

McKinsey
& Company

Unternehmen Bundesliga

Die ökonomische Bedeutung des Profifußballs in Deutschland



Inhalt

Einleitung	5
Der Bundesliga-Report in Kürze: mit stetem Wachstum und wirtschaftlicher Stabilität in stürmische Zeiten	7
Wachstums- und Stabilitätsentwicklung des Systems Profifußball in Deutschland	11
Methodische Vorüberlegungen	11
Zentrale Kenngrößen der wirtschaftlichen Bedeutung	14
Schlüsselaspekte der Wachstumsdynamik	19
Ausblick: Kaderwertmanagement für langfristigen Erfolg auf und neben dem Platz	23
Kaderwert als zentrale Erfolgskennzahl	24
Kaderwertmanagement in der Bundesliga	26
Die Kaderwerte der Bundesliga im internationalen Vergleich	30

Einleitung

„Ein Tag ohne Fußball ist ein verlorener Tag“ wusste 1983 schon der bekannte Fußballtrainer Ernst Happel. Seit der Premiersaison der Bundesliga 1963/64 mussten Fußballbegeisterte in Deutschland nur in den regulären Sommer- und Winterpausen auf den deutschen Volkssport verzichten. Für 1.925 Spieltage in Folge rollte der Ball bis auf vereinzelte Spielverschiebungen planmäßig Woche für Woche in Deutschlands Stadien der 1. und 2. Liga. Erst der Ausbruch der COVID-19-Pandemie in Deutschland setzte dieser beeindruckenden Serie am 13. März 2020 ein Ende.

Seither hat COVID-19 deutliche Spuren im deutschen Profifußball hinterlassen. Laut einer internen Umfrage der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (kurz DFL), über die zuerst im April 2020 berichtet wurde, wären 13 der 36 Vereine in den beiden höchsten deutschen Spielklassen im Falle eines Saisonabbruchs insolvenzgefährdet gewesen.¹

Durch die Weiterführung des Spielbetriebs am 16. Mai 2020 konnten drastische finanzielle Konsequenzen gemildert werden, so dass Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga – etwa im Gegensatz zu Unternehmen aus anderen Industrien – nur in einzelnen Fällen auf Staatshilfen und -kredite

zurückgreifen mussten. Dennoch haben die finanziellen Schwierigkeiten, in die zahlreiche Vereine durch COVID-19 und trotz jüngster Umsatzrekorde geraten sind, Fragen zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells Profifußball aufgeworfen und eine Debatte um nachhaltige Mittelverwendung angestoßen. Denn dass das durch die Verpfändung von Medienerlösen einiger Vereine entstandene finanzielle Risiko keine schwerwiegenden Konsequenzen hatte, ist vor allem dem erfolgreichen Einsatz der DFL gegenüber Medienpartnern zu verdanken – sowie der Tatsache, dass seit dem 15. Mai 2020 zumindest wieder Spiele ohne Zuschauer stattfinden konnten. Unter anderem aus diesem Grund kündigte die DFL im Mai 2020 die Einrichtung einer „Taskforce Zukunft Profifußball“ an.

Vor diesem dynamischen Hintergrund legt McKinsey aktuell mit „Unternehmen Bundesliga“ die dritte Studie zur ökonomischen Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland vor – diesmal mit Fokus auf der Entwicklung seit 2015.² Wie schon 2010 und 2015 hat McKinsey die Studie unabhängig durchgeführt, während die DFL erneut zentrale Datenbestände und Quellenmaterial zur Verfügung stellte und McKinsey als Diskussionspartner zur Seite stand.

Die vorliegende Studie untersucht dieselben volkswirtschaftlichen Kenngrößen wie schon die Studien von 2010 und 2015 – Wertschöpfung, Beschäftigung, Nettoeinnahmen Staat – und lässt direkte Vergleiche mit früheren Resultaten zu. Dank der unveränderten Methodik und weitgehend gleicher Betrachtungsumfänge erlaubt die Analyse tragfähige Aussagen zur Wachstums- und Stabilitätsentwicklung des Systems Profifußball in Deutschland – inklusive einer vergleichenden Betrachtung dieser Wachstumsdynamik über zwei längere Zeithorizonte und eines Rückblicks auf die vergangene Dekade. So lässt sich unter anderem aufzeigen, inwiefern die 2015 (erstmal) identifizierten Dynamiken sich in einem volatilen Umfeld fortgesetzt bzw. wo sich Verschiebungseffekte ergeben haben.

Da die Analysen entsprechend unseren fünfjährigen Betrachtungsintervallen auf Basis der Saison 2018/19³ durchgeführt und validiert wurden, sind die Folgen von COVID-19 für den deutschen Profifußball in den Zahlen, Vergleichen und Prognosen dieser – bereits vor Ausbruch der Pandemie begonnenen – Studie nicht berücksichtigt und werden nur vereinzelt qualitativ beleuchtet.



uhls

95



Der Bundesliga- Report in Kürze: mit stetem Wachstum und wirtschaftlicher Stabilität in stürmische Zeiten

Kontinuierliches Wachstum: Das Fußballgeschäft in Deutschland wächst weiter (und zwar in allen Bereichen: Wertschöpfung, Beschäftigung, Nettoeinnahmen Staat), vor allem getrieben durch steigende Medien- und Sponsoringeinnahmen.

Das System Profifußball hat über die vergangenen fünf Jahre erneut einen signifikanten Beitrag zum Anstieg der Wertschöpfung in Deutschland geleistet. Mit einer Gesamtwertschöpfung von 11,0 Mrd. EUR in der Saison 2018/19 trägt der Profifußball in Deutschland mittlerweile ähnlich viel zur Wertschöpfung bei wie das gesamte produzierende Gewerbe kleinerer Bundesländer wie des Saarlands, Bremens oder Mecklenburg-Vorpommerns⁴ und entwickelt sich damit immer weiter von einer Freizeitaktivität mit besonderem öffentlichen Fokus zu einer etablierten deutschen Industrie.

Gegenüber der Saison 2013/14 bedeutet die Entwicklung der Wertschöpfung einen nominalen Anstieg von etwa 40% und somit erneut ein signifikant höheres Wachstum als in der deutschen Gesamtwirtschaft (mit einem Wachstum von 18% zwischen 2014 und 2019⁵). Das erneut starke Wachstum geht mit der Schaffung von 17.000 neuen Arbeitsplätzen einher, wodurch der Profifußball in 2018/19 insgesamt die Beschäftigung von 127.000 Menschen auf Vollzeitbasis gesichert hat. Durch die wirtschaftlichen Aktivitäten fließen dem Staat nach Abzug der Kosten jährlich geschätzte 3,7 Mrd. EUR an Steuern und Abgaben zu – erneut ein Anstieg von etwa 50% im Vergleich zur vergangenen Betrachtungsperiode.

11 Mrd. EUR

Gesamtwertschöpfung Saison 2018/19

Wirtschaftlicher Reifeprozess: Die Wachstumsraten sind noch immer auf hohem Niveau, verzeichnen aber einen leichten Rückgang (ganz im Einklang mit den in der Studie von 2015 antizipierten Wachstumsaussichten).

Der Übergang von einer Wachstums- zu einer etablierten deutschen Industrie lässt sich an der verlangsamten Geschwindigkeit des Wachstums erkennen (nominales Wachstum von etwa 40% vs. 50% im Jahr 2015), die schon im Ausblick der Studie von 2015 in dieser Art antizipiert wurde. Im Gegensatz zur Studie von 2015 ist die Wachstumsdynamik des Profifußballs in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren (2014 bis 2019) vor allem durch das Kerngeschäft Fußball rund um die DFL sowie die Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga getrieben, die ca. 40% der Wertsteigerung des Systems Profifußball seit 2013/14 ausmachen. Dies lässt sich neben einem deutlichen Zuwachs der Medieneinnahmen durch den neuen TV-Vertrag in 2016 vor allem auf eine stärkere Eigenvermarktung sowie hohe Transfereinnahmen der Vereine zurückführen. So konnten Vereine insbesondere durch eine fortschreitende Internationalisierung der Clubvermarktung und neue Erlösformen, z.B. Ärmelsponsoring, zusätzliche Umsätze generieren.

Von der stärkeren wirtschaftlichen Entwicklung der Profivereine profitieren dabei nicht nur die Vereine selbst, sondern auch das System rund um den Profifußball, das für jeden Euro an Wertschöpfung bei den Vereinen zusätzliche 1,77 EUR generiert. Während die relative Wichtigkeit der Vereine für die Wirtschaftskraft des Systems Profifußball seit 2013/14 gestiegen ist, bleiben Systembeteiligte abseits des Kerngeschäfts Fußball weiterhin immanent wichtig für die wirtschaftliche Bedeutung des Profifußballs.

Zwei Trends sind hierbei hervorzuheben: Die Hauptwerttreiber sind zwar erneut wie bereits 2013/14 die Medien- und Sponsoringindustrie. Innerhalb beider Industrien vollzieht sich jedoch seit einigen Jahren ein starker Wandel. Online-Streaming-Anbieter wie DAZN und ein stärkeres Online-Geschäft über alle Industrien hinweg bedeuten neue Konkurrenz für etablierte Spieler. Neue Werbeformen wie etwa Social-Media-Marketing ermöglichen es Spielern und Vereinen zudem, noch stärker direkt am Wirtschaftswachstum teilzuhaben und durch eigene Auftritte, Werbeverträge und Marken Umsatzströme abseits der etablierten Werbewirtschaft und Vermarktungsindustrie zu kreieren.

Nachhaltigkeit im Fokus: Das sich verlangsamende strukturelle Wachstum und wirtschaftliche Schwankungen, wie sie aktuell aus der COVID-19-Pandemie resultieren, rücken nachhaltiges Wirtschaften in den Vordergrund. Hierbei geht es neben dem Aufbau von Rücklagen vor allem um eine nachhaltige Mittelverwendung im sportlichen Bereich.

In den vergangenen Jahren hat der Profifußball in Deutschland beeindruckende Wachstumsraten erzielt. Ein Haupttreiber dieses Wachstums sind neben stetig steigenden Sponsoreneinnahmen auch Rekorderlöse durch die zentrale TV-Vermarktung der DFL. Die jüngste nationale Rechteausschreibung der DFL im Juni 2020 resultierte jedoch in niedrigeren Einnahmen durch Rechtevermarktung im Vergleich zur Vorperiode – erst zum dritten Mal in der Geschichte der Rechtevermarktung (nach 2002 und 2009). Obwohl diese niedrigeren Einnahmen auch durch die Unsicherheit im Rahmen von COVID-19 getrieben gewesen sein könnten, zeigen nationale Sponsoren- und TV-Abschlüsse wie etwa zuletzt in der Premier League, dass sich diese Entwicklung auch vor Ausbruch von COVID-19 schon angedeutet hat.⁶ So kommentierte Christian Seifert mit Blick auf die großen europäischen Ligen schon im Frühjahr 2019, dass „der Markt für Medienerlöse an seine Grenzen stößt“⁷. Neben den zu beobachtenden niedrigeren Wachstumsraten zentraler Umsatztreiber stellen der aus der

COVID-19-Pandemie resultierende Wegfall von Spieltageeinnahmen sowie die anhaltend hohe Unsicherheit zum Ablauf der Saison 2020/21 die wirtschaftlichen Planungen der Vereine vor eine neue Herausforderung: nachhaltige Mittelverwendung und Rücklagenbildung an Stelle von „auf Kante genähten“ Budgets, die getragen sind von der Erwartung höherer Einnahmen im Folgejahr.

