

# **Auswirkungen der UEFA Champions League auf die Bundesliga und ihre Vereine**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Februar 2015

vorgelegt von

**Christoph Partosch**

aus Starnberg

Dekan: Prof. Dr. Christoph Watrin, StB

Erstgutachter: Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststr. 100  
48151 Münster

Zweitgutachter: Prof. Dr. Joachim Prinz  
Universität Duisburg-Essen, Campus Duisburg  
Mercator School of Management  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
Lotharstraße 65  
47057 Duisburg

Tag der mündlichen Prüfung: 28. April 2015

## **Danksagung**

Ich möchte an dieser Stelle besonders Prof. Dr. Alexander Dilger danken, der mich bei der Erstellung der Dissertation betreut und mir wertvolle Anmerkungen und Hinweise geliefert hat, die mir sehr weitergeholfen und die Qualität meiner Dissertation verbessert haben. Vielen Dank möchte ich in dem Zusammenhang auch dafür sagen, mir die Möglichkeit gegeben zu haben, in einem Bereich meine Dissertation anzufertigen, der mich seit jeher begeistert.

Gleichzeitig möchte ich mich sehr bei Prof. Dr. Joachim Prinz bedanken, der sich als Zweitgutachter meiner Dissertation zur Verfügung gestellt hat.

Ich möchte auch Danke sagen an alle ehemaligen Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts für Ökonomische Bildung, des Instituts für Ökonomische Politikanalyse und insbesondere des Instituts für Organisationsökonomik, die mich vor allem während meiner Zeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Organisationsökonomik mit ihren Tipps und Ratschlägen unterstützt haben.

Außerdem möchte ich mich noch bei meinen Freunden Gregor Beitz, Sören Frerich und Ludwig Metz bedanken, die meine Begeisterung für den Fußball teilen und stets hochgeschätzte Partner kontroverser Diskussionen sind.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Allgemeiner Grundlagenteil .....</b>	<b>6</b>
2.1. Die Bundesliga .....	6
2.1.1. Teilnehmer und Organisation .....	6
2.1.2. Spielmodus .....	7
2.1.3. Ökonomische Bedeutung .....	10
2.2. Die UEFA Champions League .....	13
2.2.1. Teilnehmer und Organisation .....	13
2.2.2. Spielmodus .....	15
2.2.3. Ökonomische Bedeutung .....	16
2.3. Die Europa League und der DFB-Pokal .....	21
<b>3. Die Merkmale eines Champions League-Spiels und deren Einfluss auf die Bundesliga .....</b>	<b>23</b>
3.1. Einführung .....	23
3.2. Grundlagen und Hypothesen .....	24
3.3. Datensatz und Operationalisierung der Variablen .....	29
3.4. Ergebnisse .....	33
3.4.1. Bivariate Analyse .....	33
3.4.2. Multivariate Analyse .....	40
3.5. Diskussion .....	42
3.6. Zusammenfassung .....	49

<b>4. Die Auswirkungen einer Champions League-Teilnahme auf die Leistungen der Teams innerhalb einer Bundesligaspielzeit.....</b>	<b>51</b>
4.1. Einführung.....	51
4.2. Literaturüberblick und Forschungsfrage.....	52
4.2.1. Positive Aspekte der Champions League.....	52
4.2.2. Hohe Zusatzbelastung und Verletzungsgefahr.....	54
4.2.3. Die Rolle des Zufalls.....	57
4.3. Empirisches Vorgehen.....	58
4.3.1. Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams.....	58
4.3.1.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen.....	59
4.3.1.2. Ergebnisse.....	60
4.3.2. Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams.....	64
4.3.2.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen.....	64
4.3.2.2. Ergebnisse.....	64
4.3.3. Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel.....	68
4.3.3.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen.....	68
4.3.3.2. Ergebnisse.....	69
4.3.4. Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL.....	71
4.3.4.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen.....	72
4.3.4.2. Ergebnisse.....	72
4.4. Diskussion.....	75
4.5. Zusammenfassung.....	78
<b>5. Wie die Champions League den Marktwert eines Bundesligaklubs und das (Transfer-)Verhalten des Managements beeinflusst – Eine Fallstudienanalyse .....</b>	<b>80</b>
5.1. Einführung.....	80
5.2. Theorie und mögliche Probleme in der Praxis.....	81
5.2.1. Der Marktwert und mögliche Einflüsse der Champions League.....	81

5.2.2. Was ein Ansteigen des Marktwerts verhindern könnte.....	83
5.3. Fallstudienanalyse .....	86
5.3.1. Daten und Vorgehensweise .....	86
5.3.2. Analyse der Vereine .....	88
5.3.2.1. FC Bayern München .....	93
5.3.2.2. VfB Stuttgart .....	97
5.3.2.3. SV Werder Bremen .....	99
5.3.2.4. Bayer 04 Leverkusen.....	103
5.3.2.5. FC Schalke 04 .....	106
5.3.2.6. Hamburger SV.....	108
5.3.2.7. VfL Wolfsburg .....	112
5.3.2.8. Borussia Dortmund .....	114
5.4. Erkenntnisse und Diskussion .....	117
5.5. Zusammenfassung .....	125
<b>6. Wie die Champions League den Marktwert eines Bundesligaklubs und das (Transfer-)Verhalten des Managements beeinflusst - Quantitativ-Empirische Überprüfung der Fallstudienanalyse.....</b>	<b>127</b>
6.1. Einführung.....	127
6.2. Fallstudienkenntnisse und Formulierung der Hypothesen .....	128
6.3. Datensatz und Variablenbeschreibung .....	130
6.4. Ergebnisse .....	132
6.5. Diskussion .....	145
6.6. Zusammenfassung .....	148
<b>7. Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition einzelner Vereine und die Competitive Balance der Bundesliga.....</b>	<b>150</b>
7.1. Einführung.....	150

7.2. Grundlagen .....	151
7.2.1. Competitive Balance .....	151
7.2.2. Geld und weitere Erfolgsfaktoren im Fußball.....	153
7.2.3. Quellen und Determinanten der Klüberlöse.....	154
7.3. Theoretische Analyse .....	156
7.3.1. Ziel, Modellbeschreibung und Vorgehen.....	156
7.3.2. Auswirkungen der Champions League .....	162
7.3.3. Erkenntnisse aus der theoretischen Analyse .....	167
7.4. Empirische Analyse.....	171
7.4.1. Ziel, Vorgehen und Datensatz .....	171
7.4.2. Empirische Analyse der Saisonkomponente .....	172
7.4.3. Empirische Analyse der Teamkomponente.....	178
7.5. Diskussion .....	187
7.5.1. Schlussfolgerungen und Unterschiede der theoretischen und empirischen Analyse.....	187
7.5.2. Mögliche Strategien der Vereine im Falle einer Champions League- Teilnahme.....	192
7.5.3. Möglichkeiten zur Steigerung der Competitive Balance durch die Liga .....	196
7.6. Zusammenfassung .....	206
<b>8. Allgemeine Zusammenfassung und Möglichkeiten zu weiterer Forschung .....</b>	<b>208</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>214</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XVI</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Entwicklung der Durchschnittszuschauerzahl pro Spiel in der Bundesliga seit 1963. ....	10
<b>Abbildung 2:</b> Durchschnittliche Anzahl der Stadionbesucher in Profisportligen.....	11
<b>Abbildung 3:</b> Entwicklung des Gesamterlöses der Bundesliga in Tausend €.....	11
<b>Abbildung 4:</b> Erlöse bedeutender Fußballligen in der Spielzeit 2011/12 .....	12
<b>Abbildung 5:</b> Erfolgswert-Modell.....	159
<b>Abbildung 6:</b> Wahrscheinlicher Bereich des Erfolgswerts .....	160
<b>Abbildung 7:</b> Ausgangssituation zu Saisonbeginn <sup>(0)</sup> .....	161
<b>Abbildung 8:</b> Ausgangssituation zu Saisonbeginn <sup>(1)</sup> - Szenario 1.....	163
<b>Abbildung 9:</b> Ausgangssituation zu Saisonbeginn <sup>(1)</sup> - Szenario 2a.....	165
<b>Abbildung 10:</b> Ausgangssituation zu Saisonbeginn <sup>(1)</sup> - Szenario 2b.....	167
<b>Abbildung 11:</b> Ausschüttungsbeträge der UEFA an die Champions League- Teilnehmer in den Spielzeiten 2005/06 bis 2013/14 (in € Mio.) .....	169
<b>Abbildung 12:</b> Entwicklung des Koeffizienten der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams in den Spielzeiten 1992/93 bis 2013/14 .....	172
<b>Abbildung 13:</b> Entwicklung der Konzentrationsrate CR 2 in den Spielzeiten 1992/93 bis 2012/14 .....	175
<b>Abbildung 14:</b> Entwicklung der Konzentrationsrate CR 3 in den Spielzeiten 1992/93 bis 2012/14 .....	175
<b>Abbildung 15:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung Bayern Münchens zwischen 1992/93-2002/03 und 2003/04-2013/14.....	182
<b>Abbildung 16:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des VfB Stuttgarts zwischen 1992/93-2002/03 und 2003/04-2013/14.....	182
<b>Abbildung 17:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des SV Werder Bremens zwischen 1992/93-2003/04 und 2004/05-2013/14.....	183

<b>Abbildung 18:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung Bayer 04 Leverkusens zwischen 1992/93-2003/04 und 2004/05-2013/14.....	183
<b>Abbildung 19:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des FC Schalke 04 zwischen 1992/93-2004/05 und 2005/06-2013/14.....	184
<b>Abbildung 20:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des Hamburger SV zwischen 1992/93-2005/06 und 2006/07-2013/14.....	184
<b>Abbildung 21:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des VfL Wolfsburgs zwischen 1992/93-2008/09 und 2009/10-2013/14.....	185
<b>Abbildung 22:</b> Vergleich der Tabellenplatzentwicklung Borussia Dortmunds zwischen 1992/93-2010/11 und 2011/12-2013/14.....	185
<b>Abbildung 23:</b> Aufbau des Ligen-/Playoff-Modus zur Steigerung der Competitive Balance (Reguläre Saison) .....	202
<b>Abbildung 24:</b> Aufbau des Ligen-/Playoff-Modus zur Steigerung der Competitive Balance (Playoffs) .....	203

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Abschlusstabelle der Bundesliga-Saison 2013/2014.....	9
<b>Tabelle 2:</b> Gewinn- und Verlustrechnung der Bundesliga in der Saison 2012/13 .....	13
<b>Tabelle 3:</b> Champions League-Zahlungen (gerundet) der UEFA an deutsche Klubs 2012/2013 in Mio. Euro.....	18
<b>Tabelle 4:</b> Anteil der Champions League-Erlöse an den Gesamteinnahmen der deutschen Klubs in der Saison 2012/2013, in Mio. Euro.....	19
<b>Tabelle 5:</b> Liste der Auszahlungen an die Champions League-Teilnehmer 2013/2014 in Tsd. Euro.....	20
<b>Tabelle 6:</b> Durchschnittsaufwand Bundesliga Saison 2012/2013 .....	28
<b>Tabelle 7:</b> Korrelation Resultat Champions League – Resultat Bundesliga .....	34
<b>Tabelle 8:</b> Korrelation Qualität des Champions-League-Gegners – Resultat Bundesliga .....	34
<b>Tabelle 9:</b> Korrelation Zeit in Std. – Resultat Bundesliga.....	35
<b>Tabelle 10:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen Austragungsort Champions League .....	35
<b>Tabelle 11:</b> t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen Austragungsort Champions League .....	36
<b>Tabelle 12:</b> Zusammenhang Spielnummer – Resultat Bundesliga.....	36
<b>Tabelle 13:</b> Zusammenhang Erfahrung – Resultat in der Bundesliga .....	37
<b>Tabelle 14:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison.....	38
<b>Tabelle 15:</b> t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison.....	38
<b>Tabelle 16:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison.....	39
<b>Tabelle 17:</b> t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison.....	39
<b>Tabelle 18:</b> Modellübersicht Regressionsanalyse.....	40

<b>Tabelle 19:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse .....	40
<b>Tabelle 20:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse .....	41
<b>Tabelle 21:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen MW Verein bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison.....	43
<b>Tabelle 22:</b> t-Test der Variablen MW Verein bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison	43
<b>Tabelle 23:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Erfahrung bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison.....	44
<b>Tabelle 24:</b> t-Test der Variablen Erfahrung bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison.....	44
<b>Tabelle 25:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen MW BL Gegner bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison.....	45
<b>Tabelle 26:</b> t-Test der Variablen MW BL Gegner bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison.....	45
<b>Tabelle 27:</b> Modellübersicht Regressionsanalyse (2) .....	46
<b>Tabelle 28:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse (2).....	47
<b>Tabelle 29:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (2).....	47
<b>Tabelle 30:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams).....	60
<b>Tabelle 31:</b> t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams).....	61
<b>Tabelle 32:</b> Ränge des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams).....	61
<b>Tabelle 33:</b> Teststatistiken des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams).....	62
<b>Tabelle 34:</b> Modellzusammenfassung (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams).....	62

<b>Tabelle 35:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams).....	63
<b>Tabelle 36:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams).....	63
<b>Tabelle 37:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams) .....	65
<b>Tabelle 38:</b> t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams).....	65
<b>Tabelle 39:</b> Ränge des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams).....	66
<b>Tabelle 40:</b> Teststatistiken des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams).....	66
<b>Tabelle 41:</b> Modellzusammenfassung (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams).....	66
<b>Tabelle 42:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams).....	67
<b>Tabelle 43:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams).....	67
<b>Tabelle 44:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel) .....	69
<b>Tabelle 45:</b> t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel) .....	70
<b>Tabelle 46:</b> Modellzusammenfassung (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel) .....	70
<b>Tabelle 47:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel) .....	70
<b>Tabelle 48:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel) .....	71

<b>Tabelle 49:</b> Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL).....	73
<b>Tabelle 50:</b> t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL) .....	73
<b>Tabelle 51:</b> Modellzusammenfassung (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL) .....	74
<b>Tabelle 52:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL) .....	74
<b>Tabelle 53:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL) .....	75
<b>Tabelle 54:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen Champions League und Marktwert .....	76
<b>Tabelle 55:</b> t-Test der Variablen Champions League und Marktwert .....	76
<b>Tabelle 56:</b> Ewige Tabelle der Fußball-Bundesliga von 1963/64 bis 2013/14 .....	90
<b>Tabelle 57:</b> Liste der bedeutenden Vereinstitel der acht betrachteten Champions League-Teams von 1963/64 bis 2013/14 .....	91
<b>Tabelle 58:</b> Bedeutende Spielerabgänge von Werder Bremen im Zeitraum 2004/05 bis 2013/14 .....	102
<b>Tabelle 59:</b> Leverkusens Sommer-Transferbilanzen im Zeitraum von 2003 bis 2014 .....	106
<b>Tabelle 60:</b> Startelfeinsätze, Ablösesummen und Durchschnittsnote ausgewählter HSV-Verpflichtungen in deren Erstsaison .....	111
<b>Tabelle 61:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen Marktwertveränderung (MW-Change) .....	132
<b>Tabelle 62:</b> t-Test der Variablen Marktwertveränderung (MW-Change) .....	133
<b>Tabelle 63:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader (alt)) .....	133
<b>Tabelle 64:</b> t-Test der Variablen Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader (alt)) .....	134

<b>Tabelle 65:</b> Modellzusammenfassung Regression (Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> ).....	134
<b>Tabelle 66:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse (Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> ) .....	135
<b>Tabelle 67:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> ) .....	135
<b>Tabelle 68:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test (2) der Variablen Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader <sub>(alt)</sub> ) .....	136
<b>Tabelle 69:</b> t-Test (2) der Variablen Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader <sub>(alt)</sub> ) .....	136
<b>Tabelle 70:</b> Modellzusammenfassung Regression (2) (Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> ) ..	137
<b>Tabelle 71:</b> Signifikanz der Regressionsanalyse (2) (Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> ).....	137
<b>Tabelle 72:</b> Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (2) (Marktwertveränderung Kader <sub>(alt)</sub> ) .....	137
<b>Tabelle 73:</b> Häufigkeitstabelle zur Gruppenvariablen Champions League (CL) für H3 .....	139
<b>Tabelle 74:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen (Z-A)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H3 ..	140
<b>Tabelle 75:</b> t-Test der Variablen (Z-A)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H3 .....	140
<b>Tabelle 76:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen (T-Bilanz)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H3.....	141
<b>Tabelle 77:</b> t-Test der Variablen (T-Bilanz)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H3 .....	141
<b>Tabelle 78:</b> Häufigkeitstabelle zur Gruppenvariablen CL-Aus für H4 .....	142
<b>Tabelle 79:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen (Z-A)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H4 .	143
<b>Tabelle 80:</b> t-Test der Variablen (Z-A)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H4 .....	143
<b>Tabelle 81:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen (T-Bilanz)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H4.....	144
<b>Tabelle 82:</b> t-Test der Variablen (T-Bilanz)/ MW Kader <sub>(alt)</sub> aus H4 .....	145
<b>Tabelle 83:</b> Gruppenstatistiken zum t-Test „Koeffizient der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams“ vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus .....	173
<b>Tabelle 84:</b> t-Test „Koeffizient der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams“ vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus .....	173

<b>Tabelle 85:</b> Gruppenstatistiken zu den t-Tests der Variablen Konzentrationsrate 2 und Konzentrationsrate 3 vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus.....	176
<b>Tabelle 86:</b> t-Tests der Variablen Konzentrationsrate 2 und Konzentrationsrate 3 vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus .....	176
<b>Tabelle 87:</b> Gruppenstatistiken zu den t-Tests der Variablen „Punktequote in Saison <sub>(t)</sub> der Top 2 aus Saison <sub>(t-1)</sub> “ und „Punktequote in Saison <sub>(t)</sub> der Top 3 aus Saison <sub>(t-1)</sub> “ .....	178
<b>Tabelle 88:</b> t-Tests der Variablen „Punktequote in Saison <sub>(t)</sub> der Top 2 aus Saison <sub>(t-1)</sub> “ und „Punktequote in Saison <sub>(t)</sub> der Top 3 aus Saison <sub>(t-1)</sub> “ .....	178
<b>Tabelle 89:</b> Anzahl der Teams, die im Zeitraum von 1992/93 bis 2002/03 und 2003/04 bis 2013/14 die Spitzenpositionen der Bundesliga-Abschlusstabelle erreichen konnten .....	179
<b>Tabelle 90:</b> Koeffizient der Standardabweichung der durchschnittlich erreichten Punkte einzelner Mannschaften in einem Zeitraum von drei Jahren vor und drei Jahren nach der Teilnahme an der Champions League .....	186
<b>Tabelle 91:</b> Statistiken zum t-Test der Variablen „Koeffizient Punkte vor CL“ und „Koeffizient Punkte nach CL“ .....	187
<b>Tabelle 92:</b> t-Test der Variablen „Koeffizient Punkte vor CL“ und „Koeffizient Punkte nach CL“ .....	187

## 1. Einleitung

Fußball ist mit seinen 250 Mio. registrierten Spielern und 1,3 Mrd. interessierten Menschen die beliebteste Ballsportart der Welt und zählt auch generell zu den populärsten Sportarten sowohl im Amateur- als auch im Profibereich (vgl. Alegi et al. 2013; FIFA 2013). Die ausgetragenen Klubwettbewerbe und die verschiedenen nationalen Ligen faszinieren Woche für Woche eine Vielzahl an Fußballfans vor den Fernsehgeräten oder vor Ort in den Stadien.

Die Begeisterung für den Fußball schlägt sich auch in der wirtschaftlichen Bedeutung des Sports nieder. So erwirtschafteten die Klubs der englischen Premier League in der Spielzeit 2012/13 einen Gesamtumsatz (ohne Transfererlöse) von 2,9 Mrd. Euro. Die 18 Vereine der deutschen Bundesliga setzten im gleichen Zeitraum 2,0 Mrd. Euro um. In Spanien, Italien und Frankreich waren es 1,9 Mrd. Euro, 1,7 Mrd. Euro und 1,3 Mrd. Euro. Insgesamt hatte der europäische Fußballmarkt 2012/13 ein Volumen von 19,9 Mrd. Euro, wovon etwa 49 Prozent auf die fünf genannten und gleichzeitig bedeutendsten Ligen entfielen (vgl. Deloitte 2014a, S. 6).

Als Königsklasse des Fußballs wird in der Öffentlichkeit die Champions League bezeichnet. An dem von der UEFA (Union of European Football Associations) organisierten Wettbewerb nehmen die besten Klubmannschaften verschiedener Mitgliedsländer Europas teil, die innerhalb einer Saison parallel zu ihren nationalen Ligaspielen den Gewinner der Champions League ermitteln. Hervorgegangen ist dieser Wettbewerb aus dem in der Spielzeit 1955/56 erstmals ausgetragenen Europapokal der Landesmeister, in welchem ausschließlich die nationalen Meister sowie der Titelverteidiger teilnehmen durften. Im Zuge der Einführung der Champions League zur Saison 1992/93, mit der unter anderem der Spielmodus reiner Playoff-Spiele um einen Ligamodus erweitert wurde, gestaltete die UEFA auch die Regularien bezüglich des Teilnehmerkreises um, so dass nun auch mehrere Vereine ausgewählter Länder zur Königsklasse zugelassen wurden. In den Folgejahren fanden weitere Entwicklungen statt. So wurde beispielsweise erneut der Spielmodus geändert oder die Champions League im Verlauf weiterer Reformen finanziell aufgewertet. Das bis heute gültige Regelwerk sowie der aktuelle Spielmodus wurden dann zur Spielzeit 2003/04 eingeführt und haben den Stellenwert der Champions League im europäischen Vereinsfußball weiter erhöht (vgl. LötZ/Coddou 2010; UEFA 2014a).

Grundlage für die Teilnahme an der Champions League sind weiterhin die Leistungen der Klubs in ihren jeweiligen nationalen Ligen, die aufgrund ihrer Vielzahl an zu absolvierenden Spielen das Alltagsgeschäft für die Mannschaften darstellen. Während die Teams bedeutender Fußballnationen hier zwischen 34 und 38 Partien zu bewältigen haben, kommen im Rahmen der Champions League ohne Berücksichtigung möglicher Qualifikationsspiele sechs bis 13 Spiele hinzu.

Aufgrund der positiven sportlichen Entwicklung der Bundesliga in den vergangenen Jahren dürfen seit 2012 bis zu vier deutsche Mannschaften pro Saison an der Champions League teilnehmen, nachdem dies zuvor nur maximal drei deutschen Vereinen erlaubt war.<sup>1</sup> Damit wurde insbesondere den guten Ergebnissen deutscher Teams im Vergleich mit internationalen Konkurrenten Rechnung getragen, die für Zahl der Champions League-Starterplätze pro Nation ausschlaggebend sind (vgl. UEFA 2015a).

Auch im wirtschaftlichen und finanziellen Sinn konnte die Bundesliga über die letzten Jahre kontinuierlich an Bedeutung gewinnen. Die Umsätze der 18 in der Bundesliga spielenden Mannschaften wuchsen beispielsweise von 1,72 Mrd. Euro in der Spielzeit 2008/09 auf 2,17 Mrd. Euro in 2012/13 (vgl. DFL 2014, S. 26). Fernsehanstalten und internationale Medienhäuser sind bereit, immer mehr für die Sende- und Übertragungsrechte der Bundesligaspiele auszugeben. So erhielt der Pay-TV-Sender Sky bei der aktuellen Vergabe der TV-Rechte für die Jahre 2013 bis 2017 den Zuschlag bei seinem Angebot, pro Saison 485,7 Mio. Euro und damit in etwa doppelt so viel wie bisher an die Deutsche Fußball Liga (DFL) zu überweisen (vgl. Wallrodt 2012).

Zudem war die Weltmeisterschaft 2006, die in Deutschland ausgetragen wurde, für zahlreiche Vereine ein Anlass, ihre Stadien zu modernisieren oder gar neue Arenen zu bauen. Dies ging nicht nur einher mit steigenden Sitzplatzkapazitäten, sondern auch mit mehr Komfort für die Fans und besseren Bedingungen für die Spieler.

Neben dem reinen Unterhaltungswert leistet der Fußball in Deutschland außerdem einen beachtlichen volkswirtschaftlichen Beitrag. Alleine die Bundesliga beschäftigte in der Saison 2012/13 mehr als 30.000 Personen und zahlte Steuern in Höhe von knapp 712 Mio. Euro (vgl. DFL 2014, S. 21f).

---

<sup>1</sup> Drei Mannschaften qualifizieren sind dabei direkt für die Champions League; ein Team muss sich die Teilnahme in einer dem eigentlichen Wettbewerb vorgelagerten Playoff-Runde gegen einen europäischen Konkurrenten erspielen (näheres dazu in Abschnitt 2.2.1, wo auf die Teilnehmer und Organisation der Champions League eingegangen wird).

Für die Spieler ist es eines der begehrtesten Ziele, mit ihrem Verein in der Champions League vertreten zu sein. Hier haben sie die Gelegenheit, sich mit den besten Fußballern Europas (und der Welt, denn die meisten Weltklassem Spieler sind in Europa beschäftigt) zu messen und sich gleichzeitig auf internationaler Ebene einem breitem Publikum zu präsentieren. Klubs, die an der Champions League teilnehmen, erwarten je nach Erfolg Einnahmen im mittleren zweistelligen Millionenbereich und damit enorme finanzielle Möglichkeiten. Andere Teilnehmer hingegen beklagen insbesondere die zusätzliche Belastung, die die Champions League und deren hohe Spielanzahl und Intensität mit sich bringen. Verantwortliche von Vereinen, die kaum Aussichten auf eine Qualifikation haben, kritisieren, dass die Champions League aufgrund der immensen Zusatzerlöse für teilnehmende Klubs zu einer Zwei-Klassen-Gesellschaft auf nationaler Ebene führe und den Wettbewerb der Bundesliga nachhaltig negativ beeinflusse. Sie schlagen beispielsweise eine Verteilung der Champions League-Gelder auch auf Nichtteilnehmer vor, wohingegen erfolgreiche Klubs für einen solchen Fall mit der Einführung einer eigenen Europaliga drohen (vgl. Bruchhagen 2013, Rummenigge 2013).

Trotz der stetig steigenden Bedeutung der Champions League und der unterschiedlichen Ansichten von Anhängern, Spielern und Vereinen bezüglich der Vor- und Nachteile sind dem Autor keine bedeutenden wissenschaftlichen Studien bekannt, die die Einflüsse des Wettbewerbs auf verschiedene Bereiche des Profifußballs erforschen und damit die häufig emotional geführten Diskussionen auf eine sachliche Ebene überführen.

Ziel dieser Arbeit ist es daher zu untersuchen, welche Auswirkungen die Champions League auf teilnehmende Vereine im Einzelnen sowie die Bundesliga im Gesamten besitzt. Dabei wird ein breiter und umfassender Ansatz gewählt, um ein weites Spektrum dieser Thematik zu behandeln. So soll die Arbeit vor allem dazu dienen, erste Erkenntnisse zu möglichst vielen Fragen in diesem Bereich zu gewinnen, die dann später den Ausgangspunkt zu weiterer und speziellerer Forschung darstellen und Anregung zur Erstellung zusätzlicher Studien sein können.

Im Anschluss an die Einleitung folgt ein allgemeiner Theorieteil, in dem die verschiedenen und relevanten Fußballwettbewerbe näher erläutert und ihr Zusammenhang beschrieben werden sollen. Außerdem wird darauf eingegangen, welche Institution den jeweiligen Wettbewerb organisiert und welche ökonomische Bedeutung er für die Vereine besitzt.

Danach werden in der Arbeit insgesamt vier unterschiedliche Fragestellungen behandelt. Der Aufbau richtet sich dabei nach dem möglichen Einflussgrad der Champions League und reicht

von der Betrachtung eines Einzelspiels bis zu Auswirkungen auf die Wettbewerbsausgeglichenheit der gesamten Bundesliga.

So soll in Kapitel 3 geklärt werden, welche Folgen unterschiedliche Bedingungen eines Champions League-Spiels für ein darauffolgendes Bundesligaspiel haben. Ziel ist es demnach festzustellen, welchen Einflüssen Bundesligateams ausgesetzt sind, wenn sie unter der Woche in der Champions League spielen, und wie diese Faktoren auf die Leistung der betrachteten Mannschaften an auf die Champions League folgenden Bundesligaspielen wirken. Es wird unter anderem untersucht, welche Bedeutung der Austragungsort des Champions League-Spiels, die Qualität des internationalen Gegners oder die zur Verfügung stehende Regenerationszeit für das folgende Bundesligaergebnis eines Champions League-Teilnehmers besitzt.

Im Mittelpunkt des anschließenden vierten Kapitels steht die grundsätzliche Frage, inwieweit sich eine Teilnahme an der Champions League auf das Abschneiden einer Mannschaft in der Bundesliga in einer Spielzeit auswirkt. Es soll geklärt werden, ob Teams national bessere oder schlechtere Leistungen erzielen, wenn sie parallel zur Bundesliga in der Champions League vertreten sind.

Daraufhin wird in zwei Abschnitten untersucht, welchen Einfluss eine Champions League-Teilnahme auf den Marktwert eines Bundesligateams sowie das Transferverhalten und die Entscheidungen der beteiligten Vereinsverantwortlichen hat. Um den hiermit verbundenen Schwierigkeiten und Herausforderungen zu begegnen, wird in Kapitel 5 zunächst eine umfangreiche Fallstudienanalyse durchgeführt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden dann im sechsten Kapitel einer quantitativ-empirischen Überprüfung unterzogen.

Im siebten Kapitel soll dann anhand der bisherigen Ergebnisse der Arbeit sowie existierender wissenschaftlicher Literatur analysiert werden, welchen Einfluss die Champions League auf die (langfristige) Wettbewerbsposition einzelner Vereine sowie die Wettbewerbsausgeglichenheit der gesamten Bundesliga besitzt. Außerdem werden im Zuge dessen Strategien aufgezeigt, die Vereine im Falle einer Champions League-Qualifikation verfolgen sollten, sowie diskutiert, welche Möglichkeiten der Ligaverband DFL hat, um die Wettbewerbsausgeglichenheit der Liga zu steigern.

Zur Bearbeitung der verschiedenen Fragen werden unterschiedliche Methoden verwendet, um den Besonderheiten der jeweiligen Problemstellung Rechnung zu tragen. So finden sich in den Kapiteln der Arbeit sowohl quantitativ-empirische und qualitativ-empirische Untersu-

chungen als auch theoretische Ansätze. Die jeweils angewandten Methoden sowie die dabei verwendeten Daten und deren Ursprung werden an den entsprechenden Stellen in den jeweiligen Kapiteln explizit beschrieben.

Um die Arbeit möglichst übersichtlich zu gestalten, orientieren sich die einzelnen Kapitel am üblichen Aufbau wissenschaftlicher Studien. Dabei wurde großer Wert darauf gelegt, dass die einzelnen Kapitel und die darin behandelten Fragen auch bei isolierter Betrachtung verständlich sind und somit nicht alle Kapitel gelesen werden müssen, um Erkenntnisse aus der Arbeit zu ziehen können. Gewährleistet werden soll dies zudem durch die Unterstützung zahlreicher, an entsprechender Stelle markierter Verweise sowie den allgemeinen Grundlagenteil.

Anschließend werden dann im letzten Kapitel eine Zusammenfassung der gesamten Arbeit geliefert sowie weitere Forschungsmöglichkeiten präsentiert.

## **2. Allgemeiner Grundlagenteil**

Im Folgenden sollen die für diese Arbeit maßgeblichen Klub-Wettbewerbe vorgestellt und hinsichtlich der jeweiligen Teilnehmer und Organisatoren, des Spielmodus sowie ihrer ökonomischen Bedeutung beschrieben werden. Zudem soll der Zusammenhang der einzelnen Wettbewerbe verdeutlicht werden.

### **2.1. Die Bundesliga**

#### **2.1.1. Teilnehmer und Organisation**

Die Bundesliga ist die höchste Spielklasse im deutschen Profifußball. Sie wurde am 28. Juli 1962 in Dortmund gegründet und feierte im Jahr 1963 ihre Premiersaison. Zu dieser wurden vom Deutschen Fußball-Bund (DFB) anhand verschiedener Kriterien 16 Vereine aus 46 Bewerbern ausgewählt, die als Gründungsmitglieder die erste Spielzeit bestreiten sollten (vgl. Herrmann 2013, S. 34 f.). Nach zwei Jahren wurde die Anzahl der Teilnehmer auf 18 erhöht und bis zum heutigen Tage beibehalten (vgl. Feddersen 2006, S. 2; DFB 2014a). Einzige Ausnahme bildete die Saison 1991/92, in der in Folge der Wiedervereinigung Deutschlands 20 Mannschaften in der Bundesliga antraten (vgl. Frick/Prinz 2006, S.61).

Die Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes ändert sich dabei von Jahr zu Jahr geringfügig, indem die nach Punktzahl zwei schwächsten Teams einer Saison in die 2. Bundesliga absteigen und von dort die entsprechend besten Mannschaften in die höchste Spielklasse aufsteigen. Zudem tragen nach Beendigung der regulären Saison der Drittplatzierte der Abschlusstabelle der Bundesliga sowie der Drittplatzierte der 2. Bundesliga zwei Relegationsspiele aus, in denen um einen Startplatz in der folgenden Spielzeit gespielt wird (vgl. DFL 2012a; DFB 2014a).

Die Verantwortlichen der Vereine sind dabei stets an der maximalen sportlichen Leistung ihrer Mannschaften interessiert. In der Wissenschaft besteht zwar grundsätzlich Uneinigkeit darüber, ob Fußballklubs die Maximierung sportlicher oder finanzieller Ziele anstreben. Für Vereine aus der Bundesliga ist die Verfolgung sportlicher Ziele jedoch plausibler (vgl. Geyer/Scharfenkamp/Dilger 2011, S. 113). Dies wird durch die Deutsche Fußball Liga (DFL) bestätigt: „Die Bundesliga ist (...) in erster Linie auf die sportliche Leistungsfähigkeit fokussiert (...)“ (DFL 2012b, S. 29).

Bis zum Anfang dieses Jahrtausends war der DFB für die Organisation der Bundesliga zuständig. Nachdem sich die Bundesligavereine dann jedoch für unabhängig erklärten, übernahm die DFL die Verantwortlichkeit für den Ligabetrieb (vgl. Feddersen 2006, S. 32). Die DFL ist eine hundertprozentige Tochter des Ligaverbandes, der wiederum ein Zusammenschluss der Profivereine des deutschen Fußballs zur Vertretung gemeinsamer Interessen insbesondere gegenüber dem DFB (und gleichzeitig Mitglied in diesem) ist. Die DFL ist dabei für das gesamte operative Geschäft zuständig und übernimmt die Lizenzvergabe an einzelne Vereine, die Vergabe der Fernsehrechte sowie die Organisation des Spielbetriebs und die Erstellung sowie die Terminierung des Spielplans (vgl. DFL 2013a). Der DFB hingegen ist weiterhin Dachverband der zahlreichen deutschen Fußballverbände und unter anderem verantwortlich für die Austragung verschiedener Wettbewerbe, die Auswahlmannschaften, die Amateurbereiche, die Trainerausbildung oder die generelle Entwicklung des deutschen Fußballs (vgl. DFB 2013).

### **2.1.2. Spielmodus**

Die Bundesliga ist in Form eines reinen Ligasystems aufgebaut. Es finden also zu keiner Zeit des Wettbewerbs Ausscheidungs- oder Playoff-Spiele statt. Vielmehr treffen im Rahmen einer Saison, die für gewöhnlich im August eines Jahres startet und im Mai des Folgejahres endet, alle 18 Teams je zwei Mal aufeinander (jede Mannschaft hat also gegen jeden Konkurrenten je ein Heim- und ein Auswärtsspiel), was für einen Verein eine Gesamtzahl von 34 Partien pro Spielzeit bedeutet.

Ein Sieg in einem Spiel bringt einem Klub dabei drei Punkte, ein Unentschieden einen Punkt und eine Niederlage null Punkte. Diese stellen die Grundlage für die Abschlusstabelle einer Spielzeit dar.<sup>2</sup>

Das Abschneiden einzelner Vereine in der Abschlusstabelle entscheidet über den Titelgewinn der Meisterschaft, den Abstieg in die 2. Bundesliga sowie die Qualifikation zu internationalen Wettbewerben wie Champions League oder Europa League.

---

<sup>2</sup> Bei Punktgleichheit zweier oder mehrerer Teams entscheiden folgende Kriterien in der aufgeführten Reihenfolge über die abschließende Platzierung: „Die nach dem Subtraktionsverfahren ermittelte Tordifferenz; die Anzahl der erzielten Tore; das Gesamtergebnis aus Hin- und Rückspiel im direkten Vergleich; die Anzahl der auswärts erzielten Tore im direkten Vergleich; die Anzahl aller auswärts erzielten Tore; Ist auch die Anzahl aller auswärts erzielten Tore gleich, findet ein Entscheidungsspiel auf neutralem Platz statt.“ (DFB 2014a).

Tabelle 1 zeigt die Endtabelle der Saison 2013/14, in der Bayern München den Gewinn der deutschen Meisterschaft feiern konnte. Gemeinsam mit Borussia Dortmund und dem FC Schalke 04 gelang dem Klub so die direkte Qualifikation zur Champions League in der Folgesaison, was durch die erste graue Linie gekennzeichnet ist. Bayer 04 Leverkusen hingegen musste als Viertplatzierte eine dem eigentlichen Champions League-Wettbewerb vorgelagerte Playoff-Runde überstehen, um sich so in einem Hin- und Rückspiel gegen einen internationalen Gegner die Teilnahme zu sichern (zweite graue Linie).

Die exakte Anzahl der Teams eines Landes, die zur Teilnahme an der Champions League (und der Europa League) berechtigt sind, hängt ab vom UEFA-Länderkoeffizienten, der die Leistungen der Klubs der verschiedenen Nationen in internationalen Wettbewerben über die vergangenen fünf Spielzeiten vergleicht (vgl. UEFA 2015a; Anhang A1).

Die dritte graue Linie in Tabelle 1 markiert die deutschen Starter in der Europa League, die in diesem Falle der VfL Wolfsburg, Borussia Mönchengladbach und der 1. FSV Mainz 05 waren.

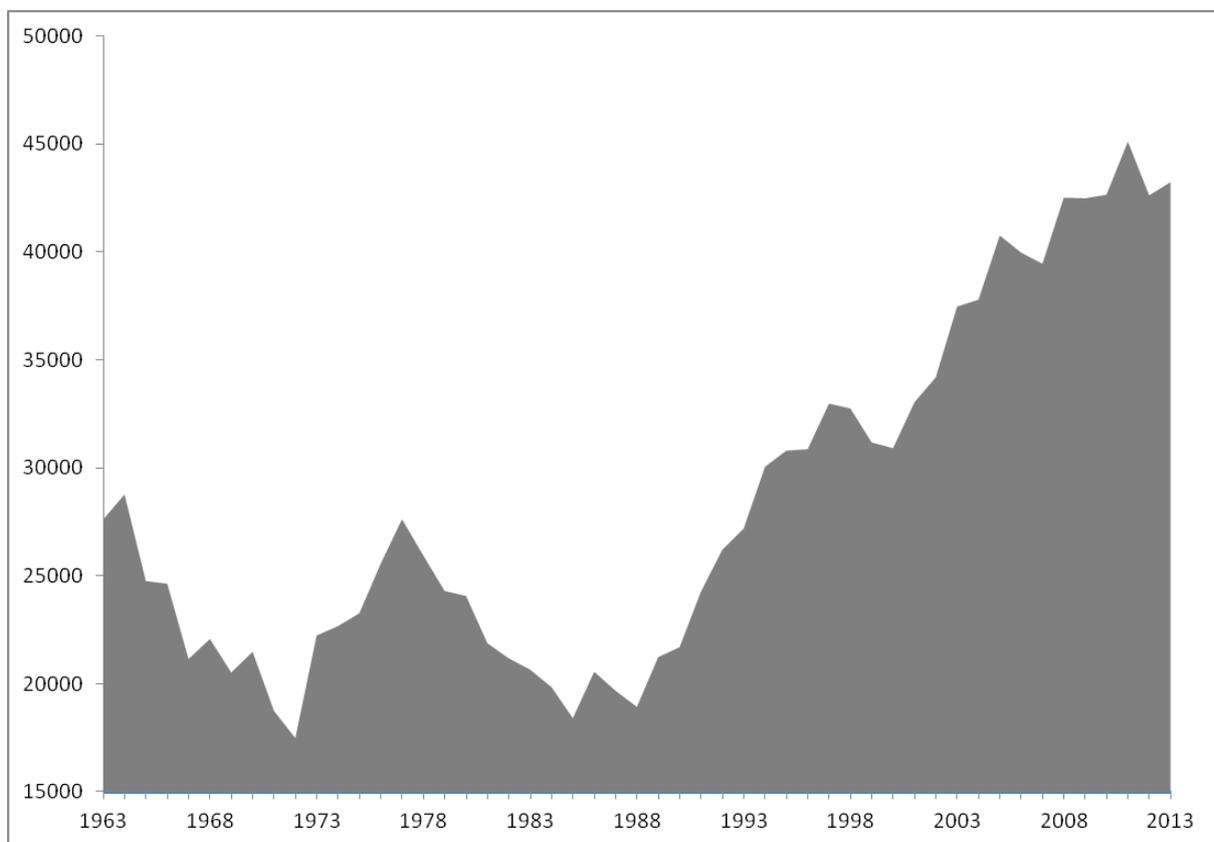
Unterhalb der fünften grauen Linie von Tabelle 1 stehen die beiden Mannschaften, die in die 2. Bundesliga absteigen mussten (1. FC Nürnberg und Eintracht Braunschweig). Der Tabellenzehnte hingegen hat seit der Wiedereinführung im Jahr 2008 zwei Relegationsspiele gegen den Drittplatzierten der 2. Bundesliga zu bestreiten. In diesen beiden Duellen (jedes Team hat dabei je ein Heim- sowie ein Auswärtsspiel) wird ein Platz in der kommenden Bundesligasaison ausgespielt. Im gezeigten Fall betraf dies den Hamburger SV, der sich bei gleicher Tordifferenz nach zwei Spielen dank seines Auswärtstors in der Relegation gegen die SpVgg Greuther Fürth durchsetzen konnte (Ergebnisse: 0:0 und 1:1) und somit auch in der Saison 2014/15 in der Bundesliga vertreten war (vgl. Buchheister 2014).

Platz	Verein	Spiele	Siege	Remis	Niederlagen	Tore	Tor-differenz	Punkte
1.	FC Bayern München	34	29	3	2	94 : 23	71	90
2.	Borussia Dortmund	34	22	5	7	80 : 38	42	71
3.	FC Schalke 04	34	19	7	8	63 : 43	20	64
4.	Bayer 04 Leverkusen	34	19	4	11	60 : 41	19	61
5.	VfL Wolfsburg	34	18	6	10	63 : 50	13	60
6.	Borussia Mönchengladbach	34	16	7	11	59 : 43	16	55
7.	1. FSV Mainz 05	34	16	5	13	52 : 54	-2	53
8.	FC Augsburg	34	15	7	12	47 : 47	0	52
9.	TSG Hoffenheim	34	11	11	12	72 : 70	2	44
10.	Hannover 96	34	12	6	16	46 : 59	-13	42
11.	Hertha BSC Berlin	34	11	8	15	40 : 48	-8	41
12.	Werder Bremen	34	10	9	15	42 : 66	-24	39
13.	Eintracht Frankfurt	34	9	9	16	40 : 57	-17	36
14.	SC Freiburg	34	9	9	16	43 : 61	-18	36
15.	VfB Stuttgart	34	8	8	18	49 : 62	-13	32
16.	Hamburger SV	34	7	6	21	51 : 75	-24	27
17.	1. FC Nürnberg	34	5	11	18	37 : 70	-33	26
18.	Eintracht Braunschweig	34	6	7	21	29 : 60	-31	25

**Tabelle 1: Abschlusstabelle der Bundesliga-Saison 2013/2014 (vgl. Kicker Sportmagazin 2014a)**

### 2.1.3. Ökonomische Bedeutung

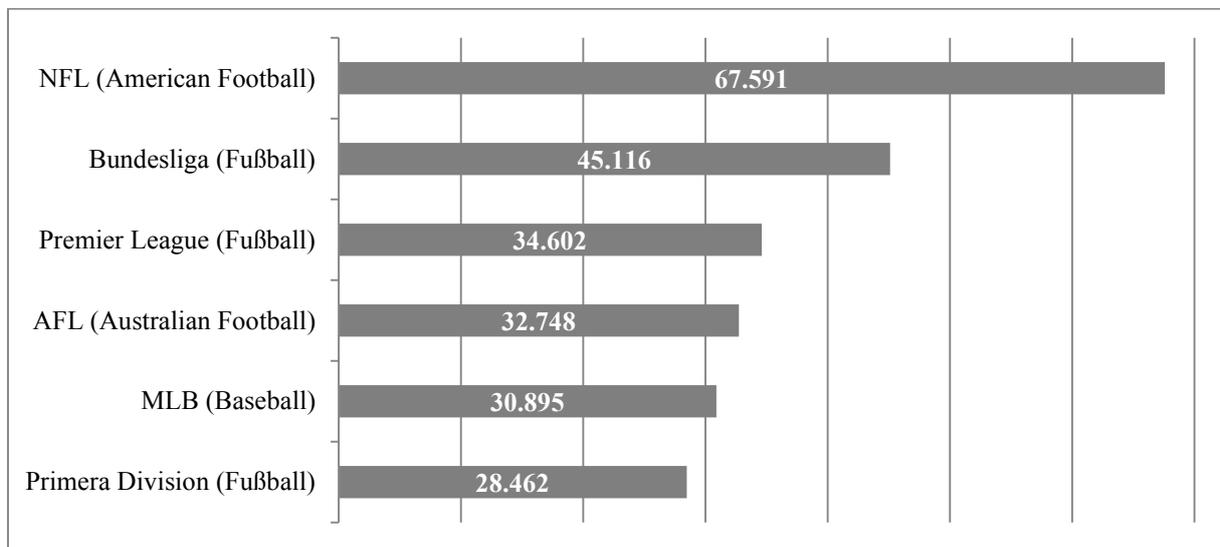
Fußball zählt sowohl im aktiven wie im passiven Bereich zu den beliebtesten Sportarten Deutschlands. Gerade der Profifußball zieht dabei zahlreiche Zuschauer an. Seit Gründung der Bundesliga hat sich die Durchschnittszuschauerzahl in den Stadien vervielfacht und erreicht regelmäßig neue Rekorde (siehe Abbildung 1). Trotz größeren Fassungsvermögens der Stadien sind heutzutage zudem weitaus mehr Bundesligaspiele ausverkauft als zu früheren Zeiten. War beispielsweise in der Eröffnungssaison 1963/64 kein einziges Stadion komplett gefüllt, so konnten in der Spielzeit 2013/14 für 122 von insgesamt 306 Spielen alle Tickets abgesetzt werden (vgl. Kicker Sportmagazin 2014b).



**Abbildung 1: Entwicklung der Durchschnittszuschauerzahl pro Spiel in der Bundesliga seit 1963 (Quelle: Kicker Sportmagazin 2014b).**

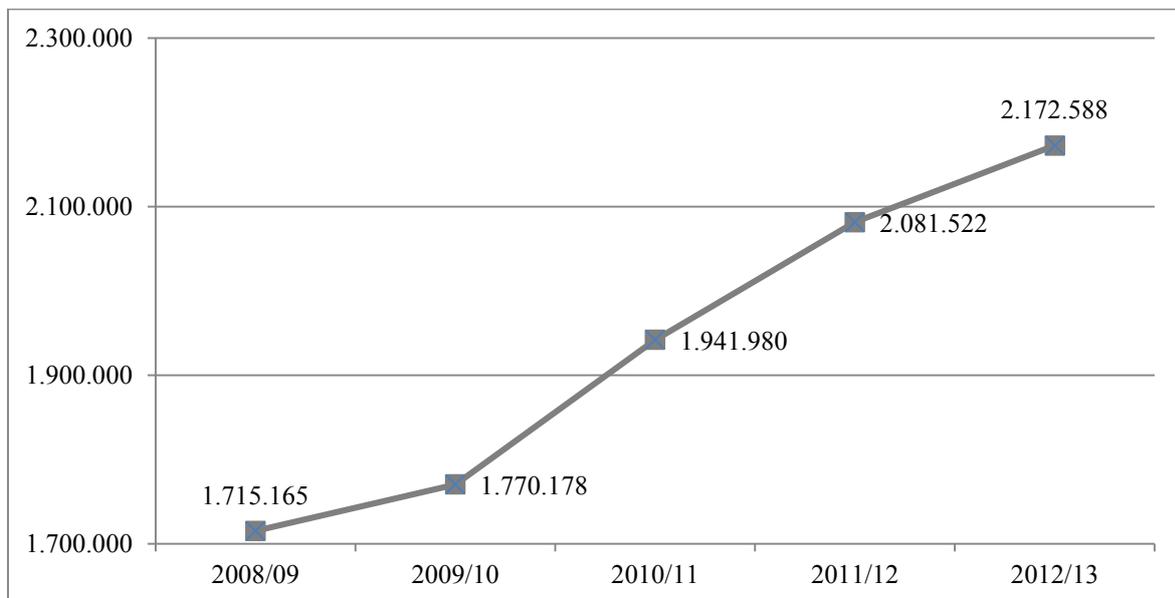
Die Bundesliga ist die besucherstärkste Fußballliga weltweit und kam in der Saison 2011/12 mit durchschnittlich etwa 45.000 Zuschauern im Vergleich mit allen anderen Profisportarten auf den 2. Platz der Zuschauerstatistik. Lediglich die nordamerikanische Footballliga NFL konnte mit 67.500 Besuchern pro Spiel ein größeres Interesse in den Stadien hervorrufen. Andere bedeutende Fußballligen wie die englische Premier League oder die spanische Prime-

ra Division lagen mit etwa 34.600 beziehungsweise 28.462 Besuchern deutlich hinter der Bundesliga zurück (vgl. Abbildung 2).



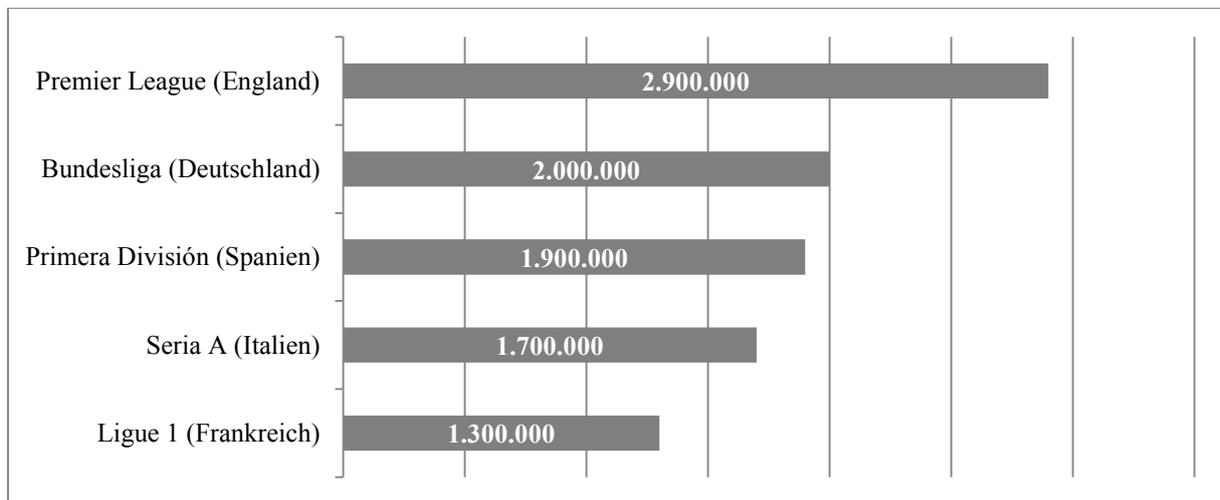
**Abbildung 2: Durchschnittliche Anzahl der Stadionbesucher in Profisportligen (Quelle: Sportingintelligence 2013)**

Entsprechend positiv entwickelten sich auch die Erlöse der Bundesliga. So erzielten die 18 Vereine der höchsten deutschen Spielklasse in der Saison 2012/13 einen Gesamtumsatz von 2,17 Mrd. Euro, was einen neuen Rekord für die Liga bedeutete (vgl. DFL 2014, S. 26).



**Abbildung 3: Entwicklung des Gesamterlöses der Bundesliga in Tausend € (Quelle: DFL 2014, S. 26)**

Verglichen mit anderen bedeutenden Fußballligen in Europa kommt die Bundesliga damit auf den 2. Platz hinter der englischen Premier League, die traditionell wesentlich stärkere Umsätze in den Bereichen TV- und Auslandsvermarktung erreicht.



**Abbildung 4: Erlöse bedeutender Fußballligen in der Spielzeit 2012/13; in Tausend €; ohne Transfers (Quelle: Deloitte 2014a, S. 6)**

Drei etwa gleich starke Bereiche machen in der Bundesliga den Großteil der Erlöse aus. Aus der nationalen und internationalen Vermarktung der TV-Rechte für sämtliche Wettbewerbe konnten die Klubs 619,89 Mio. Euro erzielen, was einem Anteil von 28,53 Prozent am Umsatz entspricht. Für 26,64 Prozent stand die Werbung (578,83 Mio. Euro). 21,60 Prozent und damit 469,34 Mio. Euro entfielen auf die Ticketverkäufe (Spielertrag) (vgl. DFL 2014, S. 26).

In der Saison 2012/13 standen den Erlösen Aufwendungen in Höhe von 2,11 Mrd. Euro gegenüber. Der höchste Posten waren dabei mit 847,47 Mio. Euro (40,17 Prozent) die Gehälter für die Spieler. Verglichen mit anderen europäischen Ligen war die Personalquote jedoch ausgesprochen niedrig. Hinzu kamen 321,62 Mio. Euro (15,24 Prozent) für den Spielbetrieb sowie einige weitere Positionen, die in Tabelle 2 zu sehen sind (vgl. DFL 2014, S. 27).

Bezogen auf Spielertransfers gaben die 18 Klubs der Bundesliga in der betrachteten Saison mit 290,67 Mio. Euro deutlich mehr für Verpflichtungen neuer Spieler aus als durch den Verkauf eingenommen werden konnte (155,03 Mio. Euro). Dennoch gelang es 14 der 18 Vereine, in der Gesamtspielzeit ein positives Jahresergebnis zu erreichen (vgl. DFL 2014, S. 6 f.).

<b>Erlöse (in Tausend €; in % des Gesamtumsatzes)</b>		<b>Aufwand (in Tausend €; in % des Gesamtaufwands)</b>	
Mediale Verwertung	619.891 (28,53%)	Personal Spielbetrieb	847.474 (40,17%)
Werbung	578.833 (26,64%)	Spielbetrieb	321.622 (15,24%)
Spiel-Ertrag	469.336 (21,60%)	Transfer	290.668 (13,78%)
Transfer	155.030 (7,14%)	Personal Han- del/Verwaltung	127.230 (6,03%)
Merchandising	120.364 (5,54%)	Jugend/ Amateure/ Leistungszentrum	79.295 (3,76%)
Sonstiges	229.133 (10,55%)	Sonstiges	443.658 (21,03%)
<b>Gesamt</b>	<b>2.172.588</b>	<b>Gesamt</b>	<b>2.109.947</b>

**Tabelle 2: Gewinn- und Verlustrechnung der Bundesliga in der Saison 2012/13 (Quelle: DFL 2014, S. 26 f.)**

Auch der volkswirtschaftliche Beitrag der Bundesliga soll kurz erwähnt werden. So flossen in der Saison 2012/13 Steuern im Wert von etwa 711,95 Mio. Euro an den deutschen Staat. Zudem waren in der Bundesliga und ihren 18 Klubs insgesamt 30.547 Personen angestellt oder zu bestimmten Leistungen wie Sicherheits- oder Sanitätsdiensten beauftragt (vgl. DFL 2014, S. 21 f.).

## **2.2. Die UEFA Champions League**

### **2.2.1. Teilnehmer und Organisation**

Die UEFA Champions League gilt als der bedeutendste Wettbewerb europäischer Vereinskmannschaften, in der sich gegenwärtig die 32 besten Teams der UEFA-Mitgliedsverbände untereinander messen. Sie ist Nachfolgerin des seit 1956 bestehenden Europapokals der Landesmeister und wurde zum ersten Mal in der Saison 1992/1993 ausgetragen (vgl. Kipker/Parensen 1999, S. 1 ff.). Zu dieser Zeit waren lediglich die jeweiligen Meister europäischer UEFA-Mitgliedsländer sowie der Titelverteidiger teilnahmeberechtigt. Um der Stärke der führenden Fußballnationen gerecht zu werden und die Attraktivität des Wettbewerbs wei-

ter zu erhöhen, wurden im Verlauf der Jahre auch zweitplatzierte, dann sogar dritt- und viertplatzierte Mannschaften ausgewählter Verbände zugelassen, wodurch auch die Zahl der Teilnehmer kontinuierlich auf aktuell 32 Klubs anstieg (vgl. Hoehn/Szymanski 1999, S. 205 f.; UEFA 2005, S. 1; UEFA 2014b, S. 20).

Die Anzahl der Champions League-Startplätze einer Nation leitet sich aus dem UEFA-Länderkoeffizienten ab. Dieser bildet die Leistungen der Vereinskmannschaften unterschiedlicher Nationen in internationalen Wettbewerben im Verlauf der letzten fünf Spielzeiten ab. Klubs erhalten dabei Punkte für Erfolge auf europäischer Ebene (Champions League, Europa League, Qualifikationsspiele). Die erzielten Punkte der Teams eines Landesverbandes werden dann addiert und der Mittelwert gebildet, um so den Koeffizienten eines Landes für ein Jahr zu erhalten. Addiert man dann diesen sowie die Koeffizienten der vier vorhergehenden Saisons miteinander, erhält man den UEFA-Länderkoeffizienten, der eben die Leistungsstärke einzelner Mitgliedsländer abbildet und vergleichbar machen soll (vgl. Pfeiffer/Hovemann 2008, S. 22 f.).

Die nach diesem Kriterium stärksten Länder erhalten dann bis zu drei gesicherte Startplätze in der Champions League, wohingegen sich Mannschaften aus schwächeren Ländern zunächst in vorgelagerten Qualifikationsspielen die Teilnahmeberechtigung am eigentlichen Wettbewerb erspielen müssen. Zusätzlich zu den drei sicheren Startplätzen erhalten Verbände wie England, Spanien oder Deutschland einen zusätzlichen Platz in diesen Qualifikationsspielen, sodass sie die Möglichkeit besitzen, mit insgesamt vier Mannschaften in der Champions League vertreten zu sein (vgl. UEFA 2015a; Pfeiffer/Hovemann 2008, S. 22 f.; Anhang A1).<sup>3</sup>

Zuständig für die Austragung und Organisation der Champions League ist die Vereinigung Europäischer Fußballverbände UEFA. Sie ist „ein im Handelsregister eingetragener Verein im Sinne von Art. 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuches“ und bezweckt unter anderem die „Behandlung aller Fragen, die den europäischen Fußball betreffen“ (UEFA 2007a, S. 7).

---

<sup>3</sup> Deutschland standen bis zur Saison 2010/11 zwei direkte Startplätze sowie ein Qualifikationsplatz zur Verfügung. Aufgrund der guten internationalen Leistungen seiner Teams erhielt Deutschland ab der Saison 2011/12 einen zusätzlichen direkten Startplatz, sodass vier Mannschaften die Möglichkeit einer Teilnahme an der Champions League gegeben wird. Jeder Teilnehmer der Qualifikationsrunde erhält von der UEFA eine Prämie von 2,10 Mio. Euro (vgl. UEFA 2015a, Anhang A1).

### 2.2.2. Spielmodus

Während sich der Modus der UEFA Champions League seit Einführung des Wettbewerbs und mit steigender Teilnehmerzahl einige Male änderte, ist der aktuelle Aufbau „eine Mischform aus Ligen- und Ausscheidungsmodus“ (Kipker/Parensen 1999, S. 7). Die Struktur und der exakte Ablauf des Wettbewerbs ist dabei im „Reglement der UEFA Champions League“ geregelt (UEFA 2014c). Der heute geltende Modus hat bereits seit der Saison 2003/2004 Bestand und ist folgendermaßen aufgebaut:<sup>4</sup>

Zunächst werden die 32 teilnehmenden Mannschaften in acht Gruppen eingeteilt, wobei darauf geachtet wird, dass die stärksten Teams nicht in einer gemeinsamen Gruppe vertreten sind. In dieser Gruppenphase, die Mitte September startet und Mitte Dezember endet, treten die vier Teams einer Gruppe dann in Hin- und Rückspielen gegeneinander an, womit jeder Verein in dieser Phase drei Heim- und drei Auswärtsspiele zu bestreiten hat. Für jeden Sieg erhält eine Mannschaft dabei drei Punkte, für jedes Unentschieden einen Punkt.

Nachdem jedes Team seine sechs Gruppenspiele absolviert hat, qualifizieren sich die jeweils zwei punktbesten Mannschaften jeder Gruppe für die Ausscheidungsphase, die mit den Achtelfinalspielen beginnt. Hierbei trifft jeder Erstplatzierte auf je einen Zweitplatzierten der Gruppenphase, wobei die Partien unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien ausgelost werden. So wird beispielsweise darauf geachtet, dass nicht zwei Mannschaften desselben Landes gegeneinander spielen müssen.

Welches der beiden Teams einer Achtelfinalbegegnung nach einem Hin- und Rückspiel (Heim- und Auswärtsspiel) die bessere Tordifferenz dieses direkten Vergleichs aufweist, zieht in das Viertelfinale ein. Ist die Tordifferenz der Mannschaften gleich, kommt dasjenige Team weiter, das mehr Auswärtstore erzielen konnte. Ist auch dieses Kriterium ausgeglichen, wird das Rückspiel um insgesamt 30 Minuten verlängert. Findet sich hier ebenfalls kein Sieger, entscheidet ein Elfmeterschießen über den Einzug ins Viertelfinale.

Dieser Ausscheidungsmodus setzt sich dann fort bis zum Finale, wobei hier der Champions League-Sieger in einem einzigen Spiel ermittelt und somit vom Hin- und Rückspiel-System der vorigen Runden abgewichen wird. Die Ausscheidungsspiele beginnen zumeist Mitte Feb-

---

<sup>4</sup> Neben der Anzahl der Teilnehmer wurde in den Jahren vor 2003 auch mehrmals der Spielmodus geändert. So gab es beispielsweise zum Start der Champions League keine Playoff-Spiele nach der Gruppenphase, sondern direkt ein Finalspiel der beiden Gruppensieger. Einige Jahre später hatten die Mannschaften mehrere Gruppenphasen zu überstehen. Eine detaillierte Auflistung der Änderungen am Champions-League-Modus liefern Pfeiffer/Hovemann 2008, S. 18.

ruar und enden im Mai mit dem Finale. Die Partien finden dabei stets unter der Woche an Dienstag- und Mittwochabenden statt. Eine Ausnahme stellt das Finale dar, das mittlerweile an einem Samstagabend ausgetragen wird (vgl. UEFA 2005; UEFA 2007b; UEFA 2012, UEFA 2014c).

Bei positivem Turnierverlauf hat ein Team also bis zu 13 Spiele zu bestreiten. Bei einem Ausscheiden in der Gruppenphase sind es sechs Begegnungen. Der FC Bayern München, der in der Saison 2011/2012 das Finale der Champions League erreichte, hatte parallel zum Bundesligawettbewerb, welcher aus 34 Partien besteht, sogar 15 Spiele zu absolvieren, da er als nationaler Drittplatzierter der vergangenen Saison zudem eine Qualifikationsrunde zu überstehen hatte. Dies bedeutete etwa 44 Prozent an zusätzlichen Spielen im Vergleich zur bloßen Teilnahme an der Bundesliga.

### **2.2.3. Ökonomische Bedeutung**

Die UEFA erzielt durch die Vergabe von TV- und kommerziellen Rechten jedes Jahr enorme Einnahmen. So betragen die Umsätze für die Champions League Saison 2012/2013 ca. 1,42 Mrd. Euro (vgl. UEFA 2014b, S. 7). Da sich die UEFA jedoch als Non-Profit-Organisation definiert, sollen die Einnahmen laut Reglement zu ca. 75% an die an der Champions League teilnehmenden Vereine ausgeschüttet werden. Die restlichen 25% fließen in die Verwaltung oder werden für Solidaritätszahlungen zur Förderung des Nachwuchses und weniger erfolgreicher Vereine und Verbände vergeben (vgl. Pfeiffer/Hovemann 2008, S. 19; UEFA 2011, S. 3 f.).

Das Verteilungsschema der Einnahmen an die teilnehmenden Klubs besteht dabei aus einer fixen, einer erfolgsabhängigen sowie einer als „Marktpool“ bezeichneten Variablen. Dies soll im Folgenden näher erläutert werden (vgl. UEFA 2012; UEFA 2014b):

Jeder Verein wird zunächst allein für die Teilnahme an der Champions League durch eine Prämienzahlung belohnt. Diese lag in der Saison 2012/2013 bei 8,6 Mio. Euro je Verein.

Abhängig vom Erfolg sind weitere Auszahlungen möglich. Jeder Sieg in der Gruppenphase bescherte einem Verein in der angesprochenen Saison einen Bonus von 1,0 Mio. Euro, jedes Unentschieden brachte 0,5 Mio. Euro. Das Erreichen des Achtelfinals zog eine Prämienzahlung von 3,5 Mio. Euro nach sich, das Viertelfinale 3,9 Mio. Euro und das Halbfinale 4,9 Mi-

o. Euro. Der Finalsieger erhielt zusätzliche 10,5 Mio. Euro, der zweite Finalteilnehmer immerhin 6,5 Mio. Euro.

Die Höhe der Auszahlungen aus dem Marktpool bestimmt sich durch die kommerzielle Bedeutung des jeweiligen TV-Marktes, die Zahl der bestrittenen Spiele sowie die Endplatzierung eines Vereins in der nationalen Liga in der Vorsaison. Der Anteil der Marktpool-bezogenen Auszahlungen lag in den vergangenen Jahren zwischen 45 und 50 Prozent.

Darüber hinaus erhalten die Klubs zudem sämtliche in Heimspielen generierte Ticketerlöse, was zusätzliche Mehreinnahmen in Millionenhöhe bedeutet (vgl. UEFA 2014b, S. 21).

Die Partien der Champions League ziehen eine Vielzahl von Zuschauern an, die die besten Klubs Europas gegeneinander antreten sehen möchten. Je erfolgreicher Mannschaften sind, desto größeres Interesse rufen sie beim Publikum hervor (vgl. Kesenne 2007, S. 390).

Das gesteigerte Interesse schlägt sich unmittelbar in hohen Stadionbesucherzahlen während der Champions League-Spiele nieder. Drei Heimspiele sind einem Champions League-Teilnehmer dabei garantiert. Übersteht ein Team die Gruppenphase, kommen weitere Spiele hinzu, in denen das eigene Stadion gefüllt werden kann. Bei einem durchschnittlichen Ticketpreis von 50 Euro und einer für internationale Spiele zugelassenen Kapazität von 67.812 Plätzen in der Allianz Arena kann Bayern München beispielsweise mit Ticketeinnahmen von mehr als 3,3 Mio. Euro pro ausgetragenem Champions League-Heimspiel rechnen (vgl. FC Bayern München AG 2013). Darüber hinaus zeigen Szymanski und Smith (1997) in einer Studie über die englische Fußballliga, dass Erfolge auf internationaler Ebene auch für höhere Besucherzahlen in der nationalen Liga selbst sorgen (vgl. Szymanski/Smith 1997, S. 148).

Neben den steigenden Einnahmen durch Ticketverkäufe ist auch mit höheren Merchandising-Erlösen zu rechnen. So lassen Vereine, die in der Champions League spielen, spezielle diesem Wettbewerb angepasste Trikots und sonstige Fanartikel fertigen, die von ihren Anhängern nachgefragt werden.

Zudem bietet die Champions League Sponsoren und Werbepartnern eine zusätzliche Plattform, sich und ihre Produkte zu bewerben. Die höheren Zuschauerzahlen sowie die Internationalität des Wettbewerbs bieten dafür eine attraktive Gelegenheit (vgl. Kipker/Parensen 1999, S. 13). Ohne die Teilnahme an der Champions League fehlt den Vereinen hierbei ein Argument, Sponsoren international vertreten zu können (vgl. Cramer 2013).

Die finanziellen Möglichkeiten für an der Champions League partizipierende Klubs werden deutlich, wenn man beispielsweise die von der UEFA in der Spielzeit 2012/13 geleisteten Zahlungen an die deutschen Vertreter betrachtet (Tabelle 3).

	<b>Fix</b>	<b>Erfolgsabhängig</b>	<b>Marktpool</b>	<b>Gesamt</b>
FC Bayern München	8,60	27,30	20,67	56,57
Borussia Dortmund	8,60	23,80	23,26	55,66
FC Schalke 04	8,60	8,00	12,15	28,75

**Tabelle 3: Champions League-Zahlungen (gerundet) der UEFA an deutsche Klubs 2012/2013 in Mio. Euro (in Anlehnung an UEFA 2014b, S. 23)**

Der FC Bayer München konnte hier den Gewinn der Champions League feiern und so insgesamt 56,57 Mio. Euro Erlösen. Borussia Dortmund schaffte es bis ins Endspiel und erhielt 55,66 Mio. Euro und damit insbesondere aufgrund der höheren Marktpoolzahlungen von 23,26 Mio. Euro nur geringfügig weniger als der Finalsieger Bayern München. Der FC Schalke 04 erreichte das Achtelfinale und konnte immerhin 28,75 Mio. Euro einspielen.

Hinzu kommen noch die angesprochenen Erlöse aus Ticketverkäufen, gestiegenen Sponsoreinnahmen sowie dem Verkauf von Merchandising-Artikeln, die in Tabelle 3 nicht berücksichtigt wurden. Allein aus dem Verkauf von Eintrittskarten hat beispielsweise Bayern München bei einem Durchschnittsticketpreis von 50 Euro in seinen sechs Heimspielen zusätzlich etwa 20,3 Mio. Euro generiert (vgl. FC Bayern München AG 2013).

Eine Betrachtung der Gesamteinnahmen der Vereine lässt die Bedeutung der finanziellen Erlöse aus der Champions League erkennen.

Laut den von der DFL jährlich veröffentlichten Zahlen erzielten die besten sechs Vereine der Fußball-Bundesliga in der an dieser Stelle betrachteten Saison 2012/2013 Umsatzerlöse von durchschnittlich 216,5 Mio. Euro (vgl. DFL 2014, S. 31). Die drei deutschen Champions League-Teilnehmer lagen dabei jeweils über dem Durchschnitt, wobei diejenigen Erlöse, die die Klubs durch ihre Teilnahme an der Champions League einspielten, einen beachtlichen Teil ihrer Gesamtumsätze ausmachten (Tabelle 4).

Die Zahlungen, die von der UEFA in dieser Saison an Borussia Dortmund flossen, betragen 21,73 Prozent der Gesamteinnahmen von ca. 256,20 Mio. Euro (vgl. Deloitte 2014b, S. 26). Der FC Schalke 04 erzielte 14,51 Prozent seiner Umsätze durch die Teilnahme an der Champions League (vgl. Deloitte 2014b, S. 28). Bei Bayern München, dem umsatzstärksten Verein der Liga, trug die Champions League 13,12 Prozent zu den kompletten Einnahmen von 431,20 Mio. Euro bei (vgl. Deloitte 2014b, S. 14).

	<b>Champions League- Erlöse<sup>5</sup></b>	<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>in %</b>
Borussia Dortmund	55,66	256,20	21,73
FC Schalke 04	28,75	198,20	14,51
FC Bayern München	56,57	431,20	13,12

**Tabelle 4: Anteil der Champions League-Erlöse an den Gesamteinnahmen der deutschen Klubs in der Saison 2012/2013, in Mio. Euro (Quelle: UEFA 2014b; Deloitte 2014b)**

Tabelle 5 zeigt abschließend eine Gesamtübersicht der von der UEFA in der Spielzeit 2013/14 an die einzelnen Klubs ausbezahlten Prämien- und Marktpool-Gelder.

Bestbezahlter Verein war dabei mit Real Madrid der Gewinner der Champions League, der Prämienzahlungen von etwa 57,41 Mio. Euro erhalten hat. Der tschechische Vertreter Viktoria Pilsen wurde mit immerhin 11,13 Mio. Euro belohnt. Durchschnittlich konnte ein Klub, der in der betrachteten Spielzeit an der Champions League teilnahm, allein durch Zahlungen von der UEFA 28,27 Mio. Euro Erlösen.

---

<sup>5</sup> Die angegebenen Erlöse beziehen sich auf die von der UEFA im Rahmen der Saison 2012/2013 direkt erhaltenen Zahlungen. Sonstige in der Champions League erzielten Erlöse aus Ticketverkäufen, Sponsoring oder dem Verkauf von Merchandising-Artikeln sind nicht enthalten.

	Group stage		Market pool	Knockout matches				Total
	Fixed amount	Performance bonus		Round of 16	Quarter-finals	Semi-Finals	Final	
<b>Group A</b>								
FC Shakhtar Donetsk	8 600	3 000	2 450					14 050
Manchester United FC	8 600	5 000	23 775	3 500	3 900			44 775
Bayer 04 Leverkusen	8 600	3 500	10 735	3 500				26 335
Real Sociedad de Fútbol	8 600	500	8 174					17 274
<b>Group B</b>								
Juventus	8 600	2 500	31 998					43 098
Galatasaray AŞ	8 600	2 500	6 472	3 500				21 072
Real Madrid CF	8 600	5 500	20 514	3 500	3 900	4 900	10 500	57 414
FC. København	8 600	1 500	11 392					21 492
<b>Group C</b>								
Paris Saint-Germain	8 600	4 500	33 917	3 500	3 900			54 417
SL Benfica	8 600	3 500	3 274					15 374
RSC Anderlecht	8 600	500	3 142					12 242
Olympiacos FC	8 600	3 500	11 806	3 500				27 406
<b>Group D</b>								
Manchester City FC	8 600	5 000	18 302	3 500				35 402
FC Bayern München	8 600	5 000	18 716	3 500	3 900	4 900		44 616
PFC CSKA Moskva	8 600	1 000	5 585					15 185
FC Viktoria Plzeň	8 600	1 000	1 528					11 128
<b>Group E</b>								
FC Basel 1893	8 600	3 000	1 684					13 284
FC Schalke 04	8 600	3 500	8 120	3 500				23 720
FC Steaua Bucureşti	8 600	1 500	5 100					15 200
Chelsea FC	8 600	4 000	18 491	3 500	3 900	4 900		43 391
<b>Group F</b>								
Borussia Dortmund	8 600	4 000	14 725	3 500	3 900			34 725
Olympique de Marseille	8 600	0	23 815					32 415
Arsenal FC	8 600	4 000	11 132	3 500				27 232
SSC Napoli	8 600	4 000	25 998					38 598
<b>Group G</b>								
FC Zenit	8 600	2 500	4 771	3 500				19 371
FK Austria Wien	8 600	2 000	2 174					12 774
FC Porto	8 600	2 000	3 618					14 218
Club Atlético de Madrid	8 600	5 500	17 148	3 500	3 900	4 900	6 500	50 048
<b>Group H</b>								
AFC Ajax	8 600	3 000	9 604					21 204
AC Milan	8 600	3 500	21 999	3 500				37 599
Celtic FC	8 600	1 000	7 966					17 566
FC Barcelona	8 600	4 500	21 475	3 500	3 900			41 975
<b>Total 32 clubs</b>	<b>275 200</b>	<b>96 000</b>	<b>409 600</b>	<b>56 000</b>	<b>31 200</b>	<b>19 600</b>	<b>17 000</b>	<b>904 600</b>

**Tabelle 5: Liste der Auszahlungen an die Champions League Teilnehmer 2013/2014 in Tsd. Euro (Quelle: UEFA 2014d, S. 2)**

### **2.3. Die Europa League und der DFB-Pokal**

Neben der Champions League gibt es mit dem DFB-Pokal und der Europa League noch zwei weitere bedeutende Klubwettbewerbe, die parallel zur Bundesliga ausgetragen werden.

Der DFB-Pokal ist ein nationaler Wettbewerb, der sich über einen Zeitraum von August eines Jahres bis zum Mai des Folgejahres erstreckt und vom DFB organisiert wird.

Am DFB-Pokal nehmen insgesamt 64 Mannschaften teil, die sich zusammensetzen aus allen Klubs der 1. und 2. Bundesliga sowie dem Meister, Zweit-, Dritt- und Vierplatzierten der 3. Liga der Vorsaison. Zusätzlich zu diesen Profiklubs treten mit den Verbandspokalsiegern der 21 Landesverbände der vorigen Spielzeit auch Amateurmansschaften im DFB-Pokal an. Gespielt wird ein reiner K.O.-Ausscheidungsmodus, was bei 64 Teams ein Turnier mit sechs Runden bedeutet. Jede Runde beinhaltet dabei für jede Mannschaft lediglich ein Spiel (es gibt also keine Hin- und Rückspiele), wobei die Begegnungen per Los angesetzt werden. Die Auslosung der Partien unterliegt einigen Restriktionen. So wird beispielsweise darauf geachtet, dass die Amateurmansschaften immer Heimrecht gegen ihre Konkurrenten aus dem Profibereich erhalten. Ist ein Spiel nach Beendigung der regulären Spielzeit noch nicht entschieden, wird zunächst eine zwei mal 15 Minuten dauernde Verlängerung ausgetragen. Endet auch diese im Gleichstand, entscheidet das Elfmeterschießen über den endgültigen Sieger (vgl. DFB 2014b).

