

# WACHSTUMSMOTOR BUNDESLIGA

Die ökonomische Bedeutung des professionellen  
Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015





# Einleitung

Fußball, so heißt es, ist die schönste Nebensache der Welt. Doch mehr als 150.000 Menschen in Deutschland leben nicht nur für den Fußball, sondern auch vom Fußball. Für sie ist er viel mehr als nur eine Nebensache: Er ist Arbeitgeber, Einnahmequelle, Existenzgrundlage. Die 36 Vereine und Kapitalgesellschaften der Bundesliga und der 2. Bundesliga sind für viele „Mitspieler“ ein zentraler Wirtschaftsfaktor.

2010 veröffentlichte McKinsey & Company die erste umfassende Studie zur gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland. Mit mehr als 450 Zitaten in regionalen und überregionalen Printmedien allein in den ersten drei Tagen nach der Veröffentlichung und mit unzähligen Beiträgen im Internet trat diese Branche jenseits klassischer Industriezweige erstmals als ökonomische Größe in den öffentlichen Fokus. Heute, fünf Jahre später, legt McKinsey die zweite Studie zu diesem Thema vor. Sie wirft ein Schlaglicht auf die jüngsten Entwicklungen, spürt Trends auf und stellt die Frage nach der wirtschaftlichen Zukunft des Profifußballs in Deutschland.

Der Profifußball der Bundesliga und der 2. Bundesliga wird im Auftrag des Ligaverbands durch die DFL Deutsche Fußball Liga GmbH organisiert und vermarktet. Wie schon 2010 hat McKinsey die Studie unabhängig durchgeführt. Die DFL stellte auch diesmal zentrale Datenbestände und Quellenmaterial zur Verfügung. Die Analysen wurden auf Basis der Saison 2013/14<sup>1</sup> durchgeführt und validiert.

Die vorliegende Studie untersucht die gleichen volkswirtschaftlichen Kenngrößen wie 2010 – Wertschöpfungsbeitrag, Beschäftigung, Nettosteuererinnahmen – und lässt so direkte Vergleiche mit früheren Resultaten zu. Dank unveränderter Methodik und Betrachtungsumfänge erlaubt die Analyse tragfähige Aussagen über die Wachstums- und die Stabilitätsentwicklung des Systems Profifußball in Deutschland. So viel vorab: Das Fußballgeschäft blüht, die Branche hat sich zu einem echten Wachstumsmotor entwickelt, doch der Erhalt des Wachstumstempos wird eine große Herausforderung für die Zukunft darstellen. Das belegen drei Ergebnisse der neuen Untersuchung.

<sup>1</sup> Basis der Studie 2010 war die Saison 2007/08.

### **Wirtschaftliche Bedeutung.**

Das System Profifußball in Deutschland wächst signifikant – und gewinnt weiter an Gewicht in der Gesamtwirtschaft.

Seine Wertschöpfung betrug im Untersuchungszeitraum 7,9 Mrd. Euro. Das bedeutet einen nominalen Anstieg um über 50 Prozent gegenüber der Saison 2007/08 und somit ein signifikant schnelleres Wachstum im Vergleich zur deutschen Gesamtwirtschaft. Während dieser Zeit hat der Profifußball rund 40.000 neue Vollzeitbeschäftigte in Deutschland geschaffen und beschäftigt inzwischen 110.000 Menschen, gerechnet auf Vollzeitbasis. Durch die wirtschaftlichen Aktivitäten fließen dem Staat abzüglich Kosten jährlich 2,3 Mrd. Euro an Steuern und Abgaben zu – ebenfalls ein Anstieg um rund 50 Prozent im Vergleich zur letzten Untersuchung.

### **Robustes System.**

Die starke Wachstumsdynamik resultiert aus den gesunden wirtschaftlichen Strukturen des Systems Profifußball in Deutschland. Dies lässt sich an drei Aspekten festmachen. Erstens profitieren von der ökonomischen Entwicklung nicht nur die Vereine: Jeder Euro Wertschöpfung bei den Clubs generiert 2,60 Euro bei anderen Systembeteiligten aus der deutschen Wirtschaft. Zweitens ist das Wachstum nicht primär die Folge von Preis- oder Effizienzsteigerungen, sondern vor allem von mehr Beschäftigung. Die Beschäftigungsintensität des Gesamtsystems Profifußball ist gegenüber 2007/08 gestiegen, während sie in den meisten anderen Industrien im gleichen Zeitraum zurückging. Drittens ist gleichzeitig der Umsatz der Clubs in allen Bereichen, z.B. Sponsoring und Ticketing, signifikant gestiegen, wobei die mediale Verwertung nur einen Teil des Wachstums ausmacht. Gerade Sponsoring als zweitwichtigste Umsatzquelle erweist sich als relativ krisensicher auf Grund des ausgewogenen Mix an Sponsoren aus unterschiedlichen Industrien. Ein Großteil der Sponsoringeinnahmen ist zudem unabhängig von medialer Präsenz, da inzwischen weniger als die Hälfte der werblichen Erlöse im Lizenzfußball auf medial besonders relevante Trikot- und Hauptsponsorings entfällt. Dies zeigt die bereits fortgeschrittene Diversifikation des Sponsorings.

### **Zukünftiges Wachstum.**

Der deutsche Lizenzfußball ist über Jahre stabil gewachsen, dies ist aber kein Selbstläufer in der Zukunft. Seit 2006 verzeichnen die Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga als Kern des Gesamtsystems kontinuierliches Umsatzwachstum, während andere Industrien ebenso wie die Gesamtwirtschaft durch eine Rezession gegangen sind. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob und wie die Vereine in den kommenden Jahren ihr Wachstumstempo werden halten können, denn die Basis für wirtschaftlichen Erfolg wächst nicht: Es bleibt bei etwas mehr als 600 Spielen oder 900 Spielstunden pro Saison. Die bisherigen Wachstumstreiber, allen voran Ticketing und (nationales) Sponsoring, stoßen somit an ihre Grenzen, wenn man radikale Systemänderungen oder Preiserhöhungen für die Fanbasis als Optionen ausblendet. Neben einer noch intensiveren nationalen medialen Verwertung wird daher systematische Internationalisierung zur einzigen Option für das Beibehalten der bisherigen Wachstumsgeschwindigkeit im deutschen Profifußball.

Im Folgenden werden die vorstehend skizzierten Ergebnisse im Einzelnen hergeleitet und erläutert.



### Indikatoren der wirtschaftlichen Bedeutung

Um die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Systems Profifußball in und für Deutschland zu bewerten, waren bereits in der ersten Untersuchung von 2010 drei Fragen zu klären. Die damaligen Antworten sind auch heute noch gültig und bilden die Grundlage dieses Berichts.

Anhand welcher Indikatoren lässt sich die wirtschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs am besten beurteilen?