Nachhaltige Mittelverwendung sollte in erster Linie bei kaderwertbezogenen Managemententscheidungen angestrebt werden – vor allem, da einzelne Spielertransfers (Ablöse und Gehalt) bisweilen einen zweistelligen Prozentsatz des jährlichen Umsatzes ausmachen können. Unsere Analysen zum Kaderwertmanagement der vergangenen Jahre zeigen, dass kaderwertbezogene Managemententscheidungen für die meisten Vereine eine sportlich und wirtschaftlich wichtigere Rolle spielen als das Management klassischer kommerzieller Aktivitäten. Dies liegt zum einen daran, dass der Kaderwert von den Vereinen deutlich unmittelbarer beeinflusst werden kann als z.B. die Höhe der Einnahmen aus TV-Verträgen, die vor allem vom sportlichen Erfolg eines Vereins abhängen. Zum anderen haben kaderwertbezogene Managemententscheidungen für die meisten Vereine der Bundesliga auch in absoluten Zahlen einen größeren monetären Einfluss als z.B. Sponsoring oder Spieltagerlöse. Betrachtet man die Entwicklung der Kaderwerte innerhalb der Bundesliga über die vergangenen

fünf Spielzeiten, lässt sich ein Anstieg von 2,0 Mrd. EUR (Beginn Saison 2014/15) auf etwa 4,5 Mrd. EUR (Beginn Saison 2019/20) beobachten.⁸ Dies entspricht einem Zuwachs von 125% bzw. einer jährlichen Wachstumsrate von fast 18%.

Grundsätzlich sind bei kaderwertbezogenen Managemententscheidungen zwei Ansätze zur Steigerung des Kaderwerts möglich: zum einen eine organische Steigerung – d.h. die Entwicklung der Spieler unter Vertrag, die Exzellenz bei Spielertransfers oder die Integration von Jugendspielern –, die zu Wertgenerierung führt und die wir im Rahmen dieser Studie als Kaderwertmanagement bezeichnen; zum anderen Nettoinvestitionen in den Kader in Form des Zukaufs neuer Spieler. Unsere Analyse von 15 Bundesligavereinen zeigt, dass ein weitaus größerer Anteil der Steigerung des Gesamtkaderwerts (mehr als 90%) auf das Kaderwertmanagement zurückzuführen ist. Insofern scheint es für die Steigerung des Marktwerts nicht primär entscheidend zu sein, wie viel Geld in neue Spieler investiert werden kann, sondern vielmehr, wie der Kader gemanagt wird, um zusätzlichen Wert zu generieren. Diesen Entscheidungen wird in Zeiten rückläufiger Wachstumsraten und (stärker) risikobehafteter Umsätze eine noch größere Bedeutung zukommen.

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

18% jährliche Wachstumsrate der Kaderwerte



BUNDESLIGA



BUNDESLIGA



SCHNEIDER



Wachstums- und Stabilitätsentwicklung des Systems Profifußball in Deutschland

Methodische Vorüberlegungen

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 Fragen sind auch heute noch gültig und bilden, wie auch 2015, 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 Profi-

fußballs 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.

- **Beschäftigung.** Analyse der Beschäftigungswirkung des deutschen Profifußballs
- **Nettoeinnahmen Staat.** 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?

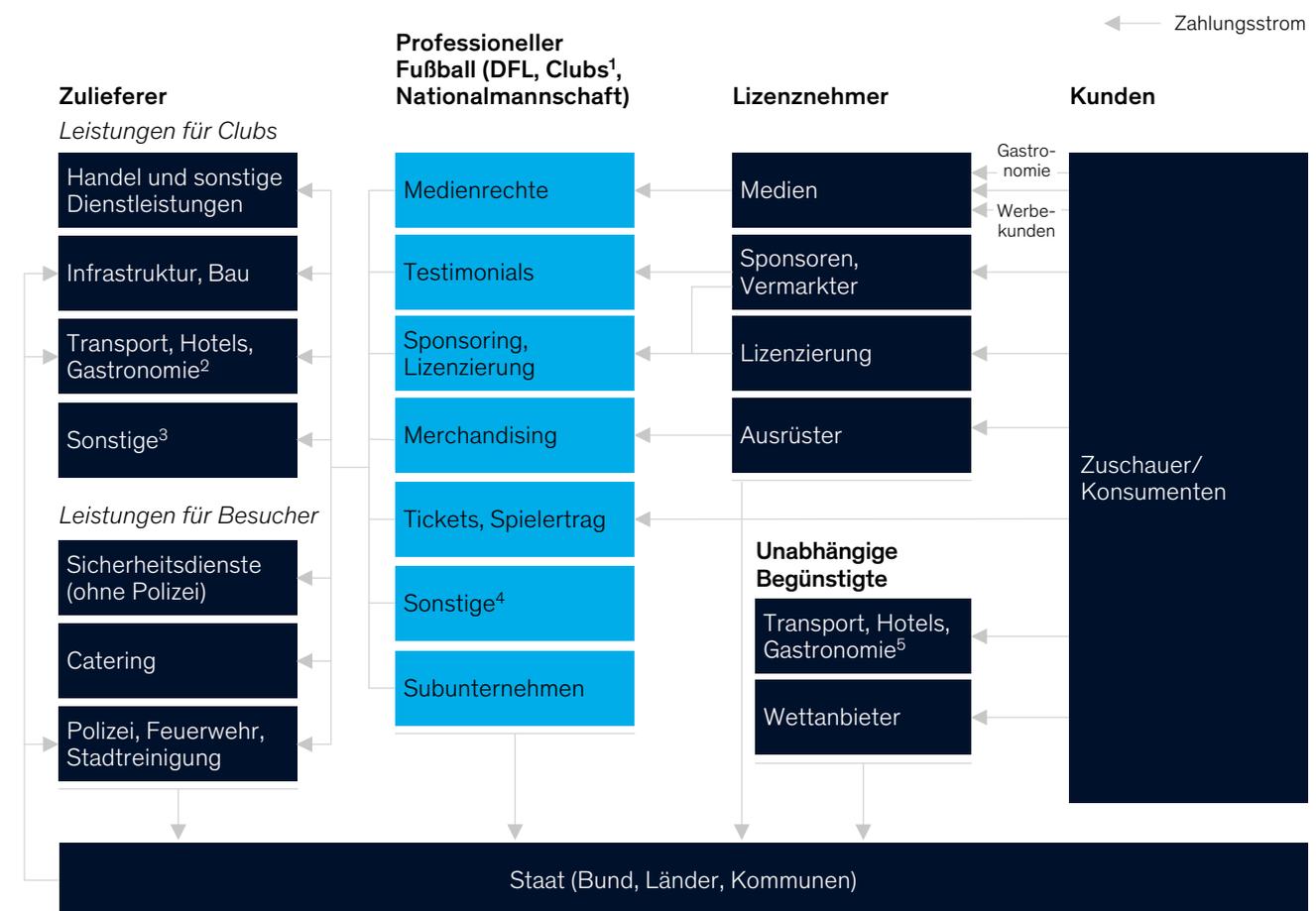
In der Untersuchung wurden zum einen die Vereinswettbewerbe betrachtet: Bundesliga, 2. Bundesliga, DFB-Pokal sowie die Inlandeffekte der Teilnahme von Bundesligisten an europäischen Wettbewerben. Darüber hinaus wurde die Nationalmannschaft in die Untersuchung mit einbezogen, da die größte Zahl der Nationalspieler von Bundesligavereinen ausgebildet und abgestellt wird. Nicht Gegenstand der Untersuchung waren dagegen die 3. Liga⁹, der Amateurfußball, der Frauenfußball sowie in weiten Teilen eSports¹⁰.

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 dargestellten Gruppen ökonomisch am professionellen Fußball beteiligt und profitieren von ihm (Abbildung 1).

Abbildung 1

Beteiligte Gruppen und Zahlungsströme im professionellen Fußball



1. Bundesliga, 2. Bundesliga, inkl. DFB-Pokal; ohne 3. Liga aus Gründen der Vergleichbarkeit zu Vorstudien
 2. Nachgefragt durch DFL, Clubs und 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 Vereinen, 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 (z.B. Autokauf oder Restaurantbesuch eines Vereinsmitarbeiters).

Vor diesem Hintergrund folgt die vorliegende Studie hinsichtlich der Datenbeschaffung und Bewertungsmethoden dem Vorgehen der vorausgegangenen zwei Ausgaben und gewährleistet damit konsistente und vergleichbare Ergebnisse. Die Daten zu Umsatz, Beschäftigung und Abgaben der Beteiligten wurden zunächst aus öffentlich zugänglichen Quellen (z.B. Geschäftsberichten) bezogen. Diese Informationen wurden in zahlreichen Interviews mit Experten der beteiligten Parteien (Vereine, Zulieferer, Lizenznehmer etc.) anhand interner Unternehmensdaten validiert. Dabei wurde auf den Ergebnissen der Interviews aus den ersten beiden Veröffentlichungen aufgesetzt.

Beispielsweise wurden in den Gesprächen, wie schon 2010 und 2015, Zahlen und Fakten rund um den Einfluss des Profifußballs auf die Umsätze der Print- und Online-Medien gesammelt, darunter Verkaufserlöse und Werbeeinnahmen, Abonnementkundschaft, Online-Angebote der Verlage oder auch inhaltliche Aufteilungen der

Redaktionen. Gleichzeitig wurden die Wachstumsraten der digitalen Werbeindustrien analysiert und querverglichen sowie die generelle Verschiebung von offline zu online betrachtet. Auf Basis der hier ermittelten Nettoumsätze wurde schließlich die Wertschöpfung berechnet.

Die DFL hat zuletzt im Februar 2020 ihren „DFL Wirtschaftsreport“ veröffentlicht, der ebenfalls Zahlen zu Beschäftigung, Steuern und Abgaben im Lizenzfußball enthält, die auf internen Daten der Vereine basieren. Analog zu 2010 und 2015 fanden diese Daten Eingang in die vorliegende Untersuchung. Diese geht allerdings erneut weit über die Analysen im „DFL Wirtschaftsreport“ hinaus, indem sie (zusätzlich) indirekte und induzierte Effekte zur Bewertung der volkswirtschaftlichen Relevanz des Systems Profifußball berechnet und berücksichtigt sowie Treiber historischen und künftigen Wachstums analysiert.

