solches Ergebnis wiederholt werden können. Dies ist durch eine voraussichtlich höhere Ausschüttung aus UEFA-Clubwettbewerben, durch eine Steigerung der Erlöse aus internationalen Medienrechten sowie durch ein zunehmend strengeres regulatorisches Umfeld vor allem für Teilnehmer an europäischen Clubwettbewerben bedingt.

Frankreich

Die Ligue 1 war nicht nur die Einzige der „Big Five“-Ligen, die 2017/18 einen Verlust generierte, sie verbuchte zudem das niedrigste im Rahmen des „Annual Review of Football Finance“ dargestellte Betriebsergebnis. Vor allem der zuvor aufgeführte wachsende Personalaufwand bedingte zusätzlich zu weiteren Kostensteigerungen ein Defizit in Höhe von 298 Mio. Euro (-593 %). Da bis zu dem Beginn des neuen Medienrechtezyklus ab 2020/21 nicht mit einem wesentlichen Umsatzsprung zu rechnen ist, kann kurzfristig aufgrund der hohen Personalaufwandsquote in Verbindung mit eingeschränkten Wachstumsmöglichkeiten eine Fortsetzung der Verluste erwartet werden.

Abb. 5 – Betriebsergebnisse der europäischen „Big Five“-Ligen 2013/14 bis 2017/18

Anmerkung: Das Betriebsergebnis ist als Erlöse minus Gehalts- und Lohnkosten sowie andere operative Kosten definiert. Unterschiede in der Rechnungslegung mögen einen Einfluss auf den Vergleich der einzelnen Ligen haben. Dennoch sind grundsätzliche Aussagen dieser Analyse unseres Erachtens nach valide. Alle genannten Werte sind exklusive Abschreibungen für Spielertransfers und bestimmter außerordentlicher Positionen.

Quellen: Ligen, Deloitte-Analyse.

Das aggregierte Betriebsergebnis der „Big Five“-Ligen fiel von 2,0 Mrd. Euro auf 1,3 Mrd. Euro (-33 %), da lediglich die Bundesliga und die Serie A ihr Vorjahresergebnis leicht verbessern konnten. Sowohl die englische, die spanische als auch die französische Eliteklasse wiesen einen Rückgang des Betriebsergebnisses auf.

Die Zukunft des Fußballs

Als Reaktion auf eine zunehmende ökonomische und sportliche Polarisierung hat die UEFA die Ausgewogenheit des sportlichen Wettbewerbs als eine ihrer höchsten Prioritäten festgehalten. Zugleich möchte sie die finanzielle Nachhaltigkeit fördern, Anreize für Investitionen setzen und das Wachstum des europäischen Fußballs vorantreiben.

Unter anderem durch die UEFA-Regulierungen zum „Financial Fairplay“ verbesserten sich die Verschuldungsquoten und die finanziellen Ergebnisse europäischer Clubs seit 2012 merklich. Die Einführung erweiterter Anforderungen an international spielende Clubs ab der Saison 2018/19 wurde zum Teil durch Medienberichte über vergangene und aktuelle, teilweise potenzielle Verstöße gegen das „Financial Fairplay“ überschattet. Abgesehen von diesen bereits vorgenommenen Anpassungen deutet die eingeschlagene Strategie der UEFA darauf hin, dass in Zukunft weitere Veränderungen der UEFA-Regulierungen als Antwort auf bestehende und neue Herausforderungen vorgenommen werden könnten.

Zusätzlich zu möglichen regulatorischen Maßnahmen wird auch über die Potenziale neuer bzw. angepasster UEFA-Clubwettbewerbe beraten. So bezieht sich ein Vorschlag aus der Beratung mit unterschiedlichen Interessensgruppen auf den Qualifikationsprozess zur UEFA Champions League. Demnach sollen sich die Top 24 der 32 Champions-League-Teilnehmer automatisch für die kommende Saison qualifizieren, anstatt durch die Leistung in ihrer heimischen Liga. Eine solche und jegliche weitere Veränderungen in der Beziehung zwischen nationalen und internationalen Clubwettbewerben sowie das Streben nach einem optimalen Spielplan – sowohl zur Förderung der Clubwettbewerbe als auch der Nationalmannschaften – werden in den nächsten Jahren für weitere, komplexe Diskussionen unter den entscheidenden Akteuren des europäischen Fußballs sorgen.

Gesamtumsätze der europäischen Nicht-„Big Five“-Ligen

Auch die Nicht-„Big Five“-Ligen realisierten in der Saison 2017/18 größtenteils positive Umsatzentwicklungen. So konnten die jeweiligen Top-Ligen Russlands, der Niederlande, Portugals und Schottlands prozentual zweistellige Umsatzzunahmen verzeichnen. Die russische Liga löste damit die türkische Süper Lig, deren Umsätze in der Saison 2017/18 im Vergleich zum Vorjahr relativ stabil blieben, an der Spitze der Nicht-„Big Five“-Ligen ab.

Russland

Die russische Liga steigerte ihre Erlöse 2017/18 um umgerechnet 112 Mio. Euro (+16 %). Aufgrund eines neuen Medienrechtevertrags konnten die Erlöse der dazugehörigen Umsatzkategorie um 33 % von 84 auf 112 Mio. Euro gesteigert werden. Ein Anstieg im Bereich Sponsoring/kommerzielle Erlöse in Höhe von 69 Mio. Euro führte dazu, dass die russische Liga die türkische Süper Lig auf Platz 6 der umsatzstärksten Top-Ligen Europas ablösen konnte.

In Erwartung der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018 stiegen die Spieltagerlöse um nahezu 50 %. Wesentliche Gründe dafür sind Stadion- und Infrastrukturentwicklungen sowie die gestiegene Popularität des Fußballs im Rahmen des Turniers.

Türkei

Der Gesamtumsatz der Süper Lig blieb in der Saison 2017/18 stabil und belief sich umgerechnet auf 731 Mio. Euro. In der Saison 2017/18 startete auch für die türkische Süper Lig ein neuer nationaler Medienrechtevertrag, der in den nächsten fünf Jahren zusätzliche finanzielle Mittel von bis zu 250 Mio. Euro pro Saison generieren soll.

Niederlande

Die niederländische Eredivisie erwirtschaftete zur Saison 2017/18 einen substanziellen Anstieg des Umsatzes auf 495 Mio. Euro (+10 %) – primär bedingt durch einen Anstieg der Sponsoring/kommerziellen Erlöse und der sonstigen kommerziellen Erlöse. Derzeit verfolgt der niederländische Profifußball eine Veränderungsagenda mit dem Ziel, die Nation auf Platz 8 der UEFA-Rangliste zu etablieren. Zudem sollen durch verbesserte Einkommensverteilung, Jugendentwicklung, neue Wettbewerbsformate, optimierte Spielbedingungen und kommerzielles Wachstum zusätzliche Startplätze bei UEFA-Clubwettbewerben erarbeitet werden. Kurzfristig dürften in der kommenden Saison die Umsätze durch höhere UEFA-Ausschüttungen infolge von Ajax Amsterdams Halbfinalteilnahme in der Champions-League-Saison 2018/19 steigen.

Portugal

Die portugiesische Primeira Liga verzeichnete primär aufgrund der Teilnahme der drei erfolgreichsten Clubs (S.L. Benfica, FC Porto und Sporting CP) an der Gruppenphase der UEFA Champions League ein Gesamtumsatzwachstum von 18 % (+65 Mio. Euro). Die zusätzlichen Einnahmen der etablierten Top-Teams verstärken jedoch weiterhin die Umsatzpolarisierung und somit das Wettbewerbsungleichgewicht in der Liga.

Schottland

Die Einnahmen der Scottish Premiership („SPFL“) stiegen 2017/18 auf umgerechnet 233 Mio. Euro (+10 %), was hauptsächlich durch ein Wachstum der Spieltagerlöse von 19 % getrieben wurde. Dieses Wachstum folgt dem höchsten Zuschauerschnitt der Liga seit 2006/07, beeinflusst durch die Rückkehr von Hibernian in die erste Liga.

Nach der vorzeitigen Auflösung des vorherigen internationalen Medienrechteabkommens der SPFL mit MP & Silva wurden mit beIN Sports und anderen Sendern neue Vereinbarungen getroffen. So wird die Liga ab 2018/19 für zwei Saisons in 119 Ländern zu sehen sein. Der ab 2020/21 geltende fünfjährige Vertrag für nationale Übertragungsrechte mit Sky Sports wird voraussichtlich eine Umsatzsteigerung in Höhe von 20 % gegenüber dem bestehenden Vertrag generieren.

Österreich

Trotz des Einzugs von Red Bull Salzburg in das Halbfinale der Europa League musste die österreichische Bundesliga im Wesentlichen aufgrund der Qualifizierung von lediglich zwei anstatt drei Clubs für diesen Wettbewerb einen Rückgang der Medien Erlöse hinnehmen. Dieser konnte nicht vollständig durch Steigerungen der Spieltagerlöse kompensiert werden. Insgesamt blieb das Umsatzniveau der Liga somit relativ stabil bei 177 Mio. Euro (+1 %). Für die Saison 2018/19 wurde eine Reihe neuer lukrativer Sponsorenverträge, unter anderem zwischen Austria Wien und Gazprom, abgeschlossen.