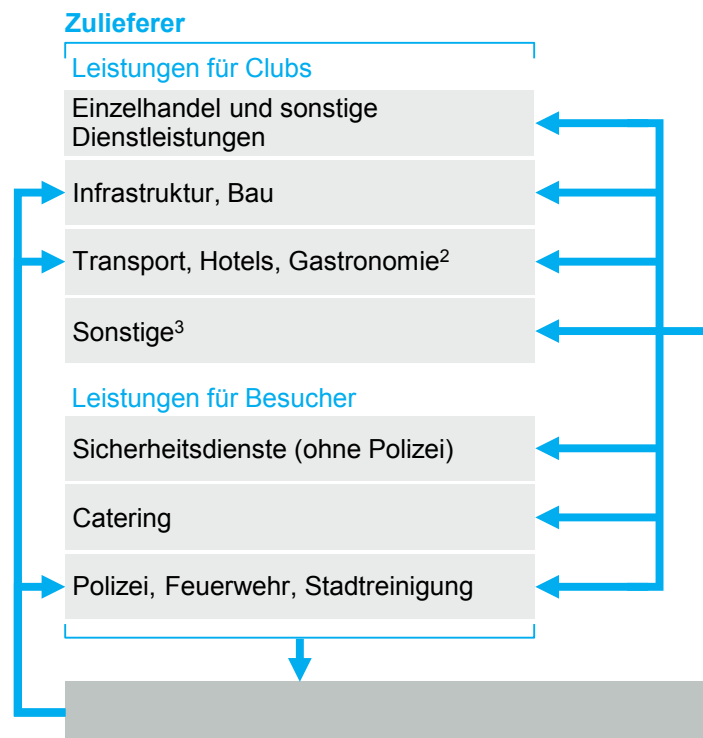
Die wirtschaftliche Bedeutung lässt sich anhand der folgenden drei Indikatoren beurteilen:

- **Wertschöpfung.** Bewertung des Beitrags des deutschen Profifußballs zum Bruttoinlandsprodukt. Die Wertschöpfung entspricht der Summe der im Rahmen des Systems Profifußball erzeugten Bruttoeinkommen aus unselbstständiger Arbeit, Abschreibungen, Steuern/Abgaben und Unternehmensgewinnen und ist somit nur ein Teil des Umsatzes der beteiligten Unternehmen.
- **Arbeitsplätze.** Analyse der Beschäftigungswirkung des deutschen Profifußballs.
- **Steuern/Abgaben.** Bewertung der durch den deutschen Profifußball verursachten Zuflüsse des Staates durch Steuern und sonstige Abgaben.

Wie ist der Wirtschaftsbereich Profifußball abzugrenzen und welche Wettbewerbe sollten in eine Untersuchung der Wirtschaftskraft einbezogen werden?

In der Untersuchung wurden zum einen die Vereinswettbewerbe betrachtet: Bundesliga, 2. Bundesliga, DFB-Pokal sowie die Inlandseffekte der Teilnahme von Bundesligisten an europäischen Wettbewerben. Darüber hinaus wurde die Nationalmannschaft in die Untersuchung mit ein-

## Beteiligte Gruppen und Zahlungsströme im professionellen Fußball



1 Inklusive DFB-Pokal

2 Nachgefragt durch DFL, Clubs und Nationalmannschaft

bezogen, da die größte Zahl der Nationalspieler von Bundesligacclubs ausgebildet und abgestellt wird. Nicht Gegenstand der Untersuchung waren dagegen die 3. Liga<sup>2</sup>, der Amateurfußball sowie der Frauenfußball.

In welcher Breite muss die wirtschaftliche Bedeutung gemessen werden, damit der volkswirtschaftliche Nutzen des Systems Profifußball angemessen erfasst wird?

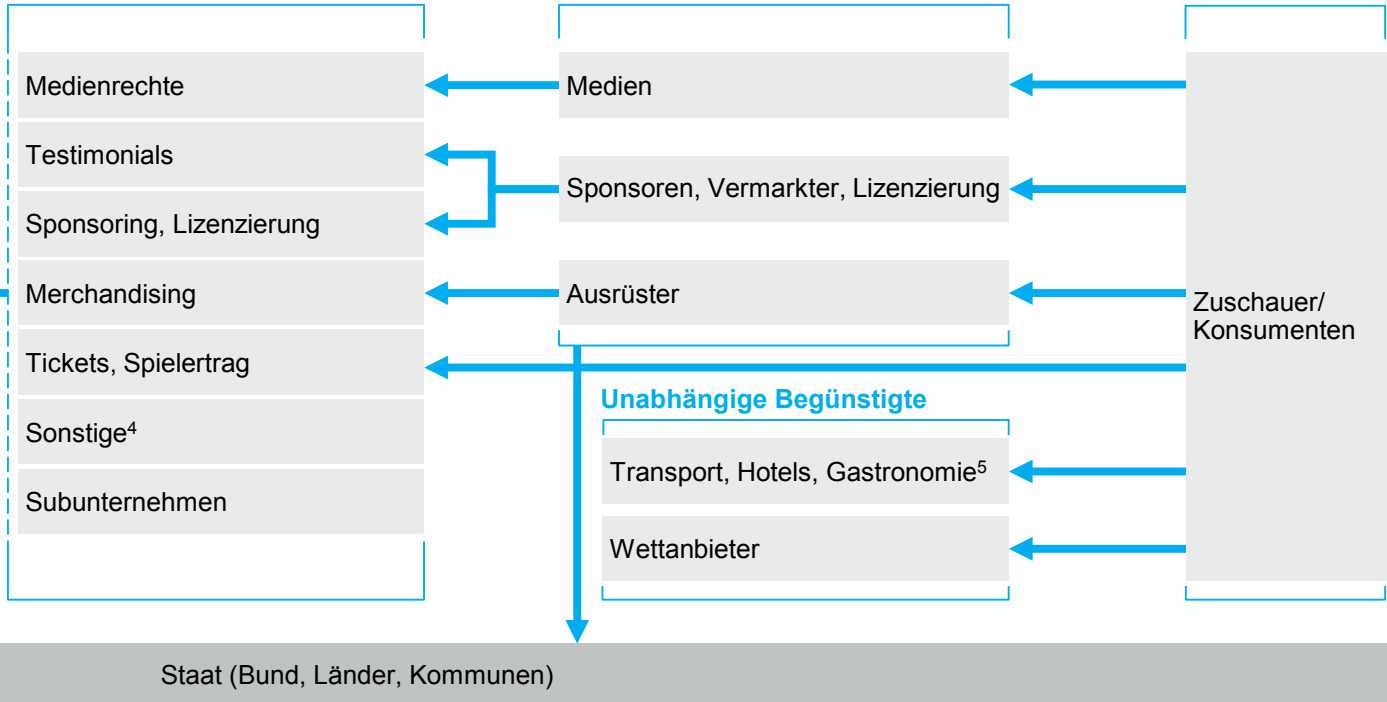
Aus dem Spielbetrieb der oben genannten Wettbewerbe entstehen wirtschaftliche Verbindungen, Zahlungsströme und Beschäftigungswirkungen, die in unterschiedliche Teile der deutschen Volkswirtschaft reichen. Im Einzelnen sind die in der Grafik weiter oben dargestellten Gruppen ökonomisch am professionellen Fußball beteiligt und profitieren von ihm:

2 Aus Gründen der Vergleichbarkeit der Ergebnisse beider Studien wurde darauf verzichtet, die 3. Liga neu aufzunehmen. Premiersaison der 3. Liga war die Spielzeit 2008/09. Damit lag sie nicht im Betrachtungszeitraum der ersten Untersuchung. Auch der relativ geringe Anteil der 3. Liga am Gesamtumsatz der deutschen Profiligen von ca. 5 Prozent rechtfertigt dieses Vorgehen.



