



# Die europäische Klubfußballlandschaft

Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung  
für das Finanzjahr 2015

WE CARE ABOUT FOOTBALL

UEFA CHAMPIONS LEAGUE | UniCredit | GALPROM



# Vorwort

Vor Ihnen liegt die achte Ausgabe des Benchmarking-Berichts zur Klublizenzierung der UEFA, in dem wiederum die Entwicklung des europäischen Klubfußballs im finanziellen Bereich und neben dem Spielfeld im Mittelpunkt stehen.



In dieser neuesten Ausgabe des Berichts wird die Erfolgsgeschichte des Fußballs als kulturelle und kommerzielle Kraft einmal mehr deutlich sichtbar. Sie zeigt, dass die regulatorische Tätigkeit der UEFA im Rahmen des finanziellen Fairplays sowohl die Finanzen der europäischen Klubs stabilisiert als auch Rahmenbedingungen für Wachstum, Investitionen und Rentabilität von nie gesehenerem Ausmaß geschaffen hat.

Dieser ausführliche Bericht dokumentiert einen massiven Rückgang der Verluste seit Einführung des finanziellen Fairplays, Stadioninvestitionen und Kapitalanlagen von Vereinen in Rekordhöhe sowie jährlich steigende Einnahmen für die Klubs. Er lässt auch keinen Zweifel darüber offen, dass sich die Finanzlage des Fußballs dank des finanziellen Fairplays stark verbessert hat: Die aggregierten Betriebsgewinne stiegen in den letzten beiden Jahren auf EUR 1,5 Milliarden gegenüber Verlusten in Höhe von EUR 700 Millionen in den zwei Jahren unmittelbar vor Einführung der Break-even-Vorschrift.

Ebenso erfreulich ist die Erkenntnis, dass der Fußball als Zuschauersport weiterhin äußerst populär ist. So wurde während der vergangenen Spielzeit ein Anstieg der Zuschauerzahlen in Europa um 2,6 Millionen verzeichnet, und europaweit besuchten über 170 Millionen Fans Ligaspiele.

Als Hüterin des Fußballs in Europa muss die UEFA allerdings wachsam bleiben und die weniger positiven Trends wie die Rückkehr zu einem starken Wachstum der Gehälter und die zunehmende Konzentration der Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen auf eine kleine Gruppe von Klubs zur Kenntnis nehmen. Auch darauf wird in diesem Bericht eingegangen.

Entsprechend dem Ziel des finanziellen Fairplays, die Transparenz im europäischen Fußball weiter zu steigern, bietet dieser Bericht faszinierende und detaillierte Informationen über die Klubs aller 55 UEFA-Mitgliedsverbände zu verschiedenen Themen wie ausländische Eigentümer, Ligaformate und Stabilität für Cheftrainer. Zudem werden die Vereine anhand verschiedener finanzieller Messgrößen in Ranglisten eingeteilt.

Wir danken allen Mitgliedsverbänden, Ligen und Klubs, die ihre Finanzinformationen eingereicht haben, sowie dem ganzen Netzwerk für die Klublizenzierung für seine wertvolle Unterstützung.

Wir hoffen, dass Ihnen der Bericht gefällt.

Aleksander Čeferin  
UEFA-Präsident

# Einleitung

Der Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung der UEFA bietet erneut einen vollständigen Überblick über den europäischen Klubfußball wie keine andere Publikation seiner Art.

Es steht außer Frage, dass die vor vielen Jahren getroffene Entscheidung zur Einführung der Klublizenzierung und in ihrer Folge des finanziellen Fairplays sehr positive Ergebnisse hervorgerufen hat. Die Zahlen deuten heute auf eine stabilere und tragbarere Finanzlage der europäischen Erstligaklubs hin, was den Erfolg der Förderung einer vernünftigeren Finanzpolitik und ausgewogenerer Geschäftspläne unterstreicht. Der Stand der überfälligen Verbindlichkeiten von an UEFA-Klubwettbewerb teilnehmenden Vereinen ging in den letzten fünf Jahren jedes Jahr zurück, von EUR 57 Millionen auf gut EUR 5 Millionen; die Rekord-Betriebsverluste von 2011 haben sich zum größten kombinierten Betriebsgewinn aller Zeiten im europäischen Klubfußball gewandelt; die Nettoverluste wurden um zwei Drittel verringert und die Investitionen in Fußballinfrastrukturen sind in den letzten Jahren stark gestiegen; so wurden seit 2007 167 große Stadionprojekte in Europa umgesetzt.

Ein erklärtes Ziel des finanziellen Fairplays, dem alle Interessenträger seit jeher zugestimmt haben, ist die Erhöhung der Transparenz im europäischen Klubfußball. Über die Jahre hinweg hat die UEFA laufend mit den Klubs zusammengearbeitet, um diese Transparenz zu fördern und gemeinsam die Grundsätze von Good Governance und Fairplay hochzuhalten. Der vorliegende Bericht ist ein ausgezeichnetes Beispiel für diesen Ansatz, da er eine maßgebende Analyse der finanziellen Trends bei den Erstligaklubs in ganz Europa präsentiert. Im Gegensatz zu anderen Berichten zum europäischen Klubfußball, die auf aggregierten Zahlen der Ligen basieren, sind die Grundlagen dieses Berichts die ausführlichen Angaben aus den Jahresabschlüssen der Vereine und den Anmerkungen dazu. Der Bericht konzentriert sich auf das 2015 endende Finanzjahr und deckt 679 verschiedene Erstligaklubs ab. Während eine kleine Auswahl der größten börsennotierten Klubs bereits ihre Ergebnisse für 2016 gemeldet haben, zeichnen die Analysen in diesem Bericht das erste und einzige vollständige Bild für das Jahr 2015.

Zum ersten Mal wird eine umfassende Untersuchung der Kader in den nationalen Meisterschaften präsentiert, welche die Begrenzungen und Anforderungen an die Kader in den verschiedenen Ländern hinsichtlich Größe, Anzahl lokal ausgebildeter Spieler, Nationalität der Spieler und Ausleihungen aufzeigt und sowohl die gemeinsamen Ansätze in Europa als auch die spezifischen Unterschiede beleuchtet.

In diesem Bericht geht es jedoch nicht nur um Klubfinanzen und Good Governance, auch strategische Entwicklungen und Fußballkultur werden thematisiert. Das Format der nationalen Meisterschaften und Pokalwettbewerbe wird untersucht, die jüngsten Entwicklungen bei den Stadien werden aufgezeigt, und zahlreiche Karten und Diagramme illustrieren demografische Vergleiche zu Cheftrainern, Spielern und Fans in Europa und weltweit. Der Anteil der Klubs, die ihren Cheftrainer während der Spielzeit wechseln, das Durchschnittsalter der Spieler und der Rückgang der Zuschauerzahlen bei fehlendem sportlichen Erfolg bieten eine Vielfalt an Informationen zur Kultur, zum Umfeld und zu den Strategien von Vereinen in verschiedenen Ligen auf der ganzen Welt.

Der europäische Fußball kann stolz sein auf das, was er in einem so kurzen Zeitraum erreicht hat; wie in vielen anderen Sektoren hat die Globalisierung jedoch neben vielfältigen Gelegenheiten auch neue Herausforderungen mit sich gebracht. Die Einnahmen steigen, sind jedoch stark auf die Spitze konzentriert (insbesondere Einnahmen aus Übertragungsrechten sowie kommerzielle und Sponsoring-Einnahmen), und nur einer beschränkten Zahl von Klubs gelingt es, die enormen Möglichkeiten des globalen Marktes voll zu nutzen.

Die Fußballlandschaft wandelt sich schnell und neue Investitionen werden in einer noch nie gesehenen Geschwindigkeit getätigt. Vor diesem Hintergrund wirft der Bericht ein neues Licht auf Klubeigentümer und Sponsoring. Die Grafiken und Zeitachsen illustrieren das vom enormen Erfolg des europäischen Klubfußballs hervorgerufene wachsende Interesse neuer Investoren. So stehen nun 44 Klubs aus europäischen Topligen unter ausländischer Kontrolle. Ferner wird eine Analyse von über 4000 Sponsoring- und kommerziellen Verträgen präsentiert, die einen Überblick über bedeutende Firmen bietet, welche heute im europäischen Klubfußball aktiv sind.

All dies führt zu einer schnell wachsenden Kluft zwischen Spitzenvereinen und übrigen Klubs, was in Zukunft eine der größten Herausforderungen für den Fußball sein wird. Viele sind bezüglich der Ausgeglichenheit der Wettbewerbe innerhalb und zwischen den Ligen besorgt, und die UEFA muss ihre Regulierungen laufend überprüfen und an das sich schnell wandelnde Umfeld anpassen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass übermäßige Ausgaben und untragbare Geschäftsmodelle nicht die Antwort auf die finanziellen Ungleichheiten sein können. Umso wichtiger ist es, weiterhin alle Interessenträger zu konsultieren und mit ihnen zusammenzuarbeiten, um die Werte des europäischen Fußballs zu schützen und seine Entwicklung in allen UEFA-Mitgliedsverbänden und auf allen Ebenen des Spiels zu fördern, vom professionellen Fußball in den Topligen bis zum Breitenfußball, der die Grundlage des europäischen Sportmodells bildet.

Dieser Bericht wäre nicht realisierbar gewesen ohne die wertvollen Informationen und die Unterstützung der nationalen Klublizenzierungsmanager und Vereine, denen wir hier unseren Dank aussprechen.

Andrea Traverso  
Leiter Klublizenzierung und finanzielles Fairplay

# Einführung zum globalen Benchmarking

Das letzte Kapitel des Berichts vom Vorjahr enthielt erstmalig ein globales Benchmarking von bedeutenden Sportligen betreffend TV-Verträge, Einnahmequellen, Fangemeinde in den sozialen Medien sowie Zuschauerzahlen. Als Antwort auf das erhaltene positive Feedback werden im diesjährigen Bericht zahlreiche Vergleiche zwischen Fußball-Ligen auf der ganzen Welt gemacht und damit die detaillierte Analyse des europäischen Fußballs in einen weiteren Zusammenhang gestellt. **Die untersuchten Bereiche werden unten aufgezeigt:**



# Inhalt

Vorwort	3	4 Fans	24
Einleitung	4	Fans: Höhepunkte	35
<b>1 Nationale Meisterschaften und Pokalwettbewerbe</b>	<b>10</b>	Top-10-Zuschauerzahlen	36
Nationale Meisterschaften und Pokalwettbewerbe: Höhepunkte	11	Zuschauerzahlen in Europa	37
Ligaformate und Formatänderungen in Europa	12	Höhen und Tiefen bei der Zuschauerentwicklung	38
Unübliche Ligaformate	13	Zuschauerzahlen und sportlicher Erfolg	39
Formate der nationalen Pokalwettbewerbe	14	Top-50-Sportveranstaltungen mit den höchsten Zuschauerzahlen weltweit	40
Kaderbegrenzungen und Einschränkungen der UEFA und der nationalen Ligen	15	Erfolgreichste offizielle Websites der Vereine	42
Begrenzungen und Einschränkungen der Ausleihungen in den nationalen Ligen	16	<b>5 Stadien und Stadionentwicklung</b>	<b>44</b>
Zusätzliche Regeln betreffend lokal ausgebildete Spieler	17	Stadionentwicklung: Höhepunkte	45
Zusätzliche Regeln zur Nationalität der Spieler	18	Ein Jahrzehnt neuer Stadien	46
<b>2 Cheftrainer</b>	<b>19</b>	Stadionprojekte nach Art	47
Cheftrainer: Höhepunkte	20	Stadionprojekte in Europa	48
Jobsicherheit der Cheftrainer in Europa	21	Stadionprojekte weltweit	49
Jobsicherheit der Cheftrainer weltweit	22	Stadionprojekte über die Jahre hinweg	50
Durchschnittsalter der Cheftrainer in Europa	23	<b>6 Eigentumsverhältnisse der Klubs</b>	<b>52</b>
Durchschnittsalter der Cheftrainer weltweit	24	Eigentumsverhältnisse der Klubs: Höhepunkte	53
Ausländische Cheftrainer nach Region	25	Eigentumsverhältnisse der europäischen Klubs	54
<b>3 Spieler</b>	<b>26</b>	Herkunft und Zielländer ausländischer Eigentümer und Investoren	55
Spieler: Höhepunkte	27	Zeitachse zur ausländischen Eigentümerschaft	56
Durchschnittsalter der Spieler in Europa	28	<b>7 Klub-Sponsoring</b>	<b>57</b>
Durchschnittsalter der Spieler weltweit	29	Klub-Sponsoring: Höhepunkte	58
Ausländische Spieler nach Region	30	Profil der Ausrüster der Klubs	59
Spielerrekrutierung weltweit	31	Profil der Trikotsponsoren der Klubs	60
Marktwert der europäischen Spieler	32	Trikotsponsoring der Klubs nach Wirtschaftssektor	61
Marktwert der Spieler weltweit	33	Profil der Namensrechte der Klubstadien	62
		Namensrechte der Klubstadien nach Wirtschaftssektor	63

## 8 Einnahmen der Klubs

64

Einnahmen der Klubs: Höhepunkte	65
Langfristiges Ertragswachstum der europäischen Klubs	66
Mittelfristiges Ertragswachstum der europäischen Klubs	67
Kurzfristiges Ertragswachstum der europäischen Klubs im Finanzjahr 2015	68
Aggregierte und Durchschnittseinnahmen nach Land	69
Einnahmen und Ertragswachstum: Top-30-Klubs	70
Einnahmen der europäischen Vereine nach Art	72
Überblick über bedeutende Broadcasting-Verträge	73
Höhe und Trends der Einnahmen aus Übertragungsrechten	74
Top-20-Klubs nach Einnahmen aus Übertragungsrechten	75
UEFA-Zahlungen	76
Top-20-Klubs nach UEFA-Zahlungen	77
Höhe und Trends der Ticketeinnahmen	78
Top-20-Klubs nach Ticketeinnahmen	79
Höhe und Trends der Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen	80
Relatives Wachstum der Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen	81
Höhe und Trends der Transfereinnahmen	82
Top-20-Klubs nach Transfereinnahmen	83
Zusammensetzung der Einnahmen in den Top-20-Ligen	84
Zusammensetzung der Einnahmen außerhalb der Top-20-Ligen	85

## 9 Gehälter und Kaderkosten

86

Gehälter und Kaderkosten: Höhepunkte	87
Kosten der Klubs und langfristiges Wachstum der Gehälter	88
Absoluter und relativer Gehaltszuwachs auf mittlere Sicht	89
Gehaltszuwachs in den Top-20-Ligen	90
Höhe und Trends der Gehälter außerhalb der Top-20-Ligen	91
Höhe und Trends der Gehälter der Top-20-Klubs	92
Vergleich der Gehaltssummen der Klubs innerhalb und zwischen den Top-20-Ligen	93
Transferaufwendungen der Kader innerhalb und zwischen den Top-20-Ligen	94
Relative Kaderkosten und Tragbarkeit	95

## 10 Transfers und übrige Aufwendungen

96

Transfers und übrige Aufwendungen: Höhepunkte	97
Erläuterung der Transferaktivität und der Transfergewinne/-verluste der Klubs	98
Ausgewiesene Nettotransferaufwendungen und -erträge	99
Top-20-Klubs nach Nettotransferaufwendungen und -ausgaben	100
Betriebsaufwand der europäischen Vereine	101
Höhe und Trends des Betriebsaufwands in den Ligen	102
Höhe und Trends des Betriebsaufwands der Top-20-Klubs	103
Aufwand aus nicht betrieblichen Posten	104

## 11 Brutto- und Nettorentabilität

105

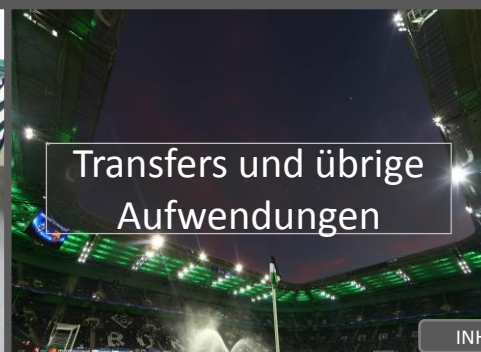
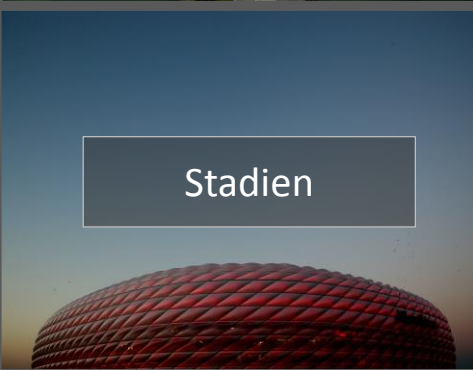
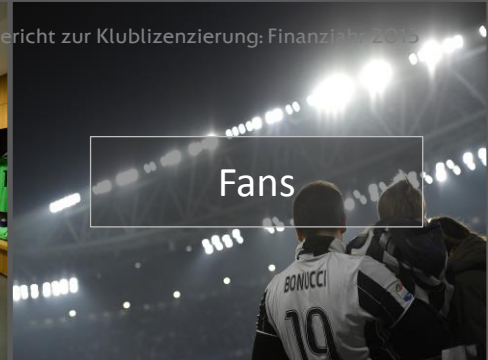
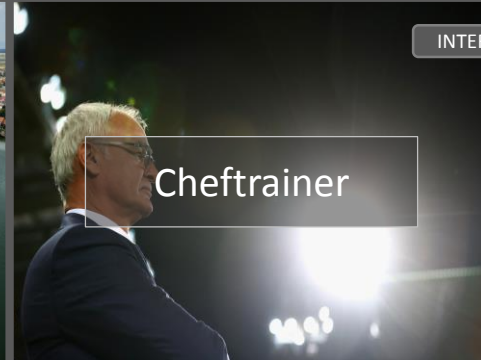
Rentabilität: Höhepunkte	106
Mittelfristiger Trend bei den Betriebsgewinnen der Klubs	107
Mittelfristiger Trend bei den Nettoverlusten der europäischen Klubs	108
Mittelfristiger Trend bei der Anzahl Verluste ausweisender Vereine	109
Mittelfristiger Trend bei der Rentabilität der Ligen	110
Rentabilitätsunterschiede in den Top-20-Ligen	111
Betriebliche Rentabilität in den Top-20-Ligen	112
Nettogewinne in den Top-20-Ligen	113
Top-20-Klubs nach Betriebsgewinnen und -verlusten	114
Top-20-Klubs nach Nettogewinnen und -verlusten	115
Vergleich der Rentabilität außerhalb der Top-20-Ligen	116
Nettogewinne außerhalb der Top-20-Ligen	117

## 12 Bilanzen

118

Bilanz: Höhepunkte	119
Profil der Vermögenswerte der europäischen Vereine	120
Profil des Stadioneigentums der europäischen Vereine	121
Top-20-Klubs nach Investitionen in Stadien	122
Bilanzwert der Spieler nach Liga	123
Top-20-Klubs nach Bilanzwert der Spieler	124
Nettoschulden der Vereine in den Top-20-Ligen	125
Top-20-Klubs nach Nettoschulden	126
Verhältnis zwischen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten und Trends	127
Mittelfristiges Wachstum der Nettovermögenswerte der Klubs	128
Anhang	129





INTERAKTIV

Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung: Finanzjahr 2015

INHALT



KAPITEL

1

Nationale Meisterschaften und Pokalwettbewerbe

## Nationale Meisterschaften und Pokalwettbewerbe: Höhepunkte

**Kaderbegrenzungen haben sich in Europa mittlerweile etabliert (28 Länder), doch fehlt ein einheitlicher Ansatz (15 verschiedene Systeme).**

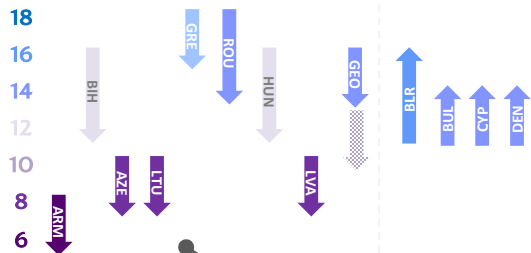
**Es bestehen zahlreiche Vorschriften bezüglich lokal ausgebildeter Spieler (23 Länder) und der Staatsangehörigkeit (38 Länder) mit vielen Variationen.**

**Einschränkungen bei Leihverträgen werden zunehmend beliebter (bisher von 15 Ligen eingeführt), um das Horten von Spielern zu verhindern und die Integrität der Wettbewerbe zu schützen.**

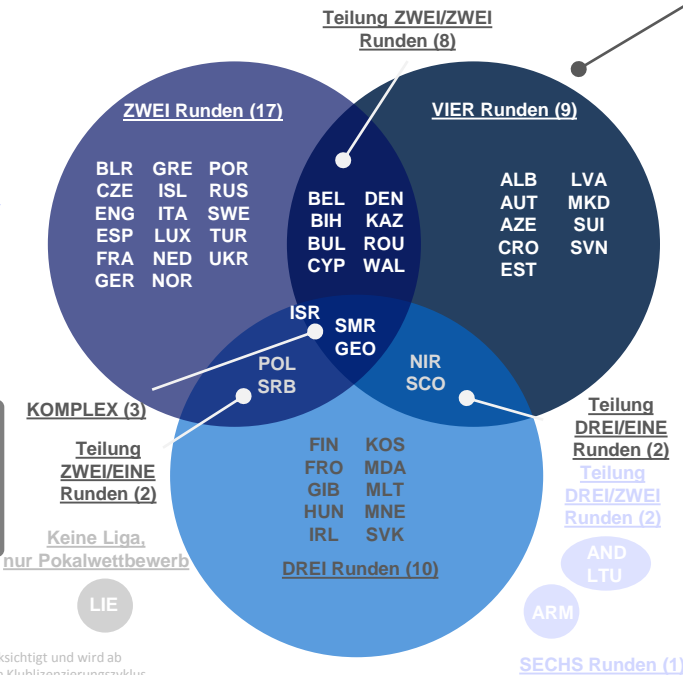
# Ligaformate und Formatänderungen in Europa

Ligastrukturen scheinen vielleicht ein banales Thema für den Start zu sein, doch die Fußballpyramide in den verschiedenen Ländern ist das Herz des Spiels in Europa und abgesehen von den traditionsreichsten Wettbewerben sind die Ligastrukturen an der Spitze dieser Pyramiden erstaunlich veränderlich. Die Unterschiede in Größe und Spielkalender bedeuten, dass die europäischen Topligen in dieser Spielzeit auf 24 verschiedene Arten organisiert sind, mit vielen Varianten bei den Grundformaten.

Änderungen der Anzahl an den nationalen Meisterschaften teilnehmenden Klubs (2014/15 bis 2016/17)



Zwischen 2002 und 2007, dem Zeitpunkt der ersten Benchmarking-Analyse, war der europäische Trend, die Zahl der Klubs in den nationalen Meisterschaften zu erhöhen, was in 16 Ligen geschah, womit die Zahl der Erstligaklubs von 707 auf 733 anstieg. Acht Spielzeiten später zeigt sich nun ein ganz anderes Bild: Die Zahl der Erstligaklubs ging von 733 auf 706\* zurück.



Grundformat der nationalen Topligen (Sommersaison 2016 und Wintersaison 2016/17)

Insgesamt 37 Ligen (68%), darunter auch die bekanntesten Ligen mit weltweitem Zuschauerinteresse, wenden das traditionelle Meisterschaftssystem an, bei dem jedes Team zweimal (17), dreimal (10), viermal (9) oder sechsmal (Armenien) gegen jedes andere Team spielt.

Die übrigen 17 Ligen verwenden ein anderes System und teilen die Teams zu einem bestimmten Zeitpunkt während der Spielzeit ihrem Rang entsprechend in Gruppen auf. Die Ländercodes dieser Ligen befinden sich im Schnittbereich zwischen zwei oder mehreren Kreisen, was angibt, wie viele Runden vor und nach der Aufteilung gespielt werden.

Der Trend geht in Richtung einer Teilung der Klubs in der Mitte der Spielzeit, ein Format, das 2007 in fünf Ligen, heute bereits in 17 Ligen angewandt wird. Die Ligen in Bosnien-Herzegowina, Dänemark, Georgien, Litauen, Rumänien und Serbien wechselten 2014/15 oder 2015/16 alle zu einem Format mit einer Teilung, während nur Belarus (2016) und EJR Mazedonien (2016/17) zum traditionelleren Format zurückkehrten.

Nur zwei Ligen teilen ihre Spielzeiten exakt gleich auf, was zu einer Vielzahl an Formaten in Europa führt. Auf einige der vielen Nuancen wird auf der nächsten Seite speziell eingegangen. Für diese unterschiedlichen Formate gibt es zahlreiche Gründe: So soll die Bedeutung der Spiele erhalten und das Interesse für die Zuschauer maximiert werden; außerdem ist dem Spielkalender Rechnung zu tragen.

\* Kosovo, der neuste UEFA-Mitgliedsverband, ist in diesem Abschnitt des Berichts berücksichtigt und wird ab nächstem Jahr auch in anderen Abschnitten enthalten sein, sobald die Klubs einen vollen Klublizenzierungszyklus durchlaufen haben. Die Analyse der Anzahl Erstligaklubs (Rückgang von 733 auf 706) schließt die zwölf kosovarischen Vereine aus Konsistenzgründen aus.

# Unübliche Ligaformate

## Nuancen bei den Ligaformaten

Die meisten Ligen „mit einem Trennungsstrich“ sind in eine „Meistergruppe“ und eine „Abstiegsgruppe“ geteilt, doch Belgien, Bulgarien und Dänemark haben ein Format mit drei Gruppen (jeweils mit sechs, vier und vier Klubs), während Zypern seine 14er-Liga in zwei Sechsergruppen aufteilt und zwei Vereine direkt absteigen.

TEILUNG  
 BEL  
 BUL  
 CYP  
 DEN  
 LU IN DREI  
 NG

UNGLEICHE  
 TEILUNG

ISR  
 LTU  
 ROU

Die meisten anderen Ligen teilen ihre Vereine in zwei gleichgroße Gruppen für die Finalrunde(n) auf. Israel und Rumänien jedoch teilen ihre Liga in eine Gruppe der besten sechs und eine der letzten acht Vereine auf und in Litauen erfolgt die Aufteilung in die besten sechs und die letzten zwei Klubs.

San Marino teilt zu Beginn jeder Spielzeit seine Vereine weiterhin in eine Siebenergruppe und eine Achtergruppe auf und hält später Playoffs ab. Georgien hat für seine einmalige Übergangssommermeisterschaft 2016 ein ähnliches System gewählt, indem es seine Vereine in zwei Siebenergruppen teilt und anschließend Playoffs durchführt.

SMR  
 GEO  
 AUFTEILUNG  
 ZU BEGINN

PUNKT  
 KTE

BEL  
 KAZ  
 MLT  
 POL  
 ROU  
 SRB

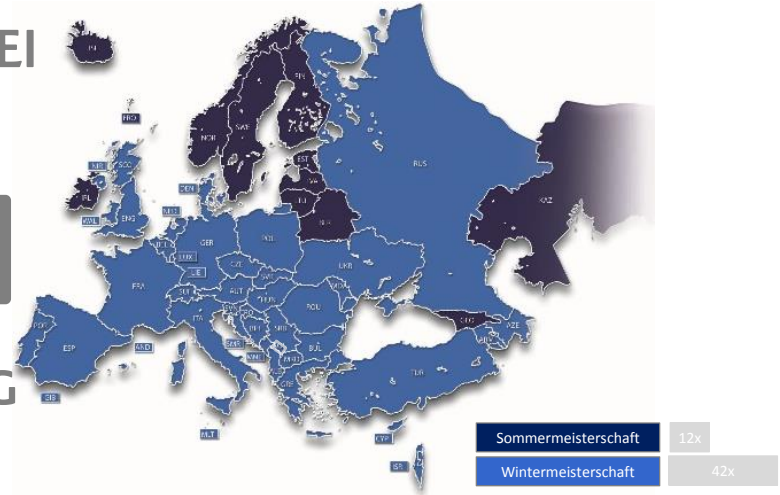
In sechs Ligen wird die nach den ersten beiden Meisterschaftsrunden erlangte Punktzahl halbiert, um den Punkteabstand zwischen den Klubs für die letzten ein bis zwei Runden zu verringern.

GRE NED NIR WAL

PLAYOFFS

Nordirland ist die jüngste Liga (nach Griechenland, den Niederlanden und Wales), die am Ende der Spielzeit Playoffs um den letzten Platz in der UEFA Europa League abhält.

Sommer- oder Wintermeisterschaft?



Von wann bis wann die Meisterschaften durchgeführt werden, hängt meistens davon ab, ob Begegnungen im Winter ausgetragen werden können, wobei Irland eine auffallende Ausnahme bildet. Änderungen sind daher selten, doch Georgien führte 2016 eine dreimonatige Spielzeit durch, um von einer Winter- zu einer Sommermeisterschaft überzugehen. Es ist damit das zwölfte Land, das eine Sommermeisterschaft einführt. Zuvor erfolgten die jüngsten Änderungen in Russland und Armenien, wo 2011/12 bzw. 2012/13 eine 15-monatige Spielzeit (März-Mai) stattfand, um von einer Sommermeisterschaft auf eine Wintermeisterschaft zu wechseln.

# Formate der nationalen Pokalwettbewerbe

## Zeitpunkt des Eintritts in den nationalen Pokalwettbewerb

Die üblichste Phase, während der die Spitzenklubs in den nationalen Pokalwettbewerb eintreten, ist das Sechzehntelfinale, die zweithäufigste ist die der Runde der letzten 64. Die längsten Wege zum Sieg sind in Norwegen, wo die Spitzenklubs bereits an der Runde der letzten 128 teilnehmen, in der Slowakei, wo die Spitzenklubs ein Feld von 124 ergänzen und in Ungarn, wo der Wettbewerbseintritt in der Runde der letzten 116 erfolgt. Den kürzesten Weg zum Sieg gibt es in Armenien und Liechtenstein sowie für Klubs in Andorra, die an UEFA-Wettbewerben teilnehmen: All diese Vereine messen sich in einem Achterfeld.

## Spezieller Status für an UEFA-Wettbewerben teilnehmende Klubs

Die meisten Erstligaklubs in der Türkei treten in einem Feld von 108 Vereinen in den nationalen Pokalwettbewerb ein, doch die an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Klubs erhalten ein Freilos und sind automatisch fürs Sechzehntelfinale qualifiziert. Auch in Andorra, Belarus, Dänemark, Finnland, Georgien, Italien, Litauen, Luxemburg, Slowenien, der Tschechischen Republik und Zypern erhalten die an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Klubs Freilose. Alle Vereine der spanischen Topliga treten im Sechzehntelfinale in den Pokalwettbewerb ein, doch die an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Klubs werden gesetzt. Acht serbische Klubs werden auf Basis ihres Rangs in der nationalen Meisterschaft des Vorjahres gesetzt.

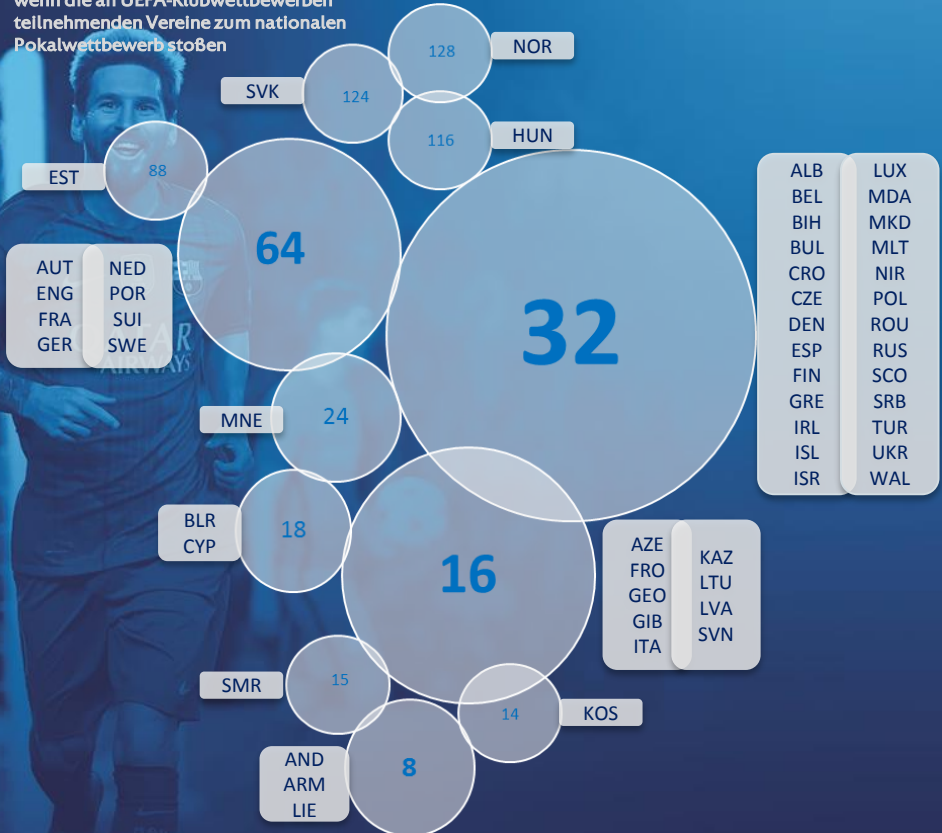
## Weitere interessante Aspekte

Wie bereits im letztjährigen Bericht erwähnt wurde, finden nur noch in drei nationalen Pokalwettbewerben in Europa Wiederholungsspiele statt: in England, Irland und Schottland. Andere nationale Pokalwettbewerbe wie jene in Griechenland, Kasachstan, San Marino, Schweden und in der Türkei enthalten eine Gruppenphase.

## Nationale Ligapokalwettbewerbe

In 11 Ländern wird ein zweiter nationaler Pokalwettbewerb durchgeführt: England, Frankreich, Irland, Island, Israel, Lettland, Nordirland, Portugal, Rumänien, Schottland und Wales. Der finnische Ligapokal wurde 2016 abgeschafft.

Anzahl im Wettbewerb verbleibende Klubs, wenn die an UEFA-Klubwettbewerben teilnehmenden Vereine zum nationalen Pokalwettbewerb stoßen



# Kaderbegrenzungen und Einschränkungen der UEFA und der nationalen Ligen

Kaderbegrenzungen sind der wichtigste Mechanismus, um das Horten von Spielern zu verhindern und die Ausgeglichenheit der Wettbewerbe innerhalb und zwischen den Ligen zu bewahren. Sie können auch eine wichtige Rolle bei der Reduktion der Fälle unbetzelter Spieler spielen und die finanzielle Selbstgefährdung der Klubs beschränken. Verbunden mit Regeln für die Spielerförderung sind sie gewiss die wirksamste Methode zur Verbesserung der Ausgeglichenheit der Wettbewerbe, was wohl die dringendste Herausforderung im europäischen Fußball ist. Daher wurde die Einführung von Kaderbegrenzungen durch die Ligen als ein wichtiges Element der ursprünglichen Ziele im Rahmen des finanziellen Fairplays betrachtet. Wie diese erste und unseres Wissens einzige europaweite Studie zu den nationalen Regeln und Einschränkungen für die Kader zeigt, ist der Weg noch weit, bis überall Kaderbegrenzungen eingeführt und europaweit harmonisiert sind. Die auf den folgenden Seiten präsentierten Informationen wurden während des Audits aller nationalen Klublizenzierungsabteilungen durch die UEFA im Rahmen des Klublizenzierungsverfahrens erhoben. Wesentlich ausführlichere Untersuchungen sind nötig, um ein volles Verständnis der vielfältigen nationalen Regeln und Einschränkungen zu erhalten, die auf das System der Ausleihungen von Spieler und die Kader angewendet werden, da die entsprechenden Regularien äußerst detailliert sind. Für das Ziel eines allgemeinen Benchmarkings der heutigen Praktiken sowie der Identifikation der verbreiteten und unterschiedlichen Anwendung von Kaderbegrenzungen in Europa ist diese Analyse jedoch ein nützlicher erster Schritt.

## Grundlegende UEFA-Regeln für die Kader

Die Klubs müssen zu bestimmten Zeitpunkten während der Saison Angaben zu ihren Kadern mittels einer „A-Liste“ der Spieler einreichen: bei jeder Qualifikationsphase, vor der Gruppenphase und vor der K.-o.-Phase. Diese Liste darf nicht mehr als 25 Spieler enthalten, und diese Grenze wird weiter reduziert, falls weniger als vier vom Verein ausgebildete und weniger als vier vom Verband ausgebildete Spieler aufgeführt sind. Mittels der „B-Liste“ können die Vereine während der Spielzeit kurzfristig zusätzliche Nachwuchsspieler registrieren\*.

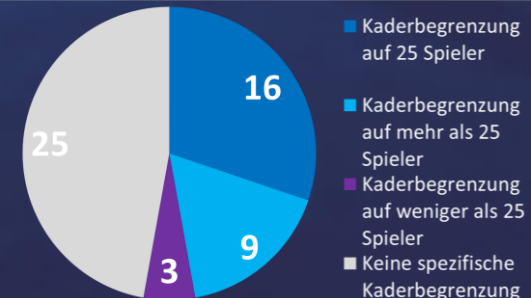
Liga	Anzahl	Details falls angegeben
ALB	25	
AND	25	
BEL	25	U21 unbegrenzt
BLR	60	Einschließlich B-Liste
BUL	40	Mindestens 16
CYP	22	
DEN	25	B-Liste unbegrenzt
ENG	25	B-Liste unbegrenzt
ESP	25	
EST	30	Mindestens 11
GEO	30	Gebühr für über 30
GIB	25	
ISR	45	
ITA	25	B-Liste unbegrenzt
KAZ	30	Plus 25 U21
LTU	40	
LVA	25	B-Liste unbegrenzt
MDA	30	
NIR	20	U21 unbegrenzt
NOR	25	Plus 5 Junioren
POL	25	
POR	25	
ROU	25	
RUS	23	
SRB	25	
SUI	25	
TUR	28	
UKR	25	

## Grundlegende nationale Regeln für die Kader

Mindestens 28 der 53 Topligen in Europa haben eine Form von Kaderbegrenzung eingeführt. Am weitesten verbreitet (in 16 Topligen angewandt) ist die Begrenzung auf höchstens 25 Spieler, wobei in vielen Fällen eine unbegrenzte Zahl von zusätzlichen Nachwuchsspielern („B-Liste“) erlaubt ist. Dies entspricht in etwa den bei den UEFA-Klubwettbewerben angewandten Regeln für die Kader, obwohl sich die Definitionen von „B-Liste“ und „Nachwuchsspieler“ zwischen den Ligen unterscheiden.

Von den anderen Ligen, die Kaderbegrenzungen vorschreiben, erlauben sieben einen größeren Kader (von 28 Spielern in der Türkei bis 60 in Belarus), obwohl in einigen dieser Ligen kein Unterschied zwischen A-Spielern und Nachwuchsspielern gemacht wird. Nordirland, Russland und Zypern verwenden eine niedrigere Obergrenze von zwischen 20 und 23 A-Spielern.

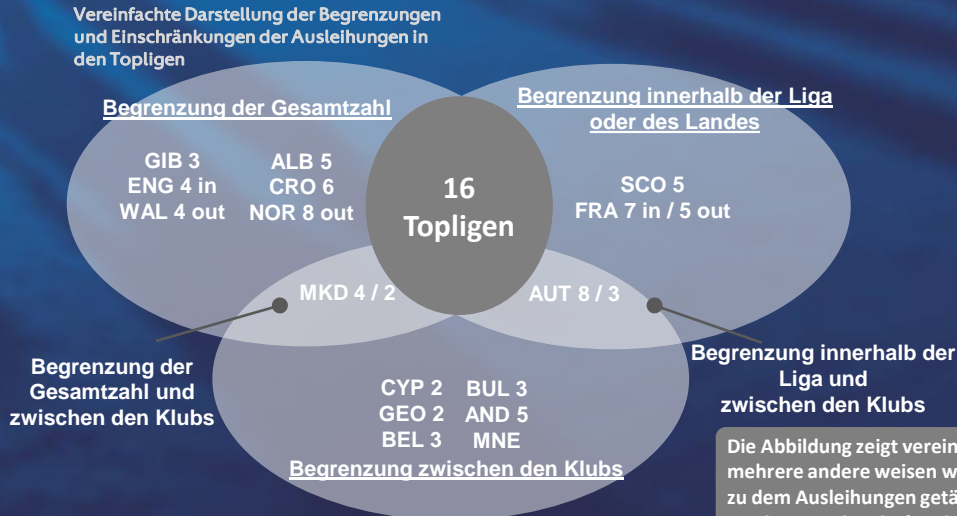
Detailliertere Einschränkungen und Vorschriften werden auf der nächsten Seite analysiert.



\* Gemäß Absatz 43.10 und 43.11 des Reglements der UEFA-Champions League für den Zyklus 2015-18 und Absatz 42.10 und 42.11 des entsprechenden Reglements der UEFA Europa League kann jeder Verein während der Spielzeit eine unbegrenzte Zahl von Spielern auf der B-Liste eintragen. Die Liste muss am Tag vor dem betreffenden Spiel bis spätestens 24 Uhr (MEZ) eintreffen. Ein Spieler kann auf Liste B eingetragen werden, wenn er am oder nach dem 1. Januar 1995 geboren wurde und zwischen seinem 15. Geburtstag und dem Zeitpunkt seiner Registrierung bei der UEFA während zwei aufeinander folgenden Jahren für den betreffenden Verein spielberechtigt war. 16-jährige Spieler können auf Liste B eingetragen werden, wenn sie in den beiden vorangegangenen Jahren ununterbrochen für den betreffenden Verein spielberechtigt waren.

# Begrenzungen und Einschränkungen der Ausleihungen in den nationalen Ligen

Mindestens 16 Länder in Europa verwenden gewisse Einschränkungen bei der Anzahl der zulässigen Ausleihungen, entweder bei den Ausleihungen von anderen Vereinen oder bei jenen an andere Klubs oder bei beiden. Das Diagramm links zeigt, dass diese Begrenzungen sehr unterschiedliche Formen und Höchstzahlen aufweisen und kein einheitliches System angewandt wird. Begrenzungen der Gesamtzahl der Ausleihungen oder der Ausleihungen zwischen zwei Klubs kommen am häufigsten vor; beide werden in sieben Ländern angewandt, jedoch mit unterschiedlichen Höchstzahlen in den jeweiligen Ligen.



Die Abbildung zeigt vereinfacht, wo Regeln zu den Ausleihungen angewendet werden. Einige dieser Länder sowie mehrere andere weisen weitere Einschränkungen bei Leihverträgen auf, zum Beispiel betreffend den Zeitpunkt, zu dem Ausleihungen getätigt werden können, die Anzahl Klubs, für die ein Spieler während einer gegebenen Spielzeit spielen darf und den Einsatz ausgeliehener Spieler in Begegnungen gegen ihren ursprünglichen Verein. In einigen Ländern gelten zudem unterschiedliche Regeln für die verschiedenen Ligen.

Ausleihungen von Spielern sind ein wichtiger Bestandteil des Ökosystems des Fußballs und eine ausführlichere Untersuchung dürfte wertvolle Erkenntnisse zur Situation und zu den damit einhergehenden Fragen liefern.

# Zusätzliche Regeln betreffend lokal ausgebildete Spieler

## Überblick über die Anforderungen betreffend lokal ausgebildete Spieler in den Topligen

Liga	UEFA-Stil	Weitere "weiche" Regeln	Harte Anforderung	Details falls angegeben
ALB	4 + 4			
AUT		12 in Kader*		AUT registriert U18 + U21
BEL	4 + 4			
CYP			2 LTP in XI	
DEN	4 + 4			
ENG	4 + 4			
EST			25 von 30 ATP	
FIN			Hälfte LTP	Kader am Spieltag
FRO		ATP		Von Kaderbegrenzung ausgenommen
GEO	5 CTP			
GER	4 + 4			
GIB			3 LTP / 1 LTP	Kader Spieltag / auf Feld
ITA	4 + 4			
LUX			7 von 16	Erste Lizenz in LUX
MDA	8 LTP			
NIR		CTP		Von Kaderbegrenzung ausgenommen
NOR	16 von 25			
POR			6 LTP in Kader	
ROU	4 + 4			
SUI	4 + 4			Von Kaderbegrenzung ausgenommen
SWE			9 von 18 LTP	
TUR	4 + 3			
UKR	4 + 4			

### Definition der UEFA für „lokal ausgebildete Spieler“ (LTP)

Ein Spieler, der – unabhängig von Staatsangehörigkeit und aktuellem Alter – zwischen seinem 15. (oder dem Beginn der Spielzeit, in welcher der Spieler das 15. Lebensjahr vollendet hat) und seinem 21. Lebensjahr (oder dem Ende der Spielzeit, in welcher der Spieler das 21. Lebensjahr vollendet hat) für drei offizielle Spielzeiten, gleich, ob aufeinanderfolgend oder nicht, oder über einen Zeitraum von 36 Monaten bei einem Verein („vom Verein ausgebildeter Spieler“ oder CTP) oder anderen Vereinen des Verbands seines heutigen Klubs („vom Verband ausgebildeter Spieler“ oder ATP) registriert war.

### Regeln im UEFA-Stil für lokal ausgebildete Spieler in den nationalen Ligen

Fast die Hälfte (23) der europäischen Topligen wenden eine Form von Regeln betreffend lokal ausgebildete Spieler an.

Der „UEFA-Ansatz“ wurde von 13 nationalen Ligen übernommen, in denen die maximale Kadergröße reduziert wird, wenn nicht eine Mindestanzahl lokal ausgebildeter Spieler enthalten ist. Neun dieser Ligen, einschließlich England, Deutschland und Italien, verwenden dieselbe grundlegende „4 + 4“-Anforderung wie die UEFA (vier vom Verband und vier vom Verein ausgebildete Spieler), was für eine gewisse Konsistenz sorgt. Die Türkei führt schrittweise strengere Regeln betreffend lokal ausgebildete Spieler ein und die heutige „4 + 3“-Anforderung wird für die Spielzeit 2017/18 auf 4 + 4 angepasst werden.

Mehrere Ligen außerhalb der EU verwenden den gleichen Grundsatz, aber mit Variationen. So werden zum Beispiel die Kadergrößen in Georgien reduziert, wenn weniger als fünf vom Verein ausgebildete Spieler enthalten sind, und in Norwegen, wenn weniger als 16 Spieler lokal ausgebildet wurden.