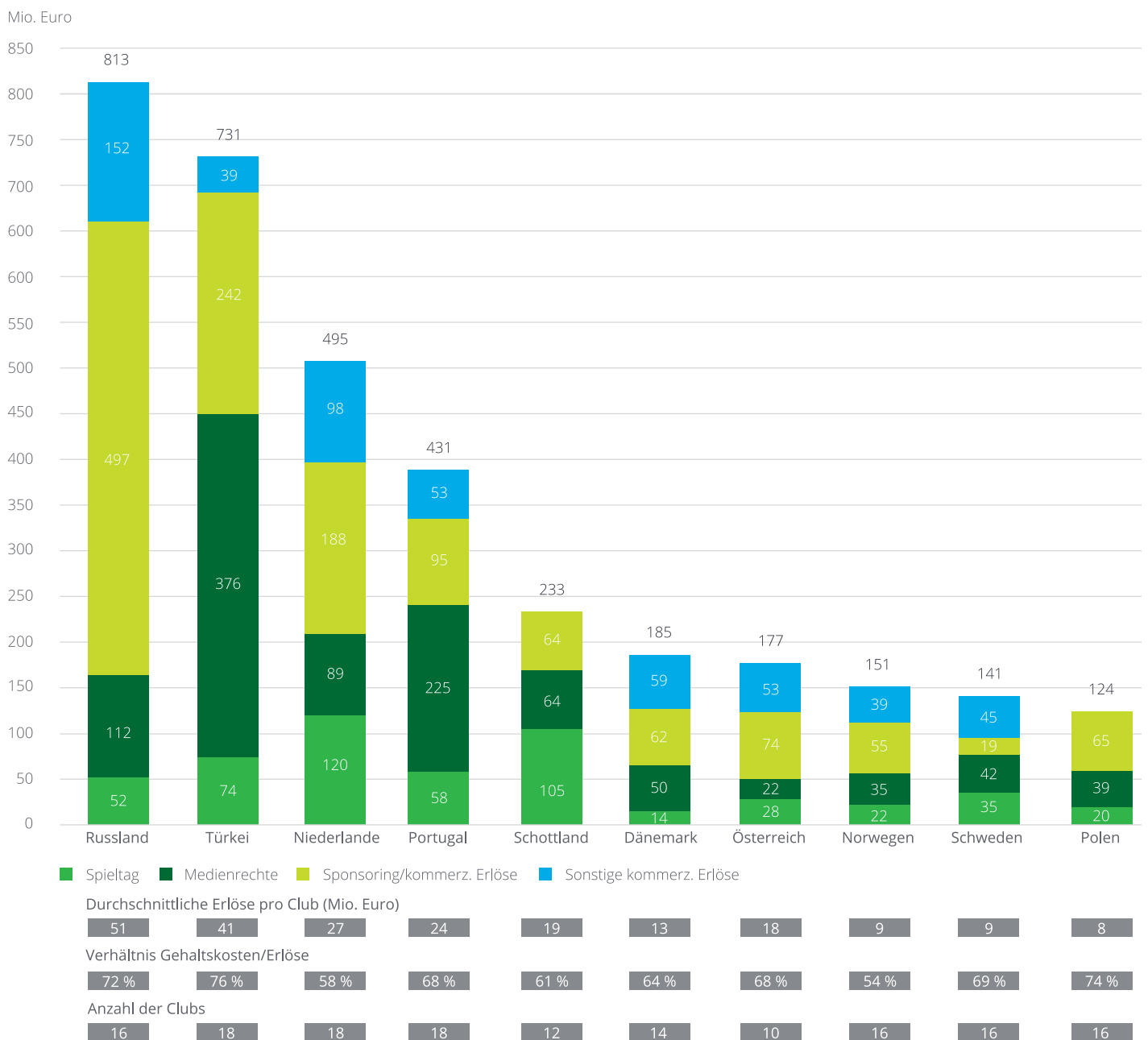
Dänemark, Norwegen, Schweden und Polen

Da nach 2016/17 kein Vertreter Dänemarks, Norwegens, Schwedens oder Polens an der Champions-League-Gruppenphase teilnehmen konnte, müssen diese Ligen auf andere Quellen des Umsatzwachstums zurückgreifen, um den Anschluss an die übrigen Ligen außerhalb der „Big Five“-Ligen nicht zu verlieren.

Die dänische Superliga, die 2016/17 ein Split-Season-Format mit 14 Teams eingeführt hatte, vereinbarte 2018 weitere Reformen. Diese beinhalten die Rückkehr zu nur zwölf Teams ab 2020/21, um durch die höhere Spielqualität den Wert der Medienrechte zu steigern. Die Gesamterlöse der Liga beliefen sich 2017/18 auf umgerechnet 185 Mio. Euro (+1 %).

Die norwegische Eliteserien belegte in der Saison 2017/18 zwischen Österreich und Schweden Rang 13 der umsatzstärksten Ligen Europas und erwirtschaftete umgerechnet 151 Mio. Euro.

Der Gesamtumsatz der schwedischen Eliteklasse betrug umgerechnet 141 Mio. Euro (-13 %) und der polnischen ersten Liga umgerechnet 124 Mio. Euro (-4 %). Beide Ligen konnten neue Medienrechteverträge abschließen, welche in Schweden ab 2021 und in Polen ab 2019 greifen.

Abb. 6 – Aufteilung der Gesamtumsätze ausgewählter europäischer Nicht-„Big Five“-Ligen nach Erlöskategorien 2017/18

Anmerkungen: Gesamtumsätze exklusive Transfererlöse. Die Abbildung zeigt Länder, die – gemessen am durchschnittlichen Umsatz der Clubs – unterhalb der „Big Five“-Ligen liegen; Zahlen für die Türkei, Portugal und Russland beziehen sich auf das Finanzjahr 2017; Zahlen für Dänemark, Polen und Schweden berufen sich auf das Jahr bis zum Dezember 2018. Quellen: Ligen, Clubs, UEFA, Deloitte-Analyse.

Die Bundesliga im Fokus

In der Saison 2017/18 konnte die Bundesliga ihr stetiges ökonomisches Wachstum erneut bestätigen. Der Gesamtumsatz (exklusive Transfererlöse) erreichte einen neuen Höchstwert von 3,2 Mrd. Euro – ein Wachstum von 375 Mio. Euro (+13 %) im Vergleich zur Vorsaison. Der Anstieg ist primär auf das Inkrafttreten des neuen nationalen Medienrechtevertrags zurückzuführen.

Entwicklung der Erlöskategorien der Bundesliga

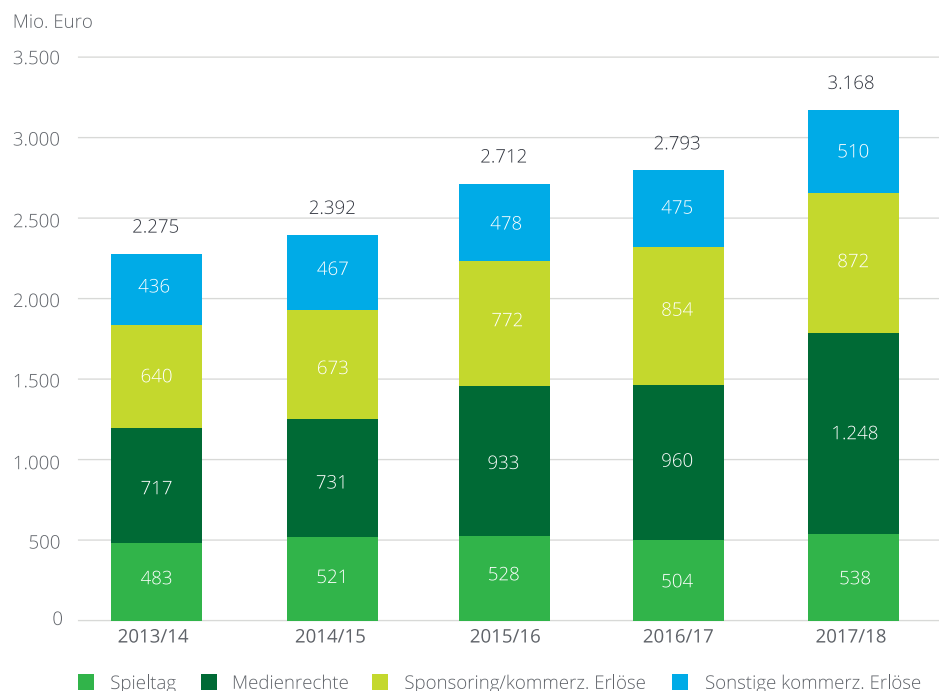
Bereits zum zwölften Mal in Folge konnten die Clubs der Bundesliga ihre Gesamterlöse gegenüber der Vorsaison weiter ausbauen. In der Saison 2017/18 wurde dabei das größte Wachstum im Bereich der Medienerlöse erzielt. Besonders infolge des neuen Medienrechtevertrags der Bundesliga stiegen die Medienerlöse um 288 Mio. Euro auf 1,25 Mrd. Euro (+30 %) an. Der bis einschließlich der Saison 2020/21 geltende Vertrag verteilt die Erlöse nach einem neuen „Vier-Säulen-Modell“, welches sich aus den Bereichen „Bestand“, „Sportliche Nachhaltigkeit“, „Nachwuchsförderung“ und „Wettbewerb“ zusammensetzt.

Mit 538 Mio. Euro (+7 %) erreichten auch die Spieltagerlöse einen neuen Rekordwert. Mit durchschnittlich 43.879 abgesetzten Tickets pro Begegnung, basierend auf einer Gesamtzuschauerzahl von 13,4 Mio., war die Bundesliga wie in den Vorjahren auch 2017/18 die zuschauerstärkste Liga Europas. Nur in der Rekordsaison 2011/12 lag der Durchschnitt mit 44.293 Zuschauern etwas höher. Das Ergebnis der Saison 2017/18 wurde unter anderem von der auf- und abwärtsbedingten Veränderung der Liga-zusammensetzung beeinflusst.

