

Champions-League-Final 2016 in Mailand: Königsklasse der Kommerzialisierung.



Fussball Bayern, Barça, Real: Europas Grossclubs koppeln sich wirtschaftlich ab. Gerade Schweizer Vereine müssen sich neue Perspektiven schaffen.

Fussball feudal

THOMAS MERSCH UND STEFAN MERX

Es war ein Auswärtsspiel der besonderen Art: Ende Dezember lief Bernhard Heusler im Stadion Energia zu Danzig auf – mit Powerpoint und Mikrophon. Der Noch-Präsident des FC Basel folgte einer Einladung der polnischen Liga zur Jahrestagung. «Wir müssen in unserer Fussballwelt zusammenhalten, um unsere nationalen Wettbewerbe zu erhalten und die Vereine zu schützen», sagte der Wirtschaftsanwalt den Kollegen der polnischen Fussballelite.

Der FC Basel, siebenmal in Folge Schweizer Meister und durch das profitabel, steht als bestauntes Erfolgsmodell da, zumindest für ambitionierte Fussballclubs aus anderen mittelgrossen Ligen. «Ich will nicht hochtrabend klingen», sagt Heusler. «Aber natürlich möchten andere wissen, welche Stellschrauben wir wie gedreht haben. Von Vertretern anderer Ligen habe ich die gleiche Anfrage bekommen.» Nun ist Heusler nicht bekannt als jemand, der seine Erfolge auskostet. Im Gegenteil: Profilneurotiker haben im FC Basel nach seinem Verständnis nichts verloren. «Gift», nennt er sie. Heusler betrachtet sein Metier, den durchkommerzialiserten Fussball, «wo Hysterie als Normalzustand gilt», kritisch. Die Bedeutung des Fussballs in der Gesellschaft? «Übersteigert.»

Auch für 2016 vermeldet Heusler wieder Rekordmarken in Sachen Umsatz und Gewinn für den FC Basel. Der Verein hat einen Umsatz von 132 Millionen Franken und einen Gewinn von 29 Millionen Franken erwirtschaftet. Doch bodenständig mahnt Heusler, dass alte Erfolge in der Zukunft wenig nützen: «Da gibt es eine Unsicherheit, die wir nicht wegstreichen, weil der Erfolg im Sport zum Glück nicht kontrollierbar ist.»

Topmarken werden mit Geld geflutet

Nicht viele Fussballverantwortliche blicken so nüchtern auf den heissgelaufenen Betrieb. Eine Gier hat viele Clubmanager ergriffen, seitdem englisches TV-Geld, chinesisches Investorenfever und extreme Champions-League-Prämien die Topbrands des Ballsports mit Kapital fluten. Nach einer Hochrechnung der Vereinigung der europäischen Profiligen (EPFL) kassieren künftig die acht Grossverdiener aus der Uefa Champions League im Schnitt 842 Millionen Euro, während

über 400 kleinere Vereine am unteren Ende mit im Schnitt jeweils 43 000 Euro abgespeist werden. «Das System reflektiert nicht den tatsächlichen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg», heisst es in einem internen EPFL-Papier.

Parallel wächst die Sorge: Was heute noch unter dem Dach des europäischen Fussballverbands Uefa mühsam geklammert wird – ein Wettbewerb, in dem auch mal Warschau oder Basel für eine Überraschung auf internationaler Bühne gut ist –, zerfällt in eine Mehrklassengesellschaft, in der die Topteams finanziell und sportlich auf immer zu enteilen drohen (siehe Grafiken).

Gegenentwurf zur Gigantomanie

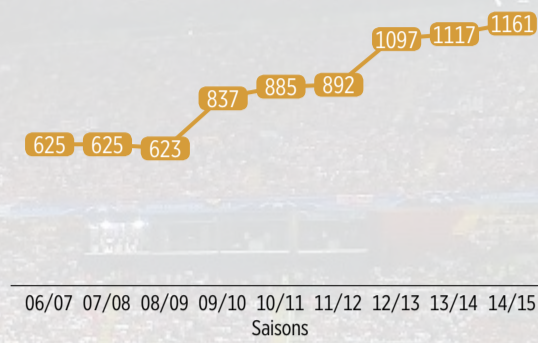
Selbst der FC Basel könnte im Abseits stehen. Bange Fragen stellt sich die Schweizer Liga nun: Werden sich auch die Fans abwenden und lieber Real Madrid und Manchester City huldigen? Und werben selbst verlässliche heimische Sponsoren künftig lieber im Ausland? Viele Clubs spüren, dass es eng werden könnte – und suchen einen Gegenentwurf zur Gigantomanie im Weltfussball.