← Zahlungsstrom

### Professioneller Fußball (DFL, Clubs<sup>1</sup>, Nationalmannschaft)



3 Leistungen für Schiedsrichter, Verbandsabgaben etc.  
4 Z.B. Spielertransfers, Mitgliedsbeiträge

5 Nachgefragt durch Fans



Der Fußball wirkt auf diese Gruppen ganz unterschiedlich ein. In der Untersuchung wird deshalb nach direkten, indirekten und induzierten Effekten differenziert:

- **Direkter Effekt.** Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigung, die direkt bei den Anbietern des professionellen Fußballs entstehen (bei den Clubs, der DFL etc.)
- **Indirekter Effekt.** Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigung, die im Rahmen des professionellen Fußballs erzielt werden – und zwar von den Gruppen der Lizenznehmer, den Zulieferern sowie den unabhängigen Begünstigten
- **Induzierter Effekt.** Umsatz, Wertschöpfung und Beschäftigung außerhalb des Profifußballs, die durch den Konsum der Beschäftigten des Systems entstehen (beispielsweise Autokauf oder Restaurantbesuch eines Clubmitarbeiters)

### Vorgehen der Untersuchung

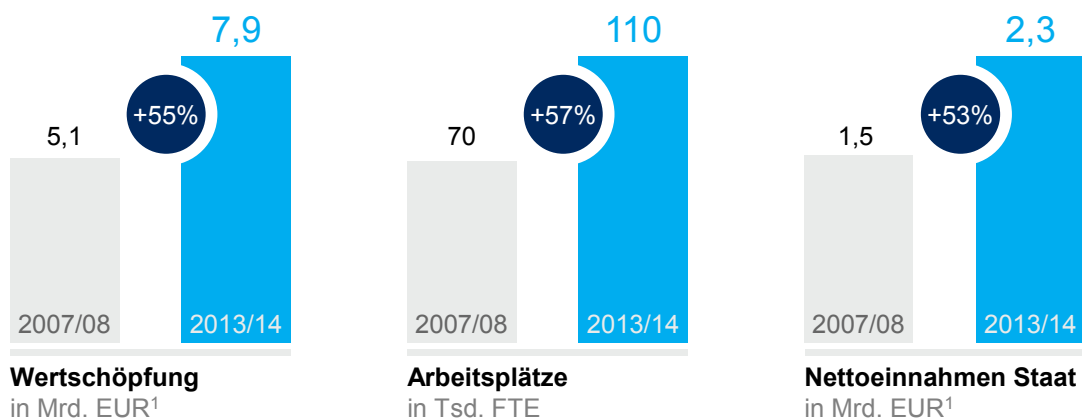
Die vorliegende Studie folgt hinsichtlich der Datenbeschaffung und Bewertungsmethoden dem Vorgehen der Erstaufgabe. Das gewährleistet konsistente und vergleichbare Ergebnisse. Die Daten zu Umsatz, Beschäftigung und Abgaben der Beteiligten wurden zunächst aus öffentlich zugänglichen Quellen bezogen, beispielsweise aus Geschäftsberichten. Diese Informationen wurden in zahlreichen Interviews mit Experten der beteiligten Parteien (Clubs, Zulieferer, Lizenznehmer etc.) anhand interner Unternehmensdaten validiert. Dabei wurde auf den Ergebnissen der rund 100 Interviews aus der Erstuntersuchung aufgesetzt.

Wie schon 2010 wurden in den Gesprächen Zahlen und Fakten rund um die mediale Vermarktung des Profifußballs gesammelt, darunter Umsätze von Bundesligasendungen und deren Produktionskosten, Gesamtumsätze und

Abonnementverkäufe des Pay-TV-Senders Sky sowie repräsentative Zuschauerzahlen und Gaststättenumsätze im Zusammenhang mit Fußballübertragungen aus der Bundesliga und der 2. Bundesliga. Auf Basis der hier ermittelten Nettoumsätze wurde schließlich die Wertschöpfung berechnet.

Die DFL hat zuletzt im Januar 2015 ihren „Bundesliga Report“ veröffentlicht, der ebenfalls Zahlen zu Beschäftigung, Steuern und Abgaben im Lizenzfußball enthält, die auf internen Daten der Clubs basieren. Diese Daten fanden wie schon 2010 Eingang in die aktuelle Studie. Allerdings geht die vorliegende Untersuchung erneut weit über die Analysen im „Bundesliga Report“ hinaus. Sie berechnet und berücksichtigt indirekte und induzierte Effekte zur Bewertung der volkswirtschaftlichen Relevanz des Systems Profifußball und analysiert Treiber historischen und künftigen Wachstums.

## Wirtschaftskraft des Systems Profifußball



<sup>1</sup> In jeweils gültigen Preisen



# Wirtschaftliche Bedeutung

Das System Profifußball in Deutschland ist entlang der drei zentralen volkswirtschaftlichen Kenngrößen – Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Nettoeinnahmen Staat – signifikant gewachsen und hat so weiter an Gewicht in der Gesamtwirtschaft gewonnen.

## Wertschöpfung im Profifußball

2013/14 erzielte das System Profifußball in Deutschland eine Wertschöpfung von 7,9 Mrd. Euro<sup>3</sup>, nach 5,1 Mrd. Euro in 2007/08 – eine Steigerung um über 50 Prozent. Dies entspricht rund jedem 350. Euro (ca. 0,3 Prozent) des deutschen

Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2014. Damit ist das System Profifußball, gemessen an Zugpferden wie der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau, ein vergleichsweise kleiner volkswirtschaftlicher Bereich. Dennoch trägt er mittlerweile mehr zum Bruttoinlandsprodukt bei als der zivile Luftverkehr oder die Textil- und Modebranche.

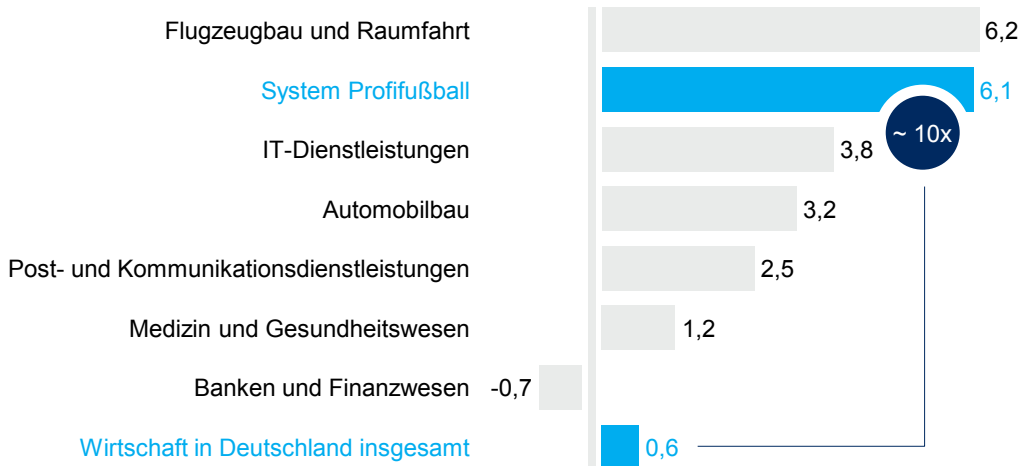
Von den insgesamt 7,9 Mrd. Euro Wertschöpfung entfallen lediglich 1,8 Mrd. Euro auf direkte Effekte, also die Clubs oder die DFL. Mit 4,5 Mrd. Euro entfällt der Großteil der Wertschöpfung auf indirekte Effekte, Zulieferer, Vermarkter

und andere Unternehmungen, die am Spieltag von durch den Fußball ausgelöstem Konsum profitieren. Rund 1,6 Mrd. Euro sind auf induzierte Effekte zurückzuführen. Letztere bilden die Konsumausgaben der direkt und der indirekt Beschäftigten im System Profifußball ab.

Mit einem realen Wachstum von jährlich 6,1 Prozent ist das System Profifußball seit 2008 schneller gewachsen als die meisten Industrien und etwa zehnmal so schnell wie Deutschland insgesamt, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

## Wachstum reale Wertschöpfung, 2008 - 14

in Prozent p.a.