Die Belastung, die sich aus diesem Wettbewerb für die Spieler ergibt, reicht somit von einem zusätzlichen Spiel parallel zur Bundesliga (bei Ausscheiden in Runde 1 des DFB-Pokals) bis zu sechs zu absolvierenden Partien (bei Erreichen des Finals). Der Gewinner des DFB-Pokals wird dabei mit einem Teilnahmeplatz in einem internationalen Wettbewerb belohnt.

Bis zum Jahr 1999 konnte sich auf diese Weise pro Saison ein deutsches Team für den Europapokal der Pokalsieger qualifizieren, in dem die Pokalsieger unterschiedlicher Länder gegeneinander antraten. Dieser Wettbewerb wurde dann jedoch abgeschafft beziehungsweise in den sogenannten UEFA Cup integriert. Im UEFA Cup spielten (neben den sich nun qualifizierenden Pokalsiegern) Mannschaften aus den UEFA Mitgliedsverbänden, die in der Abschlusstabelle ihrer Liga hinter den Plätzen rangierten, die zur Teilnahme an der Champions League berechtigten. Die Anzahl der am UEFA Cup teilnehmenden Teams variierte dabei von Land zu Land in Abhängigkeit des UEFA Länderkoeffizienten (vgl. UEFA 2015a).

Der Spielmodus des UEFA Cups war ursprünglich ebenfalls ein reiner K.O.-Ausscheidungsmodus. Einige Jahr nach der Zusammenlegung mit dem Europapokal der Pokalsieger wurde eine Gruppenphase eingeführt, um die Attraktivität des Wettbewerbs zu erhöhen, der im Vergleich mit der Champions League unter anderem von Franz Beckenbauer als „Cup der Verlierer“ bezeichnet wurde (vgl. UEFA 2006, Meuren 2008, o. V. 2009a).

Im Jahr 2009 fand eine Umbenennung des UEFA Cups in Europa League statt. Gemeinsam mit der der Champions League zählt sie zu den bedeutenden internationalen Klubwettbewerben der UEFA. Zeitgleich wurde auch der Spielmodus geändert und hat bis heute Gültigkeit (vgl. UEFA 2011, S. 24 ff.).

Dabei werden 48 Mannschaften in 12 Gruppen gelost, in welchen jedes Team gegen jeden Konkurrenten sowohl ein Heim- wie ein Auswärtsspiel zu bestreiten hat. Nach den sechs Gruppenspielen qualifizieren sich die jeweils zwei Gruppenbesten für die nächste Runde, die dann im K.O.-Modus mit Hin- und Rückspielen ausgetragen wird. Zu den hierfür aus der Gruppenphase gekommenen Teams stoßen zudem acht Mannschaften aus der Champions League hinzu, die in ihrer Gruppe nur den dritten Platz erreichen konnten. Die jeweiligen Sieger dieser 16 Spiele erreichen dann das Achtelfinale, in welchem ebenfalls in Hin- und Rückspielen der Gewinner ermittelt wird. Dieser Modus setzt sich fort bis zum Finale, das als Einzelspiel über den Sieger der Europa League entscheidet (vgl. UEFA 2013, S. 32).

Dennoch bleibt der Wettbewerb in seiner Attraktivität und seinem Stellenwert deutlich hinter der Champions League zurück, was sich nicht nur in deutlich niedrigerem Zuschauerinteresse, sondern auch in den von der UEFA ausgeschütteten Prämien niederschlägt. In der Saison 2013/2014 beispielsweise konnte mit Sevilla FC (14,61 Mio. Euro) lediglich der Sieger der Europa League mehr Geld verdienen als das schlechtbezahlteste Team der Champions League (FC Viktoria Plzeň; 11,13 Mio. Euro). Zum Vergleich: Real Madrid erhielt als Gewinner der Champions League 57,41 Mio. Euro (vgl. UEFA 2014d, S. 2 f.; Tabelle 5).

### **3. Die Merkmale eines Champions League-Spiels und deren Einfluss auf die Bundesliga**

#### **3.1. Einführung**

„Der Ball ist rund und das Spiel dauert 90 Minuten“ sowie „Das Runde muss in das Eckige“ sind zwei bekannte Zitate von Sepp Herberger, Trainer der deutschen Weltmeister-Nationalmannschaft von 1954, mit denen auf einfache Weise grundlegende Prinzipien des Fußballs beschrieben werden können. Das grundsätzliche Regelwerk ist über die Jahre länderübergreifend relativ konstant geblieben.

Stets verschieden sind jedoch die Merkmale eines Spiels beziehungsweise die Bedingungen, denen ein Team in einer Partie ausgesetzt ist. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob eine Mannschaft zu Hause antreten darf oder im fremden Stadion spielen muss. Auch ist in einem Spiel gegen einen Gegner ähnlicher Qualität die Intensität höher als gegen ein unterklassiges Team. Dies kann zum Beispiel im Fall von Verletzungen nicht nur Auswirkungen auf das aktuelle, sondern auch auf später folgende Spiele haben.

Ist ein Verein in der Champions League vertreten, hat er mindestens sechs, möglicherweise aber sogar 13 Spiele parallel zum nationalen Bundesligabetrieb zu absolvieren. Die Teilnahme an der Champions League bringt zwar einerseits finanzielle Vorteile mit sich, führt aber andererseits aufgrund einer möglichen hohen physischen und psychischen Belastung häufig zu Unmutsäußerungen von Verantwortlichen und Spielern. So beklagte sich der Kapitän des FC Bayern Münchens, Philipp Lahm, nach einer Champions League-Partie gegen den rumänischen Klub CFR Cluj, dass nur 72 Stunden Regeneration bis zum nächsten Bundesligaspiel blieben (vgl. o. V. 2010a).

Zusätzlich zu den generellen Charakteristika der Champions League sind daher auch die Eigenschaften eines einzelnen Spiels zu berücksichtigen, die sich auf die Resultate in der Bundesliga auswirken können. Die Stärke der Einflüsse der Eigenschaften kann dabei von Team zu Team und von Spiel zu Spiel unterschiedlich sein. Muss beispielsweise Werder Bremen an einem Mittwochabend bei Real Madrid und dann am Freitagabend bei Borussia Dortmund antreten, so sind andere Auswirkungen zu erwarten als bei einer Heimpartie vom FC Schalke 04 am Dienstagabend gegen Rapid Wien mit darauffolgendem Bundesligaspiel am Sonntag-

abend zuhause gegen Freiburg. Entsprechende Konsequenzen für die Ziele der einzelnen Vereine sind dabei nicht auszuschließen.

Ziel dieses Kapitels ist es daher zu untersuchen, welchen Einfluss die unterschiedlichen Merkmale eines Champions League-Spiels auf die Leistungen eines Teilnehmers am folgenden Bundesligawochenende besitzen.

Wissenschaftliche Kenntnisse in diesem Bereich können zum einen den Vereinen helfen, entsprechende Maßnahmen einzuleiten und Vorkehrungen zu treffen, um mögliche negative Effekte auf ihre Ziele zu verhindern. Auf der anderen Seite ergeben sich interessante Implikationen für die DFL, die für die Organisation des Ligabetriebs verantwortlich ist.

Abschnitt 3.2. dient dabei zunächst dazu, anhand der in Kapitel 2 dieser Arbeit beschriebenen Grundlagen über die Champions League sowie weiterer Forschungsergebnisse Hypothesen über die Eigenschaften einer Champions League-Partie beziehungsweise deren Auswirkungen auf die Leistung der Teams in Folgespielen aufzustellen. Nachdem dann in Abschnitt 3.3 das methodische Vorgehen sowie der Datensatz beschrieben wurden, sollen in Abschnitt 3.4 die Ergebnisse präsentiert und danach diskutiert werden (Abschnitt 3.5). Abschließend wird dann eine kurze Zusammenfassung des Kapitels geliefert.

### **3.2. Grundlagen und Hypothesen**

Die Champions League im Gesamten wird geprägt von ihrem Spielmodus, den zu absolvierenden Partien sowie den finanziellen Möglichkeiten, die sich für die Vereine bei einer Teilnahme ergeben. Im Grundlagenteil dieser Arbeit (siehe Kapitel 2) werden genau diese Dinge näher beschrieben. So wird dort ausführlich gezeigt, dass ein Klub bei Erreichen des Finalspiels 13 (und entsprechend mehr für den Fall, dass sich der Klub in der vorgezogenen Qualifikationsrunde beweisen musste) Partien parallel zu seinem nationalen Ligawettbewerb zu bestreiten hat. Gleichzeitig wird deutlich, dass beispielsweise Borussia Dortmund in der Saison 2012/2013 durch den Einzug ins Endspiel alleine 55,66 Mio. Euro an UEFA-Geldern erhalten hat, in denen Einnahmen aus dem Ticketverkauf oder den gestiegenen Sponsorenerlösen noch gar nicht berücksichtigt sind.

Neben diesen grundlegenden Eigenschaften kann ein einzelnes Champions League-Spiel zusätzlich anhand verschiedener Charakteristika beschrieben werden, deren Ausprägungen sich von Team zu Team und von Spiel zu Spiel unterscheiden. Es ist möglich, dass diese Eigen-

schaften direkte Auswirkungen auf die Bundesligaspiele, die ein Verein am Ende einer Champions League-Woche bestreiten muss, haben.

Im Folgenden werden daher verschiedene Eigenschaften beziehungsweise Merkmale eines Champions League-Spiels genannt und untersucht, welchen Einflüssen Bundesligateams ausgesetzt sind, wenn sie unter der Woche Champions League spielen. Es werden dabei Hypothesen darüber aufgestellt, wie diese Faktoren auf die Leistungen von Mannschaften in einem auf die Champions League folgenden Bundesligaspiel wirken.

Erfolgserlebnisse steigern sowohl das Selbstvertrauen wie auch die Stimmung von Sportlern (vgl. Morgan 1985; Morgan et al. 1988). Wie sportpsychologische Untersuchungen zeigen, erhöhen Siege und positive Erlebnisse zudem den Zusammenhalt und die Teamfähigkeit einer Mannschaft (vgl. Ruder/Gill 1982; Landers/Crum 1971; Nixon 1976). Der Zusammenhalt einer Mannschaft wiederum hat positive Auswirkungen auf den Erfolg bzw. die Erfolgswahrscheinlichkeit. Dies gilt insbesondere bei Teamsportarten, in denen die einzelnen Spieler in hohem Maße kooperativ agieren (vgl. Bird 1977; Martens/Peterson 1971; Widmeyer/Martens 1978). Hypothese 1 lautet daher:

*H1: Je erfolgreicher ein Team unter der Woche in der Champions League agiert, desto besser ist sein Ergebnis am Wochenende in der Bundesliga.*

Mit der Anzahl der zu absolvierenden Spiele steigt die Belastung und somit die Verletzungsgefahr für die Spieler. Das Verletzungsrisiko ist dabei in Spielen wesentlich größer als im Training, da die Intensität im Wettkampf und dementsprechend die Auslastung der Spieler ein anderes Niveau als im Training erreicht (vgl. Nielsen/Yde 1989). So kommen Hawkins et al. (2001) zu dem Ergebnis, dass 63 Prozent aller Verletzungen im Spiel passieren. Bei Arnason et al. (2004) treten sogar alle 1,2 Spiele, aber nur alle 19,3 Trainingseinheiten Verletzungen von Spielern auf.

Zieht sich ein Spieler eine Verletzung zu, so verpasst er im Schnitt vier Spiele und in 78% der Fälle mindestens ein Spiel (vgl. Hawkins et al. 2001, S. 44 f.). Auch die anderen oben zitierten Studien zeigen, dass Verletzungen in den meisten Fällen mindestens ein Spiel Pause bedeuten. Eine in der Champions League erlittene Verletzung zieht demnach häufig den Ausfall eines Spielers im folgenden Bundesligaspiel nach sich.

Weitere Studien zeigen zudem, dass in höheren Ligen ein höheres Verletzungsrisiko herrscht als in niedrigen (vgl. Nielsen/Yde 1989; Ekstrand/Tropp 1990).<sup>6</sup> Je stärker also demnach der Gegner und je höher die Intensität der Spiele und die Leistungsdichte, desto größer ist die Gefahr von Verletzungen. Dies führt zu Hypothese 2:

*H2: Je höher die Qualität des Gegners, gegen welchen ein Verein in der Champions League antreten muss, desto schlechter ist das Bundesligaergebnis am folgenden Wochenende.*

Der Champions League-Wettbewerb findet parallel zur nationalen Meisterschaft statt. Während Mannschaften, die ausschließlich in der Bundesliga vertreten sind, stets eine Woche Zeit haben, sich zu erholen, zu trainieren und sich auf den nächsten Gegner des Bundesligawochenendes vorzubereiten, müssen an der Champions League teilnehmende Teams unter der Woche gegen ihre europäischen Kontrahenten antreten.

Dabei hat gerade das Training eine besondere Bedeutung für die Leistungsfähigkeit einer Mannschaft. So berichten Ekstrand et al. (1983), dass die Anzahl der Trainingseinheiten einen positiven Einfluss auf die erreichten Punkte in der Liga besitzt.

Die Trainingsstunden sind beispielsweise notwendig, um ein den Anforderungen entsprechendes konditionelles Niveau aufzubauen und zu halten (vgl. Meyer/Ohlendorf/Kindermann 2000, S. 276). Auch dient Training als Vorbeugemaßnahme vor Verletzungen (vgl. Arnason et al. 2004; Ekstrand et al. 1983). Die Zeit, die den Teams zwischen den Spielen für Training verbleibt, wird außerdem für nötige Regenerationsmaßnahmen genützt. Somit bleibt den Mannschaften weniger Zeit, sich durch taktische Trainingseinheiten auf den kommenden Bundesligagegner vorzubereiten. Dabei kommt es regelmäßig zu Beschwerden von Offiziellen der an der Champions League teilnehmenden Teams, wenn sie 48 Stunden nach einer internationalen Begegnung wieder in der Bundesliga aktiv sein müssen und nicht einen Tag mehr, beispielsweise durch Spielansetzung an einem Sonntag statt an einem Samstag, zur Regeneration zur Verfügung haben.

Zu hohe Belastung kann psychische Folgen für die Spieler haben und so deren Leistungen beeinträchtigen. So führt mentale Erschöpfung zu einem Leistungsabfall, mehr Konflikten innerhalb eines Teams sowie zu Motivationsproblemen (vgl. Kenttä/Hassmén/Raglin 2001). Morgan et al. (1988) zeigen anhand einer Untersuchung von Schwimmern, dass bereits eine

---

<sup>6</sup> Verletzungen nehmen im Fußball eine sehr hohe Bedeutung ein. Vereine müssen häufig den Ausfall einzelner Spieler und Leistungsträger durch Verletzungen verkraften. Daher wird dieses Thema in Kapitel 4.2.2 auf den Seiten 54 bis 57 ausführlich behandelt und zahlreiche Studien hierzu zitiert.

kurzzeitige Erhöhung der Intensität und Belastung über wenige Tage negative psychische Konsequenzen haben kann.

Dabei muss die mentale Belastung nicht ausschließlich auf das Bestreiten einer erhöhten Anzahl an Spielen zurückzuführen sein, sondern beispielsweise auch auf die mit Auswärtsspielen verbundenen Umstände wie Reisetress oder der Aufenthalt in ungewohnter Umgebung. Die Hypothesen 3 und 4 lauten daher:

*H3: Je mehr Zeit zwischen dem Champions League-Spiel und dem Bundesligaspiel liegt, desto besser ist das Ergebnis in der Bundesliga.*

*H4: Auf ein Heimspiel in der Champions League folgen bessere Ergebnisse in der Bundesliga als auf ein Auswärtsspiel.*

Die eben beschriebene psychische und physische Belastung steigt im Saisonverlauf mit der Anzahl der international ausgetragenen Spiele. Absolviert ein Verein nur ein oder zwei Spiele neben dem eigentlichen Bundesligabetrieb, so ist die Belastung für die Spieler weniger groß als bei der Teilnahme an einer gesamten Champions League-Saison. Aus diesem Grunde folgt Hypothese 5:

*H5: Je höher die Anzahl der zu absolvierenden Champions League-Spiele bis zu einem Bundesligaspiel ist, desto schlechter ist das Resultat in der Bundesliga am Wochenende.*

Häufig waren Spieler bereits in der Vergangenheit in der Champions League aktiv und konnten so Erfahrung in diesem Wettbewerb sammeln. Wulf/Hungenberg (2005) zeigen in einer empirischen Studie, dass die Bundesligaerfahrung in Form von Bundesligaeinsätzen der Spieler einer Mannschaft signifikant positiven Einfluss sowohl auf die Platzierung als auch auf den Punktestand in der Saisonabschlusstabelle besitzt. Lehmann und Weigand (1997) operationalisieren die Bundesligaerfahrung mit dem Durchschnittsalter einer Mannschaft und halten fest, dass es schwach signifikanten Einfluss auf den Erfolg besitzt und somit tendenziell die Punktequote verbessert. Es ist also anzunehmen, dass Spieler, die bereits in der Champions League vertreten waren, die mit internationalen Auftritten verbundene physische wie mentale Zusatzbelastung kennen und dementsprechend besser mit dieser Situation umgehen, sich Kräfte besser einteilen und gezielter trainieren können.

*H6: Je mehr Champions League-Erfahrung eine Mannschaft besitzt, desto besser ist ihr Ergebnis am Wochenende in der Bundesliga.*

In Grundlagenteil dieser Arbeit wurde deutlich, welche enorme Einnahmen ein Verein durch die Teilnahme an der Champions League generieren kann, welche dann zur Verstärkung der Mannschaft oder zur Vertragsverlängerung mit Topspielern in der Folgesaison genutzt werden können.

Bei Betrachtung der Ausgaben der Bundesligavereine fällt auf, dass erfolgreiche Klubs höhere Ausgaben für ihre Mannschaften und Trainer tätigen als weniger erfolgreiche Vereine.

Tabelle 6 zeigt die jeweiligen Durchschnittsaufwendungen für Personal, Transfers und Jugend-/Amateurarbeit der sechs bestplatzierten Teams der Saison 2012/2013 sowie der Mannschaften auf den Plätzen sieben bis 12 sowie 13 bis 18.

	<b>Personal (Trainer und Spieler)</b>	<b>Transfers</b>	<b>Jugend/ Amateure/ Leistungszentrum</b>
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €
<b>Platz 1 bis 6</b>	69,11	21,06	5,63
<b>Platz 7 bis 12</b>	46,66	19,09	5,72
<b>Platz 13 bis 18</b>	25,47	8,30	1,87

**Tabelle 6: Durchschnittsaufwand Bundesliga Saison 2012/2013 (in Anlehnung an DFL 2014, S. 32)**

Der Zusammenhang und die Wirkungsrichtung der monetären Anstrengung von Vereinen und deren Erfolg war in der Vergangenheit bereits mehrfach Gegenstand von Untersuchungen.

So finden Dobson/Goddard (1998) heraus, dass Einnahmen einen starken Einfluss auf Erfolg haben, Erfolg selbst aber nicht so stark auf die Einnahmen wirkt. Dies wird durch Hall/Szymanski/Zimbalist (2002) bestätigt.

Die Einnahmen werden von den Vereinen dabei zum einen in Spielergehälter investiert. Studien zeigen, dass diese einen guten Indikator für Spielerqualität und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit von Vereinen darstellen (vgl. u.a. Szymanski/Smith 1997; Forrest/Simmons 2000; Hoehn/Szymanski 1999; Frick 2005). Hall/Szymanski/Zimbalist (2002) zeigen anhand einer Studie der englischen Premier League, dass Teams, die hohe Gehälter zahlen, erfolgreicher sind als Teams mit geringeren Personalaufwendungen. Ähnliches gilt für die deutsche

und die italienische Liga. Je mehr Geld Vereine in Spieler – gemessen an deren Gehältern – investieren, desto mehr Punkte erreichen sie pro Spiel (vgl. Forrest/Simmons 2000, S. 10 ff.). Auch Frick (2004) bestätigt diese Ergebnisse, weist aber auf abnehmende Grenzerträge hin.

Zum anderen haben Klubs mit höheren Einnahmen bessere Möglichkeiten, teure, qualitativ hochwertige Spieler zu ihrem bestehenden Kader hinzuzukaufen und so den Marktwert ihrer Mannschaft zu erhöhen. Je höher der Marktwert eines Teams ist, desto höher sind dessen Erfolgswahrscheinlichkeit und somit die erzielten Punkte pro Spiel im Vergleich zu Teams niedrigeren Marktwerts (vgl. Lehmann/Weigand 1997).

Je mehr Geld ein Verein also zur Verfügung hat, desto mehr kann er demnach für den Kauf und die Gehälter guter Spieler ausgeben und somit das Team gezielt verstärken.

Die Teilnahme an und die damit verbundenen zusätzlichen Einnahmen aus der Champions League ermöglichen einem Klub also sowohl eine quantitative wie qualitative Verstärkung des Spielerkaders für die Folgesaison. Daraus ergeben sich die Hypothesen 7 und 8:

*H7: Vereine, die bereits im Vorjahr an der Champions League teilnahmen, erzielen bessere Ergebnisse in der Bundesligapartie am Wochenende als Teams, die nur aktuell in der Champions League spielen.*

*H8: Gegen Vereine, die im Vorjahr an der Champions League teilnahmen, erzielen Teams schlechtere Ergebnisse in der Bundesligapartie am Wochenende als gegen Vereine, die nicht in der Champions League spielten.*

### **3.3. Datensatz und Operationalisierung der Variablen**

Das Ziel der nachfolgenden Untersuchung besteht darin, zu analysieren, inwiefern unterschiedliche Eigenschaftsausprägungen einer Champions League-Partie auf die Ligaspiele teilnehmender Bundesligateams wirken.

Um die aufgestellten Hypothesen zu testen, werden anhand eines Datensatzes zunächst die bivariaten Zusammenhänge der im Folgenden vorgestellten unabhängigen Variablen einerseits und dem sportlichen Erfolg andererseits empirisch analysiert. Anschließend wird mithilfe einer Regressionsanalyse der gemeinsame Effekt der Variablen auf den sportlichen Erfolg

gemessen.<sup>7</sup> Der Datensatz umfasst dabei Informationen zu 272 Spielen von acht verschiedenen Bundesligateams im Zeitraum der Saisons 2003/2004 bis 2013/2014. Dies entspricht den Saisons, in denen der aktuelle Champions League-Modus Anwendung findet. Betrachtet werden dabei ausschließlich Mannschaften der Bundesliga, die in diesem Zeitraum mindestens einmal zumindest in der Gruppenphase der Champions League mitgewirkt haben. Um die Auswirkungen der verschiedenen Einflüsse der Champions League auf diese Teams zu überprüfen, sind dementsprechend nur Bundesligaspiele Gegenstand der Untersuchung, denen ein Champions League-Spiel innerhalb einer Kalenderwoche unmittelbar vorausging.

### **Abhängige Variable:**

*Resultat Bundesliga:* Das Resultat in der Bundesliga am auf ein Champions League-Spiel folgenden Wochenende stellt die abhängige Variable dar, an der die verschiedenen Einflüsse der Champions League getestet werden sollen. Gemessen wird die Variable durch die im jeweiligen Spiel aus Sicht des betrachteten Champions League-Teilnehmers erzielte Tordifferenz. Gewinnt Werder Bremen also am Wochenende in der Bundesliga mit 2:0, so ist die Tordifferenz +2, bei einer Niederlage von 1:4 ist die Tordifferenz dementsprechend -3.

### **Unabhängige Variablen:**

*Resultat Champions League:* Wie die Variable *Resultat Bundesliga* wird auch diese Variable durch die erzielte Tordifferenz gemessen. Grundlage ist dabei aber stets das Champions League-Spiel eines betrachteten Vereins, das unmittelbar (also in der Woche) vor dem betrachteten Bundesligaspiel in der Champions League ausgetragen wurde.

*Qualität Champions League-Gegner:* Die Qualität des Champions League-Gegners eines Vereins wird gemessen durch die Punkte, die dieser Verein in der jeweils betrachteten Saison im Rahmen der Champions League für seinen UEFA Klub-Koeffizienten erreichen konnte. Der Klub-Koeffizient wird offiziell von der UEFA errechnet und dient dazu, bei zukünftigen Auslosungen internationaler Wettbewerbe die Qualität der einzelnen Vereine berücksichtigen zu können. Er wird für jedes Team berechnet durch Addition der in den vergangenen fünf Spielzeiten international erzielten Punkte. Die Punkte selbst werden dabei von der UEFA abweichend vom im eigentlichen Spielbetrieb bekannten System ermittelt (vgl. UEFA 2015b; Anhang A2). Je mehr Punkte eine Mannschaft erzielt, desto höher ist ihre Qualität.

---

<sup>7</sup> Quellen für die relevanten Daten waren Kicker Online und transfermarkt.de

*Zeit in Std.:* Diese Variable drückt aus, wie viel Zeit ein Team zwischen seinem Champions League-Spiel und dem darauf folgenden Bundesligaspiel zur Verfügung hat. Sie wird gemessen durch die Anzahl der Stunden, die zwischen Anpfiff des Champions League-Spiels und Anpfiff des Bundesligaspiels liegen.

*Austragungsort Champions League-Spiel:* Die Dummy-Variable *Austragungsort Champions League-Spiel* gibt an, ob die Bundesligamannschaft im unmittelbar vor der betrachteten Begegnung liegenden Champions League-Spiel ein Heim- oder Auswärtsspiel zu absolvieren hatte.

*Spielnummer:* Die Variable *Spielnummer* gibt an, wie viele Spiele ein Verein in der Champions League im betrachteten Fall bereits zu absolvieren hatte.

*Erfahrung:* Diese Variable bemisst sich durch die Summe der Anzahl der bis zu der betrachteten Saison absolvierten Champions League-Einsätze der einzelnen Spieler eines Kaders.

*CL Vorsaison:* Die Dummy-Variable *CL Vorsaison* gibt an, ob ein Verein, der in der betrachteten Saison in der Champions League vertreten ist, bereits in der Vorsaison in der Champions League spielte.

*BL Gegner CL Vorsaison:* Die Dummy-Variable *BL Gegner CL Vorsaison* zeigt an, ob das betrachtete Team am Wochenende in der Bundesliga auf ein Team trifft, welches in der Vorsaison in der Champions League vertreten war.

### **Kontrollvariablen:**

*MW Verein:* Die Stärke der einzelnen Spieler und somit die Qualität des Teams des betrachteten Spiels müssen als Einflussfaktor auf das Ergebnis am Bundesligawochenende berücksichtigt werden. Ein äußerst aussagekräftiger Indikator für die Stärke eines Teams ist dessen Marktwert.

So hebt Ziebs (2004), der die im Zeitraum der Saisons 1990/1991 bis 1999/2000 in der Fußball-Bundesliga spielenden Vereine mithilfe einer Diskriminanzanalyse untersucht, den kumulierten Marktwert einer Mannschaft als einen der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Teams hervor. Eine Studie von Lehmann/Weigand (1997) im Zeitraum der Saisons 1980/1981 bis 1995/1996 zeigt dasselbe Bild: Je höher der Marktwert einer Mannschaft ist, desto höher ist die Punktequote, also die Zahl der im Laufe einer Saison in einem Spiel durch-

schnittlich erzielten Punkte. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Marktwert des gegnerischen Teams relativ schlechter ist (vgl. Lehmann/Weigand 1997, S. 396).

Heuer (2012) quantifiziert in seinen Untersuchungen die Bedeutung des Marktwerts und findet heraus, dass eine Verdoppelung des Marktwerts eines Teams in der Fußball-Bundesliga zu einem durchschnittlichen Anstieg der Tordifferenz um 16 führt. Bezogen auf die Punkteausbeute am Saisonende kann ein Verein durch die Verdoppelung des Marktwerts mit 10 Punkten mehr rechnen (vgl. Heuer 2012, S. 52).

Auch bei Betrachtung anderer Ligen finden sich ähnliche Ergebnisse: So können Dawson/Dobson/Gerrard (2000) bei einer Untersuchung der englischen Premier League feststellen, dass der Marktwert einer Mannschaft zu Saisonbeginn signifikanten, positiven Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit besitzt.

Die hier für die Spielzeiten 2003/04 bis 2013/14 zugrunde gelegten Marktwertdaten entstammen dem Internetportal Transfermarkt, dessen Marktwertanalysen seit vielen Jahren sowohl unter Fans als auch in der Presse und der Wissenschaft große Verwendung und Zustimmung finden (siehe z. B. Frick 2004; Heuer 2012). Auf der Webpräsenz von Transfermarkt findet sich folgende Beschreibung über die Entstehung der einzelnen Marktwerte:

*„Die aktuellen und einzigartigen Marktwerte auf Transfermarkt werden von registrierten Benutzern bestimmt. [In Foren kann jeder Nutzer der Plattform] über die Marktwerte der einzelnen Spieler mitdiskutieren. Dabei gilt es, einige wesentliche Parameter zu berücksichtigen. So fließen neben den Transferwerten und den Leistungen eines Spielers beispielsweise auch die Erfahrung, die Zukunftsperspektiven und das Prestige in die Bewertung mit ein. (...). Letztendlich ist es an den Paten der betreffenden Foren, in Abstimmung mit der Transfermarkt-Geschäftsführung, aus der Masse an Vorschlägen einen sinnvollen Marktwert für einen Spieler festzulegen. Dieser Wert wird fortlaufend diskutiert und stetig den neuesten Entwicklungen durch unsere Paten angepasst.“*

(Quelle: <http://www.transfermarkt.de/de/default/marktwert/basics.html>; Anhang A3).

Dabei werden im Rahmen dieser Untersuchung stets die zu Beginn des ersten Spieltags einer Saison ausgewiesenen Marktwerte verwendet.

*MW BL-Gegner*: Die Stärke bzw. der Marktwert des Bundesligagegners des jeweils betrachteten Teams wird analog zur Variable *MW Verein* gemessen.

*Austragungsort Bundesligaspiel*: Studien zeigen, dass Mannschaften einen Vorteil besitzen, wenn sie in ihrem eigenen Stadion vor eigener Kulisse antreten können (vgl. Atkinson/Stanley/Tischart 1988; Carmichael/Thomas/Ward 2000). Dies gilt generell für verschiedene Sportarten und insbesondere dann, wenn es sich um Teamwettbewerbe handelt (vgl. Nevill/Holder 1999; Pollard/Pollard 2005). Obwohl sich der Heimvorteil im Laufe der Zeit reduzierte, hat er dennoch weiterhin eine zentrale Bedeutung für den Ausgang der Spiele (vgl. Heuer 2012, S. 23). In der Literatur werden hierfür unterschiedliche Gründe genannt. Eine Erklärung ist beispielsweise, dass der Schiedsrichter Heimmannschaften unbewusst bevorzugt. So wurde festgestellt, dass Schiedsrichter sich bei ihren Entscheidungen vom Lärmpegel des Publikums beeinflussen lassen, was sich unter anderem in einer höheren Anzahl an gelben Karten für Auswärtsmannschaften im Vergleich zu den Heimmannschaften äußert. Dies konnte zusätzlich experimentell bestätigt werden, als Schiedsrichter die Intensität von Fouls unter unterschiedlichen Publikumlärmpegeln beurteilen sollten (vgl. Unkelbach/Memmert 2010). Zudem setzen Schiedsrichter eine längere Nachspielzeit über die eigentlich zu spielenden 90 Minuten an, wenn die Heimmannschaft knapp in Rückstand liegt (vgl. Heuer 2012, S. 246 ff). Die Tatsache des Heimvorteils wird mit der Dummy-Variable *Austragungsort Bundesligaspiel* berücksichtigt.

### **3.4. Ergebnisse**

#### **3.4.1. Bivariate Analyse**

Um die aufgestellten Hypothesen zu testen, werden zunächst die bivariaten Zusammenhänge der einzelnen unabhängigen Variablen einerseits und der abhängigen Variable *Resultat Bundesliga* andererseits analysiert.

*H1: Je erfolgreicher ein Team unter der Woche in der Champions League agiert, desto besser ist sein Ergebnis am Wochenende in der Bundesliga.*

Zur Überprüfung dieser Hypothese wird der Zusammenhang zwischen der Variablen *Resultat Champions League* und der Variablen *Resultat Bundesliga* betrachtet. Da beide Variablen intervallskaliert sind, wird der Pearson-Korrelationskoeffizient zur Analyse herangezogen.

**Korrelationen**

		Resultat Champions League
	Pearson-Korrelation	.073
Resultat Bundesliga	Sig. (2-seitig)	.230
	N	272

**Tabelle 7: Korrelation Resultat Champions League – Resultat Bundesliga**

Tabelle 7 zeigt, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden betrachteten Variablen besteht. Hypothese 1 kann somit nicht bestätigt werden.

*H2: Je höher die Qualität des Gegners ist, gegen welchen ein Verein in der Champions League antreten muss, desto schlechter ist das Bundesligaergebnis am folgenden Wochenende.*

Tabelle 8 gibt den Zusammenhang zwischen der Variablen *Qualität Champions League-Gegner* und der Variablen *Resultat Bundesliga* wieder. Der Signifikanzwert von 0,703 bedeutet, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht. Somit muss Hypothese 2 verworfen werden.

**Korrelationen**

		Qualität Champions League Gegner
	Pearson-Korrelation	-.023
Resultat Bundesliga	Sig. (2-seitig)	.703
	N	272

**Tabelle 8: Korrelation Qualität des Champions-League-Gegners – Resultat Bundesliga**

*H3: Je mehr Zeit zwischen dem Champions League-Spiel und dem Bundesligaspiel liegt, desto besser ist das Ergebnis in der Bundesliga.*

Diese Hypothese soll überprüft werden, indem die Korrelation zwischen der Variablen *Zeit in Std.* und der Variablen *Resultat Bundesliga* getestet wird.

Korrelationen		Zeit in Std.
	Pearson-Korrelation	-.067
Resultat Bundesliga	Sig. (2-seitig)	.271
	N	272

**Tabelle 9: Korrelation Zeit in Std. – Resultat Bundesliga**

Da kein signifikanter Zusammenhang besteht, muss Hypothese 3 verworfen werden. Entgegen der Hypothese ist das Vorzeichen sogar negativ (Tabelle 9).

*H4: Auf ein Heimspiel in der Champions League folgen bessere Ergebnisse in der Bundesliga als auf ein Auswärtsspiel.*

Um diese Hypothese zu testen, wird überprüft, ob die zentrale Tendenz der beiden Ausprägungen der Dummy-Variablen *Austragungsort Champions League-Spiel* bezüglich der Variablen *Resultat Bundesliga* unterschiedlich ist. Um dies zu testen, wird ein t-Test durchgeführt. Die Ergebnisse liefern Tabelle 10 und 11.

Gruppenstatistik					
	Austragungsort Champions League Spiel	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Resultat	Heimspiel	136	.63	1.928	.165
Bundesliga	Auswärtsspiel	136	.85	1.976	.169

**Tabelle 10: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen Austragungsort Champions League**

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Resultat Bundesliga	Varianzen sind gleich	.623	.431	-.932	270	.352	-.221	.237
	Varianzen sind nicht gleich			-.932	269.835	.352	-.221	.237

**Tabelle 11: t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen Austragungsort Champions League**

Der Signifikanzwert liegt bei 0,352. Es liegt also kein signifikanter Unterschied bezüglich des Resultats in der Bundesliga vor, ob eine Mannschaft ein Champions League-Spiel zuhause oder auswärts bestritten hat. Hypothese 4 muss also verworfen werden.

*H5: Je höher die Anzahl der zu absolvierenden Champions League-Spiele bis zu einem Bundesligaspiel ist, desto schlechter ist das Resultat in der Bundesliga am Wochenende.*

**Korrelationen**

		Spielnummer
Resultat Bundesliga	Pearson-Korrelation	.081
	Sig. (2-seitig)	.181
	N	272

**Tabelle 12: Zusammenhang Spielnummer – Resultat Bundesliga**

Die Korrelationsanalyse aus Tabelle 12 zeigt den Zusammenhang zwischen der Variablen *Spielnummer* und der Variablen *Resultat Bundesliga*.

Der Wert von 0,181 gibt an, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden getesteten Variablen existiert. Die Spielanzahl in der Champions League ist demnach nicht mit dem Resultat in der Bundesliga korreliert. Somit muss Hypothese 5 verworfen werden.

*H6: Je mehr Champions League-Erfahrung eine Mannschaft besitzt, desto besser ist ihr Ergebnis am Wochenende in der Bundesliga.*

Mithilfe einer Analyse der Korrelation zwischen der Variablen *Erfahrung* und der Variablen *Resultat Bundesliga* wird Hypothese 6 getestet.

Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse dieser Analyse. Es liegt ein signifikanter Zusammenhang der beiden Variablen auf Fünf-Prozent-Niveau vor. Hypothese 6 kann an dieser Stelle also bestätigt werden. Die Champions League-Erfahrung einer Mannschaft ist signifikant mit dem Resultat des Teams in der Bundesliga am darauffolgenden Wochenende korreliert.

Korrelationen		Erfahrung
	Pearson-Korrelation	.144
Resultat Bundesliga	Sig. (2-seitig)	.017
	N	272

**Tabelle 13: Zusammenhang Erfahrung – Resultat in der Bundesliga**

*H7: Vereine, die bereits im Vorjahr an der Champions League teilnahmen, erzielen bessere Ergebnisse in der Bundesligapartie am Wochenende als Teams, die nur aktuell in der Champions League spielen.*

Die Hypothese wird durch eine Betrachtung der Variable *CL Vorsaison* und der Variablen *Resultat Bundesliga* geprüft. Hierzu wird ein t-Test durchgeführt, dessen Ergebnisse in Tabelle 14 und Tabelle 15 abgebildet sind.

Gruppenstatistik					
	CL Vorsaison	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Resultat Bundesliga	nein	124	.27	1.977	.178
	ja	148	1.14	1.847	.152

**Tabelle 14: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison**

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Resultat Bundesliga	Varianzen sind gleich	.400	.527	-3.708	270	.000	-.861	.232
	Varianzen sind nicht gleich			-3.686	254.69	.000	-.861	.234

**Tabelle 15: t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison**

Der Signifikanzwert von 0,000 zeigt an, dass ein signifikanter Unterschied in Bezug auf das Resultat in der Bundesliga besteht, ob ein Verein bereits in der Vorsaison in der Champions League aktiv war oder nicht. Teams, die im Vorjahr in der Champions League vertreten waren, schneiden demnach am Bundesligawochenende signifikant besser ab als Teams, die nur in dieser Saison im Champions League-Wettbewerb spielen. Hypothese 7 wird also bestätigt.

*H8: Gegen Vereine, die im Vorjahr an der Champions League teilnahmen, erzielen die betrachteten Teams schlechtere Ergebnisse in der Bundesligapartie am Wochenende als gegen Vereine, die nicht in der Champions League spielten.*

Zur Überprüfung dieser Hypothese wird analog zu Hypothese 7 ebenfalls ein t-Test durchgeführt. Die betrachteten Variablen sind *BL Gegner CL Vorsaison* und *Resultat Bundesliga*. Ziel ist zu analysieren, ob die betroffenen Vereine gegen Mannschaften, die in der letzten Saison in der Champions League agierten, am Wochenende in der Bundesliga schlechtere Ergebnisse erzielen als gegen Vereine, die in der Vorsaison nicht in der Champions League vertreten waren.

Gruppenstatistik					
	BL Gegner CL Vorsaison	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Resultat Bundesliga	nein	222	.99	1.827	.123
	ja	50	-.36	2.117	.299

**Tabelle 16: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison**

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Resultat Bundesliga	Varianzen sind gleich	1.937	.165	4.583	270	.000	1.351	.295
	Varianzen sind nicht gleich			4.176	66.418	.000	1.351	.323

**Tabelle 17: t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison**

Die Tabellen 16 und 17 liefern die zugehörigen Ergebnisse. Ein Signifikanzwert von 0,000 bedeutet, dass wie vermutet ein signifikanter Unterschied vorliegt. Gegen Vereine, die in der Vorsaison in der Champions League vertreten waren, erzielen die betrachteten Teams demnach signifikant schlechtere Ergebnisse am Wochenende als gegen Teams, die nicht in der Vorsaison Champions League spielten. Somit kann Hypothese 8 bestätigt werden.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass ein höchst signifikanter Unterschied bezüglich des Resultats in der Bundesliga darin besteht, ob ein Team in der Vorsaison in der Champions League vertreten war oder nicht. Zudem unterscheiden sich die Resultate in der Bundesliga höchst signifikant, wenn der Gegner des betrachteten Vereins in der Vorsaison in der Champions League spielte oder nicht. Die Hypothesen 7 und 8 können also bestätigt werden. Zwischen der Erfahrung der Spieler und dem Abschneiden in der Bundesliga konnte ein signifikanter Zusammenhang auf Fünf-Prozent-Niveau festgestellt werden. Da sich zwischen den übrigen Variablen und dem Resultat in der Bundesliga keine signifikanten Zusammenhänge ergaben, müssen die Hypothesen 1, 2, 3, 4 und 5 verworfen werden.

### 3.4.2. Multivariate Analyse

Nachdem im vorigen Abschnitt die bivariaten Zusammenhänge der einzelnen Variablen analysiert wurden, soll nun in einer multivariaten Analyse deren gemeinsamer Effekt auf das Abschneiden der Vereine in der Bundesliga in Folge eines Champions League-Spiels ermittelt werden.

Um diesen Effekt zu untersuchen, wird eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden präsentiert werden. Als abhängige Variable dient dabei die Variable *Resultat Bundesliga*, die intervallskaliert ist. Als unabhängige Variablen fließen die in Abschnitt 3.3. erläuterten Variablen inklusive der Kontrollvariablen in die Analyse ein.

Um zu überprüfen, ob die für eine lineare Regression notwendigen Modellprämissen erfüllt sind, wurden entsprechende Tests durchgeführt.

**Modellübersicht**

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	.480 <sup>a</sup>	.230	.198	1.748

a. Prädiktoren: (Konstante), BL Gegner CL Vorsaison, Erfahrung, Austragungsort Bundesligaspiel, Qualität Champions League Gegner, Austragungsort Champions League Spiel, Zeit in Std., Spielnummer, Resultat Champions League, CL Vorsaison, MW BL Gegner, MW Verein

**Tabelle 18: Modellübersicht Regressionsanalyse**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadratrate	F	Sig.
1 Regression	237.809	11	21.619	7.078	.000 <sup>b</sup>
Residuum	794.176	260	3.055		
Gesamtsumme	1031.985	271			

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

b. Prädiktoren: (Konstante), BL Gegner CL Vorsaison, Erfahrung, Austragungsort Bundesligaspiel, Qualität Champions League Gegner, Austragungsort Champions League Spiel, Zeit in Std., Spielnummer, Resultat Champions League, CL Vorsaison, MW BL Gegner, MW Verein

**Tabelle 19: Signifikanz der Regressionsanalyse**

Tabelle 19 zeigt, dass das Regressionsmodell hochsignifikant ist (Signifikanzwert 0,000). Die Varianz der abhängigen Variable *Resultat Bundesliga* wird durch das Modell zu 23,0 Prozent erklärt (Tabelle 18).

In Tabelle 20 erkennt man, dass fünf der elf Variablen einen signifikanten Koeffizienten und somit signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable *Resultat Bundesliga* besitzen. Die Variablen *CL Vorsaison* und *BL Gegner CL Vorsaison* sind dabei auf dem Fünf-Prozent-Niveau beziehungsweise dem Zehn-Prozent-Niveau signifikant. Signifikante Werte ergeben sich zudem für die Kontrollvariablen *MW Verein* und *MW BL Gegner*. Die Kontrollvariable *Austragungsort Bundesligaspiel* ist mit einem Signifikanzwert von 0,000 höchstsignifikant. Unter den übrigen Variablen können keine signifikanten Einflüsse auf die abhängige Variable festgestellt werden.

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.	
	B	Standardfehler	Beta			
1	(Konstante)	1.385	.843		1.643	.102
	MW Verein	.019	.008	.200	2.296	.022
	MW BL Gegner	-.021	.007	-.232	-3.146	.002
	Austragungsort Bundesligaspiel	-.905	.218	-.232	-4.160	.000
	Resultat Champions League	.015	.065	.016	.227	.820
	Qualität Champions League Gegner	-.015	.017	-.065	-.876	.382
	Zeit in Std.	-.007	.007	-.055	-.998	.319
	Austragungsort Champions League Spiel	.212	.224	.054	.947	.345
	Spielnummer	.046	.045	.068	1.028	.305
	Erfahrung	-.001	.001	-.132	-1.602	.110
	CL Vorsaison	.607	.298	.155	2.039	.042
	BL Gegner CL Vorsaison	-.603	.364	-.120	-1.659	.098

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

**Tabelle 20: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse**

Die Variable *CL Vorsaison* hat dabei einen positiven Einfluss auf das Resultat in der Bundesliga am Wochenende. Hat ein Verein also bereits in der Vorsaison in der Champions League gespielt, ist sein Abschneiden in einem auf eine Champions League-Partie folgende Bundesliga-Begegnung erfolgreicher als ohne Champions League-Teilnahme in der vorhergehenden Spielzeit. War hingegen der Bundesligagegner in der Vorsaison in der Champions League vertreten, führt dies zu einem schlechteren Ergebnis des betrachteten Teams. Im Hinblick auf die Kontrollvariablen hat zum einen der Marktwert der Mannschaft positiven Einfluss auf das Resultat in der Bundesliga. Der Marktwert des Bundesligagegners fließt signifikant mit negativem Vorzeichen ein. Ein höherer Marktwert des Bundesligagegners führt also zu einem schlechteren Ergebnis des betrachteten Teams. Der Austragungsort des Bundesligaspiels hat ebenfalls signifikanten Einfluss auf das Resultat. Ein Heimspiel führt dabei zu signifikant besseren Ergebnissen als ein Auswärtsspiel.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse weichen teilweise von denen der im vorigen Abschnitt vorgenommenen Korrelationsanalyse ab. Im folgenden Teil sollen daher mögliche Gründe für diese Abweichungen diskutiert und erläutert werden.

### **3.5. Diskussion**

Die vorliegenden Ergebnisse dienen zur Erklärung, inwieweit die unterschiedlichen Bedingungen, denen Bundesligavereine in ihren Spielen in der UEFA Champions League ausgesetzt sind, einen Einfluss auf deren Resultate in der Bundesliga besitzen.

Die Korrelationsanalyse ergibt dabei einen signifikanten Zusammenhang zwischen den Variablen *CL Vorsaison* und *Resultat Bundesliga*. Teams, die aktuell Champions League spielen und bereits in der Vorsaison in der Champions League vertreten waren, erzielen demnach an auf Champions League-Spiele folgenden Bundesligaspieltagen bessere Ergebnisse als Teams, die nur aktuell in der Champions League spielen.

In der Regressionsanalyse zeigt sich ebenfalls ein positiv signifikanter Zusammenhang (auf Fünf-Prozent-Niveau). Allein die Tatsache, in der vergangenen Saison in der Champions League vertreten gewesen zu sein, scheint jedoch keine überzeugende Erklärung für bessere Bundesligaergebnisse zu sein. Vielmehr ist davon auszugehen, dass gleichzeitig andere, korrelierte Faktoren wirken.

Eine dieser Variablen ist *MW Verein*. Diese Variable hat signifikanten Einfluss auf das Resultat in der Bundesliga (Tabelle 20). Ein hoher Marktwert bedeutet eine hohe Qualität der im Team befindlichen Spieler und damit eine generelle Überlegenheit gegenüber anderen Mannschaften. Die Tabellen 21 und 22 zeigen, dass Teams, die in der vergangenen Saison nicht in der Champions League vertreten waren, einen signifikant niedrigeren Marktwert besitzen als Teams, die bereits in der Vorsaison in der Champions League spielten. Diese Tatsache mindert die Erklärungskraft der Variable *CL Vorsaison*.

	CL Vorsaison	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
MW Verein	nein	124	64.0435	14.69782	1.31990
	ja	148	91.5054	16.36557	1.34524

**Tabelle 21: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen MW Verein bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
MW Verein	Varianzen sind gleich	.893	.346	-14.434	270	.000	-27.46186	1.90258
	Varianzen sind nicht gleich			-14.572	268.678	.000	-27.46186	1.88463

**Tabelle 22: t-Test der Variablen MW Verein bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison**

Ähnlich verhält es sich mit der Variablen *Erfahrung*. Bei Betrachtung der Tabellen 23 und 24 wird deutlich, dass auch hier ein signifikanter Unterschied bezüglich der Erfahrung darin vorliegt, ob ein Team in der Vorsaison bereits in der Champions League gespielt hat.

Gruppenstatistik					
	CL Vorsaison	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Erfahrung	nein	124	166.98	111.182	9.984
	ja	148	449.69	220.143	18.096

**Tabelle 23: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Erfahrung bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison**

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Erfahrung	Varianzen sind gleich	102.542	.000	-12.978	270	.000	-282.705	21.784
	Varianzen sind nicht gleich			-13.679	225.186	.000	-282.705	20.667

**Tabelle 24: t-Test der Variablen Erfahrung bei der Gruppierungsvariablen CL Vorsaison**

Dies ist insofern logisch, als dass Erfahrung durch die Anzahl der Spiele, die die Spieler eines Teams bis zur betrachteten Saison in der Champions League absolvierten, gemessen wird. War ein Verein also bereits in der letzten Saison in der Champions League vertreten, führt dies zwangsläufig zu einer Erhöhung der Erfahrung im Vergleich zu Teams, die nicht in der Vorsaison in der Champions League aktiv waren.

Bei Betrachtung der Korrelationsanalysen hat auch die Variable *BL Gegner CL Vorsaison* höchstsignifikanten Einfluss auf die Variable *Resultat Bundesliga*. Demnach schneiden die betrachteten Vereine, die unter der Woche ja Champions League spielten, am Wochenende in der Bundesliga signifikant schlechter ab gegen Teams, die in der Vorsaison in der Champions League vertreten waren als gegen Teams, die dies nicht waren. In der Regressionsanalyse verliert die Variable jedoch an Bedeutung und ist nur noch auf dem Zehn-Prozent-Niveau signifikant.

Der Grund hierfür ist, dass die Variable *MW BL Gegner* einen Teil der Erklärungskraft der Variable *BL Gegner CL Vorsaison* übernimmt. Der Zusammenhang wird in den Tabellen 25 und 26 ersichtlich.

Gruppenstatistik					
	BL Gegner CL Vorsaison	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
MW BL Gegner	Nein	222	41.7360	14.23082	.95511
	Ja	50	76.5400	23.24334	3.28711

**Tabelle 25: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen MW BL Gegner bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison**

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
MW BL Gegner	Varianzen sind gleich	33.847	.000	-13.689	270	.000	-34.80396	2.54254
	Varianzen sind nicht gleich			-10.168	57.532	.000	-34.80396	3.42305

**Tabelle 26: t-Test der Variablen MW BL Gegner bei der Gruppierungsvariablen BL Gegner CL Vorsaison**

Eine Champions League-Teilnahme in der Vorsaison kann also Bedeutung für den Marktwert eines Teams haben. Die in der Champions League erzielten Erlöse können in qualitativ hochwertige Neuzugänge sowie Vertragsverlängerungen mit aufgrund der Erfolge und ihrer Leistungen im Marktwert gestiegenen Spielern investiert werden. Gleichzeitig ist aber wahrscheinlich, dass Teams aufgrund ihres hohen Marktwerts regelmäßiger in der Champions League spielen als andere Teams. Die Kausalität beziehungsweise der Zusammenhang zwischen der Champions League und dem Marktwert eines Teams werden daher in Kapitel 5 und 6 ausführlich untersucht.

Interessant ist dennoch zu erforschen, ob auch die Höhe der in der Vorsaison in der Champions League generierten Erlöse Einfluss auf das Abschneiden der Teams in der Bundesliga hat.

Hierfür wird eine weitere Regressionsanalyse durchgeführt, in welcher die Variablen *CL Vorsaison* und *BL Gegner CL Vorsaison* durch die Variablen *Erlöse CL* und *BL Gegner Erlöse CL* ersetzt werden.<sup>8</sup>

Die Qualität des Gesamtmodells hat dabei im Vergleich zur vorhergehenden Regressionsanalyse leicht abgenommen (Tabelle 27). Die Ergebnisse der Tabellen 28 und 29 zeigen, dass die Höhe der Erlöse aus der vergangenen Champions League-Spielzeit signifikant positiven Einfluss darauf hat, wie Teams in der aktuellen Saison nach einem Champions League-Spiel in der Bundesliga abschneiden (Zehn-Prozent-Niveau).

Erwähnt werden muss an dieser Stelle jedoch erneut die signifikante Rolle des Marktwerts einer Mannschaft. So ist grundsätzlich davon auszugehen, dass die Einnahmen aus der Champions League vor allem dann einen Effekt auf die Ergebnisse in der Bundesliga haben, wenn sie zur Stärkung des Marktwerts investiert werden.

Die Erlöse, die der Bundesligagegner des jeweils betrachteten Teams in der vorigen Spielzeit in der Champions League erzielen konnte, erweisen sich hingegen als nicht signifikant für das Ergebnis im Bundesligaspiel. Grundsätzlich sind Bundesligaspiele gegen ein anderes für die Champions League qualifiziertes Team unter der Bedingung, dass sie auf ein Champions League-Spiel folgen und der Gegner bereits in der Vorsaison in der Champions League vertreten war, sehr selten. Dass in diesen Topduellen die Höhe der Erlöse aus der Champions League-Vorsaison keine signifikante Rolle spielen, ist daher nicht überraschend.

**Modellübersicht**

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	.472 <sup>a</sup>	.223	.190	1.756

a. Prädiktoren: (Konstante), BL Gegner Erlöse CL , Austragungsort Champions League Spiel, Erlöse CL, Zeit in Std., Qualität Champions League Gegner, Austragungsort Bundesligaspiel, Spielnummer, Resultat Champions League, Erfahrung, MW BL Gegner, MW Verein

**Tabelle 27: Modellübersicht Regressionsanalyse (2)**

<sup>8</sup> Die Variablen *Erlöse CL* und *BL Gegner Erlöse CL* geben an, wie viele Millionen Euro ein Team in der Vorsaison von der UEFA auf Basis seiner Teilnahme und seines Abschneidens in der Champions League Erlösen konnte.

ANOVA<sup>a</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	230.220	11	20.929	6.787	.000 <sup>b</sup>
Residuum	801.765	260	3.084		
Gesamtsumme	1031.985	271			

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

b. Prädiktoren: (Konstante), BL Gegner Erlöse CL, Austragungsort Champions League Spiel, Erlöse CL, Zeit in Std., Qualität Champions League Gegner, Austragungsort Bundesligaspiel, Spielnummer, Resultat Champions League, Erfahrung, MW BL Gegner, MW Verein

**Tabelle 28: Signifikanz der Regressionsanalyse (2)**

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
	B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	1.628	.879		1.852	.065
MW Verein	.017	.009	.178	1.874	.042
MW BL Gegner	-.023	.007	-.245	-3.031	.003
Austragungsort Bundesligaspiel	-.916	.220	-.234	-4.165	.000
Resultat Champions League	.004	.066	.005	.065	.948
Qualität Champions League Gegner	-.016	.017	-.072	-.955	.340
Zeit in Std.	-.007	.007	-.055	-.990	.323
Austragungsort Champions League Spiel	.176	.224	.045	.785	.433
Spielnummer	.046	.045	.068	1.021	.308
Erfahrung	-.001	.001	-.122	-1.502	.134
Erlöse CL	.016	.009	.160	1.894	.059
BL Gegner Erlöse CL	-.014	.012	-.095	-1.195	.233

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

**Tabelle 29: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (2)**

Zu beachten ist dabei, dass in dieser Untersuchung ausschließlich Teams beobachtet werden, die auch aktuell in der Champions League spielen. Inwiefern Einnahmen aus der Champions League auf Teams oder Vereine wirken, die sich in der aktuellen Saison voll auf die Bundes-

liga konzentrieren können, weil sie sich nicht für die Champions League qualifizieren konnten, wird an dieser Stelle nicht geklärt.<sup>9</sup>

Während sich die Variable *Erfahrung* in der Korrelationsanalyse als signifikant erweist, hat sie in der Regressionsanalyse keinen signifikanten Einfluss auf das Resultat in der Bundesliga. Dies deutet darauf hin, dass Erfahrung bzw. die Anzahl der in seiner Karriere bestrittenen Spiele eines Spielers alleine keinen Erfolg nach sich ziehen, sondern dass andere Merkmale Erfolg bedingen, die mit Erfahrung verbunden sind und in der Korrelationsanalyse nicht isoliert dargestellt werden. Andere Faktoren übernehmen demnach die Erklärungskraft der Variablen *Erfahrung*. Ein Beispiel hierfür ist die Qualität der Spieler. Eine hohe Qualität eines Spielers führt zu besseren Resultaten in der Bundesliga und zu mehr Einsätzen und somit mehr Erfahrung. Umgekehrt verbessern sich die Qualität eines Spielers und die erzielten Ergebnisse nicht allein dadurch, dass man Spieler einsetzt und ihnen so Erfahrung einbringt.

In der Regressionsanalyse zeigt sich, dass die Variable *Erfahrung* sogar negativ auf das Resultat in der Bundesliga wirkt. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass sich erfahrenere Spieler mit einer niedrigeren Tordifferenz zufrieden geben, solange diese positiv ist und somit einen Sieg bedeutet, um so Kräfte zu sparen, wohingegen unerfahrene Spieler auf eine möglichst hohe, positive Tordifferenz Wert legen, auch wenn diese im Endeffekt auch nur drei Punkte einbringt.

In Bezug auf die Kontrollvariablen *MW Verein*, *MW BL Gegner* sowie *Austragungsort Bundesligaspiel* ergibt sich bei der Korrelations- und der Regressionsanalyse ein einheitliches Bild. Die bereits aus anderen Studien bekannten Effekte der Variablen werden auch hier bestätigt. Der Marktwert eines Vereins dient als Qualitätsindikator der Mannschaft und hat somit positiven Einfluss auf die erzielten Ergebnisse in der Bundesliga. So zeigt sich auch in dieser Untersuchung, dass Teams, die einen höheren Marktwert haben, an auf Champions League-Spiele folgende Bundesligapartien bessere Resultate erzielen als Teams mit einem niedrigen Marktwert. Der Marktwert der Spieler des Bundesligagegners hat dementsprechend negativen Einfluss auf das Bundesligaergebnis. Je höher der Marktwert, desto stärker der Gegner und desto schwieriger für den betrachteten Verein, ein positives Ergebnis zu erzielen. Die Ergebnisse bezüglich der Bedeutung des Austragungsorts eines Ligaspiels, wie sie beispielsweise von Carmichael/Thomas/Ward (2000) dargestellt werden, gelten ebenfalls für die vorliegende Untersuchung und damit für Fälle, wenn der Bundesligapartie ein Champions

---

<sup>9</sup> Auch diese Thematik wird in den Kapiteln 5 und 6 im Zusammenhang des Einflusses der Champions League auf den Marktwert einer Mannschaft ausführlich untersucht.

League-Spiel vorausging. Auch hier ist es somit von großem Vorteil, das Bundesligaspiel im eigenen Stadion absolvieren zu können und nicht in die Stadt des gegnerischen Vereins reisen zu müssen.

Darüber hinaus kann weder in der Korrelations- noch in der Regressionsanalyse ein Einfluss der Variablen *Resultat Champions League*, *Qualität Champions League Gegner*, *Zeit in Std.*, *Austragungsort Champions League* und *Spielnummer* festgestellt werden. Demnach spielt es für das Resultat am Wochenende in der Bundesliga keine Rolle, ob der betrachtete Verein unter der Woche in der Champions League auswärts antreten und somit eine Reise zu tätigen hatte, ob der internationale Gegner eine hohe oder niedrige Spielstärke besitzt, wie viel Zeit zwischen dem Champions League-Spiel und dem Bundesligaspiel liegt, ob der betrachtete Verein in der Champions League erfolgreich oder weniger erfolgreich abgeschnitten hat und das wievielte Champions League-Spiel einer Saison dem Bundesligaspiel vorausging.

### **3.6. Zusammenfassung**

Champions League-Spiele der Bundesligateilnehmer unterscheiden sich grundsätzlich in einer Reihe verschiedener Faktoren. Manche Vereine müssen beispielsweise zu Auswärtsspielen in ferne Länder reisen, manche treffen auf einen starken Gegner und wiederum andere haben mehr Zeit zur Regeneration zwischen Champions League- und Bundesligaspiel.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es festzustellen, welchen Einflüssen Bundesligateams ausgesetzt sind, wenn sie unter der Woche in der Champions League spielen, und wie diese Faktoren auf deren Leistung an auf die Champions League folgenden Bundesligaspielen wirken.

Es zeigt sich, dass sich Vereine, die bereits in der Vorsaison in der Champions League vertreten waren, bezüglich ihrer Resultate an auf Champions League folgenden Bundesligaspielen positiv von Vereinen unterscheiden, die in der vorhergegangenen Saison nicht in der Champions League aktiv waren. Entsprechend waren die Ergebnisse der betrachteten Teams schlechter gegen Vereine, die letzte Saison in der Champions League spielten. Diese Erkenntnisse bestätigen sich in der durchgeführten Regressionsanalyse, wobei im Falle der Variablen *BL Gegner CL Vorsaison* das Signifikanzniveau etwas sinkt.

Im Rahmen der Korrelationsanalyse ist zudem ein signifikanter Einfluss des Faktors *Erfahrung* auf das Bundesligaergebnis zu erkennen. Nach Durchführung der Regressionsanalyse

kann diese Erkenntnis jedoch nicht aufrechterhalten werden. Ein Grund hierfür liegt in der Erklärungskraft anderer Variablen, die in der Korrelationsanalyse nicht isoliert dargestellt werden.

Darüber hinaus bestätigt sich auch für die hier betrachteten, in der Champions League aktiven Teams das in früheren Studien gezeigte Ergebnis, dass es für einen Verein in der Bundesliga von Vorteil ist, ein Heimspiel austragen zu können. Ebenfalls hat der Marktwert eines Teams signifikanten Einfluss auf sein Ergebnis in der Bundesliga, wohingegen der Marktwert des gegnerischen Vereins dementsprechend negative Auswirkungen auf das Ergebnis des betrachteten Teams hat.

Ungeklärt bleibt im Zuge dieser Untersuchung allerdings, ob eine Champions League-Teilnahme die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Teams in seiner nationalen Liga erhöht oder ob sie Vereine in Bezug auf deren heimisches Abschneiden möglicherweise sogar schwächt. Konkret stellt sich also die Frage, ob ein Verein im Verlauf einer Bundesligasaison schlechtere oder bessere Leistungen zeigt, wenn er gleichzeitig in der Champions League vertreten ist. Dies soll im nächsten Kapitel dieser Arbeit untersucht werden.

## **4. Die Auswirkungen einer Champions League-Teilnahme auf die Leistungen der Teams innerhalb einer Bundesligaspielzeit**

### **4.1. Einführung**

Im vorangegangenen Kapitel dieser Arbeit wird untersucht, welchen Einflüssen Bundesligateams ausgesetzt sind, wenn sie unter der Woche in der Champions League spielen. Ziel dort ist es herauszufinden, wie diese einzelnen Faktoren auf deren Leistung an auf die Champions League folgenden Bundesligaspielen wirken. Dabei werden ausschließlich Bundesligaspiele betrachtet, denen eine Champions League Partie vorausging. Genauso werden Teams nur dann in der Untersuchung berücksichtigt, wenn sie gerade in der Champions League aktiv waren.

Diese Betrachtungsweise soll an dieser Stelle geändert werden. Im Gegensatz zur Fokussierung auf einzelne Faktoren, die eine Champions League-Begegnung determinieren, soll in diesem Kapitel nun der Blick auf den Gesamteffekt gerichtet werden, den eine Teilnahme an der Champions League auf die mitwirkenden Teams ausübt. Hierzu werden Vereine im Gegensatz zum vorausgehenden Kapitel nicht nur in Spielzeiten analysiert, in denen sie in der Champions League mitwirkten, sondern auch Saisons ohne internationalen Wettbewerb einbezogen.

Obwohl Vereine auf der einen Seite über die hohe Zusatzbelastung klagen und schlechte Ergebnisse in der Bundesliga durch die zusätzlichen Spiele in der Champions League zu rechtfertigen versuchen, schwärmen sie auf der anderen Seite von den finanziellen Möglichkeiten und der hinzugewonnenen Attraktivität für Fans und potenzielle Spielerneuzugänge.

Dem Autor sind keine bedeutenden Untersuchungen darüber bekannt, ob die Leistungsfähigkeit von Teams durch eine Teilnahme an der Champions League fällt oder steigt. Daher ist es das Ziel dieses Abschnitts, zu analysieren, ob beziehungsweise wie die Leistungen von Mannschaften beeinflusst werden, die parallel zur Bundesliga in der Champions League vertreten sind. Konkret soll dabei die Frage beantwortet werden, ob Mannschaften bessere oder schlechtere Ergebnisse in der Bundesliga erzielen, wenn sie gleichzeitig in der Champions League teilnehmen.

Hierfür werden zunächst in Abschnitt 4.2 Erkenntnisse aus bestehender Literatur beschrieben, die im Zusammenhang mit möglichen Einflüssen einer Champions League-Teilnahme auf die Leistungsfähigkeit und das Potenzial von Mannschaften stehen. In Abschnitt 4.3 wird zunächst das empirische Vorgehen erläutert, ehe dann vier unterschiedliche Untersuchungen zur Beantwortung der Forschungsfrage durchgeführt werden. Es folgt in Abschnitt 4.4 eine Diskussion der Ergebnisse. Abschließend wird in Abschnitt 4.5 eine Zusammenfassung gegeben.

## **4.2. Literaturüberblick und Forschungsfrage**

Die Bedeutung der Champions League für Vereine aus der Fußball-Bundesliga blieb in wissenschaftlichen Untersuchungen bisher unberücksichtigt. An dieser Stelle sollen daher zunächst mögliche Auswirkungen der Champions League auf die Leistungsfähigkeit teilnehmender Bundesligaklubs systematisch besprochen werden, die dann zur Forschungsfrage führen.

Carmichael/Thomas/Ward (2000) versuchen mit ihrem Beitrag, eine Produktionsfunktion für Fußballvereine zu bilden. Sie schreiben, dass ein Fußballteam wie ein Industrieunternehmen betrachtet werden kann und eine eigene Produktionsfunktion besitzt. Das Endprodukt sind dabei die Resultate auf dem Spielfeld, also Siege, Unentschieden oder Niederlagen. Dieses ergibt sich durch die Transformation verschiedener Inputfaktoren. Als solche Inputfaktoren nennen die Autoren auf Spielerebene beispielsweise die Fähigkeiten, das Talent, die Erfahrung, die Fitness sowie weitere Attribute. Zudem werden Managementfähigkeiten, das Wirken eines Trainers, die Motivation eines Teams und einige andere zusätzliche Kräfte als für das Resultat bestimmende Inputfaktoren beschrieben (vgl. Carmichael/Thomas/Ward 2000, S. 31 f.).

Eine Teilnahme eines Vereins an der Champions League beeinflusst nun verschiedene der von Carmichael/Thomas/Ward (2000) genannten Inputfaktoren der Produktionsfunktion eines Teams. Insbesondere die Erfahrung, finanzielle Ausstattung, Motivation sowie Aspekte der physischen und psychischen Belastung spielen hier eine Rolle.

### **4.2.1. Positive Aspekte der Champions League**

Im Rahmen der Champions League treffen Vereine der Bundesliga mehrmals innerhalb einer Saison auf europäische Spitzenklubs. Die Teams messen sich hier mit den besten Spielern

Europas, von denen sie lernen können. Die Spieler sammeln so Erfahrungen, die dann auf das Spielgeschehen in der Bundesliga angewandt werden und zu besseren Ergebnissen führen können. In den Auseinandersetzungen mit internationalen Topteams werden vor allen Dingen das Spielverständnis sowie taktische Fähigkeiten gefördert (vgl. Luciforca/Simmons 2003, S. 48).

Die finanzielle Ausstattung eines Vereins ist ein weiterer Punkt, der durch eine Teilnahme an der Champions League beeinflusst wird. Eine Qualifikation für die Gruppenphase sichert den deutschen Klubs hierbei alleine durch Prämienzahlungen der UEFA üblicherweise mindestens 15 bis die 20 Mio. Euro. Eine genauere Erklärung zur Vergabe der Prämien wird in Abschnitt 2.2.3 dieser Arbeit geliefert. Sie zeigt, dass die Champions League ein aus finanzieller Sicht lukratives Geschäft für teilnehmende Vereine darstellt.

Im Rahmen einer diskriminanzanalytischen Untersuchung zeigt Ziebs (2004), dass die finanzielle Ausstattung eines Klubs eine entscheidende Rolle für den sportlichen Erfolg spielt (vgl. Ziebs 2004, S. 44). Zu demselben Ergebnis kommen in einer früheren Studie Dobson/Goddard (1998). Die Autoren betrachten hierbei zwar lediglich die Ticketeinnahmen eines Vereins, sehen es aber als wahrscheinlich an, dass andere Einnahmequellen mit den Ticketverkäufen positiv korreliert sind.

Die durch die bessere finanzielle Lage im Vergleich zu anderen Teams erzielten Erfolge, die sich beispielsweise in einer Champions League-Teilnahme widerspiegeln, führen wiederum zu zusätzlichen Einnahmen eines Vereins. Erfolge erhöhen also auch den finanziellen Spielraum eines Klubs (vgl. Lehmann/Weigand 1997, S. 9).

Diese zusätzlichen Einnahmen werden zumeist in den Kader reinvestiert, um die sportliche Überlegenheit der Mannschaft im Vergleich zu anderen Bundesligateams dauerhaft zu sichern (vgl. Vöpel 2011, S. 23).

Im Sinne des sportlichen Erfolges ist es für die Vereine dabei durchaus lohnenswert, Topspieler zu verpflichten und diesen die notwendigen hohen Gehälter zu zahlen. So zeigen beispielsweise Hall/Szymanski/Zimbalist (2002), dass die Gehaltsausgaben englischer Klubs positiven Einfluss auf das Erreichen sportlicher Ziele besitzen.

Durch die Einnahmen aus der Champions League kann ein Verein also die Qualität der Inputfaktoren beeinflussen, indem durch die Verpflichtung teuren Personals die spielerischen Fähigkeiten und Möglichkeiten verbessert werden.

#### **4.2.2. Hohe Zusatzbelastung und Verletzungsgefahr**

Eine Teilnahme an der Champions League bedeutet gleichzeitig eine Vielzahl an zusätzlich zu absolvierenden Spielen für den betreffenden Verein. Dies führt zu einer Mehrbelastung und damit zu einem Ansteigen des Verletzungsrisikos einzelner Spieler, was im Falle von Ausfällen von Leistungsträgern erhebliche negative Konsequenzen auch für den Bundesligaalltag der Vereine bedeuten kann. Da im Fußball die Gefahr von Verletzungen grundsätzlich hoch ist und ihr damit in diesem Sport eine hohe Bedeutung zukommt, sollen im Folgenden frühere wissenschaftliche Untersuchungen über physische (und auch mentale) Belastungen von Fußballern genannt werden:

Die Teilnahme an der Champions League bedeutet für einen Verein, zusätzliche Spiele in einem intensiven Wettbewerb zu absolvieren. Da in Wettkampfsituation die Verletzungsgefahr größer ist als im Training, steigt die Gefahr von Ausfällen wichtiger Spieler, was einen Leistungsabfall bewirken kann. Eine Studie vier englischer Spitzenklubs ergibt, dass sich 67 Prozent aller Verletzungen während eines Spiels ereignen (vgl. Hawkins/Fuller 1999, S. 197 ff.). In einer weiteren Arbeit kommen Hawkins et al. (2001) zu dem Ergebnis, dass 64 Prozent aller Verletzungen während eines Spiels auftreten. 78 Prozent der Verletzungen bedeuten dabei für den Spieler eine Pause von mindestens einem Spiel. Im Durchschnitt verpasst ein Spieler laut der Studie sogar vier Partien.

In einer von 1991 bis 1997 über sechs Jahre andauernden Untersuchung verfolgen Ekstrand/Waldén/Hägglund (2004a) alle Weltmeisterschafts-, Europameisterschafts-, Qualifikations-, und Freundschaftsspiele der schwedischen Nationalmannschaft sowie drei Trainingslageraufenthalte. Auch sie stellen fest, dass Spiele eine größere Verletzungsgefahr darstellen als Trainingseinheiten. 16 Prozent der beobachteten Verletzungen führen dabei zu Ausfallzeiten von einer Dauer von über vier Wochen.

Das Verletzungsrisiko im Fußball in Pflichtspielen wird in zahlreichen weiteren Studien untersucht und verdeutlicht:

Nielsen/Yde (1989) beobachten über eine Saison Spieler unterschiedlicher dänischer Spielklassen. Von den 123 betrachteten Spielern ziehen sich im Untersuchungszeitraum 89 Spieler Verletzungen zu. 54 Prozent der durch die Verletzung verursachten Ausfallzeiten dauern länger als eine Woche, 35 Prozent sogar länger als vier Wochen. Entscheidend ist auch hierbei die Erkenntnis, dass die Verletzungen vor allem während der Spiele auftreten. Als wichtigen

Auslöser von Verletzungen nennen die Autoren eine erhöhte physische Intensität während der Spiele.

Ekstrand et al. (1983) stellen fest, dass im Training nicht nur das Verletzungsrisiko geringer ist, sondern die Übungseinheiten auch eine verletzungsvorbeugende Rolle einnehmen. Auch hier treten mehr Verletzungen in Spielen als im Training auf. 38 Prozent der Verletzungen ziehen dabei mehrwöchige Pausen nach sich.

Eine andere Studie unter 306 Spielern Islands ergibt sogar eine mehrwöchige Ausfallzeit bei 61 Prozent aller Verletzungen. Das höhere Risiko in Spielen wird hier bestätigt (vgl. Arnason/Sigurdsson/Gudmundsson 2004).

In allen Studien wird dabei die Verletzungshäufigkeit in Bezug zu einer gewissen Größe, zumeist Trainings- oder Spielstunden gesetzt, um das Verletzungsrisiko im Spiel und im Training vergleichen zu können.

Gerade mit Blick auf die Champions League, welche als die höchste Spielklasse im Profifußball angesehen wird, ist zudem von großer Bedeutung, dass in höherklassigen Ligen die Verletzungsgefahr größer ist als in unterklassigen (vgl. Nielsen/Yde 1989; Ekstrand/Tropp 1990).

Dabei sorgt nicht nur die größere Zahl an Spielen für eine dementsprechend steigende Verletzungsgefahr. Studien lassen den Schluss zu, dass durch die zusätzliche Belastung der Spieler das Risiko für Ausfälle überproportional steigt. So wurde festgestellt, dass Fußballspieler sich häufiger gegen Ende der Halbzeiten eines Spiels verletzen als zu Beginn. In diesen Phasen einer Partie sind die Spieler besonders erschöpft und somit vergleichsweise höheren Belastungen ausgesetzt (vgl. Hawkins/Fuller 1999, S. 198 f.; Hawkins et al. 2001, S. 45).

Die zusätzliche Anzahl an Spielen und die damit verbundene Mehrbelastung der Spieler äußern sich nicht nur in der Verletzungshäufigkeit, sondern haben auch negative Auswirkungen, die zwar nicht zu Ausfallzeiten der Spieler führen, jedoch ihre Leistungsfähigkeit im physischen Bereich mindern. Eine Steigerung der Trainings- und Spielhäufigkeit beziehungsweise eine Zunahme der Intensität hat bis zu einem gewissen Punkt eine positive Wirkung auf die Leistungsdaten der Spieler. Zusätzliche Belastung führt jedoch zu einer Abnahme der aeroben Leistungsfähigkeit sowie einer dauerhaften Erhöhung des Ruhepulses (vgl. Morgan et al. 1987, S. 113).

Hierzu passen die Ergebnisse, die Ekstrand/Waldén/Hägglund (2004b) präsentieren. Sie beobachten die Leistungen von 65 Spielern während der Fußball-Weltmeisterschaft 2002. 38 dieser Spieler waren dabei im Verlauf der vorangegangenen Saison hohen Belastungen in Form zahlreicher Spiele in verschiedenen Wettbewerben ausgesetzt. Sie stellen fest, dass ein überfüllter Spielplan zu unterdurchschnittliche Leistungen der Spieler führen kann. Als Begründung nennen sie unter anderem Motivationsprobleme und Konzentrationsschwierigkeiten aufgrund der durch die Vielzahl an Partien hervorgerufenen Belastung.

Die durch die Champions League gesteigerte Anzahl an Spielen hat also nicht nur physische, sondern auch psychische Auswirkungen auf die Spieler, welche deren Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen können. So sorgt auch eine durch zu hohe Belastung im Team entstandene schlechte Stimmung für geminderte Leistungsbereitschaft und damit weniger Erfolg (vgl. Morgan 1985).