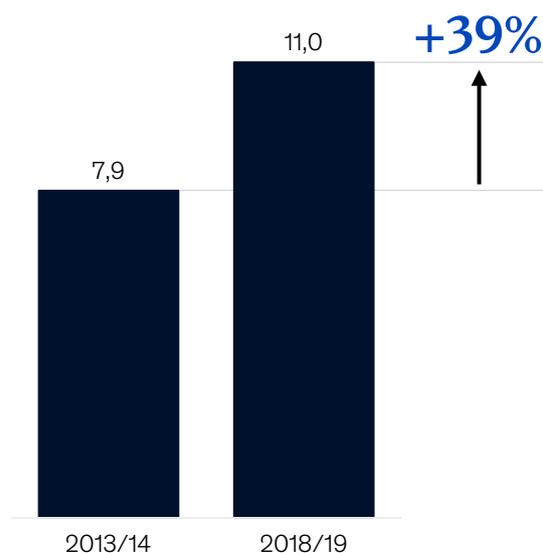
Zentrale Kenngrößen der wirtschaftlichen Bedeutung

Das System Profifußball in Deutschland setzt sein signifikantes Wachstum entlang der drei zentralen volkswirtschaftlichen Kenngrößen – Wertschöpfung, Beschäftigung und Nettoeinnahmen Staat – fort, wenngleich sich das reale Wachstum im Vergleich zur letzten Betrachtungsperiode leicht verringert hat (Abbildung 2).

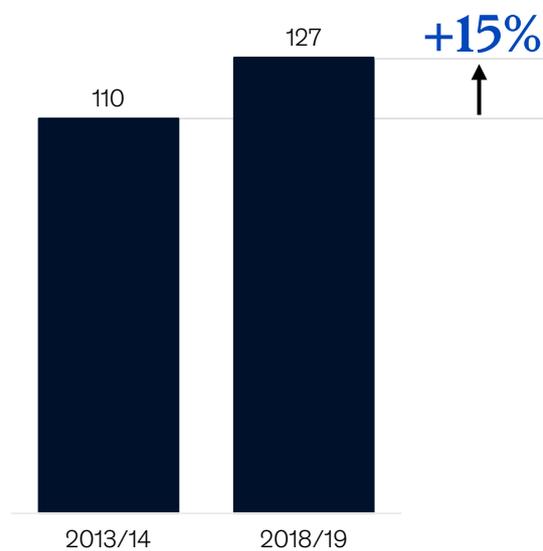
Abbildung 2

Wirtschaftskraft des Systems Profifußball

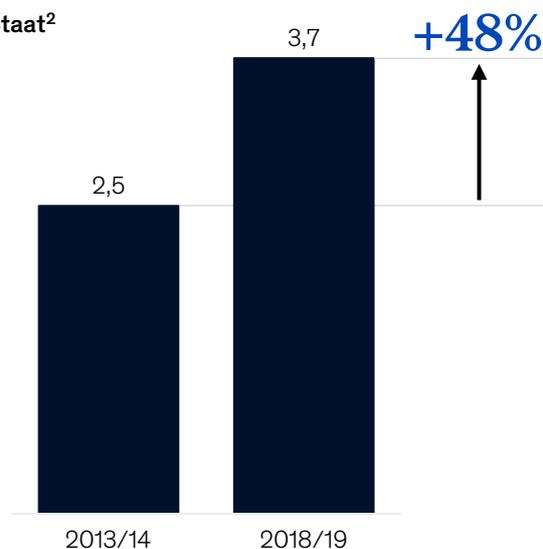
Wertschöpfung
in Mrd. EUR¹



Arbeitsplätze
in Tsd. FTE



Nettoeinnahmen Staat²
in Mrd. EUR¹



1. In jeweils gültigen Preisen
2. Inkl. Sportwettsteuer

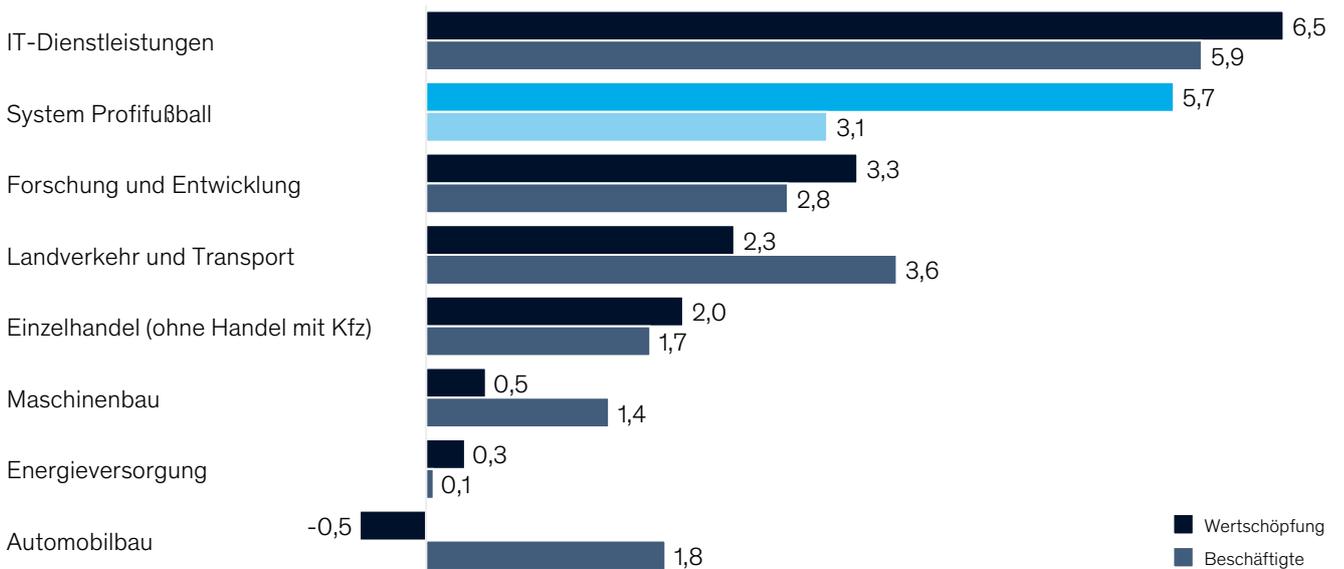
Wertschöpfung im Profifußball. In der Betrachtungsperiode 2018/19 erzielt der Profifußball in Deutschland eine jährliche Wertschöpfung von 11,0 Mrd. EUR¹¹, nach 7,9 Mrd. EUR in der Saison 2013/14 und 5,1 Mrd. EUR in der Saison 2007/08 – eine Steigerung von etwa 40% seit der letzten Betrachtungsperiode. Der deutsche Profifußball steuert somit knapp jeden 310. EUR des deutschen Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2019 bei (ca. 0,3%). Die Gesamtwertschöpfung bleibt damit zwar immer noch weit hinter klassischen deutschen

Industrien wie dem Automobil- und Maschinenbau zurück, liegt allerdings bereits bei ca. einem Drittel der Gesamtwertschöpfung einer alteingesessenen Industrie wie der Land- und Forstwirtschaft (0,9% des Bruttoinlandsprodukts). Obwohl sich das reale Wachstum von 6,1% (jährliches Wachstum von 2007/08 bis 2013/14) auf 5,7% (2013/14 bis 2018/19) leicht verringert hat,¹² bleibt das System Profifußball im Industrievergleich weiterhin in der Spitzengruppe (Abbildung 3).

Abbildung 3

Entwicklung der realen Wertschöpfung und Beschäftigten in Deutschland

Jährliches Wachstum, 2014-19, in Prozent



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; IHS Global Insight

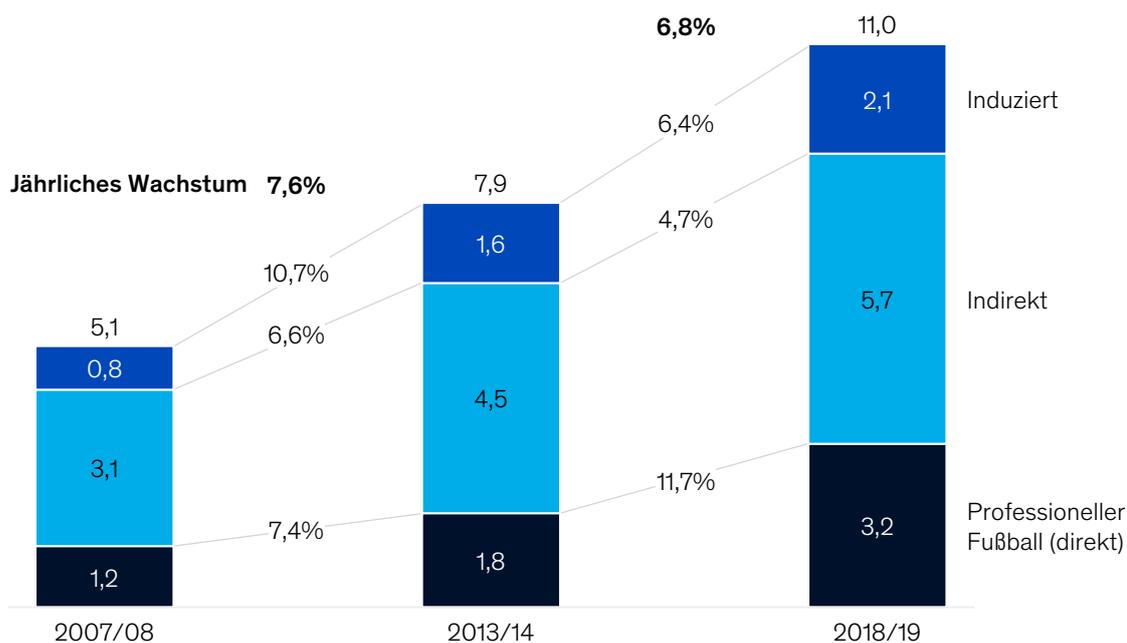
Im Vergleich zu 2013/14 entfällt heute mit nunmehr 3,2 Mrd. EUR ein größerer Anteil der Wertschöpfung auf die direkte Wertschöpfung der Vereine und der DFL als Kern des Systems Profifußball (Abbildung 4). Der Großteil der Gesamtwertschöpfung in Höhe von 5,7 Mrd. EUR wird allerdings nach wie vor durch indirekte

Effekte, Zulieferer, Vermarkter und Lizenznehmer sowie andere vom Fußball profitierende Unternehmen getrieben. Induzierte Effekte, d.h. Konsumausgaben der direkt und der indirekt Beschäftigten im System Profifußball, sorgen für zusätzliche 2,1 Mrd. EUR an Wertschöpfung.