Quelle: IHS Global Insights

Allen Zahlen und Berechnungen der aktuellen Studie liegen wie bei der Erstauflage 2010 tendenziell konservative Annahmen zu Grunde. So berücksichtigt die Berechnung der Wertschöpfung beispielsweise nicht, dass den Werbeausgaben von Sponsoren im Bereich Profifußball Erträge

in gleicher oder gar größerer Höhe gegenüberstehen. Deshalb bilden die berechneten Ergebnisse in der Regel die Untergrenze ab – die tatsächlichen Effekte können größer sein. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben die ökonomischen

Effekte des Sportwettmarkts, die auf Grund der aktuellen Gesetzeslage im Ausland entstehen. Das staatliche Angebot und stationäre Wettshops sind in die Studie eingeflossen, tragen aber nur einen geringen Teil zur Wertschöpfung bei.

<sup>3</sup> Untersuchungen der vorliegenden Art erlauben keinen Umkehrschluss für die Volkswirtschaft, d.h., der Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Leistung bei Entfall des professionellen Fußballs wäre auf Grund alternativer Einkommensverwendungen nicht identisch mit der errechneten volkswirtschaftlichen Bedeutung.

### Profifußball als Arbeitgeber

Der Fußball hat rund 40.000 neue Vollzeitstellen in Deutschland geschaffen – insgesamt ermöglicht das System Profifußball die Arbeit von mehr als 110.000 Vollzeitbeschäftigten.

Wegen des hohen Anteils an teilzeitigen Beschäftigungen verteilen sich die rechnerischen Vollzeitstellen auf mehr als 165.000 Personen – mehr als die Stadt des Bundesligaaufsteigers Darmstadt Einwohner zählt. Damit trägt der professionelle Fußball nicht nur erheblich zur Beschäftigung in Deutschland bei, sondern stellt auch eine hohe Anzahl gesellschaftlich wichtiger Teilzeitstellen bereit.

Weniger als 8 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse entstehen direkt im professionellen Fußball, also in den Vereinen der Bundesliga und der 2. Bundesliga oder in der DFL selbst. Allerdings verfügt der Lizenzfußball über eine starke Multiplikatorfunktion durch die Konzentration indirekter und induzierter Umsätze in den zumeist personalintensiven Serviceindustrien. So verdanken allein in der deutschen Gastronomie und Hotellerie über 17.000 vollzeitäquivalent Angestellte ihre Jobs dem professionellen Fußball – die höchste Zahl in einer

Einzelbranche und jeder fünfzigste Beschäftigte der Branche. In der deutschen Werbeindustrie hängen über 4 Prozent aller Arbeitsplätze am Profifußball.

In der Einordnung der größten privaten Arbeitgeber Deutschlands läge das System Profifußball im Vergleich mit den DAX-30-Unternehmen (nur direkter Effekt) mittlerweile auf Platz vier.

### Profifußball als Steuerzahler

Mit der steigenden Wertschöpfung wächst auch die Bedeutung des Systems Profifußball als Steuerzahler in Deutschland. Die öffentliche Hand erhält derzeit von allen in der Branche Beschäftigten und Beteiligten Steuern und Abgaben in Höhe von rund 2,5 Mrd. Euro p.a. Sechs Jahre zuvor waren es 1,7 Mrd. Euro.

Den gestiegenen staatlichen Einnahmen stehen öffentliche Ausgaben für den Profifußball von rund 200 Mio. Euro gegenüber, z.B. für Investitionen in Stadien, Aufwendungen für die Sicherheit der Stadionbesucher sowie die Unterstützung des öffentlichen Personennahverkehrs.

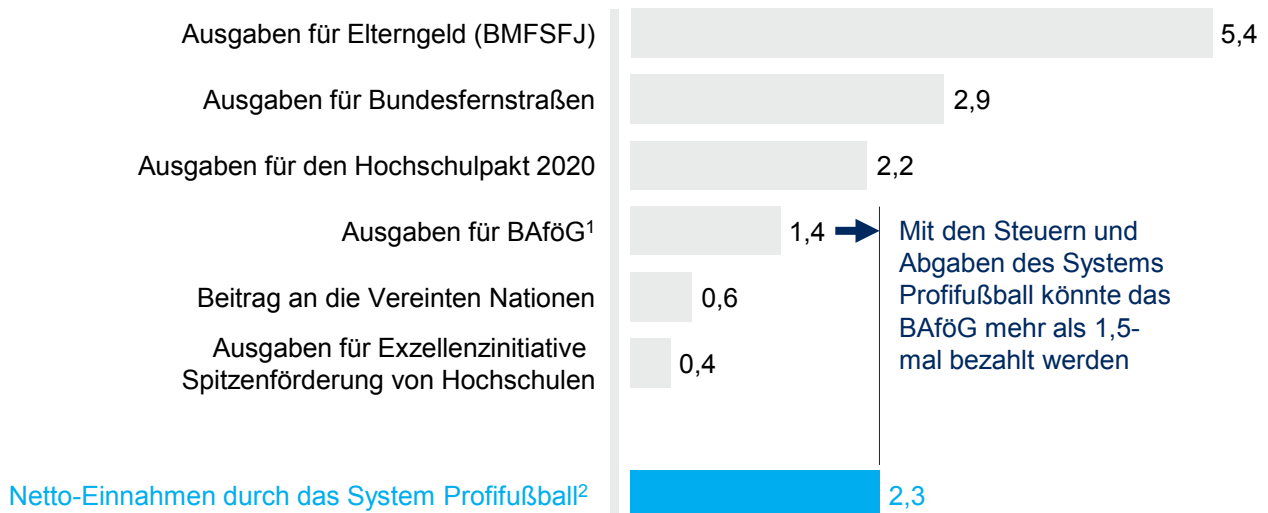
Das System Professioneller Fußball liefert dem Staat damit Netto-Einnahmen in Höhe von jährlich ca. 2,3 Mrd. Euro.

Unterstellt man eine bundesdurchschnittliche Verteilung der Steuern und Abgaben über die Gebietskörperschaften, so ist das System Profifußball nicht nur ein insgesamt signifikanter Netto-Steuerzahler. Seine Steuern und Abgaben übersteigen auch die Gegenleistungen jeder einzelnen Stufe der Gebietskörperschaft (Bund, Länder, Kommunen). Rund 40 Prozent dieser Steuern und Abgaben zahlen die Anbieter des professionellen Fußballs selbst, weitere rund 30 Prozent die Vermarkter und Lizenznehmer (z.B. Medienunternehmen, Sponsoren oder Ausrüster). Zulieferer liegen bei etwa 20 Prozent und die restlichen 10 Prozent kommen von den Begünstigten. Die mit Abstand wichtigsten Steuerarten sind dabei erwartungsgemäß die Lohn- und die Mehrwertsteuer.

In diesen Berechnungen wurde die Änderung des Rennwett- und Lotterieggesetzes, die am 1. Juli 2012 in Kraft getreten ist, nicht berücksichtigt. Rechnet man die aktuellen Staatseinnahmen aus der Sportwettsteuer auf Fußballwetten (rund 200 Mio. Euro) noch hinzu, liegen die staatlichen Netto-Einnahmen bei 2,5 Mrd. Euro.

## Ausgaben des Bundes, 2014

in Mrd. EUR, Soll



<sup>1</sup> Direkte Zuschüsse an Studierende sowie Schülerinnen und Schüler

<sup>2</sup> Einnahmen aus Steuern und Abgaben abzüglich Kosten (20013/14)

Quelle: Statistisches Bundesamt; Haushaltspläne; Presseartikel

## Wachstumsmotor für alle Beteiligten

Wachstum ist kein Selbstzweck. Industrien streben Wachstum an, um wettbewerbsfähig zu bleiben und für diejenigen Werte zu schaffen, die sich am Prozess des Wirtschaftens beteiligen. Dazu zählen Beschäftigte, Kunden oder Lieferanten. Nicht immer profitieren alle Mitwirkenden gleichermaßen; im Bereich Profifußball jedoch partizipieren Beteiligte auf allen Ebenen am spürbaren Wachstum des gesamten Sektors.