Die Absteiger der Vorsaison, FC Ingolstadt und SV Darmstadt 98 (Stadionkapazität jeweils unterhalb von 25.000 Zuschauern), wurden zur Saison 2017/18 von Hannover 96 und dem VfB Stuttgart abgelöst, denen mit über 49.000 bzw. 60.000 Plätzen jeweils wesentlich größere Stadionkapazitäten zur Verfügung stehen.

Nach wie vor stellen die kommerziellen Erlöse die größte Erlöskategorie der Bundesliga dar. Sie stiegen um 53 Mio. Euro (+4 %) auf 1,4 Mrd. Euro. In diesem Erlössegment erwirtschaftete alleine der FC Bayern München mit 349 Mio. Euro rund 25 % der gesamten kommerziellen Erlöse aller Bundesligisten.

Abb. 7 – Aufteilung der Gesamtumsätze der Bundesliga nach Erlöskategorien 2013/14 bis 2017/18



Anmerkung: Gesamterlöse exklusive Transferaktivitäten.

Quellen: DFL, Deloitte-Analyse.

Um weitere Potenziale zu heben und auch zukünftig ein weiteres Wachstum in diesem Bereich zu erzielen, treiben viele Bundesliga-Clubs ihre Internationalisierungsstrategien weiter voran. Hierzu tragen auch neue Vermarktungskonzepte wie beispielsweise virtuelle Bandenwerbung bei, die in der Saison 2018/19 von Borussia Dortmund erstmals regulär genutzt wurde.

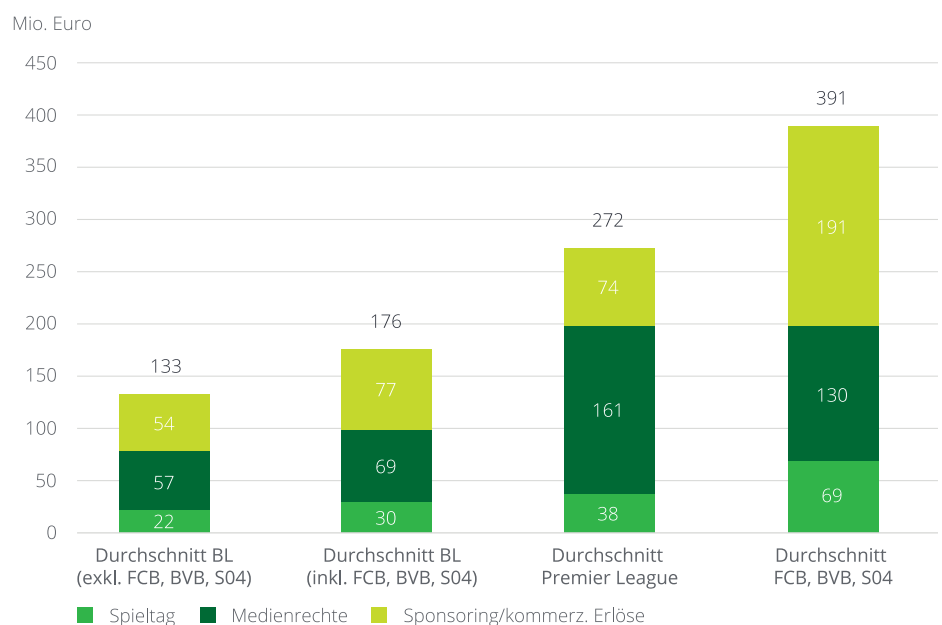
Erlöse pro Club in der Bundesliga

Da die Bundesliga als Einzige der „Big Five“-Ligen aus 18 statt 20 Teams besteht, gewährleistet eine Betrachtung der durchschnittlichen Umsätze pro Club eine geeignete Vergleichbarkeit gegenüber den Gesamtwerten der Ligen. In diesem Kontext sticht zudem die Differenz zwischen den umsatzstärksten und den übrigen Clubs der Bundesliga heraus. Der FC Bayern München, Borussia Dortmund und der FC Schalke 04 führen das Ranking der umsatzstärksten deutschen Clubs auch in der Saison 2017/18 an. Damit waren sie bereits zum achten Mal in Folge die einzigen deutschen Vertreter unter den 20 umsatzstärksten europäischen Clubs in der Saison 2017/18, wie in der im Frühjahr erschienenen „Deloitte Football Money League“ dargelegt.

Während diese drei Clubs in der Saison 2017/18 im Durchschnitt einen Umsatz in Höhe von 391 Mio. Euro verbuchten, erzielten die übrigen 15 Mannschaften einen durchschnittlichen Umsatz in Höhe von 133 Mio. Euro. Dabei generierten die drei Top-Clubs die 3,1-fachen Spieltagerlöse und 2,3-fachen Erlöse aus Medienrechten im Vergleich zu den übrigen 15 Clubs. Vor allem der durchschnittlich 3,6-fache Umsatz im Bereich Sponsoring/kommerzielle Erlöse verdeutlicht den wesentlichen wirtschaftlichen Unterschied der Clubs aus München, Dortmund und Gelsenkirchen gegenüber dem Durchschnitt der übrigen Bundesligisten.

Auch der Vergleich mit einem durchschnittlichen Premier-League-Club offenbart Differenzen zwischen den wirtschaftlichen Gegebenheiten. Diese stammen primär aus den um durchschnittlich 91 Mio. Euro höheren Erlösen aus Medienrechten der englischen Clubs. Jedoch hat die Bundesliga vor allem aufgrund des neuen Medienrechtevertrags den Abstand der durchschnittlichen Gesamtumsätze von 110 Mio. Euro in der vorherigen Saison auf 96 Mio. Euro verringern können. Bei den kommerziellen Erlösen übertreffen die durchschnittlichen Erlöse der Bundesligisten weiterhin diejenigen der Premier-League-Clubs um etwa 3 Mio. Euro.

Abb. 8 – Aufteilung des durchschnittlichen Gesamtumsatzes nach Erlöskategorien 2017/18



Anmerkung: Gesamterlöse exklusive Transferaktivitäten.

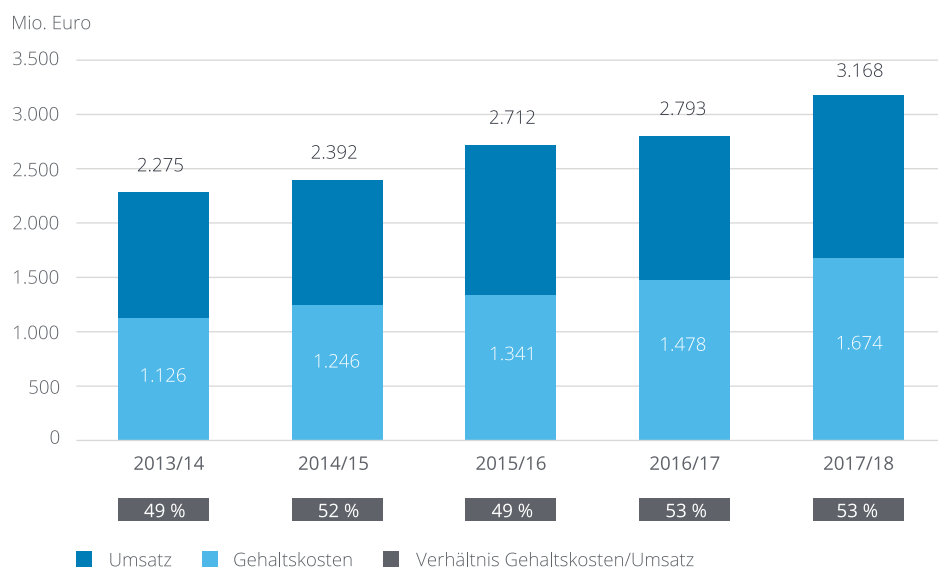
Quellen: DFL, Deloitte-Analyse.

Personalaufwand der Bundesliga

Die Bundesliga konnte das Verhältnis zwischen dem Personalaufwand und den Umsatzerlösen im Vergleich zum Vorjahr (53 %) stabil halten und wies erneut die geringste Personalaufwandsquote unter den „Big Five“-Ligen auf. Grund dafür war das proportionale Wachstum des Personalaufwands zu den Gesamterlösen in Höhe von 13 %.

Langfristig stiegen die Lohn- und Gehaltskosten der Bundesliga seit der Saison 2013/14 um durchschnittlich 10 % pro Jahr an. Da sich im gleichen Zeitraum die jährlichen Umsatzerlöse um durchschnittlich 9 % erhöhten, bewegte sich das Verhältnis der Personalaufwendungen zum Umsatz stets im Bereich der 50%-Marke.