«Es findet eine gezielte Konzentration auf die Topclubs statt», beobachtet Henning Vöpel, Direktor des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts (HWWI). Die jüngste Reform der Uefa-Clubwettbewerbe, bei der die vier grössten Ligen aus England, Spanien, Deutschland und Italien ab 2018 mit vier festen Starterplätzen in der lukrativen Champions League bedacht wurden, zementiert die Machtverhältnisse und erschwert Teams aus kleineren Ligen den Weg zu den Honigtöpfen. Die Schweiz ist ein klarer Verlierer der umstrittenen Reform: Der Gewinner der Raiffeisen Super League ist ab kommendem Jahr nicht mehr automatisch dabei, sondern wird sich in einem Turnier gegen andere Meister für die Königsklasse qualifizieren müssen.

Ein wichtiger Treiber der Entwicklung ist die Internationalisierung – der Wettlauf um Kunden in den asiatischen Wachstumsmärkten. Als grösste Schaufenster dienen die Champions League und die englische Premier League. Beide Wettbewerbe sind gewaltige Geldmaschinen. «Der Druck, sich als globale Marke zu positionieren, ist für die führenden Vereine sehr stark», sagt Vöpel. Gedankenspiele um eine Abkopplung der Topvereine – eine sogenannte Super-Liga – hält der Ökonomeprofessor für nicht abwegig. «Mittelfristig könnte ich mir eine Zweiteilung des Fuss-

Goldgrube Champions League

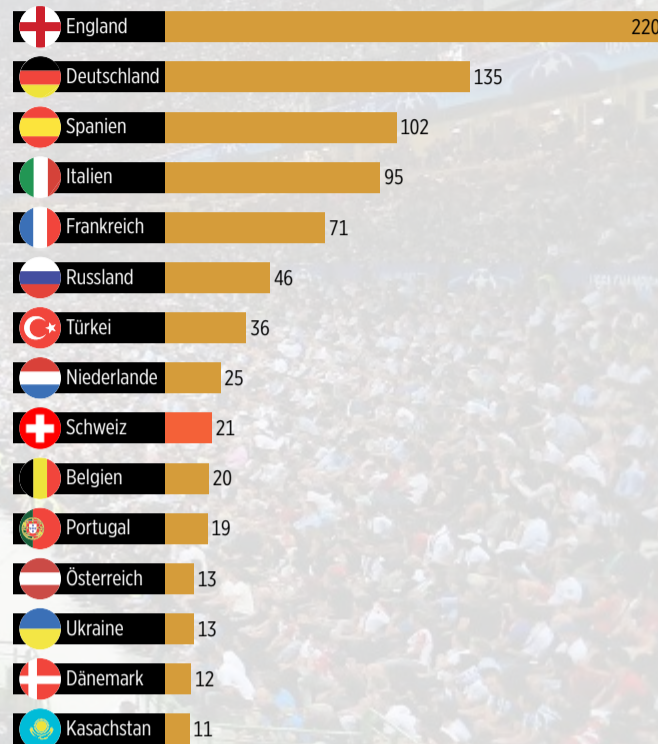
Einnahmen der Uefa durch TV-Rechte an der Champions League 2006–2015 (in Millionen Euro)



QUELLE: UEFA

Feudale Verhältnisse

Durchschnittsumsätze der Clubs in den jeweiligen Topligen nach Ländern, (Top 15, in Millionen Euro)