Abbildung 4

Wertschöpfung

in Mrd. EUR



Allen Zahlen und Berechnungen der aktuellen Studie liegen wie bei den beiden vorherigen Ausgaben tendenziell konservative Annahmen zu Grunde. So berücksichtigt die Berechnung der Wertschöpfung z.B. nicht, dass den Werbeausgaben von Sponsoren im Bereich Profifußball Erträge in gleicher oder gar größerer Höhe gegenüberstehen. Die berechneten Ergebnisse bilden daher in der Regel die Untergrenze ab – die tatsächlichen Effekte können größer sein. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben die ökonomischen Effekte des Online-Sportwetmarkts, die auf Grund der aktuellen Gesetzeslage im Ausland entstehen. In die Studie eingeflossen sind lediglich stationäre Wettshops und staatliche Angebote sowie die staatlich erhobene Sportwettsteuer.

Profifußball als Arbeitgeber.

Das System Profifußball hat seit 2013/14 weitere 17.000 Vollzeitstellen in Deutschland geschaffen. Dadurch wurden in der Saison 2018/19 durch den Fußball in Deutschland insgesamt rund 185.000 Beschäftigungsverhältnisse bereitgestellt, was ca. 127.000 Vollzeitstellen entspricht. Rund 21.000 (11%) dieser Beschäftigungsverhältnisse entstehen im professionellen Fußball selbst, also in den Vereinen der Bundesliga und der 2. Bundesliga oder in der DFL selbst. Demnach verfügt der Lizenzfußball durch die Konzentration indirekter und induzierter Umsätze in den zumeist personalintensiven Serviceindustrien über eine starke Multiplikatorfunktion. Diese wird weiter unterstützt durch die Vielzahl an Teilzeitstellen, die durch die

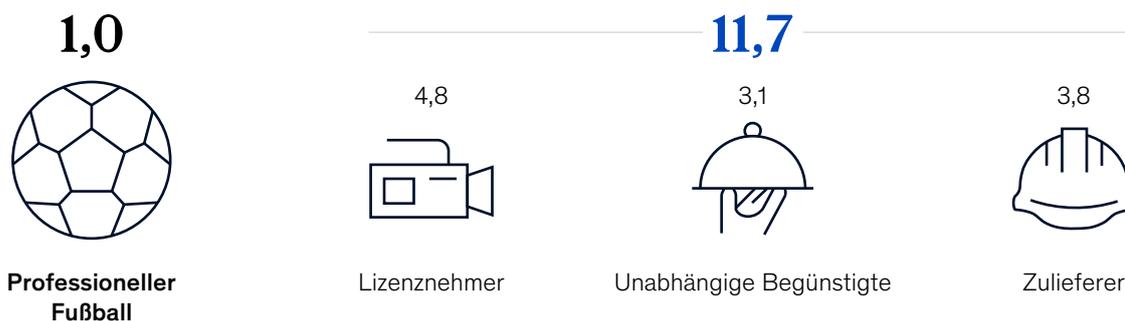
starke Saisonalität des Profifußballs (z.B. durch spieltagabhängige Beschäftigung) entstehen.

Lässt man die induzierten Effekte außer Betracht, entstehen durch jeden direkten Arbeitsplatz im Profifußball indirekt fast zwölf Arbeitsplätze in anderen Branchen (Abbildung 5). Damit trägt der professionelle Fußball nicht nur erheblich zur Beschäftigung in Deutschland bei, sondern stellt auch eine hohe Anzahl von Teilzeitstellen bereit, was auch gesellschaftlich von Relevanz ist.

Abbildung 5

Profifußballbezogene Vollzeitbeschäftigung in anderen Branchen proportional zu 1 Vollzeitbeschäftigten im Profifußball¹

in FTE



1. Keine Betrachtung induzierter Beschäftigung

Vergleicht man das reale Wachstum der Wertschöpfung (+32%) mit dem Wachstum der im System Profifußball geschaffenen Arbeitsplätze (+16%), fällt auf, dass die Beschäftigungsintensität abgenommen hat. Ausschlaggebend hierfür sind eine grundsätzlich gestiegene Produktivität über alle Bereiche hinweg und eine Verschiebung der Wertschöpfung zu weniger beschäftigungsintensiven Branchen (z.B. zu den Vereinen und der DFL selbst).

Profifußball als Steuerzahler. Ähnlich wie die Wertschöpfung steigen auch die durch das System Profifußball erzielten Nettoeinnahmen des Staates kontinuierlich. So erhält die öffentliche Hand derzeit von allen Beschäftigten und Beteiligten in der Branche rund 3,9 Mrd. EUR p.a. (inklusive Sportwettsteuer) – gegenüber 2,7 Mrd. EUR (inklusive Sportwettsteuer) vor fünf Jahren.

Im Gegensatz zu den Berechnungen in den Jahren 2010 und 2015 wurde die Änderung des Rennwett- und Lotteriegesetzes, die am 1. Juli 2012 in Kraft getreten ist, dieses Mal berücksichtigt – die Sportwettsteuer leistet mittlerweile einen signifikanteren Beitrag (rund 400 Mio. EUR im Jahr 2019) zum Steuereinkommen und das Thema Fußballwetten ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Dies ist auch zu erkennen an den zahlreichen Partnerschaften der Vereine, einzelner Spieler und auch der DFL mit Wettanbietern.

Den gestiegenen staatlichen Einnahmen stehen im Vergleich zu 2015 etwa gleichbleibende öffentliche Ausgaben für den Profifußball von rund 200 Mio. EUR gegenüber, z.B. für Aufwendungen für die Sicherheit der Stadionbesucher, Investitionen in den Ausbau und die Instandhaltung

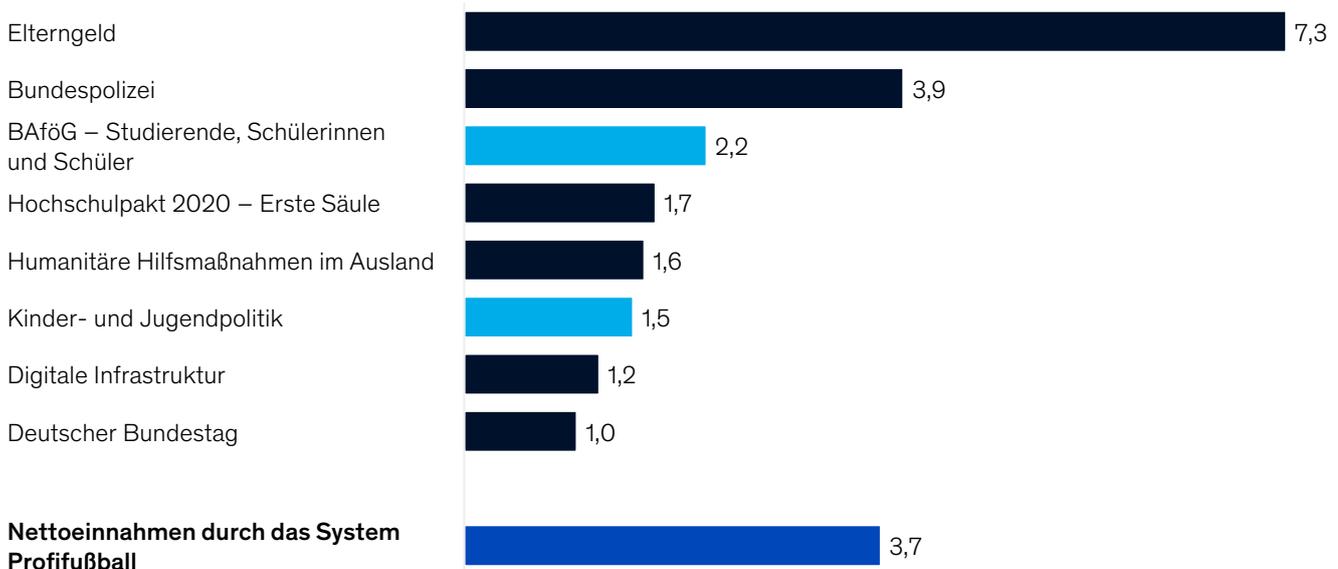
von Stadien sowie die finanzielle Unterstützung des öffentlichen Personennahverkehrs.

Das System Profifußball liefert dem Staat damit Nettoeinnahmen in Höhe von jährlich ca. 3,7 Mrd. EUR. Mit diesen Einnahmen ließen sich z.B. die Ausgaben für BAföG und Kinder- und Jugendpolitik vollständig finanzieren (Abbildung 6). Rund 40% dieser Steuern und Abgaben zahlen die Anbieter des professionellen Fußballs selbst, jeweils weitere rund 20% die Vermarkter und Lizenznehmer (z.B. Medienunternehmen, Sponsoren oder Ausrüster), Zulieferer und die Begünstigten. Die mit Abstand wichtigsten Steuerarten sind dabei erwartungsgemäß die Lohn- und die Mehrwertsteuer.

Abbildung 6

Ausgaben des Bundes, 2019

in Mrd. EUR, Soll



Quelle: Bundeshaushalt

Schlüsselaspekte der Wachstumsdynamik

Unsere Analysen zeigen, dass das System Profifußball weiterhin wächst, wenn auch mit leicht verlangsamer Geschwindigkeit. Auffallend ist zudem, dass sich das Wertschöpfungswachstum im Vergleich zur Betrachtungsperiode 2007/08 bis 2013/14, in der vor allem das System an Zulieferern und Beteiligten rund um den Profifußball zur Wachstumsdynamik beigetragen hat, seither zunehmend auf das Kerngeschäft selbst konzentriert. Zwar wird weiterhin der Großteil der

Wertschöpfung durch indirekt am Kerngeschäft beteiligte Akteure generiert; deren relative Bedeutung im Vergleich zum Kerngeschäft selbst nimmt jedoch ab.

Das System profitiert. Ausgangspunkt des Wachstums sind weiterhin die Vereine: Jeder Euro an Wertschöpfung, der durch die Vereine erwirtschaftet wird, führt zu einer Wertschöpfung von 1,77 EUR an anderer Stelle (Abbildung 7).

Abbildung 7

Profifußballbedingte Wertschöpfung in anderen Branchen proportional zu 100 EUR im Profifußball¹

in EUR



1. Ohne induzierte Effekte

Somit werden noch immer knapp zwei Drittel der Wertschöpfung außerhalb des Profifußballs generiert. Dies macht deutlich, warum bei der Betrachtung des professionellen Fußballs in Deutschland und dessen wirtschaftlicher Bedeutung der Blick auf das gesamte System notwendig ist.

Während sich alle drei Effekte – direkt, indirekt und induziert – in absoluten Zahlen signifikant verstärkt haben (Abbildung 4), fällt auf, dass der direkte Effekt in der aktuellen Betrachtungsperiode überproportional zugelegt hat. Dadurch reduziert sich der „Abstrahleffekt“ der Branche auf 1,77 EUR im Vergleich zur Vorperiode (2,60 EUR in der Saison 2013/14). Ein wichtiger Hinweis in diesem Zusammenhang: Diese relative Betrachtung weist keinesfalls einen Rückgang der indirekten und induzierten Effekte aus, sondern unterstreicht vielmehr, wie außerordentlich stark die direkten Effekte im System Profifußball, d.h. vor allem in den Vereinen, in den vergangenen Jahren gestiegen sind.