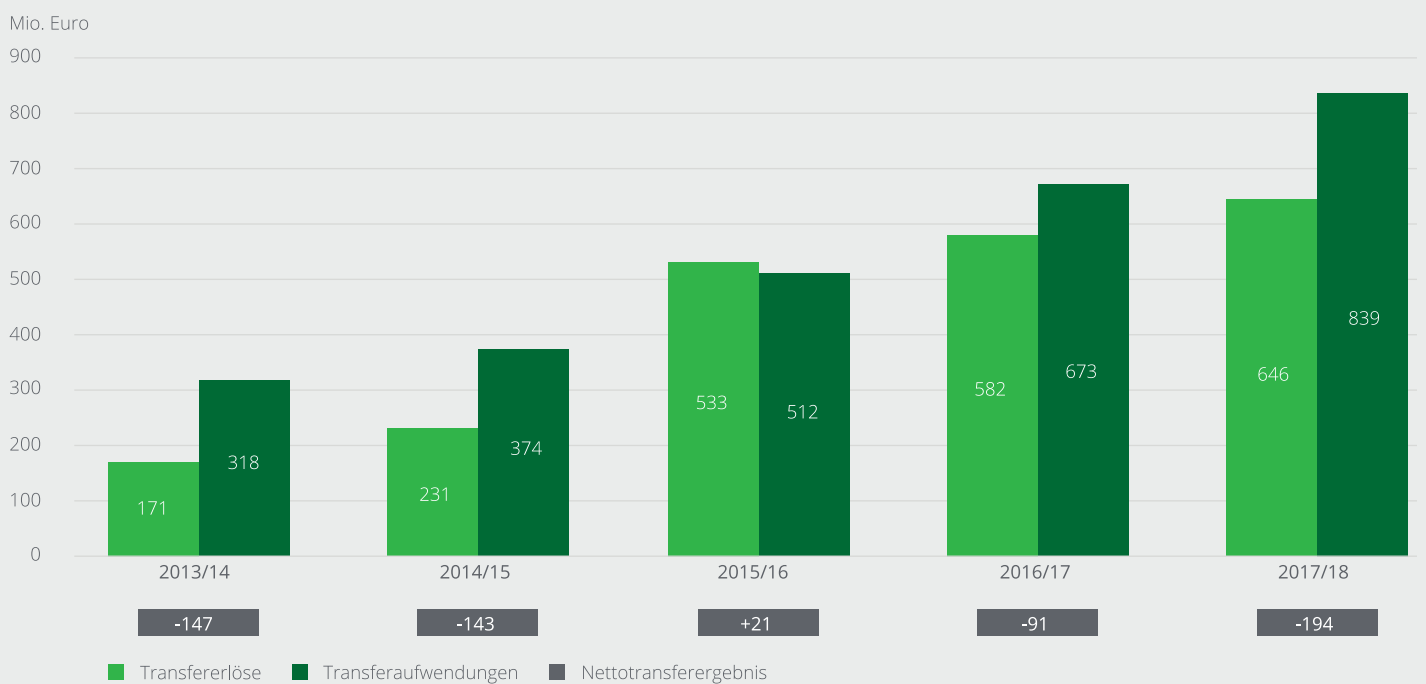
Abb. 9 – Personalaufwand der Bundesliga im Vergleich zum Umsatz seit 2013/14



Anmerkung: Gesamterlöse exklusive Transferaktivitäten.

Quellen: DFL, Deloitte-Analyse.

Die Bundesliga konnte das Verhältnis zwischen dem Personalaufwand und den Umsatzerlösen im Vergleich zum Vorjahr (53 %) stabil halten und wies erneut die geringste Personalaufwandsquote unter den „Big Five“-Ligen auf. Grund dafür war das proportionale Wachstum des Personalaufwands zu den Gesamterlösen in Höhe von 13 %.

Abb. 10 – Entwicklung der Transfererlöse und -aufwendungen der Bundesliga seit 2013/14

Quellen: DFL, Deloitte-Analyse.

Entwicklung der Transferaktivitäten

Die Transfererlöse der Bundesligisten stiegen auch in der Saison 2017/18 weiter an und erreichten einen neuen Rekordwert von 646 Mio. Euro (+11 %). Da die Transferaufwendungen mit 25 % stärker gestiegen sind als die Transfererlöse, vergrößerte sich der Nettoverlust aus Transferaktivitäten der Bundesliga von 91 Mio. auf 194 Mio. Euro.

Somit stellt 2015/16 weiterhin die einzige betrachtete Saison dar, in der ein positives Nettotransferergebnis erwirtschaftet wurde.

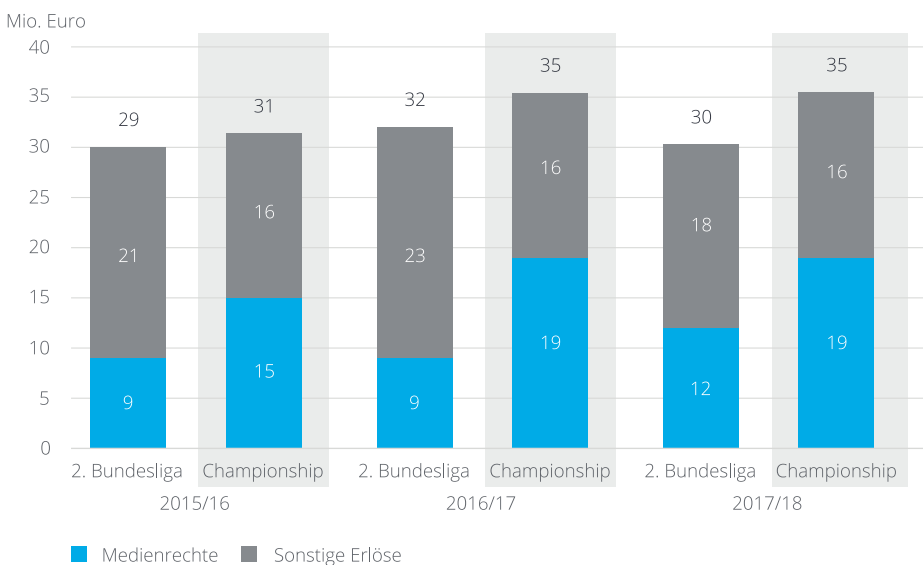
Die Transfererlöse wurden zu einem großen Teil von Borussia Dortmund getrieben, die in der Saison 2017/18 Ousmane Dembélé an den FC Barcelona und Pierre-Emerick Aubameyang an den FC Arsenal verkauften.

Die hohen Transferausgaben entstanden hingegen aus einer Ansammlung von Transfers namhafter Spieler. Darunter fallen unter anderem die Transfers des FC Bayern München (Corentin Tolisso, Kingsley Coman, Niklas Süle und Sandro Wagner) sowie von Borussia Dortmund (Andrii Yarmolenko, Manuel Akanji, Maximilian Philipp, Ömer Toprak und Mahmoud Dahoud).

Die 2. Bundesliga und die englische Championship im Vergleich

Während die 2. Bundesliga mit einem um 6 % auf 535 Mio. Euro gesunkenen Umsatz in der Saison 2017/18 nicht an die Rekordsaison 2016/17 anknüpfen konnte, erreicht die Championship mit 846 Mio. Euro erneut ein Allzeithoch. Dabei ist die 2. Bundesliga die deutlich profitablere Liga.

Abb. 11 – Durchschnittlicher Umsatz je Club der 2. Bundesliga und der Championship seit 2015/16



Quellen: Ligen, Deloitte-Analyse.

Die 18 Clubs der 2. Bundesliga generierten in der Saison 2017/18 Erlöse in Höhe von 535 Mio. Euro (ohne Transfererlöse) – rund 33 Mio. Euro (-6 %) weniger als noch in der Vorsaison. Dieser Rückgang resultiert primär aus geringeren kommerziellen Erlösen und Spieltagerlösen infolge der veränderten Zusammensetzung der Liga im Vergleich zur Vorsaison, welche durch gestiegene Medienerlöse nicht amortisiert werden konnten. Der fehlende Umsatz der fünf Clubs, welche die 2. Bundesliga nach der Saison 2016/17 verließen (Erstliga-Aufsteiger VfB Stuttgart und Hannover 96, Zweitliga-Absteiger 1860 München, Karlsruher SC, Würzburger Kickers) konnte von den hinzugekommenen Clubs (Bundesliga-Absteiger FC Ingolstadt und SV Darmstadt, Drittliga-Aufsteiger Holstein Kiel, Jahn Regensburg und MSV Duisburg) aufgrund deutlich geringerer Zuschauerzahlen und -kapazitäten nicht kompensiert werden.

Zwar positioniert sich die 2. Bundesliga hinsichtlich des erwirtschafteten Umsatzes weiter vor internationalen Top-Ligen wie beispielsweise der niederländischen Eredivisie (495 Mio. Euro), allerdings hat sich der Abstand zur englischen Championship im Vergleich zur Vorsaison sowohl auf Liga- als auch auf Clubebene erhöht. Mit einem Gesamtumsatz von 846 Mio. Euro (ohne Transfererlöse) – ein Anstieg von 7,3 Mio. Euro (+1 %) – erwirtschaftete die Championship 310,2 Mio. Euro mehr als das deutsche Pendant. Diese Umsatzdifferenz ist neben der bloßen Mehranzahl von Clubs in der Championship im Vergleich zur 2. Bundesliga (24 vs. 18 Clubs) vor allem auf die in der englischen Spielklasse deutlich höheren Medienerlöse zurückzuführen. Diese resultieren zu einem Großteil aus den Transferleistungen der Premier League an Championship-Clubs.

Fallschirmzahlungen – wichtiger Treiber der Erlöse in der Championship

Medienerlöse, inklusive der zuvor genannten Transferleistungen, sind dominierender Umsatztreiber in der englischen Championship. Mit einem Volumen von 461 Mio. Euro wird in diesem Segment ein Umsatzanteil von 55 % generiert.

Davon resultieren 274 Mio. Euro aus Fallschirmzahlungen an acht ehemalige Premier-League-Clubs und 81 Mio. Euro aus Solidaritätszahlungen an die übrigen 16 Clubs der zweiten englischen Spielklasse. Insgesamt werden somit 355 Mio. Euro bzw. 42 % des aggregierten Ligaumsatzes durch eben jene Transferleistungen der Premier League generiert.