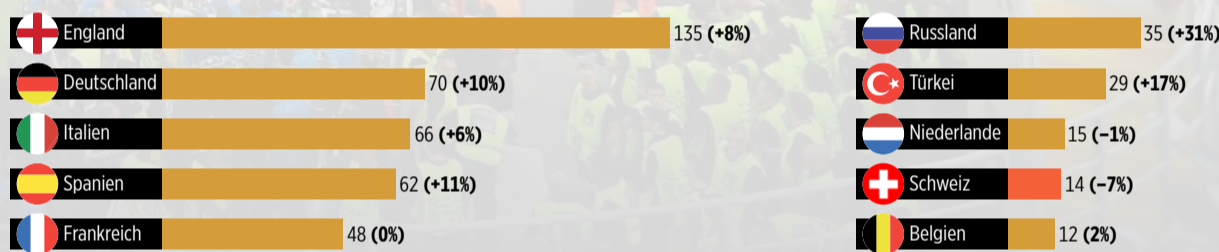


STAND 2015

QUELLE: UEFA

Steigende Löhne

Durchschnittsausgaben der Topliga-Clubs für Löhne, nach Ländern (in Millionen Euro und durchschnittliche Wachstumsrate in Prozent)



QUELLE: UEFA



«Wir sind extrem zufrieden.»

Karl-Heinz Rummenigge
Vorstandsvorsitzender
FC Bayern München

balls vorstellen in eine internationale, stark kommerziell durch Investoren getriebene Liga und eine stärker durch regionale Identifikation getriebene Liga.» Vöpel zieht die Parallele zum American Football, der in die vollvermarktete National Football League und den studentischen College Football zerfällt. Zwar sei das «alles noch etwas weiter weg, aber die Wettbewerbslogik würde das nahelegen», sagt der Ökonomieprofessor.

Zugespielt stellt sich die Frage: Wer braucht noch die Schweiz im internationalen Fussballgeschäft? Die Voraussetzungen für eine Abschottung werden jedenfalls bereits geschaffen. Und einer, der kräftig an der Machtverschiebung zugunsten der Eliteclubs mitwirkt, war 1989 Schweizer Torschützenkönig mit Servette Genf: Karl-Heinz Rummenigge, heute Vorstandsvorsitzender des FC Bayern München, treibt als Vorsitzender der mächtigen Clubvereinigung ECA nach allen Regeln der Kunst die Uefa vor sich her. Im August konnte die ECA Erfolg auf ganzer Linie vermelden, nachdem zuvor Gedankenspiele einer elitären Super-Liga in Eigenregie der Topclubs laut geworden waren.

Das Exit-Szenario zeigte Wirkung bei den Verwaltern der Königsklasse: Die Uefa beschloss

nicht nur die verstärkte Umverteilung der Gelder zugunsten der ohnehin bevorteilten Champions-League-Teilnehmer. Sondern die ECA sitzt künftig gleichberechtigt mit der Uefa am Tisch, wenn es um die Entwicklung neuer Clubwettbewerbe geht. «Wir sind extrem zufrieden», lobte Rummenigge die Neuerungen. Eine neue Firma namens Club Competitions befindet sich in Gründung – sie soll zu gleichen Teilen der Uefa und der ECA gehören, die 220 Clubs repräsentiert. Wer die strategisch wichtige Uefa-Tochter führen soll – darüber schweigen die Beteiligten noch.

Ein Joint Venture, das auch wettbewerbsrechtliche Fragen aufwirft. «Ich kann mir eine Abkoppelung einer Anzahl Clubs ohne einen Solidaritätsmechanismus rechtlich fast nicht vorstellen», sagt Basel-Präsident Heusler. «Auch muss man sich fragen: Böte eine abgekoppelte Liga wirklich den Fussball, den die Menschen erleben wollen?»

«Die Schere geht immer weiter auf»

Für Wanja Greuel, Geschäftsführer von Young Boys Bern, spiegelt der Fussball die gesellschaftliche Entwicklung: «Die Schere geht immer weiter auf, die Topclubs sichern sich die Gelder, es wird in Zukunft noch extremer.» Die Überraschungsmomente, beim Fussball das Salz in der Suppe, seien seltener geworden. «Der FC Basel hat sich auf die Schweizer Konkurrenz einen deutlichen Vorsprung erarbeitet. Abwechslung in der Meisterfrage wäre toll», sagt Greuel und plädiert für solidarische Umverteilung wie jüngst mit Erlösen aus dem TV-Vertrag – auch wenn das für eine echte Aufholjagd freilich nicht reicht.