### Weitere „weiche“ Regeln betreffend lokal ausgebildete Spieler in den Topligen

Die anderen „weichen“ Regeln verwenden denselben Ansatz wie die UEFA-Regeln: Eine Nichterfüllung der Anforderungen führt zu einer Reduktion der Kadergröße, die Anforderungen und Ausnahmen variieren jedoch. So hat etwa die österreichische Liga keine harte Mindestanforderung, schützt jedoch einen Drittel der TV-Einnahmen der Liga an Vereine aus, die mindestens 12 österreichische Spieler oder 12 Spieler, die vor dem 18. Lebensjahr in Österreich registriert waren, in ihrem Kader haben. In der Liga der Färöer-Inseln unterliegen vom Verband ausgebildete Spieler nicht den Einschränkungen für ausländische Spieler (siehe nächste Seite), und in Nordirland sind die vom Klub ausgebildeten Spieler von der Kaderbegrenzung ausgenommen.

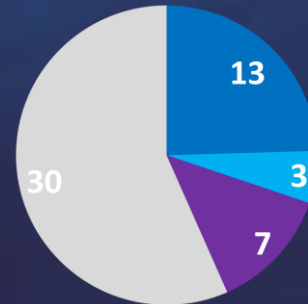
### „Harte“ Mindestanforderungen in Topligen

Sieben Ligen verwenden „harte“ Anforderungen betreffend lokal ausgebildete Spieler, die für eine Wettbewerbsteilnahmeberechtigung erfüllt sein müssen, anstelle von „weichen“ Anforderungen, deren Nichterfüllung zu einer Reduktion der Kadergröße führt.

Die Grundlagen für diese Mindestregeln sind unterschiedlich und können mit der Startelf an Spieltagen oder mit dem Saisonkader zusammenhängen.

Die Ligen mit den strengsten Anforderungen betreffend lokal ausgebildete Spieler sind Estland, wo 25 der 30 erlaubten Kaderspieler lokal ausgebildet sein müssen, sowie in Finnland und Schweden, wo die Hälfte des jeweiligen Kaders an den Spieltagen lokal ausgebildet worden sein muss.

Luxemburg verwendet eine andere Art von System für lokal ausgebildete Spieler, das auf der ersten Registrierung eines Spielers in Luxemburg beruht.



- LTP-Ansatz im UEFA-Stil
- Anderer „weicher“ Ansatz zur Kaderbegrenzung
- Ansatz mit harten Mindestanforderungen
- Keine Anforderungen betreffend LTP

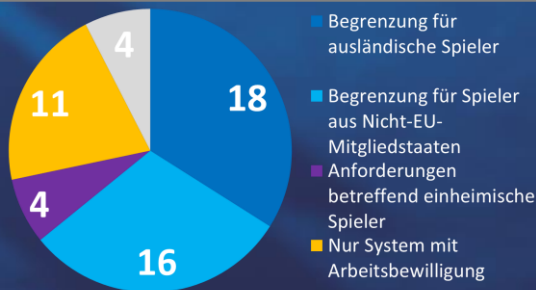
# Zusätzliche Regeln zur Nationalität der Spieler

Anforderungen betreffend die Nationalität der Spieler in den Topligen

## Andere Regelungen betreffend die Nationalität der Spieler

Regeln betreffend die Nationalität der Spieler sind in den nationalen Ligen in Europa weit verbreitet. Die einzigen Ligen ohne besondere Regeln für Ausländer sind Belgien, Dänemark, Griechenland und Portugal, und drei dieser Länder verwenden Anforderungen betreffend lokal ausgebildete Spieler. Insgesamt 18 Topligen verwenden Einschränkungen beim Einsatz ausländischer Spieler durch einen Klub. Diese reichen von höchstens vier ausländischen Spielern pro Begegnung in Montenegro und vier gleichzeitig auf dem Feld in Belarus bis zu den weniger einschränkenden sieben ausländischen Spielern pro Begegnung in Moldawien und sieben gleichzeitig auf dem Feld in der Ukraine.

Begrenzungen für Spieler aus Nicht-EU-Mitgliedstaaten werden in weiteren 16 Topligen in Europa angewandt, wobei die Vereine in Finnland, Gibraltar, Island, Rumänien und Slowenien höchstens drei solche Spieler einsetzen dürfen und in Polen nur deren zwei. Am anderen Ende der Skala dürfen kroatische Vereine bis zu sechs Spieler aus Nicht-EU-Mitgliedstaaten pro Spiel einsetzen.



Vier Ligen verlangen eine Mindestzahl nationaler Spieler. In Armenien sind Klubs verpflichtet, armenische Torhüter einzusetzen, die Vereine in Österreich erhalten einen finanziellen Anreiz, wenn österreichische Spieler oder ausländische Spieler vor ihrem 18. Geburtstag in Österreich ausgebildet werden, die tschechischen Klubs müssen mindestens vier tschechische Spieler in ihrem Kader haben und die deutschen Vereine sind verpflichtet, mindestens zwölf deutsche Spieler während der Spielzeit unter Vertrag zu haben.

Weitere elf Länder wenden Regelungen betreffend nationale Arbeitsbewilligungen an, die je nach dem jeweiligen System in der Praxis relativ starke oder schwächere Auswirkungen auf den Kader haben. Zum Beispiel begrenzt das kürzlich vom englischen Fußballverband (FA) und der britischen Regierung entwickelte System die Spieler aus Nicht-EU-Mitgliedstaaten auf der Grundlage ihrer Spielstärke, wobei die Nationalmannschaftseinsätze sowie die relative Stärke der Nationalmannschaft berücksichtigt werden. Im Berufungsverfahren wird außerdem der Transfersumme des Spielers im Vergleich zu den durchschnittlich bezahlten Transfersummen in den beiden vorangehenden Transferperioden, seinem Gehalt im Vergleich zu dem der anderen Angestellten des Klubs sowie seiner nationalen und grenzüberschreitenden Laufbahn Rechnung getragen.

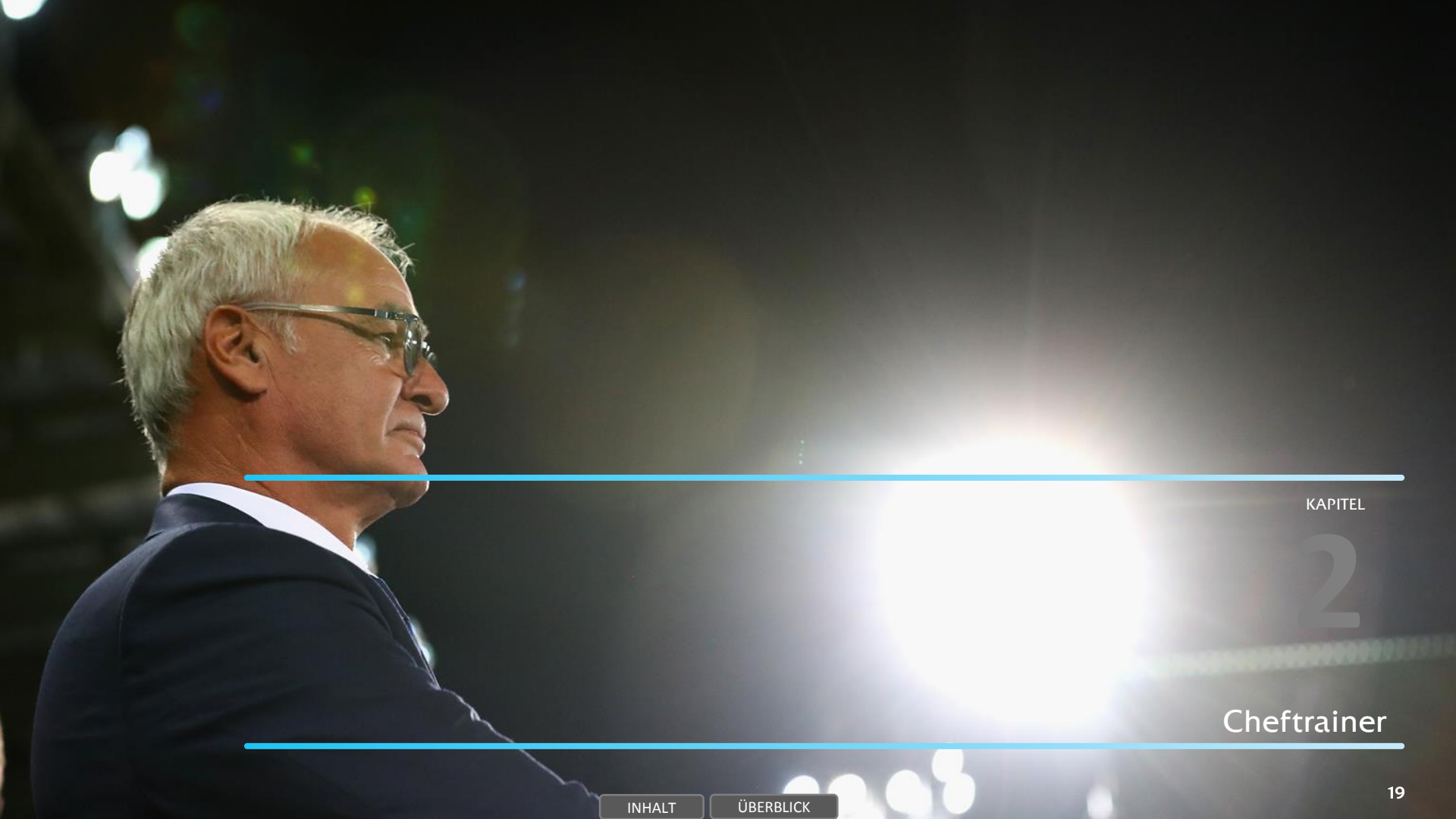
Liga	Regeln	Details falls angegeben
ALB	5 Ausländer	Gleichzeitig auf Feld
ARM	Torwart Armenier	Arbeitsbewilligung für andere Spieler
AUT	12 Österreich/LTP	Teil TV-Ausschüttung, Arbeitsbew.
AZE	5 Ausländer	
BIH	6 Ausländer	Und Arbeitsbewilligung
BLR	4 Ausländer	Gleichzeitig auf Feld / Gebühr
BUL	3 / 5 Nicht-EU	Startelf / Kader; Arbeitsbew.
CRO	6 Ausländer	Während Spiel eingesetzt
CYP	5 Nicht-EU	
CZE	5 Nicht-EU / 4 Tschechen	Während Spiel eingesetzt / Kader
EST	4 Nicht-EU	
FIN	3 Nicht-EU	Kader am Spieltag
FRA	4 Nicht-EU	
FRO	4 Nicht-Skandinavier	Während Spiel eingesetzt
GEO	5 Ausländer - Gebühr	Registriert
GER	12 Deutsche	Unter Vertrag
GIB	3 Nicht-EU	Müssen Profis sein
HUN	5 Nicht-EU	Während Spiel eingesetzt
ISL	3 Nicht-EU	
ISR	5 / 6 Ausländer	Auf Feld / im Kader
ITA	4 Nicht-EU	Registriert
KAZ	8 Ausländer	Im Kader
LTU	6 Ausländer	
LVA	5 Ausländer	Auf Feld
MDA	7 Ausländer	Während Spiel eingesetzt
MKD	8 Ausländer	
MLT	7 Ausländer	Gleichzeit auf Feld
MNE	4 Ausländer	Während Spiel eingesetzt
POL	2 Nicht-EU	Gleichzeitig auf Feld
ROU	3 Nicht-EU	
RUS	5 Ausländer	Gleichzeitig auf Feld
SMR	6 Ausländer	
SRB	6 Ausländer	
SUI	5 Nicht-EU / LTP	Gleichzeitig auf Feld
SVK	5 Nicht-EU	Spieltag / Kader
SVN	3 Nicht-EU	Während Spiel eingesetzt
TUR	14 Ausländer	Kader inkl. max. 2 TH
UKR	7 Ausländer	Gleichzeitig auf Feld

## Ligen, die sich auf Arbeitsbewilligungen stützen

Liga	Geltungsbereich
AND	Alle
ENG	Nicht-EU
ESP	Nicht-EU
IRL	Nicht-EU
LUX	Nicht-EU
NED	Nicht-EU
NIR	Nicht-EU
NOR	Nicht-EU
SCO	Nicht-EU
SWE	Nicht-EU
WAL	Nicht-EU

## Ligen ohne Anforderungen betreffend die Nationalität

Liga	Andere
BEL	LTP
DEN	LTP
GRE	keine
POR	LTP



KAPITEL

2

Cheftrainer

INHALT

ÜBERBLICK

## Cheftrainer: Höhepunkte

Die Jobsicherheit ist sehr unterschiedlich, doch kam es 2015 in jeder der 60 in diesem Abschnitt analysierten europäischen Ligen zu mindestens einem Trainerwechsel.

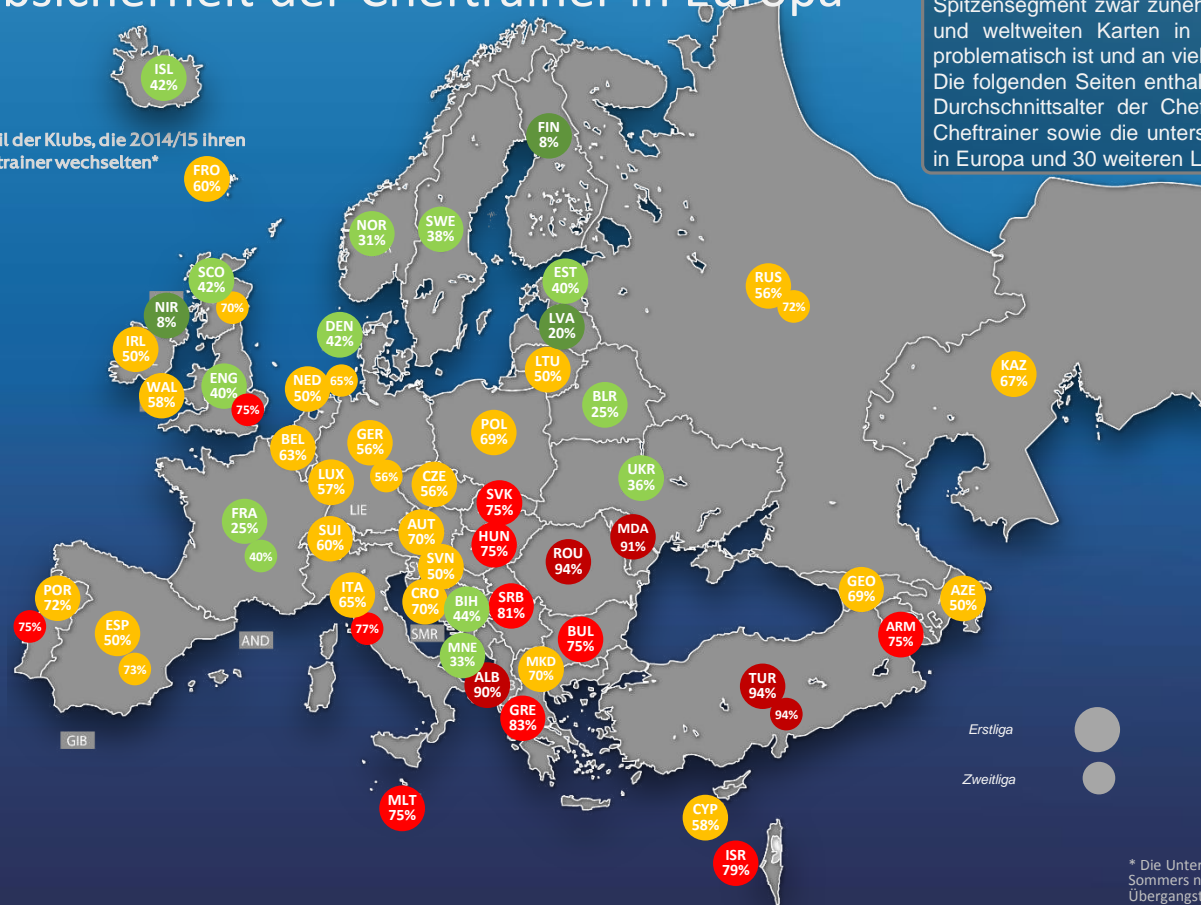
Die „Karte der Jobsicherheit“ der Cheftrainer zeigt mit wenigen Ausnahmen, dass die Geduld mit den Cheftrainern kleiner wird, je weiter man in Europa nach Südosten geht.

Italienische und serbische Trainer arbeiten in den meisten verschiedenen Ligen (15 bzw. 14 der Top-90-Ligen).

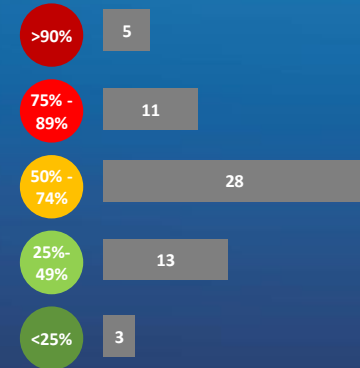
# Jobsicherheit der Cheftrainer in Europa

Der Cheftrainer ist eine zentrale Figur in jedem Fußballklub. Dieser Beruf ist im Spitzensegment zwar zunehmend lukrativ, jedoch zeigen die ersten europaweiten und weltweiten Karten in diesem Abschnitt, dass die Jobsicherheit weiterhin problematisch ist und an vielen Orten sogar abnimmt. Die folgenden Seiten enthalten einzigartige demografische Erkenntnisse über das Durchschnittsalter der Cheftrainer, den Anteil einheimischer und ausländischer Cheftrainer sowie die unterschiedlichen Nationalitäten der Cheftrainer in 60 Ligen in Europa und 30 weiteren Ligen weltweit.

Anteil der Klubs, die 2014/15 ihren Cheftrainer wechselten\*



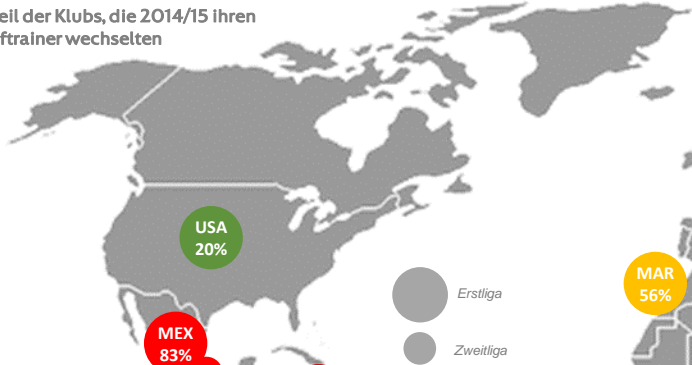
Anzahl Ligen, in denen Klubs 2014/15 ihren Cheftrainer wechselten (%-Bandbreiten)



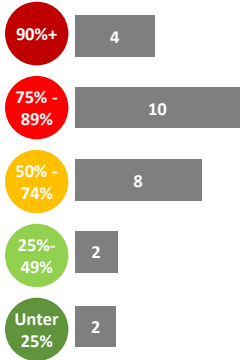
\* Die Untersuchungsperiode ist die nationale Spielzeit 2014/15, einschließlich des Sommers nach der Spielzeit (d.h. Sommer 2015). Alle Statistiken enthalten auch die Übergangstrainer.

# Jobsicherheit der Cheftrainer weltweit

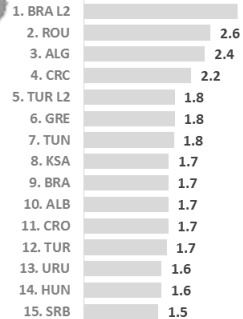
Anteil der Klubs, die 2014/15 ihren Cheftrainer wechselten



Anzahl Ligen, in denen Klubs ihren Cheftrainer 2014/15 wechselten (%-Bandbreiten)



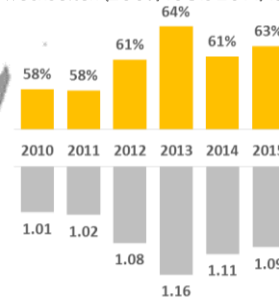
Rate der Cheftrainer-Wechsel pro Klub 2014/15



Gesamtzahl der Cheftrainer-Wechsel (2009/10 bis 2014/15)



Anteil der Klubs, die während der jeweiligen Spielzeit ihren Cheftrainer wechselten (2009/10 bis 2014/15)

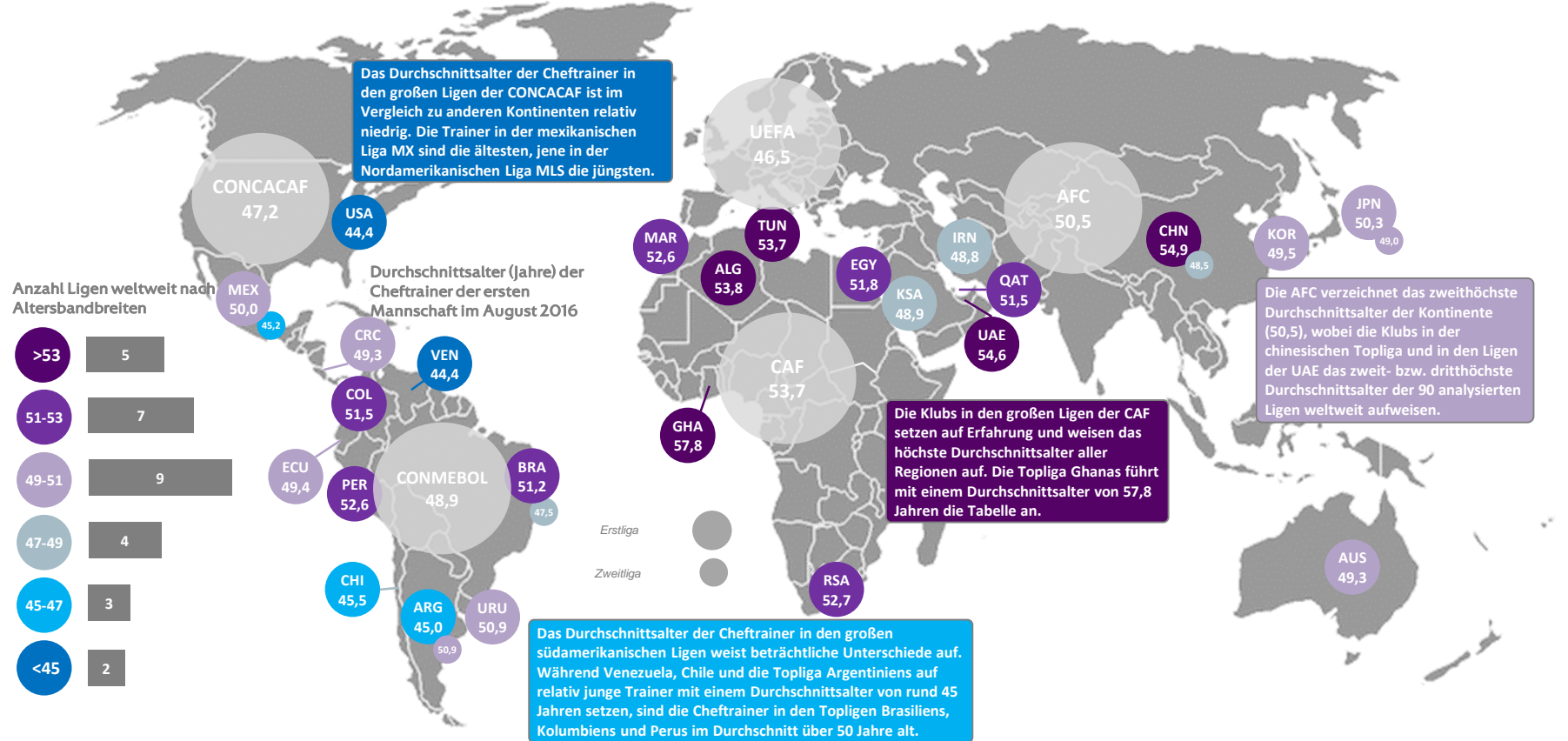


Durchschnittliche Anzahl der Cheftrainer-Wechsel pro Spielzeit (2009/10 bis 2014/15)





# Durchschnittsalter der Cheftrainer weltweit

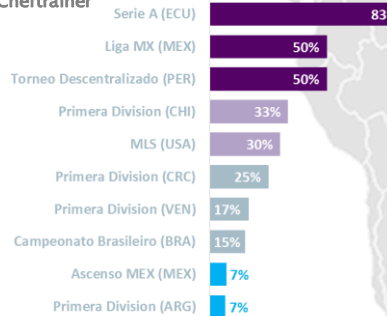


# Ausländische Cheftrainer nach Region

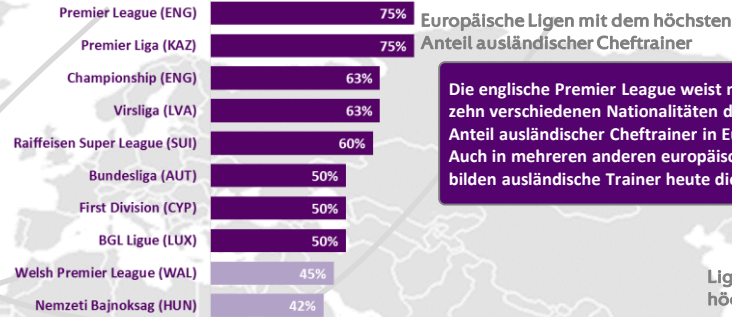
## Anteil ausländischer Cheftrainer, August 2016

Die ecuadorianische Serie A weist mit 83% Nicht-Ecuadorianern den höchsten Anteil ausländischer Cheftrainer in Amerika auf. Genau die Hälfte der Cheftrainer in der mexikanischen Liga MX und der peruanischen Liga Torneo Descentralizado stammen aus dem Ausland. Im Allgemeinen sind ausländische Trainer in dieser Region jedoch in der Minderheit.

## Amerikanische Ligen mit dem höchsten Anteil ausländischer Cheftrainer



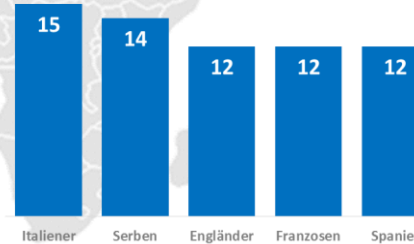
**79** Anzahl Nationalitäten der Cheftrainer, die in den 90 analysierten Ligen weltweit zum Einsatz kommen



Europäische Ligen mit dem höchsten Anteil ausländischer Cheftrainer

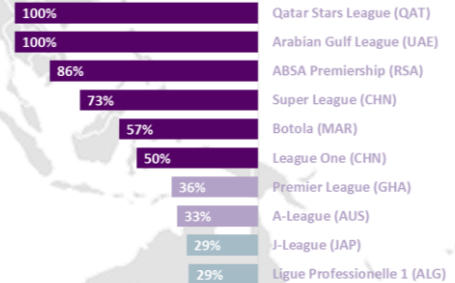
Die englische Premier League weist mit 75% und zehn verschiedenen Nationalitäten den höchsten Anteil ausländischer Cheftrainer in Europa auf. Auch in mehreren anderen europäischen Ligen bilden ausländische Trainer heute die Mehrheit.

## Top-5-Nationalitäten der ausländischen Cheftrainer (Anzahl Ligen)



Italienische und serbische Cheftrainer arbeiten in den meisten verschiedenen Ligen (15 bzw. 14 der Top-90-Ligen weltweit). Auf sie folgen die Kollegen aus England, Frankreich und Spanien, die jeweils in zwölf verschiedenen Ligen außerhalb ihrer Heimatländer anzutreffen sind.

## Ligen in den übrigen Ländern mit dem höchsten Anteil ausländischer Cheftrainer



Von den untersuchten Ligen im Nahen Osten weisen Katar und die Vereinigten Arabischen Emirate den höchsten Anteil ausländischer Cheftrainer auf. Tatsächlich stammten alle von den Vereinen der Qatar Stars League und der Arabian Gulf League im August 2016 beschäftigten Cheftrainer der ersten Mannschaften aus dem Ausland. Mit 86% ausländischer Cheftrainer der Erstliga-Vereine ergänzt Südafrika die Top-drei.



KAPITEL

# 3

Spieler

## Spieler: Höhepunkte

Russland und die Türkei weisen das höchste Durchschnittsalter der Spieler in Europa auf, während die zweite Liga der Niederlanden bei weitem das jüngste Durchschnittsalter hat.

Die englische Premier League hat mit fast 70% den mit Abstand größten Ausländeranteil bei den Spielern.

Die große Mehrheit (82%) der weltweiten Spitzenspieler spielt in den europäischen Ligen; 48% sind in Deutschland, England, Italien und Spanien aktiv.



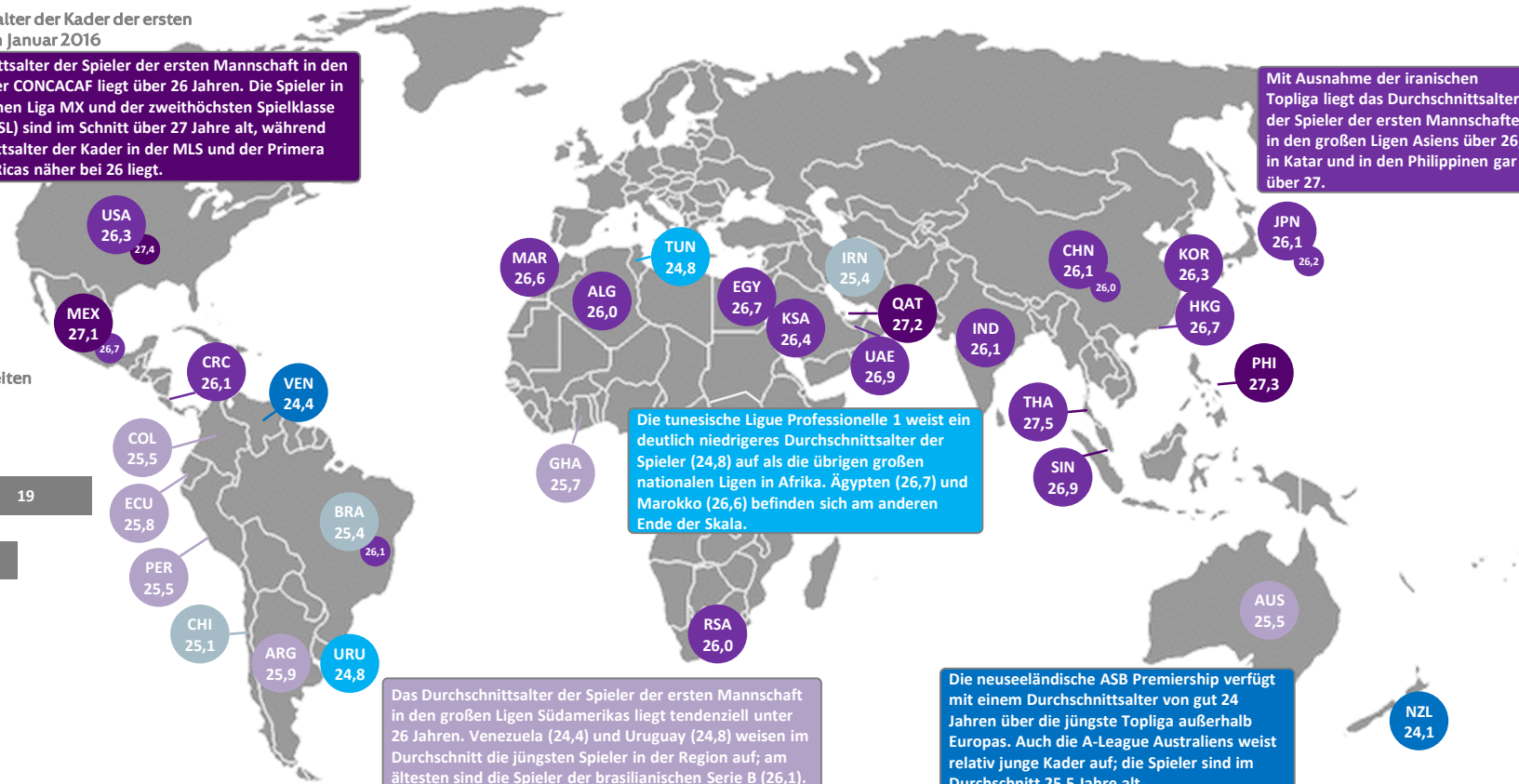
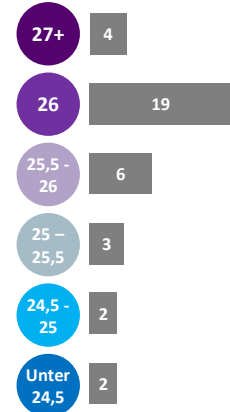
# Durchschnittsalter der Spieler weltweit

Durchschnittsalter der Kader der ersten Mannschaft im Januar 2016

Das Durchschnittsalter der Spieler der ersten Mannschaft in den großen Ligen der CONCACAF liegt über 26 Jahren. Die Spieler in der mexikanischen Liga MX und der zweithöchsten Spielklasse in den USA (NASL) sind im Schnitt über 27 Jahre alt, während das Durchschnittsalter der Kader in der MLS und der Primera División Costa Ricas näher bei 26 liegt.

Mit Ausnahme der iranischen Topliga liegt das Durchschnittsalter der Spieler der ersten Mannschaften in den großen Ligen Asiens über 26, in Katar und in den Philippinen gar über 27.

Anzahl Ligen weltweit nach Altersbandbreiten



Die tunesische Ligue Professionnelle 1 weist ein deutlich niedrigeres Durchschnittsalter der Spieler (24,8) auf als die übrigen großen nationalen Ligen in Afrika. Ägypten (26,7) und Marokko (26,6) befinden sich am anderen Ende der Skala.

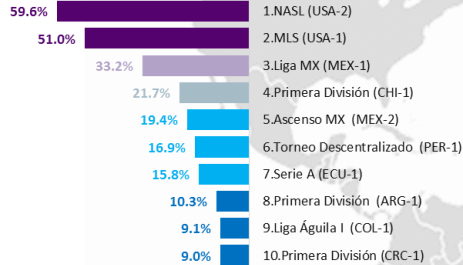
Das Durchschnittsalter der Spieler der ersten Mannschaft in den großen Ligen Südamerikas liegt tendenziell unter 26 Jahren. Venezuela (24,4) und Uruguay (24,8) weisen im Durchschnitt die jüngsten Spieler in der Region auf; am ältesten sind die Spieler der brasilianischen Série B (26,1).

Die neuseeländische ASB Premiership verfügt mit einem Durchschnittsalter von gut 24 Jahren über die jüngste Topliga außerhalb Europas. Auch die A-League Australiens weist relativ junge Kader auf; die Spieler sind im Durchschnitt 25,5 Jahre alt.

# Ausländische Spieler nach Region

Durchschnittlicher Ausländeranteil in den Kadern der ersten Mannschaft im Januar 2016

## Amerika



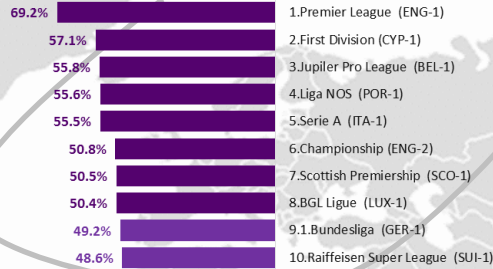
162

Anzahl Nationalitäten in diesen 30 Ligen\*

25

Mit 409 brasilianischen Spielern in 25 der 30 auf dieser Seite betrachteten Ligen sind die Brasilianer fast allgegenwärtig. Ihre Verteilung ist hingegen deutlich überraschender. Während über 20 Brasilianer an so verschiedenen Orten wie Hongkong, Zypern und den USA spielen, sind nur drei in den fünf anderen südamerikanischen Ligen tätig und keiner davon in Argentinien oder Kolumbien. Die mit 24 der 30 hier abgebildeten Ligen ebenfalls stark verbreiteten argentinischen Spieler im Ausland weisen dagegen eine starke Präsenz (138) in anderen südamerikanischen Ligen auf, einschließlich 18 in der brasilianischen Serie A.

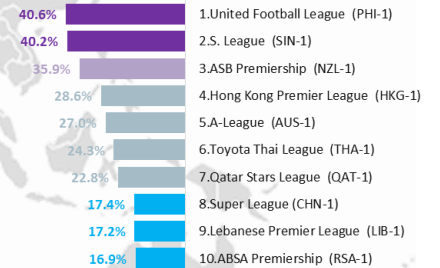
## UEFA-Länder



Die englische Premier League weist den höchsten Anteil ausländischer Spieler der 175 analysierten Ligen auf (69,2% mit 65 verschiedenen Nationalitäten). Die größten Nationalitätengruppen (Franzosen und Spanier) machen allerdings weniger als 5% der Gesamtzahl der Spieler in den Kadern der ersten Mannschaften aus.

Betrachtet man die fünf Ligen mit der höchsten Konzentration von Ausländern, machen Brasilianer gut einen Viertel der Spieler in der portugiesischen Topliga aus.\*\* Argentinische Spieler in Chile bilden die vierthöchste Konzentration von Ausländern (15% aller Spieler) und machen 7 von 10 ausländischen Spielern in Chile aus.

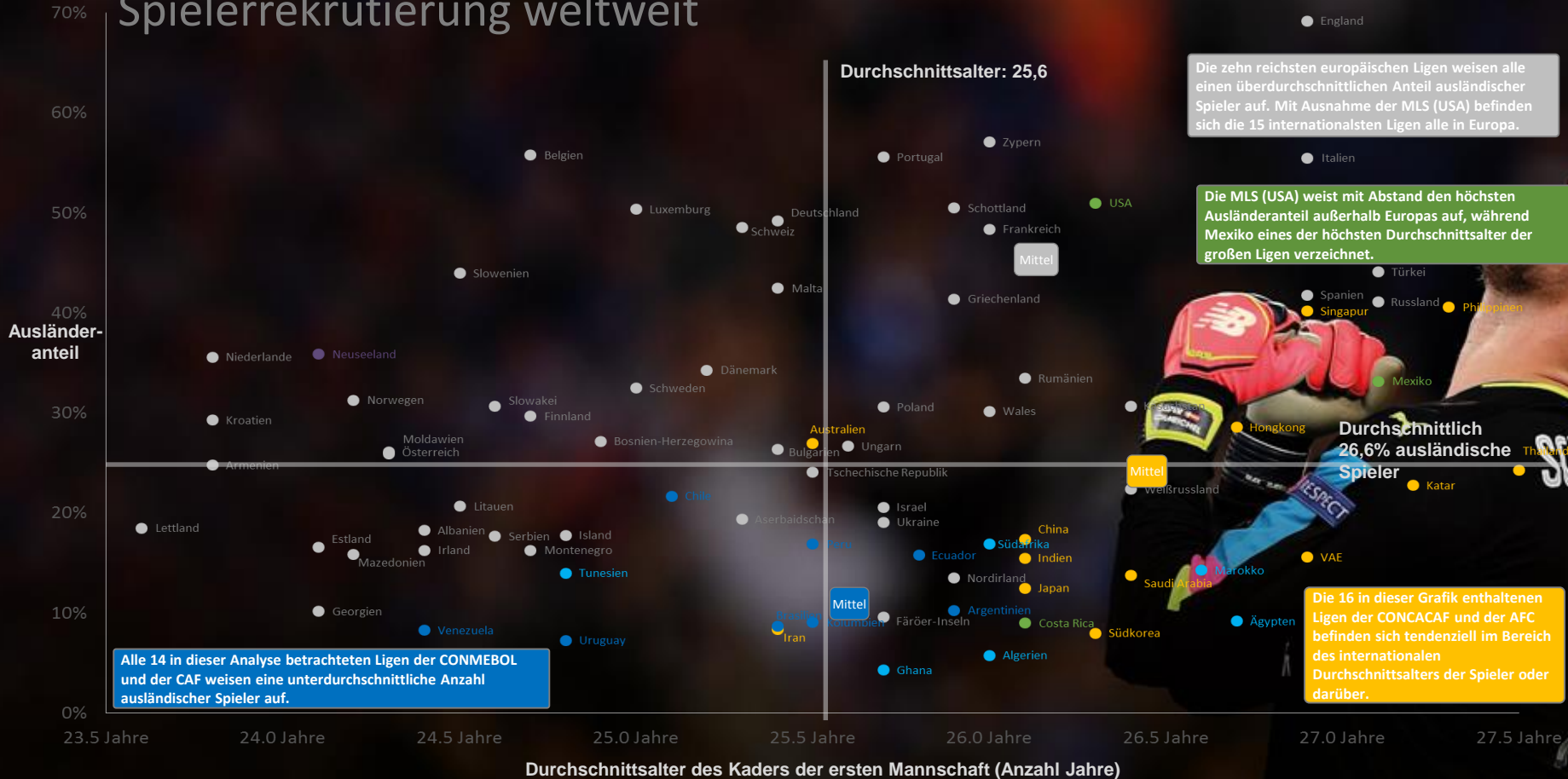
## Übrige Länder



Rang	Liga	Land	Nationalität der ausländischen Spieler	Anzahl ausländische Spieler	Anteil aller Spieler	Anteil der Ausländer
1.	Liga NOS	POR	Brasilianer	127	26%	46%
2.	BGL Ligue	LUX	Franzosen	66	18%	36%
3.	S. League	SIN	Japaner	56	18%	49%
4.	Primera División	CHI	Argentinier	73	15%	70%
5.	Scottish Premiership	SCO	Engländer	42	15%	32%

\* Die 30 hier gezeigten Ligen sind ein Querschnitt von weltweiten Ligen mit einem hohen Ausländeranteil. Für die Zwecke dieser Benchmarking-Analyse ist mit „Nationalität“ die Zugehörigkeit zu einem Mitgliedsverband gemeint und nicht unbedingt die offizielle Nationalität; daher sind auch die englischen Spieler als eine Ausländergruppe in der Scottish Premiership aufgeführt. \*\* Bei Spielern mit doppelter Staatsangehörigkeit wird in dieser Analyse ihre „primäre“ Staatsangehörigkeit aufgrund der Länderspieleinsätze oder des Geburtsortes verwendet. Würden Spieler mit brasilianisch-portugiesischen Staatsangehörigkeit von der Analyse ausgenommen, wäre der Anteil brasilianischer Spieler in Portugal mit 24% immer noch der höchste.

# Spielerrekrutierung weltweit



# Marktwert der europäischen Spieler

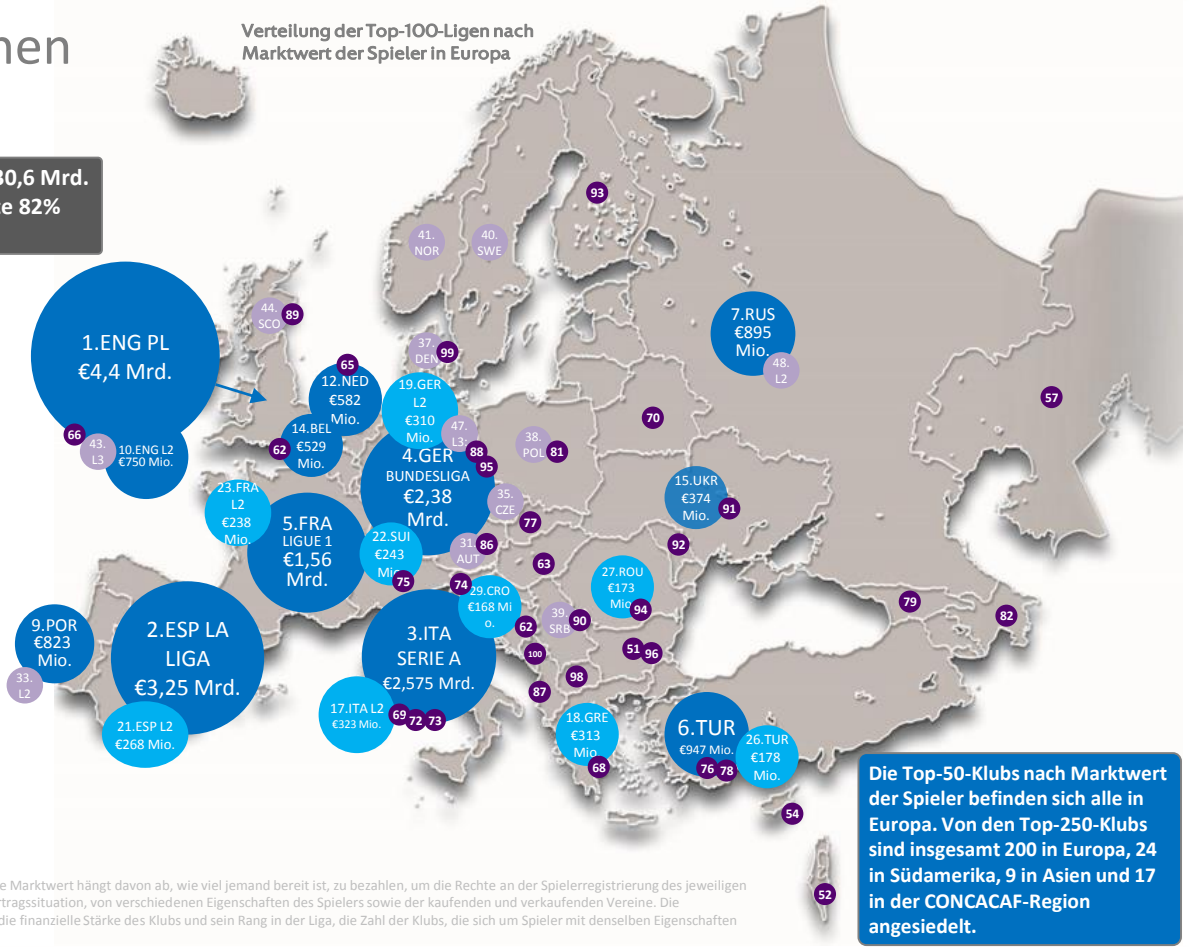
Der Marktwert der Spieler beläuft sich insgesamt auf EUR 30,6 Mrd. und ist über die ganze Welt verteilt.\* Jedoch sind geschätzte 82% des Marktwerts auf Europa konzentriert.

Verteilung der Top-100-Ligen nach Marktwert der Spieler in Europa

Von den Top-100-Ligen nach Marktwert der Spieler weltweit befinden sich 69 in Europa. Dabei handelt es sich um 39 Ligen der höchsten und 30 Ligen der zweiten oder niedrigerer Spielklassen. Fünf italienische und deutsche sowie vier englische und türkische Ligen sind in den Top-100 enthalten.



Viele Spieler mit hohem Marktwert sind auch außerhalb der europäischen Topligen zu finden. So sind die zweithöchsten Spielklassen in England, Italien, Spanien, Deutschland, Frankreich, der Türkei und Brasilien alle in den weltweiten Top-30-Ligen nach Marktwert der Spieler enthalten.