Kenttä/Hassmén/Raglin (2001) untersuchen diesbezüglich 287 schwedische Sportstudenten. Auch sie stellen fest, dass zu hohe Belastung zu mentaler Erschöpfung führen und infolgedessen einen Leistungsabfall nach sich ziehen kann. So klagen 41 Prozent der besonders erschöpften Studenten über Motivationsprobleme. Darüber hinaus sind Konflikte mit Mitspielern und Kameraden als eine Konsequenz der Überbelastung zu beobachten.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei einer Untersuchung mit zwölf männlichen Schwimmern. Auch wenn aufgrund der Stichprobengröße keine endgültige Aussage getroffen werden kann, so entsprechen die Ergebnisse der Autoren den bereits oben erwähnten Resultaten. Eine Erhöhung der Schwimmtensität führt zu einer Verschlechterung der Stimmung der Athleten. Als aufgetretene Effekte werden Angespanntheit, depressive Zustände, Wut, Müdigkeit und Verwirrtheit genannt (vgl. Morgan et al. 1988).

Gerade im Profifußball ist mentale Frische und gute Konzentrationsfähigkeit von immenser Bedeutung. So sind Qualität und Präzision bei Ballbehandlung, Passspiel und Abschluss ein wichtiger Erfolgsfaktor für Mannschaften. Ebenfalls kann eine effektiv organisierte Verteidigung spielentscheidend sein, wozu es einer hohen Kooperationsbereitschaft der Spieler sowie einer hohen Motivation und Laufleistung bedarf. Einflüsse wie Müdigkeit, Motivationsprobleme, Angespanntheit oder Konflikte mit Mitspielern wirken dabei den genannten Faktoren entgegen. Darüber hinaus können Undiszipliniertheiten und Druck, der sich auf in der Champions League spielende Mannschaften aufgrund der gesteigerten Erwartungshaltung gerade in

der Bundesliga aufbaut, entstehen, was negative Auswirkungen auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Vereinen haben kann (vgl. Carmichael/Thomas/Ward 2000, S. 37 ff.).

Zudem ist es möglich, dass Mannschaften, die sich in der Champions League mit den besten Teams Europas messen, nicht nur aufgrund zu hoher Belastung Probleme haben, sich für die Aufgaben in der Bundesliga zu motivieren. Wenn einem Spiel gegen den traditionsreichen spanischen Verein Real Madrid mit dessen zahlreichen Weltklassem Spielern am Wochenende eine Partie gegen einen unspektakulären Gegner wie den FC Augsburg folgt, sind Mängel in der Leistungsbereitschaft der Spieler durchaus denkbar.

#### **4.2.3. Die Rolle des Zufalls**

An dieser Stelle soll zudem auf die besondere Bedeutung des Zufalls hingewiesen werden, die dieser auf den Ausgang eines Fußballspiels besitzt. So ist einer Untersuchung von Heuer (2012) zufolge die Tordifferenz eines einzelnen Spiels im Mittel zu 86 Prozent von Zufallseffekten determiniert. Über mehrere Spiele gesehen nimmt dieser Effekt zwar ab. Zum Ende einer Saison ist jedoch die Tordifferenz eines Teams immer noch zu 29 Prozent durch den Zufall bestimmt (vgl. Heuer 2012, S. 69 ff.). Untersuchungen von Quitzau (2006) und Quitzau/Vöpel (2009), in denen anhand von Wettquoten Marktinformationen genützt und so Spielvoraussagen getroffen werden, zeigt sich, dass in Abhängigkeit der betrachteten Spielzeit und Liga bis zu knapp über 50 Prozent der Spiele nicht von den Mannschaften gewonnen werden, die zuvor als Favorit galten. Aus dieser Erkenntnis ziehen die Autoren dann Schlüsse über die große Bedeutung des Zufalls, den sie als diejenigen Umstände definieren, die zu Beginn einer Partie unbekannt und nicht prognostizierbar sind und so keine Berücksichtigung in der Wettquote finden können (vgl. Quitzau 2006; Quitzau/Vöpel 2009). In einer weiteren Studie von Lames (1999) werden 920 erzielte Tore in der Fußball-Bundesliga hinsichtlich der Rolle des Zufalls in ihrer Entstehung analysiert. Dabei wird untersucht, inwieweit nicht plan- oder kontrollierbare Ereignisse wie beispielsweise Pfosten- und Lattenberührungen, Abwehrfehler oder abgefälschte Schüsse einem Torerfolg vorausgehen und somit dem Zufall zuzuschreiben sind. Es zeigt sich, dass 46,6 Prozent aller untersuchten Tore durch Zufallseffekte beeinflusst wurden (vgl. Lames 1999). In Abhängigkeit der Definition von Zufall kommen verschiedene Studien also zu unterschiedlichen Ergebnissen bezüglich der Größe des Zufallseinflusses. Gemein ist allen jedoch der Schluss, dass der Zufall eine enorme Bedeutung hinsichtlich des Ausgangs eines Fußballspiels besitzt.

Inwiefern letztlich der Output der Produktionsfunktion einer Fußballmannschaft und somit deren Leistung in der Bundesliga durch eine Champions League-Teilnahme beeinflusst wird, soll nun untersucht werden. Die Forschungsfrage lautet daher:

*Wie werden Bundesligamannschaften in ihrer Leistung beeinflusst, wenn sie parallel zum Bundesligawettbewerb in der Champions League vertreten sind?*

### **4.3. Empirisches Vorgehen**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden vier verschiedene Untersuchungen durchgeführt, denen jeweils unterschiedliche Herangehensweisen zugrunde liegen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden diese im Folgenden einzeln nacheinander präsentiert und jeweils der dabei verwendete Datensatz, die entsprechenden Variablen sowie die erzielten Ergebnisse beschrieben.

Generell lassen sich diese vier Untersuchungen dabei in zwei Kategorien gliedern. Die ersten beiden Untersuchungen werden auf Basis einer Gesamtsaisonperspektive durchgeführt, wohingegen bei den anderen beiden zur Klärung der Forschungsfrage eine Einzelspielbetrachtungsweise eingenommen wird.

Diese beiden Perspektiven unterscheiden sich vor allen Dingen in Bezug auf die Zielvariable. Bei der Gesamtsaisonbetrachtung dient die Abschlusstabelle einer Saison als Erfolgs- und Vergleichskriterium, wohingegen bei der Einzelspielerspektive die einzelnen Spieltage innerhalb einer Saison betrachtet werden. Anhand dessen wird dann überprüft, ob und in welcher Form eine Champions League-Teilnahme eines Bundesligavereins dessen Leistungen in der Bundesliga beeinflusst. Somit werden in diesem Kapitel die unmittelbar und aktuell wirkenden Effekte einer Champions League-Teilnahme untersucht. Die Trennung der Analyse in die beiden genannten Perspektiven ist auch insbesondere aufgrund der wichtigen Rolle des Zufalls im Fußball interessant.

#### **4.3.1. Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams**

Ausgangspunkt dieser ersten Untersuchung sind nur die Bundesligamannschaften, die seit Einführung der Champions League in der heutigen Form (also seit der Saison 2003/2004) in der Champions League aktiv waren. Ziel ist es zu analysieren wie diese Mannschaften ab-

schnitten, wenn sie in einer Saison in der Champions League spielten im Vergleich zu Saisons, in denen sie nicht in der Champions League teilnahmen.

Dies impliziert die Betrachtung gesamter Spielzeiten und damit der Saisonabschlusstabellen.

#### **4.3.1.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen**

Folgende Teams waren seit der Saison 2003/2004 mindestens ein Mal in der Champions League vertreten: FC Bayern München, VfB Stuttgart, Bayer 04 Leverkusen, SV Werder Bremen, FC Schalke 04, Hamburger SV, VfL Wolfsburg und Borussia Dortmund.

Seit Einführung des aktuellen Champions League-Modus sind 11 Spielzeiten vergangen. Da in dieser Untersuchung die jeweilige Abschlusstabelle zentraler Untersuchungsgegenstand ist, ergeben sich als Basis der Analyse 88 Fälle (acht Champions League-Teilnehmer mal deren Abschneiden in den 11 betrachteten Bundesligasaisons von 2003/2004 bis 2013/2014).

Um zu untersuchen, inwieweit sich die Performance der betrachteten Teams in den Saisons, in denen sie in der Champions League aktiv waren, unterscheidet von den Saisons, in denen sie nicht an der Champions League teilnahmen, werden folgende Variablen gewählt:

##### **Abhängige Variablen:**

Bei Betrachtung einer Abschlusstabelle bieten sich verschiedene Variablen als abhängige Variable an, da sich der Erfolg einer Bundesligamannschaft in mehreren Kennzahlen widerspiegelt.

*Tordifferenz:* Die Tordifferenz eines Teams in einer Abschlusstabelle ergibt sich aus der Differenz zwischen den von ihm erzielten Toren und den von ihm kassierten Gegentoren. Sie entspricht zudem der Summe der Tordifferenzen aller 34 Einzelspiele einer Bundesligasaison. Die Tordifferenz in einem Einzelspiel determiniert, ob eine Mannschaft aus einem Bundesligaspiel 3 Punkte (positive Tordifferenz), 1 Punkt (ausgeglichene Tordifferenz) oder 0 Punkte (negative Tordifferenz) erhält.

*Punkte:* Die Endpunkte einer Tabelle einer Mannschaft sind die Summe der erreichten Punkte aus den 34 Bundesligaspielen.

*Rang:* Anhand der Punkte wird die Endplatzierung bzw. der Rang in der Bundesligaabschlusstabelle ermittelt. Ein niedriger Rangwert ist dabei besser als ein hoher.

### Unabhängige Variable:

*Champions League:* Die Dummy-Variable Champions League gibt an, ob das betrachtete Bundesligateam in der betrachteten Saison in der Champions League vertreten war oder nicht.

### Kontrollvariable:

*Marktwert:* Als Kontrollvariable wird der Marktwert des jeweils betrachteten Bundesligaver-eins zu Saisonbeginn einbezogen. Der Marktwert wird in der Literatur als äußerst aussagekräftiger Indikator für die Qualität eines Vereins und die Stärke seiner einzelnen Spieler angesehen (siehe hierzu Abschnitt 3.3, S. 31 f.).

#### 4.3.1.2. Ergebnisse

Zur Überprüfung der Frage, ob sich Teams in ihrer Leistung unterscheiden in einer Spielzeit mit Champions League-Teilnahme im Vergleich zu einer Saison ohne Champions League-Teilnahme, werden zunächst für die Variablen *Punkte* und *Tordifferenz* einfache t-Tests sowie für die Variable *Rang* ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt.

Tabelle 30 liefert dabei einige deskriptive Statistiken. Die oben angesprochenen acht Teams waren im Betrachtungszeitraum dabei in 56 Fällen nicht in der Champions League vertreten. In 32 Fällen nahmen sie am Wettbewerb teil.

Gruppenstatistik					
	Champions League	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Standardfehler Mittelwert
Punkte	nein	56	52,54	11,880	1,587
	ja	32	63,22	12,367	2,186
Tordifferenz	nein	56	8,02	18,158	2,427
	ja	32	27,31	21,024	3,717

**Tabelle 30: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams)**

Den zugehörigen Vergleich der Mittelwerte der Variablen *Punkte* und *Tordifferenz* liefert Tabelle 31.

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Punkte	Varianzen sind gleich	,068	,795	-3,998	86	,000	-10,683	2,672
	Varianzen sind nicht gleich			-3,954	62,512	,000	-10,683	2,702
Tordifferenz	Varianzen sind gleich	,326	,569	-4,525	86	,000	-19,295	4,264
	Varianzen sind nicht gleich			-4,347	57,202	,000	-19,295	4,439

**Tabelle 31: t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams)**

Es zeigt sich ein hochsignifikanter Unterschied der beiden betrachteten Gruppen sowohl bezüglich der Variablen *Tordifferenz* als auch der Variablen *Punkte*.

Hinsichtlich der Variablen *Rang* liefert der durchgeführte Mann-Whitney-U-Test ein ähnliches Ergebnis (Tabelle 32 und 33). Der Signifikanzwert von 0,001 gibt an, dass Mannschaften, die in der Champions League aktiv sind, signifikant niedrigere und damit bessere Ränge erreichen.

Ränge				
	Champions League	H	Mittlerer Rang	Summe der Ränge
Rang	nein	56	51,43	2880,00
	ja	32	32,38	1036,00
	Gesamtsumme	88		

**Tabelle 32: Ränge des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams)**

	Rang
Mann-Whitney-U-Test	508,000
Wilcoxon-W	1036,000
U	-3,380
Asymp. Sig. (2-seitig)	,001

a. Gruppierungsvariable: Champions League

**Tabelle 33: Teststatistiken des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams)**

Eine Betrachtung der Tests lässt den Schluss zu, dass es einen Unterschied für ein Bundesligateam in Bezug auf das Abschneiden in der Bundesliga macht, ob es in der Champions League vertreten ist oder nicht. Eine Teilnahme wirkt sich dabei positiv auf die Performance in der nationalen Liga aus.

Allerdings muss noch geprüft werden, inwieweit andere Variablen für die festgestellte Differenz in den Mittelwerten der Erfolgskennzahlen verantwortlich sind. Zu diesem Zweck wird eine Regressionsanalyse durchgeführt. Als abhängige Variable dient an dieser Stelle die Tordifferenz, wohingegen der Marktwert sowie die Dummy-Variable Champions League als unabhängige Variablen in das Modell einfließen.<sup>10</sup>

Es zeigt sich, dass das Regressionsmodell hochsignifikant ist (Tabelle 35) und die Varianz der abhängigen Variablen Tordifferenz zu 38,2% erklärt (Tabelle 34).

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,618 <sup>a</sup>	,382	,368	16,924

a. Einflußvariablen : (Konstante), Champions League, Marktwert

**Tabelle 34: Modellzusammenfassung (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams)**

<sup>10</sup> Für die hier präsentierte Regressionsanalyse wird die abhängige Variable Tordifferenz gewählt, um Konsistenz zu den anderen Untersuchungen zu wahren. Die Verwendung der Variablen Punkte und Rang führen jedoch zu ähnlichen Ergebnissen (siehe Anhang A4).

ANOVA<sup>a</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	15072,665	2	7536,332	26,312	,000 <sup>b</sup>
Nicht standardisierte Residuen	24346,233	85	286,426		
Gesamt	39418,898	87			

a. Abhängige Variable: Tordifferenz

b. Einflußvariablen : (Konstante), Champions League, Marktwert

**Tabelle 35: Signifikanz der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams)**

Von den ins Regressionsmodell eingefügten unabhängigen Variablen erweist sich lediglich die Variable *Marktwert* als hochsignifikant (Tabelle 36). Der Marktwert eines Teams hat demnach positiven Einfluss auf dessen Abschneiden am Ende einer Saison. Hinsichtlich der Variablen *Champions League* ergibt sich kein signifikanter Einfluss. Es spielt für die Tordifferenz am Ende einer Saison also keine Rolle, ob das betrachtete Team in dieser Saison am Champions League-Wettbewerb teilgenommen hat oder nicht.

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	-21,937	6,279		-3,494	,001
Marktwert	,553	,108	,517	5,114	,000
Champions League	7,080	4,446	,161	1,592	,115

a. Abhängige Variable: Tordifferenz

**Tabelle 36: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams)**

Die Ergebnisse werden gemeinsam mit den Ergebnissen der anderen hier durchgeführten Untersuchungen Abschnitt 4.4. diskutiert.

### **4.3.2. Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams**

Auch für die zweite Untersuchung wird eine Perspektive eingenommen, in deren Fokus die Endergebnisse gesamter Spielzeiten stehen. Erfolgskriterium der Bundesligavereine und somit zentraler Gegenstand der Analyse ist hier also ebenso die Abschlusstabelle einer Saison.

Die Anzahl der beobachteten Teams wird dabei an dieser Stelle im Vergleich zur vorigen Untersuchung erhöht. Wo im vorigen Kapitel ausschließlich Mannschaften betrachtet werden, die im Zeitraum von 2003/2004 bis 2013/2014 in der Champions League vertreten waren, werden nun auch Vereine berücksichtigt, die in dieser Zeit nicht in der Champions League spielten. Ziel ist demnach zu analysieren, welche Kriterien bzw. Variablen Einfluss haben auf die erzielte Platzierung eines Bundesligateams in der Abschlusstabelle, wobei die Teilnahme an der Champions League in der betrachteten Saison im Mittelpunkt des Interesses steht.

#### **4.3.2.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen**

Berücksichtigt werden nun alle Teams, die im Zeitraum von 2003/2004 bis 2013/2014, also seit der Einführung des aktuellen Champions League-Modus, in der Bundesliga spielten. Da sich die Bundesliga aus 18 Mannschaften zusammensetzt und elf Saisons betrachtet werden, dienen 198 Fälle als Grundlage für die folgende Analyse.

In dieser Zeit waren in 32 Fällen Mannschaften parallel zum Bundesligabetrieb in der Champions League vertreten. Diese 32 Fälle teilen sich auf die bereits im vorigen Kapitel erwähnten acht Vereine auf. Dementsprechend waren in 166 Fällen die jeweiligen Mannschaften nicht in der Champions League aktiv (Tabelle 37).

Bezüglich der verwendeten Variablen ergeben sich keine Unterschiede zur vorigen Untersuchung. Als abhängige Variable werden also die *Tordifferenz*, *Punkte* und *Rang* betrachtet. *Champions League* und *Marktwert* fließen hingegen als unabhängige Variablen in die Analyse mit ein (siehe Seite 59 ff.).

#### **4.3.2.2. Ergebnisse**

Wie bereits im vorigen Abschnitt werden auch jetzt zunächst einige bivariate Tests durchgeführt, um zu prüfen, ob eine Champions League-Teilnahme Einfluss hat auf das Abschneiden eines Bundesligateams in der Bundesligaendtable. Die Testvariablen sind *Tordifferenz*,

*Punkte* und *Rang*. Die Gruppierungsvariable lautet hierbei *Champions League* (Tabelle 37 und 39).

	Champions League	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Punkte	nein	166	43,60	11,887	,923
	ja	32	63,22	12,367	2,186
Tordifferenz	nein	166	-5,27	17,812	1,382
	ja	32	27,31	21,024	3,717

**Tabelle 37: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams)**

Tabelle 38 liefert die Ergebnisse der t-Tests für die Testvariablen *Punkte* und *Tordifferenz*. Es zeigt sich ein hochsignifikanter Unterschied bezüglich der beiden Testvariablen zwischen der Gruppe der Teams, die parallel zum Bundesligawettbewerb in der Champions League spielen und den Teams, die nicht an der Champions League teilnehmen. Mannschaften, die in der Champions League aktiv waren, schneiden dabei signifikant besser ab.

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
		Punkte	Varianzen sind gleich	,001	,976	-8,493	196	,000
	Varianzen sind nicht gleich			-8,267	42,769	,000	-19,616	2,373
Tordifferenz	Varianzen sind gleich	1,222	,270	-9,192	196	,000	-32,578	3,544
	Varianzen sind nicht gleich			-8,215	40,028	,000	-32,578	3,965

**Tabelle 38: t-Test der Variablen Punkte und Tordifferenz bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams)**

Zur Überprüfung der Unterschiedlichkeit der beiden Gruppen in Bezug auf die Variable *Rang* wird ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt (Tabelle 39 und 40).

Ränge				
	Champions League	N	Mittlerer Rang	Summe der Ränge
Rang	nein	166	111,03	18431,00
	ja	32	39,69	1270,00
	Gesamtsumme	198		

**Tabelle 39: Ränge des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams)**

Teststatistiken <sup>a</sup>	
	Rang
Mann-Whitney-U-Test	742,000
Wilcoxon-W	1270,000
U	-6,459
Asymp. Sig. (2-seitig)	,000

a. Gruppierungsvariable: Champions League

**Tabelle 40: Teststatistiken des Mann-Whitney-U-Test der Variablen Rang bei der Gruppierungsvariablen Champions League (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams)**

Auch hier erkennt man, dass Teams, die in der Champions League spielen, eine hochsignifikant bessere Performance in der Abschlusstabelle aufweisen als Mannschaften, die während der Saison nicht in der Champions League spielten.

Um nun den Einfluss einzelner Variablen zu untersuchen, wird wiederum eine Regressionsanalyse durchgeführt. Als abhängige Variable dient die *Tordifferenz* der Bundesligateams in der Abschlusstabelle, die unabhängigen Variablen sind *Marktwert* und die Dummy-Variable *Champions League*.

Modellübersicht				
Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	,695 <sup>a</sup>	,484	,478	16,712

a. Prädiktoren: (Konstante), Champions League, Marktwert

**Tabelle 41: Modellzusammenfassung (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams)**

ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	51011,582	2	25505,791	91,323	,000 <sup>b</sup>
	Residuum	54462,080	195	279,293		
	Gesamtsumme	105473,662	197			

a. Abhängige Variable: Tordifferenz

b. Prädiktoren: (Konstante), Champions League, Marktwert

**Tabelle 42: Signifikanz der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams)**

Das Regressionsmodell ist dabei hochsignifikant. Die Varianz der abhängigen Variable Tordifferenz wird zu 48,4 Prozent durch das Modell erklärt (Tabelle 41 und 42).

Betrachtet man die Signifikanz der Koeffizienten der einzelnen Variablen, so zeigt sich, dass der Marktwert einen höchstsignifikanten Einfluss auf die Tordifferenz in der Bundesligaabschlussstabelle besitzt. Ein hoher Marktwert eines Vereins führt dabei zu einer höheren positiven Tordifferenz in der Endtabelle.

Ein Einfluss einer Champions League-Teilnahme auf die abhängige Variable konnte hingegen nicht nachgewiesen werden (Tabelle 43).

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-34,629	3,505		-9,881	,000
	Marktwert	,730	,077	,628	9,465	,000
	Champions League	6,277	4,160	,100	1,509	,133

a. Abhängige Variable: Tordifferenz

**Tabelle 43: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams)**

### **4.3.3. Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel**

Während in den beiden vorausgegangenen Untersuchungen die Saisonendtabelle als Erfolgskriterium gewählt und somit eine die Gesamtsaison betrachtende Perspektive eingenommen wird, um zu analysieren, ob eine Champions League-Teilnahme parallel zum Bundesligabetrieb Auswirkungen auf die Leistungen der Mannschaften hat, werden nun die einzelnen Spiele innerhalb einer Saison betrachtet.

Ziel dieser ersten einzelspielbetrachtenden Untersuchung ist dabei herauszufinden, wie an der Champions League teilnehmende Vereine an einem Bundesligaspieltag performen, wenn diesem ein Champions League-Spiel unmittelbar vorausgeht und wenn nicht.

#### **4.3.3.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen**

Gegenstand der Untersuchung sind alle Bundesligaspiele der Teams, die im Zeitraum der Saison 2003/2004 bis 2013/2014 mindestens ein Mal an der Champions League teilnahmen. Dies waren insgesamt acht verschiedene Mannschaften, wobei pro Saison zwischen zwei und vier Teams in der Champions League vertreten waren. Bei elf Saisons zu je 34 Spielen ergaben sich so 1088 Fälle bzw. betrachtete Bundesligaspiele.

272 dieser Bundesligaspiele ging eine Champions League-Partie voraus. In 816 Fällen hatte das an der Champions League teilnehmende Team vor dem betrachteten Bundesligaspiel kein Champions League-Spiel zu absolvieren (Tabelle 44).

#### **Abhängige Variable:**

*Resultat Bundesliga:* Das Resultat in der Bundesliga am auf ein Champions League Spiel folgenden Wochenende stellt die abhängige Variable dar (siehe Abschnitt 3.3, S. 30).

#### **Unabhängige Variablen:**

*CL-Spiel:* Diese als Dummy codierte Variable gibt an, ob dem betrachteten Bundesligaspiel aus Sicht des beobachteten Teams eine Champions League-Partie vorausging. Ein Wert von 0 bedeutet dabei „kein vorausgegangenes Champions League-Spiel“. Ein Wert von 1 entspricht einer Partie, vor der das betrachtete Team ein Champions League-Spiel zu absolvieren hatte.

*CL-Spiel Gegner*: Um zu überprüfen, ob es auch eine Rolle spielt, ob der Bundesligagegner in der Champions League aktiv war, wird diese Variable eingefügt. Die Codierung erfolgt dabei analog zur Variable *CL-Spiel*.

**Kontrollvariablen:**

*MW Verein*: Diese Kontrollvariable wurde bereits bei der Beschreibung der Variablen in der „Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams“ erklärt. Sie misst die Stärke der einzelnen Spieler und somit die Qualität des Teams des betrachteten Spiels.

*MW BL-Gegner*: Die Stärke bzw. der Marktwert des Bundesligagegners des jeweils betrachteten Teams wird analog zur Variable *MW Verein* gemessen.

*Austragungsort Bundesligaspiel*: Diese Variable wird durch den Dummy *Austragungsort Bundesligaspiel* berücksichtigt. Der Wert 0 entspricht dabei einem Heimspiel, der Wert 1 einem Auswärtsspiel (mehr zur Unterschiedlichkeit der Bedeutung von Heim- und Auswärtsspielen für Fußballmannschaften in Abschnitt 3.3, Seite 33).

**4.3.3.2. Ergebnisse**

Zunächst soll überprüft werden, inwieweit sich die beobachteten Resultate in der Bundesliga unterscheiden, wenn dem entsprechenden Bundesligaspiel eine Champions League-Partie vorausging oder nicht. Hierzu wurden anhand der Variable *CL-Spiel* zwei Gruppen gebildet und deren Mittelwerte anhand eines t-Tests verglichen (Tabelle 44 und 45).

Ein Signifikanzwert von 0,564 bedeutet, dass kein Unterschied bezüglich des Mittelwerts der Resultate in der Bundesliga zwischen den beiden Gruppen vorliegt. Ob einem Bundesligaspiel ein Champions League-Spiel vorausgeht, ergibt somit an dieser Stelle keinen Unterschied.

Gruppenstatistik					
	CL-Spiel	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Resultat Bundesliga	nein	816	,82	1,937	,068
	ja	272	,75	1,953	,118

**Tabelle 44: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel)**

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Resultat Bundesliga	Varianzen sind gleich	,033	,856	,577	1086	,564	,078	,136
	Varianzen sind nicht gleich			,575	461,396	,566	,078	,136

**Tabelle 45: t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel)**

Da das Resultat in der Bundesliga von weiteren Faktoren beeinflusst wird, sollen die Auswirkungen der oben beschriebenen Variablen auf das Resultat in der Bundesliga mithilfe einer Regressionsanalyse getestet werden.

Das Regressionsmodell erweist sich hierbei als hochsignifikant (Tabelle 47). Tabelle 46 zeigt zudem eine Erklärung von 13,3 Prozent der abhängigen Variablen durch das Modell.

**Modellübersicht**

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	,365 <sup>a</sup>	,133	,129	1,811

a. Prädiktoren: (Konstante), CL-Spiel Gegner, Austragungsort Bundesligaspiel, MW Verein, CL-Spiel, MW BL Gegner

**Tabelle 46: Modellzusammenfassung (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadratrate	F	Sig.
1	Regression	544,877	5	108,975	33,235	,000 <sup>b</sup>
	Residuum	3547,814	1082	3,279		
	Gesamtsumme	4092,691	1087			

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

b. Prädiktoren: (Konstante), CL-Spiel Gegner, Austragungsort Bundesligaspiel, MW Verein, CL-Spiel, MW BL Gegner

**Tabelle 47: Signifikanz der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel)**

Für die einzelnen Variablen ergeben sich höchstsignifikante Einflüsse der Variablen *MW Verein*, *MW BL Gegner* und *Austragungsort Bundesligaspiel*. Ein hoher Marktwert eines Vereins bewirkt dabei ein besseres Resultat in der Bundesliga, wohingegen ein hoher Marktwert des gegnerischen Teams zu schlechteren Ergebnissen in einem Spiel führt. Zudem ist es bezüglich des Resultats von Vorteil, ein Heimspiel austragen zu können.

Die Variablen *CL-Spiel* sowie *CL-Spiel Gegner* haben hingegen keinen Einfluss auf die Variable *Resultat* in der Bundesliga. Somit spielt es offensichtlich keine Rolle, ob ein Bundesligateam oder der Gegner des betrachteten Teams unmittelbar vor dem Bundesligaspiel eine Champions League-Partie zu absolvieren hatte oder nicht (Tabelle 48).

		Koeffizienten <sup>a</sup>				
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
Modell		B	Standardfehler	Beta	t	Sig.
1	(Konstante)	1,005	,264		3,805	,000
	MW Verein	,019	,003	,190	6,692	,000
	MW BL Gegner	-,026	,003	-,248	-8,187	,000
	Austragungsort Bundesligaspiel	-,805	,110	-,208	-7,323	,000
	CL-Spiel	-,167	,132	-,037	-1,269	,205
	CL-Spiel Gegner	,370	,332	,035	1,116	,265

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

**Tabelle 48: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel)**

#### 4.3.4. Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL

Auch diese Untersuchung unterliegt einer Einzelspielbetrachtung. Beobachtet werden also nicht die Saisonabschlusstabelle, sondern wie in der „Einzelspielbetrachtung: CL-Spiel vs. kein CL-Spiel vor Bundesligaspiel“ die einzelnen Spiele einer Bundesligaspielzeit.

Der Unterschied zur Analyse im vorigen Abschnitt liegt nun darin, dass nicht mehr bloß Bundesligaspiele als möglicherweise von der Champions League beeinflusst angesehen werden, die unmittelbar auf ein Champions League-Spiel folgen. Vielmehr wird untersucht, ob Teams

im Zeitraum einer Saison, in dem sie in der Champions League vertreten sind, in der Bundesliga unterschiedliche Ergebnisse erzielen im Vergleich zu den Saisonspielen, in denen sie noch nicht bzw. nicht mehr in der Champions League spielen. War also beispielsweise Werder Bremen in der Saison 2010/2011 vom 14. September (an dem der erste Spieltag in der Champions League ausgetragen wurde) bis zum 07. Dezember (Bremen scheidet aus der Champions League aus) in der Champions League vertreten, so wird geprüft, ob sich die Bundesligaresultate von Werder Bremen in diesem Zeitraum unterscheiden von den Partien, in denen Bremen nicht parallel zum Bundesligabetrieb in der Champions League spielte.

#### **4.3.4.1. Datensatz und Operationalisierung der Variablen**

Der verwendete Datensatz umfasst 1088 Fälle. Diese entsprechen denen des vorigen Abschnitts. Unterschiedlich ist die Zahl der Fälle, in denen ein Verein parallel zur Bundesliga in der Champions League spielte. Dies war in 657 Bundesligaspielen der Fall. Für die restlichen 431 Fälle gilt, dass der betrachtete Klub noch nicht bzw. nicht mehr in der Champions League aktiv war.

Die betrachteten unabhängigen Variablen *MW Verein*, *MW BL Gegner* und *Austragungsort Bundesligaspiel* sowie die abhängige Variable *Resultat Bundesliga* entsprechen den Variablen aus Abschnitt 4.3.3. Die Variablen *CL-Spiel* sowie *CL-Spiel Gegner* sind jedoch anders definiert:

*CL-Spiel*: *CL-Spiel* gibt an, ob das jeweilige betrachtete Bundesligaspiel im Zeitraum ausgetragen wurde, in dem der betrachtete Verein schon bzw. noch in der Champions League vertreten war. Die Variable *CL-Spiel* ist dabei eine Dummy-Variable.

*CL-Spiel Gegner*: Die Variable gibt an, ob der Bundesligagegner des betrachteten Teams im Zeitraum des Aufeinandertreffens in der Champions League spielte oder nicht. Die Variable *CL-Spiel Gegner* ist eine Dummy-Variable.

#### **4.3.4.2. Ergebnisse**

Zuerst wird getestet, inwieweit sich die Resultate in der Bundesliga unterscheiden, wenn die beobachteten Fälle in zwei Gruppen aufgeteilt werden. Gruppe 1 besteht dabei aus Bundesligaspielen, zu deren Zeitpunkt die Teams noch nicht oder nicht mehr in der Champions League spielten. Gruppe 2 beinhaltet die Bundesligaspiele, die im Zeitraum stattfanden, in dem

die Vereine auch in der Champions League vertreten waren. Gruppierungskriterium war also die Variable CL-Spiel.

Die Ergebnisse dieses Vergleichs werden in den Tabelle 49 und 50 dargestellt. Es kann hierbei kein Unterschied zwischen den beiden Gruppen bezüglich der Resultate in der Bundesliga festgestellt werden (Signifikanzwert 0,523).

	CL-Spiel	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Resultat Bundesliga	nein	431	,76	1,893	,091
	ja	657	,84	1,972	,077

**Tabelle 49: Gruppenstatistik zum t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL)**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Resultat Bundesliga	Varianzen sind gleich	,055	,814	-,639	1086	,523	-,077	,120
	Varianzen sind nicht gleich			-,645	945,823	,519	-,077	,119

**Tabelle 50: t-Test der Variablen Resultat Bundesliga bei der Gruppierungsvariablen CL-Spiel (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL)**

Mannschaften zeigen in der Bundesliga demnach die gleiche Leistung, unabhängig davon, ob sie zur selben Zeit in der Champions League vertreten sind oder nicht.

Um nun allerdings den Einfluss der einzelnen Variablen zu prüfen, wird darüber hinaus eine Regressionsanalyse durchgeführt.

Das Regressionsmodell ist hochsignifikant (Tabelle 52) und erklärt die Varianz der abhängigen Variable Resultat Bundesliga zu 13,1 Prozent (Tabelle 51).

**Modellübersicht**

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R- Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	,363 <sup>a</sup>	,131	,127	1,813

a. Prädiktoren: (Konstante), CL-Spiel Gegner, Austragungsort Bundesligaspiel, MW Verein, CL-Spiel, MW BL Gegner

**Tabelle 51: Modellzusammenfassung (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	537,859	5	107,572	32,742	,000 <sup>b</sup>
	Residuum	3554,832	1082	3,285		
	Gesamtsumme	4092,691	1087			

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

b. Prädiktoren: (Konstante), CL-Spiel Gegner, Austragungsort Bundesligaspiel, MW Verein, CL-Spiel, MW BL Gegner

**Tabelle 52: Signifikanz der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL)**

*MW Verein*, *MW BL Gegner* sowie *Austragungsort Bundesligaspiel* sind höchstsignifikant. Ein hoher Marktwert eines Teams hat dabei positiven Einfluss auf das Resultat in der Bundesliga, ein hoher Marktwert des gegnerischen Teams einen negativen. Zudem führt ein Heimspiel zu besseren Ergebnissen als ein Auswärtsspiel.

Bezüglich der Variablen *CL-Spiel* und *CL-Spiel Gegner* können keine Auswirkungen auf die abhängige Variable festgestellt werden. Es spielt demnach für das Resultat in der Bundesliga keine Rolle, ob das betrachtete oder das gegnerische Team zum Zeitpunkt des Bundesligaspiels in der Champions League vertreten ist oder nicht (Tabelle 53).

		Koeffizienten <sup>a</sup>				
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,924	,270		3,420	,001
	MW Verein	,019	,003	,190	6,618	,000
	MW BL Gegner	-,024	,003	-,233	-6,956	,000
	Austragungsort Bundesligaspiel	-,801	,110	-,207	-7,288	,000
	CL-Spiel	-,029	,115	-,007	-,252	,801
	CL-Spiel Gegner	-,061	,239	-,009	-,255	,799

a. Abhängige Variable: Resultat Bundesliga

**Tabelle 53: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Einzelspielbetrachtung: Saisonphase mit CL vs. Saisonphase ohne CL)**

#### 4.4. Diskussion

Die vier präsentierten Untersuchungen sollen dazu dienen, Antwort auf die Frage zu geben, wie beziehungsweise ob Mannschaften in ihrer Leistung beeinflusst werden, wenn sie parallel zum Bundesligabetrieb an der Champions League teilnehmen.

Die ersten beiden Untersuchungen werden dabei durchgeführt auf Basis der Betrachtung von Gesamtsaisonergebnissen. Als Erfolgskriterium werden demnach die Abschlusstabellen der entsprechenden Bundesligasaisons verwendet. Während die binären Analysen einen positiven Zusammenhang zwischen einer Teilnahme an der Champions League und der Performance in der Endtabelle der Bundesliga zeigen, wird dieser in den anschließenden Regressionsanalysen nicht bestätigt.

Eine Mannschaft schneidet also in der Bundesligaendtabelle nicht besser oder schlechter ab, weil beziehungsweise wenn sie gleichzeitig in der Champions League spielt. Die Regressionsanalysen zeigen, dass vielmehr der Marktwert eines Teams die Platzierung, die Punkte oder die Tordifferenz in der Abschlusstabelle determinieren. Die Ergebnisse der binären Analyse sind demnach also vermutlich auf den Zusammenhang zwischen dem Marktwert einer Mannschaft und der Champions League-Teilnahme zurückzuführen (Tabelle 54 und 55).

Teams, die Champions League spielen, besitzen also einen höheren Marktwert als Teams, die nicht in der Champions League vertreten sind. Die Beziehung einer Champions League-Teilnahme einer Mannschaft zu ihrem Marktwert wird im späteren Verlauf der Arbeit genauer analysiert. So sollen unter anderem Erkenntnisse gewonnen werden, welche Auswirkungen eine Champions League-Teilnahme auf die Leistung von Mannschaften in zukünftigen Bundesligasaisons hat.

Gruppenstatistik					
	Champions League	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Marktwert	nein	166	42,2120	14,43607	1,12046
	ja	32	76,2500	20,12982	3,55848

**Tabelle 54: Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen Champions League und Marktwert**

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Marktwert	Varianzen sind gleich	9,157	,003	-11,392	196	,000	-34,03795	2,98801
	Varianzen sind nicht gleich			-9,124	37,383	,000	-34,03795	3,73071

**Tabelle 55: : t-Test der Variablen Champions League und Marktwert**

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der Untersuchungen „Gesamtsaisonbetrachtung: Alle Teams“ und „Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams“. Diese zeigen, dass Teams, auch wenn sie nicht in der Champions League vertreten sind, in der Bundesliga erfolgreich abschneiden, wenn sie denn einen hohen Marktwert besitzen. Inwiefern ein hoher Marktwert aber durch eine frühere Champions League-Teilnahme erreicht werden kann, muss gesondert geprüft werden.

Die beiden Untersuchungen, bei denen einzelne Spiele betrachtet werden, ergeben bezüglich der binären und multivariaten Analyse einheitliche Ergebnisse. Diese bestätigen die Erkenntnisse der Untersuchungen mit Gesamtsaisonbetrachtung. Ein Einfluss einer Champions League-Teilnahme parallel zum Bundesligageschehen auf die Resultate in der Bundesliga kann hier nicht gezeigt werden.

Dabei spielt keine Rolle, in welcher Form „Champions League parallel zur Bundesliga“ definiert wird: Zum einen kann beim Vergleich von Bundesligaspielen, die direkt auf Champions League-Spiele folgen, mit Bundesligaspielen, denen kein Champions League-Spiel vorausgeht, kein Unterschied bezüglich der Resultate festgestellt werden. Dasselbe gilt, wenn man Bundesligaspiele, die an Tagen ausgetragen werden, zu denen ein Team noch in der Champions League vertreten ist (auch wenn diesem Bundesligaspiel kein Champions League-Spiel unmittelbar vorausgeht) vergleicht mit Bundesligaspielen, in welchem ein Team noch nicht oder nicht mehr in der Champions League spielt. Als eine Variable von herausragender Bedeutung kann auch hier der Marktwert eines Teams sowie des gegnerischen Vereins identifiziert werden. Zudem besitzt der Austragungsort eines Bundesligaspiels (Heim- oder Auswärtsspiel) enormen Einfluss auf das Resultat einer Partie.

Somit bestätigt sich die überragende Bedeutung des Marktwerts auf den sportlichen Erfolg eines Teams, der bereits in zahlreichen anderen Studien nachgewiesen wurde (vgl. bspw. Lehman/Weigand 1997; Ziebs 2004). Je höher der Marktwert ist, mit dem ein Bundesligateam in eine Saison startet, desto größer ist seine Erfolgswahrscheinlichkeit sowohl in einzelnen Spielen wie auch am Ende der Spielzeit in der Abschlusstabelle.

Generell lässt sich festhalten, dass eine Champions League-Teilnahme parallel zum Bundesligabetrieb in einer Saison keine Auswirkungen auf die Leistungen einer Mannschaft hat. Teams zeigen keine Unterschiede bezüglich des Abschneidens in der Bundesliga, ob sie nun in der Champions League vertreten sind oder nicht. Das ist das Ergebnis aller vier durchgeführten Analysen. Von entscheidender Bedeutung für die Performance innerhalb der Bundesliga ist der Marktwert einer Mannschaft. Inwieweit eine Champions League-Teilnahme den Marktwert eines Teams und das Verhalten des Klubmanagements beeinflusst, muss in weiteren Untersuchungen getestet werden.

## 4.5. Zusammenfassung

Jede Saison nehmen bis zu vier deutsche Mannschaften an der UEFA Champions League teil. Dieser internationale Wettbewerb findet parallel zum nationalen Bundesligabetrieb statt. Die Champions League hat dabei Auswirkungen auf die teilnehmenden Teams, die Mannschaften, die ausschließlich in der Bundesliga aktiv sind, nicht betreffen.

Die hohe Summe an in der Champions League ausgeschütteten Prämien und sich zusätzlich ergebende Erlösmöglichkeiten gestatten den teilnehmenden Klubs Investitionen in den Kader sowie Vertragsverlängerungen mit qualitativ hochwertigen Spielern. Zudem gewinnen die Spieler beim Vergleich mit internationalen Topteams wichtige Erfahrungen auf höchstem Fußballniveau.

Allerdings geht mit der Champions League auch eine Vielzahl über den Bundesligawettbewerb hinausgehender Spiele einher. Zahlreiche Untersuchungen zeigen die Gefahr von Verletzungen im Spielbetrieb und bei Überlastung. Dabei besteht das Risiko von Ausfällen wichtiger Spieler über einen langen Zeitraum. Neben der physischen Belastung kann die Zunahme an zu absolvierenden Spielen auch psychische Auswirkungen auf die Spieler haben. So können beispielsweise mangelnde Motivation und Konzentrationsprobleme als Folge zu vieler Spiele auftreten.

Ziel des vorliegenden Abschnitts ist es daher, die Frage zu beantworten, wie beziehungsweise ob Mannschaften in ihrer Leistung beeinflusst werden, wenn sie parallel zum Bundesligabetrieb an der Champions League teilnehmen.

Hierfür werden vier unterschiedliche Untersuchungen durchgeführt, die sich insbesondere in der Auswahl des Erfolgskriteriums sowie den einfließenden Daten unterscheiden. So wird in zwei Untersuchungen beispielsweise eine die Ergebnisse der Gesamtsaisons analysierende Perspektive eingenommen und damit die Bundesligaabschlussabelle einer Saison als Erfolgskriterium verwendet, wohingegen in den beiden anderen Untersuchungen einzelne Spiele betrachtet werden.

Alle Untersuchungen führen dabei zu dem Ergebnis, dass eine Teilnahme an der Champions League die Leistung der teilnehmenden Klubs weder positiv noch negativ beeinflusst. Ob eine Mannschaft parallel zum Bundesligabetrieb zusätzlich in der Champions League vertreten ist oder nicht, spielt keine Rolle für deren Leistungen in der Bundesliga.

Von entscheidender Bedeutung für die Resultate in der Bundesliga ist vielmehr der Marktwert eines Vereins. So kann festgestellt werden, dass Teams, auch wenn sie in der betrachteten Saison nicht in der Champions League vertreten waren, in der Bundesliga erfolgreich abschnitten, sofern sie denn einen hohen Marktwert besaßen.

Es ist daher interessant zu untersuchen, welche Auswirkungen eine Champions League-Teilnahme auf das Managementverhalten der Vereinsführung und somit letztendlich auf den Marktwert eines Klubs hat. Im Gegensatz zu diesem Kapitel sollen dabei vor allen Dingen saisonübergreifende Effekte analysiert werden. So ist beispielsweise zu prüfen, ob sich ein hoher Marktwert eines Teams durch eine frühere Champions League-Teilnahme erklären lässt und ob eine heutige Qualifikation für die Champions League den Marktwert und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Teams mit Sicht auf kommende Saisons erhöhen kann. Die beiden nächsten Kapitel sind daher genau dieser besonderen Thematik gewidmet.

## **5. Wie die Champions League den Marktwert eines Bundesligaklubs und das (Transfer-)Verhalten des Managements beeinflusst – Eine Fallstudienanalyse**

### **5.1. Einführung**

Im vorigen Kapitel wird gezeigt, dass Bundesligavereine im nationalen Ligawettbewerb weder positiven noch negativen Einflüssen bezüglich ihrer Leistung unterliegen, wenn sie parallel in der UEFA Champions League vertreten sind.

Vielmehr wird deutlich, dass der Marktwert eines Teams enorme Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und somit letztlich den sportliche Erfolg eines Vereins besitzt. Diese Erkenntnis wird auch in der Literatur häufig kommuniziert. Der Marktwert einer Mannschaft wird dabei als dasjenige Kriterium mit dem größten Einfluss auf das sportliche Abschneiden beschrieben. Dabei ergibt sich der Marktwert einer Mannschaft aus der Summe der Einzelmarktwerte der dem Kader angehörenden Spieler. Ein hoher Marktwert kennzeichnet die hohe Qualität des zur Verfügung stehenden Spielermaterials und steht damit für eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit im Vergleich zu Teams mit einem niedrigeren Marktwert. Um die sportlichen Ziele zu erreichen, muss das Management eines Vereins also stets daran interessiert sein, den Marktwert seiner Mannschaft zu maximieren.

Diese Tatsache führt zwangsläufig zu der Frage, inwieweit das Handeln des Klubmanagements und damit der Marktwert einer Bundesligamannschaft durch eine Teilnahme an der UEFA Champions League beeinflusst werden. War der Blick der Untersuchung bisher stets darauf gerichtet, welche Auswirkungen eine Teilnahme an der Champions League auf eine Mannschaft während derselben Saison besitzt, so ist zur Beantwortung dieser Frage – wie im Verlauf dieses Kapitels noch erläutert wird – eine Betrachtung über mehrere Saisons vonnöten, um den Charakteristika der Champions League und ihrer Zahlungsströme an die Bundesligaklubs, aus denen sich für das Management Möglichkeiten zur Marktwertsteigerung ergeben, gerecht zu werden. Gleichzeitig lässt sich nur so erkennen, wie sich der Marktwert einer Mannschaft entwickelt, die einst in der Champions League vertreten war, mittlerweile allerdings nur noch in der Bundesliga aktiv ist.

Somit ist also das Ziel, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob eine Champions League-Teilnahme nicht nur Auswirkungen auf die Bundesligasaison hat, in der ein Verein an der

Champions League teilnimmt, sondern inwiefern eine solche Teilnahme saisonübergreifend wirkt und das Handeln der Klubs, Investitionsentscheidungen der Vereinsverantwortlichen und somit letztendlich den Marktwert der Mannschaften beeinflusst.

Hierzu sollen zunächst in Abschnitt 5.2 anhand bestehender Literatur und existierender Theorien die enorme Bedeutung des Marktwerts sowie zu erwartende Auswirkungen einer Champions League-Teilnahme beschrieben werden. Anschließend wird darauf eingegangen, welche komplexe Probleme mit der Fragestellung verbunden sind und weshalb Vereine in ihrem Handeln in der Praxis möglicherweise von der Theorie abweichen.

Um dann letztlich nähere Einblicke über die Auswirkungen einer Champions League-Teilnahme und das Managementverhalten der Bundesligaklubs zu gewinnen, werden in Abschnitt 5.3 Fallstudienanalysen der acht Vereine präsentiert, die sich seit der Saison 2003/2004 für die Champions League qualifizierten.

Die Erkenntnisse werden daraufhin in Abschnitt 5.4 diskutiert und abschließend ein Fazit sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben.

## **5.2. Theorie und mögliche Probleme in der Praxis**

### **5.2.1. Der Marktwert und mögliche Einflüsse der Champions League**

Sportliche Erfolge im Profifußball sind von verschiedenen Faktoren abhängig, die Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen sind und waren. So können beispielsweise die Tagesform der Spieler, körperliche Belastung, Motivation und spieltaktische Elemente über den Ausgang einer Partie entscheiden. Auch fließen Größen wie die Qualität und Beschaffenheit des Platzes oder die Wetterbedingungen in die Entstehung des Endergebnisses mit ein. Wie bereits in Abschnitt 4.2.3 auf Seite 57 beschrieben, wird daher dem Zufall eine enorme Bedeutung beigemessen.

Jedoch herrscht Einigkeit darüber, dass im Laufe einer Saison und somit bei Betrachtung über mehrere Spiele hinweg die Vereine mit der größten Wahrscheinlichkeit Erfolg haben werden, die über das qualitativ hochwertigste Spielerpersonal verfügen.

Ein Indikator für die Qualität eines Spielers ist dessen Marktwert. Je besser ein bestimmter Spieler ist bzw. erscheint, desto begehrter ist er in seiner Liga oder auch international und

desto höher ist dementsprechend sein Marktwert. Die Summe der Einzelmarktwerte der Spieler eines Vereins bildet den Gesamtmarktwert einer Mannschaft. Der Marktwert und seine Bedeutung für Fußballklubs war bereits häufig Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Er besitzt enormen Einfluss auf die Erfolgsaussichten eines Vereins (eine Definition des Marktwerts sowie eine Zusammenfassung verschiedener Studien zu diesem Thema findet sich in Abschnitt 3.3 auf S. 31 f).

Auch in dieser Arbeit wird in den vorangegangenen Kapiteln die überragende Bedeutung des Marktwerts auf den Erfolg eines Klubs deutlich. Dort wird gezeigt, dass der Marktwert einer Mannschaft sowohl in einzelnen Spielen als auch im Endergebnis einer gesamten Saison hochsignifikanten Einfluss auf die erzielten Resultate besitzt.

Eine Steigerung des Marktwerts findet zum einen statt bei gesteigertem Interesse von Klubs an bereits im Kader befindlichen Spielern eines Vereins. Zum anderen besteht die Möglichkeit, neues Personal zu verpflichten. Je leistungsstärker ein Spieler dabei ist, desto höher ist auch sein Marktwert. Gerade die Marktwerte von Topspielern sind im Vergleich zu durchschnittlichen Spielern wesentlich höher. Dies liegt daran, dass auf dem hohen Niveau, auf welchem sich Profifußballvereine bewegen, bereits ein kleiner Talentvorsprung eines Spielers über Erfolg oder Misserfolg einer Mannschaft entscheiden (vgl. Rosen 1981; Luciforca/Simmons 2003; Brandes/Frank/Nüsch 2008; Frick 2008).

Um Spieler mit hohen Marktwerten finanzieren zu können, sind entsprechende Einnahmen notwendig. Eine Teilnahme an der Champions League ermöglicht den Klubs immense finanzielle Möglichkeiten, die im Grundlagenteil dieser Arbeit auf den Seiten 16 bis 20 im Detail beschrieben werden.

Aufgrund der dort gezeigten zu erwartenden Umsatzsteigerungen im Falle einer Champions League-Qualifikation ist unter Berücksichtigung der ebenfalls genannten bisherigen wissenschaftlichen Ausarbeitungen eigentlich mit einer Verbesserung der sportlichen Position teilnehmender Vereine zu rechnen.

Dies liegt daran, dass Teams den Großteil ihrer zusätzlichen Einnahmen in die Verbesserung und Optimierung ihres Spielerkaders investieren (vgl. Vöpel 2011, S. 22). Dadurch soll eine Maximierung der sportlichen Ziele erlangt werden, die bei Bundesligavereinen plausibler erscheint als die Erreichung finanzieller Ziele (vgl. Geyer/Scharfenkamp/Dilger 2011, S. 13; DFL 2012b, S. 29).

Es ist demnach zu erwarten, dass die zusätzlichen Millionenbeträge, die ein Verein aus der Champions League erzielt, für neue Spieler ausgegeben oder in die Verlängerung bestehender Verträge mit Topspielern investiert werden, was eine Steigerung des Marktwerts und somit der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Klubs bedeutet.

### **5.2.2. Was ein Ansteigen des Marktwerts verhindern könnte**

Inwiefern die Gleichung „Mehr Geld = Größere Erfolgswahrscheinlichkeit“ für zusätzliche aus der Champions League generierte Erlöse gilt, ist unklar. Insbesondere ist es problematisch, eine Aussage darüber zu treffen, wann sich der durch die Mehreinnahmen erwartete Erfolg einstellt. Ursache hierfür sind verschiedene Faktoren, die auf die Entscheidungen der Vereine, bei einer Champions League-Teilnahme mehr Geld in den Kader anzulegen und so den Marktwert zu erhöhen, wirken und so den eigentlich zu erwartenden Effekt beeinflussen.

So stellt sich beispielsweise die Frage, inwiefern Mannschaften, die sich für die Champions League qualifiziert haben, einen Anreiz besitzen, neue, teure Spieler zu verpflichten und so auf diesem Wege den Marktwert zu erhöhen. Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass Klubverantwortliche den bereits zur Verfügung stehenden Spielern auch in der Folgesaison das Vertrauen schenken wollen. Der vorhandene Kader hat in der Vorsaison seine Qualität bewiesen und gezeigt, dass er in der Bundesliga auf hohem Niveau zu starken Leistungen fähig ist. Die erzielten Erfolge sollten somit auch ohne Einnahmen aus der Champions League den Marktwert der zur Verfügung stehenden Spieler steigern. Dies liegt daran, dass die Spieler durch ihr Abschneiden und ihre Leistungen in ihrem Ansehen steigen und so ihren Marktwert erhöhen können. Gleichzeitig erhalten die Spieler eine größere Aufmerksamkeit und wecken Begehrlichkeiten bei anderen Vereinen, was ihren Preis hebt. Hier wiederum könnten die Erlöse aus der Champions League einem Klub dann doch nützlich sein, um die nun im Rampenlicht stehenden Spieler im eigenen Verein zu halten und deren Verträge zu verlängern.

Es ist jedoch auch möglich, dass trotz der Erfolge der vergangenen Saison Schwachstellen im Kader identifiziert werden, die durch Neuzugänge behoben werden sollen.

Allerdings befinden sich die Vereine bezüglich der Einnahmen aus der Champions League in einer Situation der Unsicherheit.

Die Erlöse, die bei einer Teilnahme erzielt werden können, setzen sich zu einem Teil aus erfolgsabhängigen Zahlungen sowie Zuwendungen aus dem Marktpool zusammen und sind

somit unsicher. Lediglich die fixen UEFA-Zahlungen sowie ein Teil des Marktpools sind den Vereinen gewiss und somit planbar. Klubs stehen also vor der Entscheidung, ob beziehungsweise wie viel ihrer Einnahmen sie in den Spielerkader investieren möchten. Dabei besteht die Möglichkeit, mehr Geld auszugeben als durch die Champions League sicher zufließt. Die Idee dahinter ist, dass der so verstärkte Kader größere Erfolge erzielt und sich durch die zusätzlichen, zunächst unsicheren Prämieinnahmen selbst refinanziert. Inwiefern ein Verein ein solches Wagnis eingeht, hängt von seiner Risikoneigung ab. Selbst Investitionen im Rahmen der planbaren Einnahmen können ein Risiko darstellen. Teuer verpflichtete Spieler sowie zu für die Spieler besseren Konditionen verlängerte Verträge wirken mittel- bis langfristig über eine Saison hinaus, wohingegen die Champions League-Erlöse von der UEFA nur in einer Saison ausbezahlt werden. Durch die Verstärkung des Kaders und der damit verbundenen Erhöhung des Marktwerts setzt sich ein Verein dem (Erfolgs-)Druck aus, auch in den kommenden Jahren in der Champions League vertreten zu sein. Dieser ist umso größer, je mehr Risiko ein Klub bei den Investitionen in den aktuellen Kader eingegangen ist. Zwar wurde bereits erwähnt, dass ein besserer Kader bzw. ein höherer Marktwert des Kaders die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht. Eine Garantie für eine regelmäßige Teilnahme an der Champions League besteht jedoch keinesfalls.

Noch größer ist die Unsicherheit für Klubs, die sich nicht direkt für die Champions League qualifizieren konnten, sondern vor der Gruppenphase noch eine Qualifikationsrunde zu überstehen haben. Diese Teams sehen sich dabei häufig einem Dilemma ausgesetzt. Als nicht-direkt-qualifizierte Mannschaft ist davon auszugehen, dass der Kader dieses Teams nicht so gut besetzt ist wie die der direkten Champions League-Teilnehmer und daher eher Verstärkungen bedarf. Solche Investitionen erhöhen auch die Wahrscheinlichkeit, die Qualifikationsrunde zu überstehen und in die Champions League einzuziehen, wo dann hohe Erlöse erzielt werden können. Gibt ein Klub jedoch Millionen für neue Spieler aus und verpasst dann die Qualifikation zur Gruppenphase, ist dies mit einem enormen finanziellen Risiko verbunden. Zwar erhält ein Teilnehmer der Qualifikationsrunde 2,10 Mio. Euro, doch steht dieser Betrag in keinem Verhältnis zu den potenziellen Erlösen aus dem eigentlichen Champions League-Wettbewerb. Natürlich kann ein Verein diese Planungsunsicherheit reduzieren, indem er die Ergebnisse der Qualifikationsrunde abwartet und erst dann über mögliche Investitionen entscheidet. Ein solches Vorgehen hat allerdings auch einige Nachteile. Verschiebt man mögliche Transfers auf den Zeitpunkt nach den Qualifikationsspielen, sind eben jene Verstärkungen in Qualifikationsspielen nicht verfügbar, was die Siegchancen dementsprechend reduziert.

Zum anderen findet das Rückspiel der Qualifikationsrunde regelmäßig Ende August statt. Am 31. August schließt jedoch auch das Transferfenster, in welchem Spieler gekauft und verkauft werden dürfen. Es bleiben den an der Qualifikationsrunde teilnehmenden Teams also nur wenige Tage, geeignete Spieler zu finden, mit diesen Verträge auszuhandeln und sich anschließend mit ihren Ausgangsvereinen auf eine Ablösesumme zu einigen. Hierbei befindet sich der Ausgangsverein aufgrund seines Wissens ob des Zeitdrucks des verpflichtenden Klubs in einer guten Verhandlungsposition, was den Spielerpreis steigen lässt.

Es ist natürlich ebenfalls möglich, dass ein Verein durch eine Champions League-Teilnahme mehr Geld einnimmt als er ursprünglich geplant hat. Dieses Geld kann er dann beispielsweise in der Winterpause oder zur Folgesaison in den Spielerkader investieren und so seinen Marktwert steigern. Darüber hinaus finden im Laufe der Saison wieder Marktwertanpassungen des ursprünglichen Kaders an dessen aktuelles Leistungsvermögen statt.

Es zeigt sich also, mit welcher Komplexität die Fragestellung verbunden ist, wie eine Teilnahme an der Champions League den Marktwert beeinflusst. Zu unterschiedlich sind die Situationen, Konstellationen und Verhaltensanreize der einzelnen Vereine, als dass an dieser Stelle eine allgemeingültige Aussage getroffen werden könnte, die Champions League würde den Marktwert der Teams aufgrund der zu erzielenden Zusatzeinnahmen erhöhen.

Der Unterschiedlichkeit der Vereine soll daher im Folgenden Rechnung getragen werden. Ziel ist es, im Rahmen einer Fallstudienanalyse zu untersuchen, welchen Einfluss eine Champions League-Teilnahme auf die Investitionsentscheidungen des Vereinsmanagements und somit letztlich auf den Marktwert - auch über eine Saison hinaus - und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mannschaft hat. Aus diesen Erkenntnissen sollen dann Thesen abgeleitet werden, welche (längerfristigen) Auswirkungen die Champions League auf teilnehmende, unterschiedliche Vereine besitzt. Dabei soll besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, wie sich die Leistung einer Mannschaft, die Transferausgaben und -einnahmen der Klubs sowie die Marktwerte der Teams im Zeitablauf verändern.

## 5.3. Fallstudienanalyse

### 5.3.1. Daten und Vorgehensweise

Die Ziele der folgenden Fallstudienanalyse wurden eben genannt sowie deren Notwendigkeit erläutert. Gegenstand der Betrachtung sind nun diejenigen Bundesligateams, die seit der Einführung des aktuellen Champions League-Modus in der Saison 2003/04 bis zur Saison 2013/14 zumindest ein Mal im Wettbewerb vertreten waren. In chronologischer Reihenfolge waren dies: FC Bayern München, VfB Stuttgart, SV Werder Bremen, Bayer 04 Leverkusen, FC Schalke 04, Hamburger SV, VfL Wolfsburg, Borussia Dortmund. Insgesamt ergeben sich somit 88 zu analysierende Spielzeiten.

Das Hauptaugenmerk liegt dabei darauf, herauszufinden, wie eine Teilnahme an der Champions League den Marktwert eines Teams sowie das Verhalten des verantwortlichen Managements beeinflusst. Um dies zu untersuchen, wird ein umfangreicher Datensatz bei der Analyse der einzelnen Teams berücksichtigt. Die verwendeten Daten sowie deren Ursprungsquellen sollen daher im Folgenden beschrieben werden:

*Marktwert einer Mannschaft:* Die Bedeutung des Marktwerts einer Mannschaft auf dessen Erfolgswahrscheinlichkeit wurde bereits mehrfach innerhalb dieser Arbeit angesprochen. Eine genaue Definition des Marktwerts findet sich auf S. 31 f.

*Marktwert der Neuzugänge:* Um die Auswirkungen einer Champions League-Teilnahme auf ein Team zu untersuchen, müssen auch die Transferaktivitäten eines Vereins betrachtet werden. Daher wird für jede Mannschaft für jede Saison überprüft, wie hoch der Gesamtmarktwert der Neuzugänge (also sowohl der ablösefreien wie auch der ablösepflichtigen Spieler) ist.

Da transfermarkt.de die Gesamtmarktwerte der Neuzugänge nicht explizit ausweist, müssen in jeder Spielzeit für jeden Verein die Einzelmarktwerte eines jeden Neuzugangs betrachtet und dann addiert werden, um so den Gesamtmarktwert der Neuverpflichtungen einer Mannschaft zu erhalten. Dabei werden zur Berechnung dieses Gesamtmarktwerts natürlich sämtliche Neuzugänge berücksichtigt.

*Marktwert der Spielerabgänge:* Natürlich spielen in der Untersuchung auch die Marktwerte der abgehenden Spieler eine besondere Rolle. Diese werden analog zu den Marktwerten der Neuzugänge auf Basis der Daten von Transfermarkt erfasst.

*Transferausgaben/Ablösesummen Neuzugänge:* Bestandteil der Analyse der Transferaktivitäten des Managements eines Klubs sind nicht nur die Marktwerte der Neuzugänge und Abgänge, sondern auch die in einer Transferperiode geleisteten Ausgaben, die zur Verpflichtung von Spielern, welche vertraglich an einen anderen Verein gebunden waren, als Ablöse an diesen Verein entrichtet werden.

Als Quelle dieser Daten dient wiederum [transfermarkt.de](http://transfermarkt.de), das sämtliche Transfers mitsamt der entsprechenden Ablösesummen erfasst hat. Wie bereits bei den Marktwerten der Zu- und Abgänge werden dabei sämtliche Transfers einer Transferperiode einbezogen.

*Transfereinnahmen/Ablösesummen Spielerabgänge:* Innerhalb der Fallstudienanalyse müssen auch die Transfereinnahmen eines Vereins Berücksichtigung finden. Dies geschieht auf analoge Weise wie bei den *Transferausgaben/Ablösesummen Neuzugänge*.

*Tabellen-/ und Ergebnisdaten:* Diejenigen Daten, die sich in der Fallstudienanalyse auf das sportliche Abschneiden eines Vereins beziehen, entstammen der Onlinedatenbank des Kicker Sportmagazins (vgl. Kicker Sportmagazin 2014a). Dies gilt gleichermaßen für Tabellendaten sowie Einzelergebnisse und betrifft sowohl die Bundesliga als auch die Wettbewerbe Champions League und DFB-Pokal.

*Verteilung der Champions League-Gelder:* Die in der Champions League existierenden Erlösmöglichkeiten für Vereine wurden bereits mehrfach an anderen Stellen dieser Arbeit beschrieben. Besondere Bedeutung haben dabei die Gelder, die direkt von der UEFA an teilnehmende Klubs ausbezahlt werden (Prämien, Marktpool). Diese Zahlungen werden in der Fallstudienanalyse explizit berücksichtigt. Quelle der Daten zu den Verteilungsgeldern ist der jeweilige Financial Report, den die UEFA in jedem Jahr herausgibt und dabei die Zahlungen an die einzelnen Vereine detailliert veröffentlicht.

*Finanzielle Kennzahlen:* Sofern verfügbar, sollen im Rahmen der Arbeit auch finanzielle Kennzahlen wie Umsatz oder Gewinn untersucht werden. Die dabei verwendeten Daten stammen teils aus Studien des Wirtschaftsprüfungsunternehmens Deloitte, teils aus Veröffentlichungen der Vereine oder im Falle Borussia Dortmunds aus dem jeweiligen Jahresabschluss der GmbH & Co. KGaA.

Deloitte veröffentlicht mit der „Football Money League“ jedes Jahr eine Liste der umsatzstärksten Fußballklubs Europas und analysiert dabei deren Erlösstruktur. Über die Methodik macht das Unternehmen dabei folgende Angaben:

*„Die Football Money League (...) basiert auf Umsatzinformationen [im jeweiligen Geschäftsjahr] (oder in einzelnen Fällen im zuletzt verfügbaren Kalenderjahr), die den veröffentlichten Jahresbilanzen und weiteren verlässlichen Quellen entnommen sind. Sofern nicht ausdrücklich erwähnt, handelt es sich um Angaben ohne Steuern und Erlöse aus Spielertransfers. Zur Vereinfachung und zu Vergleichszwecken wurden auch signifikante Erlöse aus Nichtfußballaktivitäten oder Finanztransaktionen, sofern bekannt, ausgeschlossen. Zum Zweck dieses Berichts wurde keine Überprüfung der Informationen durchgeführt.“ (Deloitte 2012a, S. 9).*

Im Rahmen der Fallstudienanalyse wird jeder der acht genannten Mannschaften Spielzeit für Spielzeit hinsichtlich der beschriebenen Kriterien ausführlich untersucht. Die Ergebnisse dieser umfassenden Analyse werden im Folgenden zusammengefasst. Jedem der betrachteten Teams wird dabei ein Abschnitt gewidmet, in dem die Erkenntnisse zu diesem Verein aufgezeigt werden.

### **5.3.2. Analyse der Vereine**

Ehe im Folgenden die Erkenntnisse der Fallstudienanalyse näher beschrieben werden, soll an dieser Stelle kurz auf die unterschiedliche Ausgangslage der einzelnen Vereine eingegangen werden. Da jeder Klub durch seine Historie einer gewissen Pfadabhängigkeit unterliegt, ist eine Kurzbeschreibung zum besseren Verständnis und zur Einordnung der Ergebnisse der Fallstudienanalyse nützlich.

So gehört der FC Bayern München seit 1965 ununterbrochen der deutschen Bundesliga an. In dieser Zeit hat sich Bayern zum sowohl national wie auch international erfolgreichsten deutschen Fußballklub entwickelt. Die sportliche Ausnahmestellung des Vereins wird durch die Ewige Tabelle der Bundesliga (Tabelle 56) sowie eine Aufstellung der Titelgewinne der hier betrachteten Vereine (Tabelle 57) dokumentiert. Auch aus wirtschaftlicher Sicht ist Bayern München seinen nationalen Wettbewerbern deutlich überlegen und zählt im Jahr 2013 mit einem Umsatz von 431,2 Mio. Euro zu den drei umsatzstärksten Klubs Europas (vgl. Deloitte 2014b, S. 14). Der Verein profitiert dabei vor allem von seinem europaweit einmaligen Netzwerk zu Unternehmen und Vertretern der Wirtschaft. Die Verbindung zu wirtschaftlichen Premiumpartnern wie der Deutschen Telekom oder der Adidas AG, die im Jahr 2002 für etwa 77,00 Mio. Euro 9,10 Prozent der Anteile an Bayern München kaufte, ermöglichen dem Klub einen konstanten Zufluss an Einnahmen, der in die Verstärkung des Kaders investiert werden kann (vgl. Freitag/Hirn 2005).

Der VfB Stuttgart ist eines der 16 Gründungsmitglieder der Bundesliga. Mit einer kurzen Unterbrechung von zwei Jahren ist Stuttgart seither stets in der höchsten deutschen Spielklasse vertreten. Aufgrund der langjährigen Ligazugehörigkeit steht der Verein auf dem vierten Platz der Ewigen Tabelle (Tabelle 56) und hat zumindest auf nationaler Ebene einige bedeutende Titel gewinnen können (Tabelle 57). Stuttgart hat sich als solide Bundesligamannschaft etabliert, die aber mit Ausnahme der Meisterschaft im Jahr 2007 lange keinen großen Erfolg mehr feiern konnte.

Auch Werder Bremen gehört zu den Mannschaften, die in der Spielzeit 1963/64 die Bundesliga eröffneten. Im Gegensatz zu Stuttgart verpasste Bremen - aufgrund eines Abstiegs im Jahr 1980 und dem sofort folgenden Wiederaufstieg - sogar nur eine Bundesligasaison und zählt zu den erfolgreichsten deutschen Fußballvereinen. In der Ewigen Tabelle belegen die Bremer den zweiten Platz und konnten neben vier Titelgewinnen in der Bundesliga und sechs Erfolgen im DFB-Pokal auch ein Mal den Europapokal der Pokalsieger gewinnen. Hervorzuheben ist hierbei insbesondere die Ära unter Trainer Otto Rehagel, der von 1981 bis 1995 für die Mannschaft verantwortlich war. Zwei Meisterschaften, zwei Pokalsiege sowie der Erfolg im Europapokal der Pokalsieger wurden in dieser Zeit erreicht. Zudem folgten im Anschluss an die erste Champions League-Qualifikation im Jahr 2004 einige sehr erfolgreiche Jahre, was im kommenden Abschnitt näher beleuchtet wird.

Bayer 04 Leverkusen gelang im Jahr 1979 erstmals der Aufstieg aus der 2. Bundesliga. Die Saison 1979/80 war demnach die erste Spielzeit, die Bayer 04 Leverkusen in der 1. Bundesliga absolvierte. Seither hat sich der Verein jedoch dort gehalten und ist nicht mehr abgestiegen. In der Ewigen Tabelle steht Bayer 04 Leverkusen auf Position 11. Neben dem Gewinn des UEFA-Pokals im Jahr 1988 konnte sich Leverkusen zudem 1993 durch einen Erfolg über Hertha BSC Berlin ein Mal den DFB-Pokal sichern (vgl. Grengel 1994, S. 214 ff.). Auch, wenn Leverkusen in dieser Zeit zwar keinen Titel gewinnen konnte, so zählt der Zeitraum zwischen 1997 und 2002 zu den erfolgreichsten der Vereinsgeschichte. Vier Mal belegte das Team in dieser Zeit den 2. Platz in der Bundesliga. Im Jahr 2002 wurde zudem nur knapp der größte Titel des Vereinsfußballs verfehlt: Im Finale der Champions League unterlag Bayer 04 Leverkusen Real Madrid mit 1:2 (vgl. Huba 2007, S. 61).

Platz	Verein	Spiele	Siege	Re-mis	Nie-der-lagen	Tore	Tor-diffe-renz	Punkte	Pkt. pro Jahr
1.	FC Bayern München	1670	965	381	324	3604 : 1884	+ 1720	3276	66,86
2.	SV Werder Bremen	1696	727	422	547	2876 : 2426	+450	2603	52,06
3.	Hamburger SV	1730	708	464	558	2810 : 2452	+358	2588	50,75
4.	VfB Stuttgart	1662	700	406	556	2809 : 2387	+422	2506	51,14
5.	Borussia Dortmund	1594	691	414	489	2786 : 2279	+507	2487	50,76
...									
7.	FC Schalke 04	1560	616	390	554	2316 : 2242	+74	2238	48,65
...									
11.	Bayer 04 Lev.kusen	1194	504	335	355	1993 : 1600	+393	1847	52,77
...									
21.	VfL Wolfsburg	578	219	144	215	876 : 864	+12	801	47,12

**Tabelle 56: Ewige Tabelle der Fußball-Bundesliga von 1963/64 bis 2013/14 (Quelle: <http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/ewigeTabelle/wettbewerb/L1>)**

Anders als die meisten Bundesligateams unterliegt Bayer 04 Leverkusen (gemeinsam mit dem VfL Wolfsburg) nicht der sogenannten „50+1“-Regel.<sup>11</sup> Es ist eine hundertprozentige Tochter des in Leverkusen ansässigen Pharmakonzerns Bayer AG. Aus wirtschaftlicher Sicht hat dies für Bayer 04 Leverkusen den Vorteil, finanziell weniger als andere Klubs von sportlichen Erfolgen abhängig zu sein, da die Bayer AG ihre Fußballsparte regelmäßig mit etwa 25,00 Mio. Euro pro Jahr unterstützt (vgl. Röhrig 2006; Holzhäuser 2013).

Der FC Schalke 04 zählt zu den Gründungsmitgliedern der Bundesliga. In den achtziger Jahren wurde die Erstligazugehörigkeit des Vereins durch Abstiege in die 2. Bundesliga einige Male unterbrochen, ehe sich der Klub, der aus Gelsenkirchen kommt, seit seinem Aufstieg

<sup>11</sup> Die „50+1“-Regel gilt im deutschen Profifußball und besagt, dass ein Fußballklub zu 50 Prozent plus einen Anteil dem Verein bzw. dessen Mitgliedern gehören muss. So soll verhindert werden, dass Investoren oder wirtschaftliche Partner die Mehrheitsstimmrechte und somit die Kontrolle über einen Fußballklub übernehmen können. Mittlerweile ist es Unternehmen erlaubt, nach einer Beteiligung von 20 Jahren in einem Fußballverein die Mehrheit an diesem Verein zu übernehmen (vgl. Lammert et al. 2009; o. V. 2011).

1991 durchgehend in der obersten Spielklasse halten konnte. Schalke gewann in seiner Geschichte einige bedeutende Vereinstitel (Tabelle 57). Der letztmalige Gewinn der deutschen Meisterschaft liegt jedoch bereits über 55 Jahre zurück. Eine Wiederholung dieses Erfolgs verpassten die Schalker denkbar knapp im Jahr 2001, als Bayern München in einem Parallelspiel am letzten Spieltag der Saison in der 94. Spielminute den Ausgleichstreffer zum 1:1 gegen den Hamburger SV erzielten und dadurch auf den ersten Platz der Tabelle vorstoßen konnten, während sich Schalke mit dem 2. Platz zufrieden geben mussten (vgl. Muras/Gartenschläger 2011).

	<b>Deutscher Meister</b>	<b>Deutscher Pokalsieger</b>	<b>Europapokal der Landesmeister</b>	<b>Champions League</b>	<b>Europapokal der Pokalsieger</b>	<b>UEFA-Cup-Sieger</b>	<b>Weltpokalsieger/Klub-WM</b>
FC Bayern München	24	17	3	2	1	1	3
VfB Stuttgart	5	3	0	0	0	0	0
Borussia Dortmund	8	3	0	1	1	0	1
SV Werder Bremen	4	6	0	0	1	0	0
Bayer 04 Lev.kusen	0	1	0	0	0	1	0
FC Schalke 04	7	5	0	0	0	1	0
Hamburger SV	6	3	1	0	1	0	0
VfL Wolfsburg	1	0	0	0	0	0	0

**Tabelle 57:** Liste der bedeutenden Vereinstitel der acht betrachteten Champions League-Teams von 1963/64 bis 2013/14<sup>12</sup>

Der Hamburger SV ist der einzige Verein Deutschlands, der durchgehend seit dem Jahr 1963 in der Fußball-Bundesliga vertreten ist. Inclusive der Spielzeit 2013/14 kann der Hamburger SV damit auf 52 Jahre Bundesligazugehörigkeit verweisen. Allein die Vielzahl an Bundesligajahren führt bereits zu einer hohen Platzierung des Hamburger SV in der Ewigen Tabelle,

<sup>12</sup> Im Jahr 1903 wurde durch den DFB erstmalig ein deutscher Fußballmeister ermittelt. Im Gegensatz hierzu wird die Ewige Tabelle auf Basis der Saisonendtabellen erstellt, die sich seit der Bundesligagründung im Jahr 1963 ergeben haben.

in der der Klub auf Position 3 steht (Tabelle 56). Gleichzeitig konnte der Verein in seiner langen Geschichte bedeutende Titel erringen. Sechs Mal gewann der Verein die deutsche Meisterschaft und drei Mal den DFB-Pokal. Auf europäischer Ebene sicherte sich der Hamburger SV zudem zwei weitere Trophäen. 1977 holte der Klub den Europapokal der Pokalsieger. Der größte Erfolg der Vereinsgeschichte gelang dem Hamburger SV jedoch einige Jahre später mit dem Gewinn des Europapokals der Landesmeister. Der letzte Titelgewinn (DFB-Pokal, 1987) liegt jedoch bereits über 25 Jahre zurück. Seither bleiben die Ergebnisse der Mannschaft regelmäßig unter den hohen Erwartungen des Hamburger Umfelds.