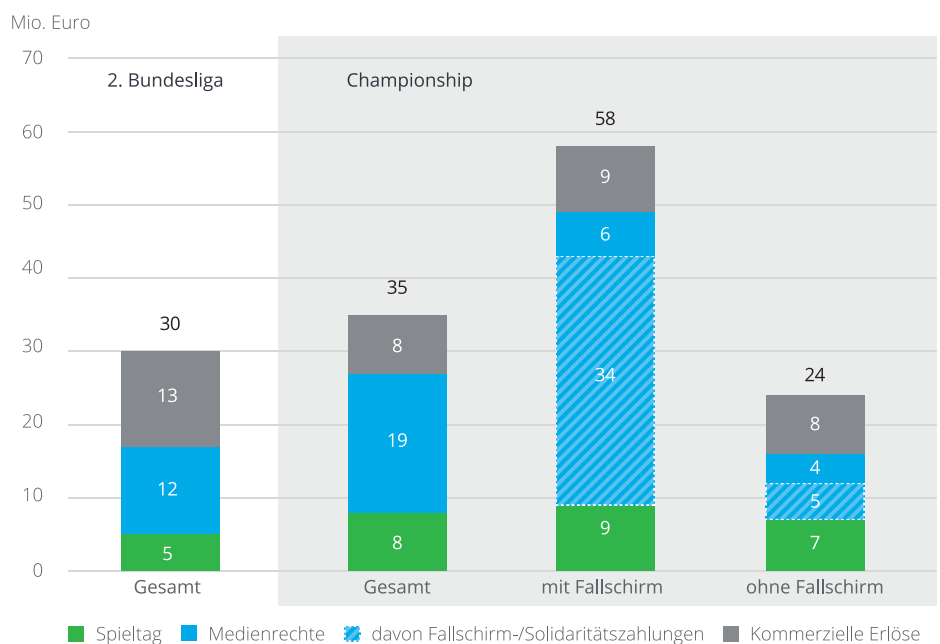
Die Fallschirmzahlungen an die acht ehemaligen Premier-League-Clubs auf Clubebene variieren zwischen 19 Mio. Euro und 47 Mio. Euro, während die Solidaritätszahlungen an die 16 übrigen Clubs 5 Mio. Euro pro Club betragen. Die Höhe der Fallschirmzahlungen (durchschnittlich 34 Mio. Euro auf Clubebene) im Vergleich zu den deutlich niedriger ausfallenden Solidaritätszahlungen ist die wesentliche Ursache für Umsatzdifferenzen innerhalb der Championship.

Transferleistungen der Premier League an Championship-Clubs

Im Gegensatz zur 2. Bundesliga, bei welcher die Medienrechte gemeinsam mit der Bundesliga und damit der Top-Liga vermarktet werden, wird die Championship zusammen mit der dritt- und vierthöchsten englischen Liga (League 1 und League 2) und damit unabhängig von der Premier League vermarktet.

Dennoch leistet die Premier League sowohl Fallschirm- als auch Solidaritätszahlungen an Championship-Clubs mit dem Ziel, die Umsatzdifferenz zwischen den Ligen sowie das wirtschaftliche Risiko im Falle eines Abstiegs in die zweitklassige Championship zu mindern. So erhalten Clubs, welche in die Championship absteigen, für bis zu drei Jahre über diesen Zeitraum sinkende Fallschirmzahlungen, während an die übrigen Championship-Clubs deutlich geringere Solidaritätszahlungen ausgeschüttet werden. Sowohl Fallschirm- als auch Solidaritätszahlungen stammen aus den zentralen TV-Einnahmen der Premier League und werden daher als Erlöse aus Medienrechten kategorisiert.

Abb. 12 – Aufteilung des durchschnittlichen Gesamtumsatzes pro Club nach Erlöskategorien 2017/18



Anmerkungen: Alle Angaben sind exkl. Transfererlöse. Spieltagerlöse stammen größtenteils aus Ticketverkäufen (inkl. Dauerkarten und Mitgliedschaften). Erlöse aus Medienrechten beinhalten Erlöse aus TV- und Rundfunkverträgen sowohl durch nationale als auch durch internationale Wettbewerbe. Kommerzielle Erlöse spiegeln insbesondere Erlöse aus Sponsoring sowie Erlöse durch Merchandising, Catering, Konferenzen und andere nicht-spieltagbezogene Erlöse wider.

Quellen: Ligen, Deloitte-Analyse.

Die 2. Bundesliga verzeichnet in der Saison 2017/18 infolge des neuen Medienrechtevertrags einen deutlichen Anstieg in den Medienerlösen von 161 Mio. Euro auf einen Rekordwert von 208 Mio. Euro (+29 %). Der entsprechende Umsatzanteil in der Saison 2017/18 betrug 39 %. Auf Clubebene befindet sich der durchschnittliche Umsatz aus Medienrechten in der 2. Bundesliga bei 12 Mio. Euro und damit 7,6 Mio. Euro unterhalb des Niveaus der Championship (19 Mio. Euro). Dabei wird der durchschnittliche Umsatz aus Medienerlösen von nicht fallschirmberechtigten Clubs (9 Mio. Euro) deutlich überschritten. Dies verdeutlicht nochmals die finanzielle Bedeutung der Fallschirmzahlungen in der Championship.

Kommerzielle Erlöse – Schlüssel-segment im deutschen Profifußball

Trotz eines Rückgangs im Vergleich zur Vorsaison in Höhe von 19 % repräsentieren die kommerziellen Erlöse – wie in der Bundesliga – den dominanten Umsatztreiber in der 2. Bundesliga. Mit einem Umsatz in Höhe von 230 Mio. Euro beträgt der Anteil am gesamten Ligaerlös etwa 43 %. In diesem Bereich weist die 2. Bundesliga mit durchschnittlich 13 Mio. Euro pro Club einen deutlichen Vorsprung im Vergleich zur Championship (8 Mio. Euro) auf. Primär getrieben sind die kommerziellen Erlöse in der 2. Bundesliga von Sponsoring-Einnahmen, welche jedoch in der Saison 2017/18 insgesamt um rund 5 Mio. Euro (3 %) auf 131 Mio. Euro sanken.

Sinkende Spieltagerlöse in der 2. Bundesliga

Die Spieltagerlöse stellten in der Saison 2017/18 rund 23 % des Gesamtumsatzes der Clubs der Championship dar. Aufgrund des hohen Anteils an Medienerlösen liegt der Anteil der Spieltagerlöse bei den fall-

schirmberechtigten Clubs lediglich bei 15 %. Umso wichtiger ist die Einnahmequelle bei den Clubs ohne Fallschirm mit einem Anteil von 31 %. Betrachtet man die Spieltagerlöse in der 2. Bundesliga in der Saison 2017/18, so nahmen diese von 125 Mio. Euro in der Vorsaison auf 97 Mio. Euro (-22 %) bzw. von 7,0 Mio. Euro auf 5,4 Mio. Euro je Club ab. Diese Differenz resultiert primär aus geringeren Zuschauerzahlen infolge der veränderten Ligazusammensetzung. Dabei unterschritten die Zuschauerzahlen der fünf hinzugekommenen Clubs jene der nicht mehr Vertretenen deutlich um 1,2 Mio. und damit um rund 14.500 Zuschauer pro Spiel.

Umsatztreiber Aufstieg

Hintergrund der hohen Kosten für die Kadergestaltung in der Championship ist neben dem sportlichen vor allem auch der besonders hohe finanzielle Anreiz eines Aufstiegs in die Premier League. So ist bei einem solchen im derzeitigen System u. a. mit einem deutlichen Mehrerlös im Umsatzsegment der Medienrechte zu rechnen, wie das nachfolgende Beispiel verdeutlicht.

Beispiel FC Fulham

Der Championship-Dritte und Aufsteiger der Saison 2017/18 FC Fulham erhielt in der nachfolgenden Saison 2018/19 als Teilnehmer an der Premier League Ausschüttungen aus dem Medienrechtevertrag in Höhe von ca. 115 Mio. Euro. Trotz des direkten Wiederabstiegs in der Saison 2018/19 werden weitere garantierte Einnahmen von insgesamt rund 85 Mio. Euro aus Fallschirmzahlungen 2019/20 und 2020/21 folgen. Zum Vergleich: In der Aufstiegssaison 2017/18 betrug der gesamte Umsatz des FC Fulham in der Championship lediglich ca. 42 Mio. Euro.

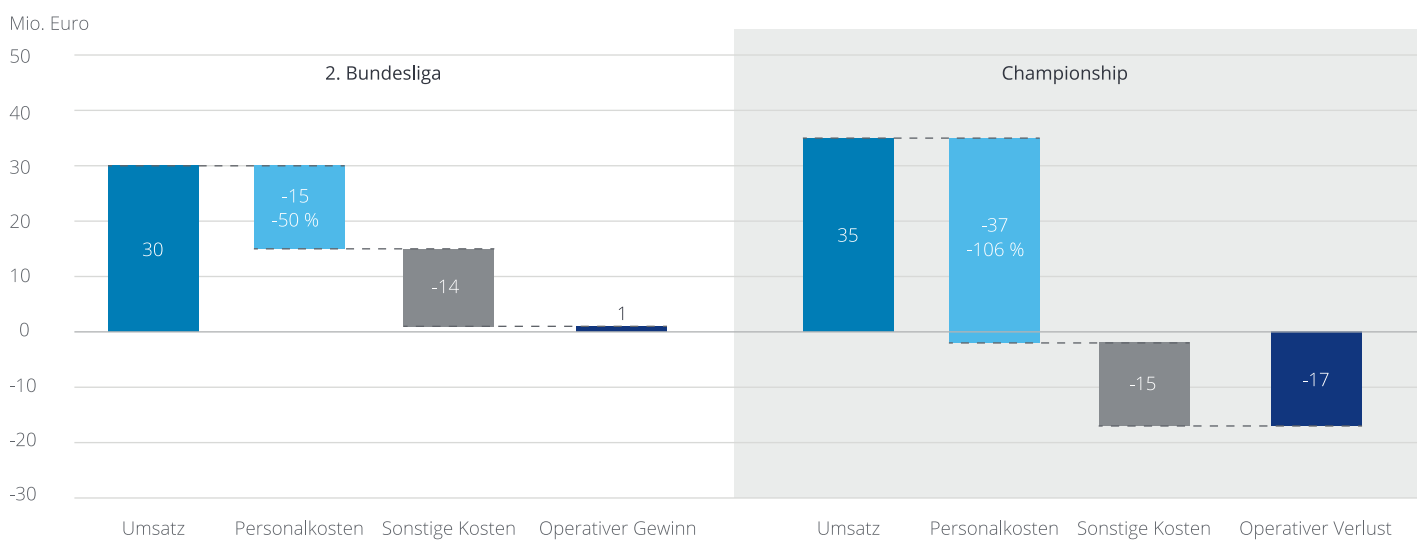
2. Bundesliga deutlich profitabler als englische Championship