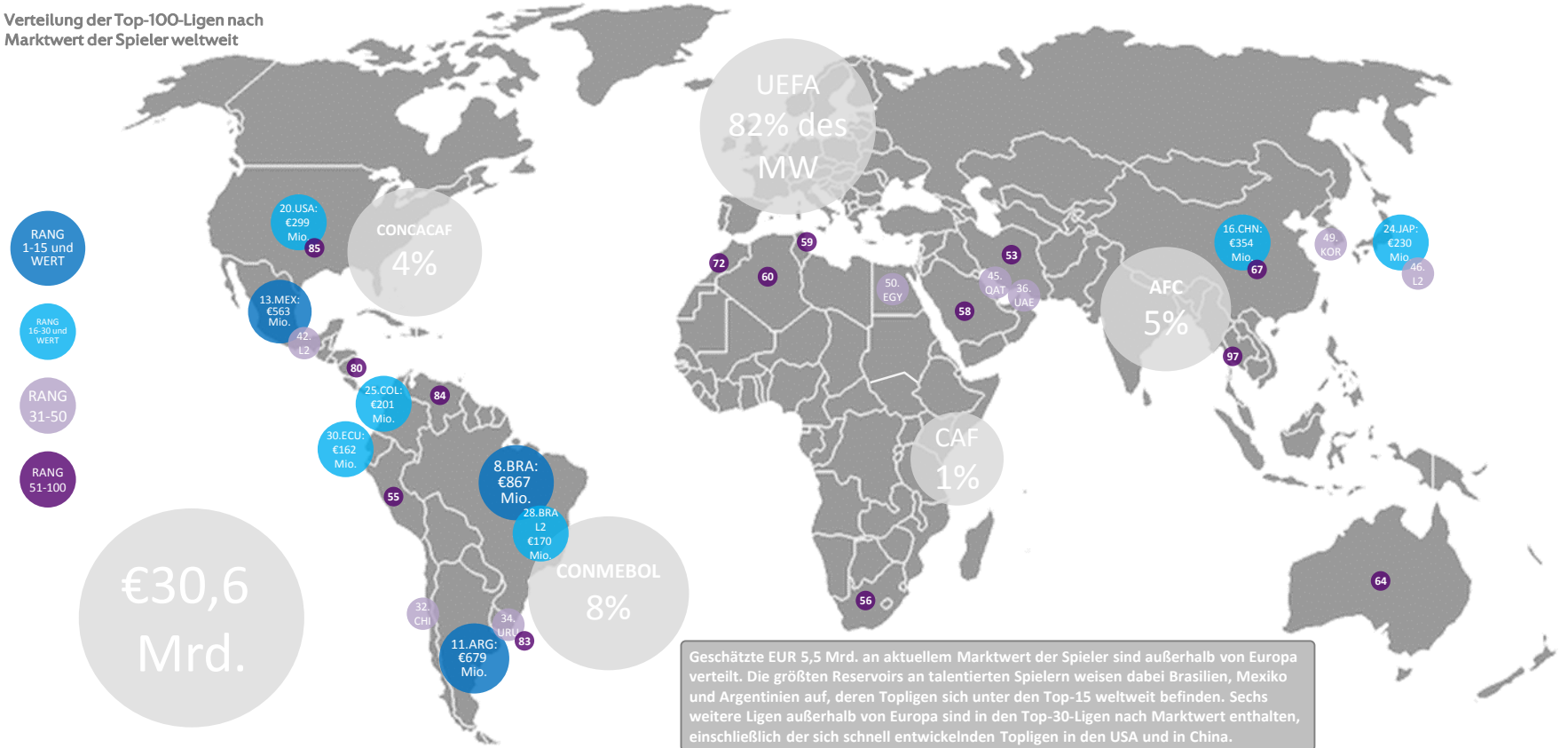


Die Top-50-Klubs nach Marktwert der Spieler befinden sich alle in Europa. Von den Top-250-Klubs sind insgesamt 200 in Europa, 24 in Südamerika, 9 in Asien und 17 in der CONCACAF-Region angesiedelt.

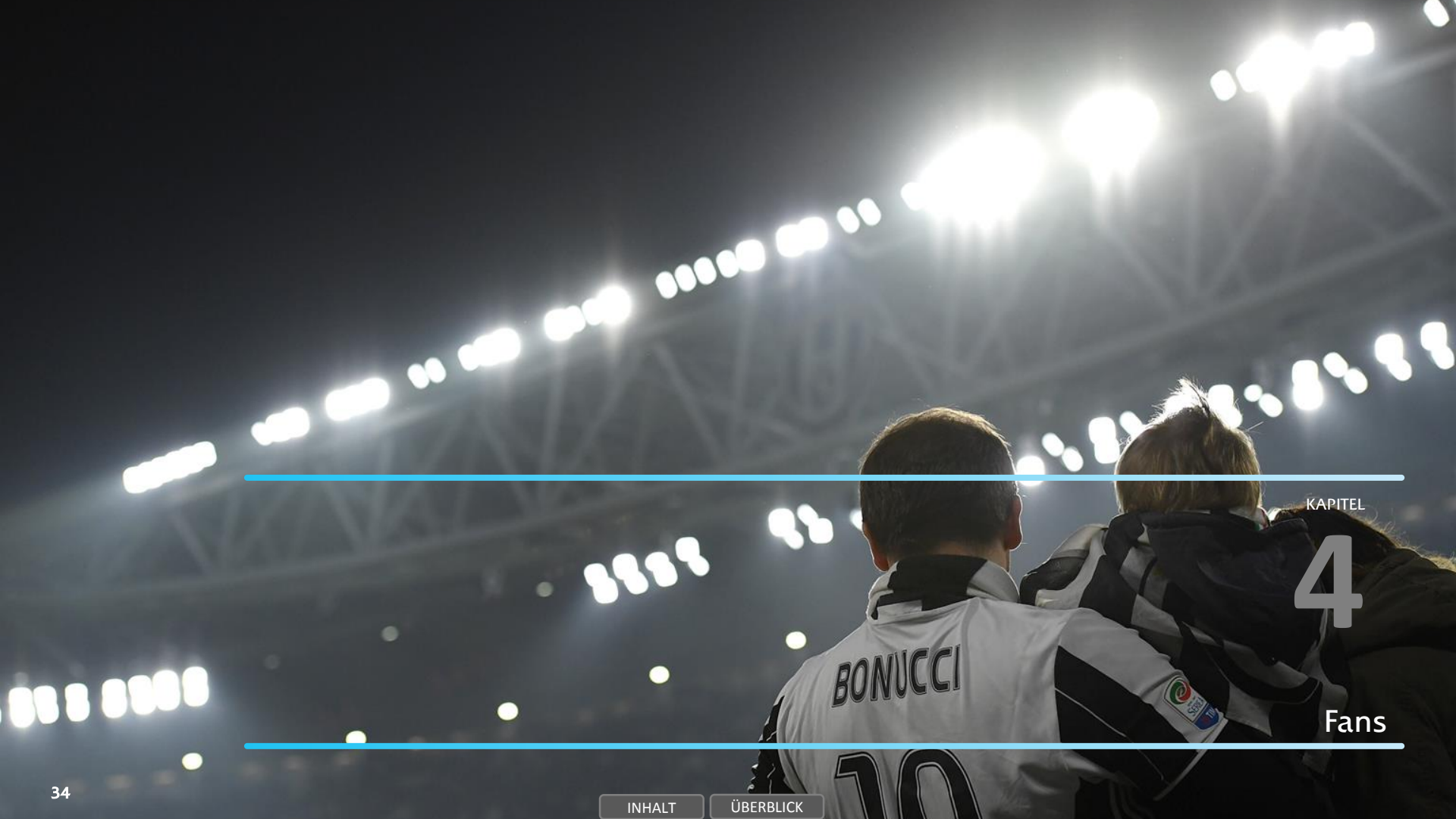
\* Der Marktwert der „Spitzenspieler“ ist ein theoretischer, geschätzter Marktwert, denn der effektive Marktwert hängt davon ab, wie viel jemand bereit ist, zu bezahlen, um die Rechte an der Spielerregistrierung des jeweiligen Spielers zu erwerben. Dies wiederum hängt von zahlreichen Faktoren ab, unter anderem von der Vertragssituation, von verschiedenen Eigenschaften des Spielers sowie der kaufenden und verkaufenden Vereine. Die Eigenschaften der Vereine enthalten die Verfügbarkeit alternativer Spieler (im Klub und außerhalb), die finanzielle Stärke des Klubs und sein Rang in der Liga, die Zahl der Klubs, die sich um Spieler mit denselben Eigenschaften bemühen sowie die Führungssituation des Klubs (z.B. neuer Cheftrainer oder Sportdirektor).

# Marktwert der Spieler weltweit

Verteilung der Top-100-Ligen nach Marktwert der Spieler weltweit



Geschätzte EUR 5,5 Mrd. an aktuellem Marktwert der Spieler sind außerhalb von Europa verteilt. Die größten Reservoirs an talentierten Spielern weisen dabei Brasilien, Mexiko und Argentinien auf, deren Topligen sich unter den Top-15 weltweit befinden. Sechs weitere Ligen außerhalb von Europa sind in den Top-30-Ligen nach Marktwert enthalten, einschließlich der sich schnell entwickelnden Topligen in den USA und in China.



KAPITEL

# 4

Fans

## Fans: Höhepunkte

Die europäischen Ligen verzeichneten 2015/16 über 170 Mio. Zuschauer; allein die Spiele in Deutschland und England wurden von 55 Mio. Besuchern verfolgt.

Die Gesamtzuschauerzahl in Europa nahm um bemerkenswerte 2,6 Mio. zu und 14 Ligen erreichten die höchsten Zuschauerzahlen seit über zehn Jahren.

Gestützt auf 4900 Saisonergebnisse im Vorjahresvergleich führt jeder Ranggewinn oder -verlust in der Ligatabelle zu einer durchschnittlichen Zunahme bzw. Abnahme des Spielbesuchs um 3%.

# Top-10-Zuschauerzahlen

Unter allen guten Nachrichten zur verbesserten Finanzlage im europäischen Erstligafußball war der einzige warnende Hinweis im letztjährigen Benchmarking-Bericht ein Rückgang der Zuschauerzahlen. Die Zahl der Stadionbesuche ist ein wichtiger Indikator für die grundlegende Gesundheit des Klubfußballs, denn die Fans sind das Lebenselixier des professionellen Fußballs.

In der letzten Spielzeit verzeichneten die meisten Klubs einen wesentlichen Aufschwung bei den Zuschauerzahlen\*, ebenso die große Mehrheit der Ligen und der Klubfußball in Europa insgesamt.

Die höchsten aggregierten und durchschnittlichen Besucherzahlen waren 2015/16 wiederum in der englischen Premier League und in der deutschen Bundesliga zu finden. Die acht Vereine, die bei ihren Heimspielen insgesamt über eine Million Zuschauer verzeichneten, spielen alle in den Topligen Englands, Deutschlands oder Spaniens. Zudem kamen vier der Top-10-Ligen Europas nach Gesamtzuschauerzahl aus Ligen der zweit- oder dritthöchsten Spielklasse in England, Deutschland oder Spanien, was die Stärke und das Ausmaß des Zuschauerinteresses und der Stadionkapazität in diesen drei traditionellen Fußballgroßmächten deutlich macht.

Top-10 europäische Ligen nach Gesamtzuschauerzahl 2015/16

Land	Nationale Spielklasse	Anzahl Teams	Anzahl Spiele	Aggregiert	Durchschnitt	Höchster Klubdurchschnitt
ENG	1	20	380	13 855 180	36 461	75 286
GER	1	18	306	13 249 800	43 300	81 178
ESP	1	20	380	10 855 840	28 568	79 724
ENG	2	24	552	9 578 304	17 352	29 442
ITA	1	20	380	8 421 560	22 162	45 538
FRA	1	20	380	7 940 480	20 896	46 160
NED	1	18	306	5 932 422	19 387	49 206
GER	2	18	306	5 864 490	19 165	30 724
ENG	3	24	552	3 886 080	7 040	19 889
ESP	2	22	462	3 542 154	7 667	16 093

Top-10 europäische Klubs nach Gesamtzuschauerzahl 2015/16

Rangliste der europäischen Klubs nach Gesamtzuschauerzahl an Heimspielen 2015/16	Durchschnitt	Total
1. FC Barcelona (ESP)	79 724	1 514 756
2. Manchester United (ENG)	75 286	1 430 434
3. Borussia Dortmund (GER)	81 178	1 380 026
4. Real Madrid (ESP)	71 280	1 354 320
5. Bayern München (GER)	75 000	1 275 000
6. FC Arsenal (ENG)	59 944	1 138 936
7. FC Schalke 04 (GER)	61 386	1 043 562
8. Manchester City (ENG)	54 041	1 026 779
9. Newcastle United (ENG)	49 754	945 326
10. Hamburger SV (GER)	53 700	912 900

## Rekordzuschauerzahlen

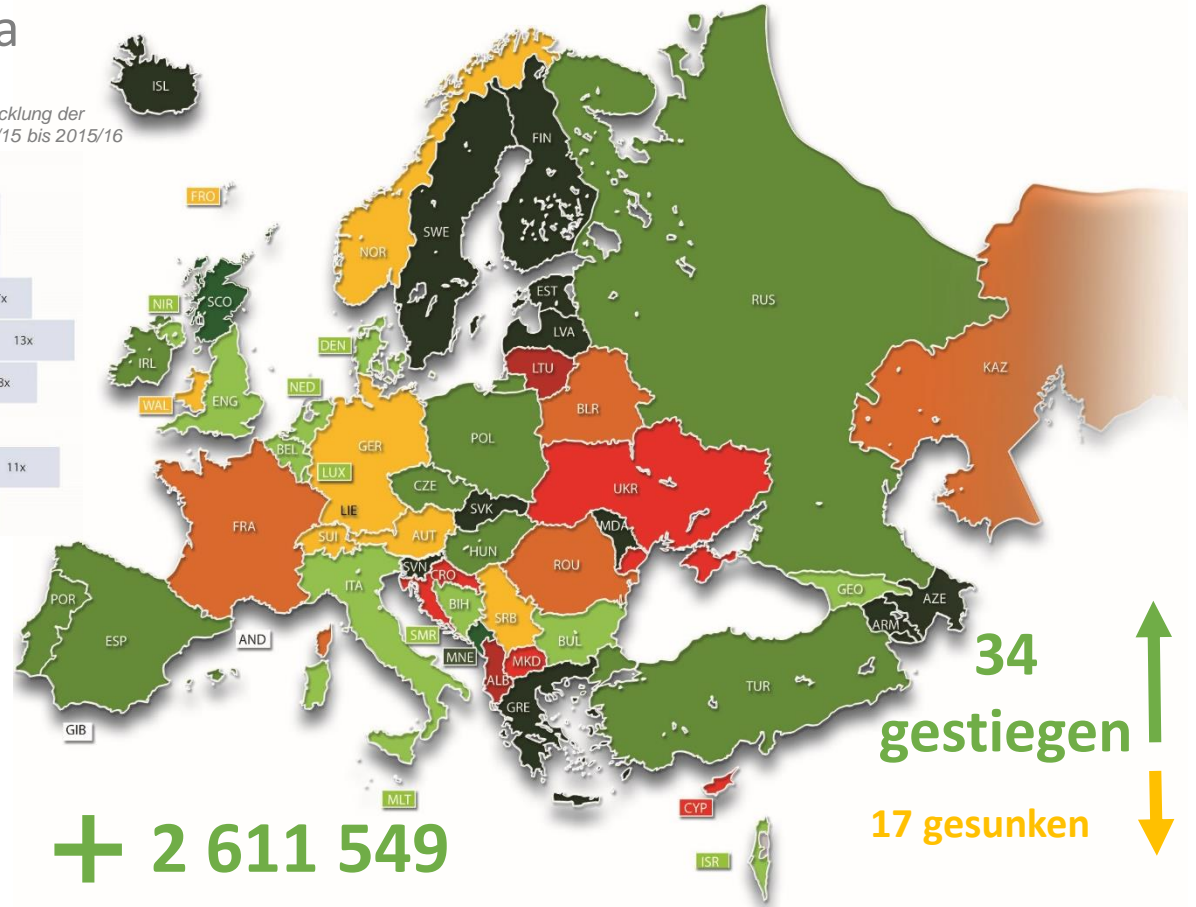
Die Gesamtzuschauerzahl in den folgenden 14 Ländern war die höchste seit mindestens zehn Spielzeiten: Aserbaidschan, Estland, Finnland, Irland, Israel, Luxemburg, Nordirland, Polen, Portugal, San Marino, Schweden, Slowakei, Slowenien und Tschechische Republik.

\* Die Zuschauerzahlen betreffen die beiden letzten abgeschlossenen Spielzeiten, d.h. 2014/15 und 2015/16 bei Wintermeisterschaften und 2014 sowie 2015 bei den 11 Sommermeisterschaften.

# Zuschauerzahlen in Europa

Durchschnittliche Entwicklung der Zuschauerzahlen 2014/15 bis 2015/16

Rückgang 20%+	2x
Rückgang 10% - 20%	4x
Rückgang 5% - 10%	4x
Rückgang 0% - 5%	7x
Anstieg 0% - 5%	13x
Anstieg 5% - 10%	8x
Anstieg 10% - 20%	2x
Anstieg 20%+	11x
Unbekannt	3x



Die Gesamtzuschauerzahl bei den europäischen Fußballspielen (nationale und UEFA-Wettbewerbe) überschritt 2015/16 170 Millionen. Werden die Zuschauer der niedrigeren Spielklassen mitgezählt, zogen die deutschen und englischen Klubs zusammen insgesamt 55 Millionen Zuschauer an. Die Entwicklung in den Topligen war vorwiegend positiv (siehe Karte), wobei 34 Ligen bei den Zuschauerzahlen eine Zunahme und 17 einen Rückgang auswiesen. Die Gesamtzuschauerzahl der Topligen stieg zwischen 2014/15 und 2015/16 um über 2,6 Millionen.

# Höhen und Tiefen bei der Zuschauerentwicklung

## Größte Zunahmen der durchschnittlichen Zuschauerzahlen der Ligen (100 000+)

Rang aggregiert	Zunahme	Zunahme in %	2014/15 Total	2015/16 Total
1. SWE	678 960	40%	1 711 680	2 390 640
2. ESP	658 464	6%	10 197 376	10 855 840
3. ISR	487 696	41%	1 199 744	1 687 440
4. AZE	231 463	99%	234 197	465 660
5. POL	230 367	9%	2 464 121	2 694 488
6. SCO	227 048	12%	1 974 292	2 201 340
7. POR	214 727	7%	3 090 991	3 305 718
8. NED	188 683	3%	5 743 739	5 932 422
9. RUS	186 990	8%	2 473 410	2 660 400
10. TUR	134 045	5%	2 444 617	2 578 662
11. SRB	133 761	21%	622 815	756 576
12. ENG	107 198	1%	13 747 982	13 855 180
13. FIN	104 544	26%	405 108	509 652

Insgesamt 13 Topligen steigerten zwischen 2014/15 und 2015/16 ihre Gesamtzuschauerzahl um mindestens 100 000, was zu einem Nettowachstum der Zuschauerzahlen der Topligen von über 2,6 Millionen führte.

## Bedeutende Änderungen der Zuschauerzahlen von Ligen Im Vorjahresvergleich

Während 13 Ligen ihre Gesamtzuschauerzahl um mindestens 100 000 steigerten, verzeichneten nur 3 einen entsprechenden Rückgang. Über die Hälfte des Rückgangs in Rumänien war auf die Reduktion der Anzahl Klubs und der ausgetragenen Spiele zurückzuführen. Die Abnahme der Zuschauerzahlen in der französischen Ligue 1 liegt insbesondere daran, dass kleinere Klubs aufgestiegen und größere abgestiegen sind. Bei den anderen konnten acht Klubs einen Anstieg verzeichnen, während bei neun die Zuschauerzahlen zurückgingen. Der anhaltende Rückgang der Zuschauerzahlen in der Ukraine widerspiegelt vor allem das allgemeine wirtschaftliche und politische Umfeld und die Sicherheitslage.

Rang agg.	Abnahme	Abnahme in %	2014/15 Total	2015/16 Total
1. FRA	- 514 729	-6%	8 455 209	7 940 480
2. ROU	- 214 371	-19%	1 110 831	896 460
3. UKR	- 200 410	-18%	1 111 866	911 456

\* Zwar führte eine späte Verbesserung der Ergebnisse dazu, dass der OSC Lille die Saison 2015/16 sogar auf einem besseren Rang als in der Saison 2014/15 beendete, doch verweilte der Verein während dem Großteil der Spielzeit in der unteren Tabellenhälfte.

## Größte Zunahmen der durchschnittlichen Zuschauerzahlen der Klubs (5000+)

Rangliste der europäischen Klubs nach Zunahme der Zuschauerzahlen	Saison 2014/15	Saison 2015/16	Zunahme
1. Manchester City (ENG)	45'365	54'041	8'676
2. Fenerbahçe Istanbul (TUR)	20'029	28'589	8'560
3. Inter Mailand (ITA)	37'270	45'538	8'268
4. Hapoel Beer-Sheva (ISR)	7'711	15'803	8'092
5. Udinese Calcio (ITA)	8'912	16'209	7'297
6. SSC Neapel (ITA)	32'266	38'760	6'494
7. Górnik Zabrze (POL)	2'961	9'340	6'379
8. Olympique Lyon (FRA)	34'949	40'250	5'301
9. Sporting Lissabon (POR)	34'988	39'988	5'000

Zwischen 2014/15 und 2015/16 steigerten neun Vereine ihre durchschnittlichen Zuschauerzahlen während der Spielzeit um 5000 oder mehr. Den Spitzenplatz nimmt dabei Manchester City ein, das wie Udinese Calcio und Olympique Lyon von einer höheren Stadionkapazität profitierte.

## Klubs, die zwischen 2014/15 und 2015/16 mindestens 5000 ihrer durchschnittlichen Zuschauerzahlen einbüßten

Rangliste der europäischen Klubs nach Abnahme der Zuschauerzahlen	Saison 2014/15	Saison 2015/16	Abnahme
1. Lazio Rom (ITA)	34 949	21 025	-13 924
2. Olympique Marseille (FRA)	53 130	42 015	-11 115
3. FC Valencia (ESP)	44 239	37 474	-6 765
4. OSC Lille (FRA)	36 552	30 268	-6 284
5. Dynamo Kiew (UKR)	19 254	13 019	-6 235

Schlechtere sportliche Ergebnisse\* trugen bei fünf Klubs in Europa zu einem Rückgang der Zuschauerzahlen von 5000 oder mehr bei.

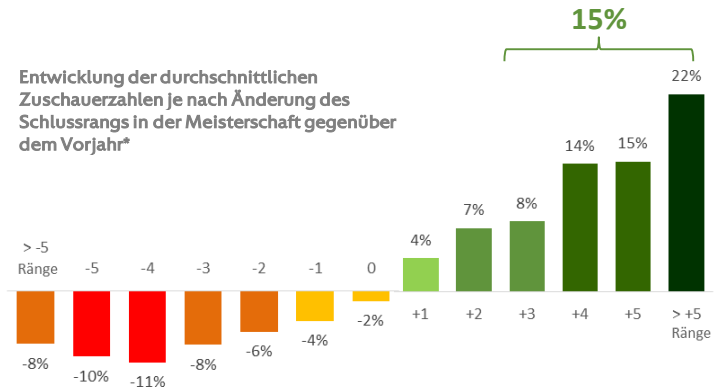
# Zuschauerzahlen und sportlicher Erfolg

Die Grafiken auf dieser Seite illustrieren einige der Erkenntnisse aus einer umfangreichen analytischen Untersuchung zur Frage, wie sich in den letzten zehn Jahren Änderungen der sportlichen Leistungen auf die Zuschauerzahlen von nahezu 1000 Klubs ausgewirkt haben. Die folgenden vier Hauptkriterien wurden angewandt: nur aufeinander folgende Erstliga-Spielzeiten wurden verglichen; Änderungen im Zusammenhang mit zusätzlicher oder reduzierter Stadionkapazität wurden ausgenommen; Änderungen aufgrund der Tatsache, dass Vereine ihre Heimspiele aus politischen Gründen außerhalb ihrer Heimatstadt austragen oder aus Disziplingründen unter Ausschluss der Öffentlichkeit spielen mussten, wurden ausgenommen; und die durchschnittlichen Zuschauerzahlen jedes Klubs wurden in jeder Spielzeit mit dem Ligadurchschnitt verglichen, um die Auswirkungen allgemeiner Zuschauer- und Preistrends auszuschließen.

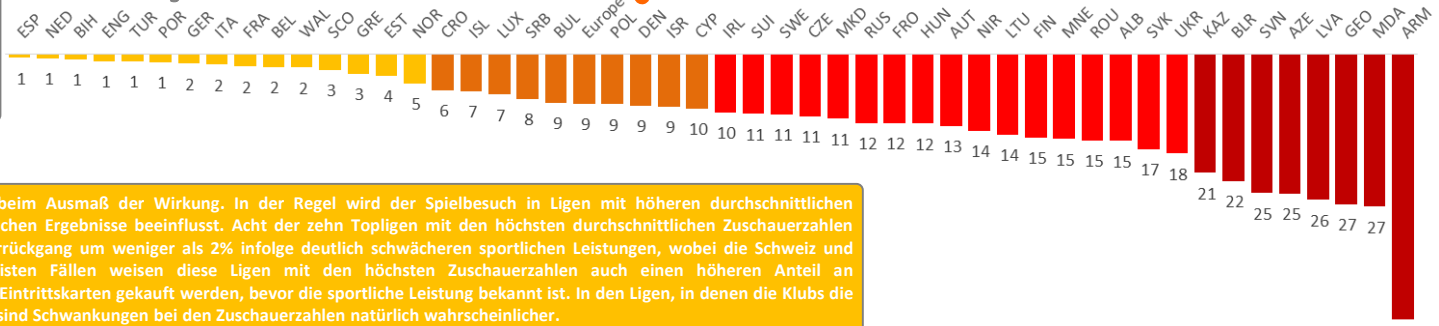
Wie anhand der Änderung des Schlussrangs in der nationalen Meisterschaft gezeigt wurde, besteht ein klarer Zusammenhang zwischen der Entwicklung der durchschnittlichen Zuschauerzahlen und dem sportlichen Abschneiden. Im Durchschnitt führte der Gewinn eines Rangs in der Ligatabelle zu 3% mehr durchschnittlichen Zuschauern, während jeder verlorene Rang entsprechend zu einem Rückgang der Zuschauerzahlen um 3% führte.

Eine wesentliche Verbesserung oder Verschlechterung der sportlichen Leistung (eine Verschiebung von drei oder mehr Rängen in der Tabelle), wie sie während dem letzten Jahrzehnt über 2000 Mal in den europäischen Ligen zu beobachten war, führte im Durchschnitt zu einem Anstieg der Zuschauerzahlen um 15% bzw. einen Rückgang um 9%.

Entwicklung der durchschnittlichen Zuschauerzahlen je nach Änderung des Schlussrangs in der Meisterschaft gegenüber dem Vorjahr\*



Durchschnittlicher prozentualer Rückgang der Zuschauerzahlen der Klubs mit einer schlechteren sportlichen Leistung (-3 Ränge oder mehr in der Ligatabelle)



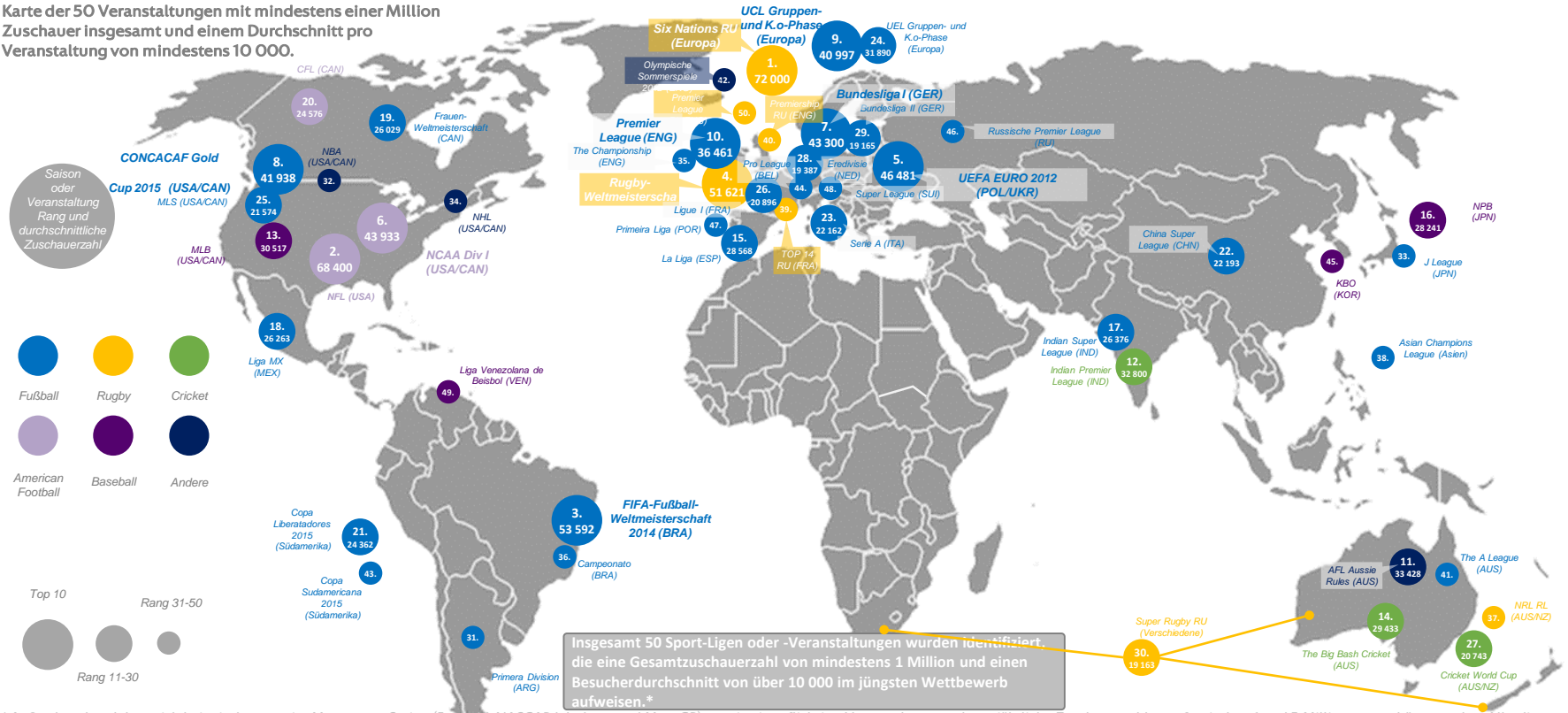
Über das Jahrzehnt hinweg führt in jeder der 49 analysierten Ligen ein schlechteres sportliches Abschneiden zu einem Rückgang der Zuschauerzahlen.

Allerdings bestehen wesentliche Unterschiede beim Ausmaß der Wirkung. In der Regel wird der Spielbesuch in Ligen mit höheren durchschnittlichen Zuschauerzahlen weniger stark durch die sportlichen Ergebnisse beeinflusst. Acht der zehn Topligen mit den höchsten durchschnittlichen Zuschauerzahlen verzeichneten einen durchschnittlichen Besucherrückgang um weniger als 2% infolge deutlich schwächeren sportlichen Leistungen, wobei die Schweiz und Russland eine Ausnahme bilden. In den meisten Fällen weisen diese Ligen mit den höchsten Zuschauerzahlen auch einen höheren Anteil an Saisonkarteninhaber auf, was bedeutet, dass die Eintrittskarten gekauft werden, bevor die sportliche Leistung bekannt ist. In den Ligen, in denen die Klubs die meisten Eintrittskarten Spiel für Spiel verkaufen, sind Schwankungen bei den Zuschauerzahlen natürlich wahrscheinlicher.

\*Diese Analyse umfasst die 941 Klubs, die während des letzten Jahrzehnts (2006/07 bis 2015/16) während zwei aufeinander folgenden Spielzeiten in der höchsten Spielklasse ihres Landes gespielt haben: insgesamt 4926 Begegnungen in 49 europäischen Topligen. Um etwaige ligaspezifische Trends in einem einzelnen Jahr auszuschließen, wird jede der 4926 Zuschauerzahlen mit dem Ligadurchschnitt der betreffenden Spielzeit verglichen. Das sportliche Abschneiden ist nur einer von vielen Faktoren, die sich auf die Zuschauerzahlen auswirken können. Weitere Faktoren sind unter anderem die Änderung von Ticketpreisen oder Stadionkapazitäten sowie indirekte Faktoren wie der Anteil an Saisonkarten, die Auslastung der Kapazitäten und die Methode für die Messung der Zuschauerzahlen.

# Top-50-Sportveranstaltungen mit den höchsten Zuschauerzahlen weltweit

Karte der 50 Veranstaltungen mit mindestens einer Million Zuschauer insgesamt und einem Durchschnitt pro Veranstaltung von mindestens 10 000.



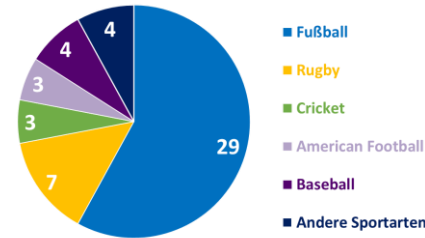
Insgesamt 50 Sport-Ligen oder -Veranstaltungen wurden identifiziert, die eine Gesamtzuschauerzahl von mindestens 1 Million und einen Besucherdurchschnitt von über 10 000 im jüngsten Wettbewerb aufweisen.\*

\* Außerdem handelt es sich bei mindestens vier Motorsport-Serien (Formel 1, NASCAR, IndyCar und MotoGP) um eintrittspflichtige Veranstaltungen, deren jährliche Zuschauerzahlen auf zwischen 1 und 5 Millionen geschätzt werden. Allerdings sind keine präzisen Zahlen für diese Veranstaltungen verfügbar, daher wurden sie nicht in die Karte aufgenommen. Verschiedene andere Sportveranstaltungen wie die großen Fahrrad-Touren, die World Rally Series sowie Stadtmarathons dürften auch über eine Million Zuschauer erreichen, doch diese können in der Regel gratis besucht werden. Die Zuschauerzahlen für die Olympischen Sommerspiele widerspiegeln die durchschnittliche Zahl der Zuschauer, die für den Besuch solcher Veranstaltungen Eintritt bezahlen.

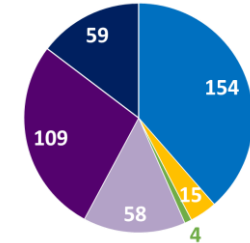
Tabelle der Top-20-Veranstaltungen nach durchschnittlicher Zuschauerzahl

Rang nach Zuschauerschnitt	Liga/Veranstaltung	Sportart	Land/Region	Zuschauer-schnitt	Gesamt-zuschauerzahl	Rang nach Gesamt-zuschauerzahl	Anzahl Spiele	Saison
1	Six nations	Rugby	Europa	72 000	1 080 000	48	15	2015
2	NFL	American Football	USA	68 400	17 510 000	6	256	2015
3	FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft	Fußball	Brasilien	53 592	3 430 000	27	64	2014
4	IRB Rugby World Cup	Rugby	UK	51 621	2 478 000	34	48	2015
5	UEFA EURO	Fußball	Ukraine/ Polen	46 481	1 441 000	44	64	2012
6	NCAA Div I	American Football	Nordamerika	43 933	37 913 000	2	864	2015
7	Bundesliga	Fußball	Deutschland	43 300	13 245 000	8	306	2015/16
8	Concacaf Gold Cup	Fußball	USA/Kanada	41 938	1 090 000	47	62	2015
9	UCL-Gruppen- und -K.o.-Phasen	Fußball	Verschiedene	40 997	5 125 000	24	125	2015/16
10	Premier League	Fußball	England	36 461	13 855 000	7	380	2015/16
11	AFL	Aussie Rules Football	Australien	33 428	6 886 000	18	206	2015
12	Indian Premier League	Cricket	Indien	32 800	2 000 000	38	60	2015
13	MLB	Baseball	Nordamerika	30 517	73 760 000	1	2417	2015
14	Big Bash Cricket	Cricket	Australien	29 443	1 030 000	49	35	2015/16
15	La Liga	Fußball	Spanien	28 568	10 724 000	9	380	2015/16
16	NPB	Baseball	Japan	28 241	24 897 000	3	876	2015
17	Indian Super League	Fußball	Indien	28 376	1 477 000	43	56	2015
18	Liga MX	Fußball	Mexiko	26 263	8 002 000	14	306	2015/16
19	FIFA-Frauen-Weltmeisterschaft	Fußball	Kanada	26 029	1 354 000	45	52	2015
20	CFL	American Football	Kanada	24 576	2 114 000	37	86	2015

Top-50-Veranstaltungen/Ligen nach Sportart



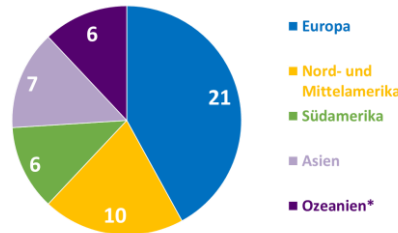
Aggregierte Zuschauerzahlen (in Millionen) bei den Top-50-Veranstaltungen/Ligen



Angesichts seines Status als „globale Sportart“ kommt es nicht überraschend, dass mehr als die Hälfte (29) der 50 meistbesuchten globalen Sportligen und Sportveranstaltungen auf den Fußball entfallen. Die hohe Anzahl Spiele in einer Saison führt dazu, dass die Baseball-Liga MLB in aggregierten Zahlen bei weitem die höchste Gesamtzuschauerzahl aufweist (73,8 Mio.). Dies ist beinahe doppelt so viel wie das kombinierte Total der verschiedenen College conferences der NCAA Division I im American Football (37,9 Mio.) und rund sechs Mal die aggregierten Zuschauerzahlen der englischen Premier League und der deutschen Bundesliga.

Die Rangliste der Zuschauerzahlen bei den größten eintrittspflichtigen Sportveranstaltungen unterscheidet sich stark, je nachdem, ob der Zuschauerschnitt oder die Gesamtzuschauerzahl betrachtet wird. Die auf der Karte abgebildeten Top-20-Veranstaltungen nach Zuschauerschnitt werden in der Tabelle oben zusammengefasst, wobei das Six-Nations-Turnier im Rugby den ersten Rang einnimmt, allerdings nur Rang 48 von 50 nach Gesamtzuschauerzahl. Betrachtet man die Gesamtzuschauerzahl, sind Sportarten wie Baseball oder College Football mit einer deutlich höheren Anzahl Spiele pro Saison die Spitzenreiter.

Top-50-Veranstaltungen/Ligen nach Region\*



Die 50 größten Sportligen und -veranstaltungen nach Zuschauerzahlen sind über die ganze Welt verstreut, mit gut 40% in Europa und 20% in Nord- und Mittelamerika. Die Begeisterung der Sportfans in Ozeanien kommt ebenfalls deutlich zum Ausdruck, mit 6 der 50 Ligen/Veranstaltungen auf diesem Kontinent, obwohl die Gesamtbevölkerung der Region weniger als 40 Millionen beträgt. Zwar befinden sich nur 7 der Top-50-Ligen/Veranstaltungen nach Zuschauerzahlen in Asien, dem bevölkerungsreichsten Kontinent, doch mehrere davon, einschließlich der indischen Premier League und Super League sowie der chinesischen Super League sind relativ neu auf der weltweiten Sportlandschaftskarte und wachsen rasch.

\* Für die Zwecke dieser allgemeinen Analyse der Sportarten sind die Regionen anhand der üblichen geografischen Kriterien aufgeteilt und nicht anhand der Fußballkonföderationen. Australien wird daher mit Neuseeland in Ozeanien zusammengefasst. Die Veranstaltungen werden nach Region gemäß ihrem letzten Austragungsland aufgeführt und das „Super Rugby“-Turnier wird zu Ozeanien gezählt, da dort die meisten Begegnungen stattfinden, obwohl auch südafrikanische Teams und ein neues japanisches Team an diesem grenzüberschreitenden Wettbewerb teilnehmen.

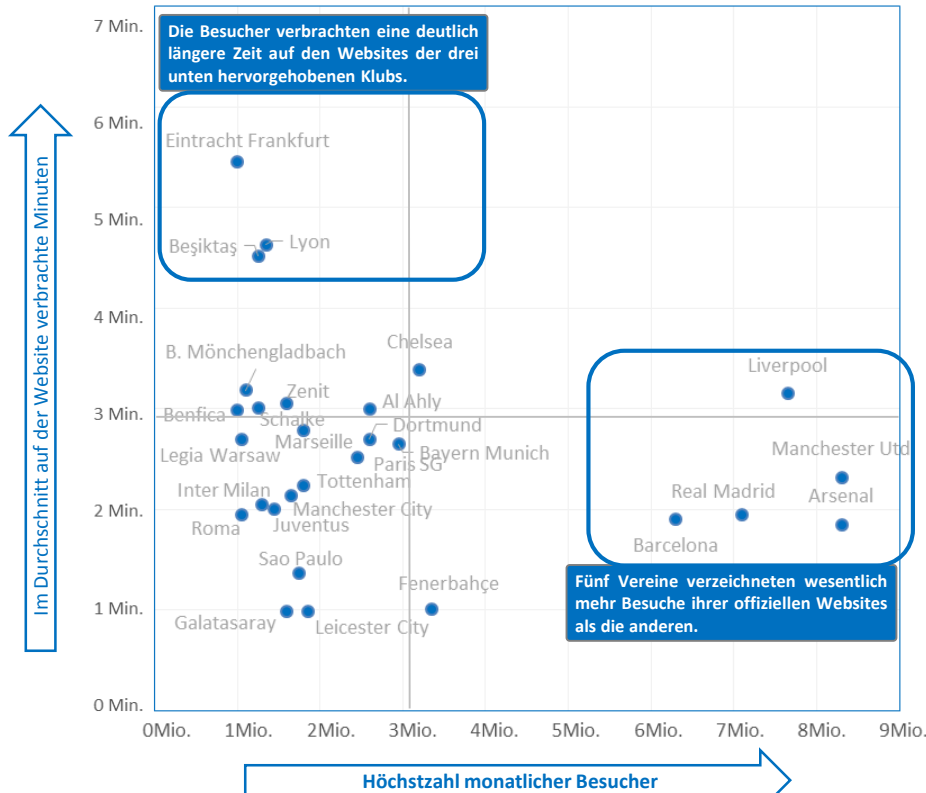
# Erfolgreichste offizielle Websites der Vereine

Der letztjährige Bericht illustrierte das wachsende internationale Profil einer beschränkten Anzahl „global“ ausgerichteter Vereine mittels einer ausführlichen Analyse der Fangemeinde in den sozialen Medien. Das Thema beschäftigt uns auch im diesjährigen Bericht, allerdings unter dem Gesichtspunkt der erfolgreichsten offiziellen Websites der Vereine.\*

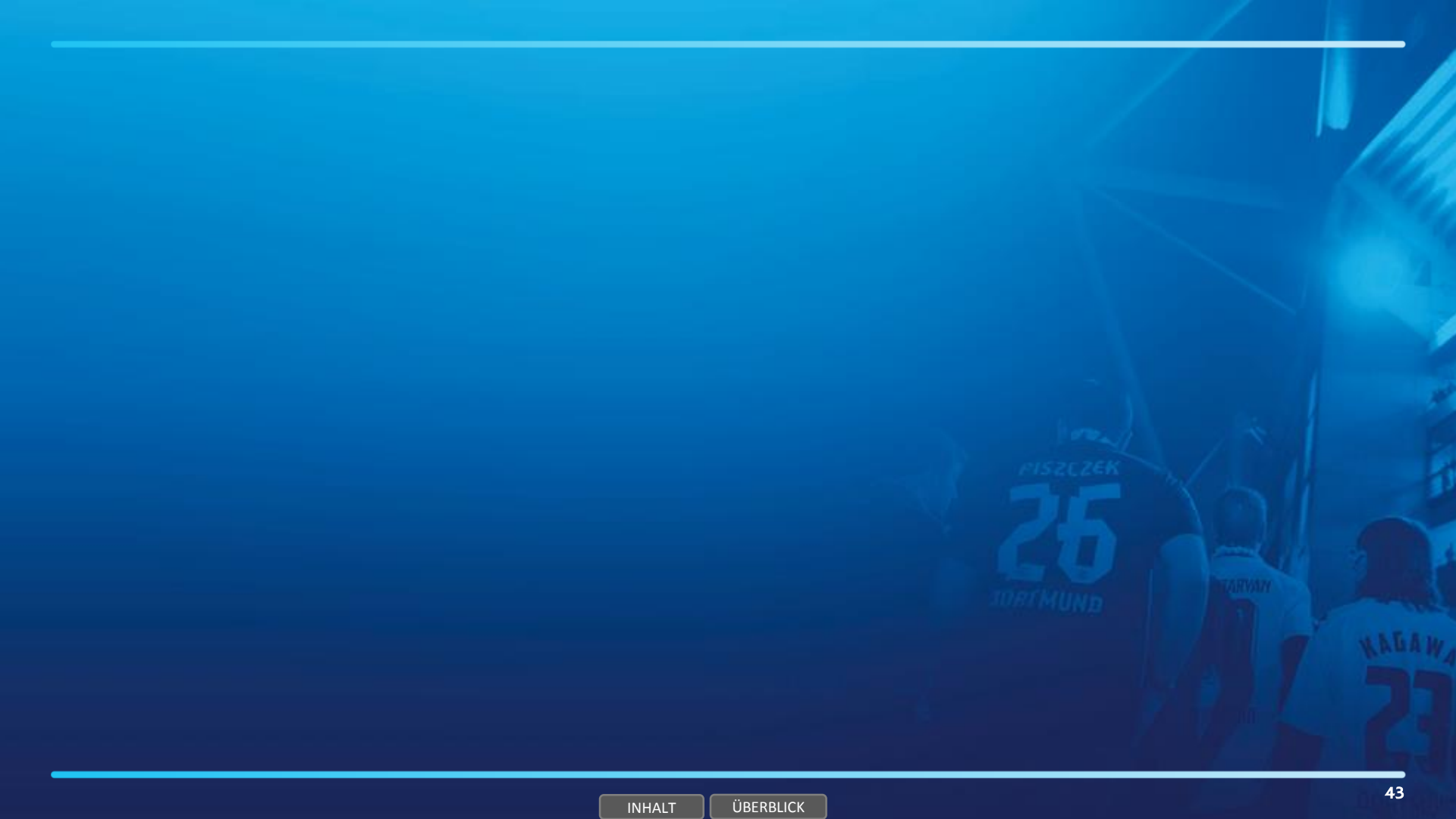
Insgesamt 28 Vereine, 26 davon aus Europa, verzeichneten im ersten Halbjahr 2016 jeden Monat mindestens eine Million Besucher auf ihrer Website.