Mit verstärkter Professionalisierung antworten Clubs und Ligaspitze auf die wachsenden Geldberge ringsum. Die Vermarktung der Banden hat die Liga zentralisiert und in grossen Teilen an die Agentur Infront Ringier übertragen. Um fast die Hälfte des gesamten Bandenvolumens kümmert sich das Unternehmen – und zahlt dem Vernehmen nach dafür eine Garantiesumme von rund 10 Millionen Franken an die Liga. Ein Selbstläufer sei das nicht, sagt Lukas Troxler, der als stellvertretender Geschäftsführer das Geschäft mit der Liga betreut. «Fussball als reichweitenstärkste Plattform zieht immer noch gut, aber die Schweiz ist ein Land mit extrem hoher Event-Dichte – diese Konkurrenz macht die Vermarktung schwerer als etwa in Deutschland.»

Der im Sommer 2016 neu ausgehandelte TV-Vertrag hat die Einnahmen verdoppelt, weil zwischen Swisscom und UPC Schweiz ein Bieterstreit entstand. Die Gesamtsumme der Entschädigungen aus den Urherberrechten an die zwanzig Clubs steigt von bisher 17,2 auf 30,7 Millionen Franken. «Jetzt wäre ein guter Zeitpunkt, den Hebel anzusetzen und das zusätzliche Geld in Jugendarbeit und Infrastruktur zu investieren», sagt Troxler.

Talente verkaufen

Zum seit Jahren akzeptierten Geschäftsmodell zählt es, «die Spieler auf dem Silbertablett zu zeigen», sagt Hans-Willy Brockes, Gründer der europäischen Sponsoringbörse ESB. «Die Schweiz hat seit mindestens 15 Jahren die Einsicht, im internationalen Fussball-Business am besten zu fahren mit Nachwuchsförderung und entsprechenden Transfererlösen.» Es gibt keine Nation, die in der Bundesliga besser vertreten ist als die Schweiz. «Auch die Fans freuen sich, wenn bei einem Spitzenverein einer auftaucht, der bei ihnen gespielt hat», sagt Brockes.

München, Manchester, Madrid – die müsse man ziehen lassen. «Auf deren Floss können wir unmöglich mitschwimmen», sagt YB-Chef Greuel. «Da erscheint es doch attraktiver, unterhalb dieser absoluten Topclubs mit Ligen zu kooperieren, die in ähnlichen Sphären unterwegs sind wie wir. Wo man sich zusammenschliesst und attraktive Wettbewerbe gestaltet, um auf der zweiten Ebene erfolgreich zu sein.» Die Liga bestätigt Sondierungsgespräche mit Kollegen aus Ligen in ähnlichen Zwängen – aus Dänemark, Schottland, Belgien, Holland und Österreich.

Auch Simon Chadwick, Sportökonomie-Professor an der University of Salford, hält das für den Königsweg: Spannung dank Solidarität in der Super League plus europäischer Schulterschluss mit Gleichgesinnten. «Wenn Schweizer Clubs versuchen, Real oder ManU zu jagen, führt das zu ewigem Frust.» Er rät, aus der Not eine Tugend zu machen: «Wenn es die Schweizer Liga schafft, sich zum Beispiel als die ausgeglichene und damit spannendste Liga zu positionieren und zu branden, wäre das auch für Sponsoren sehr attraktiv.» Für Chadwick ist klar: «Die Schweizer Topclubs stehen am Scheideweg: Entweder sie spekulieren darauf, im internationalen Geschäft Schritt zu halten. Oder sie nehmen weniger Risiko und bescheiden sich mit lokaler Relevanz.»

«Wir müssen mit am Tisch sitzen»

Clubfussball Claudius Schäfer von der Swiss Football League über die heikle Lage kleinerer Ligen und darüber, was er von der Uefa erwartet.