Betrachtet man die operativen Ergebnisse beider Ligen, so ist zu erkennen, dass die 2. Bundesliga profitabler ist als ihr englisches Pendant. Die 2. Bundesliga erwirtschaftete einen operativen Gewinn in Höhe von 16 Mio. Euro – ca. 900 Tsd. Euro je Club. Im Vorjahr wiesen die 18 Clubs der 2. Bundesliga noch einen operativen Verlust in Höhe von 29 Mio. Euro auf – trotz des um 33 Mio. Euro höheren aggregierten Umsatzes. Grund für die höhere Profitabilität waren geringere Personalkosten abermals infolge der veränderten Ligazusammensetzung. Die Personalaufwandsquote belief sich in der Saison 2017/18 auf 50 %.

Die 24 Clubs der Championship verzeichneten in der Saison 2017/18 hingegen einen operativen Verlust von 408 Mio. Euro (ca. 17 Mio. Euro je Club). In der Vorsaison betrug das negative Ergebnis noch 335 Mio. Euro. Begründet ist diese Entwicklung in dem im Vergleich zur Vorsaison nochmals gestiegenen Personalaufwand. Dieser betrug in der Saison 2017/18 897 Mio. Euro (+8 %) und erreichte somit ein Niveau, welches um 52 Mio. Euro höher ist als der aggregierte Ligaumsatz. Die resultierende Personalaufwandsquote der Championship in Höhe von 106 % – ein Anstieg von 7 Prozentpunkten im Vergleich zur Vorsaison – ist damit mehr als doppelt so hoch als jene des deutschen Pendants. Auf Clubebene waren die Personalaufwendungen in der Championship mit rund 37 Mio. Euro knapp dreimal so hoch wie die der 2. Bundesliga (15 Mio. Euro).

Bei der Betrachtung der operativen Ergebnisse beider Ligen ist zu erkennen, dass die 2. Bundesliga deutlich profitabler ist als ihr englisches Pendant. Die 2. Bundesliga erwirtschaftete einen operativen Gewinn in Höhe von 16 Mio. Euro – ca. 900 Tsd. Euro je Club.

Abb. 13 – Operative Profitabilität je Club im Vergleich – 2. Bundesliga und Championship 2017/18



Exkurs: Krisenbewältigung im Profifußball

Sportlicher und finanzieller Erfolg gehen im Profifußball meist Hand in Hand. Umgekehrt gilt dies jedoch auch für Misserfolge. Vor allem in Deutschland standen in den vergangenen Saisons einige Traditionsclubs vor substanziellen finanziellen Herausforderungen.

Professionelle Fußballclubs haben, auch wenn die vorherrschenden Rechtsformen GmbH, AG oder GmbH & Co. KGaA es anders vermuten lassen, wenig mit Handels- oder Produktionsunternehmen gemeinsam. Dies gilt auch für die beteiligten Stakeholder, denn der primäre Fokus des Clubs ist in der Regel nicht die Gewinnoptimierung, sondern der sportliche Erfolg.

In Phasen des sportlichen Erfolges werden oftmals langfristige Entscheidungen und Verträge geschlossen. Vor allem die Entscheidung über ein neues Stadion oder einen Stadionausbau mittels der Finanzierung über Bankenkonsortien und Ausfallbürgschaften kann weitreichende finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen. Solche Entscheidungen sind für das Geschäftsmodell eines Profi-Fußballclubs, dessen zeitlicher Fokus durch den sportlichen Erfolg und damit eher kurzfristig geprägt ist, in der Regel mit wesentlichen Risiken verbunden.

Schwierigkeiten ergeben sich vor allem aus sportlichen Misserfolgen, die häufig in einem Abstieg in eine niedrigere Liga resultieren und dabei mit deutlichen Umsatzrückgängen einhergehen. Hierdurch entstehen oftmals finanzielle Engpässe, welche kurzfristig beispielsweise über Beiträge loyaler Sponsoren, die Verschlankung der operativen Prozesse, die Stundung von Darlehen oder über andere Finanzierungsmaßnahmen geschlossen werden.

Bei wiederholtem Misserfolg kann die Verschuldung eines Fußballclubs jedoch bedrohlich ansteigen und weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen erforderlich machen, um den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten zu können.

Die Restrukturierung eines professionellen Fußballclubs in dem oben beschriebenen Kontext bedarf besonderer Erfahrung im Bereich des Krisenmanagements und der Kommunikationsfähigkeit mit den einschlägigen Stakeholdern. Gerade auch die gewählte Rechtsform bedingt es, dass das Management sich oftmals mit insolvenzrelevanten Themen auseinandersetzen muss. Hier unterstützen häufig Beratungsgesellschaften und Rechtsanwälte, die der Geschäftsführung mit Rat und Tat zur Seite stehen.

DSC Arminia Bielefeld, ein deutscher Traditionsclub, stand in den vergangenen Spielzeiten vor einer vergleichbaren Situation. Durch zwei Abstiege in die 3. Liga entstanden grundlegende finanzielle Schwierigkeiten, die – trotz des gelungenen Wiederaufstiegs – durch eine Restrukturierung behoben werden mussten. Mittlerweile hat sich die sportliche und die finanzielle Situation des Clubs sichtbar verbessert. Markus Rejek leitete den Club als Geschäftsführer durch die angespannte Periode und stand für die diesjährige Ausgabe des „Annual Review of Football Finance“ als Interviewpartner bereit.

Deloitte hat über Jahre mehrere Profifußballclubs erfolgreich in Krisensituationen begleitet. Unsere Dienstleistungen beinhalteten kurzfristige Bescheinigungen über die Durchfinanzierung im Rahmen von Fortführungsprognosen bis hin zu vollständigen Sanierungsgutachten zur Schuldenbereinigung im Einverständnis mit Bankenkonsortien und Landesbürgen. Darüber hinaus verfügt Deloitte auch über Know-how im Bereich der Ausgliederung und damit einhergehend der Beschaffung von frischem Kapital.



Stefan Sanne
Partner
Restructuring Services
ssanne@deloitte.de



Philip Bloemendaal
Director
Restructuring Services
pbloemendaal@deloitte.de



Experteninterview Markus Rejek



Markus Rejek

leitet seit Oktober 2017 die Geschäfte von DSC Arminia Bielefeld. Zuvor war er u. a. als Marketingleiter bei Borussia Dortmund tätig, die in seiner Zeit mit dem Marken-Award-Sonderpreis als beste Sportmarke ausgezeichnet wurde. Bevor er zum Geschäftsführer der Arminia ernannt wurde, war er Geschäftsführer des TSV 1860 München.

Durch die beiden Abstiege des DSC Arminia in die 3. Liga mussten Mitarbeiter entlassen werden, Kosten wurden eingespart. Im Grunde bestand und besteht in vielen Bereichen ein Investitionsstau von zirka zehn Jahren.

Als ehemaliger Geschäftsführer des TSV 1860 München sind Sie im Oktober 2017 in die Geschäftsführung von Arminia Bielefeld gewechselt. Welche Ausgangssituation haben Sie dort vorgefunden?

Rejek: Die ersten Tage bei Arminia kann man in der Tat als eine „harte“ Landung bezeichnen. Der Verein hatte in der Vergangenheit eine hohe Fluktuation im Bereich Finanzen und Controlling. Nach kurzer Zeit des Einarbeitens wurde schnell deutlich, dass beide Tatbestände einer Insolvenz gegeben waren: eine bilanzielle Überschuldung von über 30 Mio. Euro Darlehensverbindlichkeiten und eine Liquiditätslücke von 4,6 Mio. Euro im laufenden Geschäftsjahr mit einer drohenden Zahlungsunfähigkeit ab Ende Dezember.

Das Management der letzten Jahre bestand im Grunde hauptsächlich aus einem Überlebenskampf. Um die Spielzeiten zu finanzieren, wurden Erlöse aus der Zukunft vorgezogen, Darlehen gestundet, weitere Vermarktungsrechte veräußert bzw. Provisionsätze für Dritte deutlich erhöht, wodurch die Erlöse beim Verein wiederum gesunken sind. Aus einem Schneeball wurde eine Lawine, die nicht mehr zu kontrollieren und aufzuhalten war. Gläubiger waren Banken und Unternehmer aus der Region.

Die Interessen dieser beiden Gruppen zu harmonisieren, war die große Herausforderung. Die institutionellen Darlehen waren zum größten Teil abgesichert über Land und Stadt. Durch die beiden Abstiege in die 3. Liga mussten Mitarbeiter entlassen werden, Kosten wurden eingespart. Im Grunde bestand und besteht in vielen Bereichen ein Investitionsstau von ca. zehn Jahren.

In der von Ihnen geschilderten Ausgangssituation: Wie haben Sie sich organisiert, bzw. welche konkreten Ziele hatten Sie sich für die ersten Wochen gesteckt?