Die Wachstumsdynamik resultiert in erster Linie aus den gesunden Strukturen des Systems: Erstens hat das Wachstum der letzten Jahre eine breite Wirkung entfaltet, d.h., es beschränkt sich nicht auf einzelne wenige Profiteure. Zweitens schafft es überproportional viele Arbeitsplätze und drittens ist das Wachstum innerhalb des professionellen Fußballs über alle Erlösquellen ausgewogen verteilt.

### Breite Wirkung

Ausgangspunkt des Wachstums sind die Vereine. Jeder Euro Wertschöpfung, der durch die Vereine erwirtschaftet wird, führt zu einer Wertschöpfung von 2,60 Euro an anderer Stelle.

Somit entstehen mehr als zwei Drittel der Wertschöpfung außerhalb des Profifußballs an sich. Dies zeugt zum einen von seiner extrem hohen Strahlkraft in andere Branchen hinein, zum anderen macht es die Notwendigkeit deutlich, den professionellen Fußball über seinen unmittelbaren Wirkungskreis hinaus zu betrachten, um seine wirtschaftliche Bedeutung angemessen zu bewerten.

Der Abstrahleffekt der Branche war bereits bei der Erstauflage dieser Studie im Jahr 2010 immens und ist seither sogar leicht gestiegen. Zwar wird das steile Wachstum maßgeblich von den Spielern auf dem Platz und den Vereinen dahinter getrieben, doch andere Branchen im System Profifußball profitieren von dem Boom in gleichem Maße. Die Bundesliga und die 2. Bundesliga haben sich somit zum echten Motor des Wachstums weit über ihren unmittelbaren Aktionsradius hinaus entwickelt.

### Überproportionaler Beschäftigungsanstieg

Die Beschäftigungsintensität im System Profifußball hat gegenüber 2007/08 zugenommen,

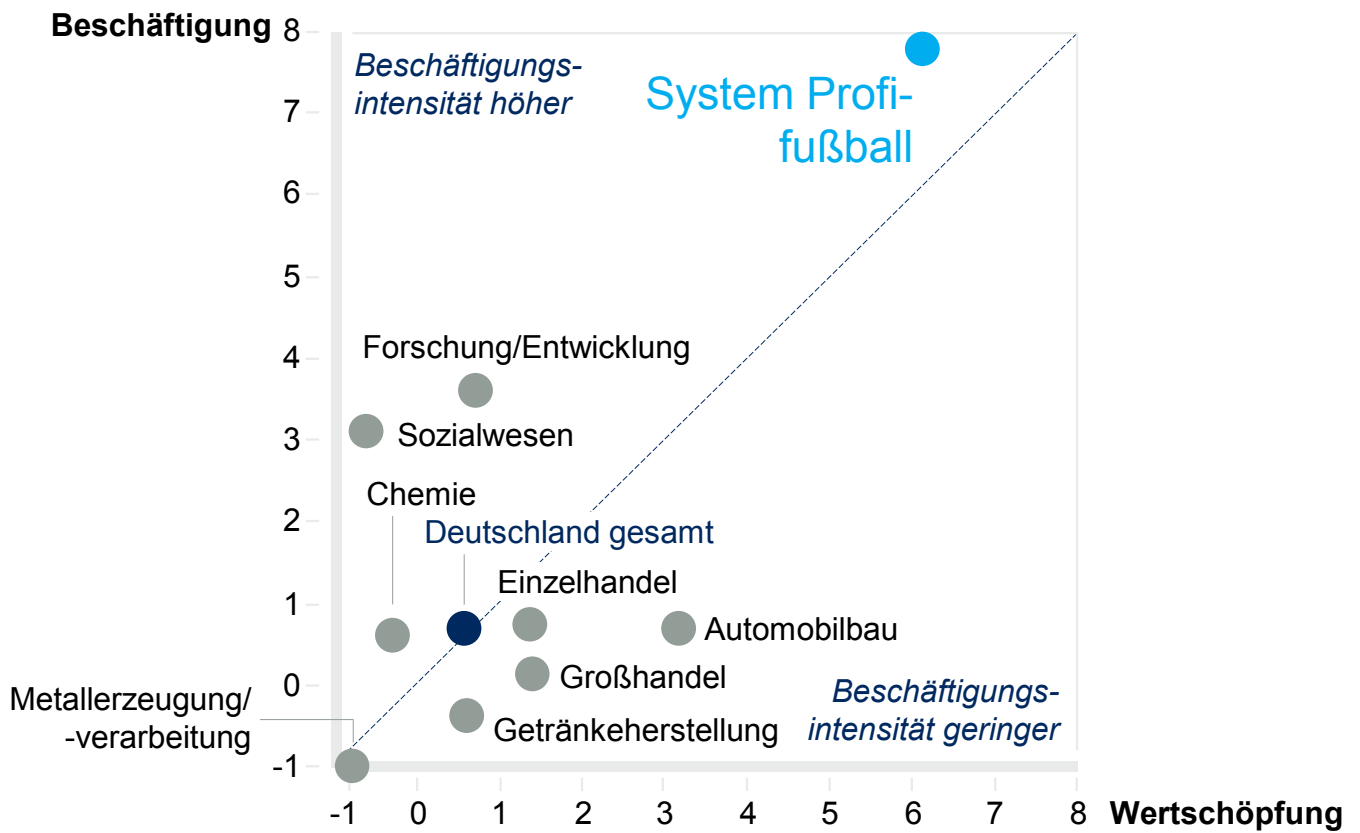
während sie in den meisten anderen Industrien zurückging, vor allem bedingt durch die fortschreitende Technologisierung. Tatsächlich übersteigt die Beschäftigung mit 7,8 Prozent jährlichem Wachstum den realen Wertschöpfungszuwachs (6,1 Prozent) um 1,7 Prozentpunkte.

Damit liegt das System des deutschen Profifußballs quer zum Trend in anderen deutschen Industrien: So wuchs beispielsweise die Wertschöpfung im Automobilssektor und im Großhandel primär durch Produktivitätsanstiege.

Vor allem leistet der Profifußball einen starken Beitrag zur Förderung von beschäftigungsintensiven Bereichen wie der Gastronomie oder professionellen Dienstleistungen. Nebenstehende Grafik illustriert den Trend: Mit jedem Vollzeitarbeitsplatz im professionellen Fußball entstehen mehr als zwölf Vollzeitarbeitsplätze in anderen Branchen. Damit „schafft“ jeder Beschäftigte im professionellen Fußball heute zwei Vollzeitarbeitsplätze mehr als noch im Jahr 2007/08.