Claudius Schäfer
Geschäftsführer
Swiss Football League

Die Uefa gestaltet die Champions League zugunsten von Grossclubs um. Was bedeutet das für die Schweiz?

Claudius Schäfer: Das hat für uns schwerwiegende Konsequenzen. Bisher hatten wir das Ziel, in der Länderwertung unter die Top Twelve zu kommen. Das bedeutete die direkte Qualifikation für die Champions-League-Gruppenphase, versprach einen Platz in der Europa-League-Gruppenphase für den Cupsieger und relativ hohe Solidaritätsgelder für die anderen Clubs. In Zukunft müssten wir den elften oder gar zehnten Platz erringen – für uns kaum erreichbar. Vor uns liegen Länder wie Belgien, Holland, Ukraine, die aufgrund ihrer Grösse ein Mehrfaches unserer TV-Entschädigung bekommen.

Welche Hebel haben Sie, um den Schweizer Fussball wettbewerbsfähig zu halten?

Die Änderungen am Format der Champions League haben zur Konsequenz, dass man sich noch mehr auf die nationale Liga zu konzentrieren und hier alle Möglichkeiten auszuschöpfen hat. Dies bedeutet insbesondere, verstärkt in die digitale Zukunft zu investieren, um weitere Erlösquellen zu generieren.

Es scheint sich eine komplette Neuordnung der Clubwettbewerbe anzubahnen.

Was jetzt erfolgt ist, ist wohl ein Zwischenschritt. Es ist nun wichtig, dass die weitere Entwicklung im europäischen Clubfussball nicht nur von einer Handvoll grosser Clubs gesteuert wird. Das wäre für das Gesamtprodukt Fussball verheerend. Deshalb müssen die Ligen, welche insgesamt rund tausend Clubs vertreten, in die zukünftigen Entscheidungen miteinbezogen werden.

Sie sind in der Ligavereinigung EPFL im Vorstand und haben aus Protest gedroht, die Spieltage auf Termine der Uefa-Wettbewerbe zu legen.

Immerhin hat die Uefa einen Teil der Gelder – 50 Millionen Euro – von der Champions League abgezwickelt zugunsten der Europa League. Auch die in der Qualifikationsphase ausgeschiedenen Clubs bekommen noch 10 Millionen Euro mehr. Also dort hat es schon etwas gebracht, dass wir als Ligen Druck ausgeübt haben. Jetzt geht es um das Mitspracherecht bei der Uefa. Wir müssen mit am Tisch sitzen, wenn diese Entscheidungen gefällt werden. Wir gehen mit viel Selbstvertrauen in die jetzt anstehenden Verhandlungen.

Worum geht es konkret?

Das Format 2018–21 ist beschlossen, jetzt reden wir über die Zeit danach. Hauptziel der EPFL ist, die Ausgeglichenheit in den nationalen Ligen zu schützen und zu verbessern. Wenn eine kleine Anzahl Clubs gegenüber den anderen Clubs überdimensionale Entschädigungen erhält, ist dieses Ziel stark gefährdet. Die Uefa ist nicht nur die Organisatorin von Nationalmannschafts- und Clubwettbewerben, sondern auch Regulatorin, welche deshalb eine grosse Verantwortung trägt.

Uefa und die Clubvereinigung ECA wollen 2017 ein Joint Venture gründen, die Club Competitions.

Das wurde grundsätzlich so entschieden. Wir als EPFL sind aber klar der Meinung, dass wir ein gleichberechtigter Teil davon sein müssen. Wenn es denn eine solche Gesellschaft gibt, die über die Zukunft der europäischen Wettbewerbe entscheidet, dann verlangen die Ligen, dort auch Einsitz zu nehmen. Wir müssen die gleichen Möglichkeiten haben und im gleichen Masse mitmachen können wie die Verbände und die Clubs.

Gibt es schon Personaldiskussionen, wer die Firma Club Competitions führen könnte?

Da die Ligen aktuell nicht an den Diskussionen teilnehmen können, entzieht sich dies meiner Kenntnis. Es geht nun darum, mit der Uefa konstruktive und zielführende Gespräche zu führen. Die entscheidende Phase dafür beginnt demnächst.

INTERVIEW: STEFAN MERX