Rejek: Es ging mir darum, in kurzer Zeit ein möglichst umfassendes Bild der Gesamtsituation zu erfassen, zu analysieren und dann einen Lösungsansatz zu finden. Zunächst erfolgte dies in Gesprächen mit den Mitarbeitern und Gremienvertretern, den wichtigsten Partnern und Unternehmern um den Verein. Durch diese Gespräche wurde mir unmittelbar klar, dass die Ausgangssituation existenzbedrohend für den gesamten Club war. Als Geschäftsführer lag mein Fokus somit auf der Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit der Gesellschaft und der Vermeidung von Insolvenzantragspflichten.

Herr Rejek, was waren Ihrer Meinung nach die wichtigsten Maßnahmen und Entscheidungen, die für die Sicherstellung des Geschäftsbetriebs der Arminia Bielefeld getroffen werden mussten?

Rejek: Letztendlich kann man die essenziell wichtigsten Maßnahmen, die für die Sanierung der Arminia Gruppe notwendig waren, an einer Hand abzählen: Vermeidung der kurzfristig drohenden Insolvenzantragspflicht, Bündelung der großen privaten Investoren, Reduzierung der Schuldenlast, Verkauf des Stadions und Neuverhandlung des Vertrages mit unserem Vermarktungspartner Lagardère.



Welchen Beitrag konnte Deloitte als Restrukturierungsberater in dieser wichtigen Phase für Sie leisten?

Rejek: In meiner Zeit als Geschäftsführer des TSV 1860 München hatte ich bereits mit Deloitte zusammengearbeitet, insofern war der Kontakt schnell hergestellt. Wir hatten nur acht Wochen Zeit. Das Team von Branchen- und Restrukturierungsexperten nahm sehr kurzfristig die Beratungsleistung hier in Bielefeld auf. So war es möglich, dass innerhalb kurzer Zeit die erste belastbare Businessplanung vorlag und die notwendigen Beiträge aller Stakeholder definiert werden konnten. Dies war eine essenzielle Grundlage für die Verhandlungen mit den Gesellschaftern, Gläubigern und Sponsoren.

Während der Verhandlungen veränderten sich die jeweiligen Ausgangssituationen, so dass der Businessplan regelmäßig angepasst und seitens Deloitte auf die Durchführbarkeit evaluiert werden musste.

In der abgelaufenen Saison 2018/2019 konnten wir alle unsere Ziele erreichen – sowohl aus sportlicher als auch aus wirtschaftlicher Sicht. In nahezu allen Erlössäulen konnten wir uns deutlich steigern.

Am Ende war die schnelle und kompakte Berichterstattung an die Stakeholder der Schlusspunkt im Entscheidungsprozess der bereits geschilderten Kernmaßnahmen. Dankbar war ich auch für die Verhandlungsunterstützung mit den teilweise unterschiedlichen Stakeholdern sowie für das Aufzeigen individueller Handlungsoptionen.

Mittlerweile ist einige Zeit seit der „heißen“ Verhandlungsphase ins Land gegangen und die Mannschaft von Arminia Bielefeld konnte die vergangene Saison erfolgreich mit Platz 7 in der 2. Bundesliga beenden. Konnten denn alle die von Ihnen geschilderten Probleme inzwischen behoben werden, bzw. wenn nicht, woran sind Sie gescheitert?

Rejek: In der abgelaufenen Saison 2018/2019 konnten wir alle unsere Ziele erreichen – sowohl aus sportlicher als auch aus wirtschaftlicher Sicht. In nahezu allen Erlössäulen konnten wir uns deutlich steigern. Wir haben den höchsten Zuschauerschnitt für Arminia Bielefeld in der 2. Liga erreicht. Signifikant waren die Mehrerlöse im Bereich TV durch die positive sportliche Entwicklung sowie im Bereich der Transfer-einnahmen i.H.v. knapp 3 Mio. Euro. Mit dem Stadionverkauf an eine Bielefelder Gruppe aus sechs Unternehmen und vier einzelnen Unternehmern konnten wir den letzten „externen Schritt“ der Sanierungsmaßnahmen erfolgreich abschließen.

Nach dem Verkauf des Stadions ist es nun enorm wichtig, den angestoßenen Prozess weiter fortzuführen und das aufgebaute Vertrauen der einzelnen Stakeholder weiterhin zu bestätigen. Darüber hinaus können Sie sich vorstellen, dass in zehn Jahren Krise und Überlebenskampf zahlreiche große und kleine Themen liegen geblieben sind.

Herr Rejek, was würden Sie mit Blick auf das Geschehene im Nachgang anders machen, bzw. welche „Lessons learned“ nehmen Sie mit aus Ihrem Engagement?

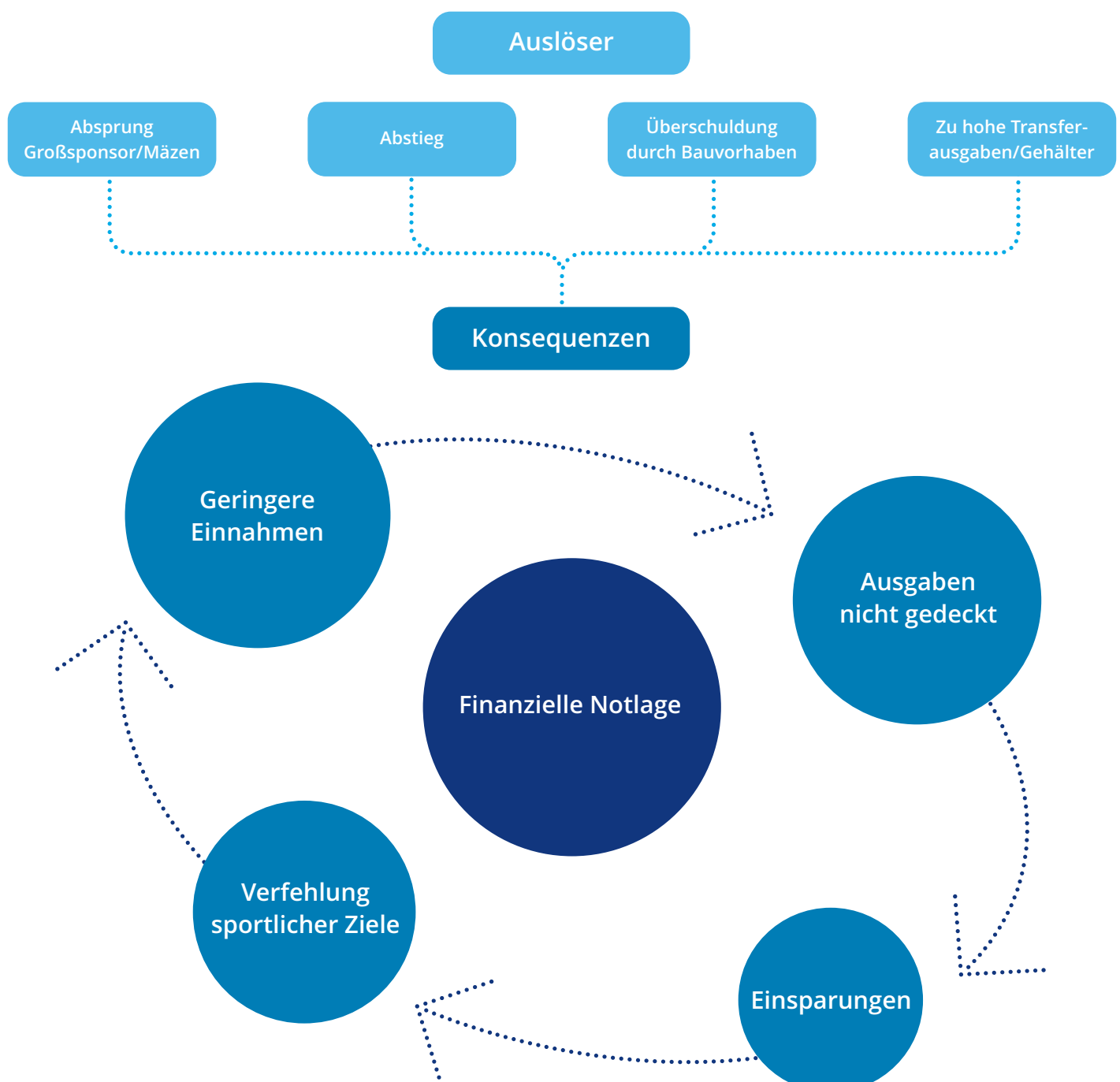
Rejek: Ein wichtiges Learning aus diesem Prozess ist: Eine erfolgreiche Sanierung bedarf einer umfassenden Transparenz und Glaubwürdigkeit, einer absoluten Konsequenz, weil zu viele Kompromisse den Erfolg gefährden und das Scheitern lediglich hinauszögern. Die Gläubiger brauchen das Vertrauen, dass es keinen anderen Weg gibt und bei allen Zugeständnissen das Gleichbehandlungsprinzip gelebt wird. Das konnten wir zum Glück genau so umsetzen.

Aufgrund des zeitlichen Drucks haben wir im Dezember und Januar alle Konzentration auf die Vermeidung der Insolvenz und auf die Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit gelegt. Notwendige Maßnahmen wie die Erfüllung der Bedingungen im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens hätten wir jedoch bereits in den Gesprächen, die wir mit den Gläubigern einige Wochen zuvor geführt hatten, mit verhandeln müssen. Das hätte uns sicherlich zwei Monate Zeit gespart, die wir für die weiteren Schritte der Sanierung hätten investieren können.

Was ist Ihr Motto für die Zukunft?