Der VfL Wolfsburg wurde vergleichsweise spät am 12. September 1945 unter dem Namen „Volkssport- und Kulturverein Wolfsburg“ gegründet und wenig später in den bis heute geltenden „Verein für Leibesübungen Wolfsburg“ umbenannt (vgl. VfL Wolfsburg 2013a; o. V. 2009b). Der erstmalige Aufstieg in die Fußball-Bundesliga gelang den Wolfsburgern erst im Jahr 1997. Seither ist der VfL Wolfsburg durchgehend in der obersten deutschen Spielklasse vertreten. Der späte Aufstieg in die Bundesliga führt dementsprechend zu einer relativ niedrigen Platzierung des Vereins in der Ewigen Tabelle (Tabelle 56). Trotz der relativ kurzen Bundesligazugehörigkeit gelang den Wolfsburgern im Jahr 2009 der Gewinn der deutschen Meisterschaft, der bis heute den einzigen bedeutenden Erfolg des Vereins darstellt.

Wie Bayer 04 Leverkusen ist auch der VfL Wolfsburg von der „50+1“-Regel ausgenommen. Der Verein wurde bereits frühzeitig nach seiner Gründung vom in Wolfsburg ansässigen Automobilhersteller Volkswagen vor allem durch Sponsorengelder unterstützt. Nachdem im Jahr 2001 die Lizenzspielerabteilung des VfL Wolfsburg in die VfL Wolfsburg Fußball GmbH überführt wurde, wurde die Volkswagen AG mit 90,00 Prozent der Anteile deren größter Gesellschafter. Die übrigen 10,00 Prozent blieben beim Verein VfL Wolfsburg (vgl. VfL Wolfsburg 2013b). Seither können die Wolfsburgern jährlich mit einer finanziellen Unterstützung von etwa 100,00 Mio. Euro rechnen, die der Klubführung für Investitionszwecke zur Verfügung stehen (vgl. Catuogno/Ott 2011). Der Volkswagenkonzern, der durch das finanzielle Engagement im Fußballbereich seine internationale Bekanntheit steigern möchte, sorgt damit für eine hohe Unabhängigkeit sportlicher Erfolge des VfL Wolfsburg in Bezug auf dessen Einnahmesituation.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Wenn im weiteren Verlauf des Textes vom VfL Wolfsburg die Rede ist, ist die VfL Wolfsburg Fußball GmbH gemeint. Der VfL Wolfsburg selbst umfasst eigentlich den ursprünglichen Verein ohne die ausgegliederte Fußball-Lizenzspielerabteilung.

Borussia Dortmund (komplett: Borussia Dortmund GmbH & CO. KGaA) gehörte im Jahr 1963 den Gründungsmitgliedern der 1. Bundesliga an. Nach einem mehrjährigen Aufenthalt in der damals noch als Regionalliga West bezeichneten 2. Liga spielt Dortmund seit 1976 durchgehend in der 1. Bundesliga und etablierte sich dort als einer der erfolgreichsten deutschen Fußballvereine. Dies drückt sich insbesondere in der Titelsammlung des Klubs aus. So konnten die Dortmunder in ihrer Vereinsgeschichte 8 Mal den Gewinn der deutschen Meisterschaft sowie 3 Mal den Sieg des DFB-Pokals feiern. Je 1 Mal waren die Borussen in der Champions League, dem Weltpokal sowie dem Europapokal der Pokalsieger erfolgreich (Tabelle 57), wobei der Sieg in der Champions League im Jahr 1997 durch ein 3:1 über Juventus Turin den größten Erfolg der Vereinsgeschichte darstellt (vgl. Roth 2013, S. 136 ff.).

Aus wirtschaftlicher Sicht ist erwähnenswert, dass Borussia Dortmund am 31. Oktober 2000 als erster und bis heute einziger Fußballklub Deutschlands an die Börse gegangen ist. Auf diesem Wege konnten die Dortmunder etwa 143,00 Mio. Euro einnehmen (vgl. Giesen 2013). Da durch die gewählte Gesellschaftsform die Stimmrechte jedoch in der Mehrheit weiterhin beim Verein Borussia Dortmund liegen, war die Börsennotierung des Klubs zudem im Einklang mit der bereits zuvor angesprochenen „50+1“-Regel (Bieker/Jacobs 2000).

### **5.3.2.1. FC Bayern München**

Bayern München besaß bereits vor Einführung des aktuellen Champions League-Modus eine Ausnahmestellung im deutschen Profifußball. Vor der Saison 2003/04 war der Verein mit 18 Meisterschaften deutscher Rekordmeister und mit 11 Pokalsiegen Rekordpokalsieger. Zudem konnte kein anderes deutsches Team mehr internationale Titel gewinnen als Bayern.

Doch nicht nur aus sportlicher Sicht war Bayern München der Klassenprimus. Auch wirtschaftlich dominierten die Münchner mit einem Umsatz von 162,7 Mio. Euro sowie einer einzigartigen Vernetzung zu großen Wirtschaftsunternehmen die Liga (vgl. Deloitte 2005). Die daraus resultierenden Möglichkeiten sowie die sportliche Attraktivität der Bayern äußerte sich in einem den anderen Ligateams qualitativ weit überlegenen Spielerkader, der zu Beginn der Saison 2002/03 einen Marktwert von 232,8 Mio. Euro hatte.

Auch nach der Änderung des Champions League-Modus hin zum aktuellen System war es das Ziel des Vereins, diese generelle Führungsposition zu verteidigen und auszubauen, was den Münchnern bis heute gelingt. So konnte die Stärke des Klubs in den vergangenen zwölf Jahren bestätigt und dessen Bedeutung für den deutschen Fußball weiter gesteigert werden.

Durch die Bundesligasiege in den Jahren 2005, 2006, 2008, 2010, 2013 und 2014 konnten die Münchner ihre Sammlung auf 24 Meisterschaftstitel ausbauen. Addiert man die Tabellen der Spielzeiten seit der Champions League-Teilnahme in 2003/04 bis 2013/14, zeigt sich, dass Bayern dies ebenso in Bezug auf die ewige Tabelle gelang. So steigerte Bayern München seinen pro Saison erzielten Punktedurchschnitt von 64,84 Punkten in den Jahren 1963 bis 2002 auf 73,82 Punkte pro Saison in den Jahren 2003 bis 2014 (siehe Anhang A5). In den zehn Jahren vor 2003/04 betrug der Punkteschnitt 67,50 (siehe Anhang A6). Die Durchschnittsplatzierung in dieser Zeit verbesserte sich von 1,90 auf 1,73 (siehe Anhang A7 und A8). Auch die Stellung als Rekordpokalsieger konnte durch die Finalsiege der Jahre 2005, 2006, 2008, 2010, 2013 und 2014 gefestigt werden.

Im Gegensatz zu den anderen deutschen Teams gelang den Münchnern zudem ein Titelgewinn auf internationaler Ebene. Im Jahr 2013 schlug Bayern München Borussia Dortmund im Finale der UEFA Champions League mit 2:1 (vgl. Jürgens/Köster 2014, S. 120 ff.).

Die internationale Bilanz des FC Bayern Münchens ist generell beeindruckend. So nahmen die Münchner im Betrachtungszeitraum in zehn von elf möglichen Fällen an der Champions League teil. Lediglich in der Saison 2006/07 gelang durch den vierten Platz in der Bundesliga die Qualifikation nicht. Neun Mal qualifizierten sich die Bayern dabei direkt, nur ein Mal musste die der Champions League-Gruppenphase vorgezogene Qualifikationsrunde bestritten werden. In der Champions League selbst überstand der FC Bayern in jedem Jahr die Gruppenphase. Drei Mal kam er dabei bis ins Achtelfinale, drei Mal bis ins Viertelfinale und ein Mal bis ins Halbfinale. Das Endspiel erreichten die Münchner ebenfalls drei Mal, wobei einem Sieg zwei Niederlagen gegenüberstehen.

Dementsprechend hoch waren die Prämien- und Marktpoolzahlungen der UEFA. 377,45 Mio. Euro wurden insgesamt im Zeitraum von 2003 bis 2014 durch die Teilnahme an der Champions League an den FC Bayern ausgeschüttet (vgl. UEFA 2005, S. 33; UEFA 2006, S. 29; UEFA 2007b, S.38; UEFA 2008, S. 48; UEFA 2010, UEFA 2011, S. 23; S. 52; UEFA 2012, S. 21; UEFA 2013, S. 31; UEFA 2014b, S. 23, UEFA 2014d, S. 2). Der Umsatz stieg von 162,7 Mio. Euro im Jahr 2003 auf 431,2 Mio. Euro im Jahr 2014 (vgl. Deloitte 2005 bis Deloitte 2011; Deloitte 2012b; Deloitte 2013; Deloitte 2014b).

Um dieses sportlich wie wirtschaftlich hohe Niveau zu halten, achtet die Klubführung stets darauf, den stärksten Spielerkader der Bundesliga zu stellen. So lag der Marktwert des Teams in jedem Jahr von 2003 bis 2014 deutlich über denen der nationalen Konkurrenten. In die Sai-

son 2013/2014 startete Bayern München (483,65 Mio. Euro) beispielsweise mit einem Marktwertvorsprung von über 195 Mio. Euro vor den nachfolgenden Dortmundern (288,00 Mio. Euro). Das in dieser Hinsicht drittplatzierte Schalke 04 war mit 181,80 Mio. Euro sogar weniger als die Hälfte wert (siehe hierzu die Marktwerttabellen in Anhang A3).

Sportliche Leistungen auf höchstem Niveau und insbesondere die regelmäßige Teilnahme an der Champions League sind elementare Bestandteile der Strategie von Bayern München, sich durch Erfolge in Form von Titeln und internationalen Auftritten als Premiumklub zu präsentieren. Nur so können die Ansprüche der Unternehmen und Wirtschaftspartner befriedigt werden, die dem Verein als Sponsoren bereitstehen und im Gegenzug nationale wie internationale Aufmerksamkeit wie bei keinem anderen Klub erhalten. Über 50 Prozent der Einnahmen erzielen die Münchner aus solchen kommerziellen Quellen (vgl. Deloitte 2014b, S. 14).

Die Champions League sichert den Bayern also nicht nur direkte Einnahmen in Form von Prämienzahlungen der UEFA oder aus dem Marktpool, sondern trägt auch maßgeblich zur Attraktivität für Sponsoren und Fans und somit auf diesem Wege zu höheren Erlösen bei.

Diese Gelder ermöglichen dem FC Bayern auf der einen Seite, über Jahre die höchste Kaderqualität zu stellen, was der hohe Vorsprung gegenüber anderen Teams in Bezug auf den Marktwert zeigt. Allein der Personalaufwand der Bayern liegt mit 165,60 Mio. Euro im Jahr 2012 beinahe auf der Höhe der Erlöse des zweitumsatzstärksten Bundesligateams Dortmund, die sich im selben Jahr auf 191,21 Mio. Euro beliefen.

Auf der anderen Seite stehen die Münchner ständig unter enormen Druck, sportliche Erfolge zu liefern und zumindest die Champions League zu erreichen.

Diese Tatsache schlägt sich in der Transferpolitik des Vereins und somit letztlich im Marktwert des Kaders nieder. Ist die Vereinsführung mit den sportlichen Resultaten der Vorsaison zufrieden, wird kaum in den Kader investiert. Sind Spielerabgänge zu verbuchen, werden diese zwar kompensiert, verstärkt wird die spielerische Qualität des Kaders jedoch selten.

So liegen die Transferausgaben in solchen Jahren, in welchen die Bayern mit den Leistungen des Vorjahres zufrieden sind, meist unter oder auf Höhe der Champions League-Einnahmen der Vorsaison. In den Saison 2008/09 und 2010/2011 wurde sogar ein Transferüberschuss erwirtschaftet. Die Erlöse aus Spielerabgängen waren also höher als die Kosten für Neuzugänge.

Sind die Münchner jedoch mit der sportlichen Bilanz unzufrieden oder sehen gar die Champions League-Teilnahme in Gefahr, wird mit massiven Investitionen oder Trainerentlassungen reagiert. Dabei wurde in der Vergangenheit häufig mehr ausgegeben als im Vorjahr in der Champions League erspielt werden konnte und so der Marktwert des Teams mehrmalig stark erhöht. So wurde beispielsweise in der Saison 2008/09 aufgrund des drohenden vierten Platz in der Liga und der damit verbundenen möglichen Nicht-Qualifikation für die Champions League Jürgen Klinsmann als Trainer entlassen und in der Folge 74,70 Mio. Euro in den Kader investiert. Der Mannschaft wurden so zu Beginn der Saison 2009/10 Spieler mit einem Marktwert von 104,65 Mio. Euro zugeführt, wohingegen der Wert der Abgänge bei 48,00 Mio. Euro lag. Zu Saisonbeginn der Saison 2007/08, als im Vorjahr nur Platz Vier erreicht wurde, gaben die Bayern gar 76,20 Mio. Euro für neue Spieler aus. Der Wert aller Neuzugänge lag hier bei 111,75 Mio. Euro. Nachdem Borussia Dortmund 2011 und 2012 jeweils den Gewinn der deutschen Meisterschaft feiern konnte, reagierten die Münchner ebenfalls mit massiven Investitionen, die in 2012 zu einer Transferbilanz von minus 69,8 Mio. Euro führte.

Dies verdeutlicht einerseits die Bedeutung der Champions League für den FC Bayern München, andererseits aber auch das Risiko der Strategie, falls der Erfolg über zwei oder mehrere Jahre ausbleibt und der Kader in der Form nicht zu halten ist. In der Saison 2008/09, als durch die verpasste Champions League-Teilnahme des Vorjahres keine Prämien in diesem Wettbewerb erspielt wurden, wurden lediglich ablösefreie Spieler verpflichtet. Allerdings startete Bayern auch als Meister und Pokalsieger in die neue Saison und hatte im Vorjahr bereits enorme Investitionen getätigt, was die Notwendigkeit von Transfers auf der Führungsebene als nicht dringlich erscheinen ließ.

Die Strategie des FC Bayern Münchens ist also darauf ausgerichtet, stets in der Champions League vertreten zu sein. Dies ermöglicht dem Klub, Premiumsponsoren an den Verein zu binden und durch diese Einnahmen den teuren Kader und dessen hohen Marktwert zu finanzieren. Der sehr hohe Marktwertvorsprung gegenüber den anderen Bundesligisten dient dabei dazu, das Risiko einer Nichtqualifikation zu minimieren. Sehen die Münchner die Qualifikation zur Champions League und ihre sportliche Ausnahmestellung in der Liga in Gefahr, wird zudem durch kräftige Spielerinvestitionen der Marktwert des Teams gesteigert.

### 5.3.2.2. VfB Stuttgart

Der VfB Stuttgart zählt aufgrund seiner jahrelangen Bundesligapräsenz zu den Traditionsvereinen des deutschen Fußballs. Die sportlichen Leistungen des Vereins sind dabei insgesamt durchaus erfolgreich (Tabelle 56 und 57).

In der Saison 2003/04, mit welcher die Fallstudienanalyse startet, nahm der VfB Stuttgart direkt an der Champions League teil. Die Qualifikation hierzu gelang, nachdem die Mannschaft trotz eines Marktwerts von 40,20 Mio. Euro, der in der Marktwerttabelle den 9. Platz bedeutete, den 2. Platz in der Abschlusstabelle der Fußball-Bundesliga erspielen konnte.

In den zehn Jahren vor der Saison 2003/04 belegte das Team durchschnittlich Platz 8,10 und zählte somit zu den mittelmäßig erfolgreichen Mannschaften der Liga. Die erreichte Durchschnittspunktzahl betrug in dieser Zeit 48,00 (siehe Anhang A6 und A8).

Ab der Saison 2003/04 zeigte die Leistungskurve der Stuttgarter nach oben. Bis zur Saison 2013/14 landete der Verein im Mittel auf Rang 7,18 (Anhang A7). Die durchschnittlich erreichte Punktzahl lag bei 52,36 und war damit 4,36 Punkte höher als der Schnitt in den zehn vorausgegangenen Jahren (Anhang A5). Den sportlichen Höhepunkt erzielte Stuttgart dabei im Jahr 2007, als die Mannschaft die deutsche Meisterschaft gewinnen konnte.

Zwei Mal konnte sich der VfB Stuttgart direkt und ein Mal über die zuvor ausgetragene Qualifikationsrunde für die Champions League qualifizieren. In der Saison 2003/04 sowie 2009/10 erreichten die Stuttgarter dabei jeweils das Achtelfinale, wohingegen das Team in der Saison 2007/08 bereits nach der Vorrunde als Tabellenletzter der Gruppenphase ausschied. Insgesamt konnte sich der VfB Stuttgart so rund 70,99 Mio. Euro an UEFA Champions League-Prämien erspielen (vgl. UEFA 2005, S. 33; UEFA 2009, S. 52; UEFA 2011, S.23).

Die Leistungsverbesserung in der Liga, die zu Beginn der Betrachtungsperiode stattfand, ging dabei einher mit einem Anstieg des Marktwerts. Von der Saison 2002/03 zur Saison 2003/04, in der Stuttgart erstmals an der Champions League teilnahm, stieg der Marktwert um 46,27 Prozent. Der Marktwert der anderen Ligateams sank dabei im Mittel um 8,06 Prozent. Stuttgart konnte seine Position gegenüber der Bundesligakonkurrenz also deutlich verbessern. In den folgenden Jahren jedoch stieg der Marktwert der Stuttgarter bis zur Saison 2013/14 bloß um 52,89 Prozent und damit deutlich langsamer als der des Rests der Liga (89,70 Prozent).

Der VfB Stuttgart konnte sich also zunächst durch die erste Champions League-Teilnahme auf eine neue Marktwertstufe heben, die dann im relativen Vergleich zu den restlichen Bundesligateams im Mittel nicht gehalten werden konnte. Dabei war die Marktwertentwicklung des Vereins sehr volatil und reagierte stark auf eine Qualifikation zur Champions League. So stieg der Marktwert des Kaders in Saisons, in denen Stuttgart an der Champions League teilnahm, im Schnitt um 44,12 Prozent. In den restlichen Saisons hingegen fiel der Marktwert der Stuttgarter durchschnittlich um 2,07 Prozent.

Die Marktwertanstiege resultierten dabei grundsätzlich vor allen Dingen aus Wertsteigerungen des vorhandenen Kaders und weniger aus der Zufuhr teurer Neuzugänge. Mit Ausnahme der drei Champions League-Saisons sowie der Spielzeiten 2006/07 und 2013/14 übertrafen die Marktwerte der Spielerabgänge sogar den Gesamtwert der Spielerneuzugänge. Dies bedeutete aufgrund möglicher Marktwertzuwächse vorhandener Spieler zwar nicht zwangsläufig ein Absinken des Gesamtmarktwerts des Kaders, zeigt aber, dass der VfB Stuttgart in Saisons ohne Champions League nicht in der Lage war, Spielerabgänge durch die Verpflichtung neuer Spieler zu kompensieren.

Als Grund hierfür muss zum einen genannt werden, dass Spieler, die ihre Qualitäten durch gute Leistungen in der Bundesliga sowie in der Champions League unter Beweis stellen und so ihren Marktwert steigern können, die Aufmerksamkeit anderer Spitzenklubs mit höherer Finanzkraft auf sich ziehen (siehe im Falle von Stuttgart die Spieler Bordon, Hildebrand, Meira, Gomez, Khedira). Die genannten Spieler nützten die Gelegenheit zum Vereinswechsel, um so neben höheren Verdienstmöglichkeiten auch die Aussicht auf konstantere sportliche Erfolge oder die regelmäßige Teilnahme an der Champions League zu besitzen, in der sie dann ihre Fähigkeiten mit den besten Teams Europas messen können. Darüber hinaus war der VfB Stuttgart gezwungen, die in Spielzeiten ohne Champions League-Teilnahme niedrigeren Umsätze durch Spielerverkäufe auszugleichen, um so die während einer Champions League-Saison gestiegenen Kaderkosten zu finanzieren. Diese Erkenntnisse decken sich mit Aussagen von Gerd. E. Mäuser, als dieser in seiner Rolle als Präsident bei der Mitgliederversammlung und Bekanntgabe der Jahreszahlen für das Jahr 2011/12 anmerkte: „[Die regelmäßigen Abgänge von Topspielern tun] natürlich extrem weh. Aber der VfB ist ein Ausbildungsverein. [Die Ausbildung junger Spieler zu wertvollen Topstars ist] nicht nur aus sportlicher Perspektive ein Muss, sondern auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit“ (dpa 2012).

Diese Strategie des Managements bestätigt sich bei Betrachtung der Transferbilanzen, die das Management des VfB Stuttgart in den Jahren von 2003/04 bis 2013/14 erwirtschaftete. Lediglich in drei Saisons erzielte der Verein ein Transferminus, wobei in zwei Fällen (2003/04 sowie 2007/08) mit die Transferausgaben übersteigenden Champions League-Einnahmen geplant werden konnte. Ansonsten wurden in jeder Saison Spieler zu einem höheren Preis abgegeben als eingekauft. Im Jahr 2009, als das Team durch den 3. Platz in der Bundesliga die Qualifikationsrunde zur Champions League erreichte, wurde zudem der begehrte Spieler Kuzmanovic erst verpflichtet, nachdem diese Qualifikationsrunde überstanden und somit die Teilnahme an der Champions League gesichert war.

Insgesamt konnte der VfB Stuttgart über den Betrachtungszeitraum seine Marktwertposition gegenüber den anderen Bundesligamannschaften nicht verbessern. Einige Topspieler, die sich durch ihre Leistungen in den Fokus nationaler wie internationaler Spitzenklubs spielten, verließen den Verein. In Saisons, in welchen sich Stuttgart nicht für die Champions League qualifizierte, konnten solche Abgänge nur schwer kompensiert werden. Häufig war dies mit einem Absinken des Kadermarktwerts verbunden. Spielerverkäufe dienten häufig dazu, ausbleibende Erlöse zu kompensieren. Die Champions League bedeutet somit für Stuttgart nicht nur eine wichtige Einnahmequelle, sondern hat darüber hinaus auch sportlich eine wichtige Bedeutung als Attraktion für qualitativ hochwertige Spieler.

### **5.3.2.3. SV Werder Bremen**

Werder Bremen, das mit Ausnahme der Saison 1980/81 in jedem Jahr seit Bestehen der Bundesliga dem Oberhaus des deutschen Fußballs angehörte, feierte insbesondere in der Zeit von 1981 bis 1995 unter Trainer Otto Rehagel große Erfolge. Nach einigen Titelgewinnen in dieser Zeit ließen die Leistungen der Mannschaft zunächst deutlich nach. Erst mit der Einstellung des Trainers Thomas Schaaf im Jahr 1999 verbesserten sich die sportlichen Ergebnisse des Teams wieder. So gelang es Schaaf, direkt nach seinem Amtsantritt den Gewinn des DFB-Pokals zu feiern. In der Bundesliga verbesserten sich die Resultate vor allen Dingen nach der Jahrtausendwende. Der Höhepunkt war dabei der Doublesieg im Jahr 2004, als die Mannschaft sowohl Deutscher Meister als auch Deutscher Pokalsieger wurde.

Die erste Teilnahme an der aktuellen Champions League erreichte Bremen somit in der Saison 2004/05. In den zehn Jahren vor dieser ersten Teilnahme erreichte das Team in der Bundesliga im Mittel Platz 6,80 und erzielte durchschnittlich 53,00 Punkte (siehe Anhang A6 und A8).

In den an die erste Champions League-Qualifikation anschließenden Jahren zeigte die Bremer Mannschaft zwar eine sehr positive Entwicklung, die sie später jedoch nicht aufrechterhalten konnte. Die Durchschnittsplatzierung zwischen der Saison 2004/05 und der Saison 2013/14 lag somit bei Platz 7,10 (Anhang A7). Die pro Jahr im Mittel erreichte Punktzahl fiel auf 52,30 Punkte (Anhang A5). Im Jahr 2009 konnte Bremen erneut den DFB-Pokal gewinnen.

Von 2004/05 bis 2008/09 nahmen die Bremer fünf Mal in Folge an der Champions League teil. Ein zusätzlicher Auftritt erfolgte in der Saison 2010/11. Drei Mal konnte sich Bremen dabei direkt für die Champions League qualifizieren. Drei Mal war der Weg über die Qualifikationsrunde notwendig, welche Bremen jedes Mal erfolgreich absolvierte. In zwei der sechs Champions League-Teilnahmen schied die Mannschaft im Achtelfinale aus. Ansonsten war stets in der Vorrunde Schluss. Die Erlöse, die der Verein hierbei von der UEFA durch Erfolgsprämien sowie aus dem Marktpool ausgeschüttet bekam, lagen bei 125,39 Mio. Euro (vgl. UEFA 2006, S. 29; UEFA 2007, S.38; UEFA 2008, S. 48; UEFA 2009, S. 52; UEFA 2010, S. 52; UEFA 2012, S. 21).

Dabei entwickelte sich der Marktwert der Mannschaft vor allen Dingen in den Saisons positiv, als das Team in der Champions League spielte. Im Mittel betrug der Anstieg des Marktwerts in solchen Spielzeiten 12,50 Prozent. In Saisons, in denen Werder Bremen hingegen nicht in der Champions League vertreten war, fiel der Marktwert um 7,36 Prozent. Im Jahr der ersten Champions League-Teilnahme stieg der Marktwert von 76,43 Mio. Euro auf 89,40 Mio. Euro. Nach einem Hoch von 142,95 Mio. Euro im Jahr 2008 entwickelte sich der Marktwert der Mannschaft allerdings äußerst negativ und erreichte zur Saison 2013/14 einen Tiefpunkt von 58,48 Mio. Euro. Im Betrachtungszeitraum fiel der Marktwert von Werder Bremen seit der ersten Champions League-Teilnahme demnach um 34,58 Prozent. Der Rest der Liga konnte in diesem Zeitraum seinen Marktwert jedoch um 104,17 Prozent erhöhen. Ein interessantes Bild zeigt sich, wenn man nur die Entwicklung in den fünf Saisons betrachtet, in denen es Bremen gelang, sich fünf Mal in Folge für die Champions League zu qualifizieren. Der Marktwert der Mannschaft stieg hier ab der ersten Teilnahme um insgesamt 85,46 Prozent, wohingegen die Werte der Konkurrenten in der Liga um durchschnittlich 36,22 Prozent wuchsen. Als Bremen jedoch nach dieser Erfolgsserie erstmals im Jahr 2009 die Champions League verpasste, brach der Marktwert ein. Bis zur Saison 2013/2014 fand trotz einer Champions League-Teilnahme in der Saison 2010/11 eine Abwertung des Kaders um 58,74 Prozent statt. Gleichzeitig stiegen die Marktwerte der anderen Ligateams im Mittel um 44,04 Prozent.

Eine Erklärung hierfür ergibt sich bei näherer Betrachtung der einzelnen Saisons sowie des Verhaltens des Managements. Ein gutes Abschneiden in der Bundesliga verbunden mit der Qualifikation zur Champions League hatte stets eine Marktwertaufwertung der vorhandenen Spieler des Kaders zur Folge. Durch gute Leistungen in der Vorsaison steigerten die Spieler ihren Wert und wurden auch für andere Vereine interessant. Die Teilnahme an der Champions League ließ zudem die Aufmerksamkeit internationaler Klubs für Spieler von Werder Bremen erwachen.

Angelockt von den Angeboten nationaler wie internationaler Spitzenklubs hatten zahlreiche Spieler den Wunsch, Bremen zu verlassen. Da mit den sportlichen Erfolgen die Ansprüche aller Spieler im Kader stiegen, hatte das Management stets die Aufgabe zu erfüllen, den (finanziellen) Wünschen der Spieler gerecht zu werden und so auch für die Folgesaison eine qualitativ hochwertige Mannschaft zu stellen, auf der anderen Seite jedoch den Verein wirtschaftlich nicht zu überfordern. Die Strategie der Vereinsführung war dabei, diejenigen Topspieler, die durch für Bremen kaum zu übertreffende Angebote von anderen Vereinen angeheuert wurden, ziehen zu lassen und bei Spielern, deren Verträge nicht ausliefen, eine entsprechende Ablösesumme zu kassieren. So sollte zumindest ein Teil der gestiegenen Kosten des vorhandenen Kaders und möglicher Neuzugänge finanziert werden. Tabelle 58 zeigt, dass dabei in jeder Saison ein oder mehrere wichtige Spieler und häufig sogar der wertvollste Akteur Bremen verließen.

Um dennoch die sportliche Qualität des Kaders zu erhalten oder sogar zu erhöhen, war das Management von Bremen darauf bedacht, zumindest den Großteil der Mannschaft zusammenzuhalten und durch gezielte Investitionen das Potenzial des Vereins zu erhöhen. War die Champions League auf der einen Seite eine Art Schaufenster für die Spieler, in denen sie sich anderen Vereinen präsentieren konnten, spielte sie auf der anderen Seite aufgrund der sich finanziell bietenden Möglichkeiten eine immense Rolle, wenn es um die Kadersicherung und -erweiterung für die folgende Saison ging. Es fällt auf, dass Werder Bremen trotz der Abgänge gerade in denjenigen Saisons den Marktwert steigern konnte, in denen es auch in der Champions League vertreten war. Die finanzielle Bedeutung der Champions League wird vor allem deutlich, wenn man die Transferaktivitäten der Vereinsführung betrachtet. In fünf von elf Saisons erwirtschafteten die Bremer am Transfermarkt ein Transferminus in Millionenhöhe und steigerten so die Qualität des Kaders. Dies war insbesondere in den Jahren der Fall, in denen zwei verschiedene Einnahmefaktoren zusammenkamen: Erstens musste durch die aktuelle Teilnahme an der Champions League mit hohen Erlösen gerechnet werden können. Zwei-

tens musste das Team in der Vorsaison bereits in der Champions League gespielt haben oder Meister geworden sein und sich so ein gewisses finanzielles Polster geschaffen haben. Die durch Abgänge erzielten Ablösesummen trugen ihren Teil dazu bei, den Marktwert durch Investitionen in Neuzugänge zu erhöhen.

<b>Saison</b>	<b>Spieler</b>	<b>Marktwert (in € Mio.)</b>	<b>Ablösesumme (in € Mio.)</b>
2004/05	Ailton	8,00	ablösefrei
	Krstajic	6,80	ablösefrei
2005/06	Ismael	9,00	8,50
	Ernst	7,50	ablösefrei
2006/07	Micoud	7,00	3,00
	Valdez	5,00	4,70
2007/08	Klose	23,00	15,00
2008/09	Borowski	8,50	ablösefrei
	Klasnic	5,50	ablösefrei
2009/10	Diego	29,00	27,00
2010/11	Özil	27,00	18,00
2011/12	Mertesacker	13,00	11,30
2012/13	Marin	13,00	8,00
	Naldo	6,50	4,80
	Pizarro	5,00	ablösefrei
2013/14	Sokratis	10,00	9,50

**Tabelle 58: Bedeutende Spielerabgänge von Werder Bremen im Zeitraum 2004/05 bis 2013/14**

In den fünf Jahren des Betrachtungszeitraums, in denen Bremen nicht in der Champions League aktiv und zusätzlich in der Vorsaison in der Champions League vertreten oder deutscher Meister geworden war, reichten die finanziellen Mittel nicht aus, um die Spielerabgänge durch teure Transfers zu kompensieren. In diesen fünf Jahren wurde jeweils ein Transferüberschuss erzielt, um die fehlenden Einnahmen ausgleichen zu können.

Die sportliche Qualität des Kaders und somit die Konkurrenzfähigkeit in der Spitzengruppe der Bundesliga konnte somit bei ausbleibender Champions League-Qualifikation nicht gehalten werden, was die negative Entwicklung Bremens aus den letzten Jahren erklärt. Hinzu kam, dass im Laufe der Zeit die Fähigkeiten des Managements bei der Spielersuche, –auswahl und letztendlich den Transferentscheidungen abnahm und vermehrt Akteure verpflichtet wurden, die dem Team nicht helfen konnten. Wurden bis zur Saison 2007/08 noch Spieler geholt, die später für ein Vielfaches der von Bremen gezahlten Ablösesummen weiterverkauft werden konnten (Ismael, Klose, Diego, Mertesacker, Özil) und so das Geschick des Managements in Bezug auf Transfers verdeutlichten, schaffte es der Verein ab 2008/09 nicht mehr, Neuzugänge dieser Art und dieser Bedeutung zu engagieren. Betrachtet man die teuersten Neuverpflichtung ab der Saison 2008/09 genauer, stellt man fest, dass diese später entweder für weniger Geld, als Bremen bei der Verpflichtung bezahlte, an andere Vereine abgegeben wurden (Marin, Wesley) oder die Erwartungen überhaupt nicht erfüllen konnten (Arnautovic).

#### **5.3.2.4. Bayer 04 Leverkusen**

Die erste Teilnahme an der Champions League in ihrer aktuellen Form hatte Leverkusen in der Saison 2004/05. Die zehn vorangegangenen Jahre zählen dabei zur erfolgreichsten Zeit der Vereinsgeschichte. Leverkusen holte in dieser Periode in der Bundesliga im Schnitt 57,80 Punkte und erreichte im Mittel Platz 5,40 in der Abschlusstabelle (siehe Anhang A6 und A8). Zudem stand die Mannschaft im Jahr 2002 im Finale der Champions League, verlor hier jedoch gegen Real Madrid mit 1:2.

Von der Spielzeit 2004/05 bis 2013/14 reduzierte sich die Anzahl der durchschnittlich erreichten Punkte Leverkusens um 1,10 auf 56,70 (Anhang A5). Die Durchschnittsplatzierung konnte allerdings auf 5,00 verbessert werden (Anhang A7). Leverkusen gelang drei Mal die Qualifikation zur aktuellen Champions League. In zwei Fällen erreichte Bayer 04 den Wettbewerb direkt durch das Erlangen des 2. bzw. 3. Platzes in der Bundesliga (im Jahr 2011 bzw. 2013). Im anderen Fall musste Leverkusen zuerst die Qualifikationsrunde überstehen (im Jahr 2004). Die Mannschaft beendete die Gruppenphase der Champions League dabei jeweils erfolgreich und qualifizierte sich für das Achtelfinale, wo Leverkusen dann allerdings am FC Liverpool, dem FC Barcelona sowie Paris St. Germain scheiterte. Die Gesamteinnahmen, die der Klub durch die Teilnahmen an der Champions League von der UEFA erhielt, betragen 77,21 Mio. Euro (vgl. UEFA 2006, S. 29, UEFA 2013, S. 31, UEFA 2014d, S. 2).

Der Marktwert der Mannschaft ist seit der Champions League-Teilnahme der Saison 2004/05 gestiegen. Lag der Wert des Kaders im Jahr davor noch bei 86,68 Mio. Euro, so entwickelte er sich bis zur Saison 2013/14 um 53,55 Prozent auf 133,10 Mio. Euro. Die Marktwerte der restlichen Teams der Bundesliga wuchsen im Vergleichszeitraum um 95,83 Prozent.

Dabei lässt sich erkennen, dass der Kaderwert der Leverkusener keine eindeutig positiven Reaktionen auf eine Champions League-Qualifikation zeigte. In zwei Jahren der Teilnahme sank der Wert des Teams im Vergleich zur Vorsaison im Mittel um 1,35 Prozent, im dritten Jahr stieg der Wert um 2,58 Prozent. Generell zeigt sich, dass sowohl der Marktwert der Mannschaft wie auch die Transferentscheidungen des Managements in Leverkusen nicht beziehungsweise wenig abhängig sind von sportlichen Erfolgen oder einer möglichen Champions League-Teilnahme.

So erhöhte sich der Wert des Teams beispielsweise im Jahr 2008 trotz eines 7. Platzes in der Bundesliga um 52,72 Prozent. Ein Jahr später folgte obgleich eines 9. Platzes ein weiterer Anstieg um 6,09 Prozent. In 2005 hingegen, als Leverkusen Fünfter wurde, fiel der Wert des Kaders drastisch um 22,27 Prozent.

Ein Grund für diese Unabhängigkeit sportlicher Ergebnisse liegt darin, dass die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH nicht der „50+1“-Regel unterliegt und als sogenannter Werksklub eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Pharmakonzerns Bayer AG ist, der die Fußballmannschaft mit jährlichen Beträgen von etwa 25,00 Mio. Euro unterstützt (siehe Seite 90). Zwar verfolgt die Bayer AG mit ihrem Bundesligateam wie jeder andere deutsche Fußballverein vorrangig sportliche Ziele, doch ist das Management des Klubs in seinen strategischen Entscheidungen freier von finanziellen Zwängen, die sich bei möglichen Misserfolgen ergeben.

Dies zeigt sich vor allen Dingen, wenn man die Transferpolitik der Klubführung aus den vergangenen Jahren näher betrachtet. Nach den vielen erfolgreichen Spielzeiten Ende der neunziger Jahre sowie Anfang des Jahrtausends entging Leverkusen in der Saison 2002/03 nur knapp dem Abstieg in die Zweitklassigkeit. Infolgedessen beschloss das Management, die in der Vergangenheit häufig hohen Transferausgaben zurückzufahren und zu versuchen, die Mannschaft ohne spektakuläre Transfers zu verbessern.

Leverkusen konnte sich nach der katastrophalen Saison 2002/03 im oberen Tabellendrittel der Bundesliga etablieren, ohne großartige Investitionen in die Mannschaft anzustoßen. Dem Le-

verkusener Management gelang es, ab der Spielzeit 2003/04 in vier aufeinander folgenden Jahren einen Transferüberschuss zu erzielen, ohne die Ergebnisse des Teams negativ zu beeinflussen. Mit dem Start der Saison 2007/08 änderte die Vereinsführung ihre Strategie und begann vermehrt, die Entwicklung der Mannschaft durch aktive Transferpolitik voranzutreiben, um so in die Spitzengruppe der Bundesliga vorzustoßen. Bis einschließlich der Saison 2010/2011 erwirtschaftete Bayer 04 Leverkusen jeweils ein Transferminus, obwohl in keiner der Spielzeiten Einnahmen durch eine Champions League-Teilnahme erzielt werden konnten. Als Leverkusen dann im Jahr 2011 durch das Erreichen des 2. Platzes in der Bundesliga die Qualifikation zur Champions League gelang, änderte sich die Transferbilanz wiederum und es wurde ein Überschuss erwirtschaftet. In der Saison 2011/12 gelang Leverkusen dann nur der 5. Tabellenplatz, womit die Teilnahme an der Champions League verpasst wurde. Leverkusen reagierte mit Investitionen, was zu einer Transferbilanz von minus 9,05 Mio. Euro führte. Im darauffolgenden Jahr hingegen verzeichnete der Klub trotz der Teilnahme an der Champions League einen Transferüberschuss von 13,37 Mio. Euro (Tabelle 59).

Die durch die Bayer AG verminderte finanzielle Abhängigkeit von sportlichen Erfolgen konnte Leverkusen jedoch nicht vor dem Verlust wichtiger Leistungsträger schützen. So verließen mit Lucio (im Jahr 2004), Berbatov (2006), Juan (2007), Vidal (2011) sowie Schürrle (2013) jeweils die bezogen auf den Marktwert wertvollsten Spieler das Team. Dies zeigt, dass die Aussicht auf sportliche Erfolge und regelmäßige Auftritte auf internationaler Bühne ein neben dem finanziellen Aspekt wichtiges Kriterium für hochklassige Spieler zu sein scheint. Jedoch muss festgehalten werden, dass sich in Leverkusen die Spielerabgänge von Topspielern insbesondere im Vergleich mit den bisher besprochenen Teams wie Werder Bremen und dem VfB Stuttgart deutlich in Grenzen hielten, was auf die durch die Bayer AG erlangte finanzielle Stärke zurückzuführen ist.

<b>Saison</b>	<b>Transferbilanz (in Mio. Euro)</b>	<b>Champions League Teilnahme</b>
2003/04	0,25	nein
2004/05	11,49	ja
2005/06	3,87	nein
2006/07	7,77	nein
2007/08	-7,35	nein
2008/09	-4,45	nein
2009/10	-5,65	nein
2010/11	-4,15	nein
2011/12	4,27	ja
2012/13	-9,05	nein
2013/14	13,37	ja

**Tabelle 59: Leverkusens Sommer-Transferbilanzen im Zeitraum von 2003 bis 2014**

#### **5.3.2.5. FC Schalke 04**

Die erste Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus hatten die Schalker in der Spielzeit 2005/06, nachdem sie in der Vorsaison den 2. Platz in der Bundesliga erreichten. Im Zeitraum zwischen den Saisons 1995/96 und 2004/05 erzielten die Schalker im Durchschnitt 51,60 Punkte und landeten dabei im Mittel auf Platz 6,60 (siehe Anhang A6 und A8).

Ab der Saison 2005/06 verbesserten sich die Resultate des FC Schalke 04 in der Bundesliga deutlich. Bis zur Spielzeit 2013/14 holten die Schalker im Vergleich zu den zehn Jahren vor der ersten Champions League-Teilnahme 7,40 Punkte mehr und holten damit im Schnitt 59,00 Punkte (Anhang A5). Auch in Bezug auf die Durchschnittsplatzierung steigerte sich der Klub und landete pro Saison im Mittel mehr als 1,80 Plätze besser auf Rang 4,78 (Anhang A7). In dieser Zeit qualifizierten sich die Schalker insgesamt vier Mal direkt und ein Mal über die vorgelagerte Qualifikationsrunde für die Champions League. In der Saison 2008/09 scheiterte

die Mannschaft hingegen in der Qualifikation klar an Atletico Madrid. Ein Mal schieden die Gelsenkirchener dabei in der Gruppenphase aus, zwei Mal war im Achtelfinale Schluss, ein Mal erreichten sie das Viertelfinale und ein Mal war erst im Halbfinale Endstation. Insgesamt verdiente der Verein durch seine Auftritte 143,89 Mio. Euro an Prämien- und Marktpoolzahlungen der UEFA (vgl. UEFA 2007b, S. 38; UEFA 2009, S. 52; UEFA 2012, S. 21; UEFA 2014b, S. 23; UEFA 2014d, S. 2).

Ab der ersten Teilnahme an der Champions League ist der Marktwert des FC Schalke 04 um 138,86 Prozent auf 181,80 Mio. Euro gestiegen. Im Vergleichszeitraum betrug das Wachstum der Kaderwerte des Rests der Liga im Mittel 88,69 Prozent. Der Marktwert des Schalker Teams entwickelte sich dabei insbesondere in den Saisons positiv, in welchen die Mannschaft an der Champions League oder zumindest der Qualifikation teilnahm. Hier lag der Anstieg pro Saison bei durchschnittlich 22,17 Prozent (Rest der Liga: 5,27 Prozent) und dabei deutlich über den Spielzeiten, in denen die Schalker nicht in der Champions League vertreten waren. Der Marktwert sank dann sogar im Schnitt um 7,53 Prozent (Rest der Liga: plus 3,32 Prozent). Eine Ausnahme bildete hierbei die Saison 2004/05, als Schalke durch die Verpflichtung zahlreicher Neuzugänge trotz Nicht-Teilnahme an der Champions League den Wert des Kaders um 19,65 Prozent erhöhen konnte. Betrachtet man die Spielzeiten, in denen eine für Schalke Champions League-freie Saison auf eine Saison mit Champions League-Teilnahme folgte, fiel der Marktwert der Mannschaft gar um 10,04 Prozent, während der Rest der Liga im Mittel um 8,28 Prozent pro Saison wuchs.

Die Auswirkungen einer Teilnahme an der Champions League oder deren Qualifikation zeigen sich auch im Transferverhalten des Schalker Managements. In Champions League-Saisons investierte der FC Schalke 04 stets enorme Summen in die Mannschaft und erzielte im Schnitt ein Transferminus von -9,21 Mio. Euro. In allen anderen Saisons mit Ausnahme der bereits angesprochenen Spielzeit 2004/05, als die Schalker eine Transferbilanz von -3,95 Mio. Euro aufwiesen, wurde eine positive oder zumindest ausgeglichene Transferbilanz erwirtschaftet.

Dabei fällt auf, dass bis zur Saison 2013/14 der Transferüberschuss des FC Schalke 04 bei Nicht-Teilnahme an der Champions League verglichen mit anderen Teams, die sich häufig durch den Verkauf von Leistungsträgern finanzielle Spielräume schafften, stets äußerst gering ausfiel. Schalke versuchte zum einen, die Qualität des Kaders durch die Bindung von Topspielern zu erhalten. Zum anderen wurden häufig qualitativ hochwertige Spieler ablösefrei

verpflichtet, was sich zwar nicht unmittelbar in der Transferbilanz niederschlug, jedoch die Personalkosten enorm belastete. Dieses Transferverhalten erkaufte sich der Verein jedoch mit einem massiven Anstieg der Schulden. Als Aufsichtsratschef Clemens Tönnies beklagte, dass sich Schalke zwar einen Kader internationaler Qualität leiste, jedoch zu selten in der Champions League spiele, wurden unter Trainer und Manager Felix Magath zunächst die Personalkosten gekürzt (vgl. Steinkühler 2009, S. 140; o. V. 2009c; Fröhlich/ Hennes 2010). In der Saison 2011/12, als der FC Schalke 04 nicht für die Champions League qualifiziert war, erzielte das Management zudem einen Transferüberschuss in Höhe von 14,70 Mio. Euro und wich so vom bisher gezeigten Verhalten ab.

Es bleibt somit festzuhalten, dass auch beim FC Schalke 04 die Substanz des sportlichen Kaders durch finanzielle Mittel nur dann nachhaltig aufrechtzuerhalten oder zu steigern ist, wenn dem Verein Erlöse durch die Teilnahme an der Champions League zu Verfügung stehen.

#### **5.3.2.6. Hamburger SV**

Die erste Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus gelang den Hamburgern in der Saison 2006/07, nachdem sie im Vorjahr den 3. Rang der Abschlusstabelle erreichen konnten. In den zehn Spielzeiten, die der der Champions League-Teilnahme vorausgingen, erspielte der Hamburger SV im Durchschnitt 49,90 Punkte pro Saison (Anhang A6). Er belegte dabei durchschnittlich Platz 7,90 in der Bundesliga (Anhang A8).

Die im Mittel erreichte Punktzahl der Hamburger reduzierte sich jedoch ab der Saison 2006/07 auf 46,00 Punkte (Anhang A5). Auch ihre Durchschnittsplatzierung verschlechterte sich auf Platz 8,63 (Anhang A7). In dieser Zeit stellte der Auftritt in der Spielzeit 2006/07 die einzige Champions League-Teilnahme des Hamburger SV dar. Dabei musste das Team zunächst die Qualifikationsrunde überstehen, ehe die Teilnahme an der Gruppenphase gesichert werden konnte. Nach schwachen Leistungen schieden die Hamburger jedoch mit nur einem Sieg bei fünf Niederlagen in der Vorrunde des Wettbewerbs aus. Die von der UEFA gezahlten Prämien- und Marktpoolzahlungen beliefen sich dabei auf 14,49 Mio. Euro (vgl. UEFA 2008, S. 48).

Im Zuge der Champions League-Teilnahme konnten die Hamburger den Marktwert ihres Teams um 20,41 Prozent steigern, wohingegen die restlichen Konkurrenten der Bundesliga ihren Wert lediglich um durchschnittlich 9,98 Prozent erhöhten. Interessant ist hierbei, dass der Hamburger SV in dieser Spielzeit einige teure Transfers (Mathijsen, Sorin, Ljuboja) erst

tätigte, als sie nach erfolgreich überstandener Qualifikationsrunde Gewissheit über die Teilnahme an der Champions League hatten. In den übrigen betrachteten Saisons stieg der Kaderwert der Hanseaten im Mittel um 6,22 Prozent. Im Vergleich zur Saison 2006/07, als die Mannschaft 103,35 Mio. Euro wert war, hat sich diese Zahl im Hinblick auf die Spielzeit 2013/14 trotz zwischenzeitlicher Anstiege jedoch deutlich reduziert und lag bei 90,30 Mio. Euro. Dies entsprach einem Rückgang von 12,63 Prozent. Dagegen konnten die anderen Bundesligateams ihre Kaderwerte in derselben Zeit im Mittel um 78,58 Prozent steigern.

Obwohl der Verein in einer wirtschaftlich starken Region beheimatet ist und dadurch stets zu den 20 umsatzstärksten Klubs Europas zählt, zeigt die durchgeführte Analyse, dass nichtsdestotrotz eine regelmäßige Teilnahme an der Champions League notwendig ist, um nachhaltig einen qualitativ hochwertigen Kader für den Spielbetrieb zu stellen.

Aufgrund der in dieser Arbeit beschriebenen wirtschaftlichen Ausgangslage des Vereins sowie dessen langjähriger Tradition hatten das Management und die Klubführung des Hamburger SV stets hohe Ansprüche an den sportlichen Erfolg der Mannschaft. Dies äußerte sich unter anderem in der großen Zahl der Trainer, die die Verantwortlichen des Vereins einstellten und entließen. Seit der Ausgangssaison 2003/04 waren 15 unterschiedliche Trainer für den Hamburger SV aktiv.

Um den hohen Zielen gerecht zu werden, investierte der Verein regelmäßig massiv in den sportlichen Kader, um so dessen Qualität zu erhöhen. Bis zur Saison 2010/11 erwirtschafteten die Hamburger durchgehend ein Transferminus. Verließen in dieser Zeit Spieler den Verein, wurden mit Ausnahme der Saison 2007/08 immer Neuzugänge mit einem in der Summe höheren Marktwert als demjenigen der Abgänge verpflichtet. Dies hatte beispielsweise zur Folge, dass in den Spielzeiten von 2003/04 bis 2005/05 der Kaderwert um durchschnittlich 20,10 Prozent wuchs, obgleich die sportlichen Resultate nur mittelmäßig waren.

Mit dem Wert des Kaders stiegen auch die Personalkosten für die Spieler. Obwohl lediglich ein Mal Einnahmen aus der Champions League erzielt werden konnten, investierte das Management weiter in die Mannschaft. Dadurch stieg deren Marktwert in der Saison 2008/09 beispielsweise um 32,85 Prozent und in der Saison 2009/10 immerhin um 9,46 Prozent. Die Klubführung ging finanziell ein großes Risiko ein und erhöhte damit den Druck beziehungsweise die Notwendigkeit, sportliche Erfolge zu erzielen.

So wurden teure Spieler wie Rafael van der Vaart, Marcus Berg oder David Rozehnal verpflichtet und mit den abgebenden Vereinen vereinbart, die Ablösesummen auf Raten abzahlen zu können, wodurch enorme finanzielle Belastungen für die Folgesaisons geschaffen wurden. Für van der Vaart beispielsweise mussten die Hamburger fünf Jahre nach dessen Verpflichtung eine letzte Ratenzahlung an Ajax Amsterdam überweisen, obwohl dieser bereits zu Real Madrid weitergewechselt war. Zudem hatte der Hamburger SV immer noch Gehälter von zuvor entlassenen Trainern zu zahlen, die gar nicht mehr für den Verein aktiv waren (vgl. Langer 2010; o. V. 2010b). Um trotz der finanziellen Lasten weiterhin in den Spielerkader investieren zu können, verkauften die Hamburger Transferrechte an Spielern wie Marcell Jansen, Heiko Westermann oder Dennis Aogo an Investor Klaus-Michael Kühne, der dem Verein im Gegenzug 12,50 Mio. Euro zahlte (vgl. Linnenbrügger 2012).

Dennoch konnte der Hamburger SV seine sportliche Situation nicht verbessern und sich nicht für die Champions League, dessen Einnahmen die finanzielle Lage des Vereins hätte entspannen können, qualifizieren. Einer der Hauptgründe dieser Probleme lag im Bereich der sportlichen Personalentscheidungen, die sich nicht nur in den zahlreichen Trainerwechseln manifestierte, sondern auch bei Betrachtung der Leistungen vieler Spieler deutlich wurde, die das Management für hohe Ablösezahlungen verpflichtete, die den Erwartungen jedoch häufig nicht entsprechen konnten.

Einige Beispiele solcher Fehlinvestitionen der Klubverantwortlichen sind dabei in Tabelle 60 dargestellt. Es zeigt sich, dass der Hamburger SV für zahlreiche Spieler mehrere Millionen Euro ausgab, die dann in den 34 möglichen Bundesligaspielen entweder selten eingesetzt wurden und/oder extrem schwache Leistungen zeigten.

Die daraus resultierenden, mittelmäßigen sportlichen Resultate verschärften die finanzielle Situation des Hamburger SV weiter und führten in den Geschäftsjahren 2010/11 und 2011/12 zu massiven Verlusten. So sah sich der neue Vorstandsvorsitzende Carl-Edgar Jarchow gezwungen, die Personalkosten drastisch zu senken und Spielerverkäufe einzuleiten, um den Kader den Erfordernissen der Lage des Vereins anzupassen. Der Hamburger SV wies daher im Betrachtungszeitraum nach enormen Transferausgaben erstmals in der Saison 2010/11 einen Transferüberschuss auf und wiederholte dies im Folgejahr. Gleichzeitig fand ein Absinken des Kadermarktwerts um über 32,00 Prozent statt.

<b>Spieler</b>	<b>Saison</b>	<b>Ablösesumme (in € Mio.)</b>	<b>Startelf- Einsätze</b>	<b>Durchschnittsnote (Kicker Sportmagazin)</b>
Lauth	04/05	4,10	4	3,00
Mpenza	04/05	2,50	22	4,02
Sorin	06/07	3,00	17	3,89
Sanogo	06/07	3,80	19	4,58
Kompany	06/07	10,50	6	4,25
Castelen	07/08	2,50	7	4,00
Zidan	07/08	6,50	8	4,25
Thiago Neves	08/09	9,00	2	4,00
Alex Silva	08/09	6,20	16	4,03
Berg	09/10	10,00	15	4,58
Elia	09/10	9,00	20	3,58
Rozehnal	09/10	6,00	19	4,23

**Tabelle 60: Startelfeinsätze, Ablösesummen und Durchschnittsnote ausgewählter HSV-Verpflichtungen in deren Erstsaison**

Die Ausführungen zeigen erneut die enorme Bedeutung regelmäßiger Champions League-Teilnahmen für eine nachhaltige Marktwertsteigerung des Spielerkaders. Obwohl der Hamburger SV durch die Verankerung in einer wirtschaftlich starken Region zu den umsatzstärksten Vereinen Europas zählt, gelingt es dem Klub nicht, ohne die Einnahmen aus der Champions League eine dauerhaft hochwertige Mannschaft zusammenzustellen. Versuche, den Kader durch die Aufnahme finanzieller Risiken zu stärken, endeten im Betrachtungszeitraum in drastischen Sparmaßnahmen, Spielerverkäufen sowie letztendlich einem enormen Rückgang des Marktwerts der Mannschaft.

### 5.3.2.7. VfL Wolfsburg

Die erste und einzige Teilnahme an der Champions League hatte der VfL Wolfsburg in der Spielzeit 2009/10, nachdem der Klub in der Vorsaison unter Trainer und Manager Felix Magath den Gewinn der deutschen Meisterschaft feiern konnte. In den zehn Jahren vor der Champions League-Saison erreichte die Mannschaft im Durchschnitt 47,20 Punkte pro Spielzeit (Anhang A6). Dabei landete sie im Mittel auf Platz 8,90 (Anhang A8).

Ab der Saison 2009/10 verschlechterten sich die Leistungen des VfL Wolfsburgs. In dieser sowie den Folgespielzeiten kam das Team auf die Plätze 8, 15, 8, 11 und 5, was einer Durchschnittspositionierung von 9,40 entspricht (Anhang A7). Die in diesen Saisons im Mittel erzielte Punktzahl lag bei 47,00 und damit knapp unter den in den Jahren zuvor erreichten Punkteschnitten. Dabei verloren die Wolfsburgs mit 63 Niederlagen beinahe genauso viele Spiele wie sie gewannen (64) und erspielten eine negative Tordifferenz von 264:268 (Anhang A5). In der Champions League selbst schied der VfL Wolfsburg bei seiner Teilnahme 2009/10 bereits in der Gruppenphase aus. Dabei erzielte der Klub von der UEFA gezahlte Einnahmen in Höhe von 26,45 Mio. Euro (vgl. UEFA 2011, S. 23).

In der Saison, in der die Wolfsburgs an der Champions League teilnahmen, stieg der Marktwert ihres Spielerkaders im Vergleich zur Vorsaison um 57,49 Prozent, wohingegen die Marktwerte der restlichen Teams der Bundesliga im Schnitt um 6,30 Prozent wuchsen. Dabei muss jedoch erwähnt werden, dass es dem VfL Wolfsburg häufig gelang, seinen Marktwert zu steigern, selbst wenn Erfolge in der Bundesliga oder der Einzug in die Champions League ausblieben. Im Zeitraum von 2003/04 bis einschließlich der Saison 2009/10 erhöhte der Klub seinen Marktwert pro Spielzeit um durchschnittlich 22,23 Prozent (Rest der Liga: 4,31 Prozent), wobei insbesondere die Anstiege in den Saisons 2003/04 (71,00 Prozent), 2007/08 (32,47 Prozent) und 2008/09 (39,99 Prozent) beachtlich sind. Dieses Marktwertwachstum konnten die Wolfsburgs nach der Champions League-Teilnahme jedoch nicht halten. In der Spielzeit 2010/11 stieg der Kaderwert um 6,84 Prozent (Rest der Liga: 3,68 Prozent), wohingegen er zu Beginn der Saison 2011/12 drastisch um 41,18 Prozent fiel (Rest der Liga: plus 3,91 Prozent).

Auffällig ist jedoch, dass der in der Champions League-Saison geschehene Anstieg des Marktwerts zu einem großen Teil auch auf eine Erhöhung der Werte der bereits vorhandenen Spieler zurückzuführen war, die um durchschnittlich 37,55 Prozent wuchsen, und nicht nur auf die durch Neuverpflichtungen zugeführten Marktwerte. In den übrigen Spielzeiten (Aus-

nahme: 2003/04 und 2012/13) hingegen sank jeweils der Marktwert des vorhandenen Kaders oder wuchs maximal um 2,81 Prozent (2008/09). Im Durchschnitt reduzierte sich der Marktwert der vorhandenen Spieler des Wolfsburger Kaders in diesen Saisons von einer Spielzeit zur nächsten um 5,59 Prozent.

Daraus lässt sich folgern, dass die zuvor beschriebenen, enormen Marktwertzuwächse durch hohe Investitionen in wertvolle Neuzugänge erkaufte wurden. Dies wird bestätigt, wenn man die Entwicklung der Marktwertzuwächse und –reduktionen, die durch Zugänge beziehungsweise Abgänge entstanden sind, betrachtet. Es zeigt sich, dass die Wolfsburger ihrem Kader in jeder einzelnen Saison mehr Marktwert durch Zugänge zuführen konnten als sie durch Abgänge verloren haben. Eine Ausnahme bildet hier die Spielzeit 2005/06, als dieses Verhältnis in etwa ausgeglichen war. Betrachtet man also über alle Spielzeiten die Marktwertveränderungen des VfL Wolfsburg, die ausschließlich auf den in der jeweiligen Vorsaison vorhandenen Kader zurückzuführen sind, ergibt sich ein Negativwert von minus 1,67 Prozent. Berücksichtigt man jedoch sämtliche Transfers (also Zu- und Abgänge), stieg der Marktwert der Wolfsburger pro Saison um beachtliche 15,75 Prozent (Rest der Liga: 5,23 Prozent).

Um ein solches Marktwertwachstum zu erreichen, hat der VfL Wolfsburg stets massiv und unabhängig ihrer sportlichen Situation in neue Spieler investiert. Mit Ausnahme der Saisons 2005/06 und 2012/13 gaben die Wolfsburger in jeder Spielzeit mehr Geld für Neuzugänge aus als sie für Abgänge einnahmen. In 10 der betrachteten 11 Saisons erwirtschaftete der Klub demnach einen hohen Transferfehlbetrag, der sich kumuliert (über alle 11 Spielzeiten) auf -158,06 Mio. Euro belief.

Dies beweist die immense Bedeutung, die der Volkswagen AG für den VfL Wolfsburg besitzt. Als 90,00-prozentiger Anteilseigner unterstützt der Automobilkonzern die VfL Wolfsburg Fußball GmbH massiv durch jährliche, finanzielle Zuwendungen in Höhe von etwa 100,00 Mio. Euro (vgl. Catuogno/Ott 2011).

Es bleibt also festzuhalten, dass das Wolfsburger Management insbesondere aufgrund der Ausnahme des Klubs von der „50+1“-Regel und des dadurch ermöglichten Investors von sportlichen Erfolgen unabhängige (Transfer-)Entscheidungen treffen konnte. Dies führte zu einer kontinuierlichen Steigerung des Marktwerts des Kaders, auch wenn keine Einnahmen aus der Champions League zur Verfügung standen.

### **5.3.2.8. Borussia Dortmund**

Die erste Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus erreichten die Dortmunder in der Saison 2011/12, nachdem sie diese acht Jahre zuvor durch eine Niederlage in der Qualifikationsrunde gegen den FC Brügge verpassten. In den zehn Jahren vor ihrer Champions League-Teilnahme erzielten die Dortmunder durchschnittlich 55,90 Punkte pro Partie und belegten in den Endtabellen im Mittel Position 5,80 (siehe Anhang A6 und A8).

Im Betrachtungszeitraum waren die Dortmunder ab ihrer Qualifikation im Jahr 2011 in jeder nachfolgenden Spielzeit in der Champions League vertreten. In der Saison 2011/12 gelang es Dortmund sogar, erneut Tabellenerster zu werden und so die deutsche Meisterschaft zu gewinnen. Außerdem holten die Dortmunder in dieser Spielzeit auch den DFB-Pokal. Mit 81 erzielten Punkten stellten die Dortmunder zu diesem Zeitpunkt zudem einen Bundesligarekord auf, der von Bayern München jedoch in der darauffolgenden Spielzeit mit 91 Punkten übertroffen wurde. In der Champions League selbst schieden die Dortmunder bei ihrer ersten Teilnahme im Betrachtungszeitraum bereits in der Gruppenphase aus. Eine Spielzeit später erreichte die Borussia das Finale, welches jedoch mit 1:2 gegen Bayern München verloren ging. In der Saison 2013/14 kam das Team bis ins Viertelfinale. Dabei erhielt der Klub von der UEFA über die Jahre insgesamt 117,02 Mio. Euro an Bonuszahlungen für die Teilnahme am Wettbewerb (vgl. UEFA 2013, S. 31; UEFA 2014b, S. 23, UEFA 2014d, S. 2).

In der Saison 2003/04, als Dortmund die Chance zur Champions League-Qualifikation hatte, besaß das Team einen Marktwert von 145,85 Mio. Euro. Von diesem Zeitpunkt an fiel der Wert des Teams bis zur Meisterschaftssaison 2010/11 um insgesamt 22,25 Prozent, während die restlichen Mannschaften der Liga ihre Werte im gleichen Zeitraum um durchschnittlich 71,92 Prozent erhöhen konnten. In den Spielzeiten hingegen, in denen die Dortmunder Aussicht auf eine Champions League-Teilnahme hatten, stieg ihr Marktwert im Schnitt um 25,43 Prozent, wohingegen sich die Ligakonkurrenten in dieser Zeit um lediglich 4,89 Prozent verbesserten.

Für die Marktwertentwicklung des Kaders hat die Champions League also auch hier eine große Bedeutung. Zudem zeigt der Fall Borussia Dortmund die Gefahr, Planungen durchzuführen und Transferentscheidungen zu treffen unter der Annahme, sich stets für die Champions League zu qualifizieren.

Nach seinem Börsengang im Jahr 2000 investierte Borussia Dortmund massiv in den Spielerkader. Mit Márcio Amoroso wurde für 25,00 Mio. Euro der zu dieser Zeit teuerste Transfer der Bundesligageschichte getätigt. Gleichzeitig wurden für die Spieler Jan Koller, Ewerthon oder kurz zuvor Tomás Rosický insgesamt 34,40 Mio. Euro ausgegeben. Entsprechend stiegen die Personalkosten des Spielerkaders. Die Überlegung des Managements war, die Teilnahme an der Champions League durch die erhöhte Kaderqualität auf Jahre zu sichern und so genug Einnahmen zu generieren, mit denen die erhöhten Kosten finanziert werden sollten.

Durch ein 1:1-Unentschieden vor heimischem Publikum gegen das bereits als Absteiger feststehende Energie Cottbus verspielten die Dortmunder am letzten Spieltag der Saison 2002/03 jedoch die direkte Teilnahme an der Champions League und mussten daher zunächst in der Qualifikationsrunde antreten. Dort gelang es der Mannschaft nicht, sich in zwei Spielen gegen den eigentlich qualitativ schlechter besetzten FC Brügge durchzusetzen. Im Elfmeterschießen, in dem sich ausgerechnet Márcio Amoroso einen Fehlschuss leistete, verloren die Borussen letztlich mit 2:4.

Dies spiegelt die Unvorhersehbarkeit sportlichen Erfolgs wider. Der insbesondere im Fußball große Einfluss des Zufalls, der bereits mehrmals an unterschiedlicher Stelle dieser Arbeit angesprochen wurde, macht eine verlässliche Prognose über den Ausgang eines Spiels unmöglich und erschwert daher die langfristige (Investitions-)Planung eines Vereins.<sup>14</sup>

Das Verpassen der Champions League und die damit entgangenen Einnahmen hatten für Borussia Dortmund beinahe die Insolvenz zur Folge. Die Aufwendungen für den Spielerkader waren so hoch, dass der Verein in den Geschäftsjahren 2003/04 und 2004/05 Verluste von insgesamt -146,20 Mio. Euro auswies (vgl. Borussia Dortmund KGaA 2003; Borussia Dortmund KGaA 2004).

Da sich auch nach der misslungenen Champions League-Qualifikation in den Folgejahren kein sportlicher Erfolg einstellte, musste das Management drastische Sparmaßnahmen ergreifen, um die wirtschaftliche Situation des Klubs zu verbessern. Die Kaderpersonalkosten wurden durch Spielerabgänge innerhalb von zwei Jahren von 57,00 Mio. Euro auf 25,80 Mio. Euro gesenkt (vgl. Borussia Dortmund KGaA 2005; Borussia Dortmund KGaA 2006). Die Verkäufe sollten zugleich für gesteigerte Einnahmen sorgen, wobei dies gleichzeitig eine Verringerung des Qualitätspotenzials des Kaders bedeutete. So erreichten die Dortmunder bis zur

---

<sup>14</sup> Mehr zur Bedeutung des Zufalls im Fußball findet sich in Abschnitt 4.2.3 auf Seite 57

Saison 2006/07 zwar stets einen Transferüberschuss, gaben allerdings auch jeweils Spieler mit einem höheren Marktwert ab als sie durch Neuverpflichtungen hinzuholten. Nachdem es Borussia Dortmund auf diese Weise gelang, im Jahr 2007 einen Rekordgewinn zu erwirtschaften, ging das Management am Transfermarkt wieder etwas mehr Risiko ein (Borussia Dortmund KGaA 2007). Bis zur Meisterschaftssaison 2011/11 erzielte der Verein mit seinen Transferaktivitäten in jedem der vier Jahre ein Transferminus und führte dem Kader dabei immer mehr Marktwert zu als durch Spielerabgänge verloren wurde. Dabei wurden jedoch keine großen finanziellen Risiken eingegangen, was sich auch in den folgenden Jahren, in denen Dortmund sich regelmäßig für die Champions League qualifizierte, nicht änderte. Trotz gesicherter Champions League-Einnahmen in Millionenhöhe betrug die negativste Transferbilanz lediglich minus 5,33 Mio. Euro.

Bei der Analyse fällt auf, dass der Klub im Betrachtungszeitraum nur dann einen Jahresüberschuss ausweisen konnte, wenn er sportlich erfolgreich war (2008: DFB-Pokalfinale; 2011: Gewinn der deutschen Meisterschaft). In den Geschäftsjahren 2008/09 sowie 2009/10 hingegen erwirtschafteten die Dortmunder einen Jahresfehlbetrag (vgl. Borussia Dortmund KGaA 2008; Borussia Dortmund KGaA 2009; Borussia Dortmund KGaA 2010; Borussia Dortmund KGaA 2011). In der Spielzeit 2011/12, in welcher die Dortmunder sowohl in der Champions League spielten als auch erneut deutscher Meister wurden und ihren Marktwert zu Saisonbeginn um 54,94 Prozent steigern konnten, fuhr der Verein gar ein Rekordergebnis mit einem Jahresüberschuss in Höhe von 34,28 Mio. Euro ein, wobei durch den Abgang Nuri Sahins zu Real Madrid ein kleiner Transferüberschuss von 0,15 Mio. Euro erreicht wurde (vgl. Borussia Dortmund KGaA 2012). Dieses Ergebnis konnte im Folgejahr mit 53,26 Mio. Euro sogar deutlich übertroffen werden (vgl. Borussia Dortmund KGaA 2013). In der Saison 2013/14 lag er trotz gestiegener Personalkosten immerhin noch bei 10,56 Mio. Euro (vgl. Borussia Dortmund KGaA 2014).

Am Fall Borussia Dortmund zeigt sich erneut die enorme Bedeutung des sportlichen Erfolgs und der Champions League auf die finanziellen Einnahmen eines Vereins und damit den Handlungsspielraum des Managements bei Investitions- und Transferentscheidungen. Der Verlass auf beziehungsweise das Planen mit Einnahmen aus noch nicht sportlich realisierten Erfolgen birgt aufgrund des großen Einflusses des Zufalls auch trotz guter Bedingungen (in Form eines hohen Kaderwerts) ein immenses Risiko.

## 5.4. Erkenntnisse und Diskussion

Die eben dargestellte Analyse aller deutschen Vereine, die seit der Saison 2003/04 an der UEFA Champions League teilgenommen haben, ermöglicht interessante Erkenntnisse über den Einfluss einer solchen Teilnahme auf die Marktwerte der jeweiligen Spielerkader sowie das Handeln und die Entscheidungen der beteiligten Klubverantwortlichen.

Es zeigt sich, dass die Qualifikation eines Vereins enorme Auswirkungen auf dessen Kaderwert und das Management hat. Die hierüber erhaltenen Kenntnisse sollen daher im Folgenden näher aufgezeigt und diskutiert werden.

Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass eine Teilnahme an der Champions League den Kaderwert des qualifizierten Vereins deutlich erhöht. Dies ist einerseits auf Wertanstiege derjenigen Spieler im Kader zurückzuführen, die in der Vorsaison durch ihre gezeigten Leistungen und die Resultate in der Bundesliga die Qualifikation ihres Vereins zur Champions League erst möglich machten. Diese Spieler konnten so eine gewisse Qualität nachweisen, welche sich dementsprechend in einem Ansteigen der Marktwerte äußert. Andererseits zeigt sich, dass Klubs in Champions League-Saisons den Kaderwert ihrer Mannschaften durch Spieler-Neuverpflichtung zusätzlich erhöhen. Die Aussicht auf die hohen Millioneneinnahmen, mit denen die Vereine durch ihre Teilnahme an der Champions League rechnen können, führt dazu, dass die Verantwortlichen Spieler mit hohen Marktwerten verpflichten und so Marktwertverluste aus möglichen Abgängen überkompensieren. Die Transferbilanzen sind in den Spielzeiten, in denen die Teams in der Champions League vertreten sind, zumeist negativ. Das Kalkül des Managements in den jeweiligen Vereinen besteht darin, auf diese Weise die Qualität der Mannschaft anzuheben und damit sportlichen Erfolg auf längere Sicht zu gewährleisten.

Gleichzeitig findet mit dem Anstieg des Marktwerts jedoch auch eine Erhöhung der (Personal-)Kosten statt. Spieler, die bereits Bestandteil des Kaders sind, wecken durch ihre gezeigten Leistungen Begehrlichkeiten bei Konkurrenzklubs. Außerdem wollen sie an den Vereinserefolgen partizipieren. Um die Spieler im Klub zu halten und zufriedenzustellen, werden die Gehaltskonditionen zumeist im Rahmen von Vertragsverlängerungen verbessert und im Zuge dessen der Personaletat erhöht. Bei der Verpflichtung neuer Spieler verhält es sich ähnlich. Neuzugänge sollen die Qualität im Team steigern. Qualitativ hochwertige Spieler sind jedoch begehrt und müssen daher mit dementsprechend lukrativen Verträgen ausgestattet werden.

Dies kann jedoch zu (finanziellen) Problemen innerhalb der Vereine führen. Die Verträge insbesondere mit den Topspielern gelten meist längerfristig und werden mit einer Dauer von mehreren Jahren abgeschlossen.<sup>15</sup>

Spielt ein Verein in der Champions League, kann er die gestiegenen Personalkosten sowie die gezahlten Ablösesummen durch die hohen Einnahmen aus dem internationalen Wettbewerb decken. In einem Interview mit dem Fachmagazin Kicker bestätigt Karl-Heinz Rummenigge, Vorstandsvorsitzender des FC Bayern München, dass die Klubs die Einnahmen aus der Champions League benötigen, um die durch die Teilnahme entstehenden größeren Kaderkosten auszugleichen (vgl. Rummenigge 2013, S. 21). Heribert Bruchhagen, Vorstandsvorsitzender von Eintracht Frankfurt, äußert sich ähnlich: „Wer sportlichen Erfolg hat, hat es in der nächsten Saison schwerer. Bekanntlich hebt die Flut alle Boot, somit steigen mit dem Erfolg auch die Gehälter der Spieler“ (Bruchhagen 2013).

Finanzielle Probleme treten auf, wenn ein Klub dann in einem Jahr die Teilnahme an der Champions League verpasst. Dies liegt vor allem an der Struktur der Champions League-Einnahmen. Während sich die Personalkosten aufgrund der längerfristig geschlossenen Verträge über mehrere Spielzeiten erhöhen, entstehen Champions League-Einnahmen nur in der Spielzeit, in der ein Verein auch tatsächlich in der Champions League aktiv ist.

Deutlich wird dies, wenn man die Umsätze der Bundesligavereine genauer betrachtet. Die Gesamterlöse setzen sich stets größtenteils zusammen aus den Bereichen Sponsoring und Merchandising, TV-Rechte sowie Ticketverkauf. Eine Qualifikation an der Champions League bewirkt eine Steigerung der Einnahmen in all diesen Feldern. Durch die Auftritte der Mannschaft auf internationaler Bühne erhöht sich die Attraktivität für Sponsoren. Die TV-Rechte an der Champions League, die von der UEFA zentral vermarktet werden, erhöhen die Umsätze der Klubs in diesem Bereich teilweise um 100 Prozent. Die Mehrzahl an Spielen bietet den Vereinen zusätzlich die Möglichkeit, mehr Eintrittskarten durch mehr Heimspiele zu verkaufen und so ihre großen Stadien zu füllen. Darüber hinaus werden die Klubs von der UEFA durch enorme Erfolgsprämien belohnt.

Es fällt auf, dass diese Erlöse jedoch nicht längerfristig angelegt sind und nur in den Jahren erzielt werden können, in denen die Mannschaft auch in der Champions League vertreten ist.

---

<sup>15</sup> Die langfristigen Verträge sind aufgrund des Bosman-Urteils auch im Interesse der Vereine, da sie so bei einem möglichen Spielerwechsel zu einem anderen Verein mit Ablöseerlösen rechnen können. Läuft hingegen der Vertrag eines Spielers aus und wechselt dieser Spieler zu einem anderen Verein, ist ein solcher Wechsel ablösefrei möglich.

Verpasst ein Team die Qualifikation für diesen Wettbewerb, hat es eben weniger Spiele zu absolvieren und kann dementsprechend nicht mehr so viele Eintrittskarten verkaufen. Gleiches gilt für die Einnahmen aus der TV-Rechtevermarktung oder den Erfolgsprämien. So werden die UEFA-Prämien für die Teilnahme an sowie Erfolge in der Champions League nur in den Saisons gezahlt, in denen ein Verein auch in diesem Wettbewerb spielt. Selbiges gilt für Zahlungen aus dem Marktpool (vgl. UEFA 2013, S. 28 ff.). Lediglich bei den Sponsoring-Erlösen könnte man von längerfristigen, nachhaltigeren Verträgen ausgehen. Allerdings werden hier häufig Vereinbarungen getroffen, die entsprechend hohe Sponsoring-Zahlungen an eine Champions League-Teilnahme binden. Die Verträge mit den Spielern, die einst im Zuge einer solchen Teilnahme erhöht wurden, gelten hingegen über mehrere Jahre und können sinkenden Erlösen nicht angepasst werden. Klauseln, die auf solche Fälle reagieren würden und die Gehälter dementsprechend anpassen, lassen sich insbesondere bei qualitativ hochwertigen Spielern nicht durchsetzen, da deren Verhandlungsmacht aufgrund ihrer Klasse und des daraus folgenden Interesses anderer Vereine zu groß ist.

Eine dauerhafte Teilnahme an der Champions League ist für die Vereine also von großer Bedeutung, um die verbesserte Marktwertposition dauerhaft zu halten und die damit einhergehenden gestiegenen Kaderkosten zu finanzieren. Andernfalls können die durch die Marktwert erhöhungen längerfristig steigenden Kosten bei gleichzeitig nur einmalig (nämlich im Falle der Qualifikation) erzielten Champions League-Einnahmen immense finanzielle Probleme für die betroffenen Vereine nach sich ziehen.