# CAGR 09/2008 - 09/2014

in Prozent



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; IHS Global Insight





### Ausgewogenes Wachstum innerhalb des professionellen Fußballs

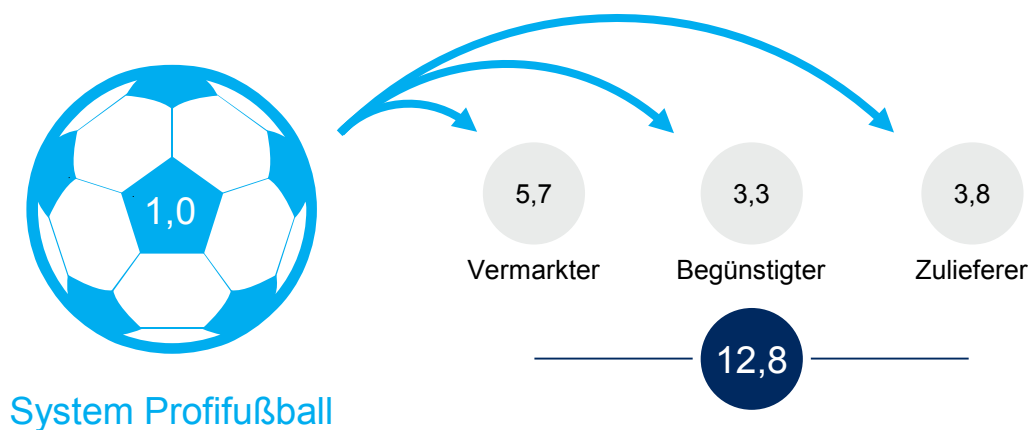
Das Umsatzwachstum im professionellen Fußball der vergangenen sechs Jahre ist nicht nur bemerkenswert hoch, sondern auch breitflächig. Im Vergleich zur Saison 2007/08 beträgt das Plus mehr als 50 Prozent. Diese Steigerung wird getrieben vom Lizenzfußball, dem DFB-Pokal, der A-Nationalmannschaft der Herren und der DFL. Der Vereinumsatz in der Bundesliga und der 2. Bundesliga ist jedoch der mit Abstand bedeutendste

Indikator für Wertschöpfung im direkten Effekt. Er bildet damit den Nukleus für die Wertschöpfung im Gesamtsystem Profifußball in Deutschland. Es stellt sich daher die Frage, welche Faktoren im Einzelnen für das Wachstum verantwortlich sind und wo genau die Vereine ihr Wachstum verzeichnen.

Das Vereinswachstum verteilt sich auf mehrere Bereiche, was über alle 36 Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga hinweg betrachtet für eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung des

Profifußballs insgesamt spricht. Die Umsätze aus Sponsoring wuchsen mit 56 Prozent am stärksten, Medienrechte verzeichnen ein Wachstum von 47 Prozent. Als dritter Bereich stiegen die Umsätze durch Ticketverkauf um 40 Prozent und das Merchandisinggeschäft um 52 Prozent<sup>4</sup>. Hinzu kommt der Block „Sonstige“, der in den vergangenen sechs Jahren um 25 Prozent gewachsen ist. Unter dem Strich sind alle Umsatzfelder ausnahmslos gewachsen.

## Beschäftigungseffekt durch professionellen Fußball<sup>1</sup>



1 Keine Betrachtung induzierter Beschäftigung

<sup>4</sup> Wachstum bis 2012/13; erstmalige Erfassung von Tochtergesellschaften in den Lizenzierungsdaten der Saison 2013/14 lässt "Like for like"-Vergleich mit 2013/14 nicht zu.

## Ausblick: Zukünftiges Wachstum im Land des amtierenden Weltmeisters

Die Wachstumsverteilung sagt viel aus über die gegenwärtige wirtschaftliche Qualität des Profifußballs in Deutschland. Der Lizenzfußball ist wenig anfällig gegenüber möglichen Einnahmeschwankungen in einzelnen Bereichen. Damit verfügt sie über einen wesentlichen Vorteil gegenüber anderen Fußball-Ligen in Europa, die deutlich abhängiger von einzelnen Einnahmequellen sind. Die englische Premier League etwa oder die spanische Primera División erzielen ca. 50 Prozent ihres Umsatzes allein durch TV-Vermarktung, während es bei der Bundesliga um die 30 Prozent sind. Dies spiegelt zwar einerseits die insgesamt geringeren TV-Einnahmen hierzulande wider, zeigt aber

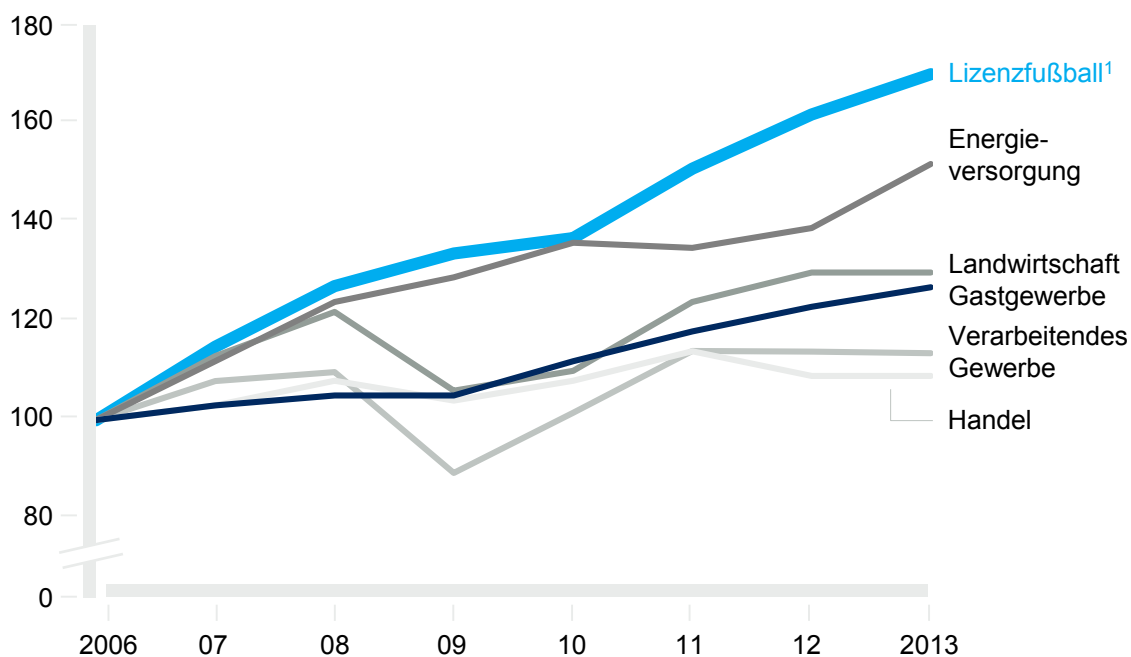
auch die relative Stärke anderer Einnahmequellen. In Summe hat die Bundesliga seit 2007/08 ihren Platz als zweitumsatzstärkste europäische Profiligas festigt.

Der deutsche Profifußball verfügt aber nicht nur über wirtschaftlich gesunde Strukturen, sondern legt mit seinen Mitteln zugleich auch die Basis für zukünftiges Wachstum. So haben die Investitionen in den Nachwuchs seit Gründung der Jugendleistungszentren im Jahr 2001 bereits die 1-Mrd.-Euro-Marke übersprungen. Auch der Anteil der deutschen Bundesligaspieler ist seither um 10 Prozent gewachsen und das Durchschnittsalter der Profis um zwei Jahre gesunken, was als Investition in die Zukunft gewertet werden kann.

Die Bundesliga und 2. Bundesliga vollzieht seit Jahren eine stabile ökonomische Entwicklung. Zwischen 2006 und 2013 erzielten die Clubs der beiden höchsten Spielklassen im deutschen Profifußball ein insgesamt kontinuierliches Umsatzwachstum mit einem durchschnittlichen jährlichen Anstieg von nominal 7,9 Prozent, während andere Industrien und die Gesamtwirtschaft durch eine Rezession gegangen sind und bis heute in ihrer Wertschöpfung teils erhebliche Volatilität aufweisen. Den fußballnahen Branchen ist der Lizenzfußball damit ein solider Vertragspartner und den Angestellten des Systems Profifußball ein sicherer Arbeitgeber.