Auch in diesem Bereich kommt die starke Fanbasis der englischen und deutschen Klubs deutlich zum Ausdruck: Sieben englische und fünf deutsche Klubs wiesen über eine Million Website-Besuche auf.

Höchstzahl monatlicher Besucher und durchschnittlich auf der Website verbrachte Minuten



\* Über 200 Websites von Vereinen wurden anhand verschiedener Faktoren mittels [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com) verglichen. Als monatlicher Höchstwert dient der Spitzenmonat der Periode Januar bis Juni 2016. Die durchschnittlich auf den verschiedenen Websites verbrachten Minuten basieren auf den Daten zum Webverkehr im Juni 2016. Die allererste Ausgabe dieses Berichts enthielt auch Dynamo Kiew in der Grafik. Dies war ein Fehler, da auf eine inoffizielle Fan-Website Bezug genommen wurde und nicht auf die offizielle Website, was nun korrigiert wurde.





---

KAPITEL

# 5

## Stadien und Stadionentwicklung

---

## Stadionentwicklung: Höhepunkte

In den letzten zehn Jahren wurden 48% der großen Stadionprojekte in Europa gebaut.

Die meisten großen neuen Stadionprojekte in Europa seit 2007 gehen auf das Konto der Türkei (18), Polens (14) und Russlands (14).

Der Stadionbau in Europa befindet sich im Aufschwung: Zwischen 2013 und 2017 waren 58 Projekte von Vereinen geplant, gegenüber 23 Projekten zwischen 2008 und 2012.

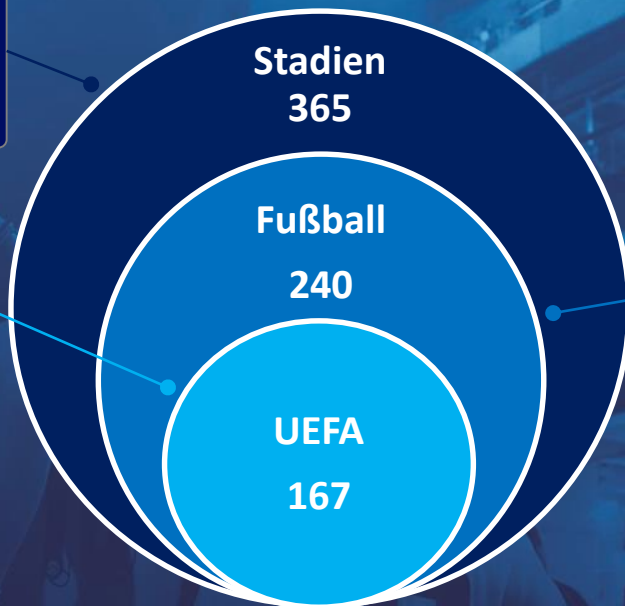
# Ein Jahrzehnt neuer Stadien

In diesem Abschnitt werden verschiedene Stadion-Datenbanken mit der eigenen Forschung der UEFA verbunden, um einen einzigartigen Überblick über die weltweite Stadionentwicklung in den letzten zehn Jahren zu schaffen. Infrastrukturprojekte können für den Sport ein nachhaltiges Vermächtnis hinterlassen, und solche Investitionen werden durch das System des finanziellen Fairplays der UEFA ausdrücklich gefördert.

Stadionprojekte gibt es in vielen Formen und Größen. Für die Zwecke dieses Berichts beschränkt sich die folgende Analyse auf Stadien mit einer Kapazität von über 5000, die seit 2007 gebaut wurden oder sich derzeit im Bau befinden. Die Projekte werden nach Eröffnungsjahr, Art des Projektes, hauptsächliche Nutzer, Region, Land und Projektstatus aufgeteilt, um eine aussagekräftige Übersicht zu den Trends zu erhalten.

Die folgende Analyse von Stadionprojekten der letzten zehn Jahre umfasst 365 Projekte mit Kapazitäten von über 5000. Anhand dieser Stichprobe wird auf den nächsten beiden Seiten die weltweite Stadion-Landschaft illustriert und die Verteilung der neuen Stadionprojekte nach Betreiber, Sportart, Land und Kontinent aufgezeigt.

Die 167 Fußball-Stadionprojekte, die in Europa gebaut wurden oder sich im Bau befinden, werden auf Seite 48 analysiert, wo die geografische Verteilung, die 15 größten Projekte des letzten Jahrzehnts sowie die jeweilige Art der umgesetzten Projekte präsentiert werden.



Von den 365 in dieser Analyse betrachteten großen Stadionprojekten sind 240 Fußballstadien und 174 Stadien befinden sich auf dem Gebiet der UEFA-Mitgliedsverbände. Bei der überwiegenden Mehrheit dieser 174 Stadien handelt es sich um europäische Fußball-Stadionprojekte (167), bei den übrigen um Rugby-Stadien oder Rennbahnen.

# Stadionprojekte nach Art

## Art des Stadionentwicklungsprojekts

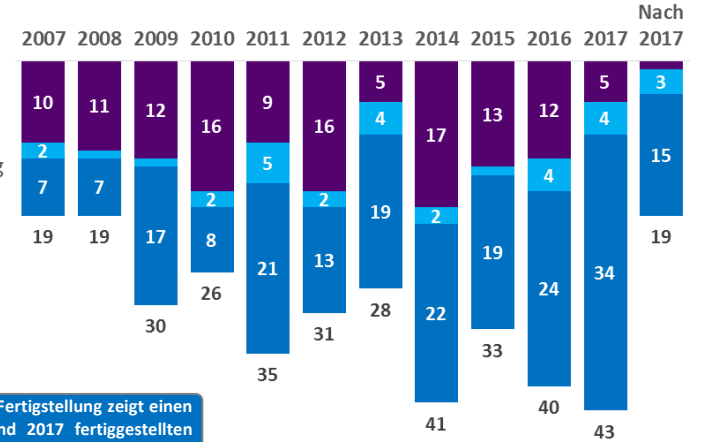
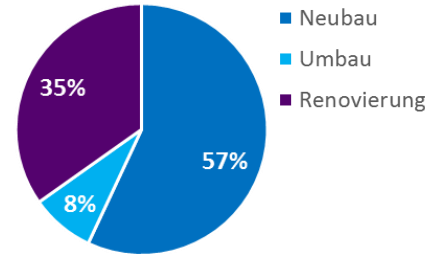
Es gibt viele Arten von Stadionentwicklungsprojekten. Die 365 in dieser Analyse enthaltenen Projekte wurden auf die folgenden drei Kategorien aufgeteilt:

**Neubau:** Vollständig neues Stadion an einem neuen Standort. Über die Hälfte (57) der analysierten Projekte fallen unter diese Kategorie.

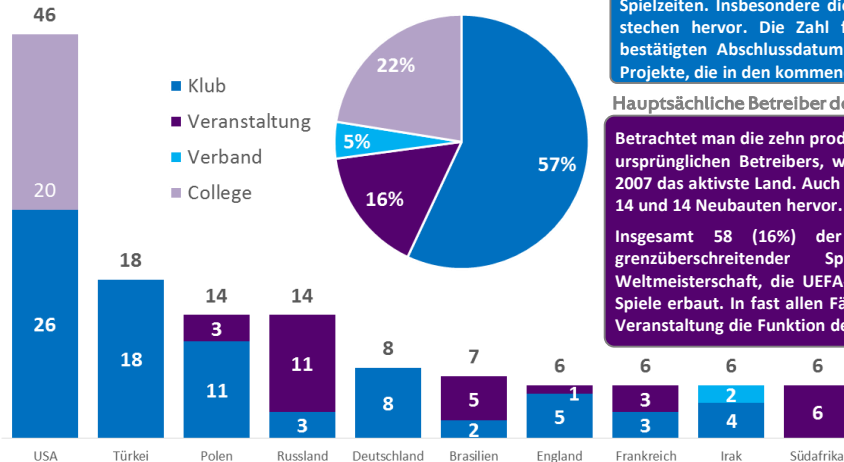
**Umbau:** Stadion, das an seinem ursprünglichen Ort weitgehend umgebaut wurde. Dies betrifft 8% der analysierten Projekte.

**Renovierung:** die übrigen 35% der analysierten Projekte waren bestehende Stadien, die grundlegend renoviert wurden. Kosmetische Arbeiten wie die Ersetzung von Sitzen fallen nicht unter Renovierungen.

Stadionprojekte nach Jahr der Fertigstellung



Top-10-Länder nach Anzahl Neubauten und ursprüngliche Betreiber



## Aufwärtstrend bei den Neubauten

Das Balkendiagramm der Stadionprojekte nach Jahr der Fertigstellung zeigt einen allgemeinen Aufwärtstrend bei den zwischen 2007 und 2017 fertiggestellten Stadionprojekten. Die drei produktivsten Jahre lagen innerhalb der letzten vier Spielzeiten. Insbesondere die 34 Neubauten, die 2017 fertiggestellt sein sollten, stechen hervor. Die Zahl für „nach 2017“ enthält nur Projekte mit einem bestätigten Abschlussdatum und liegt daher ziemlich sicher unter der Anzahl Projekte, die in den kommenden Jahren realisiert werden.

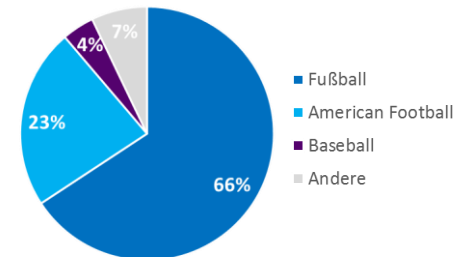
## Hauptsächliche Betreiber der Neubauten

Betrachtet man die zehn produktivsten Länder bei den Neubauten und die Art des ursprünglichen Betreibers, waren die USA mit 46 neuen Stadionprojekten seit 2007 das aktivste Land. Auch die Türkei, Polen und Russland stehen mit 18, bzw. 14 und 14 Neubauten hervor.

Insgesamt 58 (16%) der Projekte wurden im Rahmen bedeutender grenzüberschreitender Sportveranstaltungen wie die FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft, die UEFA-Fußball-Europameisterschaft und die Olympischen Spiele erbaut. In fast allen Fällen übernahm ein Klub oder ein Verband nach der Veranstaltung die Funktion des Hauptbetreibers.

## Stadionprojekte nach Sportart

Zwei Drittel der in diesem Abschnitt analysierten Stadien wurden für den Fußball gebaut, während die meisten übrigen Projekte auf den American Football entfielen.

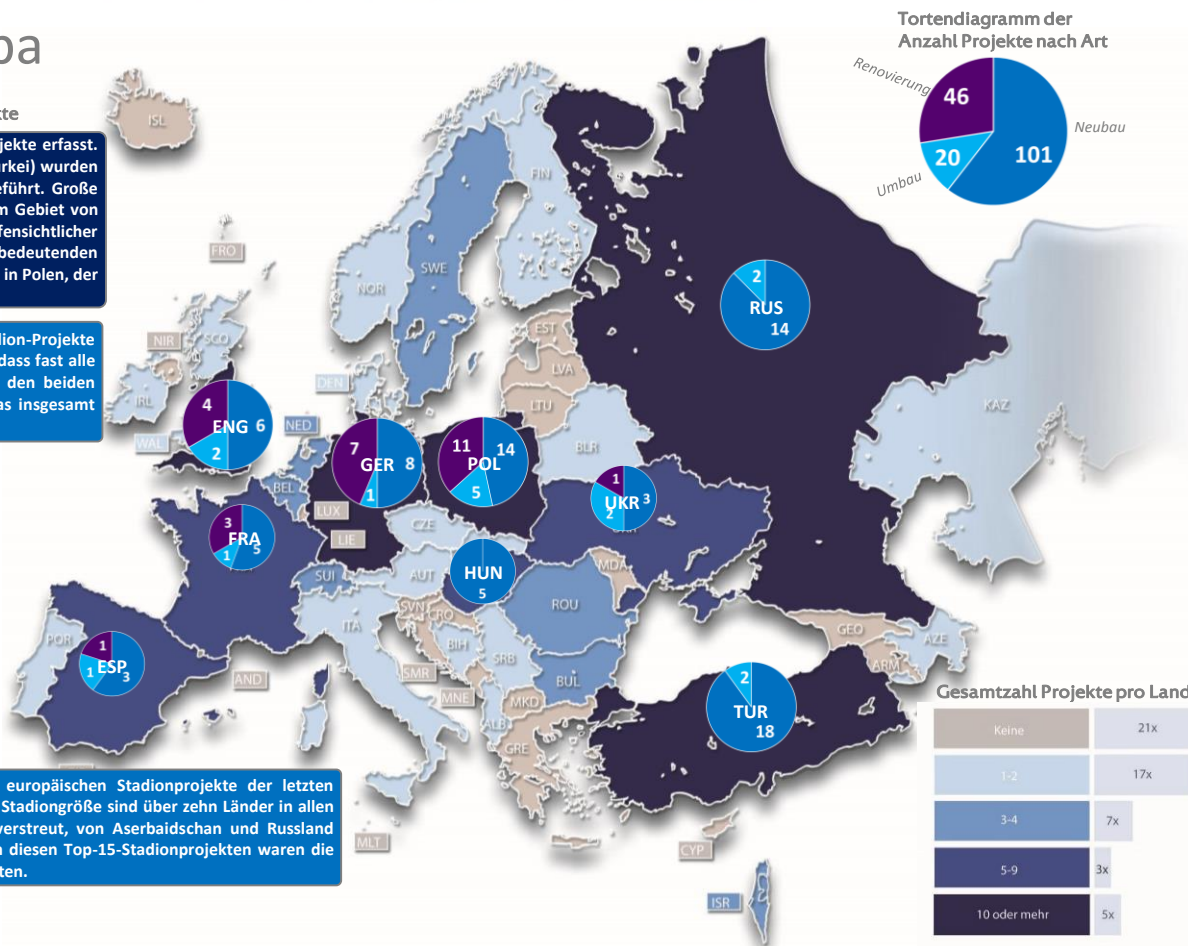


# Stadionprojekte in Europa

## Verteilung der seit 2007 fertiggestellten Stadionentwicklungsprojekte

In Europa wurden seit 2007 insgesamt 167 verschiedene Fußballstadion-Projekte erfasst. In fünf europäischen Ländern (Deutschland, England, Polen, Russland und Türkei) wurden über das letzte Jahrzehnt zehn oder mehr Fußballstadion-Projekte durchgeführt. Große Stadionprojekte (mit einer Kapazität von mindestens 5000) wurden auf dem Gebiet von 33 verschiedenen UEFA-Mitgliedsverbänden umgesetzt. Es besteht ein offensichtlicher Zusammenhang zwischen Stadionprojekten und der Ausrichtung einer bedeutenden Veranstaltung wie der EM oder WM, die für die Stadionentwicklungsprojekte in Polen, der Ukraine und Russland ein großer Antrieb waren.

Die in dieser Analyse betrachteten 167 großen europäischen Fußballstadion-Projekte umfassen 46 Renovierungen, 20 Umbauten und 101 Neubauten. Es fällt auf, dass fast alle Projekte in Russland und in der Türkei Neubauten sind, insgesamt 32 in den beiden Ländern. Hingegen machen die Neubauten in den anderen Ländern Europas insgesamt nur rund die Hälfte der großen Stadionprojekte aus.



## Top-15 der europäischen Stadionprojekte seit 2007 nach Kapazität

15. Etihad Stadium	2015, Manchester, 55097
14. Stadion Śląski	2017, Chorzow, 55211
13. National Arena	2011, Bucharst, 55600
12. Stadion Narodowy	2011, Warschau, 58145
11. Stade des Lyon	2015, Lyon, 59000
10. London Olympic Stadium	2016, London, 60000
9. Mercedes-Benz Arena	2011, Stuttgart, 60000
8. New White Hart Lane	2018, London, 61000
7. Stade Vélodrome	2014, Marseille, 67394
6. New Puskás Ferenc Stadium	2019, Budapest, 67889
5. Baku Olympic Stadium	2014, Baku, 68000
4. Krestovsky Stadium	2016, Sankt Petersburg, 68314
3. Estadio La Peineta	2017, Madrid, 70000
2. NSK Olimpijskiy	2011, Kiew, 70050
1. Luzhniki Stadion	2017, Moskau, 81000

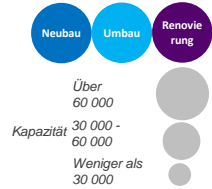
Die Top-15 der europäischen Stadionprojekte der letzten zehn Jahre nach Stadiongröße sind über zehn Länder in allen Ecken Europas verstreut, von Aserbaidschan und Russland bis Spanien. Von diesen Top-15-Stadionprojekten waren die meisten Neubauten.



# Stadionprojekte über die Jahre hinweg

Diese zweiseitige Zeitachse bietet einen Überblick über die 365 Stadionprojekte nach geografischer Lage, Projektart, Projektumfang und Fertigstellungsdatum.

Die europäischen Stadionprojekte auf dieser ersten Seite, welche den Zeitraum von 2007 bis 2012 abbildet, enthalten mehrere Projekte im Zusammenhang mit der EURO 2008 (in Österreich und der Schweiz) und 2012 (in Polen und der Ukraine). Wie bereits betont wurde, widerspiegeln die vielen vorwiegend kleineren Kreise die bedeutenden Investitionen in die Infrastruktur, die während dieser Zeit in Polen getätigt wurden. Außerdem sind auch neun Stadionentwicklungsprojekte in Deutschland abgebildet.

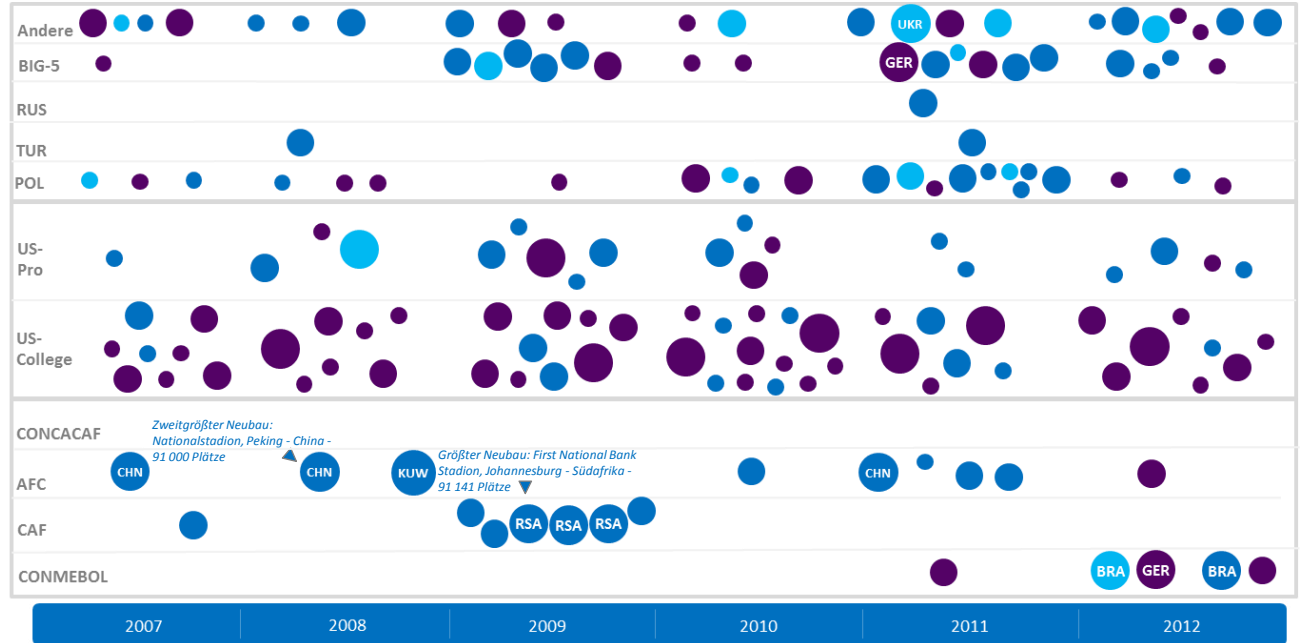


Zeitachse der Stadionprojekte ▼

UEFA

USA

Rest der Welt



Das erste, was in den USA auffällt, ist die große Anzahl Stadionprojekte für den College-Sport. Die Zahl und der Umfang der Projekte unterstreichen das Ausmaß an Investitionen in die Infrastruktur, die möglich sind, wenn die Spielergehälter nicht den Löwenanteil der Einnahmen verschlingen.

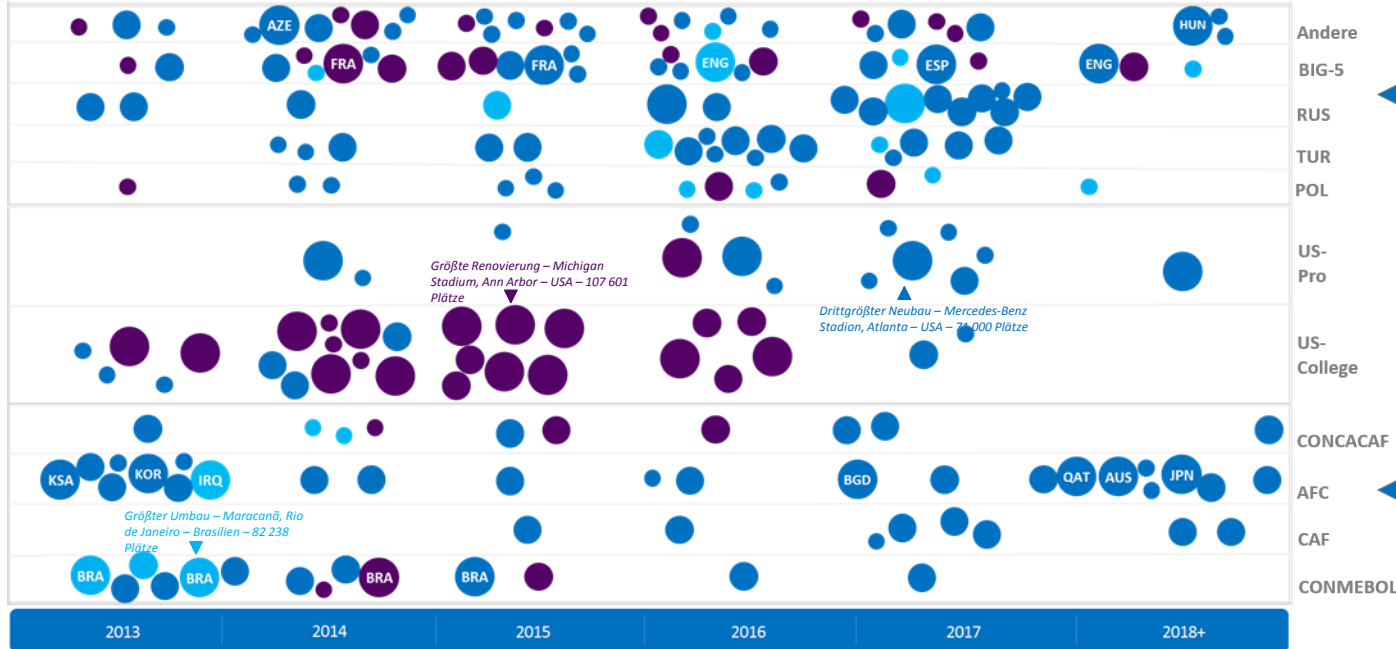
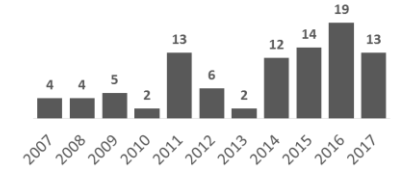
Die Bedeutung der NCAA Division I im American Football ist vielleicht außerhalb des Heimatmarktes nicht so bekannt, doch wie bereits der 6. Rang bei den Gesamtzuschauerzahlen im vorangehenden Abschnitt zeigt, handelt es sich um ein großes Geschäftsfeld.

In der Regel geht es bei diesen Projekten um die Modernisierung der riesigen Stadien, die im US-College-Sport weit verbreitet sind. Über Dreiviertel der 82 Projekte im US-College-Sport waren Renovierungen und über die Hälfte davon betrafen Kapazitäten von 30 000 und mehr.

▲ Bedeutende internationale Veranstaltungen waren der Auslöser für die meisten der größten Stadionprojekte im Rest der Welt (außerhalb von Europa und den USA). Dies betrifft auch die vier besonders erwähnten Projekte und die südafrikanischen Stadien, die speziell für die FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 2010 gebaut wurden.

Niedrige Zinssätze für die Finanzierung von Projekten sowie eine neue Generation von Kлубeigentümern und die verbesserte Gesundheit der Vereine (gefördert durch das finanzielle Fairplay) sind einige der Ursachen für die bemerkenswerte und willkommene Zunahme an neuen Vereins-Stadionprojekten in Europa. So wurden zwischen 2014 und 2017 insgesamt 58 neue oder umgebaute Vereinsstadion fertiggestellt, gegenüber 23 in der vorangehenden Vierjahresperiode (2010 bis 2013).

Neubauten und Umbauten von europäischen Klubstadion



Auf dieser zweiten Seite sind zahlreiche französische Stadionen enthalten, die für die UEFA EURO 2016 verwendet wurden, sowie russische Stadionen, die im Hinblick auf die FIFA-WM 2018 gebaut werden.

Zudem ist das bedeutende Programm für den Bau von Klubstadion, das zurzeit in der Türkei umgesetzt wird, hervorzuheben, mit 13 neuen oder umgebauten Stadionen, die 2016 und 2017 in Betrieb genommen werden.

Irak und Algerien sind zwei Länder, die eine relativ große Zahl von Stadionprojekten umsetzen (sieben bzw. sechs), ohne Ausrichter einer bedeutenden Veranstaltung zu sein.

Die FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 2014 war die treibende Kraft für den Um- und Neubau zahlreicher Stadionen in Brasilien in den Jahren 2013 und 2014.

In Katar, das als Ausrichter der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 bestimmt wurde, sind mehrere Projekte im Gang, deren Fertigstellung für nach 2017 bestätigt wurde.



KAPITEL

# 6

## Eigentumsverhältnisse der Klubs

## Eigentumsverhältnisse der Klubs: Höhepunkte

**44 Vereine der größten europäischen Ligen sind nunmehr in ausländischem Besitz, mit Eigentümern aus 18 verschiedenen Ländern.**

**Am ausgeprägtesten ist dieser Trend weiterhin in England, wo sich über die Hälfte der Vereine in den höchsten beiden Spielklassen in ausländischem Besitz befinden.**

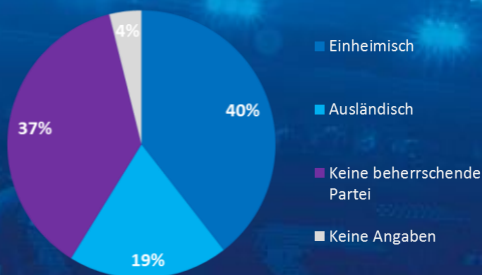
**2016 fanden die bis dato meisten Übernahmen durch ausländische Besitzer statt; bis November waren es zehn, acht davon durch chinesische Eigentümer.**

# Eigentumsverhältnisse der europäischen Klubs

Profil der Eigentumsverhältnisse der europäischen Klubs

Die nächsten Seiten dieses Berichts bieten einen Überblick über die Eigentumsverhältnisse der Klubs, Investorenprofile und Trends für 232 Vereine in 13 der bedeutenden europäischen Ligen.\* Die Analyse auf dieser Seite untersucht, ob die Vereine derzeit beherrschende Parteien aufweisen (die über 50% der Aktien besitzen) und ob die Mehrheitseigentümer Staatsbürger des Landes des Klubs oder Ausländer sind. Die nächste Seite geht vertiefter auf das Profil der Eigentümer und anderer bedeutender Investoren ein. Der Abschnitt endet mit einer Zeitachse des Eigentums durch Ausländer.

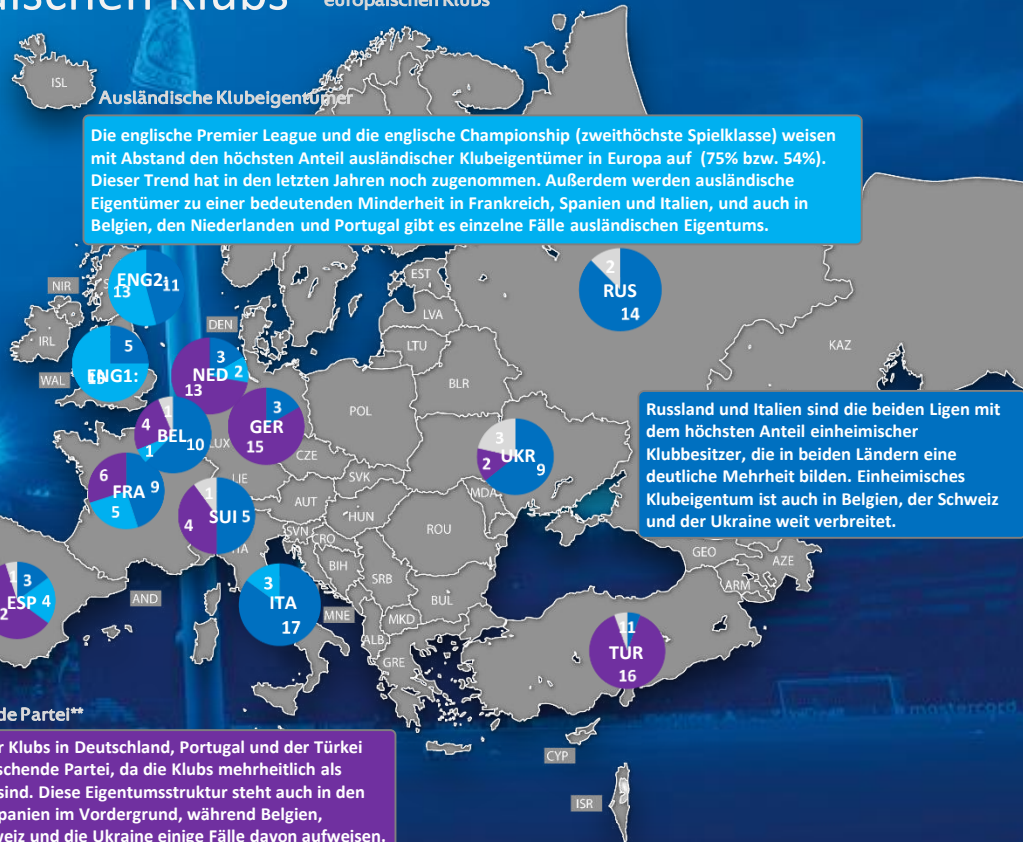
Art des Eigentums



Die Mehrheit der 232 Klubs in dieser Analyse weisen eine beherrschende Partei auf, eine wesentliche Minderheit (37%) hat allerdings keine. Die Rechtsform eines Vereins und der regulatorische Rahmen, in dem er tätig ist, wirken sich stark auf sein Eigentümerprofil aus. Dies erklärt die wesentlichen Unterschiede zwischen den Ligen, die aus den unterschiedlichen Aufteilungen und Farben der Tortendiagramme auf der Karte hervorgehen.

Keine beherrschende Partei\*\*

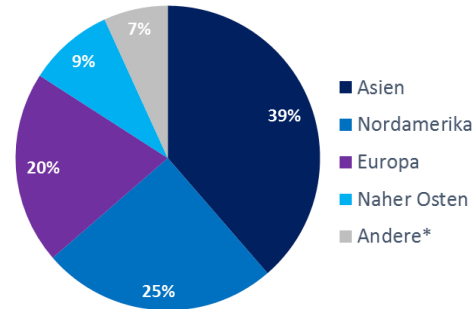
Über drei Viertel der Klubs in Deutschland, Portugal und der Türkei haben keine beherrschende Partei, da die Klubs mehrheitlich als Vereine organisiert sind. Diese Eigentumsstruktur steht auch in den Niederlanden und Spanien im Vordergrund, während Belgien, Frankreich, die Schweiz und die Ukraine einige Fälle davon aufweisen.



\* Die Informationen wurden aus Klubprofilen, die im Rahmen des Klublizenzierungsverfahrens (März bis Juli 2016) eingereicht wurden sowie aus Sekundärforschung der UEFA (bis November 2016) zusammengetragen. \*\* Keine beherrschende Partei bedeutet in dieser Analyse, dass kein einzelner Eigentümer und keine Gruppe von Eigentümern, die abgestimmt handeln, über mehr als 50% der Stimmrechtsanteile verfügt.

# Herkunft und Zielländer ausländischer Eigentümer und Investoren

Herkunft der ausländischen Eigentümer



Die Region Asien bietet die größte Quelle ausländischer Investitionen mit 17 Klubs, die ausländisches Mehrheitseigentum aufweisen. Per November 2016 sind neun Vereine unter chinesischer Kontrolle und chinesische Eigentümer sind in sechs verschiedenen Ligen präsent, was sie zu den am weitesten verbreiteten ausländischen Eigentümergruppe macht. Zudem haben sechs Klubs bedeutende, jedoch nicht beherrschende chinesische Investitionen erhalten. Neben China sind auch Thailand, Malaysia und Indien Herkunftsländer von mehreren Investitionen in Klubs.

Nordamerika, insbesondere die USA, ist die zweitgrößte Quelle von Investitionen in europäische Klubs. Per November 2016 befinden sich 10 Klubs aus 4 verschiedenen Ligen (englische Premier League und Championship, italienische Serie A und seit kurzem französische Ligue 1) in amerikanischem Eigentum.

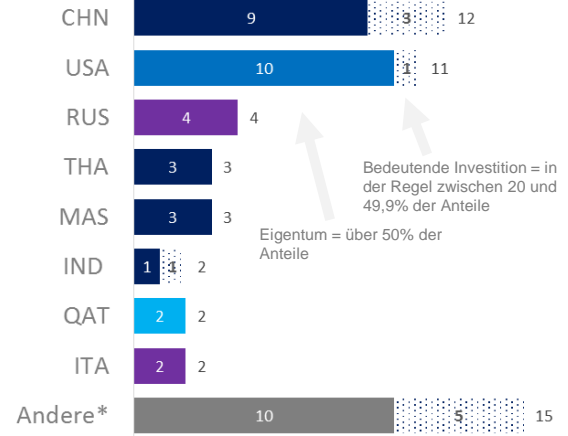
Insgesamt 20% aller ausländischen Investitionen stammen aus europäischen Ländern – von europäischen Investoren, die einen Klub einer Liga aus einem europäischen Land, von dem sie nicht Staatsangehörige sind, besitzen oder darin investieren. Die beiden meistvertretenen Nationalitäten in dieser Investorengruppe sind Russen und Italiener. Per November 2016 sind vier Klubs in drei Ligen außerhalb Russlands im Besitz russischer Investoren (französische Ligue 1, englische Premier League und niederländische Eredivisie) und die beiden höchsten Spielklassen in England weisen je einen italienischen Eigentümer auf.

Der Nahe Osten ist eine weitere Region, die sich aktiv an europäischen Klubs beteiligt, wobei in den letzten Jahren mehrere sehr bedeutende Investitionen in Klubeigentum getätigt wurden. Die derzeitigen Eigentümer von Paris Saint-Germain und dem FC Málaga stammen aus Katar, jene von Manchester City aus den VAE, die Eigentümer von Nottingham Forest aus Kuwait und Investoren aus Bahrain haben einen wesentlichen Minderheitsanteil an Leeds United erworben.

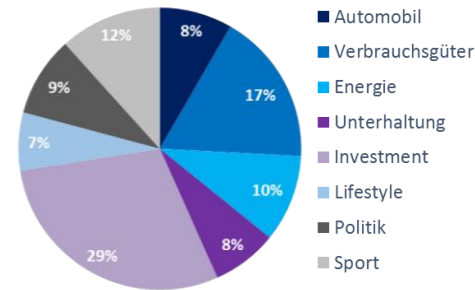
Verteilung des ausländischen Eigentums und der ausländischen Investitionen (Anzahl Ligen)



Nationalität ausländischer Eigentümer und bedeutender Investoren (Anzahl Klubs)



Vermögensquellen der Investoren



In früheren Jahrzehnten konnte die Quelle des Vermögens der Eigentümer in der Regel zu einer besonderen lokalen Industrie, einem Sektor oder einer Tätigkeit zurückverfolgt werden. Die Ankunft superreicher Investoren aus Übersee erschwert die Analyse, da diese Investoren oft über mehrere Vermögensquellen verfügen. Dennoch bietet das Tortendiagramm links einen groben Überblick über die primären Vermögensquellen.

\* „Andere“ umfasst Klubeigentümer aus Ägypten, Belgien, Brasilien, Iran, Kanada, Kuwait, Polen, der Schweiz, Singapur und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die fünf anderen nicht beherrschenden Investitionen stammen von Investoren aus Bahrain, Indonesien, Island, Lettland und Usbekistan.

# Zeitachse zur ausländischen Eigentümerschaft

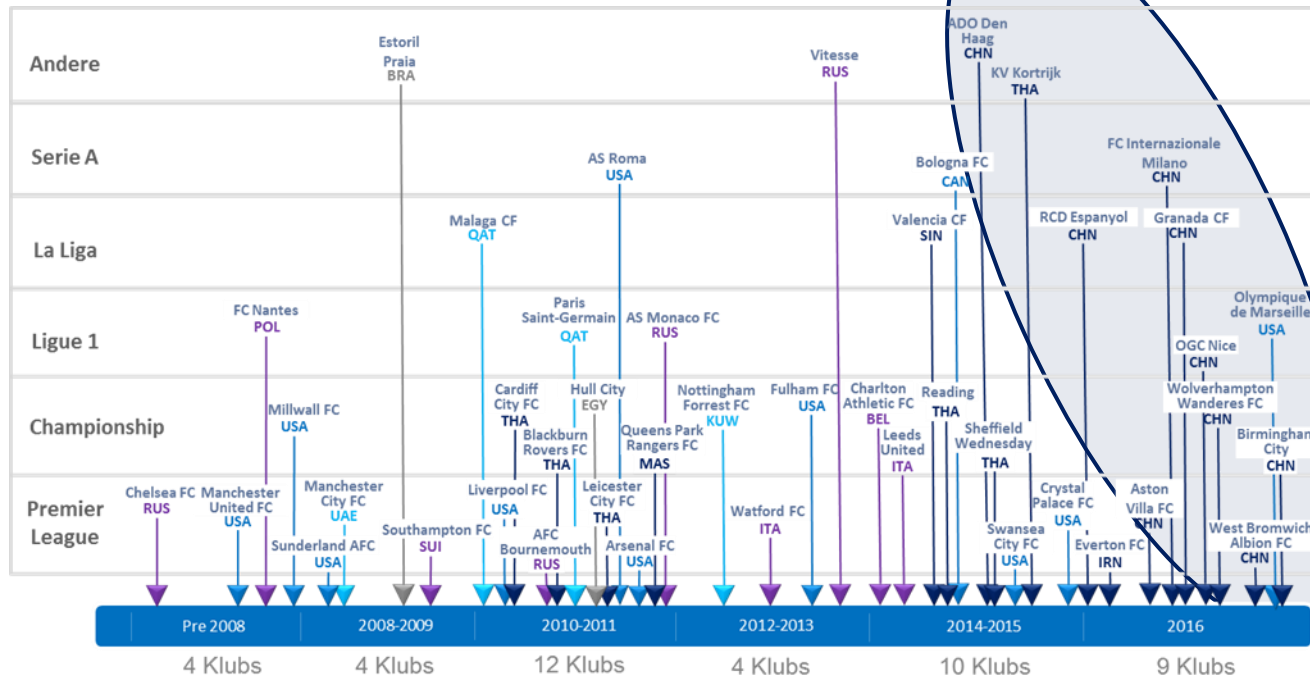
Die zweitgrößte Quelle ausländischen Eigentums kommt aus Nordamerika, vor allem aus den USA. Von den 13 Klubs in der englischen Premier League befinden sich sechs in amerikanischem Eigentum. Amerikaner waren die ersten nicht-europäischen ausländischen Eigentümer, und ihr Zustrom war über die Zeit hinweg ziemlich konsistent.

Der größte Anteil ausländischen Eigentums im europäischen Klubfußball kommt aus Asien. Wie die Zeitachse zeigt, gewannen asiatische Eigentümer vor allem in der letzten Spielzeit (2015/16) an Bedeutung. Von den zehn neuen Eigentümern, die 2016 in europäische Erstligaklubs investierten, stammen acht aus China. Bemerkenswert ist auch, dass chinesische Investoren in den ersten 11 Monaten des Jahres 2016 in Klubs aus fünf verschiedenen Ligen investiert haben\*.

Neun ausländische Eigentümer sind Europäer. Diese Eigentümer stammen aus fünf verschiedenen Ländern und vier von ihnen sind Russen. In dieser Stichprobe von Klubs aus 13 Ligen waren russische Investitionen auch das am längsten bestehende aktive ausländische Eigentum (seit 2003).

Die vierte und kleinste Quelle ausländischen Eigentums ist der Nahe Osten: Vier Klubs haben einen Eigentümer aus dieser Region. Diese Klubs kommen aus vier verschiedenen Ligen: englische Premier League, englische Championship, französische Ligue1 und spanische La Liga.

Neuer Zustrom an chinesischem Klubeigentum



\* Der AC Mailand vollzieht gerade einen Eigentümerwechsel, doch das Geschäft war zum Zeitpunkt dieser Analyse noch nicht abgeschlossen und wurde daher nicht in die Grafik aufgenommen.



KAPITEL

# 7

## Klub-Sponsoring

## Klub-Sponsoring: Höhepunkte

**Knapp die Hälfte aller europäischen Klubs wird von einem der drei großen Ausrüster (adidas, Nike, Puma) ausgerüstet.**

**Eine größere Vielfalt herrscht beim Klub-Sponsoring, wo nur 6% der Sponsoren auf mehreren Vereinstrikots präsent sind.**

**25% der Stadien in den Top-16-Ligen Europas weisen kommerzielle Namensrechte auf.**

# Profil der Ausrüster der Klubs

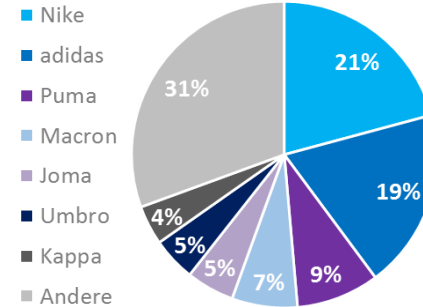
In diesem Abschnitt werden drei der häufigsten Arten von Klub-Sponsoring analysiert: Ausrüster, Haupt-Trikotsponsoren und Namensrechte der Klubstadien für alle Klubs in den 16 kommerziell erfolgreichsten europäischen Ligen.

**Ausrüster**  
 Marken, welche die Ausrüstung für Fußballklubs und Nationalmannschaften herstellen.

**Trikotsponsoren**  
 Hauptsponsoren auf der Vorderseite der Trikots, die in der Regel auch die wichtigsten Klub-Sponsoren sind.

**Inhaber der Stadion-Namensrechte**  
 Sponsoren, die dafür bezahlen, dass ihre Marke Teil eines Stadionnamens wird.

Anteil der europäischen Klubmannschaften pro Ausrüster



Die drei üblichsten Ausrüster liefern knapp die Hälfte der Ausrüstung für die Klubs in den 16 kommerziell erfolgreichsten Ligen. Dieselben drei Unternehmen rüsten zudem 75% der Nationalmannschaften der 55 UEFA-Mitgliedsverbände aus.

Ausrüster und Key Accounts

Rang	Ausrüster	Verbände	Klubs	Total	Key Accounts
1	adidas	24	41	65	Manchester United, Real Madrid, Bayern München
2	Nike	12	43	55	FC Barcelona, Paris Saint-Germain, Manchester City
3	PUMA	5	19	24	FC Arsenal, Borussia Dortmund, Leicester City
4	Macron	1	15	16	OGC Nizza, Sporting Lissabon, Lazio Rom
5	Umbro	3	10	13	FC Everton, West Ham United, PSV Eindhoven
6	Joma	2	12	14	Swansea City, FC Villarreal, Sampdoria Genua
7	Jako	2	8	10	Bayer 04 Leverkusen, SC Heerenveen
8	Kappa		9	9	SSC Neapel, Borussia Mönchengladbach
9	Lotto Sport		8	8	TSG 1899 Hoffenheim, CFC Genua
10	Hummel	1	6	7	SC Freiburg, Brøndby Kopenhagen
11	New Balance		6	6	FC Liverpool, FC Porto, FC Sevilla, Celtic Glasgow
12	Errea	1	4	5	Norwich City, Delfino Pescara 1936
13	Under Armour		4	4	Tottenham Hotspur, FC Southampton
14	Andere	3	29	32	AFC Bournemouth, AC Florenz, AS Saint-Étienne

Verschiedene Ausrüster konzentrieren sich ausschließlich auf Klubmannschaften.

# Profil der Trikotsponsoren der Klubs

Zwar ist eine geringe Zahl von Sponsoren auf der Vorderseite der Trikots von mehr als einem Klub zu finden, doch ein mehrfaches Sponsoring ist in der Praxis ziemlich selten. Nur 14 der 227 Trikotsponsoren (6%) in den 16 kommerziell erfolgreichsten Ligen sponsern mehr als einen Klub. Zu Beginn der Spielzeit 2016/17 hatten 9% der Vereine keinen Trikotvertrag.

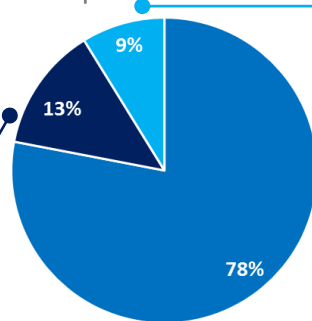
Die 14 Sponsoren, die mehr als einen Klub sponsern, decken gemeinsam 36 Klubs (13%) ab. Der aktivste Trikotsponsor in diesen großen Ligen ist die Fluggesellschaft Emirates, die sechs bedeutende Trikotsponsoring-Verträge in sechs verschiedenen Ländern abgeschlossen hat. Nur vier weitere Trikotsponsoren sind in mehr als einem Land vertreten, nämlich KIA (drei Klubs in zwei Ländern) und Gazprom, Intersport und Red Bull (je ein Klub in zwei Ländern).