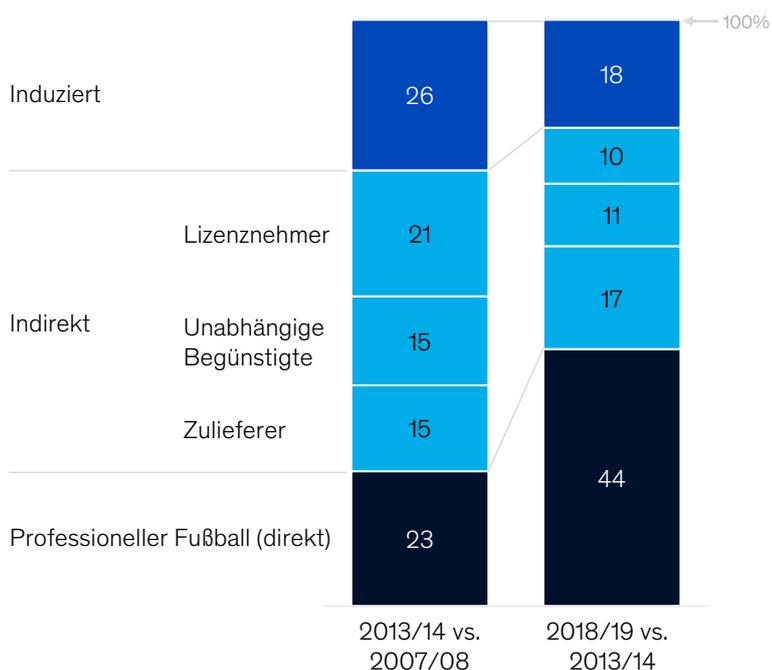
Fokus auf das Kerngeschäft. Das relativ geringere Wachstum der Beschäftigung im Vergleich zur Wertschöpfung verdeutlicht aber auch, dass sich die Wachstumsbereiche des Systems Profifußball fundamental verschoben haben (Abbildung 8).

Partizipierten in der vorausgegangenen Betrachtungsperiode (2007/08 bis 2013/14) noch alle Bereiche in etwa gleichermaßen am Wachstum, sehen wir in der aktuellen Periode ein relativ stärkeres Wachstum in der direkten Wertschöpfung, also in den Vereinen und der DFL selbst. Die Wachstumsquellen konzentrieren sich immer stärker auf das Kernprodukt professioneller Fußball. Damit steigt auch die Verantwortung der Vereine und der DFL für das gesamte System Profifußball in Deutschland und dessen künftiges Wachstum.

Abbildung 8

Wachstum der Wertschöpfung

in Prozent



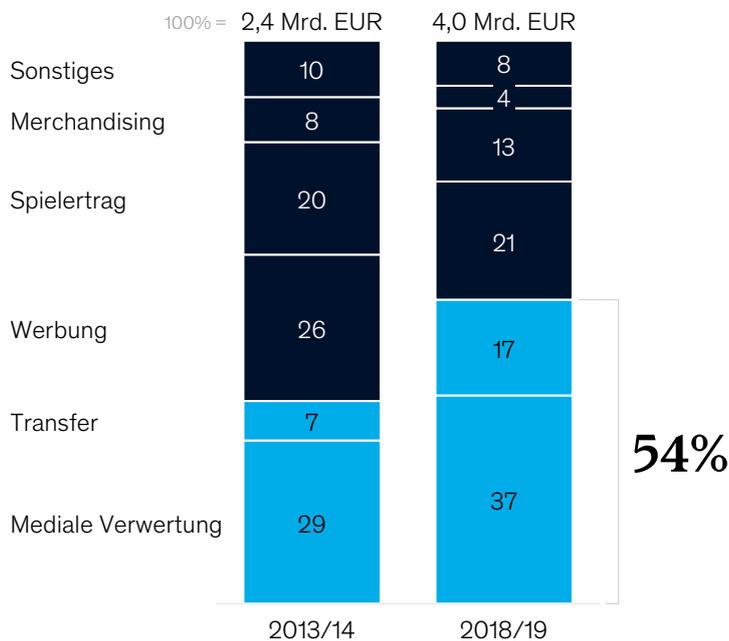
Dies ist vor allem auf gestiegene Medien- und Vermarktungseinnahmen der Vereine und der DFL zurückzuführen. Ein Blick auf die Umsätze der Vereine der Bundesliga verdeutlicht diesen Trend: Waren mediale Verwertung und Transfers in der Saison 2013/14 lediglich für rund ein Drittel der Umsätze verantwortlich, ist deren Anteil seither stetig auf mehr als die Hälfte der Umsätze in der Saison 2018/19 gestiegen (Abbildung 9). Währenddessen hat sich das Wachstum der Einnahmen bei Begünstigten, Zulieferern und Lizenznehmern verringert, da diese teilweise an die Grenzen der Skalierbarkeit stoßen (etwa hinsichtlich der Anzahl der Zuschauer oder bei Erlösen aus Merchandising).

Der im Juni 2020 verzeichnete Rückgang bei den Vermarktungserlösen für die zentrale Vergabe der Medienrechte wirft jedoch die Frage auf, inwieweit der Trend zu steigenden Umsätzen in den Bereichen mediale Verwertung und Transfers auch künftig als Wachstumsmotor fungieren kann. Hinzu kommt, dass einige Vereine – wie die Corona-Krise gezeigt hat – vergleichsweise schnell in eine finanzielle Schieflage geraten können, sobald bereits verplante substanzielle Einnahmen wie etwa Medienerlöse ausbleiben.

Abbildung 9

Relative Umsatzverteilung in der Bundesliga

in Prozent



Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass ein Großteil der Gelder aus dem signifikanten Umsatzanstieg in der vergangenen Betrachtungsperiode in Spielergehälter und Transferausgaben geflossen ist – und damit in Ausgabenposten, die sich während der COVID-19-Pandemie zumindest kurzfristig nur schwer reduzieren ließen. Während z.B. in der Saison 2013/14 noch etwas mehr als die Hälfte (d.h. 51%) des Gesamtaufwands der Vereine auf Spielergehälter und Transferausgaben entfiel, waren es in der Saison 2018/19 bereits 58%. Da infolge des steigenden Ausgabenanteils für Spielergehälter und Transfers auch der

Anteil des mittelfristig gebundenen Kapitals zunimmt, wird es für die Vereine immer wichtiger, sich mit der Notwendigkeit einer nachhaltigeren Mittelverwendung zu beschäftigen. Die bisherigen Erfahrungen mit der COVID-19-Pandemie sowie die künftig zu erwartende und sich in der aktuellen Transferperiode bereits abzeichnende Zurückhaltung auf der Ausgabenseite können für die Vereine so gesehen als Anstoß dienen, die (Neu-)Ausrichtung auf nachhaltiges Wirtschaften sowie strategisches, langfristiges Kaderwertmanagement zu forcieren.



Ausblick: Kaderwertmanagement für langfristigen Erfolg auf und neben dem Platz

Dank des steten Wachstums der vergangenen Jahre hat sich die Bundesliga nicht nur als wichtige Industrie für die deutsche Wirtschaft etabliert, sondern auch als solide finanzielle Basis für ihre Vereine. So waren alle aktuellen Vereine der Bundesliga über die vergangenen fünf Jahre in der Lage, ihre Umsätze signifikant zu steigern. Gleichzeitig hat sich allerdings auch die Kostenstruktur (insbesondere im Hinblick auf die Personalkosten und Transferausgaben) stetig nach oben entwickelt – was dazu beigetragen hat, dass einige Vereine durch das Wegbrechen von Umsätzen in der Corona-Krise innerhalb weniger Wochen von der Insolvenz bedroht waren. Die Erarbeitung einer stabilen wirtschaftlichen und aussichtsreichen sportlichen Basis setzt dementsprechend das Zusammenspiel beider Komponenten voraus: die Steigerung der Umsätze bei gleichzeitig zielgerichteter und umsichtiger Mittelverwendung, vor allem im sportlichen Bereich.

Eines ist klar: Oberstes Ziel im professionellen Fußball ist weiterhin der maximale Erfolg auf dem Platz. Trotz zunehmender Diskussionen rund um Kapitalzuflüsse und wirtschaftliche Renditen im internationalen Fußballgeschäft streben Vereine, Spieler und Fans vor allem nach den bestmöglichen sportlichen Resultaten. Dies ist nicht nur aus fußballromantischer Sicht eine gute Nachricht, sondern scheint auch aus rein ökonomischer Sicht sinnvoll. Angesichts der erheblichen erfolgsbezogenen Einkünfte von Vereinen aus den Medienerlösen, deren absolutes Wachstum das der anderen Umsatzströme (insbesondere Sponsoring, Spieltagerlöse und Merchandising) im Fußballgeschäft seit geraumer Zeit signifikant überschreitet, wird schnell klar, dass beides gilt: „Geld schießt Tore“ und „Tore bringen Geld“.

Kaderwert als zentrale Erfolgskennzahl

Wesentlicher Treiber des sportlichen Erfolgs eines Vereins ist die Qualität des zur Verfügung stehenden Kaders, die sich anhand des Marktwerts¹³ einer Mannschaft in Zahlen beschreiben lässt. Angesichts der Abhängigkeit des sportlichen Erfolgs vom Kaderwert sollte die nachhaltige Steigerung des Kaderwerts eine zentrale Bedeutung in der Strategie eines jeden Vereins einnehmen.