Obwohl sich durch eine Champions League-Teilnahme die Marktwertposition eines Vereins verbessert und somit die Wahrscheinlichkeit wächst, sich im sportlichen Vergleich mit anderen Bundesligakonkurrenten erneut für diesen internationalen Wettbewerb zu qualifizieren und damit den finanziellen Engpässen zu entgehen, konnte im Rahmen der Fallstudienanalyse beobachtet werden, dass eine solche regelmäßige, über mehrere Spielzeiten andauernde Qualifikation selten geschieht. Zudem zeigte sich, dass bereits eine einmalige Nicht-Qualifikation enormen finanziellen Druck auf die betroffenen Vereine ausübt.

Die Erklärung, warum ein gesteigerter Marktwert nicht zwangsläufig in dauerhaftem Erfolg in Form regelmäßiger Champions League-Teilnahmen mündet, liegt an der Tatsache, dass der Marktwert eines Teams nicht der einzige für Erfolg bedeutende Faktor im Fußball ist.

Insbesondere ist hierbei auf die besondere Rolle des Zufalls hinzuweisen, die im Fußball vorherrscht und bereits an früherer Stelle dieser Arbeit ausführlich erläutert wird.<sup>16</sup> In der Fallstudienanalyse wurde diese unter anderem am Beispiel Borussia Dortmunds deutlich. So verspielte der Klub trotz deutlich höherem Marktwert in einem Heimspiel gegen das bereits als Absteiger feststehende FC Energie Cottbus am letzten Spieltag der Saison 2002/03 wegen eines 1:1-Unentschiedens die direkte Teilnahme an der Champions League. Dass der Klub dann in der Qualifikationsrunde im Elfmeterschießen gegen den FC Brügge durch einen Fehlschusses des wertvollsten Spielers im Kader, Márcio Amoroso, scheiterte, veranschaulicht diesen Faktor zusätzlich.

Darüber hinaus kommt der Managementleistung bei der Auswahl der Spielertransfers eine besondere Bedeutung zu. Die Entstehung des Marktwerts wurde bereits an anderer Stelle dieser Arbeit beschrieben. Er passt sich im Laufe der Zeit stets an die zur Verfügung stehenden Informationen an. Konkret bedeutet dies, dass ein Spieler beispielsweise bei kontinuierlich schlechten Leistungen abgewertet wird, wohingegen viele erzielte Tore bei einem Stürmer eher in einem höheren Marktwert münden. Die Aufgabe des Managements besteht nun darin, die Entwicklung des Marktwerts zum einen korrekt zu prognostizieren und zum anderen durch entsprechende Maßnahmen zu fördern, um so unter Berücksichtigung des Preises (bestehend aus Ablöse- sowie Gehaltszahlungen) ein lohnenswertes Transferinvestment zu erzielen und die Qualität der Mannschaft zu erhöhen. Entsprechen die gezeigten Leistungen eines Spielers nicht den Erwartungen eines Vereins, hat dies nicht nur negative Auswirkungen auf die sportlichen, sondern infolgedessen auch auf die finanziellen Resultate. Beim Hamburger SV blieb aufgrund zahlreicher Fehlinvestments nicht nur der sportliche Erfolg aus. Die Transfers erhöhten die Personalaufwendungen, führten den Verein jedoch nicht zum Ziel, die Champions League zu erreichen und damit die zur Finanzierung der Spieler notwendigen Einnahmen zu generieren. Auch beim VfL Wolfsburg zeigte sich, dass sich die getätigten Investitionen zu selten in sportlichen Erfolg niederschlugen. Der SV Werder Bremen, der in den ersten Jahren des Betrachtungszeitraums den Wert seiner transferierten Spieler stets erhöhen konnte, ließ dann in den Leistungen in der Bundesliga nach, als die Neuverpflichtungen die vom Management in sie gesteckten Erwartungen nicht erfüllen konnten.

Dieses Risiko wird zum Teil dadurch verstärkt, dass Topspieler, nachdem sie durch ihre Leistungen ins Blickfeld von nationalen wie internationalen Konkurrenten geraten sind, trotz der Qualifikation zur Champions League nicht gehalten werden können oder sollen, da sich diese

---

<sup>16</sup> Vgl. hierzu insbesondere Abschnitt 4.2.3 auf Seite 57

anderen Klubs anschließen möchten, bei denen sie finanziell (noch) besser entlohnt werden und zudem eine regelmäßige Teilnahme am höchsten europäischen Vereinswettbewerb erwarten. Dadurch entsteht für Vereine der Druck, gleichwertigen Ersatz für diese Spieler zu finden.

Es kann festgestellt werden, dass die betrachteten Bundesligateams in unterschiedlicher Art auf die geschilderten Herausforderungen reagieren, um dauerhaft von einem hohen Marktwert zu profitieren. Grundsätzlich lassen sich dabei vier Strategien erkennen, die die Klubs im Betrachtungszeitraum nutzten und anhand derer sie im Folgenden kategorisiert werden sollen:

*Kategorie I: FC Bayern München; Borussia Dortmund:*

Die Strategie des FC Bayern München ist darauf ausgerichtet, sich stets für die Teilnahme an der Champions League zu qualifizieren. Die internationale Präsenz erhöht die Attraktivität des Vereins und ermöglicht den Münchnern so enorme Einnahmen aus Partnerschaften mit langjährigen Sponsoren. Gleichzeitig erzielt Bayern stets hohe Erlöse aus Ticketverkäufen sowie UEFA-Prämien und der TV-Vermarktung. Um die oben beschriebene Zufallskomponente des Fußballs möglichst gering zu halten, investiert Bayern München massiv in seinen Spielerkader. Der Marktwert der Mannschaft lag so in jedem Jahr mit Abstand über dem der Konkurrenten. In der Spielzeit 2013/14 beispielsweise war er mit 483,65 Mio. Euro beinahe 200 Mio. Euro höher als der Wert von Verfolger Borussia Dortmund (288,00 Mio. Euro) und lag noch deutlicher vor den Konkurrenten FC Schalke 04 (181,80 Mio. Euro) oder Bayer 04 Leverkusen (133,10 Mio. Euro). Zudem übertrifft der Personaletat der Münchner mit 215,0 Mio. Euro den der anderen Ligateams bei Weitem (vgl. FC Bayern München AG 2014). Dem Management gelingt es so, das Risiko gering zu halten, nicht auf einem der vorderen Plätze zu landen, der für die Champions League qualifiziert. Da die Bundesliga seit der Saison 2011/12 gar drei Mannschaften direkt in die Champions League (sowie ein zusätzliches Team in die Qualifikation) entsenden darf, ist die Gefahr einer Nicht-Teilnahme für den Verein zusätzlich reduziert worden. Die Strategie von Bayern München zeigte im Betrachtungszeitraum durchaus Erfolg. In zehn von elf Fällen konnte sich der Klub für die Champions League qualifizieren und so die hohen Spielerausgaben finanzieren. Zudem gilt Bayern München als einer der wirtschaftlich führenden Fußballvereine der Welt.

Borussia Dortmund verfolgte zunächst eine ähnliche Strategie wie der FC Bayern München. Über die Einnahmen, die der Klub aus dem Börsengang im Jahr 2000 erzielte, wurde der Spielerkader mit qualitativ hochwertigen, teuren Spielern verstärkt und der Marktwert der

Mannschaft deutlich erhöht. Über die regelmäßige Teilnahme an der Champions League, die das Management von dem teuren Spielerkader erwartete, sollten die hohen Aufwendungen finanziert werden. Da jedoch durch den FC Bayern München, der ständig mit dem höchsten Marktwert in die Saison startete, einer der begehrten Champions League-Plätze so gut wie sicher vergeben war, spielte das Zufallselement für die Dortmunder eine größere Rolle. Wie bereits beschrieben verpasste Borussia Dortmund daher in der Saison 2003/04 knapp den Einzug in die Champions League. Die Folgen für den Klub waren verheerend und endeten beinahe in der Insolvenz. Infolgedessen änderte das Management notgedrungen seine Strategie und setzte zunächst einen rigiden Sparkurs um. Die über Jahre hinweg dauernde, kontinuierliche Entwicklung des Vereins führte zu zwei Meisterschaften in den Jahren 2011 und 2012 sowie zwei zweiten Plätzen in den Jahren 2013 und 2014, was eine kontinuierliche Qualifikation für die Champions League bedeutete. Inwiefern sich das Handeln Borussia Dortmunds angesichts der Erfolge ändert und wie das Management auf insbesondere durch die Dominanz von Bayern München mögliche Misserfolge reagiert, bleibt abzuwarten.

*Kategorie II: FC Schalke 04; Hamburger SV:*

Der FC Schalke 04 und der Hamburger SV versuchten, eine hohe Marktwertposition zu erreichen beziehungsweise zu halten, indem sie enorme Ausgaben für Spielerverpflichtungen tätigten, auch wenn ihnen keine Einnahmen aus der Champions League zur Verfügung standen. Hierfür nahmen beide Vereine große wirtschaftliche Risiken in Kauf. Unter dem Druck hieraus resultierender hoher Schulden oder großer Verluste änderten die Verantwortlichen beider Vereine ihre Strategie und verkauften wichtige Spieler, was zu Überschüssen am Transfermarkt führte. Hinzu kommt, dass insbesondere beim Hamburger SV viele Transferentscheidungen getroffen wurden, in denen verpflichtete Spieler nicht die erwarteten Leistungen zeigten. So gelang es den Hamburgern nicht, sich trotz hoher Ausgaben in der Spitzengruppe der Bundesliga zu etablieren. Der FC Schalke 04 hingegen kann bis heute auf regelmäßige Teilnahmen an der Champions League verweisen. Grundsätzlich zeigt sich am Beispiel dieser beiden Vereine die Schwierigkeit, einen nachhaltigen und dauerhaft hohen Marktwert ohne die Einnahmen aus der Champions League zu erreichen.

*Kategorie III: VfB Stuttgart; SV Werder Bremen:*

Das Management der beiden Vereine reagierte mit dem regelmäßigen Verkauf von Topspielern auf die oben geschilderten Herausforderungen. Standen den Klubs Einnahmen aus der Champions League zur Verfügung, versuchten sie zwar auch, den Marktwert ihrer Mannschaften durch Zukäufe zu erhöhen oder zumindest die Abgänge zu kompensieren. Gerade bei

Verpassen der Teilnahme nahmen Bremen und Stuttgart jedoch entsprechende Marktwertanpassungen bewusst in Kauf und gaben wertvolle Spieler ab, um so die Personalaufwendungen der neuen Einnahmesituation anzupassen. Die aus den Verkäufen generierten Ablösesummen schufen zudem eine neue Erlösquelle und sorgten so für Entlastung bei ausbleibenden Champions League-Geldern. Als Präsident des VfB Stuttgarts erklärte Gerd E. Mäuser auf einer Mitgliederversammlung, dass diese Strategie und der Verlust wichtiger Spieler zwar insbesondere gegenüber den Fans nicht einfach, aus wirtschaftlicher Sicht jedoch notwendig seien (vgl. dpa 2012).

*Kategorie IV: Bayer 04 Leverkusen; VfL Wolfsburg:*

Sowohl Bayer 04 Leverkusen als auch der VfL Wolfsburg erwiesen sich insbesondere in ihren Transferaktivitäten und damit letztlich in der Beeinflussung ihrer Marktwertposition als von Champions League-Einnahmen unabhängige Klubs. Vor allem der VfL Wolfsburg versuchte in den betrachteten Saisons, mit enormen Ausgaben für neue Spieler die sportliche Situation des Vereins zu verbessern. Obwohl beide Teams im Zeitraum von 2003/04 bis 2011/12 insgesamt nur drei Mal in der Champions League vertreten waren, wiesen die beiden Teams in den meisten Fällen ein Transferminus auf. Diese wirtschaftliche Unabhängigkeit von sportlichen Erfolgen wie einer Teilnahme an der Champions League erreichen die beiden Klubs durch die Unterstützung finanzstarker Eigner und Investoren, die den Vereinen jährlich hohe Summen zur Verfügung stellen. Leverkusen profitiert so von den Zuwendungen des Pharmakonzerns Bayer AG, die sich auf etwa 25,00 Mio. Euro pro Saison belaufen (vgl. Röhrig 2006; Holzhäuser 2013). Das Management des VfL Wolfsburg kann gar mit einer Unterstützung von jährlich etwa 100,00 Mio. Euro durch die 90,00-prozentige Gesellschafterin Volkswagen AG rechnen (vgl. Catuogno/Ott 2011).

Über die Rolle von Investoren im Fußball existieren zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen. Auch in der Öffentlichkeit wird eine breite Diskussion darüber geführt, ob Investoren den Vereinen und den Ligen nützen oder schaden. Wie an den Beispielen Leverkusen oder Wolfsburg deutlich wurde, ermöglichen es Investoren den Klubs grundsätzlich, die Qualität ihrer Mannschaften durch entsprechende Transferaktivitäten zu erhöhen, ohne auf aus sportlichen Erfolgen generierte finanzielle Mittel angewiesen zu sein. Befürworter argumentieren, dass manche Vereine ohne externe finanzielle Mittel keinen Anschluss an die Spitzengruppen der jeweiligen Fußballligen finden könnten und so die Ausgeglichenheit des Wettbewerbs

abnehme.<sup>17</sup> Da insbesondere die langfristigen Absichten von Investoren und die Nachhaltigkeit von deren Engagement in den Augen der DFL unklar sind, begrenzt diese durch die „50+1“-Regel deren Rolle und Mitspracherecht im deutschen Profifußball. Gleiches möchte die UEFA durch die geplante Einführung des „Financial Fair Play“ erreichen, wonach Klubs ausgeglichene Haushalte vorlegen müssen und die Bedeutung von Investoren eingeschränkt werden soll, was im Endeffekt zu einer Zementierung der sportlichen Verhältnisse unter den Klubs führt (vgl. Guthardt 2010; Kistner 2013). Gerade in Deutschland haben von Investoren unterstützte Vereine jedoch unter Fans einen schweren Stand. Die TV-Einschaltquoten bei Live-Übertragungen der Bundesligaspiele von Bayer 04 Leverkusen sowie dem VfL Wolfsburg lagen in der Spielzeit 2012/13 im Durchschnitt bei 0,27 Mio. bzw. 0,21 Mio. Zuschauern. Damit belegten die beiden Teams in dieser Hinsicht im Vergleich mit ihren Bundesligakonkurrenten lediglich die Plätze 9 und 13. Das direkte Duell der beiden Teams zog sogar nur 5.000 Zuschauer an, was den TV-Sender Sky, der die Übertragungsrechte an Livespielen der Bundesliga besitzt, zum Ausweis einer Einschaltquote von 0 Prozent zwang. Auch bei Betrachtung der Beliebtheit auf dem sozialen Netzwerk Facebook schneiden Leverkusen und Wolfsburg schlecht ab. Im Vergleich mit den anderen Bundesligisten liegen die beiden Teams bei Betrachtung der Fans ihrer in Facebook erstellten Profile nur auf den Rängen 11 und 13 (vgl. Merx/Mersch 2013).

Die Abhängigkeit der Einnahmen deutscher Vereine ohne Investoren von sportlichen Erfolgen spiegelt sich auch im Verhalten der Marktwerte wider, wenn auf eine Champions League-Saison eine Spielzeit ohne diesen Wettbewerb folgt. In diesen Fällen findet eine zumeist deutliche Marktwertabwertung der Spielerkader statt. Einerseits sehen sich die Verantwortlichen der Klubs zu Spielerverkäufen gezwungen, um so auf die Situation geringerer Einnahmen zu reagieren. Andererseits verlieren die beteiligten Spieler generell an Wert, da sie ihre zuvor gezeigte Klasse nicht dauerhaft bestätigen konnten.

Tendenziell zeigt sich jedoch, dass der Marktwert eines Teams nicht auf das Ursprungsniveau zurückfällt. Die betrachteten Vereine schnitten nach ihrer ersten Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus in den folgenden Bundesligajahren in den meisten Fällen im Durchschnitt besser ab als in den Spielzeiten zuvor.

---

<sup>17</sup> Die sogenannte Competitive Balance ist seit Langem Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Generell werden eine Wettbewerbsausgeglichenheit und Unsicherheit über den Spielausgang als wichtige Faktoren für das Interesse der Zuschauer angesehen (siehe hierzu z. B. Neale 1964; Szymanski 2001; Dietl/Lang/Werner 2009; Lammert et. al. 2009). Die Competitive Balance der Bundesliga wird ausführlich in Kapitel 7 behandelt.

Abschließend sollen noch zwei weitere Erkenntnisse der Fallstudienanalyse erwähnt werden: Zum einen kann festgestellt werden, dass die Vereinsverantwortlichen in der Winterpause mit einigen wenigen Ausnahmen nur wenige, unbedeutende Aktivitäten am Transfermarkt unternehmen. Diese Beobachtung deckt sich beispielsweise mit der Feststellung Heuers (2012), dass „Änderungen der Leistungsstärke [von Mannschaften hauptsächlich] in der Sommer- und kaum in der Winterpause [auftreten]“ (Heuer 2012, S. 89).

Außerdem zeigt sich, dass die Vereine im Falle einer zunächst ungewissen Champions League-Teilnahme (aufgrund der Partizipation in der vorgelagerten Qualifikationsrunde) unterschiedlich reagieren. Während manche bereits vor der Qualifikationsrunde teure Transfers durchführen, um so ihren Kader zu stärken und die Wahrscheinlichkeit der Qualifikation für die Champions League zu erhöhen, warten andere erst den Ausgang ab, um dann unter der Sicherheit bezüglich einer Teilnahme Transferentscheidungen treffen zu können.

## **5.5. Zusammenfassung**

Zu Beginn dieser Arbeit wird untersucht, wie einzelne Merkmale, die ein Champions League-Spiel einer Mannschaft definieren, auf dessen Leistung im darauffolgenden Ligaspiel wirken. Dann wird geprüft, inwieweit sich Bundesliga-Ergebnisse eines Teams in Zeiten, in denen es an der Champions League teilnimmt, unterscheiden zu Champions League-freien Zeiten. Ziel dieses Kapitels ist es nun, die über eine Saison hinausgehende Wirkung einer Champions League-Teilnahme zu erforschen. Im Mittelpunkt steht dabei vor allem der Einfluss einer solchen Teilnahme auf den Marktwert einer Mannschaft, der im bisherigen Verlauf der Arbeit als elementares Kriterium für die Leistungen und die Ergebnisse eines Teams identifiziert wurde, sowie auf das Verhalten und die Entscheidungen der beteiligten Vereinsverantwortlichen.

Dabei werden zunächst die mit dieser Fragestellung verbundenen Schwierigkeiten und Herausforderungen beschrieben. Um diesen gerecht zu werden und die gestellte Forschungsfrage angemessen zu bearbeiten, werden im Rahmen einer Fallstudienanalyse die acht Bundesligateams, die seit der Spielzeit 2003/04 in der Champions League aktiv waren, ausführlich qualitativ-empirisch untersucht.

Es kann festgestellt werden, dass sowohl der Marktwert als auch das (Transfer-)Verhalten der Vereinsverantwortlichen stark auf eine Champions League-Teilnahme reagieren. So ist im

Falle einer Qualifikation ein deutlicher Anstieg des Kaderwerts zu beobachten, der unter anderem auf gesteigerte Transferinvestitionen des Managements zurückzuführen ist. Gleichzeitig steigen jedoch auch die Aufwendungen, die zum Unterhalt der teuren Spieler benötigt werden und meist längerfristig anfallen.

Kann ein Verein sich nicht wiederholt und regelmäßig für die Champions League qualifizieren, was angesichts der großen Bedeutung des Zufalls im Fußball häufig der Fall ist, sieht sich dieser enormen Herausforderungen ausgesetzt, die sich aus der Situation sinkender Einnahmen sowie eines in der Folge reduzierenden Marktwerts ergeben.

Die Managements der jeweiligen Vereine begegnen diesem Problem mit unterschiedlichen Strategien, wobei letztlich deutlich wird, dass eine Mannschaft mit hohem Kaderwert auf Dauer nur bei regelmäßiger Teilnahme an der Champions League zu halten ist. Eine Ausnahme stellen dabei diejenigen Klubs dar, die sich mehrheitlich in Besitz finanzstarker Investoren befinden und durch deren Unterstützung unabhängiger von sportlichen Erfolgen wie einer Champions League-Teilnahme agieren können.

Inwieweit sich die aufgezeigten Erkenntnisse in quantitativen Untersuchungen bestätigen, soll Gegenstand des nachfolgenden Kapitels sein.

## **6. Wie die Champions League den Marktwert eines Bundesligaklubs und das (Transfer-)Verhalten des Managements beeinflusst - Quantitativ-Empirische Überprüfung der Fallstudienanalyse**

### **6.1. Einführung**

Eine zentrale Erkenntnis im bisherigen Verlauf ist die besondere Bedeutung des Marktwerts eines Fußballteams für dessen Erfolgswahrscheinlichkeit sowohl in einem Einzelspiel wie auch im gesamten Saisonverlauf. Dies deckt sich mit Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Studien, die sich mit dem Einfluss des Marktwerts auf den sportlichen Erfolg einer Mannschaft befassen. Unberücksichtigt bleibt dabei allerdings die Frage, welche Bedeutung sportlicher Erfolg seinerseits für den Marktwert einer Mannschaft hat.

Ziel des vorhergehenden Kapitels ist es daher zu untersuchen, welchen Einfluss eine Teilnahme an der Champions League auf den Marktwert einer Mannschaft sowie das Verhalten des Managements eines Bundesligaklubs besitzt. Trotz einer zum regulären, nationalen Ligabetrieb bestehenden Zusatzbelastung für die Spieler von bis zu 13 Partien gilt der Wettbewerb unter Vereinen als ungemein attraktiv. Dies hat zum einen Prestige Gründe, liegt zum anderen aber vor allen Dingen an den finanziellen Erlösmöglichkeiten, die sich den an der Champions League teilnehmenden Klubs offenbaren.

Trotzdem muss ein Ansteigen des Marktwerts – beispielsweise durch nun mögliche Spielerzuzäufe – nicht zwangsläufig folgen, wie im vorhergehenden Kapitel ausführlich beschrieben wird (siehe hierzu insbesondere Abschnitt 5.2.2.). Zudem ist es schwierig, Aussagen über die mittel- bis langfristigen Auswirkungen einer Champions League-Teilnahme für einen Bundesligaverein zu treffen.

Um diese Schwierigkeiten zu klären und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welchen Einfluss die Teilnahme an diesem internationalen Wettbewerb auf die Entwicklung eines Vereins insbesondere über mehrere Saisons hinweg besitzt, wird im vorigen Kapitel eine ausführliche Fallstudienanalyse durchgeführt.

Ziel dieses Kapitels ist es nun, die im Rahmen der Fallstudienanalyse erzielten Ergebnisse in quantitativ-empirischer Form zu überprüfen.

Hierzu sollen zunächst Hypothesen gebildet werden, wobei konsequenterweise auf die Ergebnisse der Fallstudienanalyse zurückgegriffen wird. Anschließend wird auf den für die quantitativ-empirische Untersuchung verwendeten Datensatz eingegangen. Es folgt dann die Präsentation der Ergebnisse, die anschließend ausführlich diskutiert werden sollen. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem kurzen Fazit.

## **6.2. Fallstudienkenntnisse und Formulierung der Hypothesen**

Die Fallstudienanalyse des vorigen Kapitels zeigt, dass sportlicher Erfolg in Form einer Champions League-Qualifikation enormen Einfluss auf den Marktwert einer Bundesligamannschaft sowie das Handeln und die Entscheidungen der beteiligten Managements besitzt.

Dies äußert sich zum einen darin, dass Teams, die sich für die Champions League qualifizieren, deutliche Marktwertzuwächse vorweisen können. Die Anstiege liegen dabei deutlich über den Marktwertentwicklungen, die sich ergeben, wenn eine Mannschaft in einer Spielzeit nicht an der Champions League teilnimmt. Diese Beobachtung kann innerhalb der Fallstudienanalyse für alle betrachteten Vereine getätigt werden. Daraus folgt Hypothese 1:

*H1: In Spielzeiten, in denen Mannschaften für die Champions League qualifiziert sind, steigt deren Marktwert zu Saisonbeginn stärker als in anderen Saisons.*

Die Wertsteigerungen sind hierbei auf zwei Faktoren zurückzuführen. Einerseits weisen die Marktwerte derjenigen Spieler, die in der Vorsaison durch ihre guten Leistungen für die Qualifikation zur Champions League verantwortlich waren, zu Beginn von Champions League-Spielzeiten deutliche Anstiege auf. Die Spieler konnten so eine gewisse Qualität nachweisen und ziehen das Interesse anderer Klubs auf sich, was zu einer entsprechenden Anpassung des Marktwerts führt. Andererseits nützen die Manager der Bundesligavereine gleichzeitig die Gelegenheit, den Spielerkader durch teure Neuzugänge zu verstärken. Die Aussicht auf die hohen Einnahmen, die den Vereinen durch die Teilnahme an der Champions League garantiert sind, führen dazu, dass die Klubverantwortlichen in neue Spieler investieren, was sich vor allen Dingen in negativen Transferbilanzen (also der Differenz aus Transfereinnahmen und Transferausgaben) in den jeweiligen Saisons niederschlägt. Darüber hinaus zeigte sich dieses aktivere Transferverhalten auch bei Betrachtung der Marktwerte der verpflichteten und abgegebenen Spieler. In Champions League-Spielzeiten konnte so beobachtet werden, dass

die Differenz zwischen den kumulierten Neuzugangsmarktwerten und den kumulierten Abgangsmarktwerten häufig größer ist als in anderen Spielzeiten.

*H2: In Spielzeiten, in denen Mannschaften für die Champions League qualifiziert sind, steigt der Marktwert derjenigen Spieler, die in der Vorsaison durch ihre Leistungen die Champions League-Teilnahme ermöglichten, zu Saisonbeginn stärker als in anderen Saisons.*

*H3: In Spielzeiten, in denen Mannschaften für die Champions League qualifiziert sind, investieren die Manager der betroffenen Vereine über Transfers mehr in ihre Mannschaften mehr als in anderen Saisons.*

Im Falle einer Champions League-Teilnahme wollen die Spieler, die in der Vorsaison für die Qualifikation sorgten, an den erzielten Einnahmen partizipieren. Gleichzeitig werden zumeist teure Neuzugänge verpflichtet, um die Kaderqualität zu erhöhen und für den Wettbewerb gerüstet zu sein. Die Spieler werden dabei mit langfristigen Verträgen ausgestattet, was das Kostenniveau der Vereine dauerhaft über mehrere Jahre erhöht.

Es wurde gezeigt, dass die hohen Einnahmen aus der Champions League den Klubs allerdings nicht über viele Jahre garantiert sind, sondern nur in den Spielzeiten erlöst werden können, in denen die Mannschaft auch tatsächlich an diesem Wettbewerb teilnimmt.

Die Teilnahme an der Champions League ist zwar mit einem Ansteigen des Marktwerts verbunden und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit einer Platzierung auf einem der vorderen Ränge in der Bundesliga. Die Qualifikation für die Champions League und insbesondere eine jährliche Teilnahme, die zur Deckung der gestiegenen Kosten notwendig ist, ist allerdings keineswegs sicher, da neben dem Marktwert einer Mannschaft noch andere Faktoren Einfluss auf das sportliche Abschneiden haben.

Zu nennen ist hier an erster Stelle die enorme Bedeutung des Zufalls. Aber auch die Leistung der Manager der Vereine sowie die begrenzte Anzahl an Plätzen, die zur Teilnahme an der Champions League berechtigen, spielen eine wichtige Rolle und verhindern eine regelmäßige Qualifikation.

*H4: Folgt auf eine Champions League-Saison eine Spielzeit ohne Teilnahme an diesem Wettbewerb, führen die Transferaktivitäten der Manager zu höheren Marktwertrückgängen ihrer Mannschaften als in anderen Saisons.*

### 6.3. Datensatz und Variablenbeschreibung

Generell entsprechen die für die folgende Untersuchung verwendeten Daten konsequenterweise denjenigen, die bereits der im vorigen Kapitel durchgeführten Fallstudienanalyse zugrunde lagen. Einbezogen werden demnach sämtliche Spielzeiten der Bundesligavereine, die im Zeitraum der Saisons 2003/04 bis 2013/14 mindestens ein Mal an der Champions League teilnahmen.

Als Ursprungsquelle der verwendeten Daten dienen wiederum das Onlineportal transfermarkt.de sowie für die Spiel- bzw. Ergebnis- und Tabellendaten die Internetpräsenz des Fachmagazins Kicker (siehe hierzu auch Abschnitt 5.3.1, in dem der Datensatz der Fallstudienanalyse beschrieben wird).

Zur Untersuchung der zuvor aufgestellten Hypothesen werden folgende Variablen verwendet:<sup>18</sup>

*Marktwert (Marktwert)*: Die Variable *Marktwert* beschreibt den Marktwert einer Mannschaft. Eine ausführliche Beschreibung des Marktwerts befindet sich auf Seite 31 und 32.

*Marktwertveränderung (MW-Change)*: *Marktwertveränderung (MW-Change)* drückt die relative Veränderung des Marktwerts im Vergleich zum Marktwert der Vorsaison aus. Sie ergibt sich aus der Formel  $(\text{Marktwert}(t_1) - \text{Marktwert}(t_0)) / \text{Marktwert}(t_0)$ .

*Marktwert Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Kader (alt))*: Diese Variable drückt den aktuellen Marktwert derjenigen Spieler aus, die in der Vorsaison den Spielerkader des Vereins bildeten. Sie gibt also an, wie hoch der Marktwert des zur Verfügung stehenden Kadern ohne die Durchführung von Transferaktivitäten (also ohne Spielerabgänge und Spielerzugänge) wäre.

*Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader (alt))*: Diese Variable zeigt, wie sehr sich der Marktwert derjenigen Spieler verändert hat, die in der Vorsaison den Kader des betrachteten Vereins bildeten.

*Marktwert Zugänge (MWZ)*: *Marktwert Zugänge (MWZ)* ist die Summe der Marktwerte derjenigen Spieler, die ein Verein in der betrachteten Saison verpflichtet hat. Die Variable gibt an, wie groß der durch Neuzugänge einer Saison entstehende Marktwertzufluss war.

---

<sup>18</sup> Die bei den statistischen Auswertungen verwendete Variablenbezeichnung ist dabei in Klammern angegeben.

*Marktwert Abgänge (MWA)*: Analog zur Variable *Marktwert Zugänge (MWZ)* wird die Variable *Marktwert Abgänge (MWA)* gebildet. Der Unterschied besteht darin, dass die Abgänge eines Vereins betrachtet werden. Die Variable drückt also die Größe des durch Spielerabgänge entstandenen Marktwertabflusses eines Vereins zu einer bestimmten Saison aus.

*Zugang-Abgang-Bilanz (Z-A)*: Diese Variable ergibt sich aus der Differenz der beiden eben eingeführten Variablen *MWZ* und *MWA*. Sie gibt an, ob durch die Transferaktivitäten des Managements eines Vereins mehr Marktwert in eine Mannschaft zugeflossen ist oder ob die Marktwerte der abgehenden Spieler größer waren.

*Transfereinnahmen (TE)*: *Transfereinnahmen (TE)* bezieht sich auf die Einnahmen, die ein Verein durch den Verkauf von Spielern innerhalb einer Spielzeit erzielen konnte.

*Transferausgaben (TA)*: Diese Variable gibt an, wie groß die Ausgaben eines Klubs für Neuzugänge innerhalb einer Spielzeit waren.

*Transferbilanz (T-Bilanz)*: Die Differenz der beiden Variablen *TE* und *TA* führt zur Transferbilanz (*T-Bilanz*). Sie zeigt an, ob einem Klub durch seine Transferaktivitäten mehr finanzielle Mittel zu- oder abgeflossen sind.

*Champions League (CL)*: *Champions League (CL)* ist eine Dummyvariable, die angibt, ob ein Verein in der betrachteten Spielzeit für die Champions League qualifiziert ist. Die Codierung 1 bedeutet dabei „nimmt teil“, 0 entspricht „nimmt nicht teil“.

*Bundesligaplatzierung (BL Platz)*: Die ordinalskalierte Variable *Bundesligaplatzierung (BL Platz)* gibt an, welchen Rang das betrachtete Team in der Abschlusstabelle einer bestimmten Spielzeit erreichte.

## 6.4. Ergebnisse

An dieser Stelle sollen die im vorangegangenen Abschnitt aufgestellten Hypothesen überprüft werden.

*H1: In Spielzeiten, in denen Mannschaften für die Champions League qualifiziert sind, steigt deren Marktwert zu Saisonbeginn stärker als in anderen Saisons.*

Zur Klärung dieser Hypothese werden die 88 betrachteten Fälle zunächst anhand einer Gruppenvariable in zwei Gruppen unterteilt. Eine Gruppe umfasst diejenigen Fälle, in denen Mannschaften für die Champions League qualifiziert waren. Die andere Gruppe besteht aus den Fällen, in denen keine Champions League-Teilnahme vorlag. Als Gruppenvariable wird daher die Variable *Champions League (CL)* gewählt.

In 32 Fällen lag eine Champions League-Teilnahme. In 56 Fällen hingegen nahmen die betrachteten Teams in der entsprechenden Spielzeit nicht an der Champions League teil (siehe hierzu auch Abschnitt 4.3.1.2 auf Seite 60 f.).

Um den Marktwertanstieg in den jeweiligen Fällen zu überprüfen, wird als Testvariable die Variable *Marktwertveränderung (MW-Change)* verwendet. Diese ist normalverteilt, weswegen zum Vergleich der Mittelwerte der beiden Gruppen ein t-Test gewählt wird.

Die Resultate dieses Tests sind in den Tabellen 61 und 62 zu sehen. Es zeigt sich, dass ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen hinsichtlich der Marktwertveränderung besteht. Der Signifikanzwert liegt bei 0,004. Damit bestätigt sich die Hypothese, dass Teams in Spielzeiten, in denen sie für die Champions League qualifiziert sind, höhere Marktwertanstiege vorweisen können als in anderen Spielzeiten.

Gruppenstatistik					
	CL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
MW-Change	nein	54	,022563	,2469687	,0336082
	ja	34	,170003	,1951481	,0334676

Tabelle 61: Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen *Marktwertveränderung (MW-Change)*

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
MW-Change	Varianzen sind gleich	2,177	,144	-2,948	86	,004	-,1474400	,0500207
	Varianzen sind nicht gleich			-3,109	81,506	,003	-,1474400	,0474299

Tabelle 62: : t-Test der Variablen *Marktwertveränderung (MW-Change)*

*H2: In Spielzeiten, in denen Mannschaften für die Champions League qualifiziert sind, steigt der Marktwert derjenigen Spieler, die in der Vorsaison durch ihre Leistungen die Champions League-Teilnahme ermöglichten, zu Saisonbeginn stärker als in anderen Saisons.*

Wie bereits bei Hypothese 1 werden auch jetzt alle 88 Fälle betrachtet. Ebenfalls gleich ist die Teilung der Fälle in zwei Gruppen anhand der Gruppierungsvariablen *Champions League (CL)*. Das Ziel ist zu untersuchen, ob der Marktwert derjenigen Spieler, die in der vorhergehenden Spielzeit durch ihre Leistungen eine Teilnahme an der Champions League erspielten, zu Beginn der Champions League-Saisons stärker ansteigen als in anderen Spielzeiten.

Es geht also darum, zu untersuchen, wie sich der Marktwert der am Erfolg der Champions League-Qualifikation beteiligten Spieler ändert. Die entsprechende Testvariable ist dabei *Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader (alt))*. Da diese normalverteilt ist, wird wieder ein t-Test zum Vergleich der Mittelwerte der zwei gebildeten Gruppen gewählt.

Gruppenstatistik					
	CL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
MW-Change Kader (alt)	nein	54	-,016170	,1833137	,0249458
	ja	34	,124759	,1828789	,0313635

Tabelle 63: Gruppenstatistiken zum t-Test der Variable *Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader (alt))*

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehler der Differenz
MW-Change Kader (alt)	Varianzen sind gleich	,032	,858	-3,515	86	,001	-,1409292	,0400963
	Varianzen sind nicht gleich			-3,517	70,414	,001	-,1409292	,0400745

**Tabelle 64: t-Test der Variable *Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader (alt))***

Es zeigt sich, dass ein hochsignifikanter Unterschied (Signifikanzwert 0,001) zwischen den beiden Gruppen besteht (Tabelle 63 und 64). Ist ein Verein also in einer Saison für die Champions League qualifiziert, steigt der Marktwert des an der Qualifikation beteiligten Kaders stärker als in anderen Spielzeiten. Hypothese 2 kann somit bestätigt werden.

Allerdings ist fraglich, inwieweit ein Kausalzusammenhang zwischen der Champions League und dem Ansteigen des Marktwerts der an der Qualifikation beteiligten Spieler hergestellt werden kann. Die Qualifikation zur Champions League wird schließlich durch das Abschneiden in der Bundesliga sichergestellt, weshalb die Marktwertaufwertung der Spieler durchaus auf deren Leistungen in der Bundesliga zurückgeführt werden könnte. Um dies zu prüfen, wird an dieser Stelle eine einfache lineare Regressionsanalyse durchgeführt.

Als abhängige Variable wird *Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader (alt))*, gewählt, da die Einflussfaktoren auf die Marktwertveränderung des an der Champions League-Qualifikation beteiligten Kaders überprüft werden sollen. Die unabhängigen Variablen sind zum einen *Champions League (CL)* und zum anderen *Bundesligaplatzierung<sub>(t-1)</sub> (BL Platz<sub>t-1</sub>)*.

Modellübersicht				
Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	,528 <sup>a</sup>	,279	,262	,1672994

a. Prädiktoren: (Konstante), BL Platz t-1, CL

**Tabelle 65: Modellzusammenfassung Regression (*Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub>*)**

ANOVA<sup>a</sup>

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	,920	2	,460	16,435	,000 <sup>b</sup>
Residuum	2,379	85	,028		
Gesamtsumme	3,299	87			

a. Abhängige Variable: MW-Change Kader (alt)

b. Prädiktoren: (Konstante), BL Platz t-1, CL

**Tabelle 66: Signifikanz der Regressionsanalyse (Marktwertveränderung Kader (alt))**

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,214	,059		3,642	,000
	CL	-,031	,055	-,079	-,572	,569
	BL Platz t-1	-,028	,007	-,584	-4,250	,000

a. Abhängige Variable: MW-Change Kader (alt)

**Tabelle 67: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (Marktwertveränderung Kader (alt))**

Tabelle 66 zeigt, dass das Regressionsmodell hochsignifikant ist (Signifikanzwert 0,000). Die Varianz der abhängigen Variablen *Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub>* (*MW-Change Kader(alt)*) wird durch das Modell zu 26,2 Prozent erklärt (Tabelle 65).

Tabelle 67 lässt erkennen, dass die Bundesligaplatzierung in der Saison, in der die Champions League-Qualifikation erreicht wurde, höchstsignifikanten Einfluss auf die Marktwertveränderung der beteiligten Spieler besitzt. Die Tatsache der Qualifikation an sich (Variable *Champions League (CL)*) hat hingegen keinen signifikanten Einfluss.

Zusätzlich ist jedoch auch von Interesse zu erfahren, wie sich der Marktwert einer Mannschaft in Spielzeiten, in denen das Team in der Champions League aktiv ist, entwickelt im Vergleich zu Saisons ohne Champions League-Beteiligung. Dies lässt sich ganz einfach dadurch überprüfen, indem die Gruppenvariable *Champions League (CL)* durch *Champions League<sub>(t-1)</sub>* (*CL<sub>t-1</sub>*) ersetzt wird. Diese neue Gruppenvariable gibt also an, ob ein Verein in der Vorsaison in der Champions League aktiv war.

Da nun deren Einfluss auf die Marktwertveränderung des Kaders der Vorsaison getestet wird, ist die Testvariable wieder *Marktwertveränderung Kader (alt)* (*MW-Change Kader (alt)*).

Gruppenstatistik					
	CL t-1	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
MW-Change Kader (alt)	nein	56	,064830	,1938025	,0258979
	ja	32	-,008184	,1904770	,0336719

**Tabelle 68: Gruppenstatistiken zum t-Test (2) der Variable *Marktwertveränderung Kader (alt)* (*MW-Change Kader (alt)*)**

Tabelle 69 offenbart, dass sich die beiden Gruppen hinsichtlich der Marktwertveränderung auf dem Zehn-Prozent-Niveau signifikant unterscheiden. Der Signifikanzwert beträgt 0,091. Jedoch hat eine Teilnahme an der Champions League im selben Jahr negative Auswirkungen auf den Marktwert der Spieler.

Der durchgeführte Test zeigt, dass Spieler, wenn sie in der Champions League aktiv sind, im Mittel eine signifikant negative und schlechtere Entwicklung bezüglich ihres Marktwerts erleiden als Spieler, die nicht in der Champions League spielen.

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
MW-Change Kader (alt)	Varianzen sind gleich	,458	,501	1,711	86	,091	,0730147	,0426827
	Varianzen sind nicht gleich			1,719	65,588	,090	,0730147	,0424794

**Tabelle 69: t-Test (2) der Variable *Marktwertveränderung Kader (alt)* (*MW-Change Kader (alt)*)**

Um auch an dieser Stelle den gleichzeitigen Einfluss der Bundesligaplatzierung im Jahr der Champions League-Teilnahme zu erfassen, wird wiederum eine einfache lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Im Vergleich zur Regressionsanalyse der Tabellen 70 bis 72 ändert

sich dabei die Variable *Champions League (CL)*, die auch hier durch die Variable *Champions League<sub>(t-1)</sub> (CL<sub>t-1</sub>)* ersetzt werden muss.

**Modellübersicht**

Modell	R	R-Quadrat	Angepasstes R-Quadrat	Standardfehler der Schätzung
1	,614 <sup>a</sup>	,377	,363	,1554773

a. Prädiktoren: (Konstante), CL t-1, BL Platz t-1

**Tabelle 70: Modellzusammenfassung Regression (2) (Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub>)**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadratrate	F	Sig.
1	Regression	1,244	2	,622	25,738	,000 <sup>b</sup>
	Residuum	2,055	85	,024		
	Gesamtsumme	3,299	87			

a. Abhängige Variable: MW-Change Kader (alt)

b. Prädiktoren: (Konstante), CL t-1, BL Platz t-1

**Tabelle 71: Signifikanz der Regressionsanalyse (2) (Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub>)**

Das Regressionsmodell erweist sich dabei als hochsignifikant (Tabelle 71). Es erklärt die Varianz der abhängigen Variablen *Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Change Kader<sub>(alt)</sub>)* zu 36,3 Prozent (Tabelle 70).

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,256	,035		7,360	,000
	BL Platz t-1	-,029	,004	-,605	-6,855	,000
	CL t-1	-,132	,036	-,328	-3,714	,000

a. Abhängige Variable: MW-Change Kader (alt)

**Tabelle 72: Koeffizienten-Output der Regressionsanalyse (2) (Marktwertveränderung Kader<sub>(alt)</sub>)**

Die abhängige Variable *Marktwertveränderung Kader*  $(alt)$  (*MW-Change Kader(alt)*) wird demnach sowohl von der Variablen *Bundesligaplatzierung* $_{(t-1)}$  (*BL Platz $_{t-1}$* ) als auch von der Variablen *Champions League* $_{(t-1)}$  (*CL $_{t-1}$* ) signifikant beeinflusst (Tabelle 72).

Eine gute (also niedrige, da Rang 1 besser ist als Rang 18) Bundesligaplatzierung hat dabei positiven Einfluss auf den Marktwert der Spieler. Je höher die Platzierung ist (also beispielsweise Rang 18), desto schlechter ist die Marktwertentwicklung des Teams. Gleichzeitig hat auch eine Teilnahme an der Champions League Auswirkungen auf den Marktwert der Spieler. Ist eine Mannschaft in der Champions League aktiv, wird ihr Marktwert signifikant negativ durch diese Teilnahme beeinflusst.

*H3: In Spielzeiten, in denen Mannschaften für die Champions League qualifiziert sind, versuchen die Manager der betroffenen Vereine ihre Mannschaften über Transfers mehr zu stärken als in anderen Saisons.*

Es soll nun überprüft werden, ob die Manager der Klubs beziehungsweise die Vereinsverantwortlichen mehr in neue Spieler investieren und so den Marktwert ihrer Teams steigern, wenn ihre Mannschaft in einer Saison an der Champions League teilnimmt und so finanzielle Zusatzeinnahmen gewiss sind. Im Gegensatz zu Hypothese 2 kann hier ein kausaler Zusammenhang unterstellt werden, da im Fußball Siegmaximierung (anstelle der Profitmaximierung) vorherrscht und freie finanzielle Mittel erfahrungsgemäß zumeist in die Kaderentwicklung investiert werden (siehe hierzu auch Abschnitt 2.1).

In der Fallstudienanalyse zeigt sich, dass die beiden Klubs Bayer 04 Leverkusen und VfL Wolfsburg, die Tochtergesellschaften großer deutscher Konzerne sind und damit von Investoren unterstützt werden, in ihren Transferaktivitäten unabhängig von sportlichen Erfolgen wie einer Champions League-Teilnahme bzw. den damit verbundenen Geldern sind. Daher werden diese Klubs zur Überprüfung der Hypothese 3 eliminiert. Es bleiben damit 66 Fälle, die anhand der Variablen *Champions League* (*CL*) in zwei Gruppen geteilt werden. In 30 Fällen waren die betrachteten Teams dabei in der Champions League aktiv, während sie sich in den übrigen 36 Spielzeiten nicht für diesen Wettbewerb qualifizieren konnten (Tabelle 73).

## CL

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig nein	36	54,5	54,5	54,5
ja	30	45,5	45,5	100,0
Gesamtsumme	66	100,0	100,0	

**Tabelle 73:** Häufigkeitstabelle zur Gruppenvariablen *Champions League (CL)* für H3

Um nun das Transferverhalten der Vereinsmanager bei einer anstehenden Champions League-Teilnahme zu analysieren, können grundsätzlich zwei Testvariablen verwendet werden.

Einerseits soll geprüft werden, wie sich die Variable *Zugang-Abgang-Bilanz (Z-A)* in den betrachteten Saisons verhält. Sie gibt an, ob dem Team durch die Transferaktivitäten der Verantwortlichen mehr Marktwert zugefügt wurde oder eine Reduzierung stattfand. Um hierbei Vergleichbarkeit unter den Vereinen herzustellen, wird die Variable *Zugang-Abgang-Bilanz (Z-A)* ins Verhältnis zur Variablen *Marktwert Kader<sub>(alt)</sub> (MW-Kader (alt))* des jeweiligen Teams gesetzt. Dies ist insofern notwendig, da bei Bayern München beispielsweise eine *Zugang-Abgang-Bilanz (Z-A)* von 20,00 Mio. Euro aufgrund des hohen Kadermarktwerts eine unbedeutendere Rolle spielt als bei Werder Bremen. Die deshalb gebildete Testvariable lautet

$$\frac{(Z - A)}{MW \text{ Kader (alt)}}$$

Sie gibt letztlich an, wie sehr ein bestehendes Team durch Neuzugänge beziehungsweise Abgänge in Bezug auf seinen Marktwert verändert wird.

Zur Überprüfung der Hypothese 3 wird ein t-Test verwendet.

Auch wenn die Manager der in der Champions League spielenden Teams den bestehenden Kaderwert im Durchschnitt durch ihre Aktivitäten mehr erhöhten als die Manager der übrigen Mannschaften, so kann kein signifikanter Unterschied festgestellt werden (Signifikanzwert 0,289). Hypothese 3 kann bei Verwendung der Variablen *Zugang-Abgang-Bilanz (Z-A)* somit nicht bestätigt werden (Tabelle 74 und 75).

Gruppenstatistik					
	CL	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
(Z-A)/MW Kader (alt)	nein	36	,016133	,1472857	,0245476
	ja	30	,053143	,0891363	,0162740

Tabelle 74: Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen *(Z-A)/ MW Kader (alt)* aus H3

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
(Z-A)/MW Kader (alt)	Varianzen sind gleich	4,668	,034	-1,204	64	,233	-,0370100	,0307408
	Varianzen sind nicht gleich			-1,257	58,815	,214	-,0370100	,0294521

Tabelle 75: t-Test der Variablen *(Z-A)/ MW Kader (alt)* aus H3

Eine weitere Möglichkeit, Hypothese 3 zu testen, besteht darin, die Transferbilanzen (also die Differenz aus Transfereinnahmen und Transferausgaben) der Vereine zu betrachten. So kann festgestellt werden, ob die Vereinsverantwortlichen in Champions League-Saisons schlechtere Transferbilanzen erwirtschaften und somit mehr Geld für Neuzugänge ausgeben und gleichzeitig weniger für Abgänge einnehmen als in Spielzeiten, in denen keine Einnahmen aus der Champions League zur Verfügung stehen. Die entsprechende Variable wurde zuvor als *Transferbilanz (T-Bilanz)* definiert. Analog zur *Zugang-Abgang-Bilanz (Z-A)* soll auch sie ins Verhältnis zur Variablen *Marktwert Kader (alt) (MW-Kader (alt))* des jeweiligen Teams gesetzt werden. Somit lautet die nun verwendete Testvariable:

$$\frac{(T - Bilanz)}{MW Kader (alt)}$$

Sie drückt aus, wie stark die Transferaktivitäten des Managements im Verhältnis zum Marktwert des Kaders vor diesen Transferaktivitäten sind.

Es zeigt sich, dass sich die beiden Gruppen bezüglich ihres Mittelwerts signifikant voneinander unterscheiden (Tabelle 76 und 77). Der Signifikanzwert liegt bei 0,029. Vereine, die sich für die Champions League qualifiziert haben, weisen demnach signifikant schlechtere Transferbilanzen auf als Teams, die eine Champions League-freie Saison erleben. Die Klubs investieren also netto im Verhältnis zu ihrem Kaderwert in den Spielzeiten mehr, in denen sie in der Champions League aktiv sind. Somit bestätigt sich an dieser Stelle Hypothese 3.

Gruppenstatistik					
	CL	H	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
(T-Bilanz)/MW Kader (alt)	nein	36	-,003639	,0912178	,0152030
	ja	30	-,051823	,0818639	,0149462

Tabelle 76: Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen (T-Bilanz)/ MW Kader (alt) aus H3

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
(T-Bilanz)/MW Kader (alt)	Varianzen sind gleich	,012	,913	2,238	64	,029	,0481844	,0215326
	Varianzen sind nicht gleich			2,260	63,622	,027	,0481844	,0213195

Tabelle 77: t-Test der Variablen (T-Bilanz)/ MW Kader (alt) aus H3

*H4: Folgt auf eine Champions League-Saison eine Spielzeit ohne Teilnahme an diesem Wettbewerb, führen die Transferaktivitäten der Manager zu höheren Marktwertrückgängen ihrer Mannschaften als in anderen Saisons.*

Anhand der Erkenntnisse der Fallstudienanalyse wird gezeigt, dass mit dem Einzug in die Champions League nicht nur der Marktwert der Teams, sondern auch dessen Personalkosten

steigen, die nur durch die in der Champions League erzielten Einnahmen gedeckt werden können. Auch betroffene Verantwortliche aus der Bundesliga äußern sich in diese Richtung. Die Hypothese lautet daher, dass die Vereinsmanager entsprechende Anpassungen in Form von Spielerverkäufen vornehmen müssen, sobald sie eine Qualifikation für die Champions League verpassen. Hierbei sind Klubs, die von Investoren unterstützt werden (Bayer 04 Leverkusen, VfL Wolfsburg), nicht von solchen Maßnahmen betroffen, da bei ihnen keine Abhängigkeit von den Champions League-Einnahmen vorliegt.

Diese müssen also von der Analyse von Hypothese 4 ausgeschlossen werden, womit wieder insgesamt 66 Fälle übrig bleiben.

Um Hypothese 4 zu testen, muss geprüft werden, ob Manager von Vereinen andere Transferentscheidungen treffen, wenn auf eine Spielzeit mit Champions League-Teilnahme eine Saison ohne Champions League folgt. Insofern müssen zunächst die 66 betrachteten Fälle in zwei Gruppen geteilt werden (Tabelle 78).

CL-Aus					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	nein	56	84,8	84,8	84,8
	ja	10	15,2	15,2	100,0
Gesamtsumme		66	100,0	100,0	

**Tabelle 78: Häufigkeitstabelle zur Gruppenvariablen *CL-Aus* für H4**

Dabei fließt also bei der Gruppenbildung im Vergleich zu vorherigen Analysen eine zusätzliche Komponente mit ein, da berücksichtigt werden soll, ob ein Verein, der in der aktuellen Spielzeit nicht in der Champions League vertreten ist, in der Saison zuvor in diesem Wettbewerb aktiv war.

Die eine Gruppe beinhaltet daher diejenigen Fälle, in denen das betrachtete Team in Vorsaison  $t_{(-1)}$  in der Champions League vertreten war, in der aktuellen Spielzeit  $t_{(0)}$  einen erneuten Einzug in diesen Wettbewerb jedoch verpasste. Diese Gruppe wird in der neu eingeführten Gruppierungsvariable *CL Aus* mit „1“ bzw. „ja“ codiert. Die andere Gruppe umfasst alle anderen Fälle (Codierung der Variable *CL Aus* daher mit „0“ bzw. „nein“).

Um das Transferverhalten der Vereinsmanager zu analysieren, wird auf die zwei Testvariablen zurückgegriffen, die bereits aus der Untersuchung von Hypothese 3 bekannt sind.

Zunächst soll überprüft werden, wie sich die Differenz aus den Marktwerten der Zugänge zu den Abgängen im Verhältnis zum vor der Durchführung der Transfers bestehenden Kadermarktwert entwickelt, wenn ein Verein eine wiederholte Teilnahme an der Champions League verpasst. Die Testvariable lautet in dem Fall also

$$\frac{(Z - A)}{MW \text{ Kader (alt)}}$$

In den Tabellen 79 und 80 sind die Ergebnisse des entsprechenden t-Tests aufgeführt.

	CL-Aus	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
(Z-A)/MW Kader (alt)	nein	56	,046098	,1220508	,0163097
	ja	10	-,040640	,1196972	,0378516

**Tabelle 79: Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen (Z-A)/ MW Kader (alt) aus H4**

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
	(Z-A)/MW Kader (alt)						
Varianzen sind gleich	,249	,620	2,076	64	,042	,0867382	,0417878
Varianzen sind nicht gleich			2,104	12,581	,056	,0867382	,0412159

**Tabelle 80: t-Test der Variablen (Z-A)/ MW Kader (alt) aus H4**

Es zeigt sich, dass Vereine, die sich nicht wiederholt für die Champions League qualifizieren können, im Verhältnis zu ihrem vor den Transferaktivitäten bestehenden Kaderwert durch Transfers signifikant mehr an Marktwert verlieren als andere Teams, die im Durchschnitt sogar Marktwert hinzugewinnen können. Hypothese 4 kann damit an dieser Stelle bestätigt werden.

Zusätzlich soll untersucht werden, ob sich die beiden Gruppen nicht nur hinsichtlich der Marktwerte von Zugängen und Abgängen unterscheiden, sondern ob auch die Transferbilanzen der Vereine, die eine erneute Qualifikation zur Champions League verfehlten, von denen der übrigen Vereine abweichen.

Hierfür wird die Variable *Transferbilanz (T-Bilanz)* wiederum ins Verhältnis gesetzt zum Marktwert der Mannschaft vor den Transferaktivitäten, wodurch folgende, bereits bekannte Testvariable entsteht:

$$\frac{(T - Bilanz)}{MW \text{ Kader (alt)}}$$

Mit ihr soll geprüft werden, wie viel Geld Manager durch Transfers ausgeben bzw. einnehmen im Verhältnis zum Marktwert des ihnen zur Verfügung stehenden Spielerkaders.

Die Resultate des zugehörigen t-Tests sind in den Tabellen 81 und 82 dargestellt.

Gruppenstatistik					
	CL-Aus	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
(T-Bilanz)/MW Kader (alt)	nein	56	-,036005	,0841856	,0112498
	ja	10	,033060	,1018143	,0321965

**Tabelle 81: Gruppenstatistiken zum t-Test der Variablen *(T-Bilanz)/ MW Kader (alt)* aus H4**

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
(T-Bilanz)/MW Kader (alt)	Varianzen sind gleich	,021	,885	-2,316	64	,024	-,0690654	,0298265
	Varianzen sind nicht gleich			-2,025	11,304	,067	-,0690654	,0341053

**Tabelle 82: t-Test der Variable (T-Bilanz)/ MW Kader (alt) aus H4**

Es ergibt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen (Signifikanzwert 0,024). Klubs, die in der vergangenen Saison noch in der Champions League aktiv waren, in der aktuellen Spielzeit jedoch nicht an diesem Wettbewerb teilnehmen, erwirtschaften demnach positivere Transferbilanzen als die übrigen Teams. Im Durchschnitt nehmen diese Vereine durch die Abgabe von Spielern sogar mehr ein als sie für Neuzugänge ausgeben.

## 6.5. Diskussion

Im vorigen Abschnitt wurden vier Hypothesen getestet, die auf Basis der Ergebnisse der in Kapitel 5 durchgeführten Fallstudienanalyse aufgestellt wurden. So sollten weitere Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie eine Teilnahme an der Champions League den Marktwert sowie das (Transfer-)Verhalten der beteiligten Vereinsmanagements beeinflusst.

Generell kann eine große Übereinstimmung zwischen den Ergebnissen der quantitativ-empirischen Untersuchung und der Fallstudienanalyse festgestellt werden.

Zunächst zeigt sich, dass Mannschaften mit einem signifikant gestiegenen Marktwert in Spielzeiten starten, in denen sie auch in der Champions League antreten. Dies betrifft alle betrachteten Teams. Es werden dabei also auch Mannschaften berücksichtigt, deren Klub Tochtergesellschaft eines Konzerns ist und damit finanzielle Unterstützung eines Investors erhält.

Die positive Entwicklung des Marktwerts im Falle einer Qualifikation für die Champions League kann dabei auf zwei Ursachen zurückgeführt werden.

Zum einen kann ein signifikanter Marktwertanstieg derjenigen Spieler festgestellt werden, die durch ihre Leistungen und ihr Abschneiden in der Bundesligavorsaison die Champions League-Teilnahme ermöglichten (Hypothese 2). Im Falle einer Champions League-Qualifikation ist für diese Spielergruppe also eine erhebliche Wertsteigerung zu erwarten. Da diese Qualifikation jedoch auf in der Bundesliga erbrachte Leistungen beruht, kann anhand der Ergebnisse nicht auf einen direkten Einfluss der Champions League auf diese Spieler geschlossen werden.

Um einen solchen Einfluss zu analysieren, wird im Rahmen der Überprüfung von Hypothese 2 eine zusätzliche Untersuchung durchgeführt. Dabei wird getestet, wie sich der Marktwert von Spielern im Verlauf einer Champions League-Saison entwickelt. Es wird ein signifikant negativer Unterschied im Vergleich zu Champions League-freien Spielzeiten festgestellt. Um hierbei eine mögliche Beeinflussung der Ergebnisse durch die von den Spielern in der Bundesliga gezeigten Leistungen zu berücksichtigen, wurde eine entsprechende Regressionsanalyse durchgeführt. Es zeigt sich, dass auch die Platzierung in der Abschlusstabelle signifikanten Einfluss auf den Marktwert einer Mannschaft besitzt. Dieser Effekt ist dabei stärker als der einer Champions League-Teilnahme. Folglich lässt sich diesbezüglich festhalten:

Spieler starten aufgrund ihrer guten Bundesligaplatzierung mit höheren Marktwertanstiegen in eine Champions League-Saison. In dieser selbst hat die Teilnahme an der Champions League jedoch signifikant negativen Einfluss auf die Werte der Spieler. Ein möglicher Grund ist, dass der Marktwertaufwertung im Vorlauf der Champions League-Spiele eine hohe Erwartung an die Spieler zugrunde liegt, die diese in den Champions League-Partien selbst dann nicht bestätigen können. Durch eine gute Platzierung in der Bundesliga können sie ihren Marktwert jedoch positiv beeinflussen und so dem Effekt der Abwertung durch die Champions League entgegenwirken.

Obendrein wird neben der Marktwertentwicklung der sich bereits im Kader eines Vereins befindlichen Spieler untersucht, welchen Einfluss eine Champions League-Teilnahme auf das Transferverhalten der Manager besitzt, die durch ihre Zu- und Verkäufe den Mannschaftswert zusätzlich beeinflussen können. Es wird anfangs vermutet, dass die Vereinsverantwortlichen die durch die Champions League gesicherten Zusatzeinnahmen nutzen, um ihr Team dementsprechend zu stärken (Hypothese 3).

Es zeigt sich allerdings zunächst, dass die Manager der Vereine im Falle einer Champions League-Qualifikation den Marktwert der Mannschaft durch ihre Transfers nicht signifikant

steigern können im Vergleich zu Teams, die nicht an der Champions League teilnehmen. Bei Betrachtung der Transferbilanzen kann jedoch interessanterweise festgestellt werden, dass die Manager der Champions League-Teilnehmer im Verhältnis zum Wert ihres Spielerkaders mehr Geld für Transfers ausgeben (und weniger einnehmen) als ihre Konkurrenten, die nicht für die Champions League qualifiziert sind.

Diese beiden Ergebnisse lassen zum einen den Schluss zu, dass Manager, wenn sich ihr Team nicht für die Champions League qualifiziert hat, vermehrt ablösefreie Spieler verpflichten und so den Marktwert ihrer Mannschaft steigern, gleichzeitig jedoch die Transferbilanz ihres Vereins nicht negativ belasten.

Zum anderen ist es möglich, dass Manager im Falle einer Champions League-Teilnahme die ihnen dann zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ineffizient einsetzen. Ihre Transferbilanzen sind im Vergleich zu anderen Teams schlechter, obwohl sie den Marktwert ihrer Mannschaften nicht entscheidend verbessern. Anstatt nach günstigen oder ablösefreien Alternativen zu suchen, werden Wunschspieler zu hohen Preisen verpflichtet und über Jahre an den Verein gebunden. Zu einem ähnlichen Schluss kommen Lehmann/Weigand (1997), die beobachten, dass Vereinsverantwortliche häufig „den zukünftigen Erfolg der eigenen Mannschaft überschätzen (...), was sich vielfach in überhöhten Ausgaben für Spieler äußert, die nicht in die Mannschaft integriert werden konnten und unter Verlust weiterverkauft werden mussten“ (Lehmann/Weigand 1997, S. 399).

Diese Erkenntnis führt umgehend zu Hypothese 4, nach welcher Manager im Verhältnis zum Kaderwert des Teams durch Transfers mehr an Marktwert abgeben als Konkurrenten, wenn auf eine Champions League-Saison eine Spielzeit ohne Champions League folgt. Die Fallstudienanalyse zeigt nämlich, dass im Falle einer Champions League-Teilnahme die Personalkosten eines Vereins so stark steigen, dass sie nur mithilfe der Einnahmen aus der Champions League zu begleichen sind. Diese Beobachtung deckt sich mit den Aussagen des Vorstandsvorsitzenden des FC Bayern Münchens, Karl-Heinz Rummenigge, der bemerkt, dass im Falle einer Teilnahme an der Champions League ein größerer Kader benötigt wird, um die nationalen und internationalen Aufgaben zu absolvieren. „Entsprechend höher sind unsere Kosten, deshalb brauchen wir auch höhere Einnahmen“ (Rummenigge 2013, S. 21).

Da diese Kosten durch längerfristige Verträge dauerhaft steigen, können sie durch die Vereine nur dann beglichen werden, wenn demgegenüber eine jährliche Champions League-Teilnahme mit den damit verbundenen Einnahmen erreicht werden kann. Insofern sind beim

Verfehlen einer erneuten Champions League-Qualifikation entsprechende Maßnahmen notwendig, um die Kosten zu senken. So weist Bruno Labbadia, Trainer des VfB Stuttgart, darauf hin, dass man bei vielen Vereinen Probleme beobachten könne, wenn diese eine regelmäßige Teilnahme an der Champions League verpassten (siehe hierzu Sport1-Doppelpass, Sendung vom 28.04.2013).

Die quantitativ-empirischen Ergebnisse des vorigen Abschnitts bestätigen dies. Bei Verfehlen einer erneuten Champions League-Teilnahme senken die Vereinsverantwortlichen durch Transfers zum einen den Marktwert ihres Teams im Verhältnis zum Kaderwert signifikant stärker als ihre Ligakonkurrenten. Der Druck, durch Abgabe von Spielern Gehaltskosten einzusparen, wird hier deutlich. Zugleich sind die Transferbilanzen dieser Vereine aus finanzieller Sicht signifikant besser. Die Manager versuchen also auch, über den Verkauf von Spielern und die dabei generierten Ablösesummen die Einnahmelücke zu schließen, die durch das Verpassen der Champions League entstanden ist.

Es bleibt daher festzuhalten, dass Manager ihre Transferpolitik im Falle einer Champions League-Qualifikation überdenken müssen, da sich der Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel zur Stärkung des Spielerkaders als nicht nachhaltig erweist. Die Strategie, durch regelmäßige, jährliche Teilnahme an der Champions League die gestiegenen Kosten zu decken und sich so dauerhaft an der Spitze der Bundesliga zu etablieren, kann aus mehreren, bereits diskutierten Gründen nicht funktionieren.<sup>19</sup>

## **6.6. Zusammenfassung**

Mithilfe einer Fallstudienanalyse wird in Kapitel 5 die Frage untersucht, wie eine Teilnahme an der Champions League den Marktwert und das (Transfer-)Verhalten der Manager der betroffenen Bundesligateams beeinflusst. Ziel dieses Kapitels 6 ist es nun, die dort erhaltenen Erkenntnisse auf quantitativ-empirische Weise näher zu untersuchen. Dabei können die Ergebnisse der Fallstudienanalyse weiter vertieft und zusätzliche Informationen gewonnen werden.

---

<sup>19</sup> Hierbei ist vor allem die große Bedeutung von Zufallselementen im Fußball zu nennen (siehe hierzu Abschnitt 4.2.3 auf Seite 57). Auch andere Faktoren wie Managementleistung spielen eine große Rolle. Einzig Bayern München gelang es im Zeitraum der Beobachtung, sich durch einen im Verhältnis zur Konkurrenz deutlich höheren Marktwert regelmäßig (in acht von neun betrachteten Saisons) für die Champions League zu qualifizieren und so die hohen Kaderkosten zu finanzieren. Der Erfolg dieser Strategie eines Vereins senkt aufgrund der begrenzten Anzahl an zu Verfügung stehenden Champions League-Plätzen gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit von Nachahmern dieser Strategie.

Zunächst wird die Beobachtung bestätigt, dass Teams mit höheren Marktwertanstiegen in eine Saison starten, in der sie für die Champions League qualifiziert sind.

Ein solcher Anstieg ist vor allem auf den Wertzuwachs derjenigen Spieler zurückzuführen, die bereits in der Vorsaison im Kader der beobachteten Teams standen und somit durch ihre Leistungen in der Bundesliga für die Qualifikation zur Champions League verantwortlich waren. Dabei kann festgestellt werden, dass der Marktwertanstieg dieser Spieler in den Bundesligaleistungen begründet liegt, wohingegen eine Champions League-Teilnahme im Verlauf einer Spielzeit negative Auswirkungen auf den Marktwert der Spieler hat.

Außerdem zeigt sich, dass die Manager der Vereine versuchen, ihre Mannschaften über Transfers zusätzlich zu stärken. Es stellt sich jedoch heraus, dass die Manager im Bewusstsein hoher Champions League-Einnahmen ineffizient handeln und trotz vermehrter Investitionen den Marktwert ihrer Teams nicht entscheidend erhöhen.

Da sich die Vereine die in diesem Zuge gestiegenen Kosten in Spielzeiten ohne Champions League nicht leisten können, treffen die Verantwortlichen im Falle einer Nicht-Qualifikation entsprechende Maßnahmen und geben Spieler ab. Dies äußert sich zum einen in den Transferbilanzen, die dann aus finanzieller Sicht besser ausfallen als gewöhnlich, sowie in deutlichen Marktwertverlusten, die durch den Verkauf der Spieler entstehen.

Es stellt sich daher zwangsläufig die Frage, ob Spielerinvestitionen bei Erreichen der Champions League sinnvoll sind oder ob anderweitige Verwendungsmöglichkeiten für aus diesem Wettbewerb generierte Einnahmen bestehen, die nachhaltigeren Erfolg versprechen. Erkenntnisse hierzu soll das nächste Kapitel liefern.

## **7. Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition einzelner Vereine und die Competitive Balance der Bundesliga**

### **7.1. Einführung**

In der Wissenschaft herrscht Einigkeit darüber, dass die finanzielle Ausstattung eines Vereins große Bedeutung für das sportliche Abschneiden einer Mannschaft besitzt. Hat ein Klub mehr Geld zur Verfügung, kann er sich bessere Spieler leisten und so den Marktwert der Mannschaft erhöhen. Je höher der Marktwert einer Mannschaft ist, desto größer ist auch dessen Erfolgswahrscheinlichkeit sowohl in einem Einzelspiel wie auch im Gesamtverlauf einer Saison. Dieser Zusammenhang zwischen dem Marktwert eines Teams und dessen sportlichen Leistungen war in der Vergangenheit Gegenstand zahlreicher Studien und wird auch im Rahmen dieser Arbeit ausführlich untersucht.

Wie in Abschnitt 2.2.3. (siehe hierzu Seite 16 ff.) ausführlich dargestellt, bietet eine Teilnahme an der Champions League Vereinen die Möglichkeit, enorme Erlöse zu generieren. Allein die von der UEFA direkt ausgeschütteten Gelder können dabei einen großen Teil der Saison-einnahmen eines Vereins ausmachen.

Der Vorstandsvorsitzende des Bundesligisten Eintracht Frankfurt, Heribert Bruchhagen, gibt diesbezüglich in einem Interview an, dass er durch die Erlösmöglichkeiten, die die Champions League bietet, das Wettbewerbsgleichgewicht in der Bundesliga gefährdet sehe. Teams, die in der Champions League spielen, könnten aufgrund der Einnahmen ihre Spielerkader so sehr verstärken, dass national eine Festigung der Verhältnisse stattfindet, die den Ligawettbewerb dauerhaft langweilig mache. Er schlägt daher vor, die von den Klubs erzielten Champions League-Einnahmen auf alle - also auch die nicht an der Champions League teilnehmenden - Bundesligisten aufzuteilen, um die Chancengleichheit zu erhöhen (vgl. Bruchhagen 2013). Auch in der Wissenschaft wird häufig die Behauptung aufgestellt, die Champions League führe zu einer Zementierung der Wettbewerbsposition der Mannschaften, ohne diese jedoch einer Überprüfung zu unterziehen (vgl. Vöpel 2011, S. 13).

Der Einfluss einer Champions League-Teilnahme auf den Marktwert einer Mannschaft sowie das Transferverhalten der Manager wird in den beiden vorigen Kapiteln ausführlich untersucht. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen sowie bestehender Literatur soll daher nun analysiert werden, welche Rolle die Champions League-Gelder wirklich für den langfristigen Er-

folg eines Vereins und damit letztlich die Wettbewerbsausgewogenheit (Competitive Balance) der Bundesliga spielen. Da im vorigen Kapitel ineffizientes Transferverhalten der Manager von für die Champions League qualifizierten Vereinen festgestellt wird, sollen darüber hinaus Aufschlüsse über die sinnvolle Verwendung der erzielten Einnahmen gewonnen werden.

Zunächst soll daher im Grundlagenteil für das Thema relevante Literatur vorgestellt werden, die gemeinsam mit den bisherigen Ergebnissen dieser Arbeit die Basis für die hier durchgeführte Untersuchung stellt. Kern des Kapitels ist die anschließende Bildung eines theoretischen Modells, anhand dessen die Bedeutung der Champions League-Einnahmen für Vereine im Einzelnen sowie die Liga im Gesamten näher erläutert werden soll. In einem darauf folgenden empirischen Teil soll eine erste, einfache Prüfung der Auswirkungen der Champions League auf die Wettbewerbsposition der deutschen Teilnehmer sowie die Entwicklung der Competitive Balance der Bundesliga vorgenommen werden. Danach werden Handlungsoptionen der Teams und der Liga zur Erreichung ihrer Ziele diskutiert, ehe abschließend eine Zusammenfassung des Kapitels gegeben wird.

## **7.2. Grundlagen**

### **7.2.1. Competitive Balance**

Unter dem Begriff Competitive Balance versteht man grundsätzlich „die Ausgeglichenheit des sportlichen Wettbewerbs innerhalb einer Liga (intradivisional) oder zwischen verschiedenen Ligen einer Sportart (interdivisional)“ (Pfeiffer/Hovemann 2007, S. 17). Sie war in der Vergangenheit und ist immer noch ein beliebter Untersuchungsgegenstand zahlreicher Studien. Während sich Wissenschaftler zunächst vor allen Dingen mit der Competitive Balance unterschiedlicher Sportarten in Nordamerika befassten, sind mittlerweile auch vermehrt Arbeiten über die Wettbewerbsausgeglichenheit europäischer Sportligen (und dabei insbesondere des Fußballs) verfasst worden, wobei häufig der Wettbewerbsgrad sowie dessen Entwicklung im Zeitablauf untersucht wurden.

Hierbei können verschiedene Dimensionen der Competitive Balance betrachtet werden. Unterschieden wird grundsätzlich zwischen der Unsicherheit über den Ausgang eines einzelnen Spiels, die Zusammensetzung der Saisonabschlusstabelle und die Dominanz einzelner Teams über mehrere Spielzeiten hinweg (vgl. Szymanski 2003, S. 1155 ff.). Von einer ausgegliche-

nen Liga wird gesprochen, wenn die Unsicherheit über das Endergebnis einzelner Spiele hoch ist, die Mannschaften in der Abschlusstabelle eine ähnliche Punktzahl erreichen und in aufeinanderfolgenden Spielzeiten unterschiedliche Teams an der Spitze stehen.

In Anlehnung an Pfeiffer/Hovemann (2007) beziehungsweise Sloane (1971) sollen im Rahmen dieser Arbeit insbesondere die Saisonkomponente sowie die Teamkomponente untersucht werden. Erstere bezieht sich auf die Zusammenstellung der Endtabelle und behandelt damit die Frage, „wie groß die Leistungsunterschiede zwischen den Teams innerhalb einer Spielzeit sind“ (Pfeiffer/Hovemann 2007, S. 17). Letztendlich kann damit die Spannung beschrieben werden, die der Wettbewerb in der betrachteten Saison den Zuschauern und Verantwortlichen bietet. Bei der Teamkomponente hingegen steht die Abwechslung des Wettbewerbs über mehrere Jahre im Mittelpunkt. Dabei wird beispielsweise darauf geachtet, inwieweit einzelne Mannschaften ihre Leistungen im Zeitablauf wiederholen können und sich so stets dieselben Teams im Meisterschaftswettbewerb, im Ligamittelfeld oder im Kampf gegen den Abstieg befinden.

Die Competitive Balance hat in Sportligen wie der Bundesliga eine enorme Bedeutung. Nicht nur vom Ligaverband DFL, sondern auch von den einzelnen Vereinen wird anders als in den meisten anderen Branchen, in denen Unternehmen in einer Monopolsituation die größten Gewinne erzielen können, ein gewisses Ausmaß an Wettbewerbsausgeglichenheit angestrebt. Wären die Leistungsunterschiede zwischen den in einer Liga vertretenen Mannschaften zu groß und somit der Ausgang der Spiele beziehungsweise das Endresultat der Abschlusstabelle vorhersehbar, würde die Attraktivität für die Zuschauer und damit das Interesse an der Bundesliga sinken (vgl. Neale 1964, S. 2; Szymanski 2001, S. 69). Je höher die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs eines Klubs beziehungsweise je niedriger die Unsicherheit des Ausgangs, desto weniger Fans besuchen die Stadien oder verfolgen die Spiele am Fernseher, was infolgedessen zu niedrigeren Einnahmen der Vereine führt.

Während auf der einen Seite Einigkeit darüber besteht, dass eine zu starke Abnahme der Competitive Balance aufgrund sinkendem Zuschauerinteresses zu negativen Konsequenzen für die Klubs führt, ist auf der anderen Seite der optimale Grad an Unsicherheit eines Spiel- oder Saisonausgangs unklar. Laut El-Hodiri/Quirk (1971) beispielsweise werden die Zuschauerzahlen im Stadion dann gesteigert, wenn die Heimmannschaft als leichter Favorit in die Partie geht (vgl. El-Hodiri/Quirk 1971, S. 1306).

### **7.2.2. Geld und weitere Erfolgsfaktoren im Fußball**

Die Bedeutung des Geldes im Fußball ist weitläufig bekannt und wurde in der Wissenschaft schon vielfach thematisiert. So ist die finanzielle Ausstattung eines Vereins ein entscheidender Faktor sportlichen Erfolgs. Der Grund hierfür liegt in der Wichtigkeit des Marktwerts einer Mannschaft für die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Klubs, worauf bereits unter anderem in Abschnitt 5.2.1 dieser Arbeit näher eingegangen wird und zahlreiche Studien zu diesem Thema aufgeführt sind.

Grundsätzlich drückt der Marktwert eines Spielers dessen Qualität aus. Gute Spieler haben dementsprechend einen höheren Marktwert und sind damit für die Vereine aufgrund hoher Ablöseforderungen anderer Klubs sowie immenser Gehaltskosten teuer. Um sich im sportlichen Bereich gegen die Konkurrenten durchsetzen zu können, bedarf es aber genau solcher Spieler, weswegen letztlich die finanzielle Ausstattung eines Vereins eine große Rolle im Hinblick auf Erfolg oder Misserfolg spielt.