### Entwicklung der Wirtschaftsleistung gegenüber anderen Wirtschaftszweigen in Deutschland

Nominale Produktionswerte, Index (2006 = 100)



1 Nur direkte Umsätze durch Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga







Doch das Umsatzwachstum ist kein Selbstläufer. Die bisherigen Wachstumstreiber, allen voran Ticketverkäufe und nationales Sponsoring, stoßen an ihre Grenzen. Über die vergangenen Jahre ist es dem Profifußball gelungen, bei konstanter Größe und gleich bleibendem Spielvolumen über 50 Prozent mehr Wertschöpfung zu generieren. Konkret: 36 Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga absolvierten mit rund 1.000 Profispielern pro Saison 925 Spielstunden an 34 Spieldagen. Hinzu kommen noch rund 120 Spielstunden im DFB-Pokal und bei Auftritten der Nationalmannschaft. Damit erzeugt der deutsche Profifußball inzwischen eine jährliche Wertschöpfung von 7,9 Mrd. Euro – das sind 2,8 Mrd. Euro mehr als noch

sechs Jahre zuvor. Es stellt sich die Frage, ob eine weitere Steigerung des volkswirtschaftlichen Beitrags – zumal mit dieser Geschwindigkeit – unter unveränderten Bedingungen überhaupt möglich ist.

Fest steht: Die Bundesliga muss ihren Wachstumskurs fortsetzen, wenn sie international konkurrenzfähig und attraktiv bleiben will. Würde die Wachstumskurve abflachen, blieben zudem die positiven Effekte auf Beschäftigung, Staatseinnahmen und die Wirtschaftsleistung anderer Branchen aus – ein volkswirtschaftlicher Verlust. Zudem zeigt der Profifußball auf internationaler Ebene Konsolidierungstendenzen: Im vergangenen Jahrzehnt haben die größten europäischen Ligen

an Gewicht gewonnen, allein der Umsatzanteil der Top-3-Ligen am Gesamtumsatz aller europäischen Profiligen stieg von 39 auf 43 Prozent. Ziel aller Akteure im deutschen Profifußball sollte es daher sein, die Bundesliga dauerhaft in der internationalen Spitze zu halten. Nur so bleibt sie attraktiv für Spieler von internationalem Top-Format und kann sich Hoffnungen auf anhaltenden sportlichen Erfolg machen: Immerhin hat in den vergangenen zehn Jahren kein Verein mehr das Champions-League-Finale erreicht, der nicht zu den derzeit 20 umsatzstärksten Vereinen Europas gehört.<sup>5</sup> Das erfordert weiteres signifikantes Wachstum. Für künftiges Wachstum sind drei Ansätze denkbar:

<sup>5</sup> Deloitte Football Money League 2015.

- **Strukturelle Änderungen**, z.B. eine Erweiterung der Bundesliga auf 20 Vereine oder eine Verteilung des Bundesliga-Spielplans auf mehr Anstoßzeiten zur Steigerung der medialen Verwertbarkeit auf nationaler und gegebenenfalls auch internationaler Ebene
- **Deutliche Preisanstiege für die Fans**, z.B. durch Anhebung der Ticket- und Fanartikelpreise oder Erhöhung der Gebühren für ein Sky-Abonnement
- **Weiteres Substanzwachstum**, z.B. durch Erhöhung der medialen Reichweite oder der Stadionauslastung.

Strukturänderungen und radikale Preisanstiege sind als primäre Wachstumsquellen weder kurzfristig realistisch noch erstrebenswert. Wachstum losgelöst von der Fanbasis würde den integrativen Charakter des Fußballs und langfristig womöglich auch sein wirtschaftliches Potenzial einschränken. Ein Wachstum aus der Substanz heraus steht hingegen im Einklang mit der erstrebten Breitenwirkung des Sports – aber wie viel Wachstumspotenzial birgt diese Option langfristig noch?

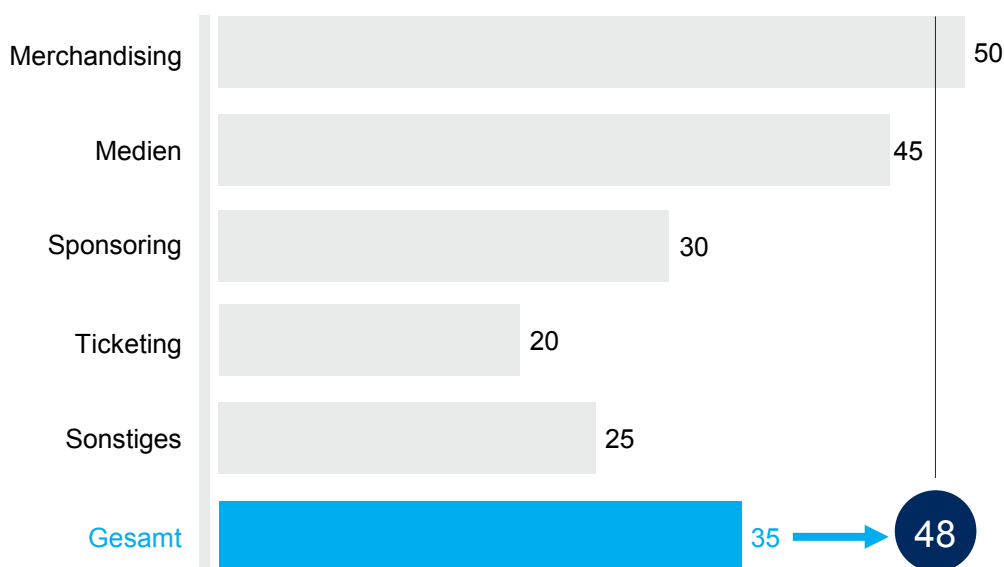
Wenngleich sich eine exakte Prognose naturgemäß schwierig gestaltet, erlaubt eine Betrachtung der bisherigen Wachstumstreiber Aussagen über deren künftigen

absoluten und vor allem ihren relativen Beitrag zu einem stabilen Gesamtwachstum der Bundesliga und 2. Bundesliga. Entsprechend sollen die Wachstumstreiber im Folgenden einzeln beleuchtet werden.

Wie die folgende Grafik zeigt, ist bis 2020 noch signifikantes Substanzwachstum in der Bundesliga und der 2. Bundesliga möglich. In den Bereichen Medien und Merchandising ist durchaus eine Fortschreibung der heutigen Wachstumsdynamik vorstellbar, beim Sponsoring und vor allem bei den Ticketverkäufen hingegen sind die Prognosen deutlich verhaltener.

## Geschätztes Potenzial für Umsatzwachstum, 2013/14 - 2019/20

in Prozent



Zum Vergleich  
2007/08 - 2013/14



**Merchandising.** Bei anhaltendem sportlichen Erfolg und steigender Vermarktungskompetenz der Vereine (z.B. systematische Nutzung von Kundendaten für Cross- und Up-Selling) ist ein vergleichbar hohes Wachstum wie bisher realistisch. Doch selbst bei einer Fortschreibung des Wachstums bleibt der Bereich Merchandising relativ klein im Vergleich zu anderen Umsatzquellen.