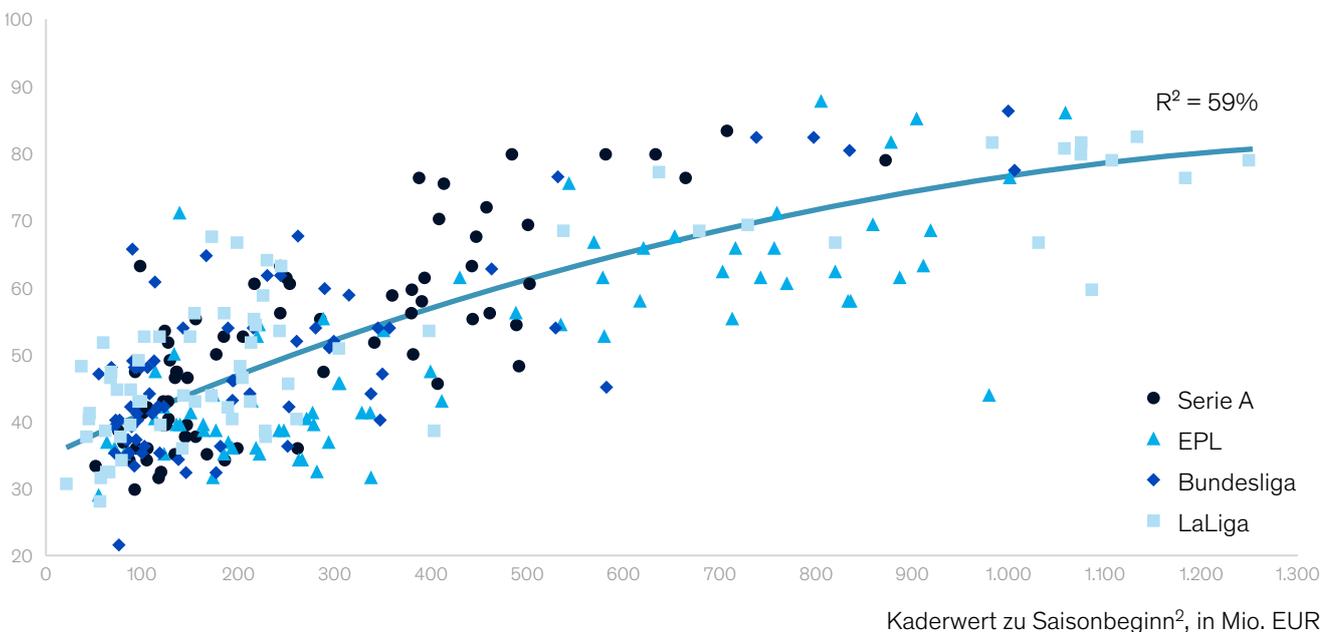
Bei der Evaluierung des Managements der Profivereine kann der Marktwert einer Mannschaft daher als zentrale Erfolgskennzahl genutzt werden. Wie sich empirisch belegen lässt, korreliert der Kaderwert sehr eng mit dem sportlichen Erfolg einer Mannschaft. Der Blick etwa auf die Bundesligaresultate sowie die Resultate in den anderen europäischen Topligen in den Saisons 2014/15 bis 2018/19 macht deutlich: Ein höherer Kaderwert führt im Mittel zu einer besseren Punktausbeute in der jeweiligen Liga (Abbildung 10).^{14,15}

Abbildung 10

Sehr starke Korrelation von sportlichem Erfolg und Kaderwert in den europäischen Topligen

Abhängigkeit der Punktzahl zum Saisonende und Kaderwert zu Saisonbeginn in 2014/15–2018/19¹

Erreichte von möglichen Punkten, in Prozent



1. Eine Übersicht der hier enthaltenen Teams findet sich im Anhang des McKinsey-Reports "The value pitch: the importance of team value management" (September 2020); <https://mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/The-value-pitch-The-importance-of-team-value-management>
2. Kaderwerte wurden „inflationbereinigt“ auf den Kaderwert der Saison 2018/19 angepasst

Quelle: McKinsey-Analyse basierend auf Transfermarkt-Daten

Gleichzeitig hat der allgemeine Anstieg der Umsätze in der Branche zu Wertsteigerungen der Spieler auf breiter Front geführt. Denn das Mehr an Umsatz führt nicht dazu, dass mehr Spieler gekauft werden, sondern – auf Grund des Wettbewerbs der Vereine auf dem Transfermarkt – zu höheren Bewertungen der einzelnen Spieler. Wenngleich somit alle Vereine im Schnitt einen Wertzuwachs ihres Kaders erwarten konnten, variiert die Höhe der Wertsteigerungen zwischen den Vereinen stark – von ca. 20 Mio. EUR bis über 500 Mio. EUR. Grund hierfür ist, dass die Wertgenerierung eines Vereins durchaus beeinflussbar zu sein scheint, was das strategische Management des Kaderwerts zu

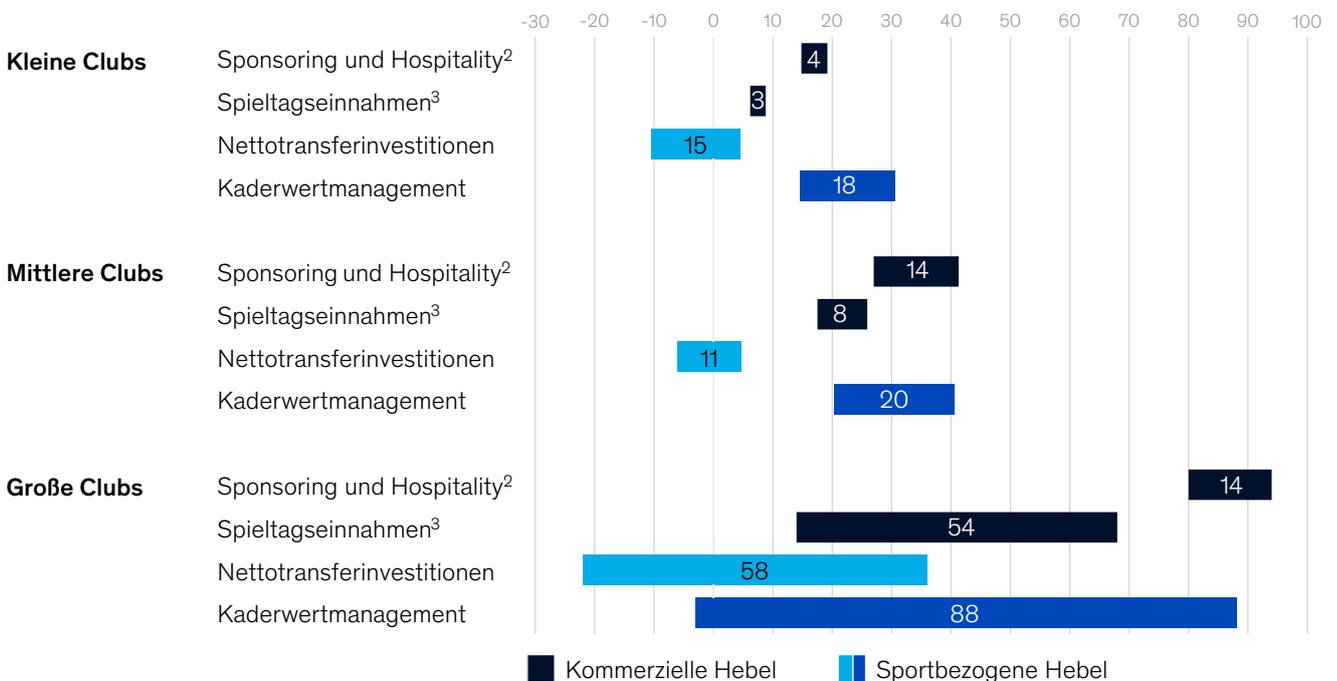
einem kritischen Faktor für sowohl sportlichen als auch wirtschaftlichen Erfolg macht.

Mit Blick auf die Bundesliga ließe sich argumentieren, dass kaderwertbezogene Managemententscheidungen auf Vereinsebene eine sportlich und wirtschaftlich wichtigere Rolle spielen als klassische kommerzielle Aktivitäten (Abbildung 11). Dies liegt zum einen daran, dass die Vereine den Kaderwert deutlich unmittelbarer beeinflussen können als z.B. Einnahmen aus TV-Verträgen. Zum anderen hat das Ergebnis des Kaderwertmanagements für die meisten Vereine der Bundesliga auch in absoluten Zahlen einen größeren monetären Einfluss als z.B. Sponsoring- oder Spieltagerlöse.

Abbildung 11

Größere finanzielle Unterschiede durch sportbezogene Managementhebel als durch traditionelle kommerzielle Hebel

Spanne der Umsatz-/Kaderwertmanagementsteigerung ausgewählter Bundesliga-Vereine¹, in Mio. EUR p.a.



1. Kleine Clubs: SC Freiburg, FC Augsburg, 1. FSV Mainz 05; mittlere Clubs: Eintracht Frankfurt, Werder Bremen, Hertha BSC Berlin, Borussia Mönchengladbach; große Clubs: Borussia Dortmund, FC Schalke 04, RB Leipzig

2. Sponsoringumsätze enthalten Einnahmen aus Trikot-, Ärmel- und Stadionsponsoring sowie Ausrüster- und Hospitalityeinnahmen für 2017/18

3. Spieltagumsätze enthalten Ticket- und Cateringeinnahmen für 2017/18

Quelle: McKinsey-Analyse basierend auf SPONSORS- und Transfermarkt-Daten

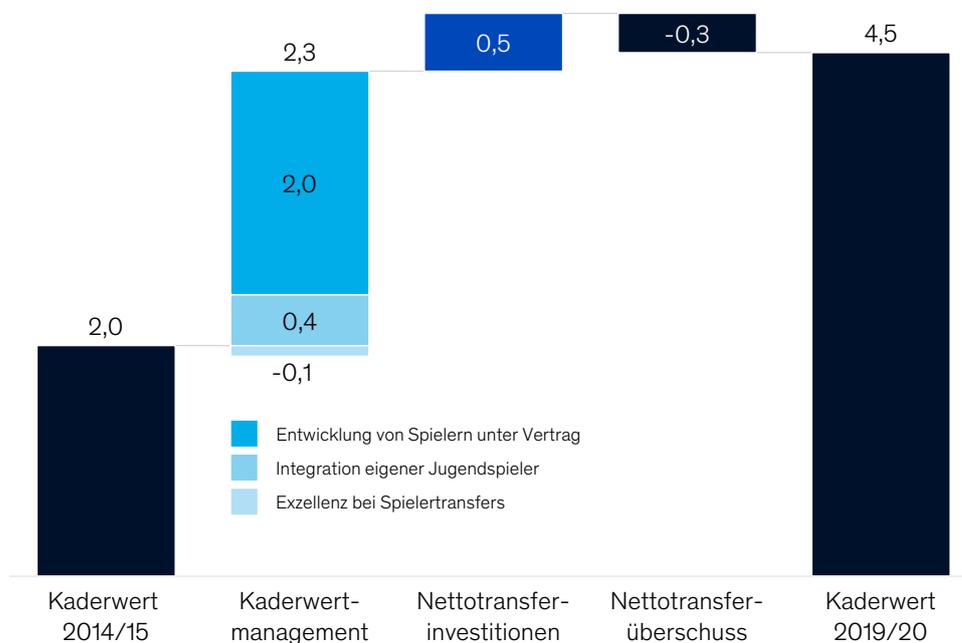
Kaderwertmanagement in der Bundesliga

Im Wesentlichen lässt sich der Marktwert einer Mannschaft durch zwei unterschiedliche Ansätze steuern: Kaderwertmanagement (d.h. die Entwicklung der Spieler unter Vertrag, die Exzellenz bei Spielertransfers oder die Integration von Jugendspielern) sowie Nettoinvestitionen in den Kader. Wie eine aktuelle McKinsey-Studie zu kaderwertbezogenen Managemententscheidungen bei den europäischen Topvereinen zeigt, resultieren zwei Drittel des Wertzuwachses aus dem Kaderwertmanagement, während Nettoinvestitionen in etwa ein Drittel ausmachen.¹⁶ Bei den betrachteten Bundesligavereinen fällt der Ergebniseffekt des Kaderwertmanagements anteilmäßig sogar noch stärker aus (Abbildung 12).