Rejek: Wir sollten immer mehr einnehmen als wir ausgeben. Um unsere Ziele zu erreichen, brauchen wir einen klaren Plan: eine Strategie, die der Identität des Vereins folgt. Aber vor allem: Bei allem wollen wir Mensch bleiben und für unsere Werte einstehen.

Abb. 14 – Beispielhafte Auslöser und Konsequenzen von Krisen im Profifußball



Basis unserer Analysen

Die beiden Begriffe „Land“ und „Liga“ werden im Rahmen dieser Studie synonym verwendet. Gleiches gilt für „Umsätze“ und „Erlöse“ sowie für „Aufwand“ und „Kosten“. Sofern nicht anders vermerkt, bezieht sich die Analyse auf die Top-Liga des jeweiligen Landes. In der folgenden Tabelle ist die Anzahl der Clubs in den „Big Five“-Ligen für den Betrachtungszeitraum von 2013/14 bis 2017/18 dargestellt:

Land	Liga	Clubs
Deutschland	Bundesliga	18
England	Premier League	20
Frankreich	Ligue 1	20
Italien	Serie A	20
Spanien	Primera División	20

Verfügbarkeit der Finanzdaten von Fußballclubs

Die Analyse der Finanzdaten der verschiedenen europäischen Fußball-Ligen basiert auf öffentlich verfügbaren Einzel- oder Konzernabschlüssen bzw. auf Informationen, die der Deloitte Sport Business Gruppe von den nationalen Verbänden bzw. Ligen zur Verfügung gestellt wurden. Clubs, deren Jahresabschlussberichte für die Saison 2017/18 nicht zur Verfügung standen, sind nicht Bestandteil der Analyse. Die Beträge einzelner Ligen wurden hochgerechnet – in der Regel unter Verwendung der jeweiligen durchschnittlichen Zahlen der Liga –, um die Gesamtbeträge für Vergleichszwecke darstellen zu können. Entsprechend wurden auch die aggregierten Zahlen europäischer Ligen, sofern notwendig, hochgerechnet. Unsere Prognosen für die Saisons 2018/19 und 2019/20 basieren auf zukünftigen Finanzzahlen, welche uns bereits bekannt sind (z. B. Erlöse aus Medienrechten), sowie weiteren angemessenen Annahmen. Jedoch kann Deloitte keine Verantwortung für

eventuelle Abweichungen übernehmen, da Umstände wider Erwarten eintreffen können.

Die Daten für die Clubs der Bundesliga ergeben sich aus den veröffentlichten Zahlen der DFL. Die Zahlen verschiedener Ligen ergeben sich aus einer Analyse der Geschäftsabschlüsse der Clubs. Generell werden die angegebenen Werte exklusive der Transfererlöse dargestellt.

Einschränkungen hinsichtlich der veröffentlichten Informationen

Wie erwähnt, basiert die Untersuchung auf Informationen der Einzel- oder Konzernabschlüsse sowie auf weiteren verfügbaren Quellen. Dies führt aus folgenden Gründen vereinzelt zu Problemen beim direkten Vergleich zwischen Clubs und Ligen:

- Aufgrund der unterschiedlichen Detailtiefen der veröffentlichten Geschäftszahlen der Clubs und Ligen wird insbesondere die Zuordnung der Erlöse und der kommerziellen Aktivitäten erschwert.
- Einige Clubs (Unternehmen/Konzerne) entfalten zunehmend Aktivitäten, die zum Teil – aufgrund von Bedeutung oder Natur der Aktivität – nur indirekt zum Kernfußballgeschäft zählen.
- Es ergeben sich Unterschiede in den von den Clubs angewandten Rechnungslegungsvorschriften nach den jeweiligen nationalen Rechnungslegungen oder den International Financial Reporting Standards („IFRS“) und der Art, wie diese in der Praxis umgesetzt werden. Differenzen beim Ansatz von Abschreibungen bei Stadien können sich beispielsweise auf die Profitabilität auswirken. In einigen wenigen Fällen haben wir Anpassungen hinsichtlich der Zuordnung der veröffentlichten Zahlen vorgenommen, um eine nach unserer Ansicht sinnvollere Vergleichbarkeit der Finanzergebnisse der Clubs zu ermöglichen.

- Die von uns verwendeten Werte in vorangegangenen Ausgaben dieser Studie können voneinander abweichen, da einzelne Zahlen auf Basis von neuen Informationen bzw. Korrekturen in den veröffentlichten Quellen angepasst wurden.

Die Studie beinhaltet neben den Informationen aus Jahresabschlüssen verschiedene Informationen aus öffentlichen oder anderen direkten Quellen. Wir haben zum Zwecke dieses Berichts keine Überprüfung der Informationen durchgeführt.

Wesentliche Grundlagen

Die veröffentlichten Geschäftszahlen der Ligen und Clubs unterscheiden im Hinblick auf Lohn- und Gehaltsaufwendungen nur selten zwischen Spielbetrieb und Handel/Verwaltung. Deshalb beziehen sich in dieser Studie die Verweise auf Löhne und Gehälter in der Regel auf die gesamten Personalaufwendungen eines Clubs bzw. einer Liga, inklusive der nicht zum Spielbetrieb zählenden Angestellten. Das Betriebsergebnis ergibt sich aus dem Umsatz abzüglich der Personalaufwendungen sowie der sonstigen betrieblichen Aufwendungen, jedoch vor Abschreibungen und außerordentlichem Ergebnis.

Wechselkurse

Für unsere grenzüberschreitenden Analysen der Saison 2017/18 wurden alle Finanzzahlen für europäische Ligen mit dem Wechselkurs per 30. Juni des jeweiligen Jahres in Euro umgerechnet (30. Juni 2018: £1 = €1,13). Für Spielzeiten vor 2017/18 wurden die bereits publizierten Wechselkurse aus vorherigen Auflagen dieser Studie genutzt. Für die Prognosen nach 2017/18 wurde der durchschnittliche Wechselkurs der zehn Monate bis zum 30. April 2019 verwendet (£1 = €1,13).

Deloitte Sport Business Gruppe

Insbesondere der multidisziplinäre Ansatz unseres Teams ermöglicht eine stringente Ausrichtung unserer Arbeit an den verschiedenen Bedürfnissen von Verbänden, Ligen, Clubs, Investoren, Sportstätten und Sportrechteagenturen.

Unser Beratungsangebot umfasst ein umfangreiches Spektrum an Leistungen:

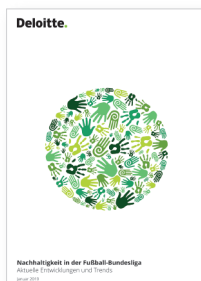


Weitere ausgewählte Studien von Deloitte im Sport Business



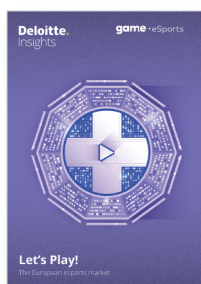
Football Money League

Jährlich erscheinender deutscher Auszug aus der internationalen Studie der Deloitte Sports Business Group in Manchester (GB). Diese listet die 20 umsatzstärksten Fußballclubs der Welt auf und gibt eine Übersicht über deren Erlösstrukturen. Daneben fokussiert sich die deutsche Ausgabe auf weitere Analysen zu den Bundesliga-Clubs innerhalb und außerhalb der Top20. Die 21. Auflage dieser Studie wurde im Juli 2019 veröffentlicht.



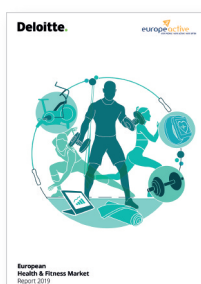
Nachhaltigkeit in der Bundesliga

Präsentiert Zahlen und Fakten zur Fußball-Bundesliga bezüglich der Bedeutung von Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Beinhaltet zudem Experteninterviews und Meinungen von Entscheidungsträgern der Bundesliga-Clubs. Die erste Auflage dieser Studie wurde im Januar 2019 veröffentlicht.



Let's Play!

Analyse des europäischen eSports-Marktes. eSports rollt derzeit im Expresstempo in den Mainstream. Noch vor einigen Jahren als Nische für wenige Hardcore-Gamer unterschätzt, wird eSports auch in Europa immer stärker von der Öffentlichkeit wahrgenommen. Diese Entwicklung analysieren wir in unserer Studie und werfen einen differenzierten Blick auf diesen spannenden Zukunftsmarkt. „Let's Play! – The European esports market“ ist die erste Studie mit Bezug auf den europäischen eSports-Markt und die insgesamt vierte Deloitte-Studie im eSports-Bereich.



European Health & Fitness Market Report

Die Studie gibt eine Übersicht über die Top-Anbieter und größten Ländermärkte im europäischen Gesundheits- und Fitnessmarkt und stellt diese in Form von detaillierten Profilen vor. Zudem widmet sich die Studie aktuellen Trends im Betreiber- und Geräteherstellermarkt sowie den jüngsten M&A-Transaktionen in der Branche. Die 6. Auflage dieser Studie wurde im April 2019 veröffentlicht.

Ansprechpartner



Stefan Ludwig

Partner
Leiter Sport Business Gruppe
Tel: +49 (0)211 8772 4701
sludwig@deloitte.de



Kim Lachmann

Senior Manager
Sport Business Gruppe
Tel: +49 (0)211 8772 3565
klachmann@deloitte.de

Autoren

Stefan Ludwig, Kim Lachmann, Steffen Gausselmann, Jan Halter, Björn Lehmkuhler, Felix Mutter, Christian Rump, Lukas Seelemeyer, Robert Kroner

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website auf www.deloitte.com/de/sport

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Stand 10/2019

TEAM



Deloitte.

Partner und Co Förderer

TEAM