**Medien.** Eine Fortsetzung des Wachstums der Einnahmen aus TV-Rechten scheint bei anhaltender sportlicher Attraktivität der Bundesliga realistisch. Die größte Umsatzkategorie, die inländischen Verwertungsrechte, dürfte aus mehreren Gründen einen wichtigen Teil hierzu beisteuern: Zum einen lagen die nationalen medialen Erlöse der Bundesliga in der Saison 2014/15 zwar leicht über dem Niveau der spanischen Primera División, jedoch noch etwa 25 bis 30 Prozent unter dem Niveau der sportlich – gemessen an der Fünfjahreswertung der UEFA – schwächer einzuschätzenden Serie A. Zum anderen verspricht die im Vergleich höhere Kaufkraft in Deutschland und der hierzulande geringer entwickelte Pay-TV-Markt inländisches Wachstumspotenzial. So liegt die Pay-TV-Penetration in Deutschland mit 17 Prozent noch deutlich unter dem Wert

z.B. Spaniens (24 Prozent), Italiens (33 Prozent) oder gar Englands (54 Prozent)<sup>6</sup>. Die von der Premier League jüngst erzielten nationalen TV-Einnahmen ab der Saison 2016/17 sind für die nächste Bundesliga-Ausschreibung keine realistische Annahme auf Grund der strukturell anderen Gegebenheiten des englischen TV-Marktes – dort verfügt Sky über mehr als 10 Millionen Abonnenten sowie starke Konkurrenz durch BT Sport. Eine ähnlich hohe Pay-TV-Penetration und Intensität des Bieterwettstreits ist in Deutschland derzeit nicht zu erwarten. Die Weiterentwicklung des deutschen Pay-TV-Marktes ist eine zentrale Herausforderung und Chance zur Steigerung der Rechteerlöse. Effekte aus radikalen strukturellen Änderungen sind in dieser Betrachtung, wie bereits erwähnt, ausgeschlossen.

**Sponsoring.** Ein fast 60-prozentiges Wachstum wie in der Vergangenheit ist im Bereich Sponsoring aus der bestehenden Substanz heraus nicht mehr zu erwarten. Das zukünftige Potenzial liegt selbst unter günstigen Voraussetzungen (sportliche Erfolge, gute Zuschauerquoten) allenfalls halb so hoch. Die rasante Entwicklung der vergangenen Jahre ist durch den sportlichen

Erfolg auf internationaler Bühne (z.B. rein deutsches Finale der UEFA Champions League im Jahr 2013) und durch die verstärkte Professionalisierung in der Vermarktung vorangetrieben worden. Inzwischen sind die großen Sponsorenfelder nahezu vollständig verteilt – vom Verkauf der Namensrechte für Stadien über die Trikotwerbung bis zur Vermarktung der Bandenflächen.

**Ticketing.** Bereits heute liegt die Stadionauslastung in der Bundesliga bei über 90 Prozent – da bleibt nicht mehr viel Luft nach oben, zumal kurzfristig keine signifikanten Erweiterungen der Stadionkapazitäten zu erwarten sind. Entsprechend gering sind die weiteren Wachstumsaussichten für das Ticketgeschäft abseits von drastischen Preissteigerungen. Selbst wenn man davon ausgeht, dass die Stadionauslastung in den beiden höchsten deutschen Spielklassen auf das heutige Niveau der englischen Premier League von ungefähr 95 Prozent wachsen wird und die Preise pro Jahr um 2 Prozent steigen (reiner Inflationseffekt, keine Preisanhebung zur Abschöpfung zusätzlicher Zahlungsbereitschaft), wäre aus diesem Bereich bis 2020 nur ein Umsatzwachstum im niedrigen zweistelligen Prozentbereich zu erwarten.

6 VPRT, Ofcom.

Berücksichtigt man alle genannten Prognosen zum zukünftigen Wachstum, zeichnet sich eine Verringerung gegenüber der bisherigen Wachstumsgeschwindigkeit ab – jedenfalls, wenn auf eine starke Verteuerung des Sports und strukturelle Änderungen am Kernprodukt „Profifußball in Deutschland“ verzichtet werden soll. Entsprechend rückt eine andere Wachstumsquelle in den Fokus: die Erschließung neuer Märkte. Tatsächlich ist das Potenzial zur Internationalisierung des Produkts „Bundesliga“ groß. Vor allem länderübergreifendes Sponsoring und Medienumsätze im Ausland bergen neue Wachstumschancen. So generiert die englische Premier League bereits über ein Viertel ihrer Medienerlöse – mehr als 500 Mio. Euro – aus ausländischen TV-Rechten. Im Vergleich kommt der deutsche Lizenzfußball in diesem Geschäftsfeld in der Saison 2014/15 nur auf rund 70 Mio. Euro oder 10 Prozent ihrer Gesamteinnahmen. Dass in diesem Bereich auch im deutschen Profifußball bereits Potenziale erschlossen werden,

zeigt der verhandelte Anstieg der Erlöse aus der internationalen TV-Vermarktung auf mehr als 150 Mio. Euro in der Saison 2015/16. In der internationalen Vermarktung liegt trotzdem noch Potenzial. Auch für jeden einzelnen Club ergeben sich Chancen aus der Internationalisierung, z.B. durch die Gewinnung neuer Sponsoren aus dem Ausland. Noch ist die Struktur der Haupt- und Bandenwerbepartner national, teils gar regional geprägt. So hatten in der Saison 2013/14 von 18 Bundesligatrikot-Sponsoren 13 ihren Hauptsitz in Deutschland, davon 10 sogar im gleichen Bundesland wie der jeweilige Club. Die Bundesliga genießt weit über die nationalen Grenzen hinaus nicht nur außerordentliche Bekanntheit, sondern auch einen exzellenten Ruf. Stärken wie diese gilt es zu nutzen – noch umfassender und noch konsequenter als in der Vergangenheit.

Beim Vergleich zur Erstauflage von „Wirtschaftsfaktor Bundesliga“ zeigt sich, dass der Profifußball in Deutschland in den vergangenen Jahren nicht nur sportlich, sondern auch wirt-

schafflich Beeindruckendes erreicht hat. Dies gilt insbesondere im internationalen Vergleich: Seit der Saison 2007/08 gelang es der Bundesliga, sich sukzessive von der spanischen Primera División abzusetzen und sich damit als zweitumsatzstärkste Liga Europas zu behaupten. Der Pfad für weiteres Wachstum scheint geebnet, zugleich wird die Aufgabe der Verantwortlichen jedoch schwerer. Weil manche der bisherigen Wachstumstreiber an ihre Grenzen stoßen, muss der Profifußball vorausschauend neue Wege beschreiten, um wirtschaftlich stabil zu bleiben und Voraussetzungen für anhaltenden sportlichen Erfolg zu schaffen. Hierbei gilt es, die integrative Rolle und die Erschwinglichkeit des Fußballs als Lieblingssport der breiten Masse der Deutschen nicht zu untergraben, sondern weiter zu fördern. Und so gibt es gute Gründe, optimistisch zu sein und gleichzeitig wachsam – damit auch in Zukunft ein gesundes Wachstum im Sinne der Fans und des Sports, aber auch der Wirtschaft, des Arbeitsmarkts und des Gemeinwesens möglich ist.

**Autoren:**

Dr. Klaus Behrenbeck  
Tim Ecker  
Sebastian Gatzer  
Dr. Thomas Netzer  
Stefan Reimig  
Patryk Strojny  
Dr. Tilman Tacke

Unsere Recherchen wurden durch die DFL unterstützt.  
Ansprechpartner bei der DFL war Dr. Steffen Merkel.

**Kontakt****DFL Deutsche Fußball Liga GmbH**

Dr. Steffen Merkel  
Guiollettstraße 44 - 46  
60325 Frankfurt/Main  
Tel. +49 69 65005-0  
Fax +49 69 65005-555

Fotos: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH  
(außer Seite 17: Ullstein)  
Alle Grafiken: McKinsey & Company

## **Ansprechpartner**

### **McKinsey & Company, Inc.**

Dr. Thomas Netzer  
Magnusstraße 11  
50672 Köln  
Tel. +49 221 208-7600  
Fax +49 221 208-7601

August 2015

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: Visual Media Europe

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)