Abbildung 12

Gesamtkaderwerte und Treiber in der Bundesliga, 2014-19

in Mrd. EUR



Tatsächlich hat unsere Analyse zur Entwicklung der Kaderwerte von 15 Bundesligavereinen über die vergangenen fünf Spielzeiten zwei Dinge gezeigt: Erstens sind die Kaderwerte seit Beginn der Saison 2014/15 um 2,5 Mrd. EUR auf etwa 4,5 Mrd. EUR zu Beginn der Saison 2019/20 gestiegen, was einem Zuwachs von 125% bzw. einer jährlichen Wachstumsrate von mehr als 18% entspricht. Zweitens ist der mit über 90% (2,3 Mrd. EUR) weitaus größte Anteil an der Steigerung des Gesamtkaderwerts in diesem Zeitraum auf das Kaderwertmanagement zurückzuführen und weniger als 10% (160 Mio. EUR) auf Nettoinvestitionen. Insofern scheint es für die Steigerung des Marktwerts nicht primär entscheidend zu sein, wie viel Geld in den Kader investiert werden kann,

sondern vielmehr, wie erfolgreich der Kader hinsichtlich zusätzlicher Wertgenerierung gemanagt wird.

Tatsächlich zeigen die Ergebnisse unserer größer angelegten Analyse (für Einzelheiten zur Methodik siehe Textbox 1): Jeder der drei Hebel zur Wertgenerierung durch Kaderwertmanagement – d.h. (1) die Entwicklung von Spielern unter Vertrag, (2) die Exzellenz bei Spielertransfers sowie (3) die Integration eigener Jugendspieler – kann einen signifikanten finanziellen Vorteil generieren, um den Abstand zu finanzstärkeren Vereinen zu verringern bzw. einen bereits bestehenden Vorsprung auf finanzschwächere Vereine auszubauen. Dies gilt sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene.

Textbox 1: Definitionen und Methodik

Wir definieren den Marktwert einer Mannschaft als die Summe der Marktwerte aller Spieler, die am Ende der Sommertransferperiode einer Saison bei einem Verein unter Vertrag stehen. Diese Summe umfasst nicht die von anderen Vereinen ausgeliehenen Spieler, jedoch die an andere Vereine ausgeliehenen Spieler.

Die Analyse umfasst folgende Umfänge und Quellen:

- **Zeitraum.** Unsere Analyse betrachtet die Entwicklung der Marktwerte über einen Zeitraum von fünf Jahren.
- **Anzahl und Auswahlkriterien der Clubs.** Unsere Analyse umfasst die 61 Vereine, die in der Saison 2019/20 in der Bundesliga, der Premier League, der LaLiga oder der Serie A gespielt haben und entweder am Ende der Sommertransferperiode 2019 zu den 50 Vereinen mit den höchsten Kaderwerten weltweit gezählt haben oder seit der Saison 2014/15 maximal eine Saison nicht in der höchsten einheimischen Liga gespielt haben.
- **Datenquelle.** Die Daten stammen von der Plattform transfermarkt.de, basieren auf Schätzungen der Community der Plattform und Experten für die jeweiligen Vereine und werden auch in der Wissenschaft für andere Forschungszwecke verwendet.¹⁷

Für weitere Einzelheiten zur Methodik siehe Anhang des McKinsey-Reports “The value pitch: the importance of team value management“ (September 2020); <https://mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/The-value-pitch-The-importance-of-team-value-management>

1. Die Entwicklung von Spielern unter Vertrag¹⁸ hat für den bei diesem Hebel besten Verein in der Bundesliga einen Wert von 86 Mio. EUR pro Jahr bzw. rund 430 Mio. EUR über fünf Jahre generiert (Tabelle 1). Der Erfolg in der Anwendung dieses Hebels hängt strukturell vom Altersprofil eines Kaders und der Gesamtgröße der Mannschaft ab sowie von der Verteilung der Spielzeit auf die einzelnen Spieler. Zahlreiche Vereine, die sich bei der Entwicklung

von Vertragsspielern auszeichnen, setzen darauf, junge und talentierte Spieler zu integrieren, die von vielen internationalen Vereinen umworben werden. Da sie diesen eine klare Entwicklungsperspektive bieten können, sind sie überdurchschnittlich erfolgreich in der Akquisition von Spielern mit großem Potenzial für eine Marktwertsteigerung. Vereine mit großen und qualitativ besser besetzten Kadern sind dabei oft auf Rotation und die Ausleihe

von jungen Spielern an andere Vereine angewiesen, um deren Entwicklung zu gewährleisten. Da die Qualität des Coachings dieser Spieler und letztlich ihr sportlicher Erfolg dafür eine wichtige Rolle spielen, ist die Auswahl des Trainers wahrscheinlich die wichtigste Geschäftsentscheidung eines Vereins und sollte zum strategischen Ansatz des Vereins beim Kaderwertmanagement passen.

Tabelle 1	Generierter Wert in Mio. EUR pro Jahr	Differenz zum besten Bundesligaverein in Mio. EUR pro Jahr
Bester Bundesligaverein	86	0
Bundesligadurchschnitt	26	+60
Bester Verein Top-4-Ligen	127	-41
Gesamtdurchschnitt Top-4-Ligen	32	+54

2. Die Exzellenz bei Spielertransfers beruht auf Marktineffizienzen, die es den Vereinen ermöglichen, Spieler unter Marktwert zu erwerben bzw. über Marktwert zu verkaufen. Wenn z.B. ein Spieler, dessen Marktwert bei 20 Mio. EUR liegt, für 10 Mio. EUR verpflichtet werden kann, beträgt die Wertgenerierung vor Kosten 10 Mio. EUR. Die Wertgenerierung bei Spielertransfers erfordert allerdings nicht nur ein exzellentes

Scouting, sondern auch ein langfristiges Vertragsmanagement, um sicherzustellen, dass wertvolle Spieler den Verein nicht ablösefrei verlassen. Durch Verpflichtungen unter Marktpreis und Veräußerungen über Marktpreis konnte der beste Verein der Bundesliga durch diesen Hebel einen Wert von knapp 26 Mio. EUR pro Jahr bzw. rund 130 Mio. EUR über fünf Jahre generieren (Tabelle 2).¹⁹

Tabelle 2	Generierter Wert in Mio. EUR pro Jahr	Differenz zum besten Bundesligaverein in Mio. EUR pro Jahr
Bester Bundesligaverein	26	0
Bundesligadurchschnitt	-1	+27
Bester Verein Top-4-Ligen	27	-1
Gesamtdurchschnitt Top-4-Ligen	-6	+32

3. Die Integration eigener

Jugendspieler beschreibt die Wertgenerierung durch die gezielte Ausbildung eigener Talente und deren Einbindung in den Profikader ebenso wie die möglicherweise anschließende Weiterentwicklung und Wertsteigerung der Spieler. Der Bundesligaverein, der diesen Hebel am besten genutzt hat, konnte dadurch im Betrachtungszeitraum pro Saison mehr als 20 Mio. EUR (rund 105 Mio. EUR über fünf Jahre) an Wert generieren, während der von der Bundesliga im Schnitt generierte Wert hier bei 6 Mio. EUR (30 Mio. EUR über fünf Jahre) lag (Tabelle 3). Um hochkarätige Spieler anzuziehen, die noch in den U-Mannschaften spielen können, ist es für einen Verein erfolgskritisch, sich einen Ruf als

Plattform für vielversprechende Talente im Jugendbereich aufzubauen. Dies erfordert ein klares Wertversprechen für die besten jungen Spieler (z.B. hervorragende Jugendtrainer, eine klare Perspektive für die Entwicklung über die U-Mannschaften hinweg bis in den Profikader, strategische Ausleihen im Profialter). Idealerweise lässt sich dieses Wertversprechen anhand der Erfolgsbilanz ehemaliger Jugendspieler des Vereins belegen.

Obwohl der absolute Wertbeitrag, den der beste Bundesligaverein durch diesen Hebel erzielt, im Vergleich zu den höchsten Wertbeiträgen, die sich mittels der beiden anderen Hebel

generieren lassen, am geringsten ausfällt, gelingt es einigen Vereinen dennoch, sich auf diesem Wege einen signifikanten Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. Das erfolgreiche Integrieren junger Talente in die erste Mannschaft ist darüber hinaus das Rückgrat der Wertgenerierung innerhalb der Bundesliga. Schließlich sind regelmäßige Ligaeinsätze die Grundvoraussetzung für steigende Marktwerte der jungen Spieler und mögliche Wechsel zu größeren Vereinen. Insofern tun die Bundesligavereine gut daran, weiter in den Nachwuchs zu investieren und – nicht zuletzt im Interesse der Bundesliga – Talente langfristig in Deutschland zu halten.

Tabelle 3	Generierter Wert in Mio. EUR pro Jahr	Differenz zum besten Bundesligaverein in Mio. EUR pro Jahr
Bester Bundesligaverein	21	0
Bundesligadurchschnitt	6	+15
Bester Verein Top-4-Ligen	58	-37
Gesamtdurchschnitt Top-4-Ligen	11	+10

Die Kaderwerte der Bundesliga im internationalen Vergleich

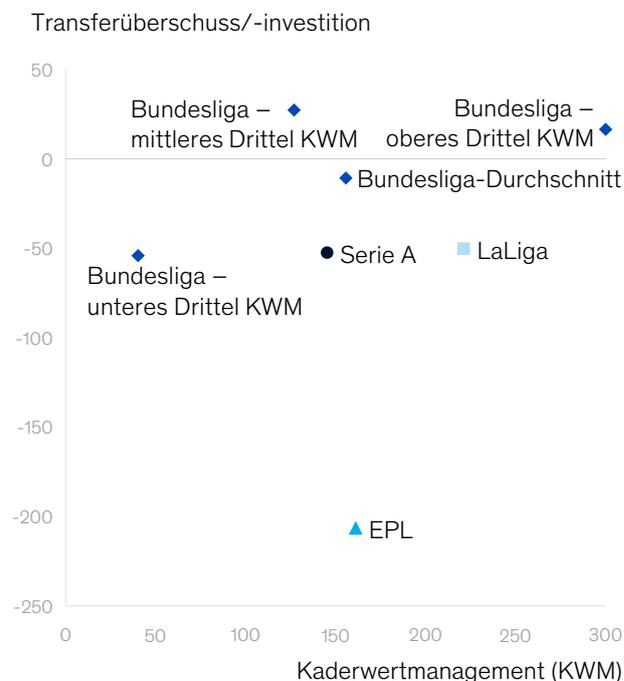
Mit mehr als 4 Mrd. EUR ist die Bundesliga hinsichtlich ihres Gesamtumsatzes schon heute die zweitgrößte Fußballliga der Welt.²⁰ Mit Blick auf die durchschnittlichen Kaderwerte der Vereine (in Höhe von rund 300 Mio. EUR) rangiert die Bundesliga derzeit allerdings lediglich auf Platz vier – hinter der englischen Premier League (ca. 555 Mio. EUR), der spanischen

LaLiga (ca. 430 Mio. EUR) und der italienischen Serie A (ca. 345 Mio. EUR). Insofern hat die Bundesliga beste Ausgangsvoraussetzungen und sollte die Diskrepanz zwischen Umsatz und durchschnittlichem Kaderwert als Ansporn verstehen, sich auf Dauer unter den besten drei Ligen der Welt zu platzieren. Das Entwickeln einer strategischen Perspektive auf das Thema Kaderwertmaximierung könnte hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten (Abbildung 13).