Jedoch gibt es daneben noch eine Reihe weiterer den sportlichen Erfolg eines Vereins beeinflussender Faktoren, die die Prognostizierbarkeit von Ergebnissen erschweren und damit zur Popularität des Fußballs beitragen.

So bringt einem Klub eine hohe finanzielle Ausstattung keinen Vorteil, wenn die Verantwortlichen das Geld nicht sinnvoll einzusetzen wissen. Wird für qualitativ schlechte oder mittelmäßige Spieler besonders viel gezahlt, wohingegen andere Vereine besser mit ihren Finanzen umgehen, nimmt die Bedeutung dieses Faktors für den betrachteten Verein dementsprechend ab. Hierbei fließt insbesondere die Unsicherheit darüber mit ein, inwieweit ein bestimmter Spieler seine gezeigte Qualität bei einem neuen Verein und in einem neuen Umfeld umzusetzen vermag (vgl. Vöpel 2011, S. 35). Es ist daher Aufgabe des Managements, im Rahmen der Transferpolitik die Eignung eines Spielers für eine Mannschaft korrekt einzuschätzen und über mögliche Vertragsverlängerungen, Verpflichtungen oder Verkäufe zu entscheiden. Die Kompetenz des Managements nimmt dabei eine wichtige Stellung ein und ist damit ein entscheidender Faktor bei der effizienten Nutzung der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel (vgl. Frick 2004, S. 82). Lehmann/Weigand (1997) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Vereinsverantwortliche häufig das Erfolgspotenzial der eigenen Mannschaft überschätzen und infolgedessen Ausgaben tätigen, die sich dann aufgrund ausbleibender Erfolge als nicht dauerhaft tragbar erweisen (vgl. Lehmann/Weigand 1997, S. 399). Einen ähnlichen Schluss lassen die Ergebnisse des vorigen Kapitels dieser Arbeit zu, in dem auf den häu-

fig ineffizienten und nicht nachhaltigen Einsatz finanzieller Ressourcen durch das Management hingewiesen wird.

Eine wesentliche Rolle im Fußball spielt darüber hinaus der Faktor Zufall, wie in Abschnitt 4.2.3 auf Seite 57 ausführlich gezeigt wird. Dieser umfasst generell nicht kontrollier- sowie unvorhersehbare Ereignisse, die großen Einfluss auf das Endergebnis eines Spiels beziehungsweise der Gesamtsaison ausüben und zur Folge haben können, dass sich ein eigentlich schwächer besetzter Verein gegen Klubs mit größerem Marktwert und höherer Spielerqualität durchsetzt. Zu denken ist hier beispielsweise an Fehlentscheidungen von Schiedsrichtern, abgefälschten Schüssen, Torwartfehlern oder Verletzungen (vgl. Vöpel 2011, S. 48).

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass diejenigen Vereine mit den besten Voraussetzungen auf sportlichen Erfolg in eine Spielzeit starten, die die aus finanzieller Sicht besten Bedingungen besitzen und das meiste Geld zur Verfügung haben.

### **7.2.3. Quellen und Determinanten der Klüberlöse**

Aufgrund der herausragenden Bedeutung der finanziellen Möglichkeiten eines Klubs für dessen sportliche Erfolgswahrscheinlichkeit stellt sich die Frage, welche die Erlösquellen eines Vereins sind und was die Höhe dieser Erlöse bestimmt.

Generell erzielen Bundesligavereine ihre Einnahmen aus dem (Zentral-) Verkauf der TV-Übertragungsrechte ihrer Spiele, dem Abschluss von Verträgen mit Sponsoren, dem Eintrittskartenverkauf und dem Absatz von Fanartikeln (vgl. DFL 2013b, S. 8). Diese können Klubs zusätzlich steigern, indem sie Prämien für Erfolge in nationalen wie internationalen Wettbewerben kassieren oder Spieler verkaufen und so Ablösezahlungen von anderen Vereinen erhalten.

Dabei fällt auf, dass die Höhe der Einnahmen in den meisten Fällen von der Zahl und der Kaufkraft der den Verein unterstützenden Fans abhängt (vgl. Buraimo/Forrest/Simmons 2007, S. 205; Vöpel 2011, S. 8). Die Anzahl der Anhänger eines Klubs und deren wirtschaftliche Kraft beeinflusst nämlich nicht nur die Höhe des Eintrittskartenabsatzes, sondern auch den Fanartikelverkauf und das Interesse von Sponsoren (vgl. Czarnitzki/Stadtmann 2002, S. 102).

Es zeigt sich somit, dass der Markt, der einem Verein zur Verfügung steht, von entscheidender Bedeutung für die Umsatzhöhe und damit letztendlich den sportlichen Erfolg ist.

Betrachtet man die Klubs der Bundesliga, wird deutlich, dass diesen aufgrund ihrer regionalen Ansiedlung unterschiedliche Märkte zur Verfügung stehen. Diejenigen Klubs, die auf einen großen Markt und damit automatisch eine höhere Anzahl an Fans zurückgreifen können, sind dabei generell im Vorteil (vgl. Borland/Macdonald 2003). Buraimo/Forrest/Simmons (2007) bezeichnen die Größe des Marktes sogar als die fundamentale Determinante wirtschaftlichen und somit letztendlich sportlichen Erfolgs (vgl. Buraimo/Forrest/Simmons 2007, S. 206).

Wichtiger als die schiere Größe in Form der Anzahl potenzieller Fans scheint jedoch das Umsatzpotenzial eines Marktes zu sein (vgl. Kuper/Szymanski 2012, S. 164 ff.). So sind die sportlichen Erfolgchancen der Klubs höher, die in einer Region oder einem Markt mit größerem Umsatzpotenzial beheimatet sind (vgl. El-Hodiri/Quirk 1971, S. 1313). Damit spielen auch Faktoren wie die wirtschaftliche Stärke einer Region und somit das Einkommen und die Zahlungskräftigkeit der Anhänger eine bedeutende Rolle. In Deutschland findet diesbezüglich der FC Bayern München die besten Bedingungen vor. In München haben aktuell sechs der 30 Dax-Unternehmen ihren Hauptsitz, was die wirtschaftliche Stärke dieser Region widerspiegelt. Generell zeigt eine „Landkarte der Dax-Unternehmen“ eine auffallend große Übereinstimmung mit den sportlichen Kräfteverhältnissen in Fußball-Deutschland.

Befinden sich mehrere Vereine innerhalb einer bestimmten Region und stehen somit innerhalb eines Marktes in direkter Konkurrenz zueinander, nimmt die Bedeutung des Standorts eines Klubs zwar ab, bleibt aber dennoch ein wichtiger Einflussfaktor für den wirtschaftlichen wie sportlichen Erfolg. Grundsätzlich ist die Vormachtstellung eines Klubs innerhalb seines Marktes jedoch durch hohe Eintrittsbarrieren geschützt (vgl. Buraimo/Forrest/Simmons 2007, S. 211). Eine solche ist beispielsweise der Ligamodus an sich, der jährlich eine nur begrenzte Anzahl neuer Teams in der Bundesliga erlaubt. Viele Vereine besitzen darüber hinaus eine langjährige Tradition und ein bestimmtes Image, mit dem ein Stamm von Anhängern gewonnen und gebunden werden konnte.

Dabei gilt, dass Fans einem Team sehr verbunden sind und diesem ungemein loyal gegenüberstehen (vgl. Parker/Stuart 1997). Es ist für einen Verein kaum möglich, Anhänger von anderen Klubs für sich zu gewinnen (vgl. Forrest/Simmons/Feehan 2002, S. 336). Somit steigt die Bedeutung des Ursprungsmarktes eines Vereins zusätzlich.

Jedoch konnte festgestellt werden, dass es neben der Gruppe der äußerst treuen Fans auch weitere, weniger loyale Kategorien von Anhängern gibt (vgl. Tapp/Clowes 2000, S. 1266; Mullin/Hardy/Sutton 2000). So schließen sich manche Unterstützer einem Team nur für die

Zeit an, in denen sportliche Erfolge vorliegen und der Klub daher erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit genießt (vgl. Tapp 2003, S. 204).

Vöpel (2007) sieht die Vereine aufgrund der Bedeutung ihres Marktes sowie ihrer Tradition daher einer gewissen Pfadabhängigkeit ausgesetzt, die letztlich die Erfolgchancen eines Klubs determiniert. Überwinden lässt sich diese Situation in seinen Augen lediglich durch einen großen sportlichen Erfolg („Big Push“), der den Verein auf eine neue Umsatzstufe hebt und somit Spielerneuverpflichtungen ermöglicht, mit denen man die eigentlich besser situierten Konkurrenten dauerhaft hinter sich lassen kann (vgl. Vöpel 2007, S. 6 f.).

### **7.3. Theoretische Analyse**

#### **7.3.1. Ziel, Modellbeschreibung und Vorgehen**

Heribert Bruchhagen, Vorstandsvorsitzender des Bundesligisten Eintracht Frankfurt, sieht durch die Champions League die Wettbewerbsgleichheit der Bundesliga bedroht. Die Erlösmöglichkeiten, die die Champions League bietet, seien so gut, dass sich die Teilnehmer an diesem Wettbewerb von ihren nationalen Konkurrenten dauerhaft absetzen könnten und die Bundesliga somit für den Zuschauer langweilig würde (vgl. Bruchhagen 2013).

Insofern würde eine Teilnahme an der Champions League einen wie von Vöpel (2007) angedeuteten „Big Push“ bedeuten. Ziel dieses Kapitels ist es nun, zu überprüfen, inwieweit die Qualifikation zur Champions League ein Team tatsächlich auf eine neue wirtschaftliche wie sportliche Stufe heben kann und welche Folgen sie für die restlichen nationalen Teilnehmer und damit die Competitive Balance in der Bundesliga besitzt.

Auf Grundlage der eben vorgestellten Literatur sowie der bisher in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse soll hierfür ein einfaches, anschauliches Modell erstellt werden, mit dem sich die Auswirkungen einer Champions League-Qualifikation theoretisch untersuchen und darstellen lassen.

Es wurde festgestellt, dass der sportliche Erfolg eines Vereins zu großen Teilen vom Marktwert seiner Mannschaft abhängt. Unterstellt man, dass allen Klubs Manager gleicher Qualität zur Verfügung stehen und Gelder damit optimal eingesetzt werden, wird der Marktwert selbst

von den Einnahmen eines Klubs determiniert.<sup>20</sup> Wie im Grundlagenteil gezeigt, hängen die Einnahmen vor allen Dingen von der Qualität des Marktes (Anzahl und Kaufkraft potenzieller Anhänger) ab, in dem ein Verein angesiedelt ist. Die Qualität des Marktes soll im Folgenden als „Strukturelle Bedingungen“ bezeichnet werden, wohingegen die Einnahmen, die durch die Champions League generiert werden können und deren Auswirkungen ja jetzt untersucht werden sollen, eher als „Konjunkturelle Einnahmen“ zu charakterisieren sind. Diese Einnahmen entstehen zum einen durch von der UEFA direkt ausgeschüttete Prämien, aber auch durch die für die Zeit des Erfolgs gestiegene Zahl an Anhängern. Darüber hinaus kommt dem Zufallselement im Fußball eine herausragende Bedeutung zu und darf daher an dieser Stelle nicht unberücksichtigt bleiben.

Um dem gerecht zu werden, soll zur Modellerstellung zunächst die Variable  $EW$  eingeführt werden, die als *Erfolgswert* bezeichnet werden kann.  $EW_i$  beschreibt dementsprechend den Erfolgswert des Bundesligateams  $i$ . Er determiniert die Platzierung von Team  $i$  in der Abschlusstabelle einer Bundesligasaison.  $EW_i$  setzt sich dabei zusammen aus  $MW_i$  und  $ZW_i$ , also dem *Marktwert* und dem *Zufallswert* einer Mannschaft:

$$EW_i = MW_i + ZW_i .$$

Der Marktwert  $MW$  einer Mannschaft  $i$  kann beschrieben werden als eine Funktion  $f$  aus den dieser Mannschaft zur Verfügung stehenden *strukturellen Bedingungen*  $SB_i$  sowie den *konjunkturellen Einnahmen*  $KE_i$  wie beispielsweise den durch eine Champions League-Teilnahme erzielten finanziellen Mitteln oder der mit ihr verbundenen Gewinnung von Erfolgfans:

$$MW_i = f(SB_i, KE_i) .$$

---

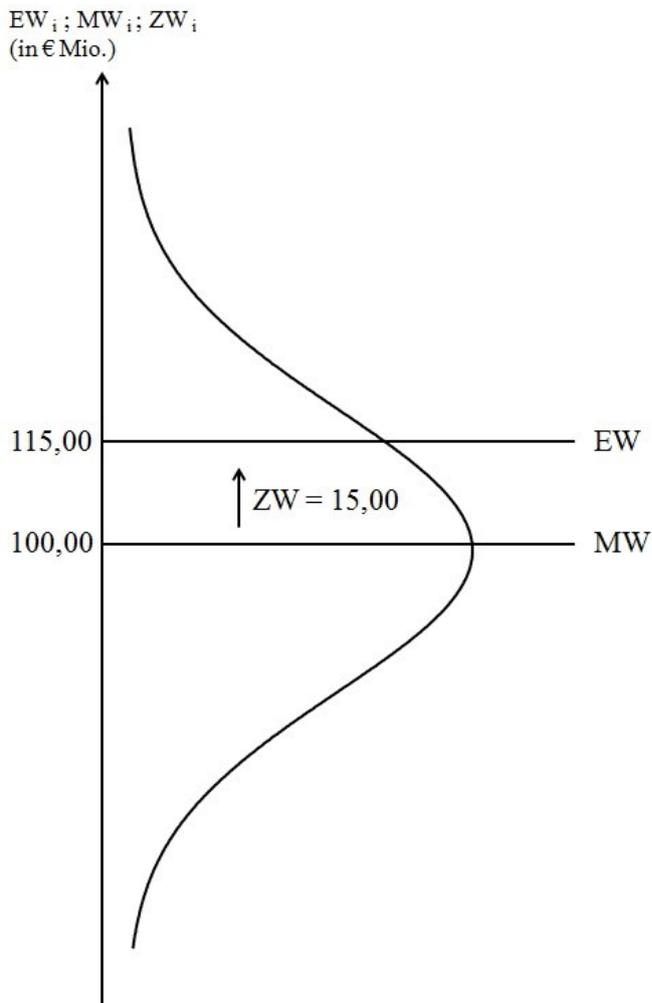
<sup>20</sup> Die Annahme gleicher Managementqualität wird aus Vereinfachungsgründen getroffen. In der Realität kann jedoch beobachtet werden, dass Vereinsverantwortliche unterschiedlich effizient mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen umgehen (siehe z. B. Hamburger SV in der Fallstudienanalyse, Kapitel 5.3.2.6.). Im späteren Verlauf dieser Untersuchung wird diese Thematik daher nochmals aufgegriffen.

$ZW_i$  ist eine um den Wert 0 normalverteilte Funktion, die den Erfolgswert  $EW_i$  und damit die Bedeutung des Marktwerts  $MW_i$  einer Mannschaft beeinflusst. Man kann sich  $ZW_i$  als einen Faktor vorstellen, der den Marktwerts  $MW_i$  einer Mannschaft in einem Einzelspiel wie im Gesamtverlauf einer Saison entweder erhöht oder verringert. Dabei sind für  $ZW_i$  theoretisch extrem große bzw. niedrige Werte möglich, wenn ein Klub beispielsweise durch enormes Verletzungspech geplagt wird oder bei einem Flugzeugabsturz alle seine Spieler verliert. Abgesehen von solchen Extremereignissen nimmt die Bedeutung des Zufalls im Verlauf einer Saison jedoch ab, weswegen Werte in einem bestimmten Bereich um den Wert 0 wahrscheinlich sind, was durch die Verwendung einer Normalverteilungsfunktion ausgedrückt werden soll.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass ein Team mit einem bestimmten Marktwert in eine Bundesligaspielzeit startet. Zufallsereignisse beeinflussen die durch den Marktwert ausgedrückte spielerische Qualität, was letztlich zu einem Erfolgswert führt. Bestimmt durch dessen Höhe ordnen sich die Mannschaften dann in der Saisonabschlusstabelle ein.

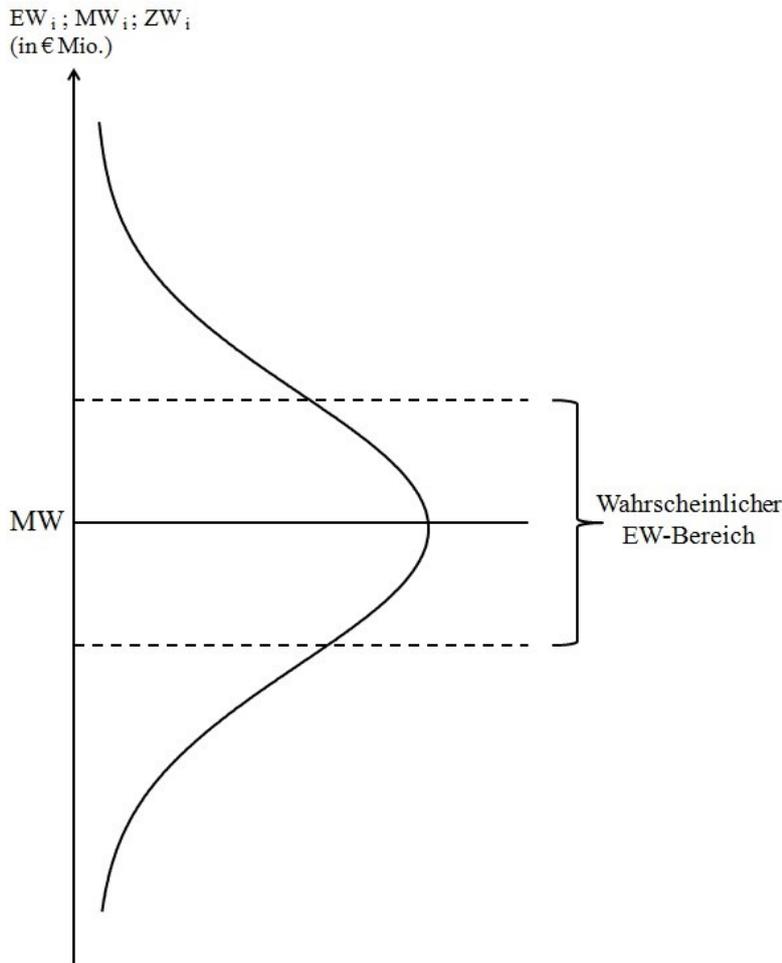
Grafisch lässt sich dies wie in Abbildung 5 darstellen.

Dort hat ein Beispielteam zu Saisonbeginn einen Marktwert von 100,00 Mio. Euro. Dieser ist - wie eben erläutert - abhängig von den strukturellen Bedingungen sowie den konjunkturellen Einnahmen des Klubs. Im Laufe einer Spielzeit ist die Mannschaft Zufallseinflüssen ausgesetzt. Im betrachteten Fall wirkt sich der Zufall positiv auf die Leistung des Teams aus. Zufallseinflüsse sind dabei um den Marktwert eines Teams normalverteilt. In diesem Beispiel beträgt der Zufallswert 15,00 Mio. Euro. Zufällige Ereignisse führen hier also zu Leistungen, die über der eigentlichen Qualität des Teams liegen. Das betrachtete Beispielteam hat somit einen Erfolgswert von 115,00 Mio. Euro, anhand dessen letztendlich die Einordnung in der Abschlusstabelle vorgenommen wird.



**Abbildung 5: Erfolgswert-Modell**

Wie bereits erwähnt sind dabei Zufallswerte nahe des Marktwerts eines Teams wahrscheinlicher als Zufallseinflüsse, die die eigentliche Qualität einer Mannschaft radikal beeinflussen und somit zu extremen Erfolgswerten führen. Um den Marktwert einer Mannschaft existiert also ein Bereich, in welchem sich nach Berücksichtigung des Zufalls zum Saisonende mit hoher Wahrscheinlichkeit der Erfolgswert dieser Mannschaft befindet (Abbildung 6).



**Abbildung 6: Wahrscheinlicher Bereich des Erfolgswerts**

In der folgenden Analyse liegt der Fokus auf diesem wahrscheinlichen Erfolgswertbereich, da Extremfälle zunächst unberücksichtigt bleiben sollen. Aus Gründen der Anschaulichkeit wird im verwendeten Modell daher die Normalverteilungsfunktion ausgeblendet und das Zufallselement lediglich durch den Wahrscheinlichkeitsbereich dargestellt.<sup>21</sup>

Untersucht werden soll nun, welche Auswirkungen eine Champions League-Teilnahme auf ein Team, dessen Positionierung in der Bundesliga und damit letztlich die Wettbewerbsausgeglichenheit besitzt. Grundsätzlich führt die Qualifikation zur Champions League in Form der *konjunkturellen Einnahmen*  $KE_i$  zu einer Erhöhung des Marktwerts für die Spielzeit der Teilnahme. Theoretisch ist ebenfalls möglich, dass eine solche Teilnahme auch eine dauerhafte Erhöhung der *strukturellen Bedingungen*  $SB_i$  (und somit des Marktwerts) nach sich zieht,

<sup>21</sup> Die Größe dieses Wahrscheinlichkeitsbereichs ist dabei vollkommen willkürlich gewählt und spielt in den nachfolgenden Ausführungen keine Rolle.

indem beispielsweise Erfolgsfans zu ständigen Anhängern des Klubs werden oder Fans außerhalb des eigentlichen Einzugsgebiets gewonnen werden können. Diese Möglichkeit wird in der Analyse in Szenario 2b berücksichtigt.

Anhand der Betrachtung der beiden fiktiven Teams A und B sollen die Auswirkungen der Champions League nun genauer untersucht werden. In Abbildung 7 ist dabei die Ausgangssituation zu Beginn der Saison<sub>(0)</sub> dargestellt.

Team A kann aufgrund besserer struktureller Bedingungen auf einen qualitativ stärkeren Kader zurückgreifen. Der Marktwert von Mannschaft A liegt daher bei  $SB_A$ . Team B hingegen findet keine vergleichbaren Bedingungen vor und kommt daher auf einen niedrigeren Marktwert, der durch  $SB_B$  bestimmt wird. Für die Champions League sind in dieser Ausgangssituation beide Teams nicht qualifiziert, weswegen sich die konjunkturellen Einnahmen auf null belaufen.

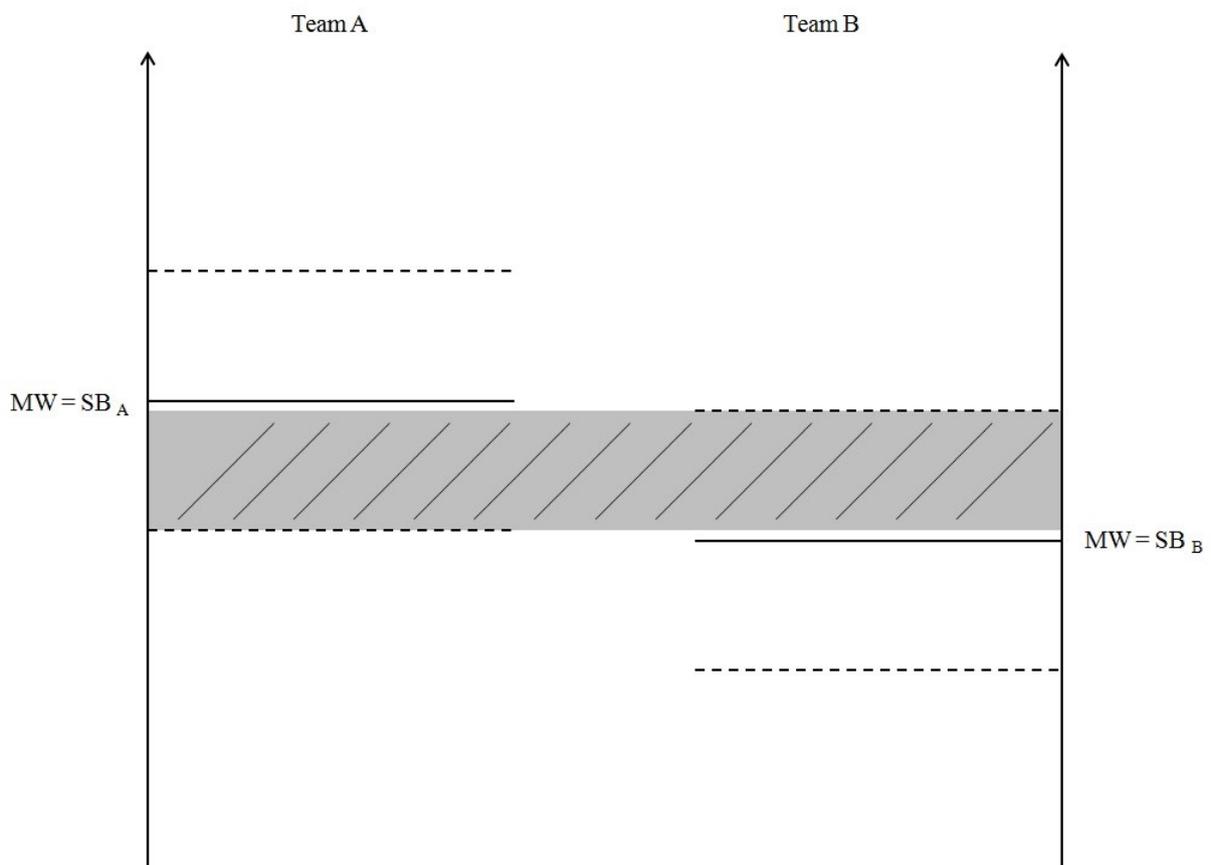


Abbildung 7: Ausgangssituation zu Saisonbeginn (0)

Obwohl sich in Mannschaft B die schwächeren Spieler befinden, hat es die Möglichkeit, sich am Saisonende vor Team A wiederzufinden. Grund hierfür ist das Zufallselement im Fußball. Der grau schraffierte Bereich in Abbildung 7 zeigt dabei an, unter welchen Bedingungen Team B die Chance hat, in der Abschlusstabelle vor Team A zu landen. Dies ist dann der Fall, wenn Team A aufgrund zufälliger Ereignisse wie Verletzungen nicht sein eigentliches Marktwertpotenzial abrufen kann und Team B so weit über seinen Möglichkeiten spielt und damit letztendlich einen Erfolgswert  $EW_B$  erreicht, der den Erfolgswert  $EW_A$  von Team A übertrifft. Ein seinem Marktwert  $SB_B$  entsprechender Erfolgswert würde Mannschaft B hierfür nicht ausreichen (Abbildung 7).

Dabei wird im Modell unterstellt, dass die Mannschaft, die am Saisonende einen höheren Erfolgswert  $EW_i$  aufweist, mit der Qualifikation zur Champions League belohnt wird, während das andere Team weiter lediglich in der Bundesliga spielt.

Ausgehend von dieser Situation sollen nun drei verschiedene Saisonausgänge untersucht werden, um so Kenntnisse über die Effekte einer Champions League-Teilnahme zu gewinnen. Dabei wird jeweils analysiert, welche Auswirkungen diese betrachteten Saisonausgänge auf die Ausgangssituation zu Beginn der Folgespielzeit Saison <sup>(1)</sup> haben.

### **7.3.2. Auswirkungen der Champions League**

#### ***Szenario 1: $EW_A < EW_B$ ; (Team B qualifiziert sich für die Champions League)***

Dieses Szenario geht davon aus, dass Team B trotz schlechterer struktureller Bedingungen zum Ende der Saison<sub>(0)</sub> aufgrund zufälliger Ereignisse einen höheren Erfolgswert als Team A erzielen und so einen besseren Platz in der Abschlusstabelle erreichen konnte, der zur Teilnahme an der Champions League berechtigt.

Die Situation, mit der beide Teams in Saison<sub>(1)</sub> starten, ist in Abbildung 8 dargestellt.

Die Champions League-Teilnahme ermöglicht Team B, zu den strukturellen Erlösen zusätzliche Einnahmen in Höhe von  $KE_B$  zu generieren. So erhält Team B von der UEFA Antritts- sowie Erfolgsprämien und einen gewissen Anteil am Marktpool, in dem die Einnahmen aus dem TV-Rechteverkauf gesammelt werden. Zudem kann der Verein durch die größere Anzahl an Spielen mehr Eintrittskarten verkaufen. Das gesteigerte Interesse zieht außerdem neue Fans an und steigert so sowohl den Absatz von Merchandisingprodukten als auch die Bedeutung für Sponsoren.

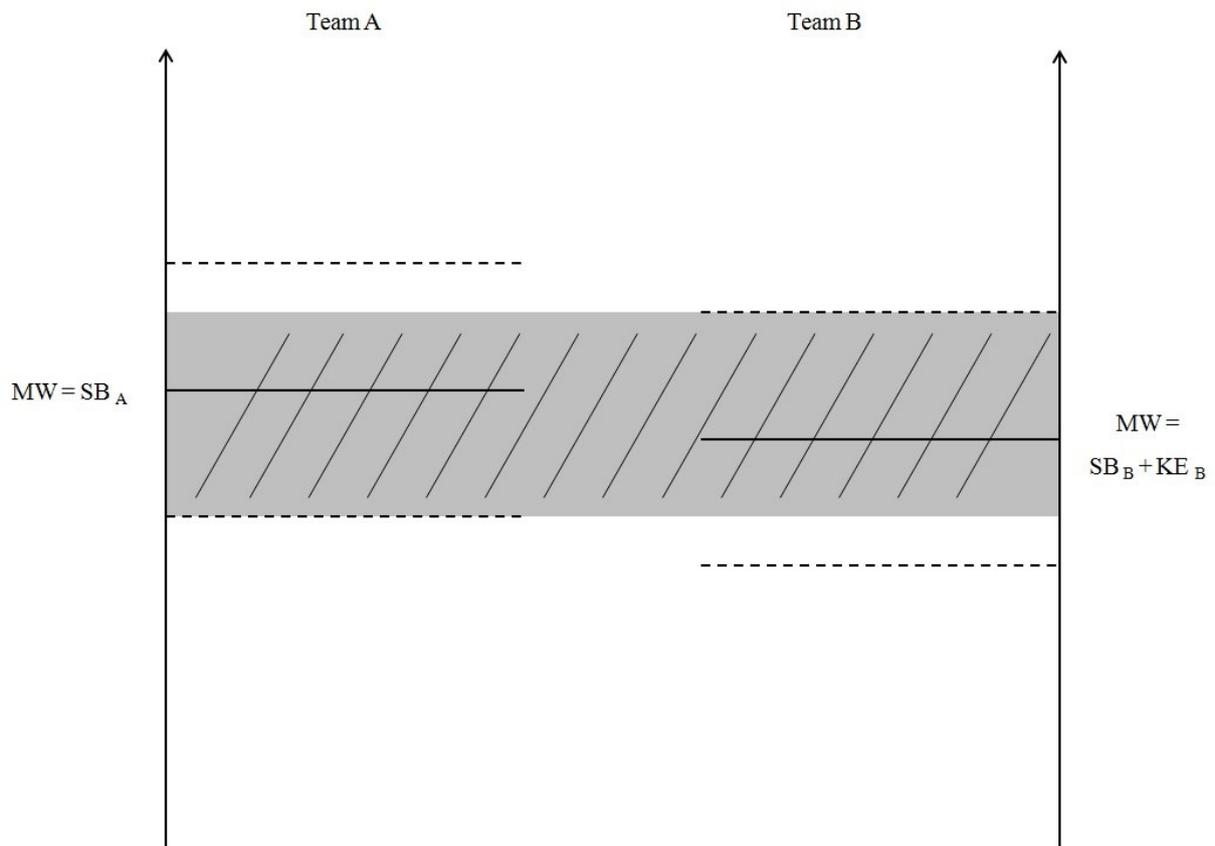


Abbildung 8: Ausgangssituation zu Saisonbeginn (1) - Szenario 1

Das Management von Verein B investiert diese Zusatzeinnahmen vor Saisonbeginn komplett in den Spielerkader und kann so den Marktwert von Team B um den Betrag  $KE_B$  steigern (Abbildung 8). Auch wenn es den Marktwert von Team A nicht erreichen kann, wird die Konkurrenzfähigkeit von Team B in dieser Spielzeit enorm gesteigert. Wie der grau schraffierte Bereich zeigt, ist die Chance, auch in dieser Saison vor Team A zu landen, im Vergleich zur Ausgangssituation (Abbildung 7) deutlich gestiegen. Team A darf sich demnach keine großen Negativabweichungen seines eigentlichen Leistungspotenzials erlauben, wenn es die Spielzeit vor Team B beenden will. Team B selbst hingegen hat bei schwachem Abschneiden von Team A sogar die Möglichkeit, bei bloßer Erbringung der seinem Marktwert entsprechenden Leistung erneut in die Champions League einzuziehen. Dennoch benötigt Team B letztendlich den Einfluss des Zufalls (wenn auch weniger als im Vergleich zur Ausgangssituation), um sich erneut für die Champions League zu qualifizieren.

Generell ist wahrscheinlicher, dass Team A die Saison vor Team B beendet. Der Marktwert von Team A ist auch in der dargestellten Situation höher als der von Team B und bietet somit weiterhin einen gewissen Schutz (bzw. ein Puffer) vor unerwünschten Zufallseinflüssen.

Gelingt es Team B, Team A auch diese Spielzeit hinter sich zu lassen, kann es die in Abbildung 8 dargestellte Situation aufrecht erhalten. Aufgrund der grundsätzlich besseren strukturellen Bedingungen  $SB_A$  von Team A wird dies auf Dauer jedoch nicht möglich sein. Sobald Team A einen höheren Erfolgswert erzielen kann als Team B, muss Team B auf die durch die Champions League erzielten konjunkturellen Einnahmen  $KE_B$  verzichten. Der Marktwert  $MW_B$  passt sich dann wieder den Möglichkeiten an, die die strukturellen Bedingungen  $SB_B$  bieten.

***Szenario 2a:  $EW_A > EW_B$  ; (Team A qualifiziert sich für die Champions League)***

Aufgrund besserer struktureller Voraussetzungen besitzt Team A in der Ausgangssituation (Abbildung 7) einen höheren Marktwert als Team B. Dies ist keineswegs eine Garantie für einen höheren Erfolgswert am Saisonende, erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit einer besseren Abschlussplatzierung und damit einer Qualifikation zur Champions League.

In Szenario 2a wird nun dieser wahrscheinliche Fall betrachtet. Team A erreicht einen höheren Erfolgswert als Team B und qualifiziert sich somit für die Champions League, während Team B in Saison<sub>(1)</sub> nur in der Bundesliga vertreten ist. Durch die Teilnahme an diesem internationalen Wettbewerb verschieben sich auch die Voraussetzungen der beiden Vereine und damit die Ausgangssituation für die aktuelle Spielzeit<sub>(1)</sub>. Dies ist in Abbildung 9 dargestellt.

Klub A profitiert von den zusätzlichen Erlösmöglichkeiten, die ihm die Teilnahme an der Champions League bietet. Diese konjunkturellen Einnahmen  $KE_A$  führen zu einer entsprechenden Steigerung des Marktwerts  $MW_A$ , wodurch Team A seinen Qualitätsvorsprung gegenüber Team B ausbauen kann. Verein B ist somit noch mehr auf den Zufall angewiesen, wenn es am Ende einer Saison vor Verein A stehen möchte. Der Marktwert von Mannschaft A muss also stark negativ vom Zufall beeinflusst werden sowie gleichzeitig Mannschaft B stark positiv, um Verein B in dieser Spielzeit eine Qualifikation zur Champions League zu ermöglichen.

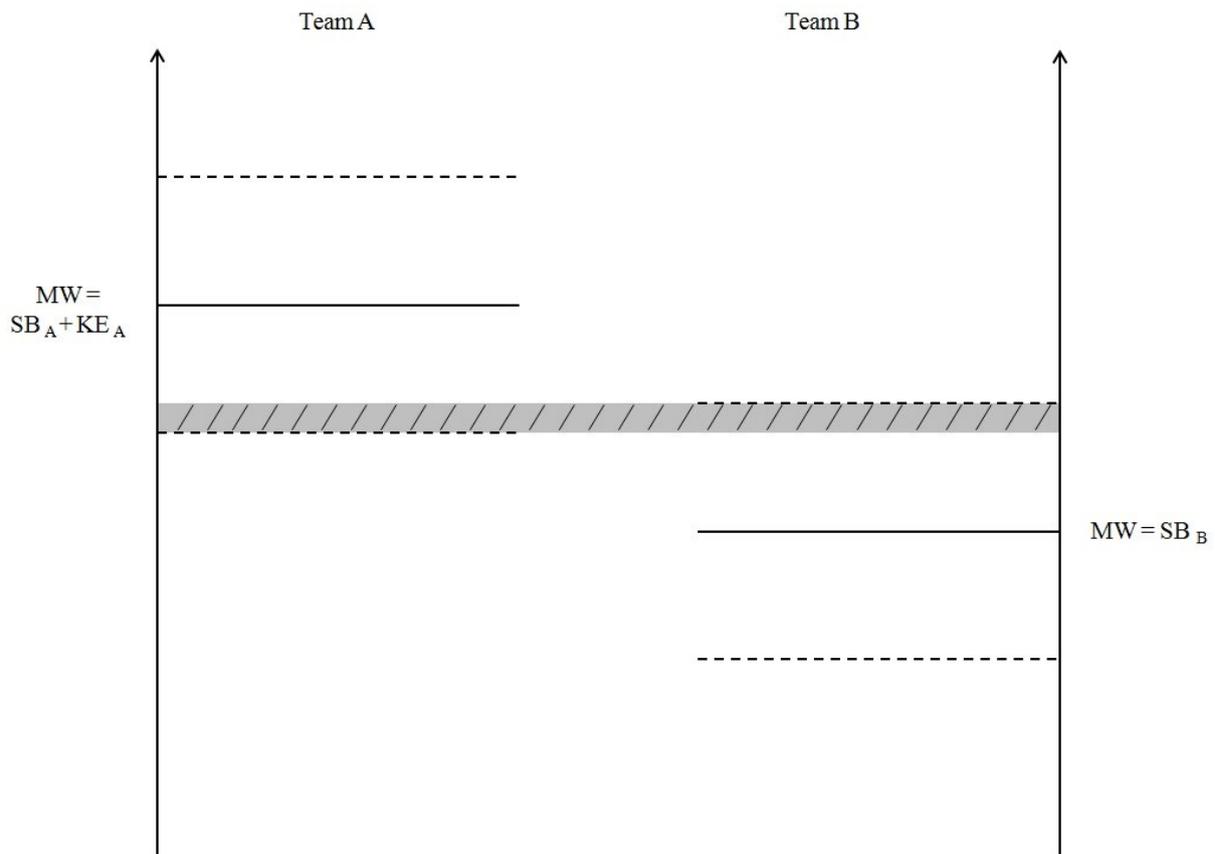


Abbildung 9: Ausgangssituation zu Saisonbeginn (1) - Szenario 2a

Zwar ist Team B bezüglich des sportlichen Erfolgs in Form einer Champions League-Qualifikation nun abhängiger vom Zufallselement, dieses liegt aber weiterhin im „wahrscheinlichen Erfolgswert-Bereich“, der zuvor definiert wurde. Es wird für Team B also schwieriger, sich vor Team A zu positionieren. Eine dauerhafte Festigung dieser Wettbewerbsposition findet jedoch nicht statt.

Sobald es Team B gelingt, in der Abschlusstabelle einer Saison eine bessere Platzierung als Team A zu erreichen, wird die Ausgangssituation aus Abbildung 7 wiederhergestellt (bzw. Abbildung 8, da Team B in dem Fall ja von konjunkturellen Einnahmen  $KE_B$  profitiert). Klub A muss bei Verpassen einer erneuten Champions League-Qualifikation auf die von der UEFA geleisteten Prämien- und Marktpoolzahlungen verzichten. Zudem stehen dem Verein weniger Heimspiele zur Verfügung, für welche er Eintrittskarten verkaufen kann. Erfolgsfans wenden ihr Interesse von Team A ab und wenden sich aktuell aufregenderen Mannschaften zu. Insofern hängt die sportliche Qualität von A dann wieder von den strukturellen Bedingungen  $SB_A$  ab.

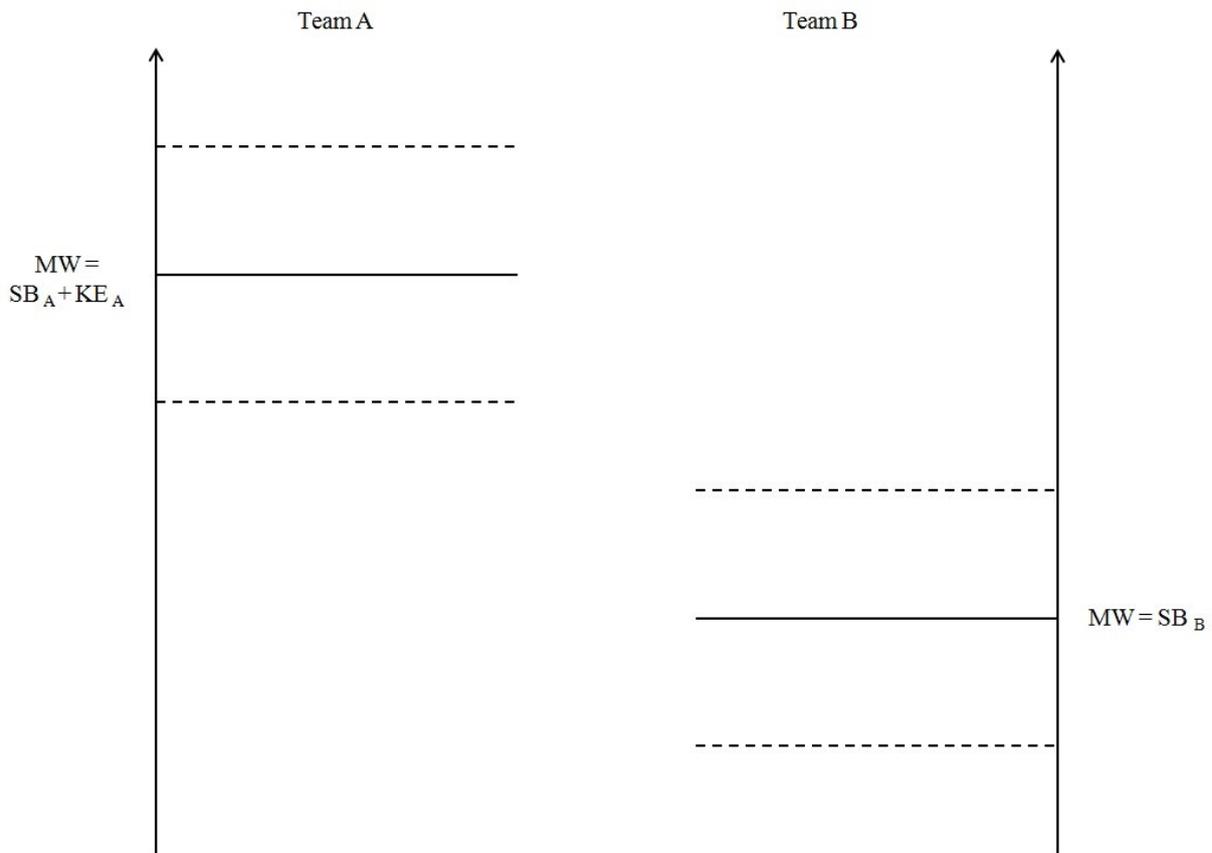
***Szenario 2b:  $EW_A > EW_B$ ; (Team A qualifiziert sich für die Champions League)***

In den ersten beiden Szenarien wird davon ausgegangen, dass einem Verein bei Verfehlen einer erneuten Champions League-Qualifikation die konjunkturellen Einnahmen wegbrechen und dieser in Bezug auf seinen Marktwert auf die ihm gegebenen strukturellen Bedingungen zurückfällt. Dies liegt insbesondere daran, dass es dort weder Team A noch Team B gelingt, trotz Champions League-Teilnahme seine eigene Qualität so sehr zu erhöhen beziehungsweise den Einfluss des Zufalls so sehr zu minimieren, dass eine regelmäßige Qualifikation und damit die Festigung des Wettbewerbsvorsprungs gegenüber des anderen Klubs möglich wäre. Bezogen auf das Modell bedeutet das, dass es kein Team schaffen kann, seinen Marktwert durch die Champions League so sehr zu steigern, dass es seinen wahrscheinlichen Erfolgswertbereich außerhalb des wahrscheinlichen Erfolgswertbereichs des Kontrahenten platziert.

Genau dieser Fall soll nun aber in Szenario 2b betrachtet werden (Abbildung 10). Durch die Teilnahme an der Champions League gelingt es hier Team A, seinen Marktwert so sehr zu steigern, dass sein Erfolgswertbereich außerhalb der Reichweite von Team B liegt. Selbst, wenn Team A negativ von Zufallseinflüssen beeinflusst wird und Team B begünstigt, ist der Erfolgswert  $EW_B$  von Team B kleiner als der Erfolgswert  $EW_A$  von Team A. Verein A kann dann dauerhaft mit den konjunkturellen Einnahmen  $KE_A$  planen und somit seinen Marktwertvorsprung und damit die Wettbewerbsposition halten, da es nicht befürchten muss, von Verein B überholt zu werden und sich somit nicht für die Champions League zu qualifizieren.

Eine solche Situation kann durch die UEFA Champions League selbst nur aus zwei denkbaren Gründen verursacht werden:

Zum einen ist es möglich, dass die Gelder, die Klubs durch die Qualifikation für die Champions League erhalten, eine Höhe erreichen, die es möglich macht, den Marktwert eines Teams so zu erhöhen wie in Abbildung 10 dargestellt. Von der UEFA gezahlte Teilnahme-, Erfolgs- und Marktpoolprämien sowie Erlöse aus dem Ticketverkauf, dem Merchandising sowie dem Sponsoring würden in diesem Fall ein Niveau erreichen, mit dem die spielerische Qualität des Kaders so sehr gesteigert werden könnte, dass ein Vorbeiziehen der Konkurrenz an dem nun gestärkten Team selbst bei günstigen Zufallsumständen nicht mehr zu realisieren wäre.



**Abbildung 10: Ausgangssituation zu Saisonbeginn (1) - Szenario 2b**

Zum anderen ist auch denkbar, dass eine Champions League-Teilnahme Einfluss auf die strukturellen Bedingungen  $SB_i$  eines Klubs ausübt und diese dauerhaft erhöht. Durch die internationalen Auftritte könnten beispielsweise Anhänger im Ausland gewonnen werden, die sich dauerhaft für den Verein begeistern und so die strukturellen Einnahmen steigern.

Generell gilt dies für alle Mannschaften und damit für Team A genauso wie für Team B. Eine Gefährdung in Form einer Verfestigung der Wettbewerbsposition würde sich allerdings dann einstellen, wenn entweder die strukturellen Bedingungen  $SB_i$  eines Teams bereits durch eine einmalige Teilnahme an der Champions League einen extremen Anstieg erfahren würden oder wenn sich ein Team ungewöhnlich häufig nacheinander qualifizieren könnte.

### 7.3.3. Erkenntnisse aus der theoretischen Analyse

Die Analyse der Szenarien 1 und 2a lässt den Schluss zu, dass die Champions League durchaus negative Auswirkungen auf die Competitive Balance der Bundesliga besitzt. Dies gilt insbesondere für die Saisonkomponente. Generell wird diese durch die strukturellen Bedin-

gungen  $SB_i$  der einzelnen Vereine bestimmt. Durch die Champions League fließt zusätzliches Geld in den Kreislauf. Dies hat unter der Annahme effizienten Handelns der Klubverantwortlichen steigende Marktwerte einzelner Teams zur Folge, was die Startvoraussetzungen und damit die Erfolgswahrscheinlichkeiten der Vereine innerhalb einer Saison beeinflusst. Manche Mannschaften werden somit den Abstand zu ihren Konkurrenten vergrößern können, worunter der Spannungsgrad in der Bundesliga leidet.

Auch die Teamkomponente der Competitive Balance wird negativ durch die Champions League beeinflusst, wobei eine Champions League-Teilnahme für einzelne Teams keine Garantie für dauerhaften Erfolg oder eine fortwährende Festigung der Wettbewerbsposition darstellt. Auch hier spielen viel mehr die strukturellen Bedingungen der Vereine eine besondere Bedeutung, die über die langfristige Platzierung der Klubs entscheiden.

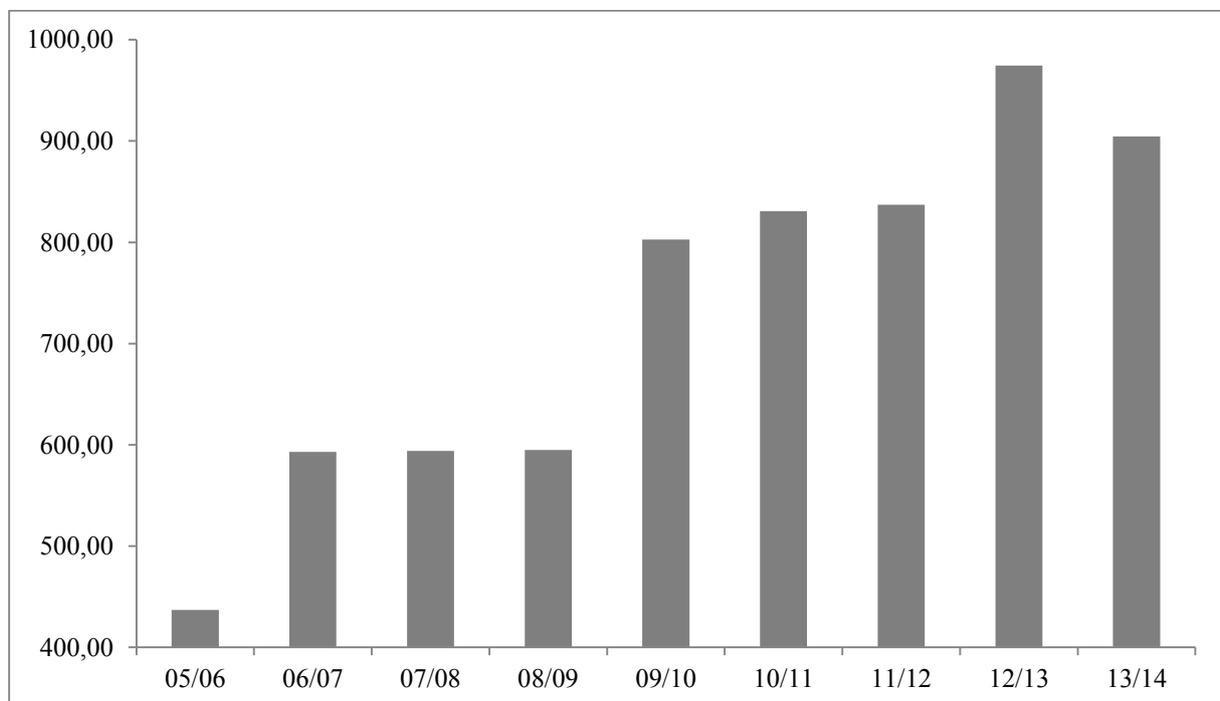
Eine Champions League-Teilnahme führt zwar grundsätzlich zu einer Erhöhung des Marktwerts eines Teams und verschlechtert somit die Chancen anderer Teams, auf einen der Champions League-Plätze in der Bundesliga vorzustoßen, was tendenziell die Abwechslung erfolgreicher Mannschaften in der Liga reduzieren sollte. Einzelne Vereine können davon langfristig allerdings kaum profitieren.

Qualifiziert sich beispielsweise ein Verein mit schlechten strukturellen Bedingungen  $SB_i$  für die Champions League, werden die ihm nun zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel seine Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und so seine Erfolgchancen in der Bundesliga steigern. Sobald jedoch die Champions League nicht mehr erreicht wird und die Einnahmen ausbleiben, fällt der Klub auf sein ursprüngliches Niveau zurück. Ein Verein mit besseren strukturellen Bedingungen kann durch eine Champions League-Qualifikation hingegen seinen Vorsprung gegenüber nachfolgenden Teams ausbauen und so die Wahrscheinlichkeit verringern, von diesen sportlich überholt zu werden. Allerdings spielt insbesondere der Zufall im Fußball eine so große Rolle, dass eine dauerhafte Teilnahme eines Klubs äußerst unwahrscheinlich ist. Somit kann auch ein solcher Verein nicht dauerhaft von der Champions League profitieren, sondern bezieht seine Vorteile langfristig vor allen Dingen aus seinen strukturellen Bedingungen. Mehrjährige Phasen, in denen sich ein Team in der Spitzengruppe der Bundesliga etablieren kann, sind allerdings keineswegs ausgeschlossen.

Anders könnte sich dies in Szenario 2b verhalten. Hier wird der Fall betrachtet, dass eine Champions League-Teilnahme einem Verein solche Vorteile verschafft und die Auswirkungen des Zufalls und anderer Einflüsse derart reduziert, dass sich dieser Klub dauerhaft von

den Konkurrenzteams absetzen kann. Als eine mögliche Ursache werden hierfür zu hohe Erlösmöglichkeiten durch die Champions League genannt. Die reale, hohe Bedeutung der Champions League für die Saisoneinnahmen eines Klubs werden in dieser Arbeit mehrfach besprochen. Trotzdem gelang es keinem Bundesligateam, sich in jeder der seit Einführung des neuen Champions League Modus im Jahr 2003 gespielten Saisons für diesen Wettbewerb zu qualifizieren. Selbst Bayern München, das sich in zehn von elf Möglichen Fällen qualifizierte, konnte mithilfe der Champions League nicht auf eine solche Stufe gehoben werden, die eine sichere jährliche Teilnahme erlaubte. Die sportliche Vormachtstellung des Vereins ist in Deutschland dennoch unbestritten. Die Erlangung und Erhaltung dieser Position ist jedoch vorrangig auf die exzellenten strukturellen Bedingungen  $SB_i$  von Bayern München zurückzuführen. Sie wird allerdings durch die Champions League-Erlöse erheblich erleichtert.

Allerdings nehmen die von der UEFA an die Champions League-Teilnehmer ausgeschütteten Prämien im Laufe der Zeit stetig zu (Abbildung 11). Ein weiterer Anstieg kann daher durchaus eine stärkere Beeinflussung der Competitive Balance nach sich ziehen. Eine Beobachtung der zukünftigen Entwicklung dieser Zahlungen ist daher unbedingt erforderlich.



**Abbildung 11: Ausschüttungsbeträge der UEFA an die Champions League-Teilnehmer in den Spielzeiten 2005/06 bis 2013/14 (in € Mio.)**

Die andere genannte mögliche Ursache, die einem Klub bei einer Champions League-Qualifikation langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen könnte, ist eine Verbesserung der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  in Folge der Teilnahme an diesem Wettbewerb.

Nimmt man an, ein möglicher Anstieg der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  ist für alle Mannschaften gleich groß, so ist die Teamkomponente der Competitive Balance (und damit die Abwechslung in der Bundesliga) zumindest langfristig nicht in Gefahr, da sich eine Verbesserung der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  eines Teams im Laufe der Zeit bei Qualifikation eines anderen Teams ausgleicht. Ein Risiko bestünde jedoch, wenn ein Verein durch mehrmalige aufeinanderfolgende Teilnahme ein so hohes  $SB_i$  erreichen würde, dass sein Vorsprung gegenüber den Konkurrenten uneinholbar wäre. Selbiges gilt für den Fall, dass die  $SB_i$  bereits nach einmaliger Qualifikation enorm stiegen. Auch hier zeigt die Historie jedoch, dass dies nicht zutreffend ist und sich kein Team derart entwickeln konnte, um durchgehend an der Champions League teilzunehmen. An dieser Stelle kann wieder der FC Bayern München genannt werden, der als erfolgreichster Verein Deutschlands in der Spielzeit 2007/08 den Einzug in die Champions League verpasste und in der Spielzeit 2011/12 die Playoff-Runde bestreiten musste. Dem SV Werder Bremen, der in den Saisons 2004/05 bis einschließlich 2008/09 fünf Mal in Folge für die Champions League qualifiziert war, gelang es ebenfalls nicht, diese sportliche Position zu festigen und sich durch eine Verbesserung der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  von der Konkurrenz abzusetzen. Vielmehr konnte der Verein nach einer schwächeren Spielzeit, in der die Teilnahme am internationalen Wettbewerb verpasst wurde, das erreichte Niveau nicht halten und musste seine Personalkosten und damit die Spielerqualität seinen strukturellen Voraussetzungen anpassen. Auf diese Problematik wies auch der Geschäftsführer Werder Bremens, Thomas Eichin hin, als er erklärte, dass in Bremen zu Champions League-Zeiten Spielerverträge verlängert und Gehälter angehoben wurden, die bei Nicht-Qualifikation für den Verein nicht mehr zu stemmen wären, weswegen nun kreative Lösungen in der Spieler- und Transferpolitik gefragt seien (vgl. Eichin 2013).

Ist der eventuelle Anstieg der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  bei Qualifikation zur Champions League von Team zu Team hingegen unterschiedlich groß, so ist davon auszugehen, dass diejenigen Klubs stärker profitieren, die bereits über bessere strukturelle Voraussetzungen verfügen (andernfalls würde die Champions League gar zu einer Verbesserung der Competitive Balance führen). Eine mögliche Festigung der Wettbewerbsposition liegt dann jedoch wieder in den strukturellen Bedingungen  $SB_i$  begründet.

Generell gilt also, dass sich Vereine regelmäßig für die Champions League qualifizieren müssen, um die finanziellen Vorteile dauerhaft nutzen zu können. Nur dann würde die Champions League zu einer dauerhaften Festsetzung weniger Teams an der Bundesligaspitze führen und somit die Teamkomponente der Competitive Balance langfristig in einem großen Maß gefährden. Bereits eine einmalige Nicht-Teilnahme eines Vereins stellt allerdings das ursprüngliche Qualitätsverhältnis dieses Klubs zu nachfolgenden Teams wieder her.

## **7.4. Empirische Analyse**

### **7.4.1. Ziel, Vorgehen und Datensatz**

Nachdem im vorigen Abschnitt der Einfluss der Champions League auf die Competitive Balance der Bundesliga anhand eines theoretischen Modells analysiert wurde, sollen nun einige empirische Untersuchungen zusätzliche Erkenntnisse liefern und das Wissen über die Auswirkungen der Champions League vertiefen. Gleichzeitig dienen die Ergebnisse des empirischen Teils dazu, die Argumentationen des theoretischen Modells zu überprüfen und mögliche Abweichungen zur Realität aufzudecken.

Grundsätzlich soll untersucht werden, inwiefern sich die Competitive Balance der Bundesliga im Zeitablauf verändert hat. Hierbei wird wieder zwischen der Saisonkomponente und der Teamkomponente der Competitive Balance unterschieden, um sowohl den Spannungsgrad innerhalb einer Spielzeit als auch die Abwechslung über mehrere Saisons hinweg zu berücksichtigen.

Um ein möglichst umfassendes Bild über die Auswirkungen der Champions League auf die Competitive Balance gewinnen zu können, werden in der folgenden Untersuchung mehrere unterschiedliche Maße und Indikatoren verwendet, die an entsprechender Stelle im Detail vorgestellt werden. Generell bieten sich zur Überprüfung der Wettbewerbsausgeglichenheit einer Liga unterschiedliche Maße an, wobei für diese Studie diejenigen ausgewählt werden, die zur Analyse der Saison- und der Teamkomponente am geeignetsten erscheinen (vgl. Goossens 2006, S. 85 ff.).

Grundlage der Untersuchung bilden dabei Tabellendaten der 1. Fußball-Bundesliga von 1992/93 bis 2013/14.<sup>22</sup> In Abhängigkeit des gewählten Maßes werden ein unterschiedlicher

---

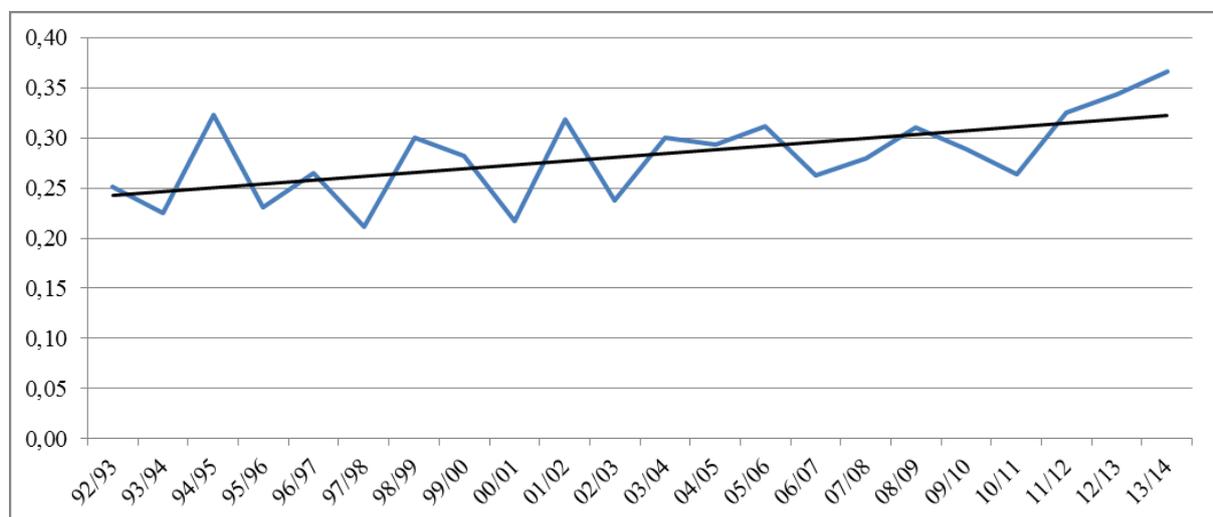
<sup>22</sup> Die Daten entstammen der Website des Kicker Sportmagazins.

Zeitraum betrachtet sowie verschiedene Zielgrößen (Punktequote, Ränge) verwendet, worauf im Verlauf der Analyse jedoch explizit hingewiesen wird.

#### 7.4.2. Empirische Analyse der Saisonkomponente

Wie bereits im Grundlagenteil dieses Kapitels beschrieben, bezieht sich die Saisonkomponente der Competitive Balance auf Leistungsunterschiede zwischen den Mannschaften innerhalb einer Saison (vgl. Pfeiffer/Hovemann 2007, S. 17).

Eine Möglichkeit, diese Form der Competitive Balance zu messen, liegt in der Berechnung der Standardabweichung der erzielten Punkte aller Teams innerhalb einer Spielzeit. Ist die Abweichung der einzelnen Teams vom Mittelwert der erzielten Punkte aller Mannschaften gering, kann von einer ausgeglichenen Liga ausgegangen werden. Gibt es hingegen Vereine, die mit ihrer Punktzahl weit vom Mittelwert abweichen und ist die Standardabweichung somit groß, liegt eine niedrige Wettbewerbsausgeglichenheit in der Liga vor (vgl. Goossens 2006, S. 86).



**Abbildung 12: Entwicklung des Koeffizienten der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams in den Spielzeiten 1992/93 bis 2013/14**

In Abbildung 12 ist die Entwicklung der Standardabweichung abgetragen. Um die einzelnen Spielzeiten untereinander vergleichbar zu machen, wurde dabei jeweils der Koeffizient der

Standardabweichung verwendet.<sup>23</sup> Es zeigt sich, dass der Koeffizient der Standardabweichung im Laufe der Zeit zunimmt. Der Punkteabstand einzelner Mannschaften zum Mittelwert der Bundesliga ist demnach gestiegen, was gleichbedeutend mit einer Abnahme der Competitive Balance ist.

Unterzieht man nun die Werte der Koeffizienten vor der Spielzeit 2003/04, in welcher der bis heute geltende Modus der Champions League eingeführt wurde, einem Vergleich mit den Werten nach dieser Saison, so kann mithilfe eines t-Tests festgestellt werden, dass ein signifikanter Unterschied dieser beiden Zeiträume bezüglich der Koeffizienten der Standardabweichung vorliegt (Tabelle 83 und 84).

Gruppenstatistik					
	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Koeffizient der Standardabweichung	vor CL	11	,260240551	,0406416800	,0122539276
	nach CL	11	,304158487	,0319646408	,0096377018

**Tabelle 83: Gruppenstatistiken zum t-Test „Koeffizient der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams“ vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

Test bei unabhängigen Stichproben								
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Koeffizient der Standardabweichung	Varianzen sind gleich	1,440	,244	-2,817	20	,011	-,0439179355	,0155898697
	Varianzen sind nicht gleich			-2,817	18,948	,011	-,0439179355	,0155898697

**Tabelle 84: t-Test „Koeffizient der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams“ vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

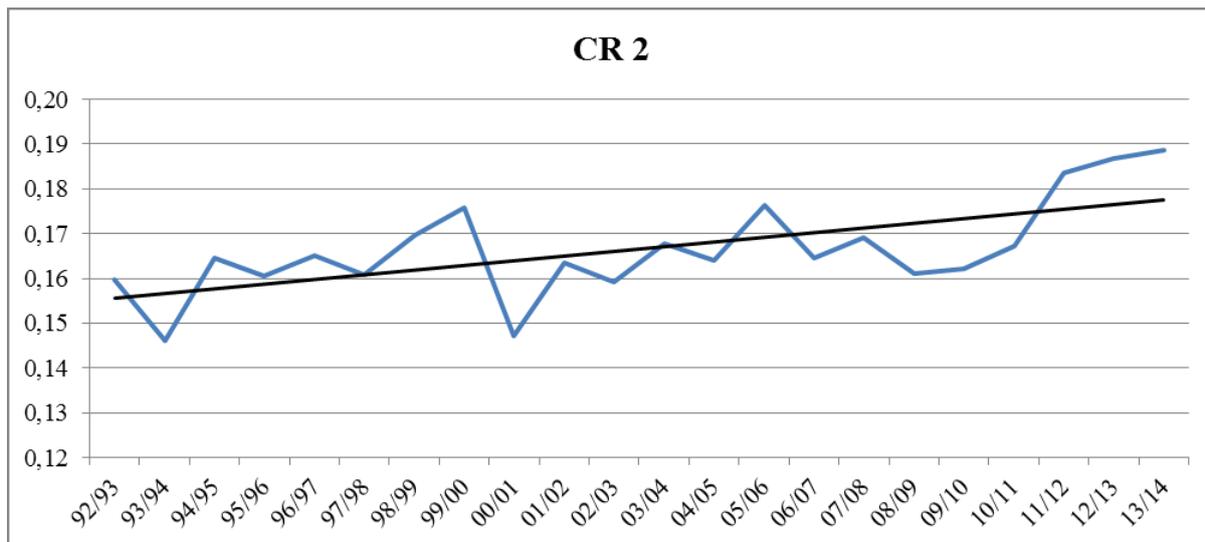
<sup>23</sup> Koeffizient der Standardabweichung =  $\frac{\text{Standardabweichung}}{\text{Mittelwert}}$

Vor Einführung des aktuellen Champions League-Modus war der Punkteabstand einzelner Teams zum Mittelwert der Bundesliga signifikant geringer als danach. Die Competitive Balance der Liga hat somit im Zeitablauf deutlich abgenommen.

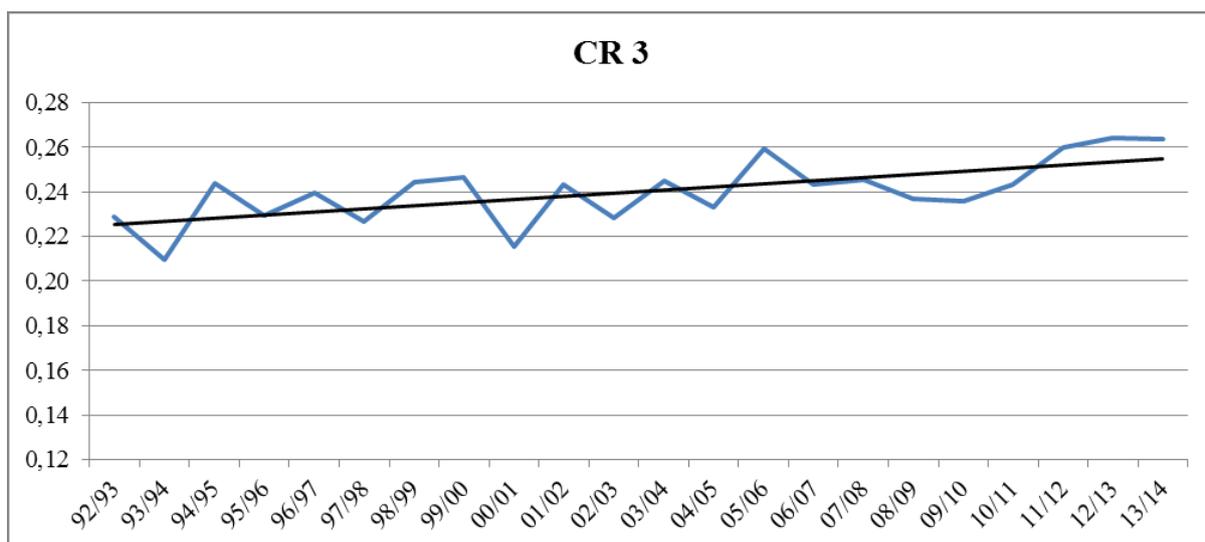
Seit 2003/04 zogen durchgehend zwei, in den meisten Fällen sogar drei deutsche Mannschaften in die Champions League ein. Insofern soll nun zusätzlich geprüft werden, inwieweit sich der Abstand der beiden (bzw. drei) Topplatzierten vom Rest der Liga im Betrachtungszeitraum entwickelte.

Ein geeignetes Maß hierfür stellt die Konzentrationsrate ( $CR_i$ ) dar, welche zusätzliche Informationen über die Saisonkomponente der Competitive Balance liefert. Die Konzentrationsrate ( $CR_i$ ) gibt an, welcher Anteil der in einer Liga insgesamt erzielten Punktzahl auf eine ausgewählte Gruppe bestehend aus  $i$  Teams entfällt („Punktequote“). Je größer beispielsweise die Punktzahl, die die beiden Topplatzierten einer Saison im Vergleich zur Gesamtpunktzahl der Liga erzielten, desto niedriger ist die Ausgeglichenheit zwischen diesen Teams und den übrigen Mannschaften.

Die beiden Abbildungen zeigen, dass der Anteil sowohl der beiden Bestplatzierten als auch der Top-3-Teams der Saisonabschlusstabelle an der Gesamtpunktzahl der Bundesliga im Laufe der Jahre gewachsen ist. Vereinen die beiden Topklubs der Spielzeit 1992/93 etwa 16 Prozent der erzielten Punkte aller Teams auf sich, so klettert dieser Wert in der Saison 2013/14 auf beinahe 19 Prozent. Ein ähnlicher Anstieg zeigt sich, wenn man zusätzlich den Drittplatzierten betrachtet. Beträgt der Anteil der Punktesumme der besten drei Mannschaften in Abschlusstabelle der Saison 1992/93 etwa 23 Prozent, liegt er in der Spielzeit 2013/14 bei über 26 Prozent.



**Abbildung 13: Entwicklung der Konzentrationsrate CR 2 in den Spielzeiten 1992/93 bis 2012/14**



**Abbildung 14: Entwicklung der Konzentrationsrate CR 3 in den Spielzeiten 1992/93 bis 2012/14**

Dieser Leistungsanstieg der besten zwei (beziehungsweise drei) Mannschaften einer Saison soll durch einen t-Test genauer untersucht werden (Tabelle 85 und 86).

	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
CR2	vor CL	11	,16113555	,008621414	,002599454
	nach CL	11	,17195773	,010138490	,003056870
CR3	vor CL	11	,23242227	,012348464	,003723202
	nach CL	11	,24808073	,011510728	,003470615

**Tabelle 85: Gruppenstatistiken zu den t-Tests der Variablen Konzentrationsrate 2 und Konzentrationsrate 3 vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
CR2	Varianzen sind gleich	1,395	,251	-2,697	20	,014	-,010822182	,004012682
	Varianzen sind nicht gleich			-2,697	19,497	,014	-,010822182	,004012682
CR3	Varianzen sind gleich	,011	,918	-3,076	20	,006	-,015658455	,005089931
	Varianzen sind nicht gleich			-3,076	19,902	,006	-,015658455	,005089931

**Tabelle 86: t-Tests der Variablen Konzentrationsrate 2 und Konzentrationsrate 3 vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

Es wird deutlich, dass sich der Anteil der erreichten Punkte der besten Mannschaften einer Saison an der Gesamtpunktzahl aller Teams seit der Einführung des aktuellen Champions League-Modus signifikant erhöht hat. Dies gilt sowohl für die zwei besten Mannschaften einer Spielzeit als auch bei Berücksichtigung des Drittplatzierten.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Auch bei isolierter Betrachtung der Leistungen des jeweils Drittplatzierten einer Spielzeit ist ein signifikanter Anstieg der erreichten Punktzahl im Verhältnis zur Gesamtpunktzahl des Rests der Liga festzustellen. Dieser wuchs von durchschnittlich 7,12 Prozent auf 7,61 Prozent. Die durchschnittliche Punktzahl selbst stieg von durchschnittlich 59,54 auf 64,09 (vgl. Anhang A9).

Sowohl bei Betrachtung der Standardabweichung der erzielten Punkte der einzelnen Mannschaften vom Bundesligamittelwert als auch bei der Untersuchung der Konzentrationsraten 2 und 3 ist somit ein Rückgang der Saisonkomponente der Competitive Balance in der Fußball-Bundesliga zu erkennen.

Inwiefern die Champions League Ursache für die Abnahme der Wettbewerbsausgeglichenheit ist, bleibt dabei allerdings unklar. Bisher konnte lediglich festgestellt werden, dass der Vorsprung der Bestplatzierten einer Bundesligasaison gegenüber den Verfolgern im Laufe der Zeit größer wurde. Ein Zusammenhang mit der Champions League setzt dabei voraus, dass diejenigen Teams, die ihre Konkurrenten im Rahmen einer Spielzeit distanzieren, in irgendeiner Weise von der Champions League profitieren.

Um dies zu überprüfen, soll nun untersucht werden, wie sich die Leistungen der Bestplatzierten Teams einer Spielzeit in der Folgesaison entwickelten. Konkret soll analysiert werden, wie groß die Punktequote in Saison<sub>(t)</sub> derjenigen Mannschaften ist, die in der Vorsaison<sub>(t-1)</sub> die ersten beiden (beziehungsweise drei) Plätze belegten. Ab der Spielzeit 2003/04 konnten diese Teams nämlich mit ihrer Teilnahme gegebenenfalls die Vorteile des neuen Champions League-Modus ausnützen, was ihre Punktequote in der Bundesliga im Vergleich zu der Zeit vorher steigen lassen sollte.

Aus Tabelle 87 wird ersichtlich, dass diejenigen Teams, die in der Spielzeit<sub>(t-1)</sub> zur Spitzengruppe der Bundesliga zählten, den Anteil ihrer erzielten Punkte an der Gesamtpunktzahl aller Teams in Spielzeit<sub>(t)</sub> im Durchschnitt steigern konnten. Die in einer Saison erfolgreichen Mannschaften erzielen also mittlerweile in der Folgesaison im Durchschnitt bessere Ergebnisse als früher. Allerdings muss zusätzlich getestet werden, ob sich diese Verbesserung als signifikant erweist.

Tabelle 88 zeigt, dass der Anstieg des Anteils der Punktzahl der zwei (drei) besten Mannschaften aus der Vorsaison an der Gesamtpunktzahl aller Teams in der aktuellen Saison nicht signifikant ist. Die topplatzierten Teams einer Spielzeit holen in der Folgesaison demnach nicht signifikant mehr Punkte als früher, was darauf hindeutet, dass der Rückgang der Saisonkomponente der Competitive Balance nicht in der Champions League begründet liegt. Vielmehr sorgen vor allem Mannschaften für eine signifikante Steigerung der Konzentration der Punkte bei den Spitzenteams einer Saison, die nicht in der Champions League aktiv sind (und demnach im Vorjahr nicht zu den besten zwei oder drei Teams der Liga zählten).