Zwei Wettanbieter in England weisen die höchste Konzentration an Sponsoring-Verträgen innerhalb eines Landes auf: 888sport (vier Klubs in der Championship) und Dafabet (zwei Klubs in der Premier League und einen in der Championship).

## Trikotsponsoren und deren Key Accounts

Rang	Sponsor	Total	Key Accounts
1	Emirates Airline	6	Real Madrid, Paris Saint-Germain, FC Arsenal, AC Mailand
2	888sport	4	Birmingham City, Nottingham Forest, FC Brentford
3	Dafabet	3	FC Burnley, AFC Sunderland, Blackburn Rovers
4	Kia	3	Girondins Bordeaux, Vitória Setúbal, Belenenses Lissabon
5	Banco BIC	2	FC Arouca, Estoril Praia
6	Carlsberg	2	FC Kopenhagen, Odense BK
7	Estrella de Galicia	2	Celta Vigo, Deportivo La Coruña
8	Gazprom	2	FC Schalke 04, Zenit St. Petersburg
9	Intersport	2	Olympique Marseille, Wigan Athletic
10	Mansion	2	AFC Bournemouth, Crystal Palace
11	MEO	2	FC Porto, FC Rio Ave
12	Mestre da Cor	2	Boavista Porto, CD Feirense
13	Red Bull	2	Red Bull Salzburg, RB Leipzig
14	Santander Totta	2	Marítimo Funchal, CD Nacional Funchal
15	Andere	212	

Anteil der Klubs mit alleinigem, geteiltem oder keinem Trikotsponsor



Klubs aus 8 der 16 Ligen in dieser Analyse begannen die Saison ohne Trikotsponsor. Den höchsten Anteil Klubs ohne Trikotsponsor verzeichnete die ukrainische Premier League (5 von 12), wobei auch fünf italienische und vier portugiesische Klubs 2016/17 ohne Sponsor auf ihren Trikots antraten.

- Alleinig
- Geteilt
- Kein Sponsor

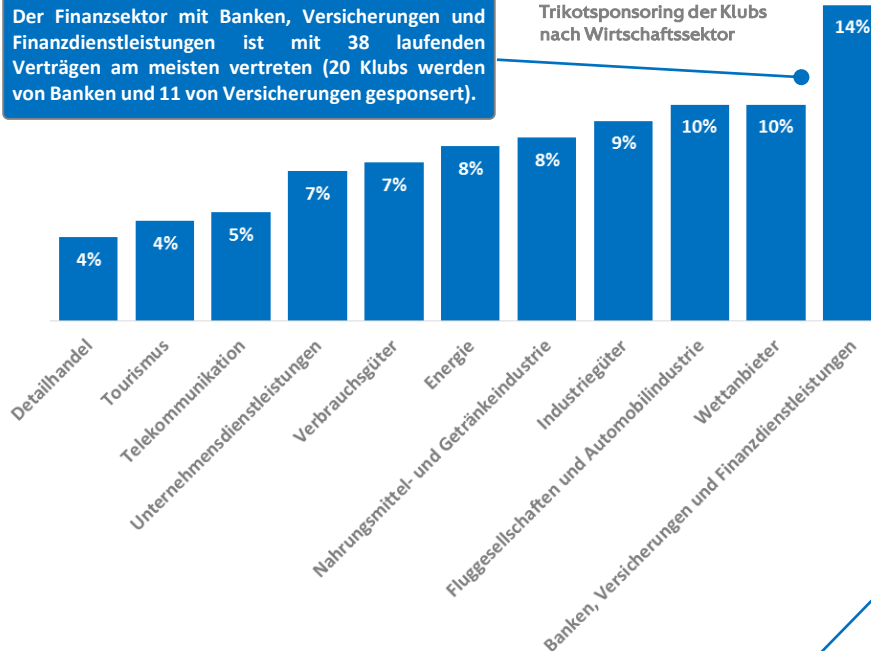
Die Analyse auf diesen beiden Seiten konzentriert sich auf die „Haupt-Trikotsponsoren“. Dabei ist zu vermerken, dass die Vereine in immer mehr Ligen verschiedene Trikotsponsoren für Heim- und Auswärtsspiele oder für Meisterschafts- und UEFA-Spiele haben dürfen.

Außerdem wird zusätzliches Sponsoring auf Socken und Hosen oder auf dem Rücken oder den Ärmeln des Trikots immer üblicher; die englische Premier League erlaubt letzteres zum ersten Mal ab 2017/18. Die größten Klubs haben zudem finanziell bedeutende Verträge für Sponsoring auf ihrer Trainingsbekleidung abgeschlossen.

# Trikotsponsoring der Klubs nach Wirtschaftssector

Der Finanzsektor mit Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist mit 38 laufenden Verträgen am meisten vertreten (20 Klubs werden von Banken und 11 von Versicherungen gesponsert).

Trikotsponsoring der Klubs nach Wirtschaftssector



Die zweit- und dritthöchste Konzentration eines Sektors findet sich in der Ukraine, wo 42% der Trikotonsoren der Klubs Hersteller von Industrieprodukten sind, und in der Schweiz, wo 40% der Trikotonsoren der Klubs aus dem Bank-, Versicherungs- und Finanzdienstleistungssektor stammen.

Die üblichste Quelle für das Trikotonsponsoring unterscheidet sich stark zwischen den Ländern. Die höchste Konzentration auf einen Sektor in einer europäischen Topliga weist die englische Premier League auf, wo 45% der Klubs Wettanbieter als Trikotonsoren haben. Wettanbieter sind allerdings nur in den beiden englischen Topligen stark verbreitet; in Belgien und der Türkei sind sie relativ verbreitet. In mehreren anderen Ländern unterliegen sie Einschränkungen.

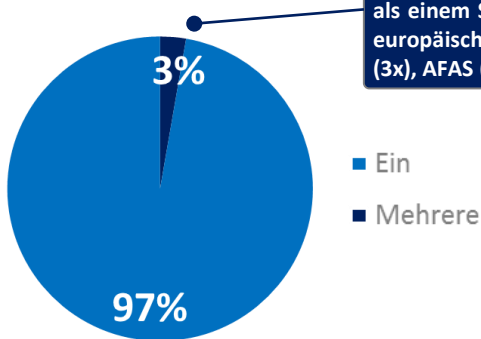
Üblichste Wirtschaftssectoren

	Stark verbreitet > 25%	Verbreitet 11-25%
Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungen	BEL, SUI	DEN, ENG1, ENG2, GER1, GER2, NED, POR
Fluggesellschaften und Automobilindustrie	FRA, ITA	ENG1, GER1, POR
Wettanbieter	ENG1, ENG2	BEL, TUR
Industriegüter	UKR	AUT, BEL, GER2, ITA, POR, RUS, TUR
Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie	DEN	AUT, GER1, GER2, TUR
Energie	NED, RUS	AUT, GER1
Verbrauchsgüter	GER2, SUI	POR, TUR
Unternehmensdienstleistungen	NED	FRA, GER1, UKR
Telekommunikation		BEL, NED, POR
Tourismus		ESP, FRA
Detailhandel		DEN, GER1
Andere	RUS	ESP, TUR

# Profil der Namensrechte der Klubstadien

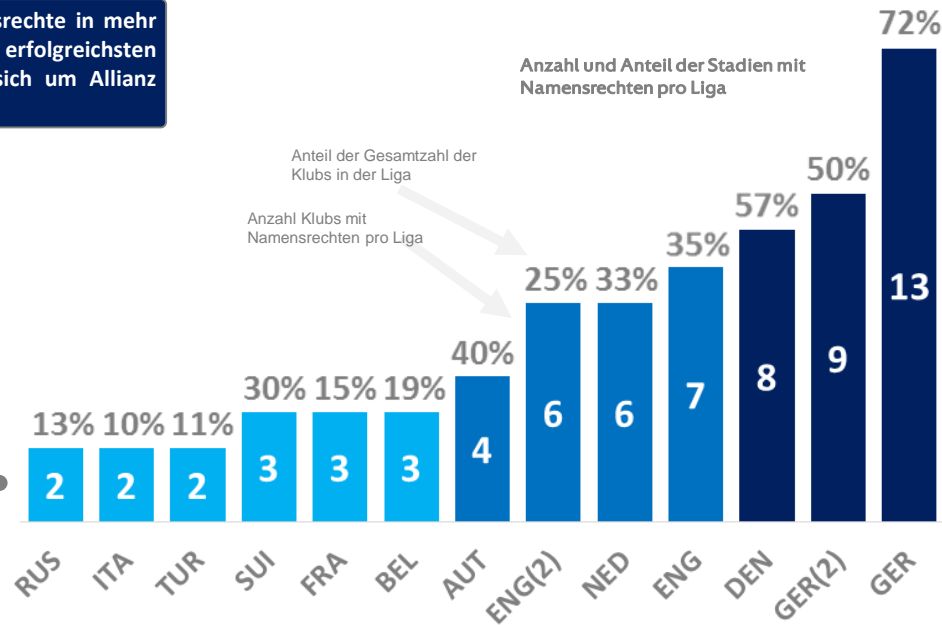
In den 16 Ligen mit den höchsten kommerziellen Einnahmen bestehen bei genau einem Viertel der Stadien kommerzielle Namensrechtsverträge. Die Verteilung unterscheidet sich allerdings stark zwischen den Ländern: Namensrechte kommen bei über der Hälfte der deutschen und dänischen Klubstadien zum Tragen, jedoch bei keinem Stadion in Portugal, Spanien oder der Ukraine.\*

Marken, die Stadion-Namensrechte mit einem oder mehreren Klubs aufweisen



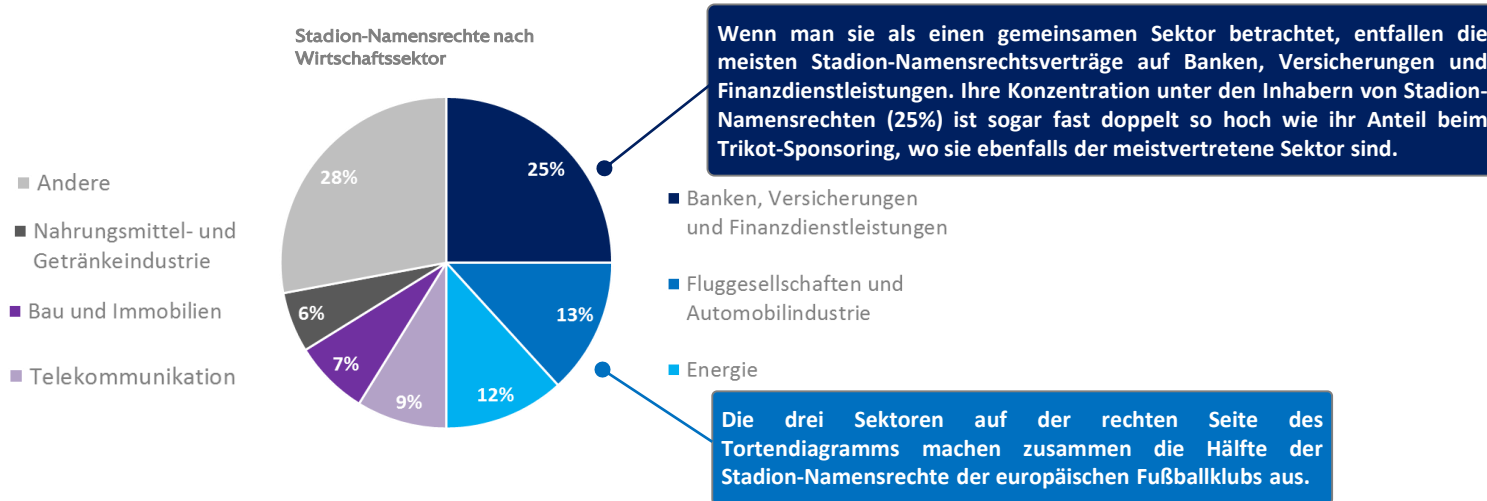
Nur drei Marken haben Stadion-Namensrechte in mehr als einem Stadion in den 16 kommerziell erfolgreichsten europäischen Ligen. Dabei handelt es sich um Allianz (3x), AFAS (2x) und Red Bull (2x).

Das Balkendiagramm zeigt, dass Klubs in 13 verschiedenen europäischen Ligen laufende Verträge über Stadion-Namensrechte aufweisen. Ausnahmen bilden die spanische La Liga, die portugiesische Primeira Liga und die Ukrainische Premier League.\*



\* Ein Verein in der spanischen La Liga (Espanyol Barcelona) hatte 2014 und 2015 einen laufenden Stadion-Namensrechtsvertrag, verzichtete jedoch zu Beginn der Spielzeit 2016/17 auf einen Sponsor in seinem Stadionnamen. Außerdem verwenden ein Klub in der zweithöchsten Spielklasse Spaniens (RCD Mallorca) und eine Multisport-Arena Namensrechte.

# Namensrechte der Klubstadien nach Wirtschaftssector



## Zunehmend verbreitete Einnahmequelle

Außerhalb der in diesem Abschnitt gründlich analysierten 16 Ligen bestehen zahlreiche Namensrechtsverträge bei Fußballstadien in Finnland, Irland, Norwegen, Polen, Schottland und Schweden (mindestens zwei pro Land). Insgesamt verwenden 115 Fußballstadien und weitere 80 Stadien und Arenen in Europa Namensrechte.

Stadion-Namensrechte verbreiteten sich zuerst in Nordamerika, wo die meisten neuen American-Football-Stadien, Baseball-Stadien, Mehrzweckstadien und Arenen teilweise über diesen Kanal finanziert werden. Über 300 bedeutende US-Stadien haben Namensrechtsverträge. Diese Praxis breitet sich über die ganze Welt aus, und heute verfügen in Japan und in Australien je rund 30 Stadien über laufende kommerzielle Namensrechtsverträge.



KAPITEL

# 8

Einnahmen der Klubs

## Einnahmen der Klubs: Höhepunkte

Die Einnahmen der europäischen Klubs betragen heute das **SECHSFACHE** von 1996; sie stiegen durchschnittlich um über 9% pro Jahr.

Das Ertragswachstum seit 2009 verlief unterschiedlich: Im Durchschnitt wuchsen die Einnahmen eines Klubs der englischen Premier League **FÜNFMAL** stärker als jene eines Klubs der italienischen Serie A oder der französischen Ligue 1.

Die Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen der Top-15-Klubs stiegen seit 2009 um EUR 1,5 Mrd., gegenüber weniger als EUR 500 Mio. für die übrigen 700 Klubs.

# Langfristiges Ertragswachstum der europäischen Klubs



Die Einnahmen der europäischen Klubs sind in den letzten 20 Jahren mit einer durchschnittlichen Rate von 9,3% pro Jahr laufend gestiegen.\*

Die Einnahmen der Klubs haben sich gegenüber 2004 mehr als verdoppelt und gegenüber 1996 gar nahezu versechsfacht.

Ein langfristiges Ertragswachstum von diesem Ausmaß und dieser Konsistenz ist außerordentlich, vor allem, da der Fußball seit langem Bestand hat, und viele Ligen schon seit über einem Jahrhundert bestehen. Dies beweist das weiterhin zunehmende Interesse am europäischen Fußball und seine Gesundheit.

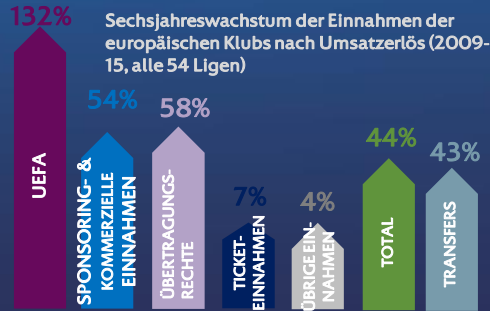
\* Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (Compound average growth rate). Quelle: Die Daten von allen europäischen Erstligaklubs, die der UEFA seit 2007 direkt unterbreitet werden. Vorher waren keine europaweiten Daten verfügbar, doch viele der größten Ligen erhoben Daten, die in der seit 1996 veröffentlichten Annual Football Review von Deloitte zusammengefasst werden. Die gesamten aggregierten Einnahmen und Gehälter der europäischen Topligen zwischen 1996 und 2006 wurden geschätzt, indem die Zahlen für die fehlenden Ligen im Verhältnis von 68:32 (bekannte Top-5-Daten: extrapolierte Daten der Nicht-Top-5-Ligen) extrapoliert wurden.

# Mittelfristiges Ertragswachstum der europäischen Klubs

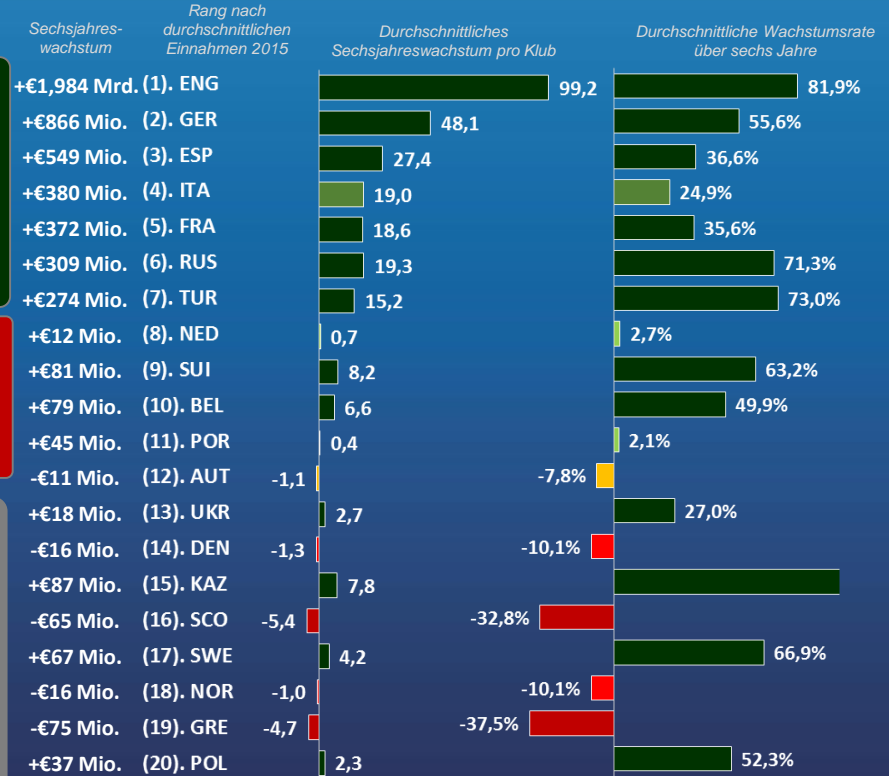
Ertragswachstum über sechs Jahre (aggregierter Anstieg der Liga, Anstieg pro Klub in EUR Mio. und prozentuales Wachstum)\*

Mittelfristig betrachtet (Finanzjahr 2009-15, was üblicherweise 2 TV-Zyklen entspricht) haben die Klubs in den Top-10-Ligen (nach durchschnittlichen Einnahmen) ihre Einnahmen im Durchschnitt um 49% gesteigert. In absoluten Zahlen haben die englischen Klubs ihren Vorsprung bei den Einnahmen mit einem Anstieg von EUR 99,2 Mio. pro Klub ausgebaut. Die deutschen Klubs konsolidierten ihren zweiten Rang vor Spanien mit einem Ertragswachstum von EUR 48,1 Mio. pro Klub im Vergleich zu EUR 27,4 Mio. bei den spanischen Vereinen. Die Klubs der nächsten vier Ligen, alle in Ländern mit hohen Bevölkerungszahlen, wiesen mit durchschnittlich EUR 15 Mio. bis EUR 20 Mio. pro Klub ebenfalls ein gesundes Wachstum auf.

Weiter unten in der Rangliste war das Ertragswachstum durchzogener, da die Klubs in Ländern mit geringeren Bevölkerungszahlen nicht von einem ähnlich hohen Wachstum der TV-Einnahmen profitieren konnten. Klubs aus Belgien, Kasachstan und der Schweiz waren vergleichsweise am erfolgreichsten bei der Steigerung ihrer Einnahmen, dagegen gingen die durchschnittlichen Einnahmen in Dänemark, Griechenland, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Portugal und Schottland zurück oder stiegen nur geringfügig.\*\*



Über zwei TV-Zyklen stiegen die gesamten Einnahmen der europäischen Klubs um 44%. Die Zusammensetzung der Einnahmen hat sich verändert, da ein bescheidenes Wachstum bei den Ticketeinnahmen und den übrigen Einnahmen (vor allem Spenden) deren Anteil zurückgehen ließ. Die (nicht in den Einnahmen enthaltenen) Bruttotransferausgaben stiegen in gleichem Ausmaß wie die Gesamteinnahmen.

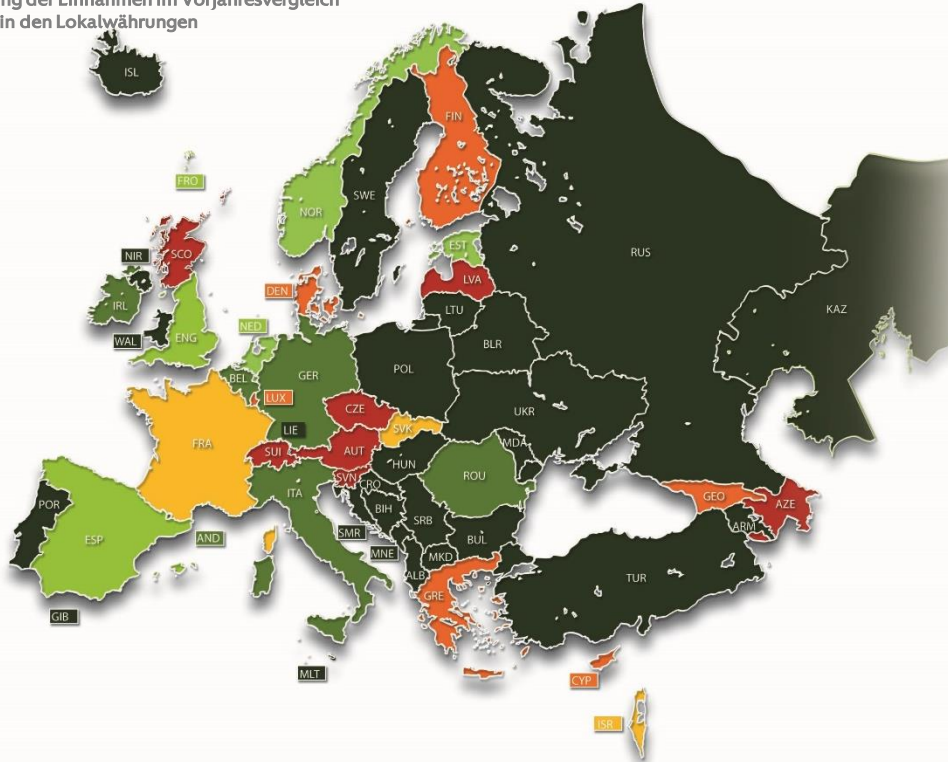


\* 2009 endendes Finanzjahr (2009) bis 2015 endendes Finanzjahr (2015).

\*\* Die durchschnittlichen Einnahmen der schottischen Klubs gingen teilweise infolge des Zwangsabstiegs der Glasgow Rangers, eines der beiden größten Klubs in Schottland, zurück.

# Kurzfristiges Ertragswachstum der europäischen Klubs im Finanzjahr 2015

Entwicklung der Einnahmen im Vorjahresvergleich (2014-15) in den Lokalwährungen



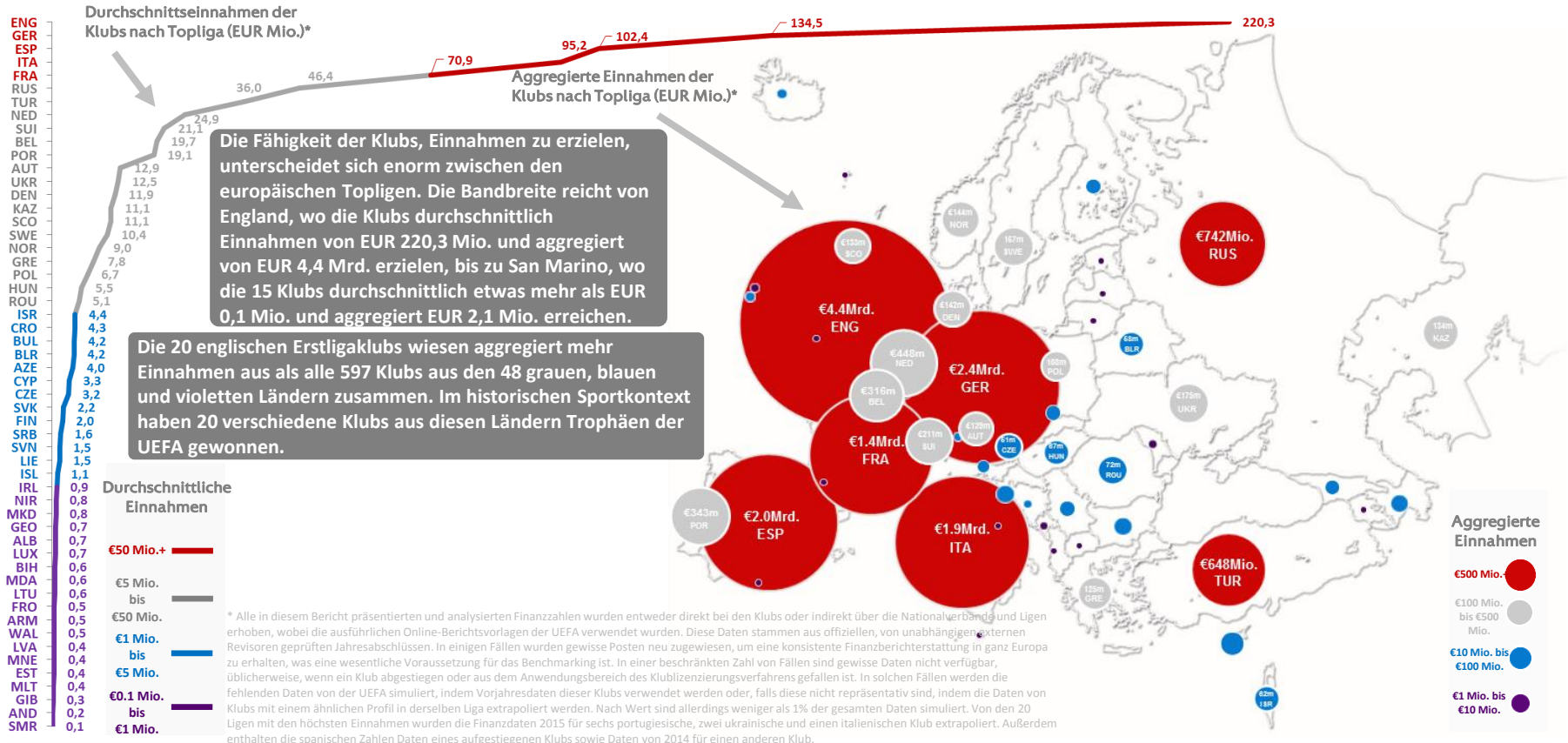
Während die gesamten Einnahmen der europäischen Klubs laufend gestiegen sind, weisen die Entwicklungen in den einzelnen Ländern naturgemäß gewisse Schwankungen auf. Für Ligen mit mittlerem Einkommen kann das Verpassen der Gruppenphase der UEFA Champions League durch einen Klub den Trend bestimmen, wovon alle dunkelroten Länder (Rückgang der Einnahmen um >10%) betroffen sind. Auf der anderen Seite zeigt die Karte deutlich die Rückkehr zu einem höheren Wachstum der Einnahmen der Klubs in Osteuropa und auf dem Balkan, nachdem die Entwicklung in den letzten Jahren durchgezogen gewesen war.

Der allgemeine Aufwärtstrend in Europa zwischen 2014 und 2015 kommt klar zum Ausdruck, wobei 38 Ligen ein Wachstum verzeichneten, 32 davon gar ein deutliches Wachstum von über 5%.

Durchschnittliche Ertragsentwicklung der Klubs 2014-15

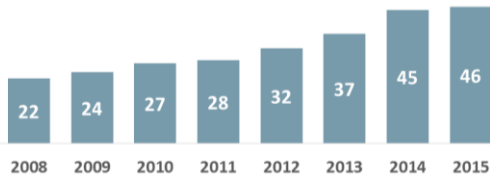
>+10%	26x
+5% bis +10%	6x
+0% bis +5%	6x
0% bis -5%	3x
-5% bis -10%	6x
>-10%	7x

# Aggregierte und Durchschnittseinnahmen nach Land



# Einnahmen und Ertragswachstum: Top-30-Klubs

Klubs mit jährlichen Einnahmen von über EUR 100 Mio.

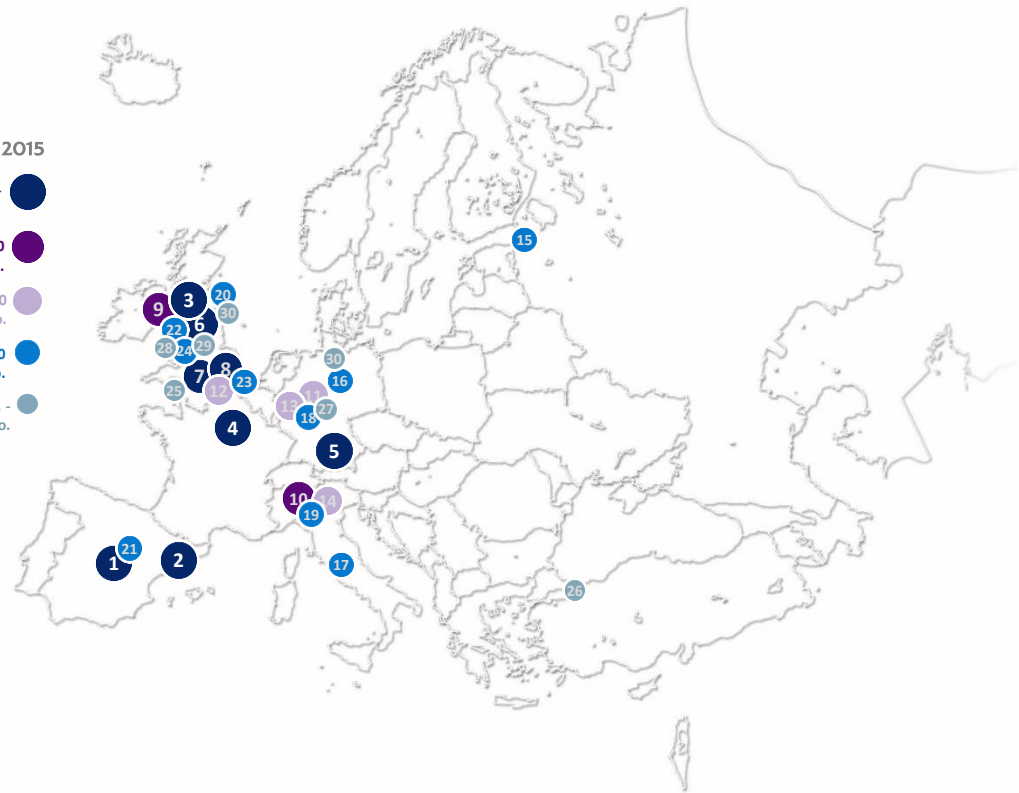


Insgesamt verzeichnen nun rekordmäßige 46 Vereine in Europa Einnahmen von über EUR 100 Mio.

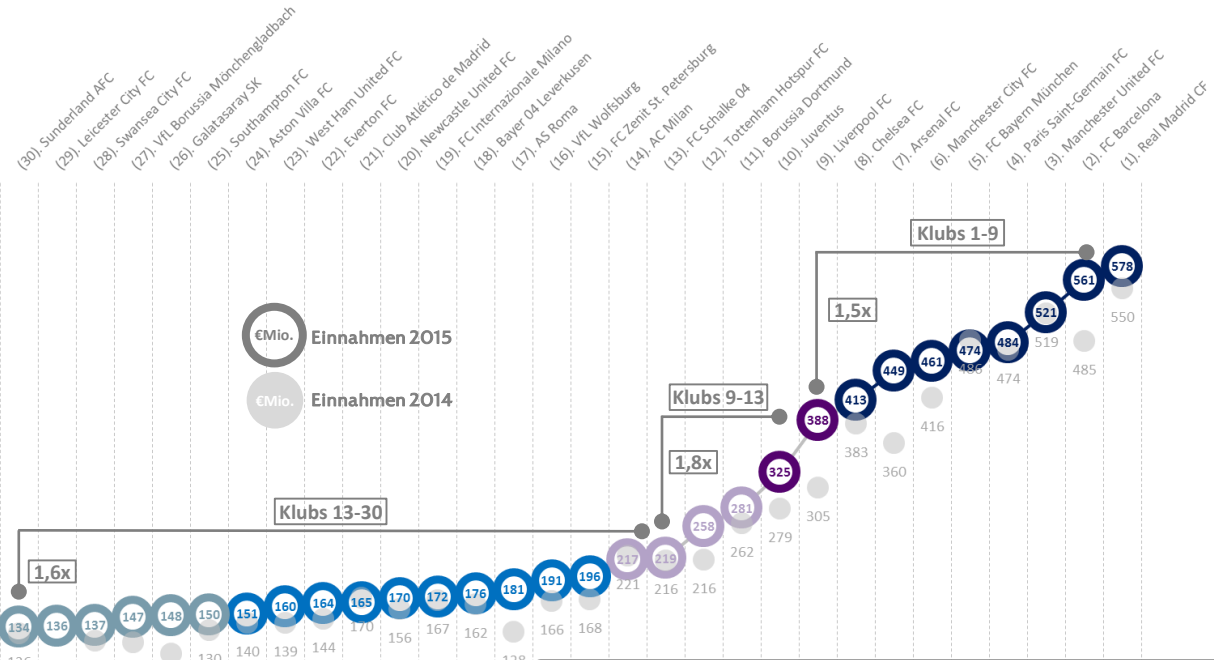
Diese Top-30-Liste zeigt nicht nur die größten Klubs Europas nach Einnahmen, sondern jene weltweit. Der Fußball ist zwar eine globale Sportart, die Karte unterstreicht jedoch die geografische Konzentration dieses Vermögens.

Nur ein Klub (Lazio Rom) stieß 2015 neu zu den Top 30, während der verbesserte TV-Vertrag in England letztes Jahr zu acht Neueintritten geführt hatte.

Einnahmen 2015



Rang	Verein	Land	2015	Wachstum gegenüber Vorjahr	Wachstumsrate
1	Real Madrid	ESP	€578m	€28m	5%
2	FC Barcelona	ESP	€561m	€76m	16%
3	Manchester United	ENG	€521m	€1m	0%
4	Paris Saint-Germain	FRA	€484m	€10m	2%
5	Bayern München	GER	€474m	-€12m	-2%
6	Manchester City	ENG	€461m	€45m	11%
7	FC Arsenal	ENG	€449m	€89m	25%
8	FC Chelsea	ENG	€413m	€30m	8%
9	FC Liverpool	ENG	€388m	€83m	27%
10	Juventus Turin	ITA	€325m	€45m	16%
11	Borussia Dortmund	GER	€281m	€19m	7%
12	Tottenham Hotspur	ENG	€258m	€42m	19%
13	Schalke 04	GER	€219m	€3m	1%
14	AC Mailand	ITA	€217m	-€4m	-2%
15	Zenit St. Petersburg	RUS	€196m	€29m	17%
16	VfL Wolfsburg	GER	€191m	€26m	16%
17	AS Rom	ITA	€181m	€53m	41%
18	Bayer 04 Leverkusen	GER	€176m	€14m	9%
19	Inter Mailand	ITA	€172m	€5m	3%
20	Newcastle United	ENG	€170m	€15m	10%
21	Atlético Madrid	ESP	€165m	-€5m	-3%
22	FC Everton	ENG	€164m	€20m	14%
23	West Ham United	ENG	€160m	€21m	15%
24	Aston Villa	ENG	€151m	€11m	8%
25	FC Southampton	ENG	€150m	€20m	15%
26	Galatasaray Istanbul	TUR	€148m	€47m	47%
27	Borussia Mönchengladbach	GER	€147m	€32m	28%
28	Swansea City	ENG	€137m	€20m	17%
29	Leicester City	ENG	€136m	€99m	266%
30	AFC Sunderland	ENG	€134m	€8m	7%
1-30	Durchschnitt		€274m	€29m	
1-30	Aggregiert		€ 8 206m	€867m	12%



Die Top-30-Klubs erzielten im Finanzjahr 2015 Einnahmen von über EUR 8,2 Mrd., was 49% aller Einnahmen der europäischen Erstligaklubs ausmacht. Von diesen 30 Klubs verzeichneten 27 steigende Einnahmen im Finanzjahr 2015 und die durchschnittliche Wachstumsrate von 12% lag nur knapp unter den 14% des Finanzjahres 2014.

Im letztjährigen Bericht wurden die zwei Geschwindigkeiten beim Wachstum der kommerziellen Einnahmen der Klubs über die letzten fünf Jahre und der sich ausdehnende Abstand zwischen den „globalen Superklubs“ und den anderen großen Vereinen aufgezeigt. Während das Wachstum der Einnahmen und der Kaufkraft bei den Klubs auf den Rängen 13 bis 30 relativ einheitlich verlief (1,6x), gab es einen sehr viel steileren relativen Anstieg zwischen den Klubs auf den Rängen 9 bis 13, d.h. vom FC Schalke 04 zum FC Liverpool (1,8x).

# Einnahmen der europäischen Vereine nach Art

**Die Einnahmen der Klubs stiegen zwischen 2014 und 2015 um 6,3%, nachdem der Anstieg im Vorjahr 5,7% betragen hatte.**

In diesem Bericht werden zwei Wachstumsraten verwendet. Die Wachstumsrate in Euro bietet den besten Vergleich der relativen Wettbewerbsfähigkeit zwischen den Ligen und Klubs, während die Wachstumsrate in der Nationalwährung den zugrunde liegenden Trend für jedes Land und jeden Klub aufzeigt.

Die Einnahmen aus nationalen Übertragungsrechten stiegen 2015 um solide 5%, nachdem sie 2014 infolge des neuen TV-Zyklus der englischen Premier League einen sprunghaften Anstieg von 17% verzeichnet hatten.

Das Wachstum der Einnahmen aus Übertragungsrechten war 2015 in erster Linie auf das erste Jahr des neuen Rechtezyklus in Italien (EUR 73 Mio./+8%) und der Türkei (EUR 73 Mio./+26%) zurückzuführen, verbunden mit zusätzlichen Anstiegen in der Mitte des Zyklus in Deutschland (EUR 71 Mio./+12%) und England (EUR 54 Mio./+3%).

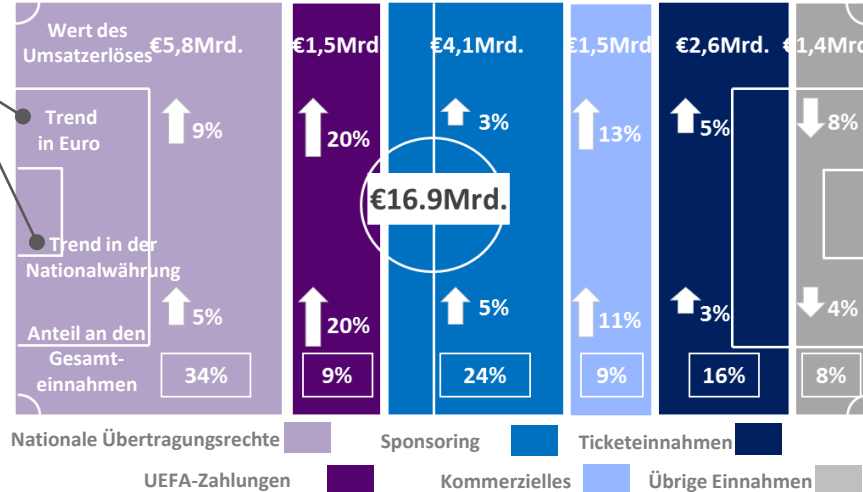
Die Einnahmen aus UEFA-Preisgeldern stiegen 2015 markant (+20%), da der verbesserte TV-Vertrag in den Konten der Klubs mit Abschlussstichtag im Dezember erstmals teilweise zum Tragen kam. Insgesamt verzeichneten die Klubs einen Anstieg von EUR 240 Mio. gegenüber dem letzten Finanzjahr. Für das Finanzjahr 2016 wird ein weiterer markanter Anstieg um rund EUR 200 Mio. erwartet. Die UEFA-Zahlungen machten 9% der Einnahmen aller Klubs und 14% der an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Klubs aus.

Die Sponsoring-Einnahmen der Klubs stiegen 2015 in der Nationalwährung um 5%, nach einem Anstieg um 6% 2014. 2015 konzentrierte sich das Wachstum der Sponsoring-Einnahmen wiederum auf die größten Klubs, die 75% der zusätzlichen Einnahmen erzielten.

Die kommerziellen Einnahmen stiegen 2015 um bemerkenswerte 11%, nach einem Anstieg um 8% 2014. Das Wachstum der kommerziellen Einnahmen konzentrierte sich wiederum auf die größten „globalen“ Vereine, obwohl in Deutschland, Frankreich, Spanien und der Türkei auch auf Ligaebene zweistellige Wachstumsraten ausgewiesen wurden.

Die übrigen Einnahmen gingen 2015 in der Nationalwährung um 4% zurück, was auf niedrigere Spenden in Frankreich und stark sinkende einmalige Erträge in Spanien zurückzuführen war.

Die Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf stiegen 2015 um 3% und übertrafen damit endlich den bisherigen Rekordstand aus dem Jahr 2010, nachdem sie während fünf Jahren zurückgegangen waren oder auf demselben Niveau verharrt hatten. Anstiege in Spanien (+ EUR 51 Mio.) und in der Türkei (+ EUR 26 Mio.) überwogen gegenüber dem Rückgang in England (- EUR 34 Mio.) im Finanzjahr 2015.



# Überblick über bedeutende Broadcasting-Verträge

Die Tabelle unten bietet einen Überblick über die geschätzten Gebühren für Übertragungsrechte, die den sechs größten nationalen Ligen gemäß dem Wert der Rechte und ihrer erwarteten zukünftigen Entwicklung bezahlt werden. Über die nächsten drei Finanzperioden (Finanzjahre 2016 bis 2018) können die Klubs der Premier League von zusätzlichen rund EUR 1,0 Mrd. ausgehen, spanische Klubs von EUR 850-900 Mio., Bundesligavereine von EUR 500-550 Mio. und die Klubs der Serie A und der Ligue 1 von EUR 200-250 Mio.

Die Einnahmen aus Übertragungsrechten der Klubs der Premier League werden allerdings durch Währungsschwankungen gegenüber den nationalen Rechten ihrer Mitbewerber in Euro beeinflusst. Der zukünftige Wert des Britischen Pfunds (nationale Rechte) und des US-Dollars (internationale Rechte) im Vergleich zum Euro wird sich auf die relative Wettbewerbsfähigkeit auswirken.

Land	Eigentum	Rechte in EUR Mio.	08	09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2009/10 bis 2017/18		Start/Ende	
															Wachstum	Rate**		
ENG	Premier League	Total pro Jahr			1 217	1 219	1 367	1 437	2 092	2 522	2 571	3 339	3 515	3 691		2 298	14%	
		Nationaler Zyklus		2 431		2 393 (-2%/+1% €/€)			4 269 (+78%/+69% €/€)			6 408 (+50%/+57% €/€)				13%		
		Internationaler Zyklus		907		1 629 (+80%/+85% €/€)			2 916 (+79%/+69% €/€)			4 136 (+42%/+49% €/€)				21%		
ESP	La Liga	Total pro Jahr			660	667	704	773	772	823	1,264	1,614	1,696			1 036	13%	
		Nationaler Zyklus*		498		522	530	561	559	546	657	2 650 (+50%)				7%		
		Internationaler Zyklus				481			703 (+46%)			1,918 (+173%)				32%		
ITA	Serie A	Total pro Jahr			844	935	967	951	997	1,070	1,189	1,252	1,315			471	6%	
		Nationaler Zyklus			2 475			2 649 (+7%)			3 201 (+21%)				5%			
		Internationaler Zyklus			270			369 (+37%)			554 (+50%)				15%			
GER	Bundesliga	Total pro Jahr			448	439	466	481	628	705	830	840	1,227			779	13%	
		Nationaler Zyklus			1 619			2 501 (+55%)			4 600 (+84%)				16%			
		Internationaler Zyklus			146			227 (+55%)			502 (+111%)				28%			
FRA	Ligue 1	Total pro Jahr			666	697	734	653	653	620	621	728	765	852		98	2%	
		Nationaler Zyklus			2 652			2 428 (-8%)			2 994 (+20%)				2%			
		Internationaler Zyklus			59			84 (+44%)			104 (+24%)			270 (+160%)			21%	
TUR	Süper Lig	Total pro Jahr			114	234	228	225	193	333	320	293	484	511		370	20%	
		Nationaler Zyklus			648	880 (+104%/+167% €/TL)			946 (+43%/+89% €/TL)			2 688 (+71%/+93% €/TL)						

Das „Total pro Jahr“ für 2014/15 entspricht ungefähr den Einnahmen aus Übertragungsrechten, welche die Klubs auf den vorangehenden Seiten ausgewiesen haben. Aus folgenden Gründen entsprechen sich die Zahlen nur ungefähr und nicht exakt: Die Tabelle oben enthält nur die Rechte an Meisterschaftsspielen, während die Einnahmen aus Übertragungsrechten der Vereine auch Einnahmen aus Übertragungsrechten für Pokal- und Freundschaftsspiele umfassen; die Tabelle oben entspricht dem ausgewiesenen oder geschätzten Vertragswert vor Zahlungen an die zweite Liga oder an abgestiegene Klubs und vor Solidaritätszahlungen; die Tabelle oben ist nach Spielzeiten aufgliedert, während die Einnahmen aus Übertragungsrechten von einigen deutschen und italienischen Vereinen mit Abschlussstichtag im Dezember einen Teil der Einnahmen aus Übertragungsrechten aus zwei Spielzeiten abdecken.

\* Die Zahlen in der Tabelle oben sind nur als Benchmark-Schätzungen zu betrachten. Sie gründen auf einigen von den Ligen mitgeteilten Zahlen, auf einer Wechselkursprognose von GBP1.20:EUR1 und in einigen Fällen auf gemeinsamen Schätzungen von Sportcal, Sporting Intelligence und der UEFA.  
 \*\* „Rate“ bezieht sich auf die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate zwischen 2009/10 und 2017/18 für das Total der jährlichen Rechte zwischen dem Ende des ersten und des letzten Zyklus in der Tabelle für die nationalen und internationalen Rechte.