Abbildung 13

Durchschnittliche Wertgenerierung durch Kaderwertmanagement und Nettoinvestitionen, 2014/15-2018/19 – Cluster Kaderwertmanagement

in Mio. EUR



Vergleicht man die beiden Dimensionen Nettoinvestitionen und Kaderwertmanagement zwischen den vier europäischen Topligen, wird schnell deutlich, dass die Premier League ein Ausreißer ist. Auf Grund ihrer enormen finanziellen Mittel tätigten die englischen Vereine über die vergangenen fünf Spielzeiten im Schnitt insgesamt Nettoinvestitionen von mehr als 200 Mio. EUR pro Verein. Die Bundesligavereine hingegen haben im Schnitt deutlich weniger netto investiert (etwa 11 Mio. EUR) – selbst im Vergleich zu den Vereinen aus Spanien und Italien, deren Investitionen im Schnitt bei rund 50 Mio. EUR bzw. 52 Mio. EUR lagen. In puncto Kaderwertmanagement hingegen stechen vor allem spanische Vereine hervor. Hier haben LaLiga-Vereine über fünf Jahre pro Verein durchschnittlich insgesamt rund 220 Mio. EUR an Wert generiert bzw. 45 Mio. EUR pro Saison. Die Bundesliga erweist sich in dieser

Hinsicht mit rund 150 Mio. EUR Wertgenerierung aus dem Kaderwertmanagement als absolut konkurrenzfähig – sowohl zur Premier League (160 Mio. EUR) als auch zur Serie A (145 Mio. EUR).

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Unterschiede innerhalb der Bundesliga so enorm sind, dass die in dieser Kategorie besten fünf Bundesligavereine mit ihrem Kaderwertmanagement im Schnitt deutlich mehr Wert generieren konnten als z.B. die Vereine der LaLiga im Schnitt. Dies bestärkt die Hypothese, dass sich mittels strategischer kaderbezogener Managemententscheidungen ein signifikant höherer Marktwert des Kaders erzielen lässt, und zeigt, dass einige Vereine der Bundesliga bereits heute in puncto Wertgenerierung durch Kaderwertmanagement zur europäischen Spitzengruppe zählen.

2,3 Mrd. EUR

Wertgenerierung aus dem Kaderwertmanagement



Das System Profifußball in Deutschland konnte in den vergangenen fünf Jahren erneut starke Wachstumsraten verzeichnen. In der Folge haben nicht nur dessen gestiegener Anteil direkter, indirekter und induzierter Wertschöpfung an der Gesamtwertschöpfung hierzulande, sondern auch dessen Stabilität als Arbeitsstätte und wichtige Steuerquelle entscheidend dazu beigetragen, dass sich das System Profifußball als Industriezweig in der Mitte der deutschen Gesellschaft etabliert hat.

Doch wenngleich hierzulande das System Profifußball weiterhin deutlich schneller wächst als viele andere Industriesektoren, ist in der aktuellen Betrachtungsperiode seit 2015 auch eine langsame Abschwächung des Wachstums zu beobachten. Diese resultiert einerseits aus der Entwicklung des Systems Profifußball hin zu einem etablierten Wirtschaftssektor, deutet andererseits jedoch darauf hin, dass innerhalb des Systems einige Bereiche (z.B. Spieltageeinnahmen, Merchandising) an die Grenzen

der Skalierbarkeit stoßen. Darüber hinaus lässt sich eine Verschiebung der Wachstumsquellen hin zum Kerngeschäft beobachten, d.h. zur DFL und zu den Vereinen selbst. Die Verantwortung für das System liegt somit immer stärker in den Händen des Profifußballs.

Die turbulente Saison 2019/20 und die unmittelbaren Auswirkungen der COVID-19-Pandemie haben außerdem erneut den hohen gesellschaftlichen Stellenwert der Bundesliga, aber auch die Robustheit des Systems Profifußball in Deutschland unterstrichen. Zugleich hat die COVID-19-Krise allerdings bislang ungeahnte Schwachstellen im System offengelegt und zu signifikanten finanziellen Einbußen der Vereine geführt. Wenngleich Letztere die ersten Monate der Krise zumeist ohne Inanspruchnahme von Staatshilfen meistern konnten, ist klar geworden, dass der drohende Wegfall fest eingeplanter Umsätze einige Vereine vor existenzielle Probleme stellen kann.

Vor diesem Hintergrund rückt wirtschaftliche Nachhaltigkeit beim Management von Fußballvereinen in den Vordergrund. Besondere Bedeutung fällt hierbei einer umsichtigen Mittelverwendung zu, vor allem im Rahmen des strategischen Kaderwertmanagements. Signifikante und nachhaltige Steigerungen des Marktwerts von Talenten, Exzellenz bei Spielertransfers sowie die gezielte Integration von Jugendspielern aus den Nachwuchsleistungszentren bergen erhebliches zusätzliches Potenzial zur Wertgenerierung und können den Grundstein für eine Konsolidierung von Vereinskassen legen. Davon würden auch die Fans profitieren – schließlich zielt das Kaderwertmanagement darauf ab, mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln den bestmöglichen Kader zusammenzustellen, ohne dabei die finanzielle Stabilität des Vereins zu gefährden.

Endnoten

- ¹ <https://www.kicker.de/773385/artikel>
- ² Zur Einordnung: Während die 2010er Studie „Wirtschaftsfaktor Bundesliga“ auf eine grundsätzliche Einschätzung der Größenordnung an Wertschöpfung abzielte, die der Profifußball in Deutschland direkt und indirekt entfaltet, ermöglichte die 2015er Studie „Wachstumsmotor Bundesliga“ erstmals eine Analyse der Wachstumsdynamik und der dahinterliegenden Treiber.
- ³ Basis der vorherigen Studien waren die Saisons 2007/08 (2010) und 2013/14 (2015).
- ⁴ Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 30. März 2020, <http://www.statistikportal.de/de/bruttowertschoepfung-vgr>
- ⁵ Statistisches Bundesamt, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen 2019, 15. Januar 2020, abgerufen am 12. August 2020, https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Publikationen/Downloads-Inlandsprodukt/inlandsprodukt-erste-ergebnisse-pdf-2180110.pdf?__blob=publicationFile
- ⁶ Im Jahr 2018 verzeichnete die Premier League einen Rückgang von 1,8 Mrd. GBP auf 1,7 Mrd. GBP für die nationale Übertragung der Spielzeiten 2019 bis 2022. (<https://www.bbc.com/news/uk-43052024>)
- ⁷ Übersetzt aus dem Englischen: „When you look not only to England, but Italy, Spain, France, [the value of domestic screening rights deals] ... get a little bit closer to the ceiling.“; Financial Times, 12. Februar 2019; <https://www.ft.com/content/47e96616-2ae2-11e9-a5ab-ff8ef2b976c7>
- ⁸ Aus Gründen der Datenverfügbarkeit wurden für die Analyse der Kaderwertentwicklung jeweils die Kader und die entsprechenden Marktwerte mit Stichtag zum Ende der jeweiligen Sommertransferperiode genommen.
- ⁹ Aus Gründen der Vergleichbarkeit der Ergebnisse beider Studien wurde erneut darauf verzichtet, die 3. Liga neu aufzunehmen. Auch der relativ geringe Anteil der 3. Liga am Gesamtumsatz der deutschen Profiligen von ca. 4% rechtfertigt dieses Vorgehen.
- ¹⁰ Durch eSports erzielte Umsätze der DFL sowie von Vereinen der Bundesliga und der 2. Bundesliga wurden berücksichtigt; Umsätze von eigenständigen eSports-Organisationen hingegen nicht.
- ¹¹ 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.
- ¹² Nominales Wachstum: 7,6% von 2007/08 bis 2013/14 und 6,8% von 2013/14 bis 2018/19
- ¹³ Die Daten zum Marktwert wurden auf transfermarkt.de erhoben. Weitere Informationen zur Quelle der Daten finden sich im Anhang des McKinsey-Reports "The value pitch: the importance of team value management" (September 2020); <https://mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/The-value-pitch-The-importance-of-team-value-management>
- ¹⁴ Jürgen Gerhards und Michael Mutz, "Who wins the championship? Market value and team composition as predictors of success in the top European football leagues". *European Societies* 19, no. 3 (2017): 223–242. (2016)
- ¹⁵ Michal Klobučník, Martin Plešivčák, und Milan Vrábaf, "Football clubs' sports performance in the context of their market value and GDP in the European Union regions". *Bulletin of Geography. Socio-Economic Series* 45, no. 45 (September 2019): 59–74.
- ¹⁶ McKinsey & Company, "The value pitch: the importance of team value management" (September 2020); <https://mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/The-value-pitch-The-importance-of-team-value-management>
- ¹⁷ Prockl, F. und Frick, B. (2018). Information Precision in Online Communities: Player Valuations on www.transfermarkt.de. *International Journal of Sport Finance*, 13(4).
- ¹⁸ In unserer Analyse sind Spieler, die im betrachteten Zeitraum den vereinsinternen Sprung in die Profimannschaft geschafft haben, dem Bereich Integration eigener Jugendspieler zugeordnet. Marktwertveränderungen dieser Spieler sind ebenfalls in diesem Bereich integriert.
- ¹⁹ In diesem Zusammenhang gilt es allerdings zu beachten, dass in unserer Analyse weder Handgelder noch Beraterhonorare berücksichtigt sind. Da beide – insbesondere die Beraterhonorare – von Jahr zu Jahr steigen, kann dies dazu führen, dass sich zunehmend größere Anteile des generierten Werts in die Hände der Spieler und ihrer Berater verlagern.
- ²⁰ DFL Wirtschaftsreport 2020

Ansprechpartner

McKinsey & Company, Inc.

Dr. Tilman Tacke

E-Mail: tilman_tacke@mckinsey.com

Autoren

Dr. Klaus Behrenbeck

Dr. Tilman Tacke

Nicolas Schreiber

Martin Schlappa

Harry Krüger

Nicolas Frevel

Daniel Beiderbeck

Wir danken Dr. Stefan Reimig und Tim Ecker für ihren Beitrag bei der Erstellung dieses Reports. Unsere Recherchen wurden durch die DFL unterstützt, deren Ansprechpartnern für unser Projekt (Dr. Steffen Merkel und Timo Kessler) wir ebenfalls für ihre zahlreichen Anregungen danken.