**Gruppenstatistik**

	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Punktequote in t der Top 2 aus (t-1)	vor CL	10	,14665020	,016600400	,005249507
	nach CL	11	,15502400	,020652609	,006226996
Punktequote in t der Top 3 aus (t-1)	vor CL	10	,20988520	,019155150	,006057390
	nach CL	11	,22287973	,028085766	,008468177

**Tabelle 87: Gruppenstatistiken zu den t-Tests der Variablen „Punktequote in Saison<sub>(t)</sub> der Top 2 aus Saison<sub>(t-1)</sub>“ und „Punktequote in Saison<sub>(t)</sub> der Top 3 aus Saison<sub>(t-1)</sub>“**

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
		Punktequote in t der Top 2 aus (t-1)	Varianzen sind gleich	,512	,483	-1,017	19	,322
	Varianzen sind nicht gleich			-1,028	18,745	,317	-,008373800	,008144495
Punktequote in t der Top 3 aus (t-1)	Varianzen sind gleich	1,334	,262	-1,225	19	,235	-,012994527	,010603737
	Varianzen sind nicht gleich			-1,248	17,702	,228	-,012994527	,010411628

**Tabelle 88: t-Tests der Variablen „Punktequote in Saison<sub>(t)</sub> der Top 2 aus Saison<sub>(t-1)</sub>“ und „Punktequote in Saison<sub>(t)</sub> der Top 3 aus Saison<sub>(t-1)</sub>“**

### 7.4.3. Empirische Analyse der Teamkomponente

Um die Entwicklung der Competitive Balance beurteilen zu können, muss neben der Saisonkomponente auch die Teamkomponente untersucht werden. Hierbei geht es darum, zu analysieren, ob einzelne Mannschaften von Spielzeit zu Spielzeit stets auf den gleichen Plätzen in der Abschlusstabelle landen und so ihre Leistungen regelmäßig reproduzieren können oder ob Schwankungen vorliegen. Mit der Teamkomponente kann somit die Abwechslung des Wett-

bewerbs über mehrere Jahre beschrieben werden. Je größer die Leistungsschwankungen einzelner Teams im Zeitablauf und je mehr Unterschiede in der Konstellation der Mannschaften an der Tabellenspitze oder im Abstiegskampf, desto höher ist die Wettbewerbsausgeglichenheit der Liga.

Einen ersten Eindruck über die Entwicklung der Teamkomponente liefert die Betrachtung der Anzahl derjenigen Mannschaften, die in einem bestimmten Zeitraum Deutscher Meister wurden oder einen der vorderen Plätze der Abschlusstabelle belegten. Je mehr Mannschaften dabei eine Spitzenposition erreichen konnten, desto größer war die Competitive Balance im betrachteten Zeitraum.

	<b>1992/93 - 2002/03</b>	<b>2003/04 - 2013/14</b>
<b>Deutsche Meister</b>	4	5
<b>Top 2</b>	7	6
<b>Top 3</b>	11	8
<b>Top 5</b>	14	14

**Tabelle 89: Anzahl der Teams, die im Zeitraum von 1992/93 bis 2002/03 und 2003/04 bis 2013/14 die Spitzenpositionen der Bundesliga-Abschlusstabelle erreichen konnten**

Um zwei Zeiträume sinnvoll miteinander vergleichen zu können, müssen diese die gleiche Größe besitzen. Insofern zeigt Tabelle 89 die Anzahl derjenigen Mannschaften, die in einem Zeitraum von elf Jahren vor beziehungsweise elf Jahren nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus eine Topplatzierung in der Bundesliga erzielten.

Von 1992/93 bis 2002/03 konnten mit Bayern München, Borussia Dortmund, dem SV Werder Bremen und dem 1. FC Kaiserslautern vier unterschiedliche Vereine den Gewinn der Deutschen Meisterschaft feiern. In den elf Folgejahren stieg die Anzahl auf fünf Klubs, wobei neben dem VfB Stuttgart und dem VfL Wolfsburg auch wieder Bayern München, Werder Bremen sowie Borussia Dortmund zu den Meistern zählten.

Betrachtet man die Anzahl der Mannschaften, die in den gewählten Zeiträumen mindestens ein Mal einen der ersten fünf Plätze der Abschlusstabelle erreichten, so ist kein Unterschied festzustellen. Sowohl vor als auch nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus gelang dies jeweils 14 verschiedenen Klubs.

Die Zahl der Teams, die sich im Laufe einer Saison unter den Top 2 oder Top 3 etablieren konnten, sank hingegen von sieben auf sechs beziehungsweise von elf auf acht.

Auf den ersten Blick setzt sich die Spitzengruppe der Bundesliga demnach aus immer weniger Mannschaften zusammen, die untereinander aber in stärkerem und ausgeglichenerem Wettbewerb konkurrieren. Allerdings sind die Unterschiede zu gering und möglicherweise dem Zufall geschuldet, sodass sich an dieser Stelle kein eindeutiger Trend über den Einfluss der Champions League feststellen lässt.

Daher soll eine zusätzliche Überprüfung stattfinden, wie sich einzelne Mannschaften im Zeitablauf sportlich entwickelten. Dabei soll insbesondere untersucht werden, ob es Teams gelingt, ihre Leistungen im Falle einer Champions League-Teilnahme über mehrere Saison hinweg konstanter als vorher zu reproduzieren.

Zunächst wird hierfür eine Übersicht der Tabellenplatzentwicklungen derjenigen Vereine gegeben, die sich ab der Spielzeit 2003/04 zumindest ein Mal für die Champions League qualifizierten. Unterschieden wird hierbei zwischen der Entwicklung vor und nach der ersten Teilnahme des jeweiligen Klubs an der Champions League nach aktuellem Spielmodus (siehe hierzu die Abbildungen 15 bis 22 auf den Seiten 182 bis 185).

Es wird deutlich, dass bei den meisten der betrachteten Mannschaften nach der Teilnahme an der Champions League ein negativer Trend in den Bundesligaleistungen erkennbar ist. Dies ist auf der einen Seite insofern klar, da im Anschluss an eine gute Spielzeit, aus der eine Champions League-Teilnahme folgt, oder gar dem Gewinn der Meisterschaft wenig Raum für Verbesserungen nach oben bleibt, wohingegen der Platz für positionelle Verschlechterung bis Rang 18 unbegrenzt ist.

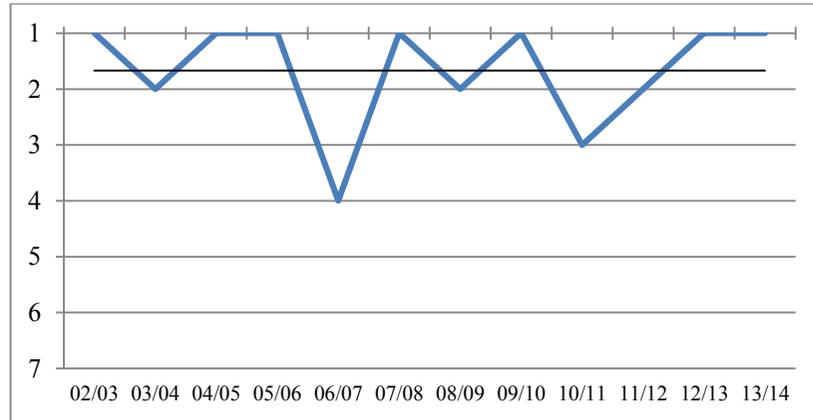
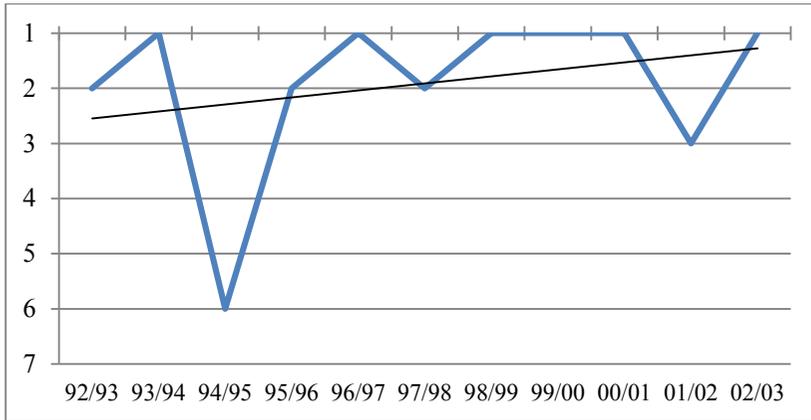
Auf der anderen Seite zeigt sich allerdings auch die Schwierigkeit für Teams, sich nach einer erfolgreichen Qualifikation zur Champions League in der Spitzengruppe zu etablieren und damit eine regelmäßige Teilnahme am bedeutendsten europäischen Vereinswettbewerb zu sichern. In den Kapiteln 5 und 6 wird dargelegt, wie bedeutend die jährliche Teilnahme an der Champions League für einen Klub ist, wenn dieser die im Zuge einer Champions League-

Qualifikation realisierten Marktwertverbesserungen des Kaders dauerhaft erhalten möchte. Einzig Bayern München gelang es nicht zuletzt aufgrund seiner strukturellen Voraussetzungen, sich dauerhaft an der Bundesligaspitze zu etablieren. Andere Mannschaften wie Werder Bremen, der Hamburger SV, der VfB Stuttgart oder der VfL Wolfsburg erlebten hingegen einen sportlichen Absturz und fanden sich nach ihren Champions League-Teilnahmen größtenteils im Mittelfeld der Bundesligatabelle wieder.

Wie bereits angedeutet, ist eine solche Entwicklung aufgrund des Ausgangsniveaus, von welchem die betrachteten Mannschaften starteten, sowie der großen Bedeutung des Zufalls im Fußball nicht verwunderlich. Eine durchgehende Bewahrung der Topposition ist für die meisten Teams unmöglich.

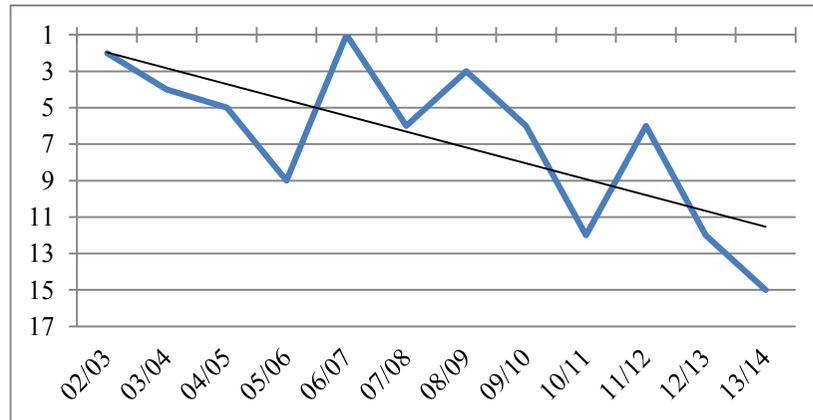
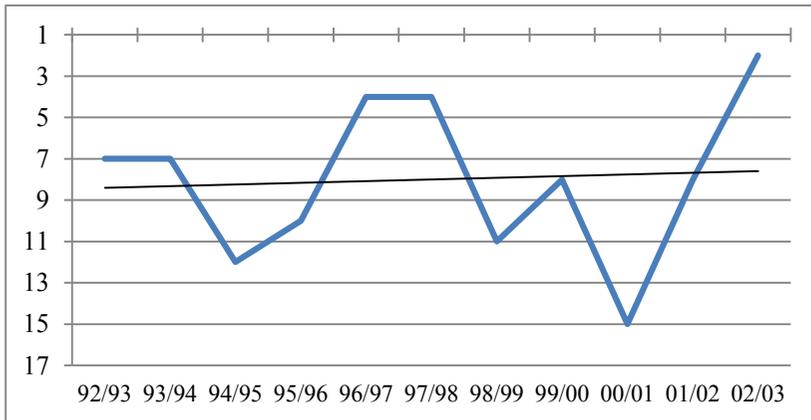
Allerdings stellt sich im Zuge der Untersuchung der Teamkomponente die Frage, inwieweit die Klubs nach der Teilnahme an der Champions League in der Lage waren, Schwankungen in ihren Leistungen zu minimieren. Große Schwankungen in den Leistungen einzelner Teams führen automatisch zu unterschiedlichen Mannschaften an der Tabellenspitze oder im Abstiegskampf und somit zu größerer Abwechslung für die Fans. Die Competitive Balance ist in einem solchen Fall größer als wenn Klubs in der Lage sind, ihre Leistungen über mehrere Spielzeiten hinweg zu konservieren.

**FC Bayern München**



**Abbildung 15: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung Bayern Münchens zwischen 1992/93-2002/03 und 2003/04-2013/14**

**VfB Stuttgart**



**Abbildung 16: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des VfB Stuttgarts zwischen 1992/93-2002/03 und 2003/04-2013/14**

## Werder Bremen

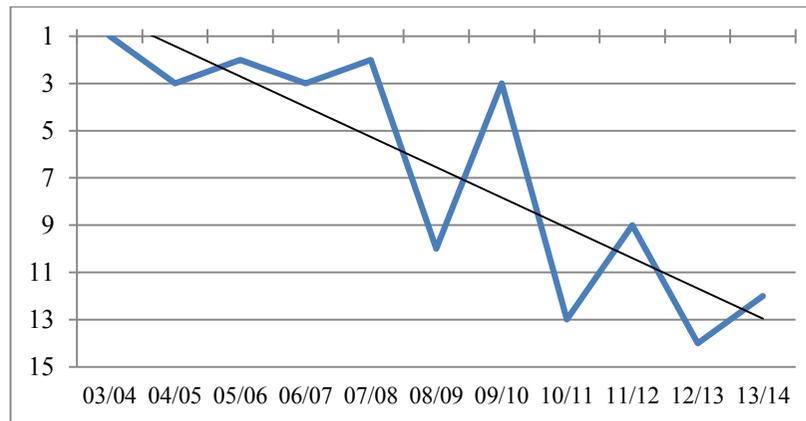
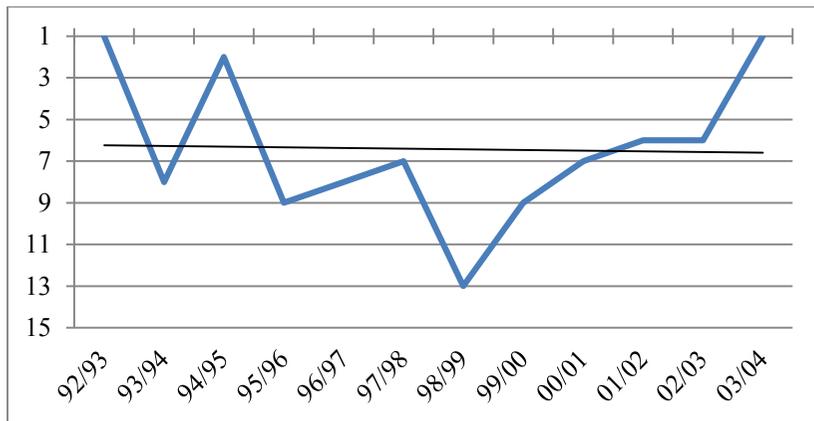


Abbildung 17: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des SV Werder Bremens zwischen 1992/93-2003/04 und 2004/05-2013/14

## Bayer 04 Leverkusen

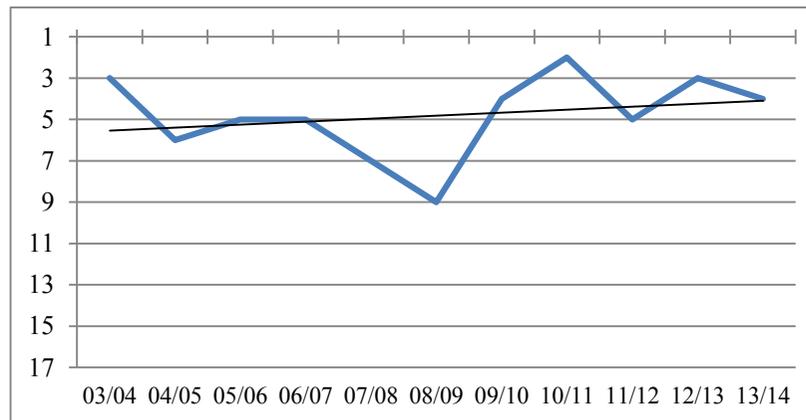
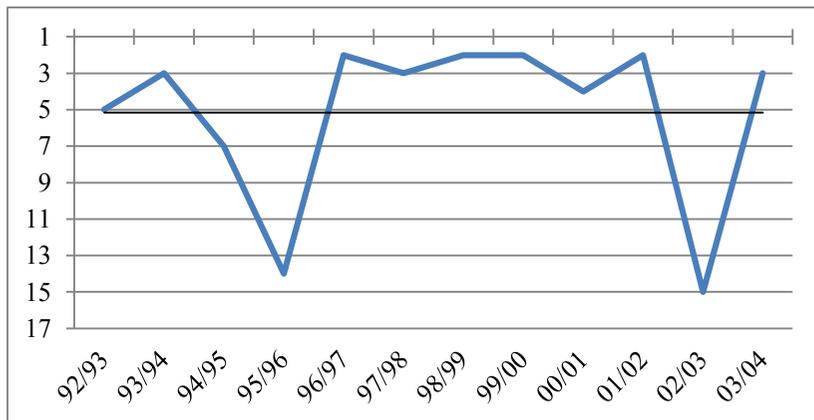
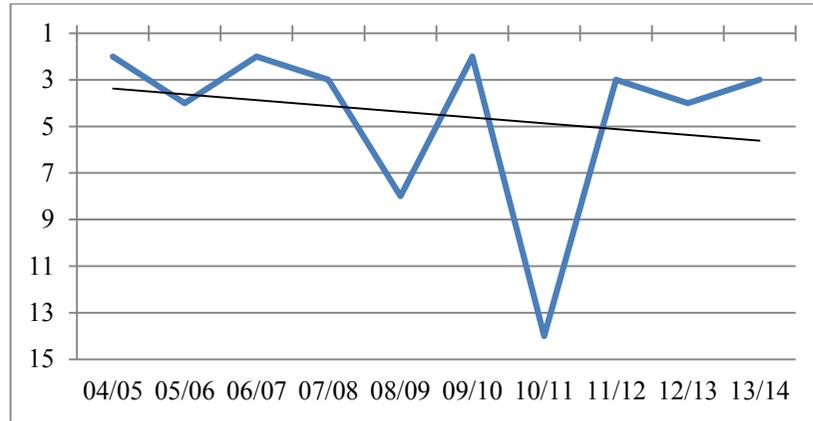
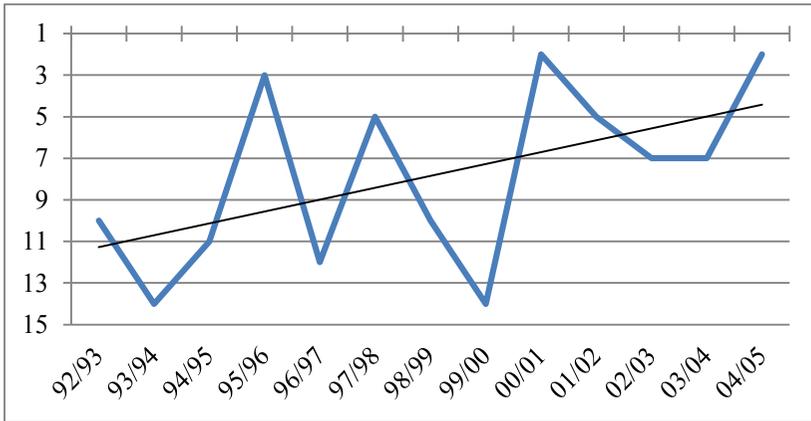


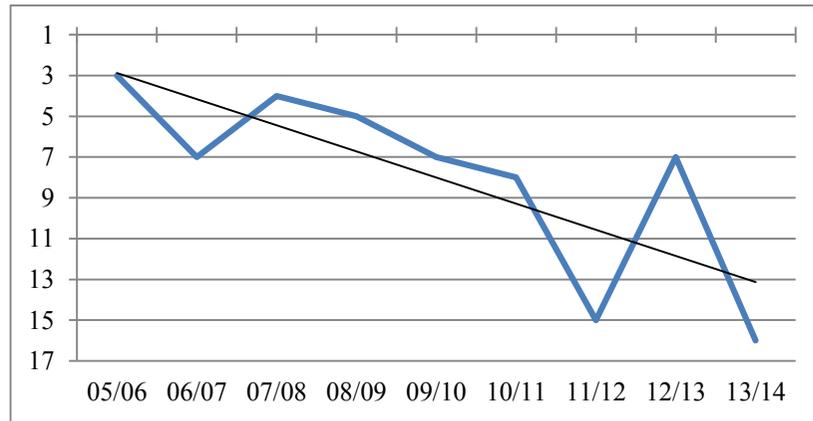
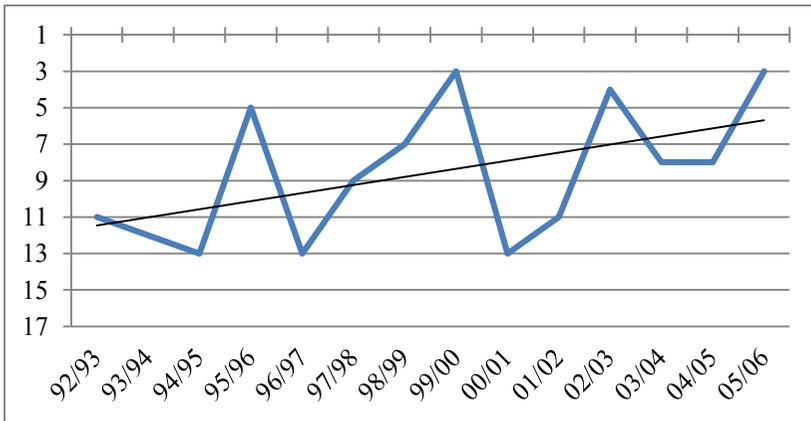
Abbildung 18: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung Bayer 04 Leverkusens zwischen 1992/93-2003/04 und 2004/05-2013/14

**FC Schalke 04**



**Abbildung 19: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des FC Schalke 04 zwischen 1992/93-2004/05 und 2005/06-2013/14**

**Hamburger SV**



**Abbildung 20: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des Hamburger SV zwischen 1992/93-2005/06 und 2006/07-2013/14**

**VfL Wolfsburg**

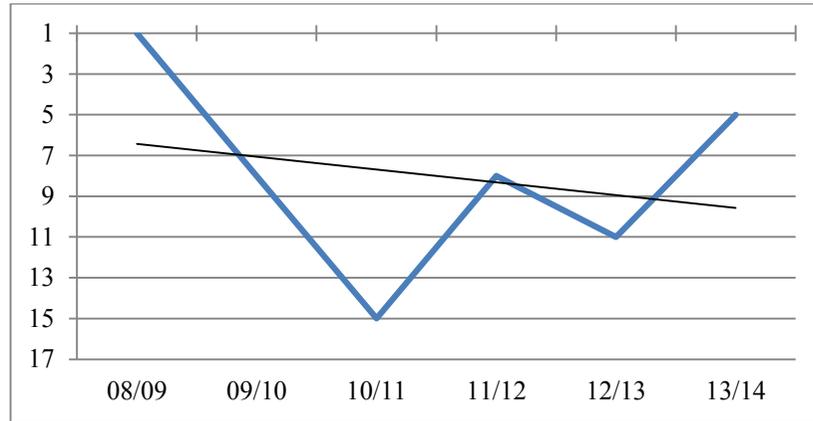
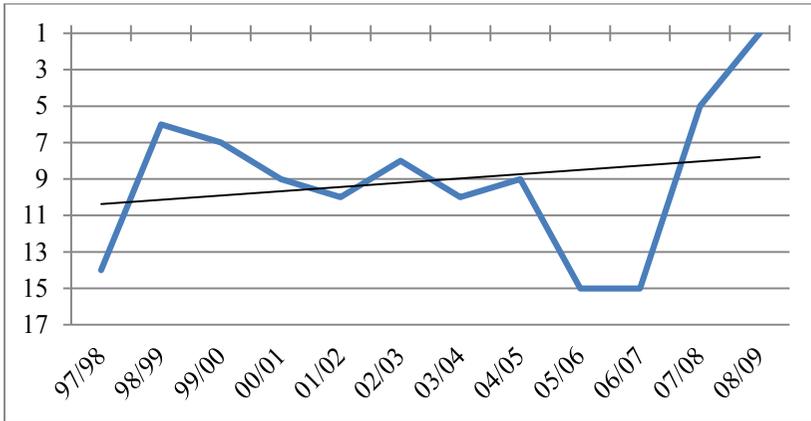


Abbildung 21: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des VfL Wolfsburgs zwischen 1992/93-2008/09 und 2009/10-2013/14

**Borussia Dortmund**

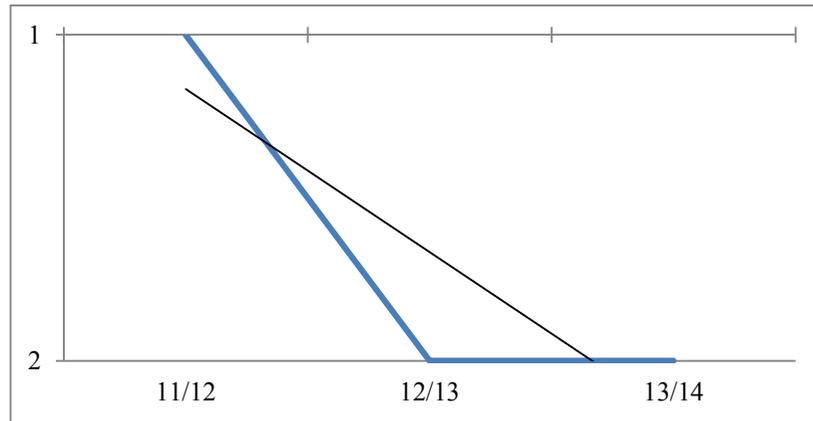
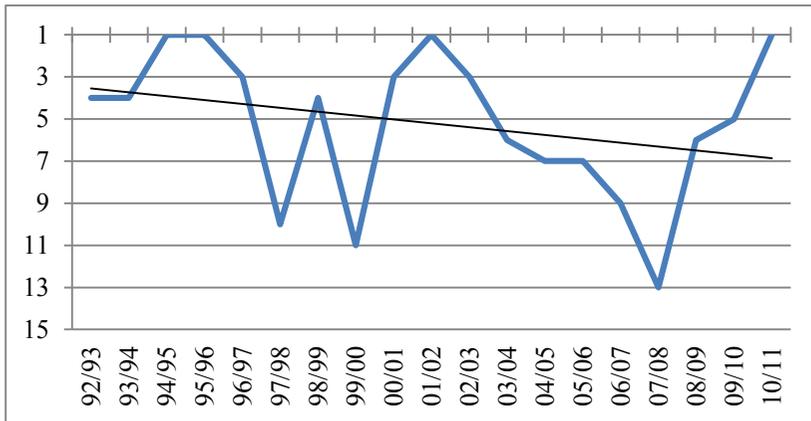


Abbildung 22: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung Borussia Dortmunds zwischen 1992/93-2010/11 und 2011/12-2013/14

Um dies zu überprüfen, sollen im Folgenden die oben genannten Teams genauer bezüglich der Schwankung ihrer Leistungen analysiert werden. Hierzu wird zunächst je Verein der Mittelwert beziehungsweise die Standardabweichung der Punkte errechnet, die eine Mannschaft in den drei Spielzeiten vor der erstmaligen Teilnahme an der Champions League in der Bundesliga erreichen konnte. Der Wert der Standardabweichung wird anschließend verglichen mit dem Wert, der sich bei Betrachtung der drei Spielzeiten nach der erstmaligen Teilnahme an der Champions League ergibt.<sup>25</sup> Ist die Standardabweichung kleiner, so konnte das jeweilige Team die Schwankungen in seinen Leistungen und damit gleichzeitig die Abwechslung in der Bundesliga reduzieren.

In Tabelle 90 sind die Koeffizienten der Standardabweichung der einzelnen Teams in den jeweils betrachteten Zeiträumen dargestellt.

	Vor Champions League	Nach Champions League
FC Bayern München	0,09	0,06
VfB Stuttgart	0,22	0,20
Werder Bremen	0,19	0,09
Bayer 04 Leverkusen	0,27	0,06
FC Schalke 04	0,14	0,05
Hamburger SV	0,19	0,15
VfL Wolfsburg	0,30	0,14
Borussia Dortmund	0,15	0,11

**Tabelle 90: Koeffizient der Standardabweichung der durchschnittlich erreichten Punkte einzelner Mannschaften in einem Zeitraum von drei Jahren vor und drei Jahren nach der Teilnahme an der Champions League**

Es ist zu erkennen, dass alle betrachteten Mannschaften nach erstmaligem Erreichen der Champions League konstanter in ihren Leistungen wurden und ihre erreichten Punkte nicht

<sup>25</sup> Zur Vergleichbarkeit wurde wie schon bei der Saisonkomponente der Koeffizient der Standardabweichung berechnet.

mehr so starken Schwankungen unterlagen. Inwiefern die Veränderungen jedoch statistisch signifikant sind, muss durch einen t-Test für gepaarte Stichproben überprüft werden.

**Statistik für Stichproben mit paarigen Werten**

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Paar 1	Koeffizient Punkte vor CL	,193636413	8	,0689487546	,0243770660
	Koeffizient Punkte nach CL	,106685938	8	,0506877472	,0179208249

**Tabelle 91: Statistiken zum t-Test der Variablen „Koeffizient Punkte vor CL“ und „Koeffizient Punkte nach CL“**

**Test für Stichproben mit paarigen Werten**

	Paarige Differenzen			t	df	Sig. (2-seitig)
	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert			
Paar 1 Koeffizient Punkte vor CL - Koeffizient Punkte nach CL	,0869504750	,0704016689	,0248907487	3,493	7	,010

**Tabelle 92: t-Test der Variablen „Koeffizient Punkte vor CL“ und „Koeffizient Punkte nach CL“**

Dieser zeigt, dass die Unterschiede der Koeffizienten der Standardabweichung in den betrachteten Zeiträumen von jeweils drei Jahren vor und nach der Champions League-Teilnahme durchaus signifikant sind (Tabelle 92). Daraus lässt sich schließen, dass die Abwechslung in der Bundesliga durch die Champions League abgenommen hat. Gleichzeitig muss jedoch festgehalten werden, dass eine Champions League-Qualifikation nicht für dauerhaften Erfolg der Teilnehmer garantiert. Die Teilnehmer schwanken in ihren Leistungen lediglich weniger, sind von einem kontinuierlichen Punkteverfall jedoch nicht ausgenommen.

## 7.5. Diskussion

### 7.5.1. Schlussfolgerungen und Unterschiede der theoretischen und empirischen Analyse

Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition einzelner Klubs sowie die Competitive Balance der Bundesliga wird zunächst in einem theoretischen Teil anhand eines

aufgestellten Modells analysiert. Dabei werden insbesondere unterschiedliche Auswirkungen auf Mannschaften mit guten und weniger guten strukturellen Voraussetzungen untersucht.

Klubs mit guten strukturellen Voraussetzungen können demnach durch eine Champions League-Teilnahme die Qualität ihrer Spielerkader weiter erhöhen und so ihre Wettbewerbsposition festigen, was negative Auswirkungen auf die Competitive Balance der Liga hat. Die Wahrscheinlichkeit, von Konkurrenten überholt zu werden, wird somit reduziert.

Allerdings sorgen Faktoren wie der Zufall sowie die begrenzte und schwankende Anzahl an Champions League-Plätzen weiterhin als Korrektive dafür, dass sich einzelne Mannschaften nicht durchgehend an der Bundesligaspitze festsetzen können, da bereits eine einmalige Nicht-Qualifikation für die Champions League zu enormem finanziellen Druck auf die Vereine führt, welcher in der Konsequenz Spielerverkäufe, Marktwertabwertungen und damit den Verlust der zuvor durch die Champions League-Teilnahme erlangten höheren Wettbewerbsfähigkeit bedeutet.

Qualifizieren sich Teams mit eigentlich schlechteren strukturellen Bedingungen für die Champions League, steigt deren Marktwert und somit deren eigene Konkurrenzfähigkeit gegenüber Klubs mit besseren strukturellen Voraussetzungen. Die Competitive Balance der Liga wird in diesem Fall sogar kurzfristig gesteigert. Aufgrund ihrer grundsätzlich schlechteren Ausgangsposition wird solchen Vereinen eine für den Erhalt ihrer verbesserten Wettbewerbsposition notwendige regelmäßige Qualifikation zur Champions League jedoch nicht gelingen. Fallen die Einnahmen aus der Champions League weg, können sie die gesteigerten Kosten nicht mehr decken und fallen auf ihr ursprüngliches Leistungsniveau zurück.

Daher wird der Schluss gezogen, dass langfristig insbesondere diejenigen Mannschaften von der Champions League profitieren, denen bereits bessere strukturelle Bedingungen zur Verfügung stehen. Eine regelmäßige Teilnahme ist zwar auch für diese Vereine aufgrund des Einflusses des Zufalls nicht möglich. Allerdings können die Klubs im Falle einer Champions League-Qualifikation durch die sich bietenden finanziellen Möglichkeiten den Einfluss des Zufalls reduzieren und damit die Wahrscheinlichkeit einer wiederholten Teilnahme erhöhen.

Vereine mit schlechteren strukturellen Voraussetzungen profitieren hingegen nicht so stark, da sie sich im Falle einer Qualifikation zur Champions League nicht von ihren Konkurrenten entscheidend absetzen, sondern lediglich den Rückstand auf die Spitzengruppe vermindern können. Die Chance auf eine regelmäßige Teilnahme steigt für sie daher nicht wesentlich. Sie

ist für diese Vereine deutlich schwieriger zu verwirklichen als für Mannschaften, die bessere strukturelle Möglichkeiten vorfinden.

Im Rahmen der empirischen Analyse zeigt sich dann, dass die Saisonkomponente der Competitive Balance und damit die Spannung für Zuschauer innerhalb einer Spielzeit tatsächlich kontinuierlich abnimmt. Die Teams auf den vorderen Plätzen vereinen regelmäßig mehr und mehr Punkte auf sich, was den Abstand zu schlechter platzierten Mannschaften in einer Saison steigen lässt. Allerdings kann für diese Entwicklung kein Zusammenhang mit der Champions League festgestellt werden. So konnten Klubs, die in der Abschlusstabelle Spitzenpositionen belegten und sich somit für die Champions League qualifizierten, in der Folgesaison, in der sie von den Vorzügen dieses internationalen Wettbewerbs profitieren hätten können, nicht mehr Punkte erzielen als topplatzierte Teams zu früheren Zeiten, die nicht an der Champions League teilnehmen konnten. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Mannschaften, die eine Spielzeit nicht auf einem der vorderen Plätze beenden, mehr Risiken als noch vor ein paar Jahren auf sich nehmen und ihre Investitionen erhöhen, um so in die Spitzengruppe der Bundesliga vorzustoßen. Andere Vereine, die auf ein solches Vorgehen verzichten, werden so kurzzeitig abgehängt und die Competitive Balance einer Spielzeit damit verringert. Allerdings bedarf es weiterer Untersuchungen, um den Rückgang der Saisonkomponente der Competitive Balance zu erklären.

Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass Mannschaften infolge der Teilnahme an der Champions League eher in der Lage sind, ihre Leistungen konstanter zu reproduzieren. Zwar konnte sich kaum ein Team an der Spitze der Bundesliga etablieren und eine regelmäßige Qualifikation zur Champions League erreichen. Allerdings nahm die Schwankung in den Punktzahlen signifikant ab. Dies muss gleichzeitig als Rückgang der Teamkomponente der Competitive Balance interpretiert werden, da weniger Schwankung einzelner Mannschaften gleichzeitig weniger Abwechslung für Fans und Zuschauer bedeutet. Beobachtungen bezüglich der Entwicklung der Anzahl unterschiedlicher Klubs in der Spitzengruppe der Bundesliga bestätigten dies tendenziell.

Das theoretische Modell impliziert, dass einige, strukturell starke Teams von der Champions League mehr beziehungsweise länger profitieren als strukturell schwache Vereine, deren Chance auf eine erneute Qualifikation deutlich geringer sind. Bereits in früheren Kapiteln dieser Arbeit zeigt sich dabei, dass der internationale Wettbewerb einem Klub nur in dem Jahr Vorteile bringt, in dem er auch an diesem teilnimmt.

Dies sollte entsprechende Konsequenzen für die Competitive Balance der Bundesliga nach sich ziehen, da sich Vereine mit guten strukturellen Bedingungen von ihren Konkurrenten absetzen und so seltener eine Nicht-Qualifikation erleiden sollten.

Im empirischen Teil können diese Erkenntnisse zur Entwicklung der Competitive Balance nur teilweise bestätigt werden. So konnte im Betrachtungszeitraum insbesondere Bayern München mit seinen exzellenten strukturellen Voraussetzungen profitieren und seine Wettbewerbsposition aufgrund der regelmäßigen Teilnahme an der Champions League weiter festigen. Andere Teams wurden in ihren Leistungen zwar konstanter, konnten sich aber nicht dauerhaft in der Bundesligaspitze etablieren. Einigen Mannschaften gelang es nicht, die finanziellen Vorteile des Wettbewerbs auszunützen und ihre Qualitäten dauerhaft zu steigern. Interessant sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Entwicklungen vom Hamburger SV, Werder Bremen und dem VfB Stuttgart. Diese einstigen Champions League-Teilnehmer finden sich mittlerweile im Mittelfeld der Bundesliga wieder und kämpfen aktuell sogar gegen den Abstieg.

Es stellt sich also die Frage, wieso Mannschaften wie Bayern München oder der FC Schalke 04 die Gelegenheiten der Champions League besser nutzen konnten und sich regelmäßig in der Spitzengruppe der Bundesliga positionieren, wohingegen andere deutlich zurückfielen. Hierfür kann eine Reihe von Faktoren verantwortlich gemacht werden, die eine langfristige Dominanz einzelner Mannschaft - ausgelöst durch eine jährliche Qualifikation zur Champions League - erschweren beziehungsweise verhindern.

Zum einen herrscht in der Bundesliga eine größere Leistungsdichte als im vereinfachten theoretischen Modell. So besteht die Liga nicht nur aus den beiden Teams A und B, sondern aus 18 Vereinen. Für Team A ist es in der Realität daher viel schwieriger, aus der Gefahrenzone (bzw. dem wahrscheinlichen Erfolgswertbereich) von Team B zu gelangen, weil dazwischen weitere Konkurrenten liegen. Da sich deren Qualitätsniveaus von Team A nicht so stark unterscheiden, wirken diese Mannschaften durch eigene Champions League-Teilnahmen wie ein Korrektiv zu Team A, das ja im Falle einer Nicht-Qualifikation auf sein Ausgangsniveau zurückfällt. Ferner ist es für Team A grundsätzlich schwieriger, sich von Mannschaften abzusetzen, deren strukturelle Voraussetzungen besser als die von Team B sind.

Generell ist an dieser Stelle die Bedeutung der strukturellen Voraussetzungen zu nennen. Qualifiziert sich ein Klub trotz Standortnachteilen aufgrund guter Leistungen und günstiger Umstände innerhalb einer Spielzeit für die Champions League, so ist automatisch eine Positi-

onsanpassung nach unten zu erwarten, wenn die Konkurrenten, die von besseren Bedingungen profitieren, ihr eigentliches Leistungsniveau zurückerlangen.

Auch scheint der Einfluss des Zufalls so groß zu sein, dass dieser von einzelnen Mannschaften trotz der finanziellen Möglichkeiten der Champions League nicht entscheidend minimiert werden kann. Schließlich besitzen dank des Zufalls grundsätzlich alle Teams der Liga die Chance, auf einen der vorderen Tabellenplätze zu gelangen und so den ständigen Champions League-Einzug einzelner Mannschaften zu verhindern. Wird im Theorieteil in den Szenarien 1, 2a und 2b stets lediglich der wahrscheinliche Erfolgswertbereich betrachtet, so ist es generell möglich, dass selbst Vereine mit schlechten strukturellen Voraussetzungen bei für sie extrem günstigen Zufallskonstellationen zumindest ein Mal auf den Champions League-Plätzen landen und so das ursprüngliche Leistungsniveau zwischen den Klubs wiederherstellen.

Ein weiterer Grund, warum sich einzelne Klubs nicht dauerhaft von ihren nationalen Konkurrenten absetzen können, liegt schlicht in der begrenzten Anzahl einem Land zur Verfügung stehender Champions League-Plätze.<sup>26</sup> Die Zahl der von der UEFA gestellten Startplätze kann zudem mit der Zeit sinken. Sie werden nach dem UEFA-Koeffizienten und damit den Leistungen der Ligateams in internationalen Wettbewerben in den vergangenen Jahren vergeben.<sup>27</sup> Waren die Mannschaften hier schlecht, fallen für das jeweilige Land Champions League-Plätze weg. Eine dauerhafte Qualifikation und damit die Festigung der Wettbewerbsposition werden für einzelne Teams damit deutlich schwieriger.

Selbst, wenn ein Land mehr Starterplätze zur Verfügung hat, so müssen diese nicht automatische die direkte Qualifikation zur Champions League bedeuten. In Abhängigkeit des UEFA-Koeffizienten muss ein Land seine Vereine nämlich in die dem eigentlichen Wettbewerb vorgelagerte(n) Playoff-Runde(n) entsenden. Da in nur zwei Ausscheidungsspielen das Zufallselement eine große Rolle spielt, ist für die teilnehmenden Teams der Einzug in die Champions League äußerst unsicher.

Der UEFA-Koeffizient wirkt somit als ein weiterer Faktor, der die dauerhafte Verbesserung der Wettbewerbsposition einzelner Mannschaften begrenzt, da durch Reduzierung der Starterplätze beziehungsweise den Zwang zu Play-Off-Spielen eine regelmäßige Qualifikation zur Champions League gestört wird.

---

<sup>26</sup> In Kapitel 5.4 der Arbeit wird darauf hingewiesen, dass durch die Dominanz Bayern Münchens für die anderen Bundesligaklubs faktisch ein Champions League-Platz weniger zur Verfügung steht.

<sup>27</sup> Der UEFA-Koeffizient wird im Grundlagenteil dieser Arbeit näher erläutert.

Zudem spielen in der Realität die Qualität und Effizienz des Managements eine wichtige Rolle und üben entscheidenden Einfluss auf eine etwaige Festigung der Wettbewerbsposition aus. So ist es möglich, dass Klubs aufgrund schlechten Handelns der Verantwortlichen trotz der Einnahmen aus der Champions League ihre sportliche Qualität nicht verbessern können. Genauso ist häufig zu beobachten, wie finanziell weniger gut ausgestattete Vereine durch geschickte Transferpolitik des Managements Klubs mit eigentlich besseren Bedingungen regelmäßig hinter sich lassen (vgl. Vöpel 2011, S. 35 ff.). So wird in der Fallstudienanalyse in Kapitel 5 dieser Arbeit die schlechte Transferpolitik des Hamburger SV diskutiert und im nachfolgenden sechsten Kapitel gezeigt, dass unter den Managern der Champions League-Teilnehmer häufig ineffiziente Entscheidungen getroffen werden.

Eine zu Monotonie in der Bundesliga führende Beeinflussung der Competitive Balance durch die Champions League ist somit nicht zu erkennen. Es existieren zu viele Faktoren, die dem entgegenwirken. Da sich die Wettbewerbsposition der Mannschaften in Spielzeiten, in denen sie für die Champions League qualifiziert sind, aufgrund der finanziellen Möglichkeiten verbessert, kann die Champions League jedoch zu vorübergehender Dominanz mancher Teams führen. Eine solche Phase hatte beispielsweise Werder Bremen in den Saisons 2004/05 bis 2008/09, das wie erwähnt allerdings mittlerweile auf einen der unteren Ränge der Bundesliga abgerutscht ist. Eine ähnliche Erfolgsserie ist derzeit bei Borussia Dortmund zu beobachten. Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke wies jedoch bereits auf die Konsequenzen in Form von Spielerverkäufen hin, sollte die Qualifikation zur Champions League nicht regelmäßig erreicht werden können (vgl. Watzke 2013, S. 97).

Für den langfristigen Erfolg eines Klubs sind aber viel mehr die strukturellen Bedingungen verantwortlich. Kurz- bis mittelfristig sind durch Einflussfaktoren wie die Champions League, den Zufall oder Managementineffizienzen zwar Abweichungen möglich. Langfristig aber besitzen Vereine mit guten strukturellen Bedingungen entscheidende Vorteile, die bei optimaler Ausnutzung des Managements entsprechende Ergebnisse nach sich ziehen.

### **7.5.2. Mögliche Strategien der Vereine im Falle einer Champions League-Teilnahme**

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass es vor allem die strukturellen Bedingungen eines Vereins sind, die dessen Marktwert und damit den langfristigen Erfolg bestimmen. Für sämtliche Klubs gilt daher, dass sie versuchen sollten, zusätzliches, in der Champions League erwirtschaftetes Geld so einzusetzen, dass entweder die vorhandenen Bedingungen effizienter

ausgeschöpft oder das Einzugsgebiet ausgeweitet und damit mehr Anhänger angesprochen werden können. Ziel eines jeden Vereins muss also sein, seine strukturellen Voraussetzungen  $SB_i$  zu verbessern oder optimaler zu nutzen. Dies stellt eine Abkehr der häufig zu beobachteten Strategie vieler Klubs dar, finanzielle Mittel fast ausschließlich in den Spielerkader zu investieren und dann teure Spieler bei Misserfolgen zu verkaufen. Eine langfristige Verbesserung der Wettbewerbsposition kann sich jedoch nur einstellen, wenn die entsprechenden strukturellen Voraussetzungen gegeben sind und diese effizienter als von Konkurrenten genutzt werden.

Vereine müssen hier neue Wege gehen und den Fangruppen entsprechend ihrer Präferenzen zusätzliche Dienstleistungen, Produkte und Erlebnismöglichkeiten anbieten. Dies sollte auch Maßnahmen beinhalten, die dazu führen, innerhalb seines Einzugsgebiets neue Anhänger zu gewinnen, die sich bisher nicht für Fußball interessierten (z. B. Frauen). Schwieriger ist es - insbesondere für kleinere Klubs mit schlechten strukturellen Bedingungen -, in andere Regionen oder ins Ausland vorzustoßen und dort neue Fans anzuziehen. Vor allem nach einem Einzug in die Champions League, wenn mit sportlich guten Leistungen geworben werden kann, ergeben sich hierfür jedoch Chancen. Zu beachten ist dabei allerdings die bereits beschriebene, tiefe Verbundenheit von existierenden Anhängern zu ihren favorisierten Vereinen. Es geht also viel mehr darum, noch nicht auf einen Klub festgelegte Fußballinteressierte zu gewinnen, Erfolgfans dauerhaft zu binden sowie komplett neue Gruppen für den Sport und seinen Verein zu begeistern.

Die Globalisierung und Vernetzung im Kommunikationsbereich bieten zudem Möglichkeiten, in Gegenden um Unterstützer zu werben, die bisher mit Fußball unterversorgt sind oder waren. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die Imagebildung sowie der Aufbau von Identifikationsmöglichkeiten potenzieller Fans mit dem Verein. Es ist daher unbedingt erforderlich, auf Ebene der Klubverantwortlichen den Professionalisierungsgrad in den Bereichen Marketing und Markenmanagement zu erhöhen (vgl. Keller/Apéria/Georgson 2008, S. 22 ff.).

Weitere, von dieser generellen Erkenntnis abweichende Strategien können in manchen Fällen in Abhängigkeit der vorhandenen strukturellen Bedingungen einzelner Vereine durchaus sinnvoll sein und sollen daher differenzierter betrachtet werden.

Im bisherigen Verlauf dieses Kapitels wurde implizit unterstellt, dass Erfolg - zumindest langfristiger - gleichbedeutend mit einer guten Durchschnittsplatzierung in der Bundesliga ist.

Gerade in der Öffentlichkeit und bei Spitzenteams wird sportlicher Erfolg jedoch häufig an der Anzahl der gewonnenen Titel gemessen.

Vor diesem Hintergrund kann es für Klubs mit guten strukturellen Voraussetzungen kurzfristig durchaus Sinn ergeben, einmalige Zusatzeinnahmen aus der Champions League nicht in die Verbesserung der strukturellen Bedingungen zu investieren, sondern durch Spielerverpflichtungen die sportliche Qualität des Kaders zu erhöhen. Auch wenn dann zwar möglicherweise weiterhin stärkere Konkurrenten existieren, kann doch für eine Spielzeit der Abstand verringert und so die Chance auf einen Titelgewinn gesteigert werden. Gelingt dies nicht und wird auch ein neuerlicher Einzug in die Champions League verfehlt, fällt der Klub auf das Niveau zurück, das seinen ursprünglichen strukturellen Voraussetzungen entspricht.

Demgegenüber steht für den Verein die Option, die Wettbewerbsposition durch eine Optimierung der strukturellen Bedingungen langfristig zu verbessern, auch wenn dabei die Wahrscheinlichkeit eines Titelgewinns niedriger ist. Es wird also ein Trade-Off ersichtlich, wobei Vereine im Falle vorhandener finanzieller Mittel meist enormem öffentlichen Druck ausgesetzt sind, die sportliche Situation kurzfristig durch teure Transfers zu verbessern.

Bei Klubs, die keine guten strukturellen Voraussetzungen vorfinden, ist diese Strategie hingegen nicht zu vertreten, da die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg in Form von Titelgewinnen selbst bei hohen Investitionen in den Kader für eine Saison zu gering wären. Sie müssen zum einen beispielsweise durch die Besetzung von Nischen eine Verbesserung beziehungsweise optimierte Nutzung der strukturellen Bedingungen erreichen. Zum anderen gilt es, spezielle Strategien zu entwickeln, mit denen Standortnachteile ausgeglichen werden können, indem unter anderem neue Spielformen eingeführt oder Managementineffizienzen anderer Vereine ausgegützt werden.

So besteht zum Beispiel am Transfermarkt stets eine große Unsicherheit über die Qualität einzelner Spieler sowie deren Eignung, ihre Fähigkeiten auch in einem neuen Team ideal einzubringen. Gelingt es einem kleineren Verein, seine Scoutingprozesse und Analyseverfahren zu optimieren, eröffnet ihm dies die Möglichkeit, von großen Klubs unterbewertete oder unterschätzte Spieler unter Vertrag zu nehmen (vgl. Biermann 2011, S. 20 f.). Gleichzeitig kann ein Umfeld geschaffen werden, das die Erreichung der maximalen Leistungsfähigkeit mancher Spielertypen besonders fördert. Einzelne Spieler sollen so in einer Form verbessert werden, die bei anderen Vereinen nicht möglich ist.

Ein hervorragendes Beispiel eines solchen Klubs, der trotz Standortnachteilen seit vielen Jahren im deutschen Profifußball erfolgreich ist, ist der SC Freiburg.

Nach seinem Aufstieg in die Bundesliga im Jahr 1993 gelang es dem Verein unter seinem damaligen Trainer Volker Finke, durch Abweichungen vom in Deutschland üblichen Spielstil beachtliche Erfolge zu feiern. Trotz finanzieller Unterlegenheit erreichte der Klub dank seiner offensiven, kombinationssicheren Spielweise, bei der zudem auf die bis dahin gängige Praxis, einen Libero in der Abwehr einzusetzen, verzichtet und aggressiv ballorientiert verteidigt wurde, unter anderem den 3. Platz in der Abschlusstabelle 1994/95. Im Bewusstsein, in seiner Art, Fußball zu spielen, von großen Klubs bald kopiert zu werden, nutzte der SC Freiburg die Erfolge zur Verbesserung seiner strukturellen Bedingungen und investierte beispielsweise in den Aufbau eines umfassenden Ausbildungszentrums für Jugendspieler. Als die sportlichen Erfolge dann etwas nachließen, suchte das Management die nächste Nische und konzentrierte sich in seinen Transferbemühungen auf Märkte wie Osteuropa oder Afrika, die von anderen Klubs unberücksichtigt blieben (vgl. Biermann 2011, S. 142 ff.).

Trotz ursprünglicher Infrastrukturnachteile konnte sich der Verein so in der Bundesliga etablieren und auch nach drei Abstiegen in die zweite Spielklasse stets die Rückkehr schaffen. Die Strategie des SC Freiburg und die strukturellen Investitionen in den Jugendbereich lassen den Verein bis heute im Verhältnis zu den ihm zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln erfolgreich agieren.

Obwohl die Mannschaft zum Beispiel mit dem drittniedrigsten Lizenzspieleretat (16,10 Mio. Euro) sowie einem im Vergleich zu den Topkonkurrenten deutlich niedrigeren Marktwert in die Spielzeit 2012/13 startete, landete sie am Ende der Saison mit 51 Punkten auf Position 5 und damit nur knapp hinter Teams wie Bayern München (Etat: 125,00 Mio. Euro; Punkte: 91; Etat/Punkt: 1,37), Borussia Dortmund (48,50; 66; 0,73), Bayer 04 Leverkusen (43,00; 65; 0,66) oder dem FC Schalke 04 (65,00; 55; 1,18) (vgl. o. V. 2012, S. 6). Ihr Verhältnis von Etat zu Punkten betrug 0,32 und stellte den niedrigsten Wert der Liga dar (vgl. Anhang A10).

Abgänge wichtiger Spieler zu finanzstärkeren Wettbewerbern waren daraufhin zwar nicht zu vermeiden und sind Bestandteil des Geschäftsmodells des SC Freiburg. Mit Spielern aus der eigenen Jugend sowie durch die generierten Ablöseerlöse ermöglichten Neuzugängen konnten die Spielerverluste jedoch kompensiert werden (vgl. Schlütter 2013, S. 23).

Auch Borussia Dortmund musste neue strategische Wege bestreiten, nachdem es im Jahr 2005 nur knapp der Insolvenz entgangen war. Angesichts des Sparzwangs begann der Klub mit der Verpflichtung des Trainers Jürgen Klopp, auf junge, lernwillige und lauffreudige Spieler zu setzen, die durch ihren kämpferischen Einsatz auf dem Spielfeld die Identifikation mit dem Verein vorlebten, dadurch die Marke Borussia Dortmund schärften und so große Unterstützung der Fans erhielten. Der druckvolle, schnelle, aggressive und in der Bundesliga neuartige Spielstil des Trainers führte das Team zum Gewinn der deutschen Meisterschaft in den Jahren 2011 und 2012, dem DFB-Pokalsieg 2012 sowie dem Einzug ins Champions League-Finale 2013, wo es Bayern München nur knapp mit 1:2 unterlag (vgl. Röckenhaus 2013a, S. 393; Röckenhaus 2013b, S. 414 f.; Burkert 2013, S. 411).

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und Größenvorteile zu realisieren, die unter den ihnen gegebenen Voraussetzungen nicht möglich sind, sollten strukturschwache Vereine ihre Zusammenarbeit untereinander fördern. Möglich sind hier zunächst Kooperationen in Bereichen wie dem Marketing, dem Ticketverkauf oder dem Spielerscouting, wo durch gemeinsames Vorgehen Kosteneinsparungen erreicht werden können. Durchaus sinnvoll, aber aufgrund der vorherrschenden Fanrivalitäten und Traditionen in den meisten Fällen undenkbar, sind zudem Klubfusionen, um so Einzugsgebiet und Anhängerzahlen auszubauen.

### **7.5.3. Möglichkeiten zur Steigerung der Competitive Balance durch die Liga**

Sowohl in der theoretischen wie auch in der empirischen Analyse wird ein Rückgang der Competitive Balance festgestellt, wobei dieser zum Teil auf die Champions League (Teamkomponente) zurückgeführt wird, langfristig jedoch vor allem die unterschiedlichen strukturellen Bedingungen einzelner Vereine als Hauptgrund für eine Festigung der Wettbewerbsposition zwischen den Klubs ausgemacht werden.

Ist der Ligaverband DFL an einer Stärkung des nationalen Wettbewerbs interessiert, so stehen ihm insbesondere zwei Stellschrauben zur Verfügung, über die er auf die Competitive Balance einwirken kann:

- 1. Stärkung der Einnahmen/Verbesserung der strukturellen Bedingungen finanzschwacher Klubs*
- 2. Erhöhung der Bedeutung des Zufallselements*

Zunächst soll an dieser Stelle auf eine mögliche *Stärkung der Einnahmen und die Verbesserung der strukturellen Bedingungen finanzschwacher Klubs* eingegangen werden.

Eine Möglichkeit hierzu ist die Umverteilung von Erlösen finanzstarker hin zu finanzschwachen Klubs. Mit der Zentralvermarktung der TV-Rechte wendet die DFL bereits ein Instrument an, welches die Einnahmen aus dem Verkauf der Fernsehübertragungsrechte für die großen Vereine zu Gunsten der kleinen Mannschaften begrenzt beziehungsweise umverteilt (vgl. Kruse/Quitau 2003). Vereine wie Bayern München oder der FC Schalke 04, die bei Einzelvermarktung der Rechte an ihren Spielen höhere Einnahmen erzielen könnten, zeigen durch die Akzeptierung der Zentralvermarktung eine gewisse Solidarität, mit der der Wettbewerb innerhalb der Bundesliga gestärkt werden soll, von dem sie letztendlich auch selbst profitieren (vgl. Fort/Quirk 1995; Dietl/Lang/Werner 2009). Anders als in den meisten anderen Industrien sind Fußball-Unternehmen an der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Konkurrenten interessiert, da nur dann spannende Duelle der Teams zu erwarten sind und somit die Attraktivität für Zuschauer steigt (vgl. El-Hodiri/Quirk 1971; Knobloch-Westerwick et al. 2009).

Dennoch gibt es von Seiten strukturschwächerer Klubs Anregungen, Umverteilungsmaßnahmen zu erhöhen und beispielsweise Einnahmen, die die deutschen Vertreter in der Champions League erwirtschaften, zu einem gewissen Teil an alle Bundesligisten auszuschütten (vgl. Bruchhagen 2013). Gleichzeitig drohen die Verantwortlichen der großen Vereine für den Fall einer Änderung des Champions League-Verteilungsmechanismus mit der Gründung einer eigenen Europaliga, von der die finanzschwachen Klubs ausgeschlossen wären und die Bundesliga in der Folge durch den Verlust ihrer Topteams an Attraktivität verlieren würde (vgl. Rummenigge 2013).

In der Wissenschaft gibt es durchaus Befürworter einer solchen Europaliga (vgl. Hoehn/Szymanski 1999). Bezogen auf größere Umverteilungen ist angesichts der möglichen Konsequenzen jedoch fraglich, inwiefern diese letztendlich der Competitive Balance der Liga und den schwächeren Vereinen nützt. Zudem muss dieses Instrument vor dem Hintergrund freier Marktwirtschaft kritisch betrachtet werden.

Eine weitere Möglichkeit für die Liga, die Einnahmeseite der Klubs zu stärken, besteht darin, ihnen die Kapitalbeschaffung über Investoren zu ermöglichen beziehungsweise zu erleich-

tern.<sup>28</sup> Aktuell wird diese Option durch die „50+1“-Regel stark eingeschränkt. Sie besagt, dass die Mehrheitsstimmrechte bei den jeweiligen Vereinen beziehungsweise ihren Mitgliedern liegen müssen und nicht an externe Geldgeber übergehen dürfen (vgl. Lammert et al. 2009; DFB 2013, S. 14 f.; Ligaverband 2007). Im Jahr 2011 wurde die Regel dahingehend entschärft, dass es Investoren erlaubt ist, nach 20 Jahren durchgehender Unterstützung eines Vereins auch die Mehrheit an diesem zu erlangen (vgl. o. V. 2011). Ziel ist es, dadurch langfristige Absichten eines Investors sicherzustellen.

Dennoch besitzen die deutschen Vereine bei der Finanzierung nicht die Möglichkeiten, die beispielsweise Klubs den englischen Premier League zur Verfügung stehen (vgl. Lammert et al. 2009, S. 203).

Dabei zeigen drei Beispiele aus der Bundesliga, dass Investoren strukturschwachen Vereinen helfen und den Wettbewerb innerhalb der Liga steigern können.

So sind die beiden Klubs Bayer 04 Leverkusen und der VfL Wolfsburg von der „50+1“-Regel ausgenommen. Sie sind Tochtergesellschaften der Dax-Konzerne Bayer AG beziehungsweise Volkswagen AG und werden jährlich mit hohen finanziellen Beträgen unterstützt (vgl. vgl. Röhrig 2006; Catuogno/Ott 2011; Holzhäuser 2013). Auf diese Weise gelingt es ihnen, trotz Standortnachteilen, die sich beispielsweise in Form niedrigerer Anhängerzahlen widerspiegeln, in der Bundesliga beachtliche Erfolge zu feiern (vgl. Merx/Mersch 2013). Während der VfL Wolfsburg im Jahr 2009 deutscher Meister wurde, konnte sich Bayer 04 Leverkusen in den Spielzeiten 2004/05, 2011/12 und 2013/14 für die Teilnahme an der Champions League qualifizieren.

Die TSG 1899 Hoffenheim hingegen erfährt durch seinen Mäzen Dietmar Hopp große Unterstützung. Dank des Mitgründers des Softwarekonzerns SAP konnte der Verein, der aus einem Dorf mit 3.200 Einwohnern stammt und im Jahr 2007 noch in der Regionalliga spielte, nach zwei aufeinanderfolgenden Aufstiegen 2008 den Sprung in die höchste deutsche Spielklasse schaffen, wo sich das Team seither fest etabliert hat. Im selben Jahr gelang es den Hoffenhei-

---

<sup>28</sup> Weiteres zur besonderen Bedeutung von Investoren findet sich ab Seite 90, wo deren Rolle im Zusammenhang mit den Klubs Bayer 04 Leverkusen sowie VfL Wolfsburg besprochen wird sowie im Diskussionsteil von Kapitel 5 ab Seite 117.

mern sogar, den inoffiziellen Titel der „Herbstmeisterschaft“ zu erringen, auch wenn es am Saisonende schließlich nur für den 7. Platz reichte (vgl. Kielbassa 2013, S. 380).<sup>29</sup>

Zwar stellt sich hierbei die generelle Frage, inwieweit strukturschwache Klubs das Interesse von Investoren auf sich ziehen und somit von dieser Möglichkeit der Kapitalbeschaffung profitieren können. Derzeit haben sie jedoch nicht einmal die Chance, Geldgeber durch geeignete Konzepte von einer Investition zu überzeugen. Zudem zeigen die genannten Beispiele, dass auch Klubs mit schlechteren Voraussetzungen aus verschiedenen Gründen durchaus eine gewisse Attraktivität für Investoren besitzen. Durch die begrenzte Anzahl an Klubs (und solchen, die an Investments interessiert sind) ist es außerdem vorstellbar, dass das Angebot an potenziellen Kapitalgebern die Nachfrage übersteigt und somit sämtlichen Bundesligavereinen dieser Finanzierungsweg offen stünde.

Aus Vereinssicht problematisch und von Verantwortlichen daher häufig als Argument gegen eine Änderung der „50+1“-Regel aufgeführt ist dabei die Unsicherheit über die Absicht und die Langfristigkeit des Engagements eines Investors. Es besteht die Sorge, dass sich Klubs der Willkür und den Interessen externer Geldgeber aussetzen und finanziell ausgenutzt werden.

Um dem Investor sportliche Erfolge zu bieten, werden teure Transfers getätigt und eine Kostenstruktur etabliert, die dann ohne weitere finanziellen Zuflüsse nicht aufrecht erhalten werden kann (vgl. Steinkirchner 2013, S. 40 ff.). Daraus ergibt sich die Gefahr, dass sich ein Verein in eine Abhängigkeit seines Investors begibt, die bei Verweigerung weiterer Unterstützung existenzbedrohend sein kann.

Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass die UEFA mit ihren aktuellen Bestrebungen zur Einführung des sogenannten „Financial Fair Play“ die Bedeutung von Investoren einschränken möchte. Ziel der UEFA ist es die Vereine anzuhalten, die (sportlichen) Einnahmen und Ausgaben in ein ausgeglichenes Verhältnis zu bringen (vgl. Guthardt 2010; Kistner 2013; Steinkirchner 2013, S. 40 ff.). Diese Anstrengungen der Europäischen Fußball-Union führen zu Festigung der Vormachtstellung strukturstarker Vereine.

Eine Stärkung der Wettbewerbsausgeglichenheit innerhalb der Liga kann nicht nur durch eine Verbesserung der Einnahmesituation von Vereinen mit schlechteren Voraussetzungen, sondern auch durch eine *Erhöhung der Bedeutung des Zufallselements* erzielt werden.

---

<sup>29</sup> Als Herbstmeister werden diejenigen Mannschaften bezeichnet, die zum Abschluss der Hinserie einer Saison auf Platz 1 der Tabelle stehen.

Je größer der Einfluss des Zufalls im Fußball ist, desto weniger hängt das Endergebnis eines Spiels von der eigentlichen Leistungsfähigkeit einer Mannschaft ab. Mit dem Zufall steigen daher gleichzeitig die Chancen strukturschwacher Teams, sich gegen Klubs mit einem qualitativ besseren Kader durchzusetzen.

Grundsätzlich ist die Bedeutung des Zufalls in einem einzelnen Spiel schon sehr hoch. So ist im Laufe einer Saison vielfach zu beobachten, wie Außenseiter Favoriten schlagen oder Teams trotz deutlicher Überlegenheit als Verlierer vom Platz gehen.<sup>30</sup>

Je mehr Spiele jedoch zwischen den Vereinen ausgetragen oder zur Bildung der Abschlusstabelle herangezogen werden, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg derjenigen Klubs mit den besseren strukturellen Voraussetzungen und den daher besseren Einzelspielern.

Insofern besteht für die DFL eine auf den ersten Blick naheliegende Möglichkeit zur Erhöhung der Bedeutung des Zufalls und damit der Competitive Balance darin, die Anzahl der Spiele zu reduzieren, die innerhalb einer Saison ausgetragen sind.

Dies wäre beispielsweise über eine Verkleinerung der Liga von 18 auf 16 Teams zu bewerkstelligen. Anstelle von 34 Spielen hätte jede Mannschaft dann noch 30 Partien zu absolvieren. Inwiefern eine solche Reduzierung die Chancen schwächerer Teams signifikant zu erhöhen vermag, ist jedoch ungewiss. Außerdem ist die deutsche Bundesliga im Vergleich zu anderen europäischen Topligen bereits relativ klein. So sind in den - gemessen am UEFA-Länderkoeffizienten - neben Deutschland stärksten Ligen Spanien, England und Italien je 20 Mannschaften in der höchsten Spielklasse aktiv (vgl. UEFA 2015a; Anhang A1). Auch in Frankreich treten 20 Teams an.

Gerade aus der Erlösperspektive der gesamten Liga ist eine Verkleinerung der höchsten Spielklasse kritisch zu betrachten. Mehr Spiele bedeuten mehr Einnahmen durch die Versteigerung der TV-Rechte und mehr Gelegenheiten, die Stadien mit Zuschauern zu füllen. So ist seit Bestehen der Bundesliga eine steigende Nachfrage nach Stadionbesuchen zu beobachten (Abbildung 1).

Eine Möglichkeit, die Bedeutung des Zufalls und damit die Chancengleichheit zu erhöhen, ohne die Anzahl an zu absolvierenden Spielen reduzieren zu müssen, liegt in einer Änderung

---

<sup>30</sup> Heuer (2012) quantifiziert die Bedeutung des Zufallselements für den Ausgang eines Einzelspiels auf durchschnittlich 86 Prozent. Mehr über den Einfluss des Zufalls ist in dieser Arbeit insbesondere in Abschnitt 4.2.3. ab Seite 57 zu lesen.

des Wettbewerbsmodus. So könnte ein System etabliert werden, das sich grundsätzlich an der nordamerikanischen Profifootballliga NFL orientiert und im Folgenden näher beschrieben werden soll.

Zunächst werden vor Saisonbeginn drei Divisionen zu je sechs Teams gebildet, auf die die 18 Mannschaften der Liga per Los aufgeteilt werden. Im Verlauf der regulären Spielzeit trifft nun jedes Team wie gewohnt zwei Mal auf jeden anderen Kontrahenten, sodass jede Mannschaft wie bisher insgesamt 34 Partien zu bestreiten hat. Dabei wird nach jedem Spieltag pro Division ein Zwischenstand und nach Abschluss der Saison je eine Endtabelle nach dem üblichen Punkte- und Torsystem erstellt.

Im Anschluss an die reguläre Spielzeit wird ein Playoff-Modus ausgetragen, in dem der Meister und die Teilnehmer an den internationalen Wettbewerben ermittelt werden.

Zur Teilnahme an den Playoffs sind acht Mannschaften berechtigt. Diese setzen sich zusammen aus den jeweils zwei besten Teams jeder Division sowie den zwei besten Drittplatzierten.<sup>31</sup>

Um gute Leistungen in der regulären Saison zu belohnen, werden die Viertelfinalpaarungen der Playoffs anhand einer Setzliste gebildet. Der nach Punkten stärkste trifft demnach auf den schwächsten der acht Teilnehmer. Durch den Playoff-Modus und die Bedeutung des Zufalls in einzelnen Spielen wird zusätzliche Spannung aufgebaut und die Competitive Balance erhöht.

Nach Hin- und Rückspielen stoßen die Sieger ins Halbfinale und dann nach wiederum zwei Partien ins Finale vor, wo nach dem Vorbild der Champions League in einem einzigen Spiel der deutsche Meister ermittelt wird.

Die beiden Finalteilnehmer qualifizieren sich zudem für die Champions League. Den dritten direkten Startplatz spielen die beiden Verlierer der Halbfinalbegegnungen untereinander aus, wobei das unterlegene Team an der der eigentlichen Champions League vorgelagerten Qualifikationsrunde teilnehmen darf.

---

<sup>31</sup> Es ist also durchaus möglich, dass ein Gruppensieger einer Division weniger Punkte gesammelt hat als beispielsweise ein Drittplatzierter einer anderen Division. Dies ist für den Einzug in die Playoff-Phase jedoch irrelevant. Entscheidendes Kriterium ist der Tabellenplatz in der eigenen Division. Es wird deutlich, welche besondere Bedeutung der Divisionsauslosung zukommt. Das Zufallselement und damit die Competitive Balance können so erheblich gesteigert werden.



- Bundesliga mit 18 Mannschaften
- Aufteilung per Los auf drei Divisionen



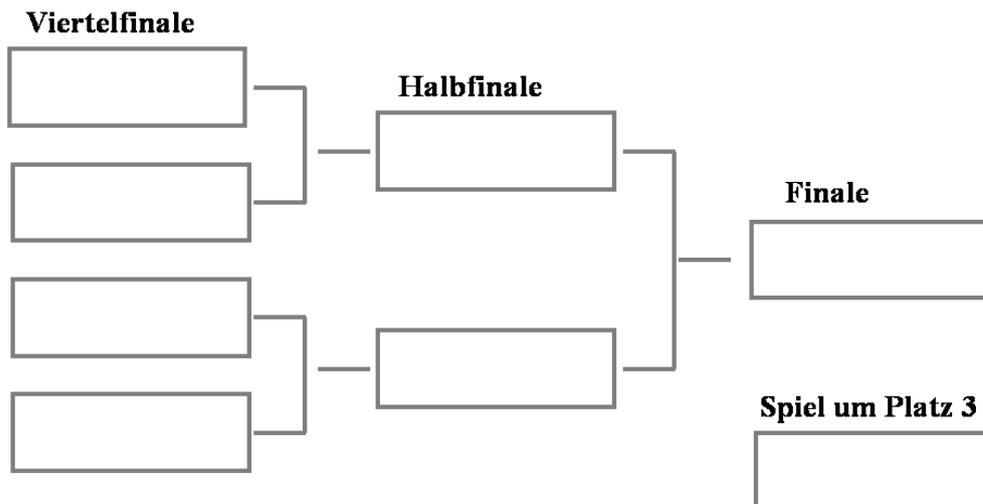
- Jedes Team trifft auf jede Mannschaft jeder Division
- Hin- und Rückserie, insgesamt 34 Spieltage
- Tabellenbildung je Division nach Punkten/Toren



Abbildung 23: Aufbau des Ligen-/Playoff-Modus zur Steigerung der Competitive Balance (Reguläre Saison)

Qualifiziert für die Playoffs:

- die drei Divisionssieger
- die drei Divisionszweiten
- die zwei besten Divisionsdritten



Qualifiziert für / Absteiger:



Abbildung 24: Aufbau des Ligen-/Playoff-Modus zur Steigerung der Competitive Balance (Playoffs)

Neben der Verbesserung der Chancengleichheit bietet ein Wechsel von einem Ligen- auf den vorgeschlagenen Modus zudem wirtschaftliche Vorteile in Form zusätzlicher Erlösmöglichkeiten. Insgesamt steigt für die Halbfinalteilnehmer die Anzahl der Spiele von derzeit 34 auf 39 und damit auf ein den anderen europäischen Topligen ähnliches Niveau. Dies ermöglicht den Klubs, ihre Stadien öfter zu füllen sowie der DFL aufgrund der attraktiven Ausscheidungsspiele im Playoff-Modus höhere Umsätze bei der Versteigerung der TV-Rechte zu erzielen.

Ferner wird durch die Auslosung der Divisionszugehörigkeit, dem aufgrund der Chance zur Champions League-Qualifikation bedeutenden Spiel und Platz 3 sowie dem Finale Highlights geschaffen, die auf enormes Öffentlichkeitsinteresse stoßen dürften.<sup>32</sup>

Da der Meister sowie die Teilnehmer der internationalen Wettbewerben nicht mehr wie üblich an den 34 Spieltagen der regulären Saison ermittelt werden, kann aufgrund dieses Bedeutungsverlusts dieser Phase ein Nachlassen der Zuschauernachfrage jedoch nicht ausgeschlossen werden. Auf der anderen Seite werden allerdings die Startplätze für den Playoff-Modus ermittelt, was aufgrund der Aufteilung nach Divisionen für zusätzliche Spannung sorgt. Darüber hinaus dürfte gerade das Interesse von Anhängern mittelmäßiger und schwacher Teams steigen, da sich ihre zuvor chancenlosen Vereine nun Hoffnungen auf ein Vordringen in internationale Wettbewerbe machen können und daher für eine Vielzahl an Klubs die Wichtigkeit einzelner Spiele steigt.

Generell geht der Trend jedoch dahin, dass der Einfluss des Zufalls zumindest in Einzelspielen minimiert wird.

Zum einen tragen hierzu die Modernisierung und der Neubau vieler Bundesligastadien im Zuge der Austragung der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland bei. Durch hochwertige Spielfelder, Rasenheizungen und schließbaren Dächern werden die Bedingungen in den verschiedenen Stadien angeglichen und Zufallselemente wie schlechte Platzverhältnisse reduziert.

Auch die Anzahl der mit der Spielleitung betrauten Offiziellen stieg (in internationalen Wettbewerben) auf mittlerweile sechs Personen, um schwerwiegende Fehlentscheidungen und somit zufällige Spielbeeinflussungen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wird zudem

---

<sup>32</sup> Mit der Wiedereinführung der Relegationsspiele um den Auf-/ Abstieg zwischen der 1. und 2. Bundesliga im Jahr 2008 versuchte die DFL bereits vom Reiz solch entscheidender Spiele zu profitieren.

vermehrt über den Einsatz technischer Hilfsmittel diskutiert. Im Mittelpunkt steht hier insbesondere die Frage nach der Zuhilfenahme verschiedenster Instrumente zur Torüberprüfung, um die Verantwortlichen bei der Entscheidung, ob ein Ball nun die Torlinie überschritten hat oder nicht, zu unterstützen. In England beispielsweise wird bereits ein kamerabasiertes System eingesetzt (vgl. Conway 2013).

Insgesamt bleibt letztendlich offen, wie sehr die DFL an einer Stärkung der Competitive Balance der Bundesliga interessiert ist. Diese Frage gilt es gerade vor dem Hintergrund der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Liga und Klubs zu untersuchen.

Diesbezüglich geht es für die Liga zum einen darum, möglichst viele Champions League-Startplätze pro Saison zu erhalten, da hier die öffentliche Aufmerksamkeit und die finanziellen Möglichkeiten besonders groß sind. Die Anzahl dieser Plätze bestimmt sich über den UEFA-Länder-Koeffizienten, der die Leistungen der Teams der verschiedenen Länder in internationalen Wettbewerben vergleicht. Je besser ein Land mit seinen Vereinen dabei im Verlauf der letzten fünf Spielzeiten war, desto mehr Startplätze in zukünftigen Wettbewerben erhält es (vgl. UEFA 2015a). Insofern kann es daher durchaus sinnvoll sein, national einige wenige Topteams zu stärken, um so besser mit internationalen Klubs konkurrieren zu können.

Darüber hinaus stellen die großen Vereine Deutschlands wie der FC Bayern München, Borussia Dortmund oder der FC Schalke 04 durch ihre Position und ihre Erfolge globale Aushängeschilder dar, die deutlich mehr internationales Interesse auf sich ziehen als andere deutsche Klubs. Mit ihnen möchte die DFL daher zukünftig weltweit zusätzliche Fans für die Bundesliga begeistern. Ziel ist es, bis 2015 100 bis 150 Mio. Euro und damit etwa 25 Prozent aus dem Ausland durch die Vermarktung der Medienrechte zu generieren. Aktuell liegt dieser Wert bei 71,6 Mio. Euro und somit deutlich unter dem von Wettbewerbern wie beispielsweise der englischen Premier League, die 562 Mio. Euro im Ausland erlöst (vgl. Mersch/Merx 2013).

Als eine Aufgabe formulierte der DFL-Chef Christian Seifert daher, „unseren Klubs zu vermitteln, dass es kein Nachteil ist, wenn wir international nur über wenige Klubs sprechen“ (Mersch/Merx 2013).

## 7.6. Zusammenfassung

Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, auf Basis der bisherigen Erkenntnisse dieser Arbeit zu untersuchen, welchen Einfluss die Champions League auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit einzelner Vereine sowie der Wettbewerbsausgeglichenheit (Competitive Balance) der Bundesliga besitzt.

Im Zentrum der Analyse steht dabei vor allem die Behauptung von Verantwortlichen insbesondere schwächerer Vereine, die finanziellen Erlösmöglichkeiten der Champions League seien so groß, dass der nationale Wettbewerb gefährdet wäre und eine Festigung der Verhältnisse stattfinde (vgl. Bruchhagen 2013; Rummenigge 2013).