# Höhe und Trends der Einnahmen aus Übertragungsrechten

Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Einnahmen aus Übertragungsrechten der Klubs

Anteil an den Gesamteinnahmen	Rang nach Durchschnitt pro Klub	Zugrunde liegendes Wachstum	Aggregiert	Durchschnitt pro Klub (EUR Mio.)
49%	(1). ENG	+3%	€2,16 Mrd.	108,0
50%	(2). ITA	+8%	€953 Mio.	47,7
36%	(3). ESP	-1%	€734 Mio.	36,7
27%	(4). GER	+12%	€649 Mio.	36,1
35%	(5). FRA	-2%	€499 Mio.	24,9
46%	(6). TUR	+29%	€298 Mio.	16,5
30%	(7). POR	+10%	€102 Mio.	5,7
21%	(8). BEL	+11%	€66 Mio.	4,1
16%	(9). NED	+7%	€70 Mio.	3,9
21%	(10). DEN	-2%	€30 Mio.	2,5
5%	(11). RUS	+143%	€39 Mio.	2,4
27%	(12). GRE	-4%	€34 Mio.	2,1
33%	(13). ROU	+1%	€24 Mio.	1,7
24%	(14). POL	+4%	€26 Mio.	1,6
11%	(15). AUT	+4%	€15 Mio.	1,5
13%	(16). SCO	-18%	€17 Mio.	1,4
15%	(17). NOR	+9%	€22 Mio.	1,4
6%	(18). SUI	+2%	€12 Mio.	1,2
10%	(19). SWE	-6%	€16 Mio.	1,0
23%	(20). CYP	-4%	€10 Mio.	0,7

## Top-20-Märkte

Zum ersten Mal in der Geschichte haben im Finanzjahr 2015 die durchschnittlichen Einnahmen aus nationalen Übertragungsrechten in England EUR 100 Mio. pro Klub überschritten und damit deutlich mehr als das Doppelte des italienischen und das Dreifache des spanischen und deutschen Durchschnittswerts erreicht. Es gibt nur 23 nicht-englische Vereine weltweit, deren Gesamteinnahmen über dem Durchschnitt von EUR 108 Mio. der englischen Erstligaklubs liegen. Im Verhältnis zu den Gesamteinnahmen sind die italienischen Vereine weiterhin stark von den Einnahmen aus Übertragungsrechten abhängig, welche die Hälfte ihrer Gesamteinnahmen ausmachen, und auch englische (49%) und türkische (46%) Klubs sind nur unwesentlich weniger abhängig von dieser Einnahmequelle. Auf der anderen Seite erzielen russische und Schweizer Vereine nur 5% bzw. 6% ihrer Gesamteinnahmen aus Übertragungsrechten.

## Außerhalb der Top-20-Märkte

Während die Einnahmen aus Übertragungsrechten für mehrere große Märkte die bedeutendste Einnahmequelle bilden, tragen sie in den meisten europäischen Ligen (32 von 54) weniger als 5% zu den Gesamteinnahmen bei. Außerhalb der Top-20-Ligen spielen die Einnahmen aus Übertragungsrechten auch für tschechische (10%) und israelische (9%) Klubs eine bedeutende Rolle, während isländische, bulgarische und ungarische Klubs je 5% ihrer Gesamteinnahmen aus Übertragungsrechten erzielen.

## Wesentliche Veränderungen

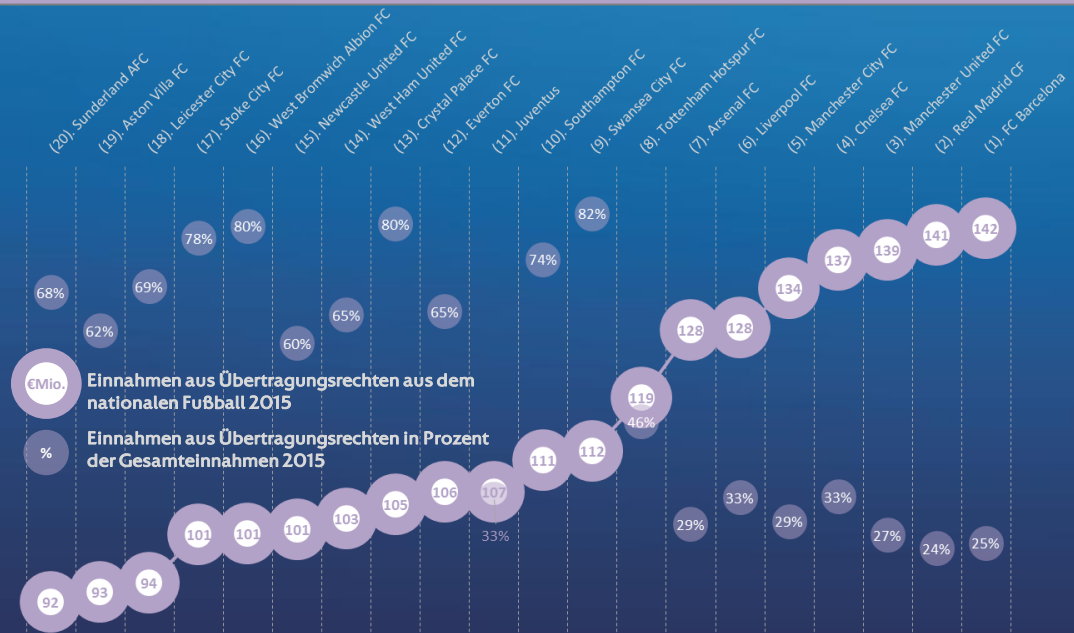
Der Wechselkursgewinn von 10% durch das steigende Britische Pfund bedeutet, dass die Einnahmen der Premier-League-Klubs aus Übertragungsrechten zwischen 2014 und 2015 um EUR 240 Mio. zunahm, während der zugrunde liegende Anstieg in der Nationalwährung näher bei EUR 50 Mio. lag. Im ersten Jahr des aktuellen italienischen TV-Vertrags erhöhten sich die Einnahmen aus Übertragungsrechten der italienischen Klubs um EUR 73 Mio. und die deutschen Klubs wiesen im zweiten Jahr des aktuellen Bundesligavertrags eine deutliche Steigerung um EUR 72 Mio. aus, wobei die deutschen TV-Verträge üblicherweise während der Laufzeit des Vertrags kontinuierlich an Wert zulegen und nicht vom letzten Jahr eines Zyklus zum ersten Jahr des nächsten Zyklus sprunghaft ansteigen. Auch die türkischen Klubs kamen in den Genuss von zusätzlichen EUR 75 Mio. im ersten Jahr ihres aktuellen TV-Vertrags, was einen Anstieg von 17% in der Lokalwährung bedeutete. Die russischen Klubs erzielten schließlich einen lange erwarteten Anstieg von EUR 16 Mio., den sie dem neuen TV-Vertrag, der in der zweiten Hälfte des Jahres startete, zu verdanken hatten. Die Klubs in Schweden, Schottland und Ungarn wiesen dagegen geringe Rückgänge aus.

\* Der Wertzuwachs des Britischen Pfunds von 9 bis 11% zwischen 2014 und 2015 sowie die Wertverluste des Russischen Rubels und der Ukrainischen Hrywnja von 28% bzw. 36% beeinflussten die Wachstumsraten und die relative Wettbewerbsfähigkeit der Vereine aus diesen Ländern. Die Entwicklung in der Nationalwährung, die manchmal auch als „zugrunde liegendes Wachstum“ bezeichnet wird, neutralisiert die Fluktuationen bei den Vorjahresvergleichen und zeigt so die zugrunde liegende Entwicklung für jedes Land. Diese ist in allen Tabellen zu den Top-20-Ligen in diesem Kapitel auch enthalten.

# Top-20-Klubs nach Einnahmen aus Übertragungsrechten

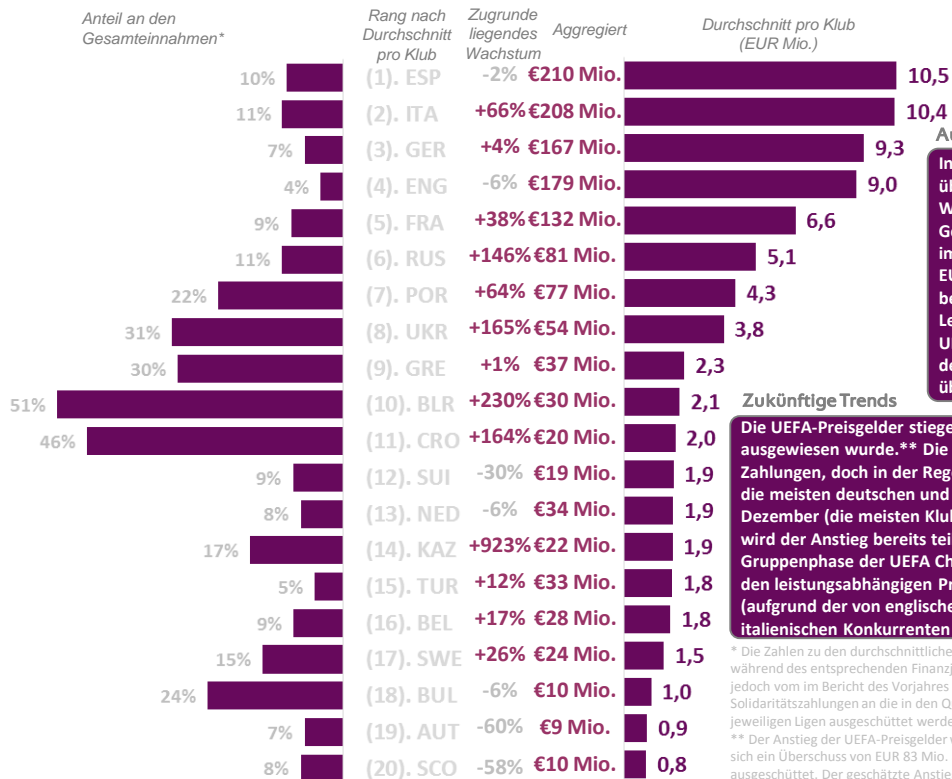
Bei halber Laufzeit des TV-Vertrags 2013-16 der Premier League besetzen die englischen Vereine 17 der Top-20-Ränge in der Rangliste der Einnahmen aus Übertragungsrechten. Die Verträge über die TV-Rechte werden im Voraus abgeschlossen, so ist bekannt, dass ab 2017 die TV-Einnahmen der englischen Klubs erneut um rund 70% steigen werden. Dessen ungeachtet sind die beiden spanischen Giganten zurzeit noch die Topverdienen, da sie von einem Ausschüttungsmodell profitieren, das ihnen 3,8 bis 3,9x den Durchschnitt der spanischen Klubs zukommen lässt. Juventus Turin, das einzige andere Team in den Top-20-Klubs nach Einnahmen aus Übertragungsrechten, erhielt 2,2x den Durchschnitt der Serie A. Die Ausschüttungen in der englischen Premier League werden einerseits durch die Ergebnisse bestimmt, andererseits dadurch, wie oft ein Team für eine TV-Übertragung ausgewählt wird. Dadurch ergeben sich jedes Jahr Veränderungen. Die relativ hohen allgemeinen jährlichen Wachstumsraten der englischen Klubs kommen durch die Umwandlung des Britischen Pfunds in Euro noch deutlicher zum Ausdruck.

Rang	Verein	Land	2015	Wachstum gegenüber Vorjahr	% der Gesamteinnahmen	Verhältnis zum Ligadurchschnitt
1	FC Barcelona	ESP	€142m	2%	25%	3,9 x
2	Real Madrid	ESP	€141m	-1%	24%	3,8 x
3	Manchester United	ENG	€139m	20%	27%	1,3 x
4	FC Chelsea	ENG	€137m	15%	33%	1,3 x
5	Manchester City	ENG	€134m	10%	29%	1,2 x
6	FC Liverpool	ENG	€128m	6%	33%	1,2 x
7	FC Arsenal	ENG	€128m	13%	29%	1,2 x
8	Tottenham Hotspur	ENG	€119m	11%	46%	1,1 x
9	Swansea City	ENG	€112m	22%	82%	1,0 x
10	FC Southampton	ENG	€111m	16%	74%	1,0 x
11	Juventus Turin	ITA	€107m	5%	33%	2,2 x
12	FC Everton	ENG	€106m	1%	65%	1,0 x
13	Crystal Palace	ENG	€105m	18%	80%	1,0 x
14	West Ham United	ENG	€103m	14%	65%	1,0 x
15	Newcastle United	ENG	€101m	8%	60%	0,9 x
16	West Bromwich Albion	ENG	€101m	22%	80%	0,9 x
17	Stoke City	ENG	€101m	11%	78%	0,9 x
18	Leicester City	ENG	€94m	1677%	69%	0,9 x
19	Aston Villa	ENG	€93m	7%	62%	0,9 x
20	AFC Sunderland	ENG	€92m	6%	68%	0,8 x
1-20	Durchschnitt		€115m		53%	1,4 x
1-20	Aggregiert		€2.294 m	15%	41%	



# UEFA-Zahlungen

## Top-20-Ligen nach durchschnittlich erhaltenen UEFA-Zahlungen pro Klub



## Top-20-Märkte

Die Höhe der von einem Klub erhaltenen UEFA-Preisgelder wird teilweise von seiner sportlichen Leistung und teilweise vom Beitrag des nationalen Broadcasters an den Marktpool bestimmt. Die UEFA-Wettbewerbsrechte, Preisgelder und Solidaritätszahlungen an nicht teilnehmende Vereine basieren auf einem Dreijahreszyklus, wobei das Finanzjahr 2015 für die meisten großen westeuropäischen Vereine mit Abschlussstichtag im Sommer das Ende des Zyklus 2012/13-2014/15 und für die Vereine mit Abschlussstichtag im Dezember den Start des neuen Zyklus 2015/16-2017/18 darstellt. Die Ausschüttungen der UEFA erreichten in den Abschlüssen der Vereine für das Finanzjahr 2015 insgesamt gut EUR 1,5 Mrd., was einen Anstieg um EUR 240 Mio. gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Das höchste Wachstum wurde von italienischen, französischen und portugiesischen Klubs (leistungsabhängiger Anstieg der Preisgelder) sowie von osteuropäischen Klubs (Anstieg für neuen Zyklus) erzielt.

## Außerhalb der Top-20-Märkte

In den Top-20-Märkten machte der UEFA-Beitrag zwischen 4% der Gesamteinnahmen der Klubs in England und über 45% in Belarus und Kroatien aus. Außerhalb der Top-20-Ligen machen die Einnahmen aus UEFA-Wettbewerben jedoch für Klubs in vielen weniger vermögenden Ligen einen größeren Anteil an den Gesamteinnahmen aus. Die Solidaritätszahlungen an in den Qualifikationsrunden ausgeschiedene Vereine, die im neuen Zyklus zwischen EUR 200 000 für die erste Qualifikationsrunde der UEFA Europa League und EUR 400 000 für die dritte Qualifikationsrunde der UEFA Champions League betragen, können verhältnismäßig betrachtet einen größeren Anteil an den Gesamteinnahmen kleinerer Klubs ausmachen als die Leistungsprämien in der Höhe von Dutzenden von Millionen, welche größere Klubs in der Gruppenphase der UEFA Champions League erhalten. Das beste Beispiel dafür war im Finanzjahr 2015 die Tatsache, dass über 50% der Gesamteinnahmen der Klubs in Gibraltar und Andorra aus UEFA-Beiträgen stammten, obwohl kein Verein über die zweite Qualifikationsrunde in der Champions League oder der Europa League hinauskam.

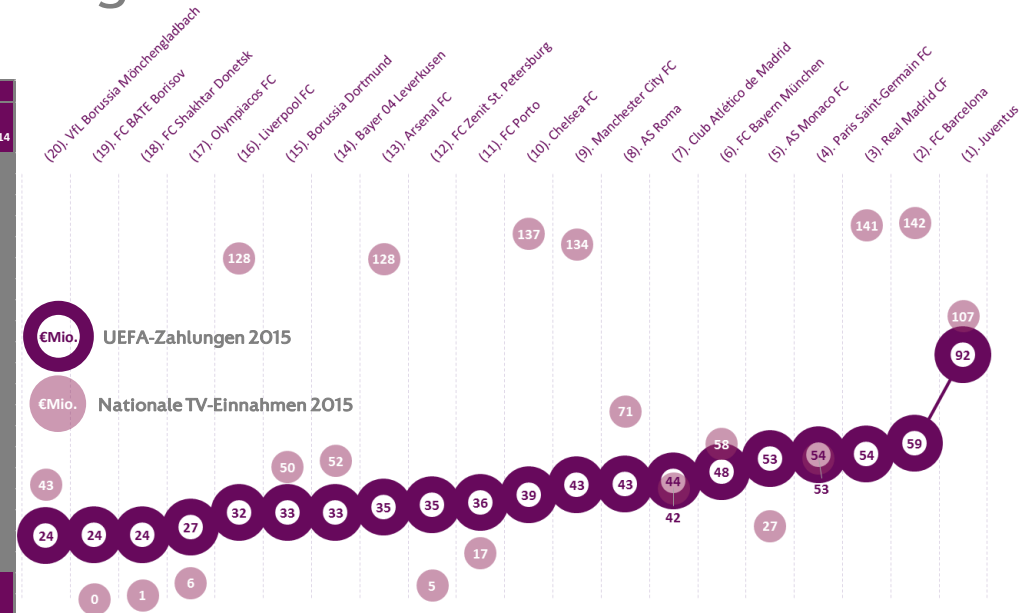
## Zukünftige Trends

Die UEFA-Preisgelder stiegen im neuen Zyklus 2015/16-2017/18 um rund 35%, wobei rund 40% dieses Anstiegs bereits im Finanzjahr 2015 ausgewiesen wurde.\*\* Die Klubs in Europa verwenden unterschiedliche Rechnungslegungsgrundsätze für die Erfassung ihrer UEFA-Zahlungen, doch in der Regel dürfte dieser Anstieg bei Vereinen mit Abschlussstichtag im Sommer (englische, französische, spanische und die meisten deutschen und italienischen Klubs) erstmalig im Abschluss 2016 ausgewiesen werden. Bei Vereinen mit Abschlussstichtag im Dezember (die meisten Klubs in Osteuropa, eine Minderheit der deutschen und italienischen Klubs sowie alle Klubs mit Sommerspielzeit) wird der Anstieg bereits teilweise im Abschluss 2015 ausgewiesen. Im Finanzjahr 2016 erreichten wiederum fünf spanische Vereine die Gruppenphase der UEFA Champions League und schnitten in beiden Wettbewerben gut ab. Es ist daher davon auszugehen, dass sie dank den leistungsabhängigen Preisgeldern trotz des starken Anstiegs der Ausschüttungen aus dem Marktpool an Klubs dieser Länder (aufgrund der von englischen und italienischen Broadcastern an den Marktpool bezahlten Rechte) weiterhin vor ihren englischen und italienischen Konkurrenten liegen werden.

\* Die Zahlen zu den durchschnittlichen Einnahmen pro Klub und zum Anteil an den Gesamteinnahmen decken alle Teams der Liga ab und nicht nur die vier bis sieben Teams, die während des entsprechenden Finanzjahres an UEFA-Wettbewerben teilnehmen. Dieses Vorgehen ist konsistent mit den Analysen der anderen Umsatzerlöse, unterscheidet sich jedoch vom im Bericht des Vorjahres gewählten Ansatz. Die aggregierten Einnahmen aus UEFA-Zahlungen enthalten alle direkten Einnahmen, einschließlich Preisgelder, Solidaritätszahlungen an die in den Qualifikationsrunden ausgeschiedenen Klubs und in den meisten Fällen auch Solidaritätszahlungen an nicht teilnehmende Vereine, die über ihre jeweiligen Ligen ausgeschüttet werden. Indirekte Einnahmen, d. h. Boni von Sponsoren und kommerziellen Partnern sowie Ticketeinnahmen, werden an anderer Stelle ausgewiesen. \*\* Der Anstieg der UEFA-Preisgelder wird als „rund 35%“ ausgewiesen, da die letztendlichen Einnahmen oft höher sind als die im Voraus zugewiesenen Preisgelder. Zum Beispiel ergab sich ein Überschuss von EUR 83 Mio. aus der UEFA Champions League 2014/15. Sobald die definitiven Beträge bekannt sind, werden solche Überschüsse auch an die Klubs ausgeschüttet. Der geschätzte Anstieg zwischen 2014/15 (einschließlich Überschuss) und 2015/16 beträgt EUR 450 Mio. (33%), plus etwaige zusätzliche Einnahmen, die einen Überschuss hervorrufen.

# Top-20-Klubs nach UEFA-Zahlungen

Rang	Verein	Land	UEFA-Zahlungen 2015*	Sportlicher Erfolg	Vergleiche			
					% der Einnahmen 2015	Nationale TV-Einnahmen 2015	Verhältnis UEFA nationale TV-Einnahmen	UEFA-Zahlungen 2014
1	Juventus Turin	ITA	€92m	UCL-Finale	28%	€107m	0,9x	€52m
2	FC Barcelona	ESP	€59m	UCL-HF	10%	€142m	0,4x	€44m
3	Real Madrid	ESP	€54m	UCL-GPH/ UEL-HF	9%	€141m	0,4x	€63m
4	Paris Saint-Germain	FRA	€54m	UCL-Finale	11%	€53m	1,0x	€36m
5	AS Monaco	FRA	€53m	UCL-HF	45%	€27m	1,9x	€0m
6	Bayern München	GER	€48m	UCL-VF	10%	€58m	0,8x	€53m
7	Atlético Madrid	ESP	€44m	UCL-VF	27%	€42m	1,1x	€51m
8	AS Rom	ITA	€43m	UCL-GPH/ UEL-AF	24%	€71m	0,6x	€0m
9	Manchester City	ENG	€43m	UCL-AF	9%	€134m	0,3x	€37m
10	FC Chelsea	ENG	€39m	UCL-VF	9%	€137m	0,3x	€48m
11	FC Porto	POR	€36m	UCL-VF	39%	€17m	2,1x	€10m
12	Zenit St. Petersburg	RUS	€35m	UCL-GPH	18%	€5m	7,1x	€19m
13	FC Arsenal	ENG	€35m	UCL-AF	8%	€128m	0,3x	€30m
14	Bayer 04 Leverkusen	GER	€33m	UCL-AF	19%	€52m	0,6x	€28m
15	Borussia Dortmund	GER	€33m	UCL-AF	12%	€50m	0,7x	€36m
16	FC Liverpool	ENG	€32m	UCL-GPH/ UEL-AF	8%	€128m	0,3x	€0m
17	Olympiakos Piräus	GRE	€27m	UCL-GPH/ UEL-HF	51%	€6m	4,4x	€29m
18	Schachtar Donezk	UKR	€24m	UCL-GPH	47%	€1m	17,0x	€21m
19	BATE Borisow	BLR	€24m	UCL-GPH/ UEL-SF	91%	€0m	>100x	€8m
20	Borussia Mönchengladbach	GER	€24m	UCL-AF	16%	€43m	0,6x	€5m
1-20	Durchschnitt		€42m			€67m		€28m
1-20	Aggregiert		€833m		15%	€1 342m	0,6x	€570m



Der Finalist der UEFA Champions League 2014/15, Juventus Turin, erreichte mit deutlichem Abstand den ersten Rang bei den UEFA-Zahlungen 2015, da er neben dem sportlichen Erfolg auch von der größten jemals erfolgten Ausschüttung aus dem Marktpool profitierte. Es überrascht nicht, dass die Top-20-Klubs nach UEFA-Zahlungen alle in der Gruppenphase der UEFA Champions League 2014/15 vertreten waren, und 14 von ihnen die K.-o.-Phase erreicht haben.

Die TV-Einnahmen aus dem nationalen Fußball wurden in der Grafik ergänzt, um die relative Bedeutung der TV-Einnahmen aus UEFA- bzw. nationalen Wettbewerben für jeden Klub aufzuzeigen. Während die UEFA-Zahlungen bei den vier englischen Klubs in der Top-20-Liste 0,3x die nationalen TV-Einnahmen ausmachten und 0,4x bei den beiden größten spanischen Vereinen, betrug dieses Verhältnis 0,6x bis 0,8x für die deutschen Vereine und über 1,0x für sieben andere Klubs. Ein Vergleich mit den UEFA-Zahlungen 2014 wurde in der Tabelle ebenfalls aufgenommen, um zu illustrieren, wie dieser Umsatzerlös, der sowohl vom nationalen sportlichen Erfolg (für die Qualifikation) als auch von jenem in den UEFA-Wettbewerben abhängt, stärkeren Schwankungen unterworfen ist als die anderen Umsatzerlöse der Klubs. Für diese Top-20-Klubs machten die UEFA-Zahlungen durchschnittlich 15% der Gesamteinnahmen aus und reichten von 8% für den FC Arsenal und den FC Liverpool bis über 90% für den FC BATE Borisow.

\* Das Timing der Zahlungen und die Rechnungslegungsgrundsätze führen dazu, dass die von der UEFA für 2014/15 veröffentlichten Preisgelder nicht exakt mit den in den Jahresrechnungen der Klubs ausgewiesenen Werten übereinstimmen. Bei Klubs mit Abschlussstichtag im Sommer liegen die Beträge in der Regel nahe beieinander, da nur der letzte Marktpool-Anstieg üblicherweise im folgenden Jahr ausgewiesen wird. Bei Klubs mit Abschlussstichtag im Dezember (üblicherweise 10 bis 12 Klubs in der Gruppenphase der UEFA Champions League und 14 bis 16 Klubs in der Gruppenphase der UEFA Europa League) sind die ausgewiesenen Preisgelder jedoch eine Kombination der Spielzeiten 2014/15 und 2015/16.

# Höhe und Trends der Ticketeinnahmen

## Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Ticketeinnahmen der Klubs

Anteil an den Gesamteinnahmen	Rang nach Durchschnitt pro Klub	Zugrunde liegendes Wachstum	Aggregiert	Durchschnitt pro Klub (EUR Mio.)
16%	(1). ENG	-5%	€718 Mio.	35,9
20%	(2). GER	+0%	€475 Mio.	26,4
20%	(3). ESP	+7%	€419 Mio.	20,9
11%	(4). ITA	+6%	€204 Mio.	10,2
12%	(5). FRA	+6%	€168 Mio.	8,4
34%	(6). SUI	-15%	€71 Mio.	7,1
21%	(7). NED	+3%	€96 Mio.	5,3
24%	(8). BEL	+7%	€74 Mio.	4,6
12%	(9). TUR	+48%	€79 Mio.	4,4
37%	(10). SCO	-11%	€50 Mio.	4,1
25%	(11). SWE	+43%	€42 Mio.	2,6
12%	(12). POR	+8%	€42 Mio.	2,3
22%	(13). NOR	+18%	€32 Mio.	2,0
4%	(14). RUS	+54%	€31 Mio.	1,9
15%	(15). AUT	-22%	€19 Mio.	1,9
29%	(16). ISR	+8%	€18 Mio.	1,3
15%	(17). GRE	-1%	€19 Mio.	1,2
15%	(18). POL	+20%	€16 Mio.	1,0
6%	(19). DEN	-20%	€9 Mio.	0,7
18%	(20). CYP	-21%	€8 Mio.	0,6

## Top-20-Märkte

Die Vereine der englischen Premier League erzielten 2015 durchschnittlich EUR 35,9 Mio. Ticketeinnahmen, EUR 9,5 Mio. mehr pro Verein als die Bundesliga-Vereine, die mit Abstand zweitgrößten Verdiener vor Spanien auf Rang 3. Um den Erfolg dieser Klubs in Perspektive zu setzen, erzielten die 20 englischen, 18 deutschen sowie die beiden größten spanischen Vereine 55% der Ticketeinnahmen aller Erstligaklubs in Europa. In Schottland (37%) und in der Schweiz (34%) machten die Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf erneut den größten Anteil an den Gesamteinnahmen aus, wobei Russland am anderen Ende der Skala nur 4% seiner Einnahmen daraus erzielte. Auch in mehreren der bekanntesten Ligen der Welt machen die Ticketeinnahmen nur einen bescheidenen Anteil der Gesamteinnahmen aus: In Italien, Frankreich, der Türkei und Portugal erzielten die Klubs nur 11-12% aus ihren Ticketeinnahmen.

## Außerhalb der Top-20-Märkte

In vielen Ligen außerhalb der Top-20-Märkte machen die Ticketeinnahmen weniger als 10% der Gesamteinnahmen aus. In einigen Ländern wie der Republik Irland (31%), Nordirland (18%) und Finnland (17%) sind sie jedoch ein wesentlicher Bestandteil der Gesamteinnahmen.

## Wesentliche Veränderungen

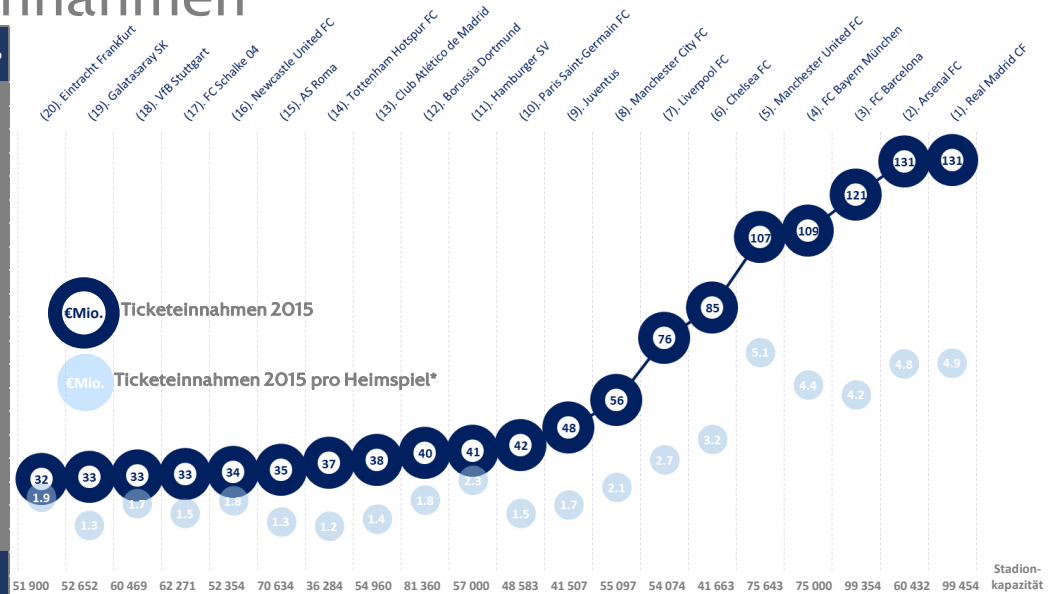
Während die Einnahmen der Klubs aus Sponsoring, kommerziellen Rechten sowie UEFA- und nationalen TV-Rechten trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds in Europa laufend gestiegen sind, sieht das Bild bei den Ticketeinnahmen anders aus. Die Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf sind in allen Top-20-Märkten über die letzten fünf Jahre im Verhältnis zu den Gesamteinnahmen zurückgegangen.

In absoluten Zahlen überschritten die Ticketeinnahmen 2015 endlich wieder ihr Niveau von 2010 und 2011 und die Vereine erzielten insgesamt einen neuen Rekord, der um EUR 40 Mio. über dem früheren Höchststand lag. Die Länderrends bei den Ticketeinnahmen während dieser Zeitspanne widerspiegeln jedoch tendenziell die Entwicklung der nationalen Wirtschaften: Die deutschen, schweizerischen und schwedischen Klubs steigerten ihre Ticketeinnahmen um über 20%, während die Einnahmen in der Türkei (8%), Spanien (19%), Portugal (24%), der Ukraine (43%) und Griechenland (72%) deutlich unter dem Höchststand von 2009/10 blieben.

In der Lokalwährung stiegen die Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf in Schweden (43%), der Türkei (48%) und Russland (54%) massiv und auch Polen (20%) und Norwegen (18%) erzielten ein beträchtliches Wachstum gegenüber dem Vorjahr.

# Top-20-Klubs nach Ticketeinnahmen

Rang	Verein	Land	2015	Wachstum gegenüber Vorjahr	% der Gesamteinnahmen	Verhältnis zum Ligadurchschnitt	Geschätzte Einnahmen pro Spiel
1	Real Madrid	ESP	€131m	8%	23%	6,0 x	€4,9m
2	FC Arsenal	ENG	€131m	9%	29%	3,6 x	€4,8m
3	FC Barcelona	ESP	€121m	3%	21%	5,5 x	€4,2m
4	Bayern München	GER	€109m	0%	23%	4,1 x	€4,4m
5	Manchester United	ENG	€107m	-10%	21%	3,0 x	€5,1m
6	FC Chelsea	ENG	€85m	8%	21%	2,4 x	€3,2m
7	FC Liverpool	ENG	€76m	27%	20%	2,1 x	€2,7m
8	Manchester City	ENG	€56m	0%	12%	1,6 x	€2,1m
9	Juventus Turin	ITA	€48m	31%	18%	4,7 x	€1,7m
10	Paris Saint-Germain	FRA	€42m	-9%	11%	5,0 x	€1,5m
11	Hamburger SV	GER	€41m	-10%	33%	1,5 x	€2,3m
12	Borussia Dortmund	GER	€40m	-1%	16%	1,5 x	€1,8m
13	Atlético Madrid	ESP	€38m	12%	35%	1,7 x	€1,4m
14	Tottenham Hotspur	ENG	€37m	4%	21%	1,0 x	€1,2m
15	AS Rom	ITA	€35m	48%	28%	3,4 x	€1,3m
16	Newcastle United	ENG	€34m	9%	29%	1,0 x	€1,8m
17	Schalke 04	GER	€33m	-4%	16%	1,3 x	€1,5m
18	VfB Stuttgart	GER	€33m	2%	29%	1,2 x	€1,7m
19	Galatasaray Istanbul	TUR	€33m	204%	23%	7,4 x	€1,3m
20	Eintracht Frankfurt	GER	€32m	-12%	37%	1,2 x	€1,9m
1-20	Durchschnitt		€63m		23%	3,0 x	€2,5m
1-20	Aggregiert		€1.262m	6%	20%		



Die Top-20-Liste umfasst sieben englische, fünf deutsche, vier spanische und vier Klubs aus anderen Ländern. Zusammen erzielten diese 20 Vereine im Finanzjahr 2015 knapp EUR 1,262 Mrd. Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf, was 48% aller Ticketeinnahmen der europäischen Erstligaklubs ausmacht.

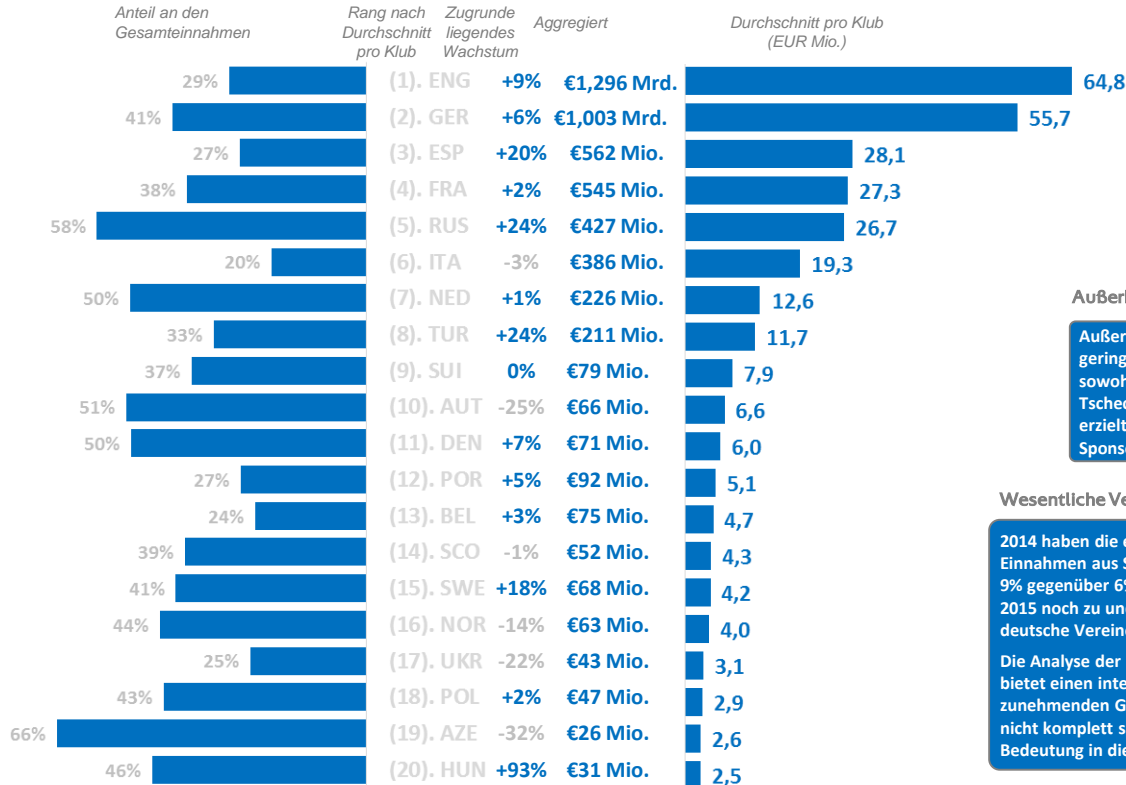
Fünf Vereine, alle mit Stadionkapazitäten von 60 000 und mehr, erzielten 2015 wiederum Ticketeinnahmen von über EUR 100 Mio. bei einem Durchschnitt von zwischen EUR 4,2 Mio. und EUR 5,1 Mio. pro Heimspiel. Die Fähigkeit der Klubs, Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf zu generieren, unterscheidet sich stark, wobei der Klub auf dem fünften Rang doppelt so viele Ticketeinnahmen erzielt wie jener auf dem neunten Rang. Bei den meisten Vereinen in der Top-20-Liste sind die Stadien praktisch oder gar völlig ausverkauft. Damit beschränkt sich das Potenzial für ein Wachstum im Vorjahresvergleich auf eine Erhöhung der Ticketpreise. Nach einem Wachstum um gerade einmal 1% im Finanzjahr 2014 erfolgte 2015 dennoch ein deutlicher Anstieg um 6%, der auf die starke Erholung der Zuschauerzahlen von Galatasaray Istanbul zurückzuführen war, sowie auf höhere Ticketeinnahmen des FC Liverpool, teilweise dank der Beteiligung an mehreren Pokal-Begegnungen. Die Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf machten für diese Top-20-Klubs durchschnittlich 24% ihrer Gesamteinnahmen aus, wobei die Ticketeinnahmen bei Eintracht Frankfurt (37%), beim Hamburger SV (33%) und bei Atlético Madrid (35%) die höchsten Beiträge leisteten.

Entwicklungsprojekte (Neubauten oder Renovierungen) für die Stadien von Atlético Madrid, Beşiktaş Istanbul, Dynamo Moskau, Olympique Lyon, Chelsea, Liverpool, Zenit St. Petersburg und Tottenham Hotspur sollten in den kommenden Jahren zu einem zusätzlichen Wachstum der Einnahmen führen, einige Bewegung in diese Rangliste bringen und für eine mögliche Verengung des Abstandes zwischen den Top-5-Vereinen und den übrigen Klubs sorgen.

\* Die Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf pro Spiel werden berechnet, indem die gesamten Ticketeinnahmen durch die Anzahl der während des Finanzjahres ausgetragenen offiziellen nationalen Liga-Spiele und Pokalwettbewerbe sowie UEFA-Spiele geteilt werden. Dies kann in einigen Fällen zu einer etwas zu hohen Schätzung der Einnahmen pro Spiel führen, wenn die Klubs auch Ticketeinnahmen aus nicht offiziellen Freundschaftsspielen erzielen.

# Höhe und Trends der Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen

## Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Sponsoringeinnahmen der Klubs



### Top-20-Märkte

An der Spitze wachsen die Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen weiter. In Euro-Gegenwerten ausgewiesen, erzielten die englischen Klubs mit EUR 64,8 Mio. im Durchschnitt 2,3x mehr Sponsoring- und kommerzielle Einnahmen als die spanischen und französischen Vereine und 3,4x mehr als die italienischen Klubs.

### Außerhalb der Top-20-Märkte

Außerhalb der Top-20-Märkte, wo die Einnahmen aus Übertragungsrechten deutlich geringer sind, stützen sich viele Klubs stark auf Sponsoring- und kommerzielle Verträge sowohl mit Drittparteien als auch mit verbundenen Parteien. Die Vereine in der Tschechischen Republik, der EJR Mazedonien, Lichtenstein, Luxemburg und der Slowakei erzielten im Finanzjahr 2015 im Durchschnitt über die Hälfte ihrer Einnahmen aus Sponsoring- und kommerziellen Partnerschaften.

### Wesentliche Veränderungen

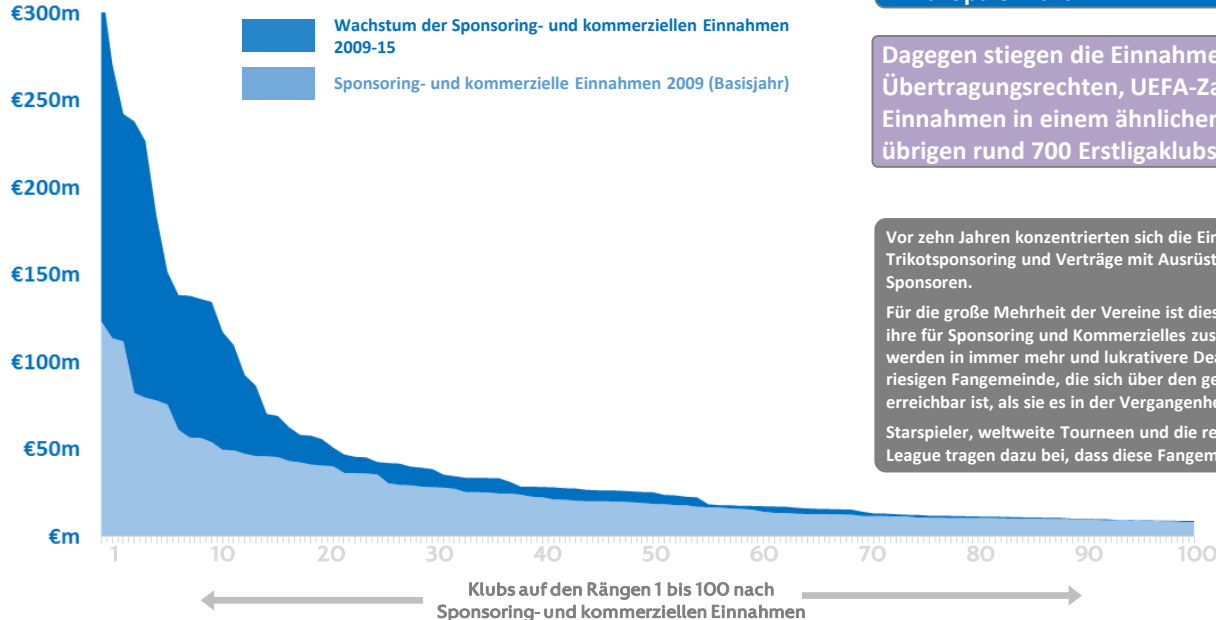
2014 haben die englischen Vereine die deutschen überholt und die höchsten durchschnittlichen Einnahmen aus Sponsoring- und kommerziellen Verträgen erzielt. Mit einem stärkeren Wachstum von 9% gegenüber 6% und einem 10-prozentigen Wertzuwachs des Britischen Pfunds nahm der Abstand 2015 noch zu und beträgt nun 16% bzw. EUR 9,1 Mio. pro Klub. Erneut sind sechs englische und fünf deutsche Vereine in den Top-20-Klubs nach Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen vertreten.

Die Analyse der Entwicklung der Einnahmen aus Sponsoring- und kommerziellen Aktivitäten nach Liga bietet einen interessanten Hintergrund, jedoch werden dabei die ungleichen Auswirkungen der zunehmenden Globalisierung des europäischen Fußballmarktes auf die kommerziellen Einnahmen nicht komplett sichtbar. Dazu müssen die Klubs unabhängig von ihrer Nationalität nach ihrer Bedeutung in diesem Bereich klassiert werden (vgl. nächste Analyse).

# Relatives Wachstum der Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen

Sechsjahreswachstum der Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen (2009-15, Top-100-Vereine)

Die Zahl der Vereine, die über EUR 100 Mio. an Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen erzielen, verzeichnete einen sprunghaften Anstieg von 3 im Finanzjahr 2009 auf 13 im Finanzjahr 2015. Während 2015 die höchsten Einnahmen aus Übertragungsrechten EUR 142 Mio. betragen, erzielten fünf Klubs über EUR 200 Mio. aus Sponsoring- und kommerziellen Partnerschaften.



Die Top-15-Klubs in dieser Analyse steigerten ihre Sponsoring- und kommerziellen Einnahmen in den letzten sechs Jahren um beeindruckende EUR 1,514 Mrd. (148%). Die übrigen rund 700 Erstligaklubs in Europa verzeichneten in diesem Zeitraum einen Anstieg von EUR 453 Mio. (17%). Es gibt keinen einzelnen Faktor, der die wachsende Ungleichheit der Einnahmen und Kaufkraft zwischen den „globalen Superklubs“ und den restlichen Vereinen in Europa erklärt.

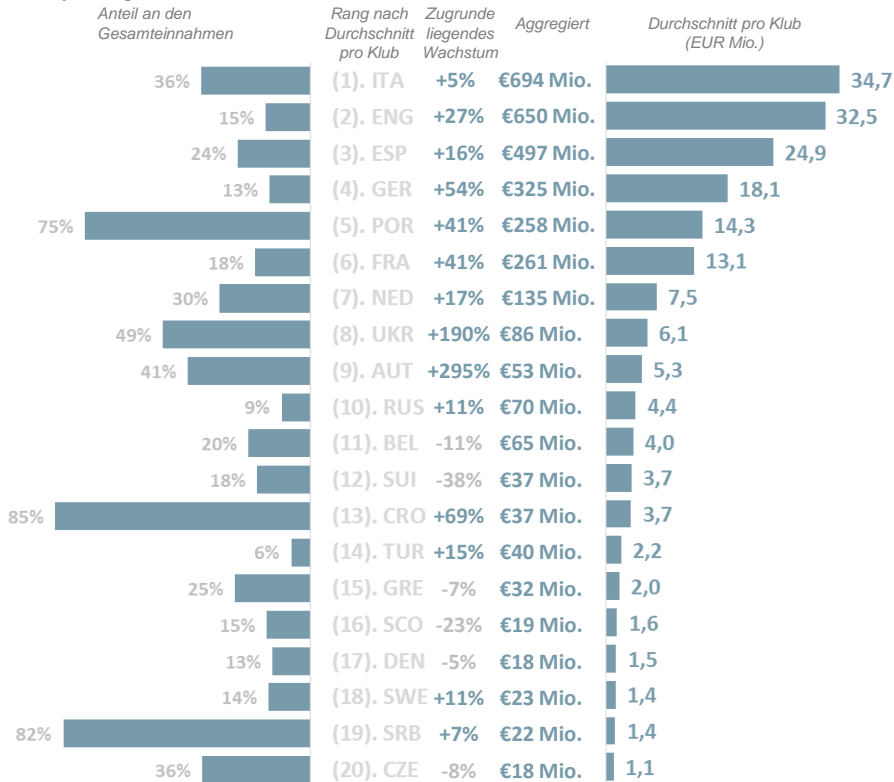
Dagegen stiegen die Einnahmen aus allen anderen Quellen, einschließlich Übertragungsrechten, UEFA-Zahlungen, Ticketeinnahmen und übrige Einnahmen in einem ähnlichen Ausmaß bei den Top-15-Klubs (45%) und bei den übrigen rund 700 Erstligaklubs in Europa (37%).