Im Rahmen einer ersten Untersuchung anhand eines theoretischen Modells zeigt sich, dass insbesondere die strukturellen Bedingungen eines Klubs ausschlaggebend für dessen langfristige Wettbewerbspositionierung sind, die Champions League allerdings durchaus negative Auswirkungen auf die Competitive Balance haben kann, da sie den Qualitätsabstand einzelner Vereine zu deren Konkurrenten erhöht.

In einem anschließenden empirischen Teil bestätigt sich die kontinuierliche Abnahme der Competitive Balance. Allerdings kann die Champions League hierfür nicht in dem erwarteten Ausmaß verantwortlich gemacht werden.

Es werden eine Reihe unterschiedlicher Faktoren genannt, welche die Auswirkungen der Champions League auf die Competitive Balance der Liga sowie die Wettbewerbsposition einzelner Vereine beeinflussen. Diese sind unter anderem die begrenzte Anzahl an zu Verfügung stehender Starterplätze für die Champions League, der Zufall sowie Ineffizienzen der Manager.

Aus den gewonnen Erkenntnissen des Kapitels sowie der gesamten Arbeit werden dann Strategien für die Vereine sowie die Liga formuliert, wie sich die Wettbewerbsfähigkeit verbessern lässt beziehungsweise die Competitive Balance gesteigert werden kann.

So ist es für Vereine aus strategischer Sicht generell zu empfehlen, Champions League-Einnahmen nicht (ausschließlich) in die Verstärkung des Spielerkaders zu investieren, sondern zur Verbesserung und effizienteren Nutzung der strukturellen Bedingungen einzusetzen. Für strukturstarke Vereine kann es allerdings in Abhängigkeit ihrer Zielsetzung und der Er-

folgsdefinition durchaus nachvollziehbar sein, sämtliche Einnahmen für neue Spieler auszugeben, um so die Chancen auf einen Titelgewinn in einer Spielzeit zu erhöhen.

Ist der Ligaverband DFL an einer Steigerung der Competitive Balance interessiert, so bieten sich ihm insbesondere zwei geeignete Maßnahmen an: Zum einen sollte die „50+1“-Regel weiter abgeschwächt oder ganz aufgehoben werden, um strukturschwachen Klubs die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung über Investorenmodelle zu geben und so Standortnachteile auszugleichen. Außerdem könnte der aktuelle Liga-Modus der Bundesliga durch ein kombiniertes Divisions-Playoff-System ersetzt werden, was aufgrund des dann größeren Zufallseinflusses die Siegchancen kleinerer Teams vergrößern würde.

Allerdings stellt sich vor dem Hintergrund der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Liga und seiner Klubs die Frage, inwieweit die DFL eine Steigerung der nationalen Competitive Balance als Ziel verfolgen sollte.

## **8. Allgemeine Zusammenfassung und Möglichkeiten zu weiterer Forschung**

Ziel dieser Arbeit ist es, Erkenntnisse über die Auswirkungen einer Champions League-Teilnahme auf die deutsche Bundesliga und insbesondere deren Vereine zu erlangen.

Die Champions League stellt im europäischen Klubfußball den bedeutendsten Wettbewerb dar. Teilnehmende Vereine, die sich über ihre Leistungen in den nationalen Ligen qualifizieren können, haben hier nicht nur die Gelegenheit, sich mit den besten Mannschaften des Kontinents zu messen, sondern sich auch auf internationaler Ebene zu präsentieren und finanzielle Vorteile zu genießen, die ihren nicht in der Champions League vertretenen Konkurrenten vor-enthalten bleiben.

Die wirtschaftlichen Möglichkeiten, die der Wettbewerb bietet, sind enorm. So erhalten die partizipierenden Klubs nicht nur hohe Prämienzahlungen von der ausrichtenden Organisation UEFA, sondern können darüber hinaus durch den zusätzlichen Verkauf von Tickets und Fanartikeln sowie von gesteigertem Interesse potenzieller Sponsoren profitieren. Es wird gezeigt, dass alleine die von der UEFA geleisteten Zahlungen für Vereine im Jahr der Teilnahme einen hohen Anteil ihres Gesamtumsatzes ausmachen können. Im Fall von Borussia Dortmund waren es in der Saison 2012/13 beispielsweise mehr als 21 Prozent (siehe Tabelle 4, Seite 19).

Gleichzeitig steigt mit der Teilnahme an der Champions League jedoch auch die Belastung für die Spieler, was zu regelmäßigen Unmutsäußerungen der Beteiligten und Klubverantwortlichen führt. Während sich die meisten Mannschaften der Bundesliga beinahe ausschließlich auf den nationalen Wettbewerb und deren 34 Spiele konzentrieren können, müssen die Champions League-Vertreter parallel dazu bis zu 13, im Falle einer Teilnahme an der Qualifikationsrunde sogar 15 zusätzliche Partien absolvieren, woraus die Betroffenen entsprechende Nachteile ableiten.

Insbesondere die Verantwortlichen schwächerer Vereine aus der Bundesliga beklagen hingegen, dass die Champions League aufgrund der sich bietenden finanziellen Möglichkeiten teilnehmende Klubs zu sehr stärke. Sie könnten so immer hochwertigere Spieler verpflichten und ihre Kader verbessern, was letztlich zu einer Abnahme des Wettbewerbsgleichgewichts mit negativen Konsequenzen für die Spannung, Abwechslung und Attraktivität der Bundesliga führe.

Aus der Wissenschaft konnte bisher kein entscheidender Beitrag zur Diskussion und zur Klärung der sich den Vereinen stellenden Probleme geliefert werden. Insofern dient diese Arbeit als Einstieg in die Thematik. Sie soll erste umfangreiche Erkenntnisse zu verschiedenen Fragestellungen der Auswirkungen der Champions League auf die Bundesliga und deren Vereine hervorbringen und so weitere Forschung in diesem Bereich anregen.

Begonnen wird dabei mit einer Betrachtung unterschiedlicher Eigenschaften eines Champions League-Spiels und deren Einfluss auf das darauffolgende Bundesligaspiel. Es zeigt sich, dass einzelnen Merkmalen einer Champions League-Begegnung nicht die Bedeutung zukommt, die häufig von Verantwortlichen vermutet wird. So spielt für das am Wochenende erzielte Bundesligaergebnis eines Klubs beispielsweise keine Rolle, ob dieser unter der Woche im Zuge des Champions League-Wettbewerbs ein Auswärtsspiel zu bestreiten hatte oder nur wenige Tage zur Regeneration blieben. Generell kann in der durchgeführten bivariaten sowie multivariaten Analyse ein einheitlicher signifikanter und in dem Fall positiver Einfluss nur in Bezug auf diejenige Variable identifiziert werden, mit der geprüft wird, ob ein Champions League-Teilnehmer bereits im Vorjahr in selbigem Wettbewerb aktiv war. Von entscheidender Bedeutung sind verglichen mit den übrigen Variablen aber vielmehr die in der Regressionsanalyse zur Kontrolle berücksichtigten Variablen „Marktwert der Mannschaft“ und „Austragungsort des Bundesligaspiels“.

Anschließend wird anhand der Analyse von Einzelspielen sowie Gesamtabslusstabellen geprüft, ob deutsche Vereine im Verlauf einer Spielzeit der Bundesliga bessere oder schlechtere Leistungen abliefern, wenn sie gleichzeitig an der Champions League teilnehmen. In verschiedenen Untersuchungen kann kein signifikanter Unterschied in den Ergebnissen der Klubs festgestellt werden, der auf eine Teilnahme an der Champions League zurückzuführen wäre. Vielmehr erweist sich auch hier der Marktwert des Spielerkaders als ein den Erfolg eines Vereins entscheidend determinierender Faktor.

Aufgrund der sowohl in dieser Arbeit als auch in der Literatur beschriebenen herausragenden Bedeutung des Marktwerts einer Mannschaft auf deren sportlichen Erfolg wird daraufhin untersucht, wie dieser durch eine Teilnahme an der Champions League beeinflusst wird. Gleichzeitig sollen Kenntnisse darüber erlangt werden, welche Auswirkungen auf das (Transfer-) Verhalten der Managements der einzelnen Vereine im Falle einer Champions League-Qualifikation bestehen. Herausforderungen und Schwierigkeiten dieser Fragestellung werden mit der Durchführung einer umfangreichen Fallstudienanalyse begegnet, in welcher diejeni-

gen acht Bundesligateams qualitativ-empirisch untersucht werden, die seit der Saison 2003/04 zumindest ein Mal in der Champions League aktiv waren.

Es zeigt sich dabei, dass auf eine Champions League-Qualifikation ein starker Anstieg des Marktwerts einer Mannschaft folgt. Gründe hierfür sind zum einen eine Werterhöhung der bereits in der Vorsaison im Kader befindlichen Spieler, die mit ihren Leistungen die Qualifikation erst ermöglichten, sowie massive Investitionen der Vereinsverantwortlichen im Transferbereich. Es kann festgestellt werden, dass mit der Erhöhung der Qualität jedoch gleichzeitig ein enormer Anstieg der (Personal-)Kosten verbunden ist, die sich für die Vereine nur bei jährlicher Teilnahme an der Champions League als dauerhaft tragbar erweisen. Eine solche wird allerdings insbesondere durch den enormen Einfluss des Zufalls erschwert, der dafür sorgt, dass regelmäßig eigentlich unterlegene Mannschaften auf den vorderen Plätzen in der Bundesliga landen. Klubs reagieren mit unterschiedlichen Strategien auf diese Herausforderungen. Letztlich wird aber deutlich, dass ein qualitativ hochwertiger Kader aufgrund seiner immensen Kosten nur bei durchgehender Teilnahme an der Champions League zu halten ist. Lediglich Vereine, die von finanzstarken Investoren Unterstützung erfahren, erweisen sich als in ihren Transferentscheidungen unabhängig von sportlichen Erfolgen wie einer Champions League-Teilnahme.

Eine anschließende quantitativ-empirische Überprüfung der Fallstudienanalyse bestätigt die gewonnenen Ergebnisse zum großen Teil und führt zu weiteren wichtigen Erkenntnissen. Es wird deutlich, dass Mannschaften insbesondere von Wertsteigerungen bereits in der Vorsaison im Kader befindlicher Spieler profitieren und mit signifikant höheren Marktwerten in Champions League-Spielzeiten starten. Zudem wird deutlich, dass Manager im Falle einer Champions League-Teilnahme ihrer Vereine die zufließenden finanziellen Mittel häufig ineffizient und nicht nachhaltig einsetzen. So geben sie zwar wesentlich mehr Geld für Neuzugänge aus als ihre nationalen Konkurrenten, können im Vergleich durch ihre Transferaktivitäten aber nicht mehr Marktwert als diese hinzugewinnen. Bestätigt wird im Rahmen dieser Analyse auch die Feststellung, dass Vereine den durch die Champions League erreichten höheren Marktwert nur bewahren können, wenn ihnen eine regelmäßige Qualifikation für diesen Wettbewerb gelingt.

Die häufig geäußerte Sorge vieler Vereinsverantwortlicher, die Champions League würde zu einer Festigung der Wettbewerbsposition einzelner Klubs und einer Schwächung der Competitive Balance und damit der Attraktivität der Bundesliga führen, kann im Rahmen dieser Ar-

beit nicht bestätigt werden. Auswirkungen der Champions League können zwar insbesondere anhand eines theoretischen Modells aufgezeigt werden. Auch eine empirische Untersuchung der Thematik zeigt ein Nachlassen der Competitive Balance. Allerdings kann dieser Rückgang nur geringfügig durch den Einfluss der Champions League erklärt werden. Es herrschen beispielsweise mit der begrenzten Anzahl an einem Land zur Verfügung stehenden Champions League-Starterplätzen, den Ineffizienzen der Vereinsverantwortlichen oder der besonderen Bedeutung des Zufalls zu viele Faktoren, die eine gravierende Beeinflussung der Competitive Balance verhindern.

Als entscheidend für die langfristige Wettbewerbsposition einzelner Vereine werden viel mehr deren strukturelle Voraussetzungen identifiziert. Insofern sollten Klubs und deren Manager mögliche Champions League-Einnahmen vermehrt in die nachhaltige Verbesserung und effizientere Nutzung dieser strukturellen Bedingungen investieren, anstatt sie zur kurzfristigen Qualitätssteigerung des Spielerkaders zu gebrauchen.

Zur Steigerung der Competitive Balance wird empfohlen, entweder die finanziellen Möglichkeiten strukturschwacher und damit spielerisch unterlegener Klubs zu verbessern oder den Einfluss des Zufalls weiter zu erhöhen. Als dafür dienlich wird zum einen eine Vereinfachung der Regelungen für Investoren und zum anderen eine Änderung des Bundesligamodus genannt, wobei in beiden Fällen mit erheblichen Widerständen von Fans und negativ betroffenen Klubverantwortlichen zu rechnen ist. Generell führen die aktuellen Handlungen des Ligaverbandes DFL und der UEFA eher zu einer Festigung der Wettbewerbsposition einzelner Vereine.

Es bleibt festzuhalten, dass der Einfluss der Champions League auf die Bundesliga und deren Klubs weniger groß ist als dies von vielen Klubverantwortlichen vermutet wird. Der internationale Wettbewerb bietet freilich die Chance zu enormen Marktwertsteigerungen und damit sportlichen Qualitätsverbesserungen, die sich aber in den meisten Fällen als nicht nachhaltig erweisen. Kaum einer der untersuchten Vereine konnte dauerhaft von einer Teilnahme an der Champions League profitieren. Zudem existieren zahlreiche Mechanismen und Einflussfaktoren, die eine langfristige Etablierung einzelner Teams an der Bundesligaspitze verhindern. Zwar sind Phasen zu beobachten, in denen Klubs durchgehend erfolgreich agieren. Die Möglichkeiten aller Mannschaften, auf einen der vorderen Plätze in der Bundesliga vorzustoßen, haben sich durch die Champions League im Vergleich zu früheren Jahren allerdings nicht wesentlich verringert.

Neben dem Einstieg in ein bisher in der Wissenschaft selten betrachtetes Thema sowie der Gewinnung grundlegender Erkenntnisse ist ein wichtiger Anspruch dieser Arbeit, weitere Forschung in diesem Bereich anzuregen und Möglichkeiten hierfür aufzuzeigen.

Eine zentrale Feststellung dieser Arbeit ist, dass ein größerer Einfluss der Champions League auf die Bundesliga unter anderem durch die enorme Bedeutung des Zufallselements im Fußball verhindert wird. Es existieren zwar bereits Studien zu diesem Thema, die jedoch Raum für weitere Untersuchungen bieten. So kann beispielsweise geprüft werden, wie sich die Rolle des Zufallselements im Zeitablauf entwickelt und ob sie z. B. durch die Einführung von Torlinientechnologie oder moderner Stadien mit besseren Rasenplätzen entscheidend abnimmt. Offen bleibt bisher auch, ob eine Quantifizierung des Zufalls beispielsweise in Form monetärer Größen möglich ist. Ein Ziel kann hierbei sein, herauszufinden, wie hoch Champions League-Prämien sein können, ohne eine endgültige Festigung der Wettbewerbsposition mancher Teams zur Folge haben, indem der Zufallseinfluss zu stark geschwächt wird. Bayern München versucht beispielsweise, durch seinen großen Marktwertvorsprung gegenüber der Konkurrenz Zufallselemente weitgehend zu eliminieren, wohingegen diese im Duell anderer Teams untereinander eine wesentlich größere Rolle spielen.

Weiterer Forschungsbedarf wird im Zuge dessen auch bezüglich der strukturellen Bedingungen der einzelnen Vereine deutlich, die von entscheidender Bedeutung insbesondere für die langfristigen Erfolgsaussichten der Klubs sind. So ist zwar klar, welche besondere Bedeutung die strukturellen Voraussetzungen besitzen. Um diese jedoch besser zu verstehen, bedarf es gerade im empirischen Bereich zusätzlicher Untersuchungen. Es ist beispielsweise zu klären, was aus Sicht eines Vereins die Qualität der strukturellen Bedingungen determiniert. Dabei gilt es, Einflussfaktoren und deren Gewichtung zu analysieren. Zu denken ist hierbei beispielsweise an die Anzahl der Einwohner einer Stadt, deren wirtschaftliche Kraft oder die Ansiedlung weiterer Profisportvereine im selben Einzugsgebiet des Fußballklubs. Darüber hinaus ist insbesondere für Entscheider im praktischen Bereich von Interesse, welche Maßnahmen oder Investitionen zur Verbesserung der strukturellen Bedingungen beitragen können.

Wie gezeigt betreffen die strukturellen Bedingungen, die Champions League oder der Zufall nicht nur die einzelnen Klubs, sondern beeinflussen zugleich die Competitive Balance der gesamten Liga. Auch diese Thematik bietet interessante Forschungsgelegenheiten. So stellt sich vor allem die Frage, welchen Grad an Wettbewerbsausgeglichenheit die DFL anstreben sollte. Dabei können sich je nach Betrachtungsgegenstand möglicherweise Zielkonflikte erge-

ben. Es ist vorstellbar, dass eine große Ausgeglichenheit des nationalen Wettbewerbs viele Zuschauer anzieht. Wie bereits erwähnt hat die Verfolgung dieses Ziels allerdings negative Rückwirkungen auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Vereine im Einzelnen und der Liga im Gesamten, weswegen die DFL mit ihrem aktuellen Vorgehen eher eine Stärkung weniger Teams verfolgt (vgl. Mersch/Merx 2013). Zukünftig zu untersuchen ist daher, welche Gestaltung der Competitive Balance unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Konsequenzen für die Liga ökonomisch sinnvoll ist.

Neben der Champions League ist die Europa League der zweite internationale Wettbewerb, an dem deutsche Klubs jährlich partizipieren. Die finanziellen Möglichkeiten dieses Wettbewerbs bleiben zwar weit hinter denen der Champions League zurück. Dennoch könnte eine Berücksichtigung dieses Wettbewerbs in weiteren Studien Aufschlüsse über potenzielle Einflüsse geben. Die häufigen Reformen und Änderungen dieses Turniers in den letzten Jahren machen eine solche Analyse jedoch schwierig.

Schließlich ist es grundsätzlich auch sinnvoll, die Untersuchungen in Bezug auf andere an der Champions League teilnehmende Länder und deren Vereine (englische Premier League; spanische Primera División; italienische Serie A) durchzuführen, um zu überprüfen, inwieweit sich die gezeigten Ergebnisse in anderen Ligen bestätigen. Zu beachten ist hierbei jedoch die Unterschiedlichkeit der einzelnen Ligen und die damit verbundenen Probleme bezüglich der Vergleichbarkeit. Dennoch können bei einer Analyse der englischen Premier League beispielsweise interessante Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Auswirkungen die Champions League auf eine Liga hat, die bezüglich der Beteiligung von Investoren an Klubs weniger restriktiv agiert als die deutsche Bundesliga.

Im Laufe der Zeit entstehende zusätzliche Daten werden es zudem ermöglichen, weitere Effekte zu untersuchen und so ein noch genaueres Bild über die Auswirkungen der Champions League auf die Bundesliga und ihre Vereine zu gewinnen.

## Anhang

### A1: Der UEFA Länder-Koeffizient (Stand: Ende Saison 2013/14) (Quelle: UEFA 2015a)

	<b>Verband</b>	<b>09/10</b>	<b>10/11</b>	<b>11/12</b>	<b>12/13</b>	<b>13/14</b>	<b>Pkt.</b>	<b>Vereine</b>
1	Spanien	17.928	18.214	20.857	17.714	23.000	97.713	7
2	England	17.928	18.357	15.250	16.428	16.785	84.748	7
3	Deutschland	18.083	15.666	15.250	17.928	14.714	81.641	7
4	Italien	15.428	11.571	11.357	14.416	14.166	66.938	6
5	Portugal	10.000	18.800	11.833	11.750	9.916	62.299	6
6	Frankreich	15.000	10.750	10.500	11.750	8.500	56.500	6
7	Russland	6.166	10.916	9.750	9.750	10.416	46.998	6
8	Niederlande	9.416	11.166	13.600	4.214	5.916	44.312	6
9	Ukraine	5.800	10.083	7.750	9.500	7.833	40.966	6
10	Belgien	8.700	4.600	10.100	6.500	6.400	36.300	5
11	Türkei	7.600	4.600	5.100	10.200	6.700	34.200	5
12	Griechenland	7.900	7.600	7.600	4.400	6.100	33.600	5
13	Schweiz	5.750	5.900	6.000	8.375	7.200	33.225	5
14	Österreich	9.375	4.375	7.125	2.250	7.800	30.925	5
15	Tschechische Rep.	4.100	3.500	5.250	8.500	8.000	29.350	4
16	Rumänien	6.083	3.166	4.333	6.800	6.875	27.257	4
17	Israel	7.250	4.625	6.000	3.250	5.750	26.875	4
18	Zypern	4.250	3.125	9.125	4.000	2.750	23.250	4
19	Dänemark	4.400	6.700	3.100	3.300	3.800	21.300	5
20	Kroatien	3.000	4.125	3.750	4.375	4.375	19.625	4

Die Verbands-Koeffizienten-Rangliste basiert auf den Ergebnissen eines jeden Klubs eines Verbandes in den letzten fünf Spielzeiten der UEFA Champions League oder UEFA Europa League. Diese Rangliste entscheidet darüber, wie viele Startplätze jeder Verband in den kommenden Europapokalseasons erhält.

#### **Punktesystem**

1. Jeder Klub erhält zwei Punkte für einen Sieg und einen Punkt für ein Remis (In der Qualifikation und in den Play-offs gibt es jeweils nur die halbe Punktzahl).
2. Klubs, die das Achtelfinale, Viertelfinale, Halbfinale oder Endspiel der UEFA Champions League erreichen, oder das Viertelfinale, Halbfinale oder Endspiel der UEFA Europa League, erhalten für jede Runde einen zusätzlichen Punkt.
3. Zusätzlich gibt es vier Punkte für die Teilnahme an der Gruppenphase der UEFA Champions League und vier weitere Punkte für das Erreichen des Achtelfinals.

**Koeffizienten-Kalkulation**

Der Koeffizient wird durch einen Durchschnittswert errechnet: die Zahl der gesammelten Punkte wird geteilt durch die Anzahl der Klubs, die einen Verband in der jeweiligen Saison in den beiden Europapokalwettbewerben vertreten haben. Diese Zahl wird dann mit den Resultaten der letzten vier Spielzeiten zusammengezählt, um den Koeffizienten zu errechnen. Wenn zwei Verbände denselben Koeffizienten haben, wird der Verband mit dem höheren Koeffizienten der jüngsten Saison an die erste Stelle gesetzt.

Diese Ranglisten werden nach jeder Runde im Europapokal aktualisiert.

## A2: Der UEFA Klub-Koeffizient (Stand: Ende Saison 2013/14) (Quelle: UEFA 2015b)

Vereine	Land	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	Pkt.
1 <u>Real Madrid CF</u>	ESP	22.585	33.642	36.171	29.542	39.600	161.542
2 <u>FC Barcelona</u>	ESP	30.585	36.642	34.171	27.542	28.600	157.542
3 <u>FC Bayern München</u>	GER	30.616	24.133	33.050	36.585	29.942	154.328
4 <u>Chelsea FC</u>	ENG	22.585	26.671	33.050	30.285	28.357	140.949
5 <u>SL Benfica</u>	POR	21.000	25.760	23.366	28.350	30.983	129.459
6 <u>Manchester United FC</u>	ENG	28.585	36.671	16.050	21.285	26.357	128.949
7 <u>Club Atlético de Madrid</u>	ESP	24.585	9.642	34.171	13.542	37.600	119.542
8 <u>Valencia CF</u>	ESP	19.585	21.642	25.171	22.542	26.600	115.542
9 <u>Arsenal FC</u>	ENG	25.585	22.671	22.050	21.285	21.357	112.949
10 <u>FC Porto</u>	POR	21.000	31.760	12.366	22.350	17.983	105.459
11 <u>AC Milan</u>	ITA	19.085	18.314	22.271	19.883	18.833	98.387
12 <u>Olympique Lyonnais</u>	FRA	28.000	19.150	19.100	14.350	16.700	97.300
13 <u>FC Internazionale Milano</u>	ITA	34.085	21.314	20.271	16.883	2.833	95.387
14 <u>FC Schalke 04</u>	GER	3.616	30.133	20.050	22.585	18.942	95.328
15 <u>Borussia Dortmund</u>	GER	3.616	10.133	10.050	33.585	24.942	82.328
16 <u>Juventus</u>	ITA	18.085	8.314	2.271	25.883	25.833	80.387
17 <u>Paris Saint-Germain</u>	FRA	3.000	14.150	9.100	27.350	26.700	80.300
18 <u>FC Shakhtar Donetsk</u>	UKR	11.160	26.016	9.550	18.900	12.566	78.193
19 <u>Tottenham Hotspur FC</u>	ENG	3.585	24.671	10.050	19.285	18.357	75.949
20 <u>FC Basel 1893</u>	SUI	7.150	10.180	20.200	17.675	20.440	75.645
21 <u>FC Zenit</u>	RUS	2.733	18.183	19.950	14.950	18.083	73.899
22 <u>Manchester City FC</u>	ENG	3.585	16.671	20.050	10.285	22.357	72.949
23 <u>Sevilla FC</u>	ESP	22.585	12.642	5.671	3.542	26.600	71.042
24 <u>Bayer 04 Leverkusen</u>	GER	3.616	16.133	19.050	12.585	18.942	70.328
25 <u>Olympique de Marseille</u>	FRA	17.000	20.150	21.100	6.350	5.700	70.300

Die Klub-Koeffizienten-Rangliste basiert auf den Ergebnissen der Klubs, die in den letzten fünf Jahren an der UEFA Champions League oder UEFA Europa League teilgenommen haben. Diese Rangliste entscheidet darüber, wo die Klubs bei der Auslosung der Europapokalwettbewerbe gesetzt werden.

### **Punktesystem für die UEFA Champions League**

Aus in der ersten Runde der Qualifikation: 0.5 Punkte

Aus in der zweiten Runde der Qualifikation: 1 Punkt

Teilnahme Gruppenphase: 4 Punkte

Sieg in der Gruppenphase: 2 Punkte

Unentschieden in der Gruppenphase: 1 Punkt

Teilnahme Achtelfinale: 4 Punkte

Seit 2009/10 erhalten die Klubs je einen zusätzlichen Punkt, wenn sie das Achtelfinale, Viertelfinale, Halbfinale oder Endspiel erreichen.

Achtung: Beim Ausscheiden in der dritten Runde der Qualifikation oder den Play-offs gibt es keine Punkte, da diese Klubs in der UEFA Europa League weiterspielen und dann in diesem Wettbewerb weiter Punkte sammeln können.

#### **Punktesystem für die UEFA Europa League**

Aus in der ersten Runde der Qualifikation: 0.25 Punkte

Aus in der zweiten Runde der Qualifikation: 0.5 Punkte

Aus in der dritten Runde der Qualifikation: 1 Punkt

Aus in den Play-offs: 1.5 Punkte

Sieg in der Gruppenphase: 2 Punkte

Unentschieden in der Gruppenphase: 1 Punkt

Seit 2009/10 erhalten die Klubs zwei zusätzliche Punkte für das Erreichen der Gruppenphase und je einen weiteren Punkt für den Einzug ins Viertelfinale, Halbfinale und Endspiel.

\*Elfmeterschießen haben keinen Einfluss auf das Punktesystem.

#### **Koeffizienten-Kalkulation**

Die Koeffizienten der Klubs werden bestimmt durch die Summe aller Punkte, die in den letzten fünf Jahren geholt wurden, plus 20% des Verbands-Koeffizienten aus derselben Periode (33% vor 2009).

Diese Ranglisten werden nach jeder Runde im Europapokal aktualisiert.

### **A3: Marktwerte der Bundesligateams (in € Mio.) (Quelle: transfermarkt.de)**

#### **Saison 2002/03**

1.	FC Bayern München	232,80
2.	Bayer 04 Leverkusen	164,50
3.	Borussia Dortmund	161,70
4.	FC Schalke 04	87,35
5.	Hertha BSC Berlin	73,60
6.	1. FC Kaiserslautern	59,55
7.	SV Werder Bremen	53,08
8.	Hamburger SV	49,85
9.	VfB Stuttgart	40,20
10.	TSV 1860 München	33,98
11.	VfL Wolfsburg	33,00
12.	Borussia Mönchengladbach	28,60
13.	VfL Bochum	25,85
14.	Hannover 96	22,40
15.	FC Hansa Rostock	22,28
16.	1. FC Nürnberg	19,85
17.	Arminia Bielefeld	17,95
18.	FC Energie Cottbus	17,25

#### **Saison 2003/04**

1.	FC Bayern München	189,35
2.	Borussia Dortmund	145,85
3.	Bayer 04 Leverkusen	86,53
4.	SV Werder Bremen	76,43
5.	Hertha BSC Berlin	75,98
6.	FC Schalke 04	63,60
7.	VfB Stuttgart	58,80
8.	VfL Wolfsburg	56,43
9.	Hamburger SV	55,65
10.	1. FC Kaiserslautern	45,00
11.	TSV 1860 München	34,85
12.	VfL Bochum	34,73
13.	Borussia Mönchengladbach	33,90
14.	Hannover 96	29,35
15.	1. FC Köln	26,48
16.	SC Freiburg	23,30
17.	FC Hansa Rostock	22,90
18.	Eintracht Frankfurt	14,33

### Saison 2004/05

1.	FC Bayern München	202,00
2.	SV Werder Bremen	89,40
3.	Bayer 04 Leverkusen	86,68
4.	Borussia Dortmund	84,10
5.	VfB Stuttgart	81,60
6.	FC Schalke 04	76,10
7.	Hertha BSC Berlin	66,13
8.	Hamburger SV	65,85
9.	VfL Wolfsburg	58,68
10.	Borussia Mönchengladbach	36,75
11.	VfL Bochum	34,93
12.	Hannover 96	32,00
13.	1. FC Kaiserslautern	31,85
14.	1. FC Nürnberg	26,03
15.	FC Hansa Rostock	24,55
16.	SC Freiburg	23,15
17.	Arminia Bielefeld	17,05
18.	1. FSV Mainz 05	10,68

### Saison 2005/06

1.	FC Bayern München	182,13
2.	SV Werder Bremen	97,03
3.	FC Schalke 04	89,75
4.	Hamburger SV	85,83
5.	Hertha BSC Berlin	71,03
6.	VfB Stuttgart	69,38
7.	Borussia Dortmund	67,58
8.	Bayer 04 Leverkusen	67,38
9.	VfL Wolfsburg	56,00
10.	Borussia Mönchengladbach	41,25
11.	1. FC Köln	39,30
12.	Hannover 96	38,68
13.	1. FC Nürnberg	35,88
14.	1. FSV Mainz 05	27,15
15.	Eintracht Frankfurt	26,93
16.	1. FC Kaiserslautern	26,28
17.	Arminia Bielefeld	25,13
18.	MSV Duisburg	19,03

### Saison 2006/07

1.	FC Bayern München	182,70
2.	SV Werder Bremen	142,95
3.	Hamburger SV	103,35
4.	FC Schalke 04	89,90
5.	Borussia Dortmund	79,03
6.	VfB Stuttgart	72,55
7.	Bayer 04 Leverkusen	69,15
8.	Hertha BSC Berlin	60,10
9.	1. FC Nürnberg	53,68
10.	VfL Wolfsburg	52,35
11.	Eintracht Frankfurt	50,58
12.	Borussia Mönchengladbach	50,08
13.	Hannover 96	41,95
14.	Arminia Bielefeld	32,33
15.	1. FSV Mainz 05	30,40
16.	VfL Bochum	28,50
17.	Alemannia Aachen	24,65
18.	FC Energie Cottbus	16,75

### Saison 2007/08

1.	FC Bayern München	230,80
2.	SV Werder Bremen	140,00
3.	VfB Stuttgart	115,80
4.	FC Schalke 04	109,98
5.	Hamburger SV	93,30
6.	Borussia Dortmund	76,25
7.	VfL Wolfsburg	69,35
8.	Bayer 04 Leverkusen	68,23
9.	1. FC Nürnberg	66,60
10.	Hertha BSC Berlin	57,23
11.	Hannover 96	55,25
12.	Eintracht Frankfurt	51,30
13.	Arminia Bielefeld	37,65
14.	VfL Bochum	32,75
15.	MSV Duisburg	28,45
16.	Karlsruher SC	26,15
17.	FC Energie Cottbus	21,55
18.	FC Hansa Rostock	20,83

### Saison 2008/09

1.	FC Bayern München	253,95
2.	SV Werder Bremen	141,75
3.	FC Schalke 04	133,75
4.	Hamburger SV	123,95
5.	Bayer 04 Leverkusen	104,20
6.	VfB Stuttgart	98,35
7.	VfL Wolfsburg	95,00
8.	Borussia Dortmund	86,65
9.	Hertha BSC Berlin	70,30
10.	Hannover 96	66,80
11.	Eintracht Frankfurt	62,00
12.	1899 Hoffenheim	46,00
13.	VfL Bochum	44,45
14.	Borussia Mönchengladbach	41,70
15.	1. FC Köln	40,65
16.	Karlsruher SC	33,25
17.	Arminia Bielefeld	29,70
18.	FC Energie Cottbus	27,38

### Saison 2009/10

1.	FC Bayern München	270,35
2.	VfL Wolfsburg	149,60
3.	Hamburger SV	135,68
4.	SV Werder Bremen	125,65
5.	VfB Stuttgart	124,40
6.	FC Schalke 04	110,85
7.	Bayer 04 Leverkusen	110,55
8.	1899 Hoffenheim	92,20
9.	Borussia Dortmund	89,95
10.	Hertha BSC Berlin	68,70
11.	1. FC Köln	63,25
12.	Eintracht Frankfurt	58,10
13.	Hannover 96	57,70
14.	Borussia Mönchengladbach	47,60
15.	VfL Bochum	39,53
16.	1. FSV Mainz 05	34,85
17.	1. FC Nürnberg	34,83
18.	SC Freiburg	29,20

### Saison 2010/11

1.	FC Bayern München	296,35
2.	VfL Wolfsburg	159,85
3.	FC Schalke 04	144,60
4.	Bayer 04 Leverkusen	144,43
5.	Hamburger SV	134,70
6.	SV Werder Bremen	129,40
7.	Borussia Dortmund	113,40
8.	VfB Stuttgart	99,50
9.	1899 Hoffenheim	80,55
10.	Borussia Mönchengladbach	60,70
11.	Eintracht Frankfurt	56,65
12.	1. FC Köln	55,80
13.	Hannover 96	45,93
14.	1. FSV Mainz 05	45,30
15.	SC Freiburg	38,85
16.	1. FC Nürnberg	37,20
17.	1. FC Kaiserslautern	35,55
18.	1. FC St. Pauli	29,20

### Saison 2011/12

1.	FC Bayern München	334,85
2.	Borussia Dortmund	175,70
3.	Bayer 04 Leverkusen	140,30
4.	FC Schalke 04	125,55
5.	SV Werder Bremen	102,40
6.	VfL Wolfsburg	94,03
7.	VfB Stuttgart	92,90
8.	Hamburger SV	91,45
9.	1899 Hoffenheim	83,45
10.	Hannover 96	69,15
11.	1. FC Köln	66,58
12.	Borussia Mönchengladbach	61,85
13.	SC Freiburg	54,23
14.	1. FSV Mainz 05	51,95
15.	Hertha BSC Berlin	45,78
16.	1. FC Nürnberg	42,90
17.	1. FC Kaiserslautern	40,78
18.	FC Augsburg	29,05

### Saison 2012/13

1.	FC Bayern München	416,45
2.	Borussia Dortmund	210,75
3.	FC Schalke 04	151,20
4.	Bayer 04 Leverkusen	129,75
5.	VfL Wolfsburg	115,70
6.	Hamburger SV	109,40
7.	VfB Stuttgart	93,65
8.	Borussia Mönchengladbach	89,20
9.	SV Werder Bremen	82,35
10.	1899 Hoffenheim	77,75
11.	Hannover 96	77,45
12.	SC Freiburg	46,15
13.	1. FSV Mainz 05	45,80
14.	Eintracht Frankfurt	44,60
15.	1. FC Nürnberg	41,05
16.	FC Augsburg	40,95
17.	SpVgg Greuther Fürth	29,90
18.	Fortuna Düsseldorf	25,20

### Saison 2013/14

1.	FC Bayern München	483,65
2.	Borussia Dortmund	288,00
3.	FC Schalke 04	181,80
4.	Bayer 04 Leverkusen	133,10
5.	VfL Wolfsburg	108,40
6.	Borussia Mönchengladbach	94,73
7.	Hamburger SV	90,30
8.	VfB Stuttgart	89,90
9.	Eintracht Frankfurt	82,65
10.	Hannover 96	73,58
11.	SC Freiburg	69,03
12.	1899 Hoffenheim	67,50
13.	SV Werder Bremen	58,48
14.	1. FC Nürnberg	50,30
15.	Hertha BSC Berlin	40,60
16.	1. FSV Mainz 05	40,05
17.	FC Augsburg	37,10
18.	Eintracht Braunschweig	25,53

**A4: Weitere Regressionsanalysen zu Abschnitt 4.3.1: „Gesamtsaisonbetrachtung: Champions League-Teams“.**

**Abhängige Variable: Punkte**

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,566 <sup>a</sup>	,320	,304	10,888

a. Einflußvariablen : (Konstante), Champions League, Marktwert

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	4750,683	2	2375,341	20,037	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	10076,760	85	118,550		
	Gesamt	14827,443	87			

a. Abhängige Variable: Punkte

b. Einflußvariablen : (Konstante), Champions League, Marktwert

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	35,487	4,039		8,785	,000
	Marktwert	,315	,070	,480	4,524	,000
	Champions League	3,731	2,861	,138	1,304	,196

a. Abhängige Variable: Punkte

## Abhängige Variable: Rang

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,457 <sup>a</sup>	,209	,190	3,807

a. Einflußvariablen : (Konstante), Champions League, Marktwert

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	325,715	2	162,858	11,235	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	1232,103	85	14,495		
	Gesamt	1557,818	87			

a. Abhängige Variable: Rang

b. Einflußvariablen : (Konstante), Champions League, Marktwert

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	11,213	1,412		7,939	,000
	Marktwert	-,077	,024	-,363	-3,170	,002
	Champions League	-1,270	1,000	-,145	-1,270	,208

a. Abhängige Variable: Rang

**A5: Gesamtleistung der betrachteten Champions League-Teilnehmer in der Bundesliga  
ab erster Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus**

Verein	Spiele	Siege	Re- mis	Nie- der- lagen	Tore	Tor- diffe- renz	Punkte	Pkt. pro Jahr
FC Bayern München	374	246	74	54	828 : 341	487	812	73,82
Borussia Dortmund	102	66	20	16	241 : 105	136	218	72,67
FC Schalke 04	306	154	69	83	488 : 342	146	531	59,00
Bayer 04 Lever- kusen	340	162	81	97	605 : 434	171	567	56,70
VfB Stuttgart	374	162	90	122	584 : 503	81	576	52,36
SV Werder Bremen	340	147	82	111	621 : 500	121	523	52,30
VfL Wolfsburg	170	64	43	63	264 : 268	-4	235	47,00
Hambur- ger SV	272	97	77	98	369 : 388	-19	368	46,00

**A6: Gesamtleistung der betrachteten Champions League-Teilnehmer in der Bundesliga je zehn Jahre vor erster Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus**

Verein	Spiele	Siege	Re-mis	Nie-der-lagen	Tore	Tor-diffe-renz	Punkte	Pkt. pro Jahr
FC Bayern München	340	198	81	61	672 : 338	334	675	67,50
Bayer 04 Leverkusen	340	162	92	86	620 : 408	212	578	57,80
Borussia Dortmund	340	154	97	89	536 : 400	136	559	55,90
SV Werder Bremen	340	151	77	112	548 : 458	90	530	53,00
FC Schalke 04	340	137	105	98	469 : 405	64	516	51,60
Hamburger SV	340	136	91	113	504 : 482	22	499	49,90
VfB Stuttgart	340	127	99	114	522 : 486	36	480	48,00
VfL Wolfsburg	340	129	85	126	520 : 493	27	472	47,20

**A7: Durchschnittsplatzierung der betrachteten Champions League-Teilnehmer in der Bundesliga ab erster Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus**

	Durchschnitts- rang
FC Bayern München	1,73
Borussia Dortmund	2,20
FC Schalke 04	4,78
Bayer 04 Leverkusen	5,00
SV Werder Bremen	7,10
VfB Stuttgart	7,18
Hamburger SV	8,63
VFL Wolfsburg	9,40

**A8: Durchschnittsplatzierung der betrachteten Champions League-Teilnehmer in der Bundesliga je zehn Jahre vor erster Teilnahme an der Champions League nach aktuellem Modus**

	Durchschnitts- rang
FC Bayern München	1,90
Bayer 04 Leverkusen	5,40
Borussia Dortmund	5,80
FC Schalke 04	6,60
SV Werder Bremen	6,80
Hamburger SV	7,90
VfB Stuttgart	8,10
VFL Wolfsburg	8,90

**A9: Entwicklung der erzielten Punkte und Punktequote des jeweils Drittplatzierten vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

**Punkte**

**Gruppenstatistik**

	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Punkte Platz 3	vor CL	11	59,54545455	4,676828762	1,410116929
	nach CL	11	64,09090909	2,385562636	,719274198

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Punkte Platz 3	Varianzen sind gleich	5,987	,024	-2,871	20	,009	-4,545454545	1,582967190
	Varianzen sind nicht gleich			-2,871	14,874	,012	-4,545454545	1,582967190

**Punktequote (= Anteil der Punkte der jeweils Drittplatzierten an der Gesamtpunktzahl der Liga)**

**Gruppenstatistik**

	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Punktequote Platz 3	vor CL	11	,07128645	,005229555	,001576770
	nach CL	11	,07612291	,003315148	,000999555

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der		T-Test für die Mittelwertgleichheit				
		Varianzgleichheit						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz
Punktequote	Varianzen sind gleich	3,510	,076	-2,591	20	,017	-,004836455	,001866899
Platz 3	Varianzen sind nicht gleich			-2,591	16,920	,019	-,004836455	,001866899

**A10: Abschluss- und Effizienztabelle Saison 2012/13 (Quelle: transfermarkt.de; o. V. 2012)**

**Abschlusstabelle**

Platz	Verein	Spiele	Siege	Remis	Niederlagen	Tore	Tor-differenz	Punkte
1.	FC Bayern München	34	29	4	1	98 : 18	80	91
2.	Borussia Dortmund	34	19	9	6	81 : 42	39	66
3.	Bayer 04 Leverkusen	34	19	8	7	65 : 39	26	65
4.	FC Schalke 04	34	16	7	11	58 : 50	8	55
5.	SC Freiburg	34	14	9	11	45 : 40	5	51
6.	Eintracht Frankfurt	34	14	9	11	49 : 46	3	51
7.	Hamburger SV	34	14	6	14	42 : 53	-11	48
8.	Bor. Mönchengladbach	34	12	11	11	45 : 49	-4	47
9.	Hannover 96	34	13	6	15	60 : 62	-2	45
10.	1. FC Nürnberg	34	11	11	12	39 : 47	-8	44
11.	VfL Wolfsburg	34	10	13	11	47 : 52	-5	43
12.	VfB Stuttgart	34	12	7	15	37 : 55	-18	43
13.	1. FSV Mainz 05	34	10	15	12	42 : 44	-2	42
14.	SV Werder Bremen	34	8	10	16	50 : 66	-16	34
15.	FC Augsburg	34	8	9	17	33 : 51	-18	33
16.	1899 Hoffenheim	34	8	7	19	42 : 67	-25	31
17.	Fortuna Düsseldorf	34	7	9	18	39 : 57	-18	30
18.	SpVgg Greuter Fürth	34	4	9	21	26 : 60	-34	21

### Effizienztabelle: Etat/ Punkt

Platz	Verein	Punkte	Etat (in € Mio.)	Etat/ Punkt
1.	SC Freiburg	51	16,10	0,32
2.	1. FSV Mainz 05	42	17,00	0,40
3.	Eintracht Frankfurt	51	25,00	0,49
4.	Fortuna Düsseldorf	30	15,00	0,50
5.	FC Augsburg	33	17,00	0,52
6.	1. FC Nürnberg	44	24,30	0,55
7.	SpVgg Greuther Fürth	21	12,00	0,57
8.	Bayer 04 Leverkusen	65	43,00	0,66
9.	Bor. Mönchengladbach	47	32,50	0,69
10.	Hannover 96	45	32,00	0,71
11.	Borussia Dortmund	66	48,50	0,73
12.	Hamburger SV	48	39,00	0,81
13.	VfB Stuttgart	43	42,00	0,98
14.	SV Werder Bremen	34	35,00	1,03
15.	1899 Hoffenheim	31	33,00	1,06
16.	FC Schalke 04	55	65,00	1,18
17.	FC Bayern München	91	125,00	1,37
18.	VfL Wolfsburg	43	90,00	2,09

### Effizienztabelle: Marktwert/ Punkt

Platz	Verein	Punkte	Marktwert (in € Mio.)	Marktwert/ Punkt
1.	Fortuna Düsseldorf	30	25,80	0,86
2.	Eintracht Frankfurt	51	44,60	0,87
3.	SC Freiburg	51	46,15	0,90
4.	1. FC Nürnberg	44	41,05	0,93
5.	1. FSV Mainz 05	42	44,55	1,06
6.	FC Augsburg	33	40,95	1,24
7.	SpVgg Greuther Fürth	21	29,90	1,42
8.	Hannover 96	45	77,45	1,72
9.	Bor. Mönchengladbach	47	89,20	1,90
10.	Bayer 04 Leverkusen	65	129,75	2,00
11.	VfB Stuttgart	43	93,65	2,18
12.	Hamburger SV	48	109,40	2,28
13.	SV Werder Bremen	34	82,35	2,42
14.	1899 Hoffenheim	31	77,75	2,51
15.	VfL Wolfsburg	43	115,70	2,69
16.	FC Schalke 04	55	152,00	2,76

17.	Borussia Dortmund	66	210,45	3,19
18.	FC Bayern München	91	416,45	4,58

## Literaturverzeichnis

- Alegi, P. C./Giulianotti, R. C./Joy, B./Rollin, J./Weil, E. (2013): Encyclopaedia Britannica: football, URL: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/550852/football>, Abruf am 11.11.2013.
- Arnason, A./Sigurdsson, S. B./Gudmundsson, A. (2004): Risk factors for injuries in football, in: American Journal of Sports Medicine, Vol. 32, No. 1, S. 5-16.
- Atkinson, S. E./Stanley, L. R./Tschirhart, J. (1988): Revenue sharing as an incentive in an agency problem: an example from the National Football League, in: Rand Journal of Economics, Vol. 19, S. 27-43.
- Bieker, C./Jacobs, T. (2000): Borussia Dortmund - Neues Revier, in: Focus Money, Nr. 43, S. 22-23.
- Biermann, C. (2011): Die Fußball-Matrix: Auf der Suche nach dem perfekten Spiel, 2. Auflage, Verlag Kiepenheuer & Witsch, Köln.
- Bird, A. M. (1977): Development of a model for predicting team performance, in: Research Quarterly, Vol. 48, Iss. 1, S. 24-32.
- Borland, J./Macdonald, R. (2003): Demand for Sport, in: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 19, No. 4, S. 478-502.
- Borussia Dortmund KGaA (2003): Geschäftsbericht Juli 2002 - Juni 2003, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2004): Geschäftsbericht Juli 2003 - Juni 2004, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2005): Geschäftsbericht Juli 2004 - Juni 2005, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2006): Geschäftsbericht Juli 2005 - Juni 2006, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2007): Geänderter Geschäftsbericht Juli 2006 - Juni 2007, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2008): Geänderter Geschäftsbericht Juli 2007 - Juni 2008, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2009): Geschäftsbericht Juli 2008 - Juni 2009, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2010): Geschäftsbericht Juli 2009 - Juni 2010, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2011): Geschäftsbericht Juli 2010 - Juni 2011, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2012): Geschäftsbericht Juli 2011 - Juni 2012, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2012): Geschäftsbericht Juli 2011 - Juni 2012, Dortmund.
- Borussia Dortmund KGaA (2013): Geschäftsbericht Juli 2012 - Juni 2013, Dortmund.

- Borussia Dortmund KGaA (2014): Geschäftsbericht Juli 2013 - Juni 2014, Dortmund.
- Brandes, L./Franck, E./Nüsch, S. (2008): Local Heroes and Superstars: An Empirical Analysis of Star Attraction in German Soccer, in: *Journal of Sports Economics*, Vol. 9, No. 3, S. 266-286.
- Bruchhagen, H. (2013): Interview mit Heribert Bruchhagen, Vorstandschef von Eintracht Frankfurt, geführt von dem Journalisten Merx, S., URL: <http://www.wsj.de/article/SB10001424127887324522504579000353486207812.html>, Abruf am 29.08.2013.
- Buchheister, H. (2014): Unentschieden in Fürth: Hamburg hält knapp die Klasse, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/bundesliga-relegation-hamburger-sv-gegenuehrt-a-970095.html>, Abruf am 11.11.2014.
- Buraimo, B./Forrest, D./Simmons, R. (2007): Freedom of Entry, Market Size, and Competitive Outcome: Evidence from English Soccer, in: *Southern Economic Journal*, Vol. 74, No. 1, S. 204-213.
- Burkert, A. (2013): Schrei auf der Videowand, in: Hoeltzenbein, K. (Hrsg.), 15:30. Die Bundesliga. Das Buch., 2. Auflage, Süddeutsche Zeitung GmbH, München, S. 411.
- Carmichael, F./Thomas, D./Ward, R. (2000): Team Performance: The Case of English Premiership Football, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 21, No. 1, S. 31-45.
- Catuogno, C./Ott, K. (2011): Das fragwürdige VW-System. VW und der VfL Wolfsburg, URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-vw-und-der-vfl-wolfsburg-das-fragwuerdige-vw-system-1.1126206-3>, Abruf am 11.02.2013.
- Conway, R. (2013): Goal-line technology: Premier League votes in favour for 2013-14, URL: <http://www.bbc.com/sport/0/football/22107409>, Abruf am 28.01.2014.
- Cramer (2013): Interview mit Carsten Cramer, Direktor für Vertrieb und Marketing bei Borussia Dortmund; geführt von den Journalisten Laub, M./Merx, S., URL: <http://www.jp4sport.biz/archive/5783/bvb-direktor-carsten-cramer-in-china-und-indien-wartet-man-nicht-auf-uns/>, Abruf am 05.06.2013.
- Czarnitzki, D./Stadtmann, G. (2002): Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical evidence for the First German Football Division, in: *Empirical Economics*, 27 (1), S. 101-112.
- Dawson, P./Dobson, S./Gerrard, B. (2000). Estimating coaching efficiency in professional team sports: Evidence from English association football, in: *Scottish Journal of Political Economy*, 47 (4), 399-421.
- Deloitte (2005): Football Money League, Season 2003/04. Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2006): Football Money League, Season 2004/05. Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2007): Football Money League, Season 2005/06. Manchester, United Kingdom.

- Deloitte (2008): Football Money League, Season 2006/07. Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2009): Football Money League, Season 2007/08. Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2010): Football Money League, Season 2008/09. Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2011): Football Money League, Season 2009/10. Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2012a): Football Money League. Rückenwind durch Fans. Düsseldorf, Deutschland.
- Deloitte (2012b): Football Money League, Season 2010/11. Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2013): Football Money League, Season 2011/12, Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2014a): Annual Review of Football Finance - Highlights: A premium blend, Manchester, United Kingdom.
- Deloitte (2014b): Football Money League, Season 2012/13, Manchester, United Kingdom.
- DFB (2013) Satzung des Deutschen Fußball-Bundes, Frankfurt/Main.
- DFB (2014a): Bundesliga: Modus, URL: <http://www.dfb.de/bundesliga/liga-information/modus/>, Abruf am 02.09.2014.
- DFB (2014b): DFB-Pokal: Modus, URL: <http://www.dfb.de/dfb-pokal/modus/>, Abruf am 02.09.2014.
- DFL (2012a): Spielordnung (SpOL) des Ligaverbandes, Frankfurt/Main, Deutschland.
- DFL (2012b): Bundesliga Report 2012. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt/Main.
- DFL (2013a): Die Organisation des Profifußballs. URL: <http://www.bundesliga.de/de/dfb/profil/index.php>, Abruf am 22.12.2013.
- DFL (2013b): Bundesliga Report 2013. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt/Main.
- DFL (2014): Bundesliga Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt/Main.
- Dietl, H. M./Lang, M./Werner, S. (2009): Social Welfare in Sports Leagues with Profit-Maximizing and/or Win-Maximizing Clubs, in: Southern Economic Journal, 76(2), S. 375-396.
- Dobson, S. M./Goddard, J. A. (1998): Performance and revenue in professional league football: evidence from Granger causality test, in: Applied Economics, 30:12, S. 1641-1651.

- dpa (2012): VfB mit 117 Millionen Umsatz und kleinem Gewinn, URL: [www.ftd.de/sport/fussball/1bundesliga/news/vf-b-mit-117-millionen-umsatz-und-kleinem-gewinn/70067173.html](http://www.ftd.de/sport/fussball/1bundesliga/news/vf-b-mit-117-millionen-umsatz-und-kleinem-gewinn/70067173.html), Abruf am 10.04.2013.
- Eichin, T. (2013): Interview mit Thomas Eichin, Geschäftsführer von Werder Bremen, geführt von Wetjen, B., URL: <http://www.wsj.de/article/SB10001424052702304410204579142842947995688.html>, Abruf am 24.10.2013.
- Ekstrand, J./Gillquist, J./Möller, M./Öberg, B./Liljedahl, S.-O. (1983): Incidence of soccer injuries and their relation to training and team success, in: *American Journal of Sports Medicine*, Vol. 11, No. 2, S. 63-67.
- Ekstrand, J./Tropp, H. (1990): The incidence of ankle sprains in soccer, in: *Foot Ankle*, Vol. 11, No. 1, S. 41-44.
- Ekstrand, J./Waldén, M./Hägglund, M. (2004a): A congested football calendar and the well-being of players: correlation between match exposure of European footballers before the World Cup 2002 and their injuries and performances during that World Cup, in: *British Journal of Sports Medicine*, 38, S. 493-497.
- Ekstrand, J./Waldén, M./Hägglund, M. (2004b): Risk for injury when playing in a national football team, in: *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 14, S. 34-38.
- El-Hodiri, M./Quirk, J. (1971): An Economic Model of a Professional Sports League, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 79, No. 6, S. 1302-1319.
- FC Bayern München AG (2013): Preise & Ermäßigungen Saison 2013/14, URL: <http://www.fcbayern.de/de/tickets/ermaessigungen/>, Abruf am 31.07.2014.
- Feddersen, A. (2006): Economic consequences of the UEFA Champions League (ULC) for national championships – The Case of Germany. *Hamburg Contemporary Economic Discussions*, No. 01/2006, University of Hamburg, Hamburg.
- FIFA (2013): Sponsorenwesen - Anziehungskraft, URL: <http://de.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/sponsorship/appeal.html>, Abruf am 15.12.2013.
- Forrest, D./Simmons, R. (2000): The Relationship between Pay and Performance: Team Salaries and Playing Success from a Comparative Perspective, Paper for Conference on “Economics of Professional Soccer”, Deutsches Olympisches Institut, Berlin.
- Forrest, D./Simmons, R./Feehan, P. (2002): A Spatial Cross-Sectional Analysis of the Elasticity of Demand for Soccer, in: *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 49, No. 3, S. 336-355.
- Fort, R./Quirk, J. (1995): Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, No. 3, S. 1265-1299.
- Freitag, M./Hirn, W. (2005): Die ewigen Meister, in: *Manager Magazin*, Nr. 8, S. 32-36.

- Frick, B. (2004): Die Voraussetzungen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolges in der Fußball-Bundesliga, in: Bieling, M./ Eschweiler, M./ Hardenacke, J: (Hrsg.), Business-to-Business-Marketing im Profifußball, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 71-93.
- Frick, B. (2005): "... und Geld schießt eben doch Tore". Die Voraussetzungen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolges in der Fußball-Bundesliga, in: Sportwissenschaft- The German Journal of Sport Science, Nr. 35 (3), S. 250-270.
- Frick, B. (2008): Die Entlohnung von Fußball-Profis: Ist die vielfach kritisierte „Gehaltsexplosion“ ökonomisch erklärbar?, in: Diskussionspapiere Sportökonomie aktuell, Nr. 19/2008, Bonn: Arbeitskreis Sportökonomie e. V.
- Frick, B./Prinz, J. (2006): Crisis? What Crisis? Football in Germany, in: Journal of Sports Economics, Vol. 7, No. 1, S. 60-75.
- Fröhlich, D./Hennes, M. (2010): Schalke-Macher Felix Magath: Mit Macht weg vom Mittelmaß, URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/schalke-macher-felix-magath-mit-macht-weg-vom-mittelmass-seite-all/3432746-all.html> , Abruf am 30.05.2013.
- Geyer, H./Scharfenkamp, K./Dilger, A. (2011): Humankapital deutscher Fußballmanager: Auswirkungen auf den sportlichen Erfolg in der 1. Fußball-Bundesliga, in: Zeitschrift für Management, 6(2), S. 95-115.
- Giesen, C. (2013): Borussia Dortmund an der Börse - Aktien für die Fans, Süddeutsche Zeitung, Ausgabe von 18.05.2013.
- Goossens, K. (2006): Competitive Balance in European Football: Comparison by Adapting Measures: National Measure of Seasonal Imbalance and Top 3, in: Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. 2, Fasc. 2, S. 77-122.
- Gregel, R. (1994): Das Deutsche Wembley: 60 Jahre Vereinspokal, 1. Auflage, Bonifatius GmbH Druck, Paderborn.
- Guthardt, S. (2010): Europas Club-Fußball: UEFA will „Financial Fair Play“, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/europas-club-fussball-uefa-will-financial-fair-play-a-688657.html> , Abruf am 07.01.2013.
- Hall, S./Szymanski, S./Zimbalist, A. (2002): Testing Causality Between Team Performance and Payroll: The Cases of Major League Baseball and English Soccer, in: Journal of Sports Economics, Vol. 3, No. 2, S. 149-168.
- Hawkins, R. D./Fuller, C. W. (1999): A prospective epidemiological study of injuries in four English professional football clubs, in: British Journal of Sports Medicine, 33, S. 196-203.
- Hawkins, R. D./Hulse, M. A./Wilkinson, C./Hodson, A./Gibson, M. (2001): The association football medical research programme: an audit of injuries in professional football, in: British Journal of Sports Medicine, 35, S. 43-47.

- Herrmann, B. (2013): Rechnen bis zum Wunschergebnis, in: Hoeltzenbein, K. (Hrsg.), 15:30. Die Bundesliga. Das Buch., 2. Auflage, Süddeutsche Zeitung GmbH, München, S. 34-35.
- Heuer, A. (2012): Der perfekte Tipp – Statistik des Fußballspiels, 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim.
- Hoehn, T./Szymanski, S. (1999): The Americanization of European football, in: Economic Policy, 28, S. 203-240.
- Holzhäuser (2013): Interview mit Wolfgang Holzhäuser, Geschäftsführer der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, geführt von den Journalisten Mersch, T./Merx, S., URL: [http://www.wallstreetjournal.de/article/SB1000\\_14241278873234686045782\\_49442287987954.html](http://www.wallstreetjournal.de/article/SB1000_14241278873234686045782_49442287987954.html), Abruf am 14.05.2013.
- Huba, K.-H. (2007): Fussball Weltgeschichte – Bilder, Daten, Fakten von 1846 bis heute, 1. Auflage, Copress Verlag in der Stiebner Verlag GmbH, München.
- Jürgens, T./Köster, P. (2014): Die 100 besten Spiele aller Zeiten, 1. Auflage, Wilhelm Heyne Verlag, München.
- Keller, K. L./Apéria, T./Georgson, M. (2008): Strategic Brand Management - A European Perspective, 1. Auflage, FT Prentice Hall, London.
- Kenttä, G./Hassmén, P./Raglin, J. S. (2001): Training practices and overtraining syndrome in Swedish age-group athletes, in: International Journal of Sports Medicine, 22, S. 460-466.
- Kesenne, S. (2007): The peculiar international economics of professional football in Europe, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 54, No. 3, S. 388-399.
- Kicker Sportmagazin (2014a): Abschlusstabelle der Saison 2013/14, URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2013-14/0/0/spieltag.html>, Abruf am 17.08.2014.
- Kicker Sportmagazin (2014b): 1. Bundesliga – Zuschauer, URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/zuschauer-geschichte.html>, Abruf am 22.08.2014.
- Kielbassa, M. (2013): Blue Chips, in: Hoeltzenbein, K. (Hrsg.), 15:30. Die Bundesliga. Das Buch., 2. Auflage, Süddeutsche Zeitung GmbH, München, S. 380.
- Kipker, I./Parsens, A. (1999): Strukturierungsprobleme europäischer Fußballwettbewerbe am Beispiel Champions League und European Super League, in: BFuP, 51(2), S. 136-150.
- Kistner, T. (2013): Financial Fair Play im Fußball: Der nächste Erdrutsch droht, URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/financial-fairplay-im-fussball-der-naechste-erdrutsch-droht-1.1667460>, Abruf am 21.06.2013.

- Knobloch-Westerwick, S./David, P./Eastin, M. S./Tamborini, R./Greenwood, D. (2009): Sports Spectators' Suspense: Affect and Uncertainty in Sports Entertainment, in: *Journal of Communication*, Vol. 59, Iss. 4, S. 750-767.
- Kruse, J./Quitau, J. (2003): Fußball-Fernsehrechte: Aspekte der Zentralvermarktung, Diskussionspapier Nr. 18, Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg.
- Kuper, S./Szymanski, S. (2012): *Soccernomics – Why England Loses, Why Spain, Germany, and Brazil Win, and Why the US, Japan, Australia, Turkey – and Even Iraq – Are Destined to Become the Kings of the World's Most Popular Sport*; 1<sup>st</sup> Edition, Nation Books, New York.
- Lames, M. (1999): Fußball - Ein Chaosspiel?, in: J. P. Janssen, A. Wilhelm & M. Wegner (Hrsg.), *Empirische Forschung im Sportspiel – Methodologie, Fakten und Reflektionen*, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, S. 141-156.
- Lammert, J./Hovemann, G./Wieschemann, C./Richter, F. (2009): Das Spannungsverhältnis von Finanzierungsinteressen und der Vermeidung eines beherrschenden Einflusses im deutschen Profi-Fußball - Notwendigkeit und Vorschläge zur Modifizierung der derzeitigen Regulation, in: *Sport und Gesellschaft*, Jahrgang 6 (2009), Heft 3, S. 203-233.
- Landers, D. M./Crum, T. F. (1971): The effect of team success and formal structure on interpersonal relations and cohesiveness of baseball teams, in: *International Journal of Sport Psychology*, 2, S. 88-96.
- Langer, P. (2010): HSV zahlt selbst für Labbadia noch, URL: [http://www.sport1.de/de/fussball/fussball\\_bundesliga/artikel\\_329715.html](http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga/artikel_329715.html), Abruf am 05.07.2013.
- Lehmann, E. und J. Weigand (1997): Fußball als ökonomisches Phänomen: Money Makes the Ball Go Round. IFO-Studien, 43, 381-409.
- Ligaverband (2007): *Satzung: Die Liga-Fußballverband e.V. (Ligaverband)*, Frankfurt/Main.
- Linnenbrügger, M. (2012): Milliardär würde Van-der-Vaart-Transfer finanzieren, URL: <http://www.welt.de/regionales/hamburg/article107263247/Milliardaer-wuerde-Van-der-Vaart-Transfer-finanzieren.html>, Abruf am 30.04.2013.
- Lötz, T./Coddou, R. H. (2010): *Die Geschichte der Champions League: Alle Spiele. Alle Sieger. Alle Tore.*, Delius Klasing Verlag, 1. Auflage, Bielefeld.
- Luciforca, C./Simmons, R. (2003): Superstar Effects in Sport. Evidence from Italian Soccer, in: *Journal of Sport Economics*, Vol. 4, No. 1, S. 33-55.
- Martens, R./Peterson, J. A. (1971): Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance, in: *International Review of Sport Sociology*, 6, S. 49-61.
- Mersch, T./Merx, S. (2013): Bundesliga will mit Elite-Klubs das Ausland erobern, URL: <http://www.wsj.de/article/SB10001424127887323549204578319721939880376.html>, Abruf am 01.12.2013.

- Merx, S./Mersch, T. (2013): Die zehn wichtigsten Trends der Bundesliga-Saison, URL: <http://www.wallstreetjournal.de/article/SB10001424127887324767004578488740656128814.html>, Abruf am 19.05.2013.
- Meuren, D. (2008): Wie soll der „Cup der Verlierer“ künftig heißen?, URL: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/faz-net-uebersteiger-wie-soll-der-cup-der-verlierer-kuenftig-heissen-1664400.html>, Abruf am 22.11.2012.
- Meyer, T./Ohlendorf, K./Kindermann, W. (2000): Konditionelle Fähigkeiten deutscher Spitzenfußballer im Längsschnitt: Analytischer Vergleich mit Videoanalyse-Daten der Fußball-Bundesliga, in: Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin, Jahrgang 51, Nr. 7+8, S. 271-277.
- Morgan, W. P. (1985): Selected psychological factors limiting performance: a mental health model, in: Clarke, D. H./ Eckert, H. M. (Hrsg.): Limits of Human Performance. 1<sup>st</sup> Edition, Human Kinetics Publishers, Champaign, Illinois.
- Morgan, W. P./Brown, D. R./Raglin, J. S./O'Connor, P. J./Ellickson, K. A. (1987): Psychological Monitoring of Overtraining and Staleness, in: British Journal of Sports Medicine, Vol. 21, No. 3, S. 107-114.
- Morgan, W. P./Costill, D. L./Flynn, M. G./Raglin, J. S./O'Connor, P. J. (1988): Mood disturbance following increased training in swimmers, in: Medicine and Science in Sports and Exercise, Vol. 20, No. 4, S. 408-414.
- Mullin, B./Hardy, S./Sutton, W. (2000): Sport Marketing, Human Kinetics Publishers, 2. Auflage, Leeds.
- Muras, U./Gartenschläger, L. (2011): Nach 4:38 Minuten war Schalkes Meisterparty beendet, URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/fc-schalke-04/article13379903/Nach-4-38-Minuten-war-Schalkes-Meisterparty-beendet.html>, Abruf am 24.05.2013.
- Neale, W. C. (1964): The Peculiar Economics of Professional Team Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in market Competition, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, No. 1, S. 1-14.
- Nevill, A. M./Holder, R. L. (1999): Home Advantage in Sport: An Overview of Studies on the Advantage of Playing at Home, in: Sports Medicine, Vol. 28, No. 4, S. 221-236.
- Nielsen, A. B./Yde, J. (1989): Epidemiology and traumatology of injuries in soccer, in: American Journal of Sports Medicine, Vol. 17, No. 6, S.803-807.
- Nixon, H.L. (1976): Team orientations, interpersonal relations and team success, in: Research Quarterly, Vol. 47, Iss. 3, S. 429-435.
- o. V. (2009a): 40 Jahre »Ja gut, äh« - Chronologie der Beckenbauer-Attacken, URL: <http://www.11freunde.de/artikel/chronologie-der-beckenbauer-attacken>, Abruf am: 22.11.2012.
- o. V. (2009b): Die Geschichte des VfL Wolfsburg: Geißbock, Effe und VW, URL: <http://www.sporx.com/de/sport/fussball/bundesliga/0905/Artikel/wolfsburg-magath->

- meister-historie-geschichte-effenberg-praeager-champions-league-vw-volkswagen.html, Abruf am 07.05.2013.
- o. V. (2009c): Vertrag bis 2013: Magath übernimmt Schalke 04, URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/artikel/508249/>, Abruf am 02.06.2013.
- o. V. (2010a): Kritik am Spielplan: „Die Bayern sollen nicht rumheulen“, tz-online, URL: <http://www.tz-online.de/sport/fussball/fc-bayern/kritik-spielplan-die-bayern-sollen-nicht-umheulen-tz-975312.html>, letzter Abruf am: 30.10.2012.
- o. V. (2010b): Interne Akten: HSV hat 20 Millionen Schulden. URL: <http://www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/1012/Artikel/interne-akten-hamburger-sv-hat-20-millionen-schulden-aus-transferraten-bernd-hoffmann-kritik.html> , Abruf am 05.07.2013.
- o. V. (2011): DFB stimmt Kinds Änderungsantrag zu: 50+1- Regel bleibt, „Lex Leverkusen“ nicht, URL: [http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/557196/artikel\\_502b1-regel-bleibt-lex-leverkusen-nicht.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/557196/artikel_502b1-regel-bleibt-lex-leverkusen-nicht.html), Abruf am 15.07.2013.
- o. V. (2012): Kader: 10-mal SpVgg Greuter Fürth = FC Bayern München, in: Kicker Sportmagazin, Nr. 68, S. 6.
- Parker, K./Stuart, T. (1997): The West Ham Syndrome, in: Journal of the Market Research Society, Vol. 39, No. 3, S. 509-517.
- Pfeiffer, S./Hovemann, A. (2007): Bälle, Tore und Finanzen IV, Essen: Ernst&Young.
- Pfeiffer, S./Hovemann, A. (2008): Bälle, Tore und Finanzen V, Essen: Ernst&Young.
- Pollard, R./Pollard, G. (2005): Long-term Trends in Home Advantage in Professional Team Sports in North America and England (1876-2003), in: Journal of Sports Sciences, Vol. 23, Iss. 4, S. 337-350.
- Quitau, J. (2006): Zufall als Spielgestalter: Der übersehene Erfolgsfaktor im Fußball und seine wettbewerbspolitischen Implikationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Nr. 4, S. 200-205.
- Quitau, J./Vöpel, H. (2009): Der Faktor Zufall im Fußball. Eine empirische Untersuchung für die Saison 2007/08, HWWI Research Paper, 1-22, Hamburg.
- Röckenhaus, F. (2013a): Leibhaftiger Glückskeks, in: Hoeltzenbein, K. (Hrsg.), 15:30. Die Bundesliga. Das Buch., 2. Auflage, Süddeutsche Zeitung GmbH, München, S. 393.
- Röckenhaus, F. (2013b): Trostsuche unterm Dino, in: Hoeltzenbein, K. (Hrsg.), 15:30. Die Bundesliga. Das Buch., 2. Auflage, Süddeutsche Zeitung GmbH, München, S. 414-415.
- Röhrig, J. (2006): Big Mama, URL: <http://www.stern.de/wirtschaft/news/unternehmen/bayer-04-leverkusen-big-mama-560664.html>, Abruf am 14.05.2013.

- Rosen, S. (1981): The Economics of Superstars, in: The American Economic Review, Vol. 71, Iss. 5, S. 845-858.
- Roth, T. (2013): Der Pott ist zu Hause - Bayern Münchens Sieg in der Champions League 2013 und über 40 weitere Europapokal-Highlights aus Deutschland und Österreich, 1. Auflage, Copress Verlag in der Stiebner Verlag GmbH, München.
- Ruder, M. K./Gill, D. L. (1982): Immediate effects of win-loss on perceptions of cohesion in intramural and intercollegiate volleyball teams, in: Journal of Sport & Exercise Psychology, 4, S. 227-234.
- Rummenige, K.-H. (2013): Interview mit Karl-Heinz Rummenigge, geführt von dem Journalisten Wild, K., in: Kicker Sportmagazin, Nr. 70, S. 20-21.
- Schlütter, K. (2013): Deutschlands beste Talentschmiede. Wie Freiburg seinen Nachwuchs ausbildet, in: Die Welt, Ausgabe vom 07. September 2013.
- Sloane, P. J. 1971: The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 18, Iss. 2, S. 121-146.
- Sportingintelligence (2013): NFL remains by far the best attended domestic sports league in the world, URL: <http://www.sportingintelligence.com/2013/01/04/nfl-remains-best-attended-domestic-sports-league-in-the-world-040101/>, Abruf am 05.09.2013.
- Steinkirchner, P. (2013): Spielball der Milliardäre, in: Wirtschaftswoche, Nr. 7, S. 40-46.
- Steinkühler, K.-H. (2009): Im Armenhaus der Liga, in: Focus, Nr. 37, S. 140-141.
- Szymanski, S. (2001): Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer, in: The Economic Journal, 111, S. F69-F84.
- Szymanski, S. (2003): The Economic Design of Sporting Contest, in: Journal of Economic Literature, Vol. 41, No. 4, S. 1137-1187.
- Szymanski, S./Smith, R. (1997): The English Football Industry: profit, performance and industrial structure, in: International Review of Applied Economics, Vol. 11, No. 1, S. 135-153.
- Tapp, A. (2003): The loyalty of football fans - We'll support you evermore?, in: Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 11, 3, S. 203-215.
- Tapp, A./Clowes, J. (2000): From „carefree casuals” to “professional wanderers”. Segmentation possibilities for football supporters, in: European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 11/12, S. 1218-1269.
- UEFA (2005): Financial Report 2003/2004. Nyon, Schweiz.
- UEFA (2006): Financial Report 2004/2005. Nyon, Schweiz.
- UEFA (2007a): Statuten. Geschäftsordnung des Kongresses. Ausführungsbestimmungen zu den Statuten. Ausgabe Juni 2007. Nyon, Schweiz.

- UEFA (2007b): Financial Report 2005/2006. Nyon, Schweiz.
- UEFA (2008): Financial Report 2006/2007, Nyon, Schweiz.
- UEFA (2009): Financial Report 2007/2008, Nyon, Schweiz.
- UEFA (2010): Financial Report 2008/2009, Nyon, Schweiz.
- UEFA (2011): Financial Report 2009/2010. Nyon, Schweiz.
- UEFA (2012): Financial Report 2010/2011. Nyon, Schweiz.
- UEFA (2013): Financial Report 2011/2012, Nyon, Schweiz.
- UEFA (2014a): Die europäische Königsklasse, URL:  
<http://de.uefa.com/uefachampionsleague/history/background/index.html>, Abruf am 26.01.2014.
- UEFA (2014b): Financial Report 2012/2013, Nyon, Schweiz.
- UEFA (2014c): Reglement der UEFA Champions League. Zyklus 2012-2015, Nyon, Schweiz.
- UEFA (2014d): UEFA Champions League and UEFA Europa League: Distribution to clubs 2013/14, Nyon, Schweiz.
- UEFA (2015a): Der Länder-Koeffizient, URL:  
<http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/season=2014/index.html>, Abruf am 04.01.2015.
- UEFA (2015b): Der Klub-Koeffizient, URL:  
<http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/season=2014/index.html>, Abruf am 04.01.2015.
- Unkelbach, C./Mommert, D. (2010): Crowd Noise as a Cue in Referee Decisions Contributes to the Home Advantage, in: Journal of Sport & Exercise Psychology, 32, S. 483-498.
- VfL Wolfsburg (2013a): VfL Wolfsburg: Geburt in einer Baracke, URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/ueber-uns/geschichte/meilensteine/geburt-in-einer-baracke.html>, Abruf am 07.05.2013.
- VfL Wolfsburg (2013b): VfL Wolfsburg: Chronik, <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/ueber-uns/geschichte/chronik.html>, Abruf am 07.05.2013.
- Vöpel, H. (2007): Managementstrategien im Fußball: „Big Push“ oder „Kontinuität? Ein dynamisches Modell zum sportlichen Auf- und Abstieg von Vereinen, HWWI Research Paper 1-6, Hamburg.
- Vöpel, H. (2011): Mikroökonomische und spieltheoretische Modellierung von Managemententscheidungen im Profifußball, in: Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (Hrsg.): HWWI Policy Report Nr. 17, Hamburg.

- Wallrodt, L. (2012): TV-Rechte: Unverhoffter Goldrausch für die Bundesliga, URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/article106195456/Unverhoffter-Goldrausch-fuer-die-Bundesliga.html>, Abruf am 05.05.2012.
- Watzke, H.-J. (2013): Interview mit Hans-Joachim Watzke, Geschäftsführer der Borussia Dortmund GmbH & Co. KgaA, geführt von Hajek, S., in: Wirtschaftswoche, Nr. 42, S. 96 - 98.
- Widmeyer, N. W./Martens, R. (1978): When cohesion predicts performance outcome in sports, in: Research Quarterly, Vol. 49, Iss. 3, S. 372-380.
- Wulf, T./Hungenberg, H. (2005): Erfolg von Fußball-Bundesligavereinen: Eine empirische Analyse des Beitrags von Mannschaft, Trainer und Sportmanager. IUP-Arbeitspapier 06-01, Berlin.
- Ziebs, A. (2004): Ist sportlicher Erfolg käuflich? Eine diskriminanzanalytische Untersuchung der zentralen Erfolgsfaktoren in der Fußball-Bundesliga, in: Sport und Gesellschaft, Jahrgang 1(2004), Heft 1, S. 30-49.

## **Erklärung gemäß §9 Abs. 4 Promotionsordnung**

Ich versichere an Eides statt, dass ich die eingereichte Dissertation „Auswirkungen der UEFA Champions League auf die Bundesliga und ihre Vereine“ selbständig verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Andechs, den 20. Februar 2015

Christoph Partosch