Vor zehn Jahren konzentrierten sich die Einnahmen aus Sponsoring und kommerziellen Aktivitäten auf das Trikotsponsoring und Verträge mit Ausrüstern, ein wenig Merchandising und einige Verträge mit lokalen Sponsoren.

Für die große Mehrheit der Vereine ist dies heute noch der Fall, doch die gut zehn „globalen Superklubs“ bauen ihre für Sponsoring und Kommerzielles zuständigen Abteilungen aus, und die Partnerschaften in diesen Bereichen werden in immer mehr und lukrativere Deals zersplittert. Dies ermöglicht es den „globalen Superklubs“, aus ihrer riesigen Fangemeinde, die sich über den gesamten Globus erstreckt und über die sozialen Medien viel besser erreichbar ist, als sie es in der Vergangenheit über das traditionelle Marketing war, finanziellen Nutzen zu ziehen. Starspieler, weltweite Tourneen und die regelmäßige Teilnahme an der Gruppenphase der UEFA Champions League tragen dazu bei, dass diese Fangemeinde unaufhaltsam wächst.

# Höhe und Trends der Transfereinnahmen

## Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Transfereinnahmen der Klubs



Die Transfereinnahmen entsprechen dem Wert aller Transferverkäufe im Finanzjahr 2015.\* Sie sind nicht in den Einnahmen enthalten, doch das Verhältnis zu den Einnahmen wird als Vergleichswert präsentiert, der das Ausmaß und die Bedeutung der Transfereinnahmen für die Klubs in verschiedenen Ligen deutlich macht. Die Transfereinnahmen sind indirekt unterhalb der Einnahmen-Position im Ergebnis der Transferaktivitäten als Teil der Berechnung der Gewinne und Verluste aus der Veräußerung von Spielerregistrierungen enthalten. Dies wird später im Bericht ausführlicher analysiert und erklärt.

### Top-20-Märkte

In der Tabelle werden das relative Volumen und die Bedeutung der Transferaktivitäten in den Jahresrechnungen der Klubs illustriert, wobei die italienischen Klubs 2015 im Durchschnitt Transfereinnahmen von EUR 34,7 Mio. erzielten, was 36% ihrer Gesamteinnahmen entsprach.

Das Verhältnis der Transfersummen zu den Einnahmen ist bei portugiesischen (75%), kroatischen (85%) und serbischen (82%) Klubs, deren Geschäftsmodelle häufig auf der Entwicklung und dem Export talentierter Spieler basieren, deutlich höher.

### Außerhalb der Top-20-Märkte

Auch außerhalb der Top-20-Märkte sind die Transferaktivitäten ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftsmodelle der Klubs, wobei in Bosnien-Herzegowina und Lettland die Transfersummen, Solidaritätsbeiträge und Ausbildungsentschädigungen zusammen über 30% der Einnahmen der Vereine ausmachten.

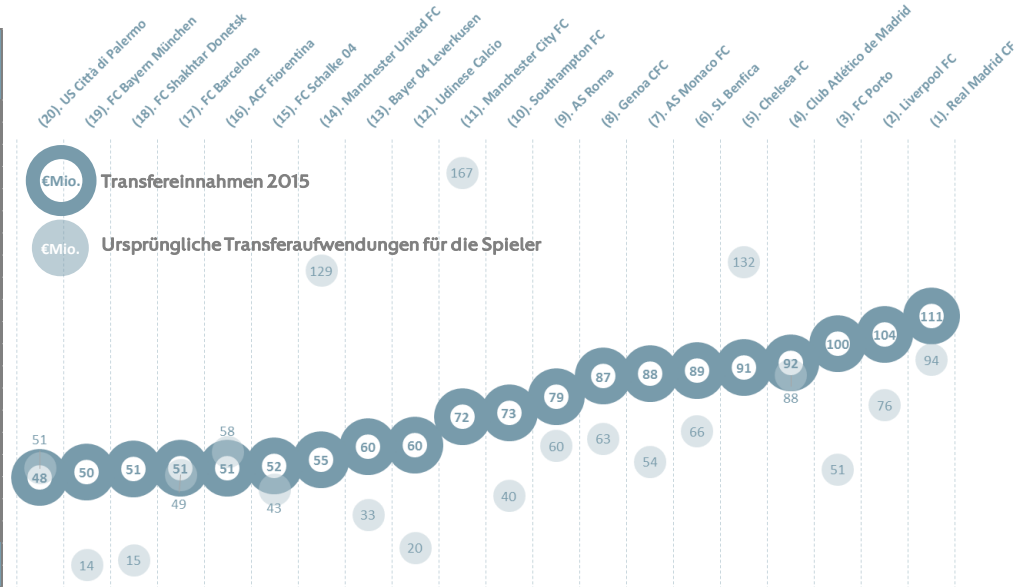
### Wesentliche Veränderungen

Die Verteilung und das relative Volumen der Transfereinnahmen schwankt von Jahr zu Jahr beträchtlich, da die Transfereinnahmen naturgemäß eine Kombination einmaliger eigenständiger Transfers sind. 76% der Transfereinnahmen werden von Vereinen mit Abschlussstichtag im Sommer ausgewiesen, der kurz vor Beginn der Sommertransferperiode liegt, was bedeutet, dass eine Verzögerung zwischen den beobachteten Transferaktivitäten und den in den Jahresabschlüssen ausgewiesenen Transferaktivitäten besteht. Zum Beispiel stammt ein Großteil der Transfereinnahmen 2015 aus Aktivitäten in der Sommertransferperiode 2014. Aus der Beobachtung der Transferaktivitäten im Sommer 2015 und 2016 lässt sich mit einiger Sicherheit vorhersagen, dass die englischen und spanischen Vereine 2016 an die Spitze der Rangliste der durchschnittlichen Transfereinnahmen zurückkehren und die Transfereinnahmen der deutschen Klubs erneut stark zunehmen werden.

\* Die Transfereinnahmen 2015 wurden den erläuternden Anhangangaben zu den geprüften Jahresabschlüssen von über 700 Erstligaklubs entnommen. Die Transfereinnahmen umfassen garantierte zukünftige Transfereinnahmen und während des Jahres erhaltene Einnahmen aus innerhalb der letzten zwölf Monaten abgeschlossenen Transfers, während der Periode ausgelöste Zahlungen von bedingten Transfererträgen aus früheren Transfers sowie während der Periode eingegangene Solidaritätszahlungen, Ausbildungsentschädigungen oder Einnahmen aus ausgehandelten Weiterverkaufsklauseln. In den meisten Fällen sind auch erhaltene Leihsummen für während der betreffenden Periode ausgeliehene Spieler darin enthalten.

# Top-20-Klubs nach Transfereinnahmen

Rang	Verein	Land	Transfereinnahmen 2015	Verhältnis Transfereinnahmen Gesamteinnahmen	Transfereinnahmen 2015 ursprüngliche Kosten	Transfereinnahmen 2015 +/- Aufschlag	Transferausgaben 2015	Nettotransfereinnahmen 2015
1	Real Madrid	ESP	€111m	19%	€94m	€17m	€186m	-€75m
2	FC Liverpool	ENG	€104m	27%	€76m	€28m	€179m	-€75m
3	FC Porto	POR	€100m	107%	€51m	€49m	€53m	€47m
4	Atlético Madrid	ESP	€92m	56%	€88m	€5m	€119m	-€26m
5	FC Chelsea	ENG	€91m	22%	€132m	-€42m	€123m	-€32m
6	Benfica Lissabon	POR	€89m	88%	€66m	€24m	€50m	€40m
7	AS Monaco	FRA	€88m	75%	€54m	€34m	€45m	€44m
8	FC Genua	ITA	€87m	135%	€63m	€24m	€19m	€69m
9	AS Rom	ITA	€79m	44%	€60m	€19m	€137m	-€58m
10	FC Southampton	ENG	€73m	49%	€40m	€33m	€113m	-€40m
11	Manchester City	ENG	€72m	16%	€167m	-€95m	€128m	-€56m
12	Udinese Calcio	ITA	€60m	134%	€20m	€40m	€40m	€21m
13	Bayer 04 Leverkusen	GER	€60m	34%	€33m	€26m	€82m	-€22m
14	Manchester United	ENG	€55m	10%	€129m	-€74m	€198m	-€144m
15	Schalke 04	GER	€52m	24%	€43m	€9m	€40m	€12m
16	AC Florenz	ITA	€51m	50%	€58m	-€7m	€43m	€9m
17	FC Barcelona	ESP	€51m	9%	€49m	€2m	€160m	-€109m
18	Schachtar Donezk	UKR	€51m	100%	€15m	€36m	€1m	€50m
19	Bayern München	GER	€50m	10%	€14m	€36m	€73m	-€23m
20	US Palermo	ITA	€48m	91%	€51m	-€4m	€17m	€31m
1-20	Durchschnitt		€73m		€65m	€8m	€90m	-€17m
1-20	Aggregiert		€1 464m	30%	€1 303m	€162m	€1 805m	-€341m



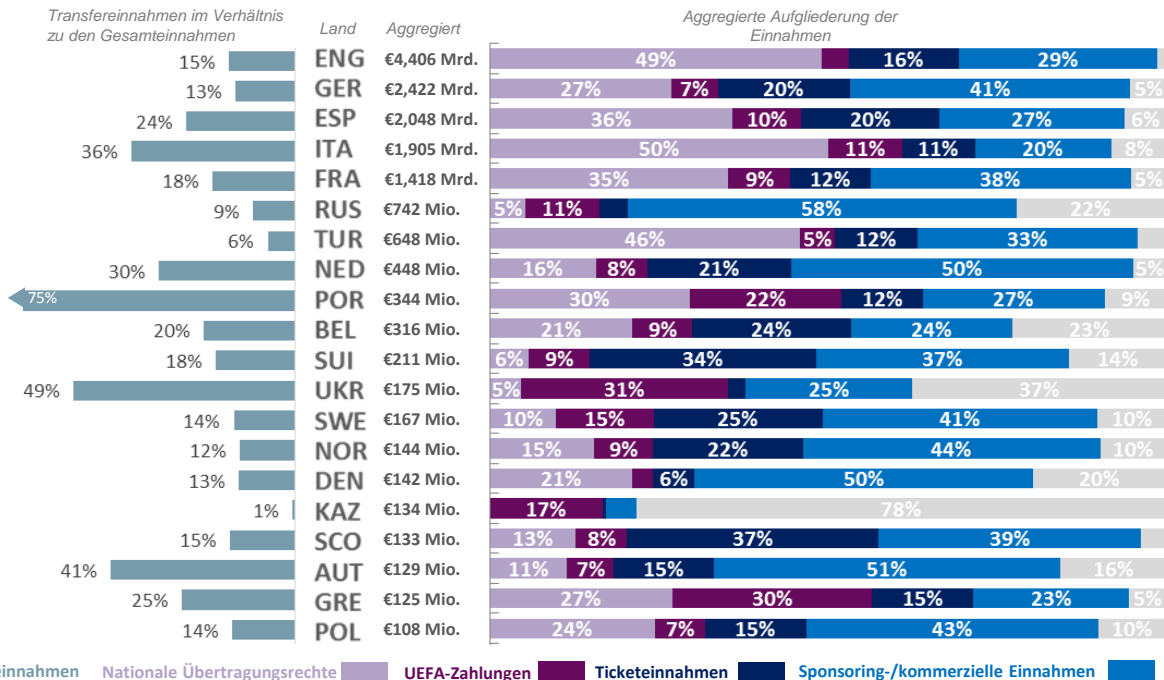
Im Finanzjahr 2015 erzielten drei Vereine – Real Madrid, der FC Liverpool und der FC Porto – offizielle Transfereinnahmen von über EUR 100 Mio.\* Die Zusammensetzung der Top-20-Liste nach Transfereinnahmen ist vielfältig und enthält unter anderen fünf englische und italienische sowie drei spanische und deutsche Klubs. Im Gegensatz zu den wichtigsten Einnahmekategorien, in denen die Top-20-Listen von Jahr zu Jahr relativ stabil sind, unterliegen die Transfereinnahmen und -ausgaben beträchtlichen Schwankungen. Weniger als die Hälfte der Top-20-Verkäufer von 2014 waren auch in der diesjährigen Liste vertreten. Die Bedeutung der Transferaktivitäten für die Klubfinanzen wird deutlich, wenn man die Transfereinnahmen mit den Einnahmen vergleicht: Vier der Top-20-Klubs erzielten Transfereinnahmen, die ihre Gesamteinnahmen für das Jahr übertrafen.

Die durchschnittlichen Top-20-Transfereinnahmen beliefen sich auf EUR 73 Mio., doch die meisten Klubs verwalten ihre Kader sorgfältig und so stehen hohen Transfereinnahmen in der Regel entsprechende Transferausgaben gegenüber. So verzeichneten die Top-20-Klubs einen durchschnittlichen Nettotransferaufwand von je EUR 17 Mio. Acht der zehn Vereine mit den höchsten Einnahmen befanden sich 2015 auch unter den zehn Vereinen mit den höchsten Ausgaben. Werden die Transfereinnahmen mit den ursprünglichen Transferausgaben für dieselben Spieler verglichen, erzielte der FC Porto den höchsten „Aufschlag“, indem er Spieler für EUR 49 Mio. mehr verkaufte, als er ursprünglich für sie bezahlt hatte. Udinese Calcio (+ EUR 40 Mio.) sowie Schachtar Donezk und Bayern München (je + EUR 36 Mio.) nehmen die folgenden Plätze ein. Am anderen Ende der Skala gab es mehrere Klubs, die Spieler mit einem „Abschlag“ verkauften, wobei drei englische Klubs 2015 besonders hervorstachen: Manchester City (- EUR 95 Mio.), Manchester United (- EUR 74 Mio.) und der FC Chelsea (- EUR 42 Mio.).

\* Die Transfereinnahmen sind die Bruttoeinnahmen aus Spielerverkäufen und Leihverträgen 2015. Sie werden hier als „offizielle“ Transfereinnahmen bezeichnet, da sie anhand der Zahlen aus den geprüften Jahresabschlüssen berechnet werden, und nicht von Zahlen, die nur einen Teil des Transfermarktes abdecken (FIFA-TMS-Berichte) oder auf der Grundlage von Schätzungen (alle anderen Berichte oder Zahlen aus den Medien). Vergleiche zwischen den Transfereinnahmen und den ursprünglichen Transferaufwendungen wurden den erläuternden Anhangangaben zu den Jahresabschlüssen der Klubs entnommen.

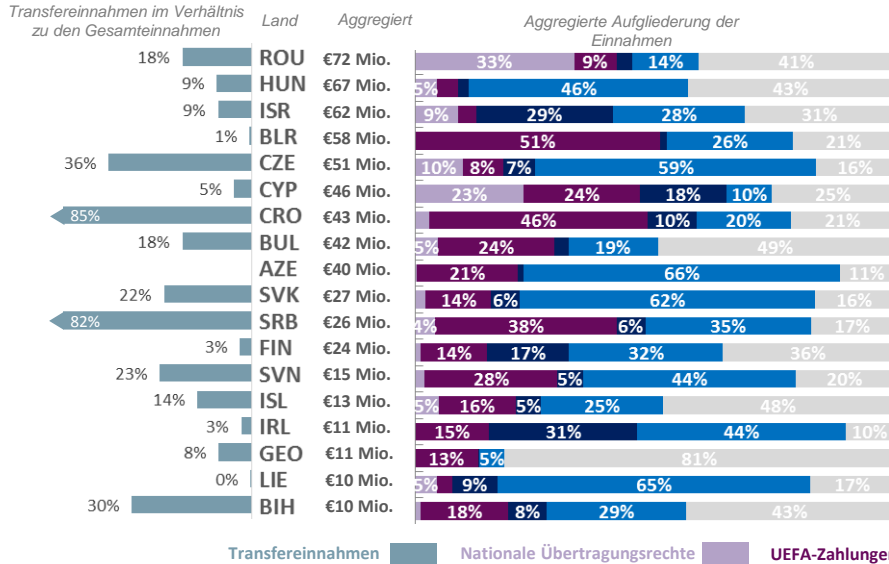
# Zusammensetzung der Einnahmen in den Top-20-Ligen

Der Anteil der einzelnen Umsatzerlöse an den Gesamteinnahmen wird in den folgenden Diagrammen ausgewiesen. Damit bilden sie eine Zusammenfassung der vorangehenden Top-20-Listen. Zum Beispiel stammen 49% der Gesamteinnahmen der englischen Premier League von EUR 4,406 Mrd. aus Übertragungsrechten an nationalen Meisterschaften und Pokalwettbewerben. Die Transfereinnahmen wurden zum Vergleich links von jeder Liga ergänzt, werden jedoch nicht unter den Einnahmen ausgewiesen. So sind zum Beispiel die Transfereinnahmen der Vereine der englischen Premier League von EUR 650 Mio. im Finanzjahr 2015 nicht in den Einnahmen enthalten, sondern entsprechen 15% der Gesamteinnahmen.

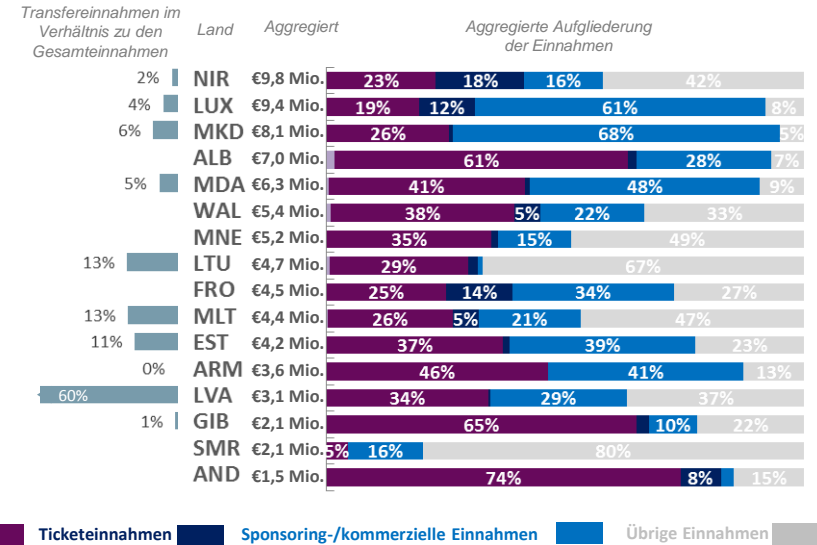


# Zusammensetzung der Einnahmen außerhalb der Top-20-Ligen

Umsatzerlöse und Transfereinnahmen der 18 Ligen mit Gesamteinnahmen der Klubs zwischen EUR 10 Mio. und EUR 100 Mio.



Umsatzerlöse und Transfereinnahmen der 16 Ligen mit Gesamteinnahmen der Klubs unter EUR 10 Mio.



Im Gegensatz zu den meisten Top-20-Ligen sind die Einnahmen aus TV-Verträgen für die Ligen mit mittlerem Einkommen beschränkt und für die Ligen mit niedrigem Einkommen praktisch irrelevant. Nur die Vereine in Rumänien und Zypern erzielten über 10% ihrer Einnahmen aus Übertragungsrechten an nationalen Wettbewerben.

Die kroatischen (85%) und serbischen (82%) Vereine wiesen erneut das höchste Verhältnis in Europa zwischen den Transfereinnahmen und den Gesamteinnahmen auf. In vielen Ligen mit mittlerem und niedrigem Einkommen sind jedoch die Transfereinnahmen minimal.

Die Einnahmen aus den UEFA-Klubwettbewerben sind für Klubs in den meisten Ligen mit mittlerem oder niedrigem Einkommen jedoch von großer Bedeutung. Bei 44 an den Qualifikationsrunden der UEFA Champions League und UEFA Europa League teilnehmenden Klubs trugen die UEFA-Zahlungen mehr zu den Gesamteinnahmen bei als alle anderen Einnahmequellen zusammen.

„Übrige“ Einnahmen umfassen zahlreiche Posten, wobei Spenden und Darlehen am weitesten verbreitet sind. Der relativ hohe Anteil dieses Umsatzerlöses an den Gesamteinnahmen zeigt die heikle Finanzlage zahlreicher Klubs in Ligen mit mittlerem und niedrigem Einkommen.



KAPITEL

# 9

## Gehälter und Kaderkosten

## Gehälter und Kaderkosten: Höhepunkte

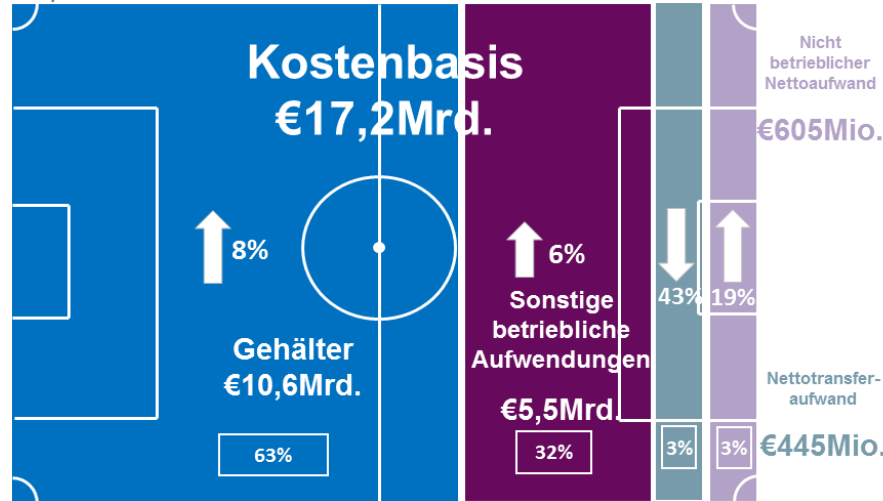
2015 verschlangen die Gehälter 63% der Einnahmen der Klubs, ein Anstieg gegenüber dem Vorjahr, jedoch weniger als in allen früheren Jahren.

Von den 20 Ligen mit den höchsten Gehaltssummen weisen nur Deutschland, Norwegen und Schweden ein Verhältnis zwischen den Gehältern und den Einnahmen von unter 60% auf.

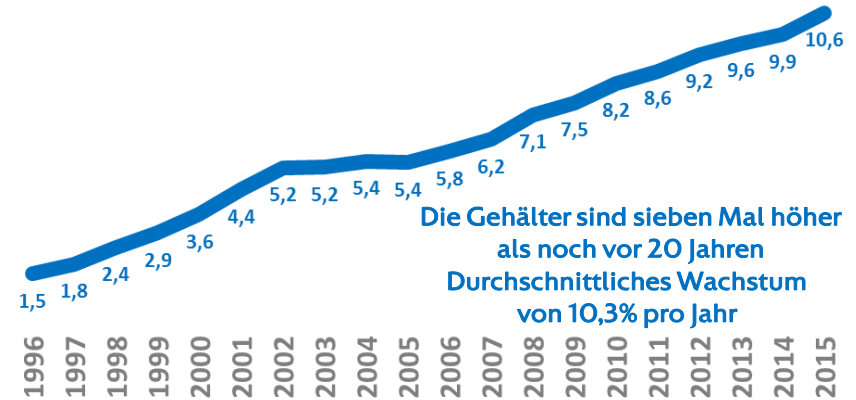
Zum ersten Mal erreichte die Gehaltssumme der Vereine der englischen Premier League mehr als das Doppelte der Liga mit der nächsthöchsten Gehaltssumme, der Serie A in Italien.

# Kosten der Klubs und langfristiges Wachstum der Gehälter

Aufgliederung der Kosten der europäischen Vereine



Langfristige Entwicklung der gesamten Gehälter der europäischen Erstligaklubs (EUR Mrd.)



Die Gehälter machen 62% der Nettokosten der europäischen Vereine aus, die sonstigen betrieblichen Aufwendungen weitere 32%. Nach der Verrechnung von Gewinnen und Verlusten machen die nicht betrieblichen Aufwendungen (einmalige nicht betriebliche Posten, Finanzierung, Steuern und Veräußerungen) 3,5% aus und die Nettotransferaufwendungen gerade einmal 2,6%.

Zwar machten die nicht betrieblichen Aufwendungen und die Nettotransferaufwendungen 2015 nur 6% der gesamten Kostenbasis der europäischen Klubs aus, jedoch gibt es Fälle, in denen sie signifikante Auswirkungen auf das Ergebnis einzelner Klubs haben.

Über die letzten 20 Jahre verzeichneten die Klubs einen geschätzten Gehaltszuwachs von über 10% pro Jahr. Demgegenüber wuchs die europäische Wirtschaft während dieser Zeit jährlich nur um 1,5%. Vom Anstieg der Einnahmen der Klubs über die letzten 20 Jahre (EUR 14,036 Mrd.) verschlang der Gehaltszuwachs 65%.

\* „Gehälter“ und „Gehaltssummen“ beziehen sich in diesem Abschnitt des Berichts auf den gesamten Personalaufwand (einschließlich des Anteils des Vereins an den Sozialabgaben) für alle Angestellten (Trainer, Administration und Spieler).

# Absoluter und relativer Gehaltszuwachs auf mittlere Sicht

Entwicklung der gesamten Einnahmen und Gehälter (jährliches prozentuales Wachstum)



In der letzten Ausgabe dieses Berichts wurde aufgezeigt, dass der Gehaltszuwachs seinen niedrigsten Stand erreicht hatte und die Einnahmen 2014 erstmalig schneller gewachsen waren als die Gehälter. Der Gehaltszuwachs von 4,3% 2013 und 3,2% 2014 lagen deutlich unter dem Zuwachs von 2015 und unter dem langfristigen Durchschnitt von über 10%.

Die Ergebnisse des Finanzjahres 2015 zeigen, dass der Gehaltszuwachs sich 2015 wieder beschleunigt und das Ertragswachstum erneut überstiegen hat. Mit 7,8% erreichte der Gehaltszuwachs die höchste Rate seit 2010.

Für Gehälter ausgegebener Anteil der Einnahmen der Klubs



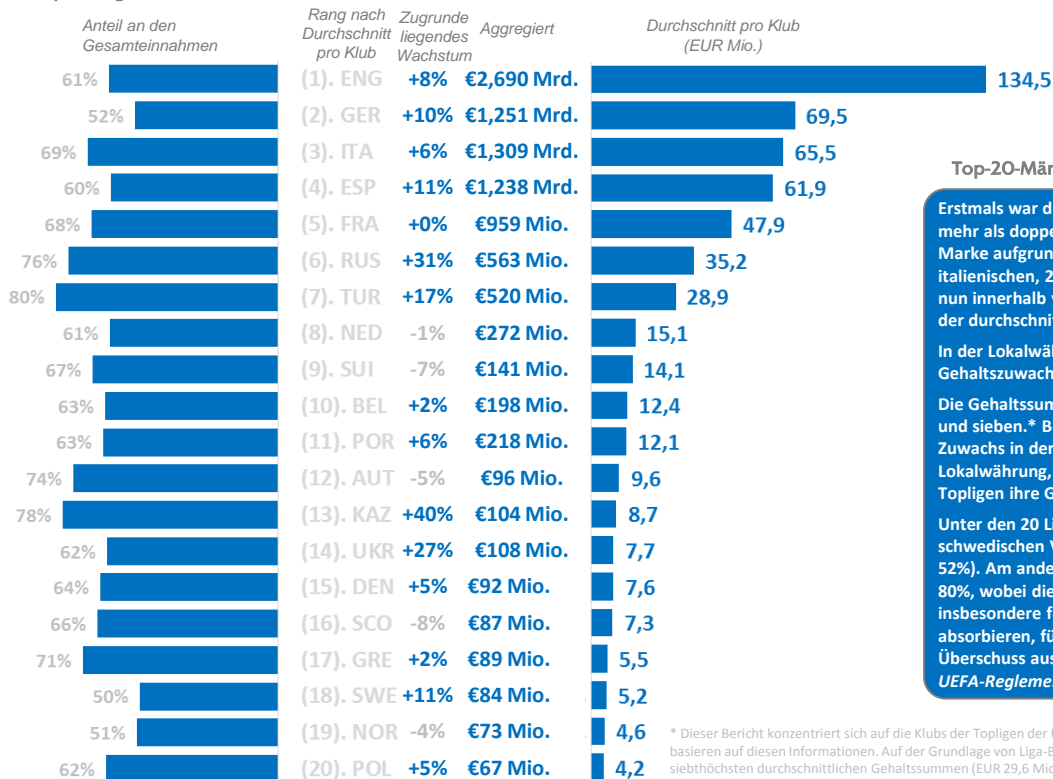
Das Verhältnis zwischen den Gehältern und den Einnahmen, das weithin als ein zentraler finanzieller Indikator für Fußballklubs anerkannt wird, stieg von 62,1% im Finanzjahr 2014 auf 63,0% 2015.\* Dieser Prozentsatz ist nach wie vor niedriger als vor der Einführung des finanziellen Fairplays, doch der Anstieg ist der Hauptgrund für den leichten Rückgang der Betriebsgewinne der Klubs, die später in diesem Bericht analysiert werden. 80% des Ertragswachstums von EUR 1 Mrd. im Finanzjahr 2015 wurden durch höhere Gehälter verschlungen.

Im Rest dieses Abschnitts werden die Ursachen und Schlüsselfaktoren für diesen Gehaltszuwachs aufgezeigt.

\* „Weithin anerkannt“ im Geschäftsberichtsteil der Jahresberichte aller größeren Fußballklubs sowie als wesentliche Kennzahl in allen Benchmarking-Studien.

# Gehaltszuwachs in den Top-20-Ligen

## Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Gehaltssummen der Vereine



### Top-20-Märkte

Erstmals war die gesamte Gehaltssumme der Liga mit der höchsten Gehaltssumme (englische Premier League) mehr als doppelt so hoch wie jene der nächsthöchsten Liga (Italiens Serie A), wobei die englischen Klubs diese Marke aufgrund der Stärke des Britischen Pfunds 2015 überschritten. Die aggregierten Gehaltssummen der 20 italienischen, 20 spanischen und 18 deutschen Erstligaklubs nähern sich einander weiter an und befinden sich nun innerhalb von 5% voneinander, wobei Deutschland bei den aggregierten Gehältern den dritten Rang, bei der durchschnittlichen Gehaltssumme pro Klub jedoch inzwischen den zweiten Rang einnimmt.

In der Lokalwährung verzeichneten alle vier Ligen mit Gehaltssummen von über EUR 1 Mrd. einen höheren Gehaltszuwachs als im Vorjahr, die deutschen und spanischen Vereine gar eine zweistellige Wachstumsrate.

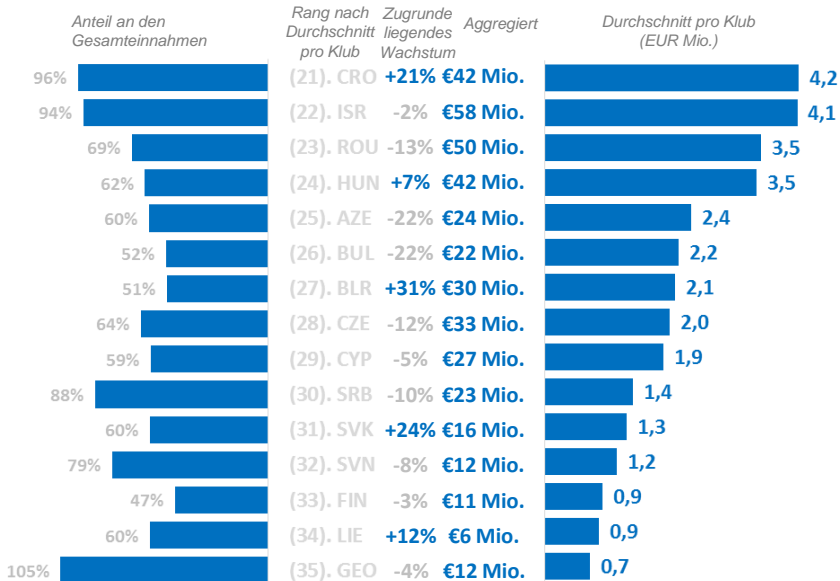
Die Gehaltssummen in Frankreich, Russland und der Türkei liegen weiterhin klar auf den Rängen fünf, sechs und sieben.\* Bei der Analyse des Zuwachses gegenüber dem Vorjahr innerhalb der einzelnen Ligen wird der Zuwachs in der Lokalwährung betrachtet. Mehrere Ligen verzeichneten einen hohen Gehaltszuwachs in der Lokalwährung, jedoch einen Rückgang in Euro. Dies gilt insbesondere für Russland und die Ukraine, wo die Topligen ihre Gehälter teilweise in Euro oder in US-Dollar bezahlen.

Unter den 20 Ligen mit den höchsten Gehaltssummen weisen weiterhin die deutschen, norwegischen und schwedischen Vereine das niedrigste Verhältnis zwischen Gehältern und Einnahmen auf (zwischen 50% und 52%). Am anderen Ende der Skala verzeichneten mehrere Ligen ein durchschnittliches Verhältnis von 70% bis 80%, wobei die türkischen Vereine durchschnittlich 80% aller Einnahmen für Gehälter ausgaben. Da andere, insbesondere feste, betriebliche Aufwendungen tendenziell zwischen 33% und 40% der Einnahmen absorbieren, führt ein Verhältnis von über 70% wahrscheinlich zu Verlusten, sofern kein signifikanter Überschuss aus den Transferaktivitäten besteht. Daher wurde dieses Verhältnis als Risikoindikator in das UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay aufgenommen.

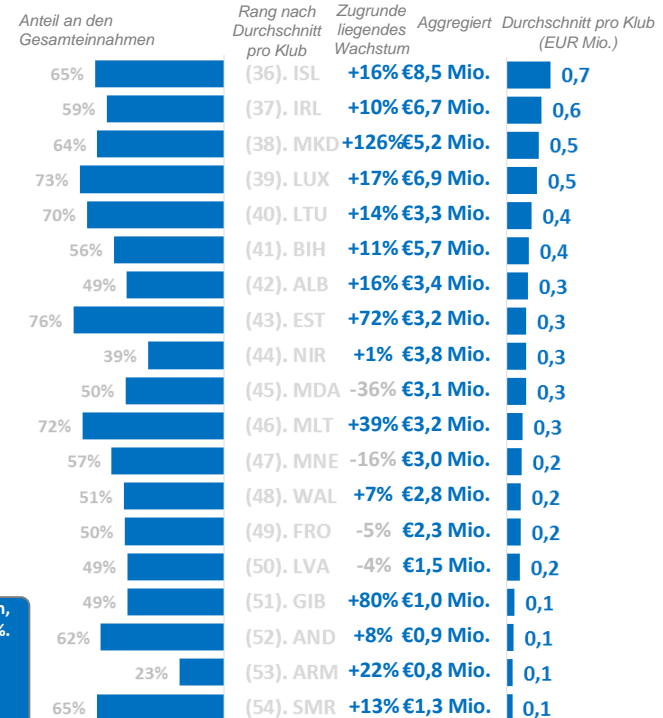
\* Dieser Bericht konzentriert sich auf die Klubs der Topligen der UEFA-Mitgliedsverbände, für welche die UEFA ausführliche Finanzinformationen erhält. Alle Tabellen und Diagramme basieren auf diesen Informationen. Auf der Grundlage von Liga-Benchmarking-Berichten von Dritten verzeichneten die Vereine der zweithöchsten Spielklasse in England 2015 die siebthöchsten durchschnittlichen Gehaltssummen (EUR 29,6 Mio.). Die zweithöchste Spielklasse in Deutschland wies durchschnittliche Gehaltssummen pro Klub von EUR 13,8 Mio. aus, womit diese Liga den 11. Rang erreicht. Die zweithöchste Spielklasse Italiens würde mit durchschnittlichen Gehaltssummen von EUR 8,5 Mio. pro Klub auf Rang 15 und jene Frankreichs mit EUR 7,2 Mio. pro Klub auf Rang 20 liegen. Die aggregierte Gehaltssumme der dritthöchsten Spielklasse in England würde mit EUR 141 Mio. Rang 15 erreichen, verteilt man diese jedoch auf die 24 Klubs, fallen die durchschnittlichen Gehaltssummen aus den Top-20.

# Höhe und Trends der Gehälter außerhalb der Top-20-Ligen

Ligen 21 bis 35 nach durchschnittlichen Gehaltssummen der Klubs



Ligen 36 bis 54 nach durchschnittlichen Gehaltssummen der Klubs



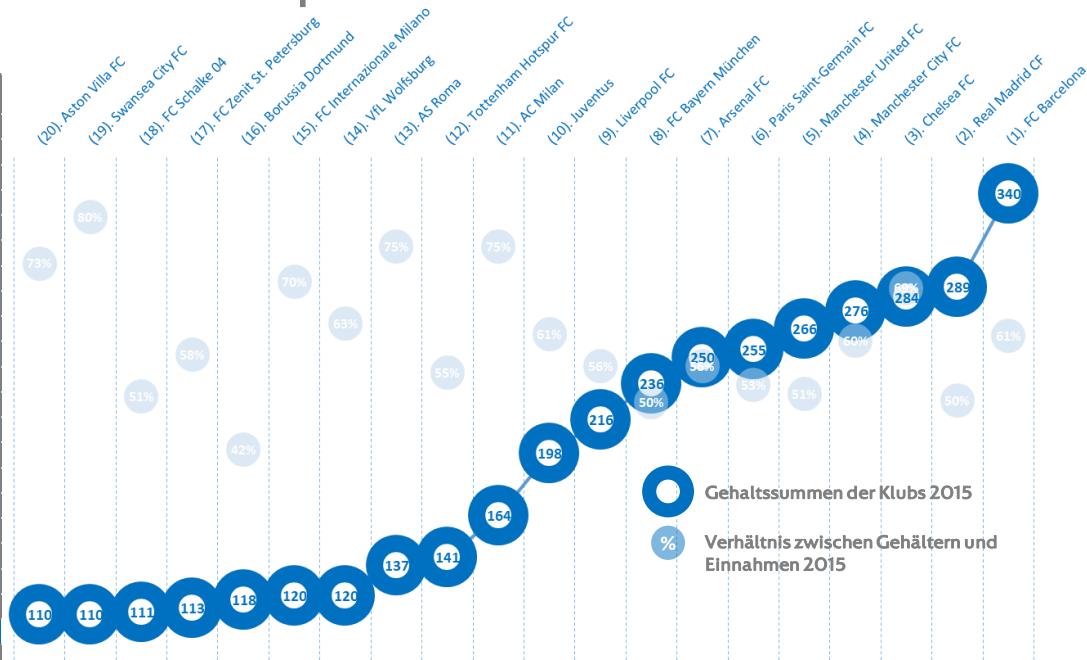
Von den auf dieser Seite analysierten 34 Ligen mit niedrigeren Gehaltssummen verzeichneten nur vier – die Topligen in Kroatien, Georgien, Israel und Serbien – ein Verhältnis zwischen den Gehältern und den Einnahmen von über 80%, eines davon über 100%. Dies ist ein massiver und möglicherweise signifikanter Fortschritt gegenüber dem Finanzjahr 2014, in dem zehn dieser Ligen Verhältnisse von über 80% und vier von über 100% auswiesen. Außerdem wird der ausgeprägte Wert in Kroatien und Serbien durch wiederholte Transfergewinne mehr als wettgemacht.

Wahrscheinlich gibt es viele Gründe für das bessere Gleichgewicht zwischen Einnahmen und Gehältern, nicht zuletzt die größere allgemeine Akzeptanz des Konzepts „nicht mehr auszugeben als man einnimmt“. Der deutliche Anstieg der Solidaritätsbeiträge und der UEFA-Zahlungen für die Teilnahme an den Qualifikationsrunden zwischen 2014 und 2015 scheint jedoch bei diesem Fortschritt im Vergleich zum Vorjahr auch eine wesentliche Rolle gespielt zu haben.

# Höhe und Trends der Gehälter der Top-20-Klubs

Top-20-Klubs nach Gehaltssummen

Rang	Verein	Land	2015	Wachstum gegenüber Vorjahr	% der Gesamteinnahmen	Verhältnis zum Ligadurchschnitt
1	FC Barcelona	ESP	€340m	37%	61%	5,5 x
2	Real Madrid	ESP	€289m	7%	50%	4,7 x
3	FC Chelsea	ENG	€284m	23%	69%	2,1 x
4	Manchester City	ENG	€276m	13%	60%	2,1 x
5	Manchester United	ENG	€266m	1%	51%	2,0 x
6	Paris Saint-Germain	FRA	€255m	9%	53%	5,3 x
7	FC Arsenal	ENG	€250m	26%	56%	1,9 x
8	Bayern München	GER	€236m	9%	50%	3,4 x
9	FC Liverpool	ENG	€216m	26%	56%	1,6 x
10	Juventus Turin	ITA	€198m	8%	61%	3,0 x
11	AC Mailand	ITA	€164m	1%	75%	2,5 x
12	Tottenham Hotspur	ENG	€141m	12%	55%	1,0 x
13	AS Rom	ITA	€137m	26%	75%	2,1 x
14	VfL Wolfsburg	GER	€120m	18%	63%	1,7 x
15	Inter Mailand	ITA	€120m	-1%	70%	1,8 x
16	Borussia Dortmund	GER	€118m	9%	42%	1,7 x
17	Zenit St. Petersburg	RUS	€113m	-11%	58%	3,2 x
18	Schalke 04	GER	€111m	-3%	51%	1,6 x
19	Swansea City	ENG	€110m	46%	80%	0,8 x
20	Aston Villa	ENG	€110m	32%	73%	0,8 x
1-20 Durchschnitt			€193m		60%	
1-20 Aggregiert			€3 856m	14%	58%	2,4 x



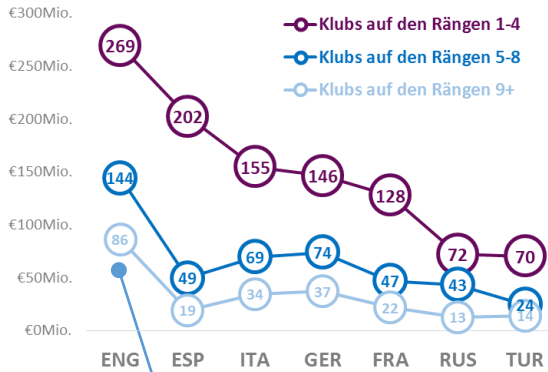
Insgesamt 24 Vereine wiesen 2015 Gehaltssummen von über EUR 100 Mio. auf, 9 davon gar über EUR 200 Mio. Der durchschnittliche Gehaltszuwachs der Top-20-Klubs lag bei 14%, wobei der FC Barcelona, der AS Rom und mehrere englische Vereine einen Anstieg von über 20% verzeichneten (der in den Fällen von Barcelona und AS Rom teilweise auf Erfolgprämien zurückzuführen war).

Von den 20 Vereinen mit den höchsten Gehaltssummen wiesen 16 ein tragbares Verhältnis zwischen Gehältern und Einnahmen von unter 70% aus, mehr als die Hälfte davon ein nachhaltiges Verhältnis von unter 60%. Die Anzahl Klubs mit Gehaltssummen von über EUR 100 Mio. stieg jedes Jahr von nur 10 Vereinen 2009 auf 20 Vereine 2015.

# Vergleich der Gehaltssummen der Klubs innerhalb und zwischen den Top-20-Ligen

Die Vergleiche der durchschnittlichen und aggregierten Gehaltssummen zwischen den Ligen liefern nützliche Erkenntnisse, haben jedoch auch inhärente Beschränkungen. Für die folgende Analyse nach Vergleichsgruppen werden die Klubs gemäß der jeweils analysierten Messgröße in die Top 4, Klubs 5-8 und die übrigen Vereine der Liga (zwischen 8 und 12) aufgeteilt und die Durchschnittswerte dieser Vergleichsgruppen werden zwischen den Ländern verglichen. Damit wird ein klareres Bild der relativen Kaufkraft der Klubs innerhalb der einzelnen Ligen und zwischen den verschiedenen Ligen möglich.

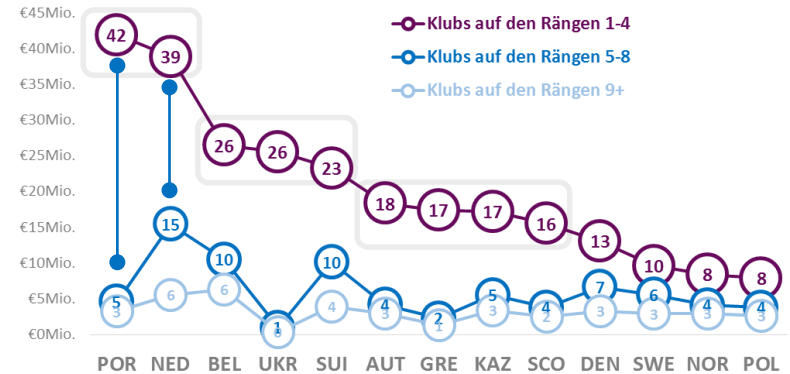
## Durchschnittliche Gehaltssummen in EUR Mio. in den Ligen 1-7



Verschiedene Aspekte fallen auf, nicht zuletzt, dass der TV-Vertrag der englischen Premier League der dritten Vergleichsgruppe der Klubs in England (Klubs 9-20) ermöglicht, höhere durchschnittliche Gehaltssummen (EUR 86 Mio.) zu zahlen, als die Klubs 5-8 in Italien (EUR 69 Mio.) und Deutschland (EUR 74 Mio.) und gar 75% mehr als die Klubs 5-8 in Spanien (EUR 49 Mio.), Frankreich (EUR 47 Mio.) und Russland (EUR 43 Mio.).

Die erste Vergleichsgruppe (Top-4-Klubs) weist eine große Bandbreite der Kaufkraft innerhalb der einzelnen Länder auf, insbesondere in Spanien und Frankreich. Die größten Klubs werden am besten einzeln verglichen, wie dies in den Top-20-Tabellen im Bericht und im Streudiagramm am Ende dieses Abschnitts getan wird.

## Durchschnittliche Gehaltssummen in EUR Mio. in den Ligen 8-20



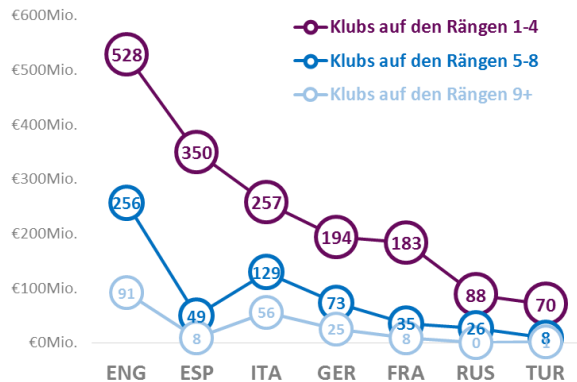
Die Top-4-Gruppe der portugiesischen und niederländischen Klubs weist vergleichbare Gehaltssummen auf, mit einem Abstand von 50%+ zur Top-4-Gruppe der belgischen, ukrainischen und schweizerischen Vereine. Die Top-4-Vergleichsgruppe in der nächsten Gruppe von Ligen (Österreich, Griechenland, Kasachstan und Schottland) weisen ebenfalls sehr ähnliche durchschnittliche Gehaltssummen auf, obwohl diese unter den Top-4-Klubs in den einzelnen Ländern unterschiedlich verteilt sind.

Der Abstand zwischen den beiden höchsten Vergleichsgruppen ist aussagekräftig. Der Unterschied in der Kaufkraft in Griechenland, Kasachstan, Österreich, Portugal, Schottland und der Ukraine führt dazu, dass ein nationaler Meister außerhalb der Top-4-Klubs äußerst unwahrscheinlich ist. Das Verhältnis zwischen den Gehaltssummen in den anderen Ligen ist deutlich ausgeglichener.

# Transferaufwendungen der Kader innerhalb und zwischen den Top-20-Ligen

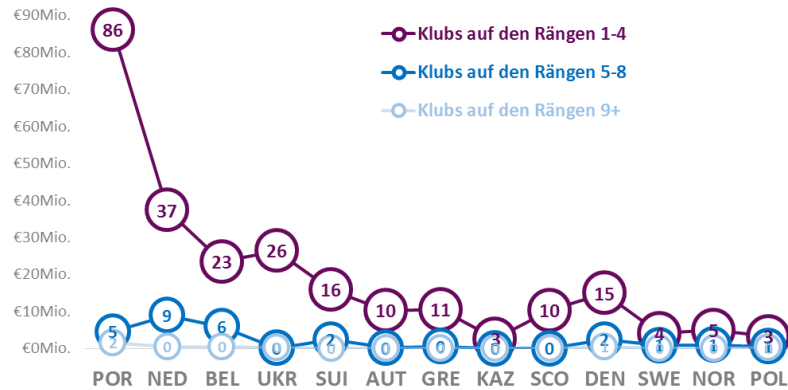
Die Gehälter sind ein Teil der Kostenbasis für die Spieler, welche die Klubs zu tragen haben; der andere sind die Transfersummen, die möglicherweise später wieder zurücklerlangt werden, wenn ein Spieler den Klub verlässt. Die Kaderkosten unten entsprechen den durchschnittlichen gesamten Transferausgaben der Klubs in jeder Vergleichsgruppe.

Durchschnittliche Kaderkosten in EUR Mio. in den Ligen 1-7



Die durchschnittlichen Kaderkosten der zweiten Vergleichsgruppe in Spanien sind wesentlich niedriger als jene der entsprechenden Gruppe in Italien und Deutschland und als der dritten Vergleichsgruppe der englischen Vereine. Sie liegen auch deutlich unter jenen der ersten Vergleichsgruppen von russischen und türkischen Klubs. Diese Situation ist auf Änderungen im regulatorischen Umfeld zurückzuführen, das ausgeglicheneren Finanzen fordert, verbunden mit einer erfolgreichen Nachwuchsförderung. Der Erfolg der spanischen Klubs in der UEFA Europa League in den letzten Jahren ist umso beeindruckender, wenn dieser relativ niedrigen Kaufkraft Rechnung getragen wird.

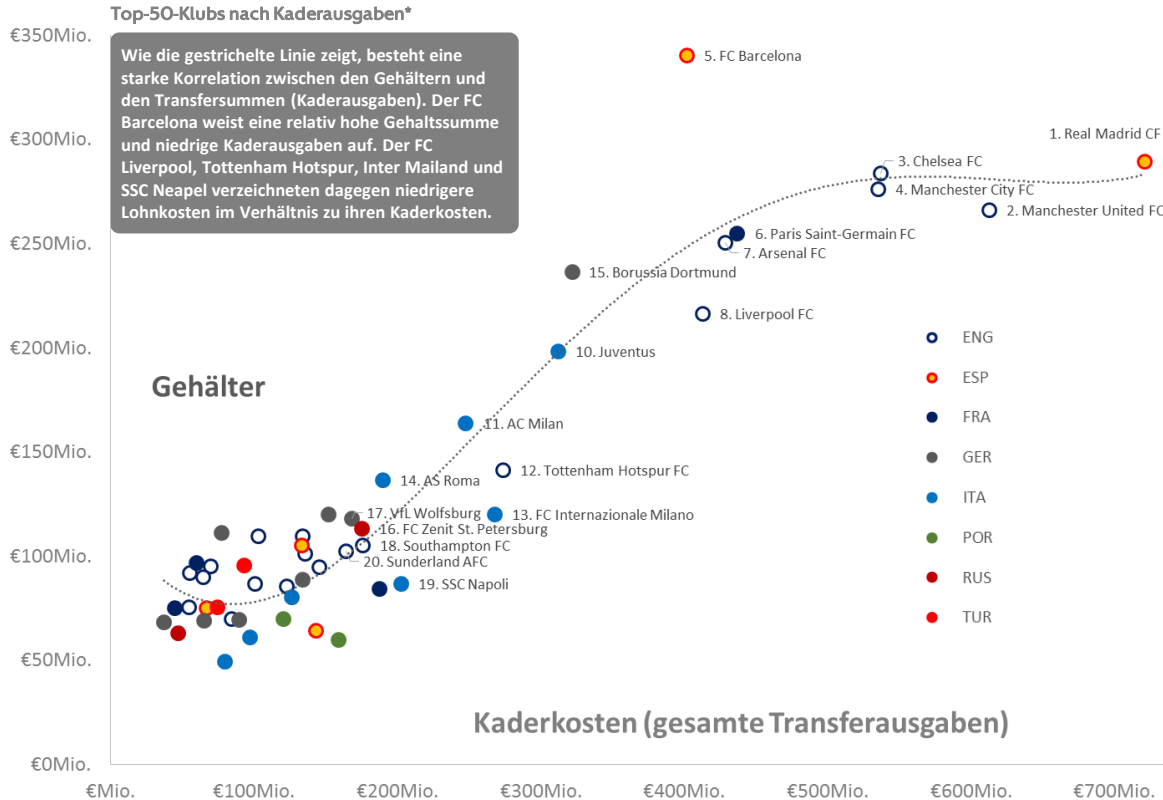
Durchschnittliche Kaderkosten in EUR Mio. in den Ligen 8-20



Die größten portugiesischen Klubs fallen aufgrund ihrer deutlich höheren Transferausgaben / Investitionen als die Top-4-Klubs der übrigen Ligen auf den Rängen 8-20 auf. Die durchschnittlichen Kaderkosten von EUR 86 Mio. sind mit jenen der dritten Vergleichsgruppe der englischen Premier League vergleichbar und höher als jene der Klubs 5-8 in Spanien und Deutschland.

Die sich überschneidenden Kreise der Klubs 5-8 und 9+ weisen darauf hin, dass die Transferausgaben außerhalb der größten vier Klubs jeder Liga sehr beschränkt sind.

# Relative Kaderkosten und Tragbarkeit



## „Tragbarkeit“ des Kaders

Das Verhältnis zwischen den Kaderausgaben und den Einnahmen (siehe Tabelle unten) kann als Messgröße für die „Tragbarkeit des Kaders“ betrachtet werden. Die Mehrheit der Top-20-Klubs wiesen ein Verhältnis aus, das nahe am Durchschnitt von 1,1 lag. Zwei deutsche Klubs (Bayern München und Borussia Dortmund) verfügen über die tragbarsten Kader (Kaderausgaben von 0,7-0,8x Einnahmen), während Inter Mailand, SSC Neapel und der AFC Sunderland die am wenigsten tragbaren Kader (1,4 oder 1,5x Einnahmen) verzeichneten.

Rang	Verein	Land	2014	Kaderausgaben 2015	Wachstum gegenüber Vorjahr	Verhältnis zu den Einnahmen	Kaderkosten	Gehälter
1	Real Madrid	ESP	€584m	€650m	11%	1,1 x	€721m	€289m
2	Manchester United	ENG	€511m	€573m	12%	1,1 x	€613m	€266m
3	FC Chelsea	ENG	€480m	€552m	15%	1,3 x	€537m	€284m
4	Manchester City	ENG	€507m	€544m	7%	1,2 x	€535m	€276m
5	FC Barcelona	ESP	€411m	€541m	31%	1,0 x	€401m	€340m
6	Paris Saint-Germain	FRA	€455m	€473m	4%	1,0 x	€437m	€255m
7	FC Arsenal	ENG	€347m	€465m	34%	1,0 x	€428m	€250m
8	FC Liverpool	ENG	€315m	€423m	34%	1,1 x	€412m	€216m
9	Bayern München	GER	€349m	€397m	14%	0,8 x	€322m	€236m
10	Juventus Turin	ITA	€334m	€354m	6%	1,1 x	€312m	€198m
11	AC Mailand	ITA	€257m	€288m	12%	1,3 x	€248m	€164m
12	Tottenham Hotspur	ENG	€251m	€278m	11%	1,1 x	€273m	€141m
13	Inter Mailand	ITA	€286m	€254m	-11%	1,5 x	€268m	€120m
14	AS Rom	ITA	€174m	€231m	33%	1,3 x	€190m	€137m
15	Borussia Dortmund	GER	€164m	€202m	23%	0,7 x	€168m	€118m
16	Zenit St. Petersburg	RUS	€247m	€201m	-19%	1,0 x	€175m	€113m
17	VfL Wolfsburg	GER	€163m	€196m	20%	1,0 x	€152m	€120m
18	FC Southampton	ENG	€126m	€193m	53%	1,3 x	€176m	€105m
19	SSC Neapel	ITA	€198m	€188m	-5%	1,4 x	€202m	€87m
20	AFC Sunderland	ENG	€139m	€184m	33%	1,4 x	€164m	€102m
1-20	Durchschnitt		€315m	€359m			€337m	€191m
1-20	Aggregiert		€6 299m	€7 168m	14%	1,1 x	€6 733m	€3 819m

\* „Kaderausgaben“ sind eine Benchmarking-Messgröße der UEFA für den Vergleich der Ausgaben. Das Benchmarking-Team der UEFA hat über mehrere Spielzeiten hinweg eine großangelegte Studie zur Korrelation zwischen verschiedenen Messgrößen (Einnahmen, Gehälter, Transfersummen und Kombinationen davon) und dem sportlichen Erfolg (Punkte und Rang in der Spielzeit) in 35 europäischen Ligen durchgeführt. Die stärkste einzelne Messgröße für den nationalen sportlichen Erfolg war die in der Tabelle oben enthaltene Messgröße „Kaderausgaben“, wobei 50% der Kaderkosten (gesamte akkumulierte Transfersummen der Spieler im Kader per Jahresende) zur jährlichen Gehaltssumme dazugezählt werden.

KAPITEL

# 10

## Transfers und übrige Aufwendungen

## Transfers und übrige Aufwendungen: Höhepunkte

Die Bruttotransferausgaben der europäischen Erstligaklubs stiegen 2015 auf einen Rekordstand von EUR 4,4 Mrd., die Nettotransferaufwendungen gingen dagegen auf lediglich 2,6% der Einnahmen zurück.

Die Vereine außerhalb der Top-20-Ligen verzeichneten einen Nettotransfergewinn von 9% der Einnahmen, was die finanzielle Umverteilung des Transfersystems von der Spitze nach unten deutlich macht.

Die Konzentration der Transferausgaben hat weiter zugenommen, wobei 81% auf Vereine in nur vier Ligen entfielen (Deutschland, England, Italien und Spanien).

# Erläuterung der Transferaktivität und der Transfergewinne/-verluste der Klubs

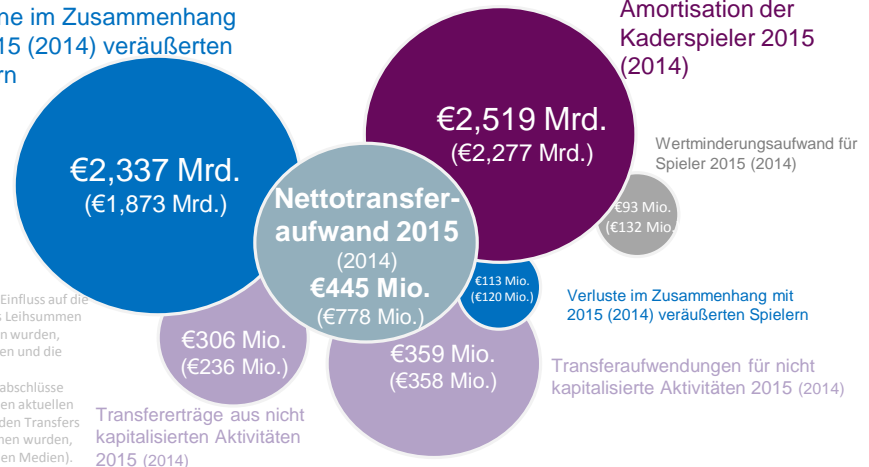
Die Buchhaltung der Transferaktivität widerspricht ein Stück weit der Intuition. Mit zunehmenden Transferausgaben nimmt der Nettoaufwand aus der Transferaktivität und damit auch die Höhe der aggregierten Verluste der Vereine tendenziell ab. Dies ist auf den Timing-Unterschied zurückzuführen: Die Gewinne, die mit zunehmender Transferaktivität steigen, werden unverzüglich bei der Veräußerung hervorgerufen, während die Kosten, die mit zunehmender Transferaktivität ebenfalls steigen, über die Dauer der Spielerverträge hinweg (üblicherweise drei bis fünf Jahre) verbucht werden.

Die Transferaktivitäten üben oft einen bedeutenden Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung der Vereine aus. Die Gewinne und Verluste (in der Regel Gewinne) aus den Spielerverkäufen während der Zwölfmonatsperiode werden mit den Transfererträgen und -aufwendungen aus bzw. für Leihverträge und mit den Transferaufwendungen (Amortisation und Wertminderung) für während des Jahres weiterhin beim Klub beschäftigte Spieler kombiniert. Diese Transferaufwendungen basieren auf der ursprünglichen Transfersumme, die über die Vertragsdauer der einzelnen Spieler (üblicherweise drei bis fünf Jahre) aufgeteilt wird. Am besten lässt sich die komplexe Interaktion zwischen Transferaktivität und Gewinn/Verlust des Klubs mit einem vereinfachten Beispiel erläutern: Ein mit einem Fünfjahresvertrag über EUR 50 Mio. verpflichteter Spieler erzeugt einen Aufwand von EUR 10 Mio. pro Jahr (Amortisation). Wird der Spieler nach nur zwei Jahren weiterverkauft, wird der neue Transferwert (die im Kapitel zu den Einnahmen erwähnten „Transfereinnahmen“) mit dem Buchwert des Spielers verglichen. In diesem Beispiel hat der Spieler einen Buchwert von EUR 30 Mio. (ursprüngliche EUR 50 Mio. abzüglich zwei Jahre Amortisation zu EUR 10 Mio.). Beträgt der neue Transferwert EUR 60 Mio., erzielt der Klub einen „Gewinn“ von EUR 30 Mio. (Transfersumme von EUR 60 Mio. minus Buchwert von EUR 30 Mio.).\* Die Kombination von Gewinnen, Verlusten, Erträgen und Aufwendungen auf gesamteuropäischer Ebene, die im Finanzjahr 2015 zu kombinierten Nettotransferaufwendungen von EUR 445 Mio. führten, wird im Diagramm unten illustriert.\*\*

Die europäischen Erstligaklubs tendieren insgesamt dazu, Nettotransferaufwendungen auszuweisen, da sie Nettoimporteure von Spielern aus Ländern außerhalb Europas und aus niedrigeren Ligen sind und da bei den Transferaktivitäten in der Regel Transaktionskosten (Vermittlungskosten) anfallen. Als Vergleichswert aus dem Bericht für das Finanzjahr 2012, in dem eine Auswahl von 332 Transfers analysiert wurde, machten die Kosten für Spielervermittler durchschnittlich 12,6% der Transfersumme des kaufenden Klubs aus. Werden diese auf die Bruttotransferausgaben von zwischen EUR 3,1 Mrd. und EUR 4,4 Mrd. pro Jahr in den Jahren 2009-15 extrapoliert, entspricht dies jährlichen Vermittlungskosten von EUR 385 Mio. bis EUR 550 Mio. während dieser Zeit.

\* Das hier dargestellte einfache Beispiel widerspiegelt die Transferaktivitäten, die durch Veräußerungsgewinne und Amortisationsaufwendungen den größten Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung haben. Die Transfererträge und -aufwendungen aus nicht kapitalisierten Aktivitäten für das Jahr 2015 sind eine Kombination aus Leihsummen (Aufwendungen und Erträge), Kosten für Spielervermittler, die nicht in die Transfersumme integriert („kapitalisiert“) und damit im Finanzjahr 2015 ausgewiesen wurden, sowie der gesamten Transferaktivität einiger vorwiegend kleinerer Klubs, die eine andere Methode für die buchhalterische Behandlung der Transfers verwenden und die Transfererträge und -aufwendungen unmittelbar nach Abschluss des Transfers ausweisen. \*\* Das Timing der Finanzperioden der Mehrheit der Klubs mit den umfangreichsten Transferaktivitäten (Abschlussstichtag kurz vor Beginn der Sommertransferperiode), verbunden mit den Fristen bis zur Publikation der Jahresabschlüsse bedeutet, dass bis zum Zeitpunkt der Analyse der Zahlen mehrere Transferperioden vergangen sind, was die Zahlen weniger relevant erscheinen lässt als die vielen aktuellen Berichte zum Transfermarkt in den Medien. Dennoch sind die Zahlen in diesem Bericht von beträchtlichem Wert, da sie als die einzigen „offiziellen“ Zahlen zu den Transfers der europäischen Vereine betrachtet werden können, die den erläuternden Anhangangaben zu den geprüften Jahresabschlüssen von über 700 Klubs entnommen wurden, gegenüber Zahlen, die nur einen Teil des Transfermarktes abdecken (FIFA-TMS-Berichte) oder reinen Schätzungen (andere Berichte, Websites oder Zahlen in den Medien).

Gewinne im Zusammenhang mit 2015 (2014) veräußerten Spielern



# Ausgewiesene Nettotransferaufwendungen und -erträge

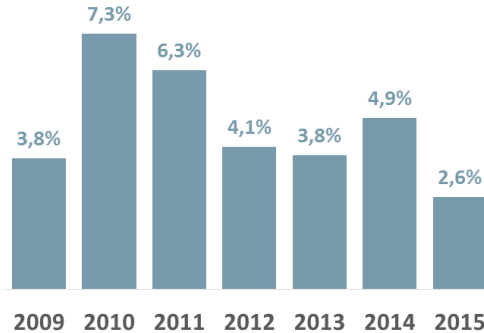
## Analyse der Nettotransferaufwendungen 2015

Im Finanzjahr 2015 verzeichneten die Vereine Nettotransferaufwendungen von EUR 445 Mio., was 2,6% der Einnahmen entsprach und deutlich unter den EUR 778 Mio. von 2014 lag.\* Für die Klubs der Ligen 21-54 resultierte aus den Transferaktivitäten gar ein Nettotransferertrag von 8,9%.

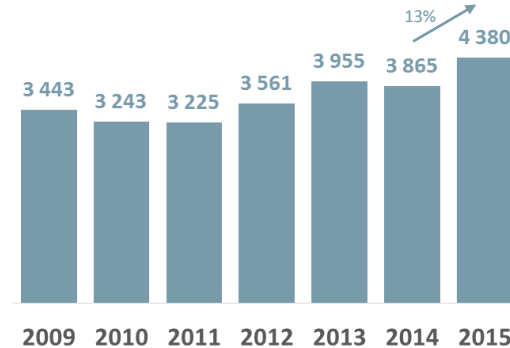
Die effektiven Transferausgaben waren 2015 allerdings um 13% höher als 2014, wobei die Anstiege der englischen, deutschen und spanischen Vereine um 25% die Rückgänge in der gleichen Größenordnung bei den Ausgaben der französischen und russischen Klubs mehr als wettmachten.

Die „Big-4-Ligen“ (Deutschland, England, Italien und Spanien) waren 2015 für 81% der gesamten Transferausgaben der Topligen verantwortlich, was eine deutlich steigende Konzentration der Transferausgaben gegenüber dem früheren Rekord von 72% (2014) bedeutet.

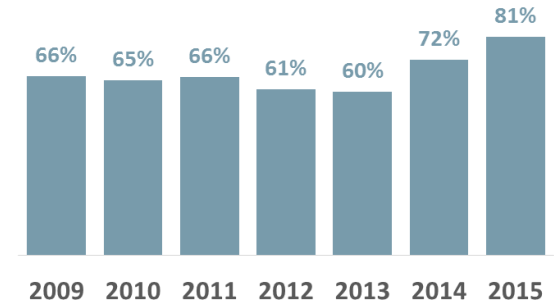
Sechsjahresverlauf des Nettotransferaufwands der Vereine im Verhältnis zu den Einnahmen



Sechsjahresverlauf der Bruttotransferausgaben (EUR Mio.)



Sechsjahresverlauf der Transferausgaben der „Big-4“ im Verhältnis zu den Transferausgaben aller Topligen.



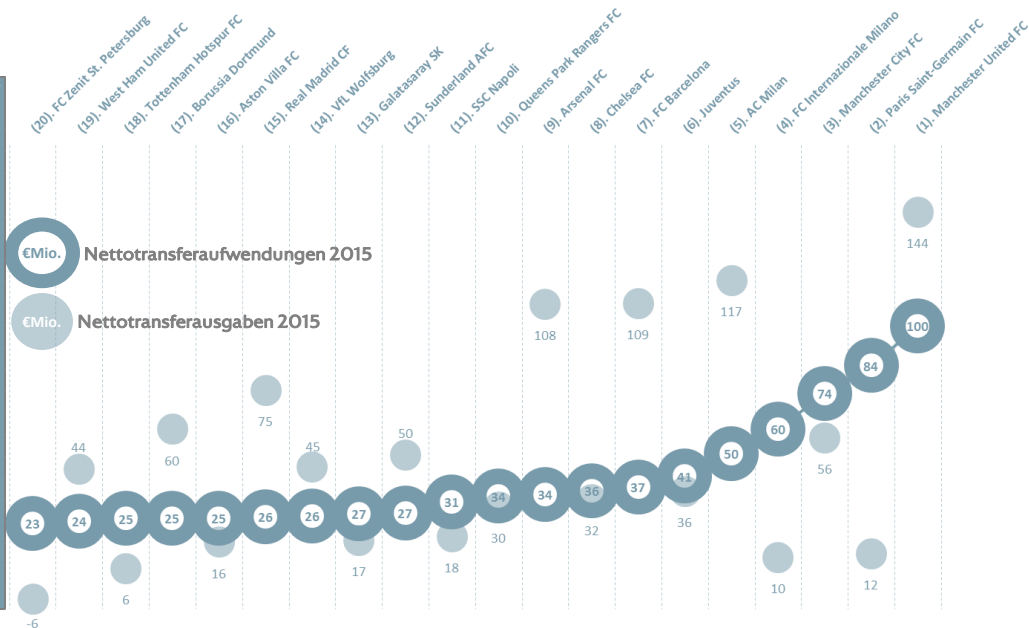
Auf der Grundlage der Sommertransferperioden 2015 und 2016 sowie veröffentlichter oder geschätzter Transfersummen kann davon ausgegangen werden, dass die Transferausgaben und ihre Konzentration weiter zunehmen. Die genauen Auswirkungen auf die Nettotransferaufwendungen sind jedoch schwieriger vorauszusehen, da die Transferperioden über das Ende des Finanzjahres hinaus laufen können.

\* In der Berichterstattung 2014 und 2015 wurden gemeinsame Anstrengungen unternommen, um alle Transferaufwendungen und -erträge sowie die Leihverträge in der Analyse der Transferaktivität zu berücksichtigen. In manchen Fällen mussten die Klubs dafür Transferaufwendungen/-erträge aus dem allgemeinen Betriebsaufwand in die Transferaktivitäten umklassieren. Im Finanzjahr 2014 führte dies zu zusätzlichen EUR 70 Mio. (2,3%) an Transfererträgen/-einnahmen aus nicht kapitalisierten Aktivitäten und EUR 130 Mio. (3,4%) an Bruttotransferaufwendungen/-ausgaben aus nicht kapitalisierten Aktivitäten. Um einen bestmöglichen Vergleich zu gewährleisten, wurden die ausgewiesenen Transferaufwendungen/-ausgaben, Transfererträge/-einnahmen, Nettotransferaufwendungen/-ausgaben sowie Transfervolumen in den Finanzjahren 2009 bis 2013 um dieselben Prozentsätze angepasst.

# Top-20-Klubs nach Nettotransferaufwendungen und -ausgaben

Top-20-Klubs nach Nettotransferaufwendungen im Finanzjahr 2015

Rang	Verein	Land	Transferaufwendungen / -verluste	Transfergewinne / -erträge	Nettotransferaufwand	Nettotransferaufwand in Prozent der	Nettotransferausgaben	Rang über 6 Jahre hinweg
1	Manchester United	ENG	€131m	€31m	€100m	19%	€144m	1
2	Paris Saint-Germain	FRA	€87m	€2m	€84m	17%	€12m	3
3	Manchester City	ENG	€92m	€18m	€74m	16%	€56m	8
4	Inter Mailand	ITA	€86m	€26m	€60m	35%	€10m	13
5	AC Mailand	ITA	€54m	€4m	€50m	23%	€117m	2
6	Juventus Turin	ITA	€65m	€24m	€41m	13%	€36m	7
7	FC Barcelona	ESP	€69m	€31m	€37m	7%	€109m	75
8	FC Chelsea	ENG	€91m	€55m	€36m	9%	€32m	23
9	FC Arsenal	ENG	€72m	€38m	€34m	8%	€108m	6
10	Queens Park Rangers	ENG	€36m	€2m	€34m	30%	€30m	n/a
11	SSC Neapel	ITA	€47m	€15m	€31m	24%	€18m	11
12	AFC Sunderland	ENG	€32m	€5m	€27m	20%	€50m	44
13	Galatasaray Istanbul	TUR	€27m	€0m	€27m	18%	€17m	10
14	VfL Wolfsburg	GER	€32m	€6m	€26m	14%	€45m	42
15	Real Madrid	ESP	€105m	€79m	€26m	4%	€75m	100+
16	Aston Villa	ENG	€26m	€0m	€25m	17%	€16m	60
17	Borussia Dortmund	GER	€33m	€8m	€25m	9%	€60m	12
18	Tottenham Hotspur	ENG	€53m	€30m	€25m	10%	€6m	4
19	West Ham United	ENG	€28m	€4m	€24m	15%	€44m	9
20	Zenit St. Petersburg	RUS	€30m	€7m	€23m	12%	-€6m	15
1-20	Durchschnitt		€60m	€19m	€41m	16%	€49m	
1-20	Aggregiert		€1 195m	€386m	€811m	14%	€979m	



## Die Zahlen 2015 im Kontext

Der Nettotransferaufwand von Manchester United in der Höhe von EUR 100 Mio. war mit Abstand der höchste, den ein Verein 2015 zu absorbieren hatte, und zugleich der zweithöchste des ganzen Jahrzehnts (den höchsten verzeichnete Manchester City 2011). Manchester United verzeichnete zudem den höchsten kumulativen Nettotransferaufwand über sechs Jahre in Europa. Real Madrid wies 2015 ebenfalls Transferaufwendungen von über EUR 100 Mio. aus, doch dank hohen Transfererträgen resultierte schließlich Rang 15 in der Nettorangliste des Jahres. Neun englische Vereine sind in der Top-20-Liste vertreten. Die Nettotransferaufwendungen von Inter Mailand absorbierten den höchsten Anteil der Gesamteinnahmen (35%).

Mit EUR 144 Mio. wies Manchester United 2015 auch die höchsten Nettotransferausgaben auf.\* Die Aufwendungen für die 2015 erworbenen Spieler werden gemäß der jeweiligen Vertragsdauer gleichmäßig über die nächsten Jahre verteilt. Die Nettoausgaben von Manchester United bleiben somit deutlich unter den Rekord-Nettoausgaben von EUR 221 Mio. von Real Madrid im Jahr 2009. Während Paris Saint-Germain und Inter Mailand 2015 die zweit- und viertgrößten Nettotransferaufwendungen zu absorbieren hatten, beliefen sich ihre effektiven Nettotransferausgaben während dieser Zeit lediglich auf EUR 12 Mio. bzw. EUR 10 Mio. AC Mailand, Barcelona, Arsenal und Real Madrid verzeichneten andererseits deutlich höhere Nettotransferausgaben als Nettotransferaufwendungen.

\* Die Analyse der Nettotransferaufwendungen und der Nettotransferausgaben bieten beide nützliche Erkenntnisse. Die Nettotransferaufwendungen sind die Nettoaufwendungen, welche die Vereine tatsächlich in ihren Jahresabschlüssen zu absorbieren haben und die sich massiv auf ihre Nettogewinne/-verluste und auf ihre Break-even-Berechnungen auswirken. Die Nettotransferausgaben sind nicht der Betrag, der sich direkt auf die Jahresabschlüsse 2015 auswirkt, sondern es handelt sich um das Nettoergebnis der gesamten im Finanzjahr 2015 getätigten Transferausgaben und erzielten Transfererträge. Sie vermitteln daher ein besseres Bild der tatsächlichen Transferaktivität (Zugänge und Abgänge) während des Jahres.

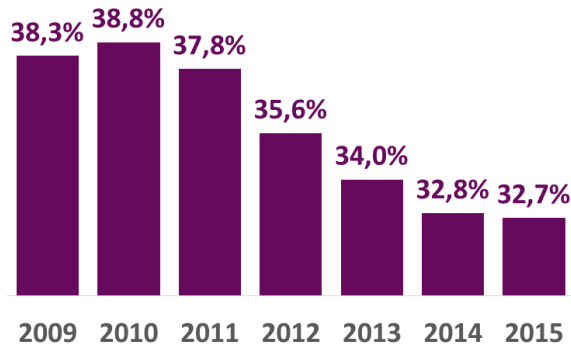
# Betriebsaufwand der europäischen Vereine

Ein wesentlicher Teil der Betriebskostenbasis eines Klubs ist entweder fest (Vermögenswerte und Sachanlagen, Aufwand für Einrichtungen und grundlegende Verwaltungskosten) oder hängt von der Zahl der ausgetragenen Spiele ab (Ausgaben an Spieltagen).\* Dank den jedes Jahr deutlich steigenden Einnahmen nimmt der Anteil des Betriebsaufwands (ohne Gehälter) ab (Rückgang von 38,8% im Finanzjahr 2010 auf 32,7% 2015).

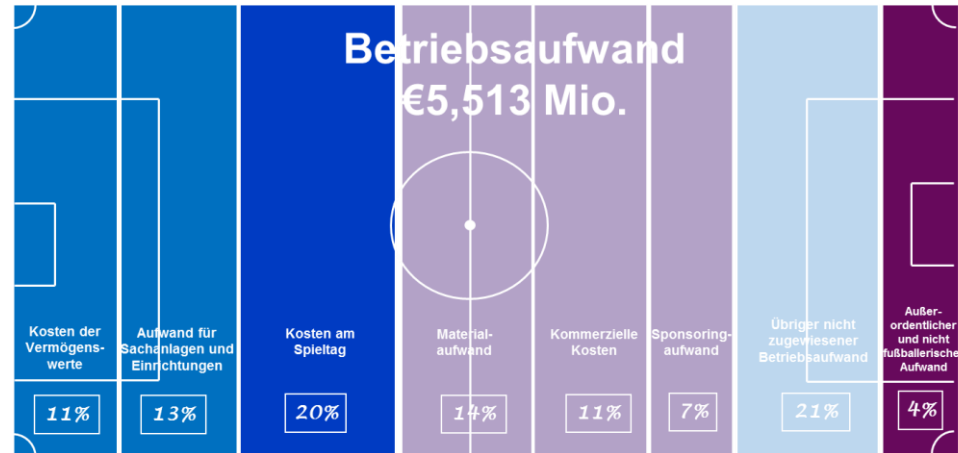
Verstärkt durch eine generell niedrige Inflation stieg der gesamte Betriebsaufwand zwischen 2010 und 2014 jährlich um 1 bis 2%, 2015 wurde jedoch ein Anstieg von 5% verzeichnet. Der Betriebsaufwand stieg bei 60% der Klubs und 17 Vereine wiesen wesentliche Kostenanstiege von EUR 10 Mio. und mehr auf.

Die Qualität und der Detailgrad der Offenlegung des Betriebsaufwands variiert in Europa stark, was Vergleiche schwierig macht.\*\* Die wichtigsten Kostenkategorien sind auf dem Spielfeld unten aufgeführt, wobei der nicht zugewiesene „übrige“ Betriebsaufwand 21% ausmacht.

Sechsjahresverlauf des Betriebsaufwands der Vereine im Verhältnis zu den Einnahmen\*



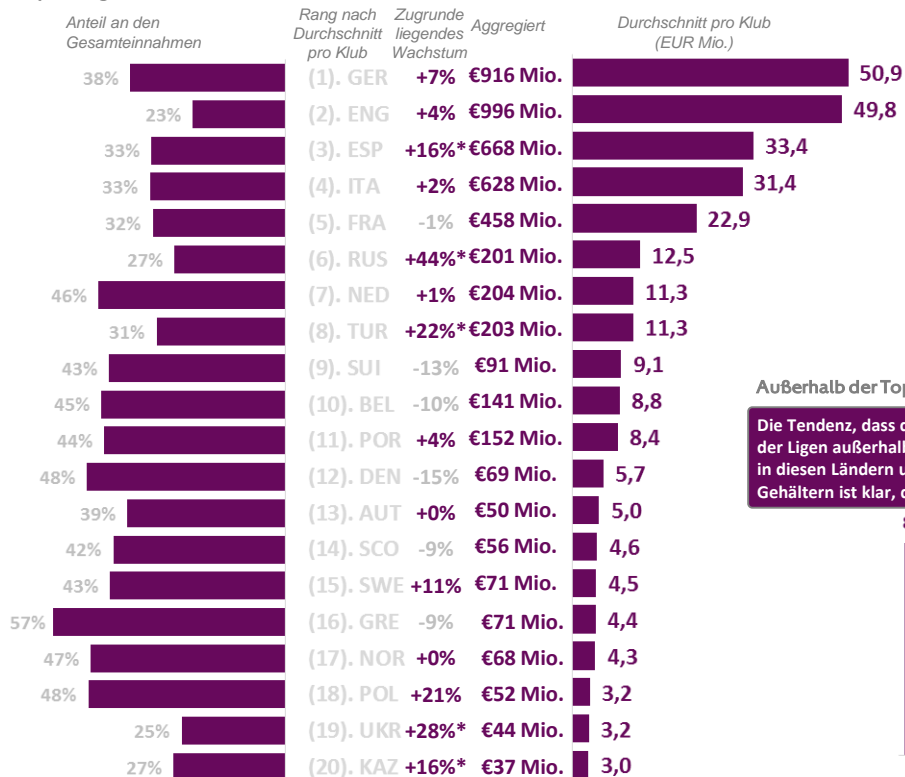
Aufgliederung des Betriebsaufwands



\* In den in diesem Bericht verwendeten Begriffen „Betriebskostenbasis“ und „Betriebsaufwand“ sind der Personalaufwand (der getrennt analysiert wurde) und die Transferaktivität (Amortisation wird ebenfalls an anderer Stelle im Bericht analysiert) nicht enthalten. \*\* Die Angaben zu den betrieblichen Aufwendungen unterscheiden sich zwischen den verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften maßgeblich. Die UEFA und viele ihrer Mitgliedsverbände verlangen zusätzliche Angaben von den Vereinen, die über die übliche Unternehmensberichterstattung hinausgehen, was diese erste europaweite Analyse des in verschiedene Kategorien aufgedichteten Betriebsaufwands ermöglicht hat. Die Kostenstrukturen der einzelnen Klubs unterscheiden sich stark. Ein offensichtliches Beispiel ist das Stadion Eigentum, das sich massiv auf die „Kosten der Vermögenswerte“ (einschließlich Abschreibungen) sowie den „Aufwand für Sachanlagen und Einrichtungen“ (einschließlich Reparaturen und Unterhaltskosten, sowie Miet-/Leasingkosten) auswirkt. Merchandising- und Hospitality-Verträge beeinflussen auch den „Materialaufwand“ (einschließlich Rohmaterial), sowie die „Kosten am Spieltag“ und die „kommerziellen Kosten“.

# Höhe und Trends des Betriebsaufwands in den Ligen

Top-20-Ligen nach durchschnittlichem Betriebsaufwand der Klubs



Top-20-Märkte

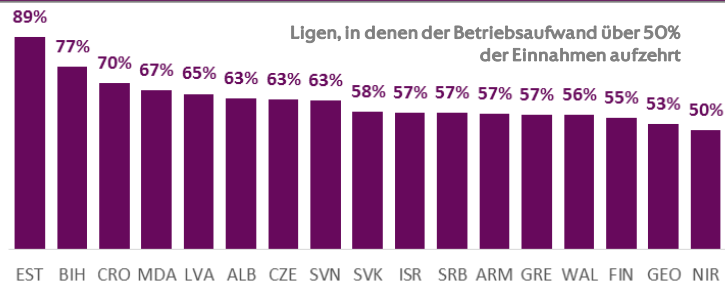
Das bei der Analyse der Einnahmen aufgezeigte Ausmaß der kommerziellen Aktivitäten der deutschen und englischen Vereine schlägt sich mit einem durchschnittlichen Betriebsaufwand von EUR 50,9 Mio. bzw. EUR 49,8 Mio. auch auf der Kostenseite nieder. Die hohe Quote des Stadieneigentums und die damit verbundenen Kosten für die Klubs in Deutschland, England und Spanien sind ebenfalls wesentliche Faktoren für deren relativ hohen Betriebsaufwand.

Während die vermögendsten Vereine in einem größeren Rahmen tätig sind und weltweite kommerzielle Aktivitäten unterhalten, handelt es sich bei der Organisation der Spiele und dem Tagesgeschäft der meisten Fußballklubs von Natur aus vorwiegend um Fixkosten. Dies führt zu massiven Größenvorteilen und erklärt, weshalb der Betriebsaufwand in der Regel deutlich langsamer wächst als die Einnahmen. Dies wird auch bei der Betrachtung des Betriebsaufwands im Verhältnis zu den Einnahmen deutlich, wo die Bandbreite von durchschnittlich nur gerade 23% bei den sehr hohe Einnahmen aufweisenden englischen Klubs bis zu zwischen 40% und 50% bei den Klubs in den meisten anderen Ligen reicht.

Mit einem Betriebsaufwand in der englischen Premier League, der nur gerade 23% der Gesamteinnahmen absorbiert, bleiben offensichtlich reichlich Mittel übrig, um hohe Gehälter und Transfersummen zu bezahlen.

Außerhalb der Top-20-Märkte

Die Tendenz, dass die festen betrieblichen Aufwendungen einen höheren Anteil der Einnahmen aufzehren, wird bei der Analyse der Ligen außerhalb der Top 20 noch deutlicher. Der Betriebsaufwand absorbiert durchschnittlich 49% der Einnahmen der Klubs in diesen Ländern und mehr als die Hälfte der Einnahmen der Klubs in 17 Ligen. Bei dieser Höhe des Betriebsaufwands vor Gehältern ist klar, dass die Vereine Transfergewinne erzielen müssen, um ihre Rechnung auszugleichen.

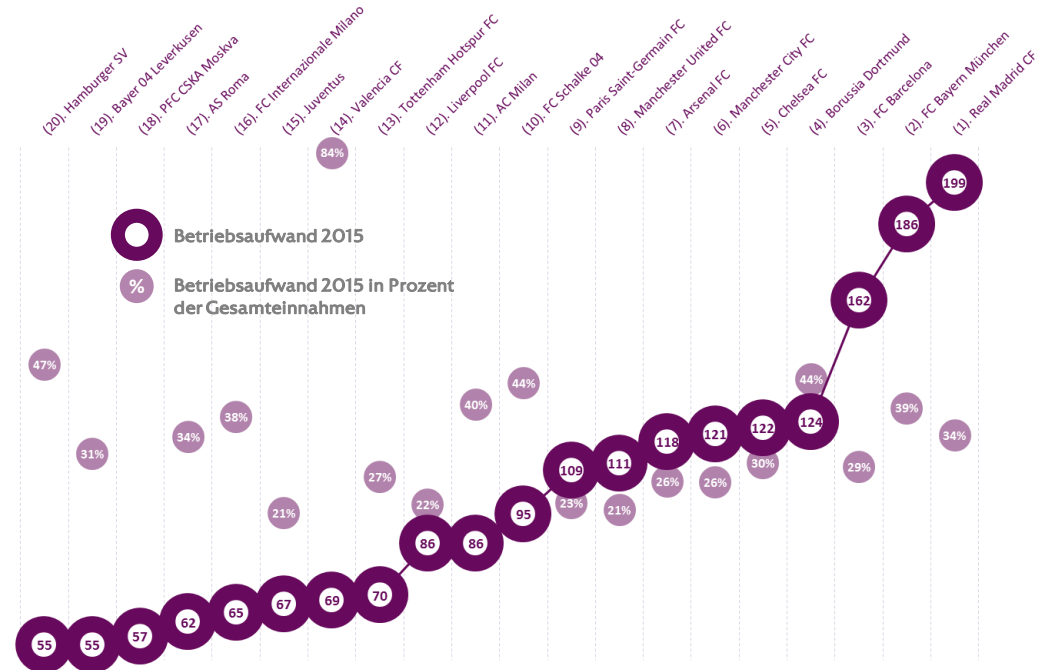


\* In manchen Fällen sind relativ starke Anstiege auf einmalige und/oder äußere Faktoren zurückzuführen. Etwas mehr als die Hälfte des Anstiegs in der spanischen Liga ist auf eine außerordentliche Wertminderung und Abschreibung von Sachanlagen des FC Valencia zurückzuführen. Drei Viertel des russischen Anstiegs wurden durch eine einmalige Wertminderung kommerzieller Vermögenswerte des ZSKA Moskau verursacht. Die hohen Wachstumsraten in Kasachstan, Russland, der Türkei und der Ukraine wurden teilweise durch den Wertverlust der Lokalwährung beeinflusst, wodurch die importierten Kosten vergleichsweise teurer werden.

# Höhe und Trends des Betriebsaufwands der Top-20-Klubs

Rang	Verein	Land	2015	Wachstum gegenüber	% der Gesamteinnahmen	Verhältnis zum Ligadurchschnitt
1	Real Madrid	ESP	€199m	9%	34%	6,0 x
2	Bayern München	GER	€186m	1%	39%	3,7 x
3	FC Barcelona	ESP	€162m	16%	29%	4,9 x
4	Borussia Dortmund	GER	€124m	12%	44%	2,4 x
5	FC Chelsea	ENG	€122m	22%	30%	2,5 x
6	Manchester City	ENG	€121m	19%	26%	2,4 x
7	FC Arsenal	ENG	€118m	16%	26%	2,4 x
8	Manchester United	ENG	€111m	-4%	21%	2,2 x
9	Paris Saint-Germain	FRA	€109m	-13%	23%	4,8 x
10	Schalke 04	GER	€95m	27%	44%	1,9 x
11	AC Mailand	ITA	€86m	7%	40%	2,8 x
12	FC Liverpool	ENG	€86m	11%	22%	1,7 x
13	Tottenham Hotspur	ENG	€70m	27%	27%	1,4 x
14	FC Valencia	ESP	€69m	196%*	84%	2,1 x
15	Juventus Turin	ITA	€67m	-1%	21%	2,1 x
16	Inter Mailand	ITA	€65m	-2%	38%	2,1 x
17	AS Rom	ITA	€62m	22%	34%	2,0 x
18	ZSKA Moskau	RUS	€57m	434%*	94%	4,6 x
19	Bayer 04 Leverkusen	GER	€55m	-9%	31%	1,1 x
20	Hamburger SV	GER	€55m	-3%	47%	1,1 x
1-20	Durchschnitt		€101m			2,7 x
1-20	Aggregiert		€2.021m	13%	32%	

\* In zwei Fällen ist das hohe Volumen und der hohe prozentuale Anstieg der Betriebskosten auf einmalige Aufwendungen zurückzuführen: eine außerordentliche Wertminderung und Abschreibung von Sachanlagen des FC Valencia und eine einmalige Wertminderung kommerzieller Vermögenswerte von ZSKA Moskau. Ohne diese Aufwendungen wären die beiden Vereine nicht in den Top-20-Klubs nach Betriebsaufwand zu finden.



Der Betriebsaufwand verschlang im Durchschnitt 32% der Einnahmen der Top-20-Klubs, von 21% bei Manchester United und Juventus Turin bis zu 47% beim Hamburger SV.\*

Der Betriebsaufwand der Top-20-Klubs stieg 2015 durchschnittlich um 13%. Bereinigt um die einmaligen Ereignisse und die Währungsschwankungen lag dieser Anstieg allerdings nur bei 6% und damit nur leicht über dem europaweiten Durchschnitt. Das hohe Volumen der Kosten ohne Gehälter der globalen Superklubs unterstreicht die bedeutenden Mittel, über welche diese Klubs verfügen und die Investitionen, die sie in die weltweite Ausdehnung ihrer kommerziellen Aktivitäten tätigen. Dies ist die Kehrseite des im letzten Kapitel aufgezeigten starken Anstiegs der kommerziellen Einnahmen.

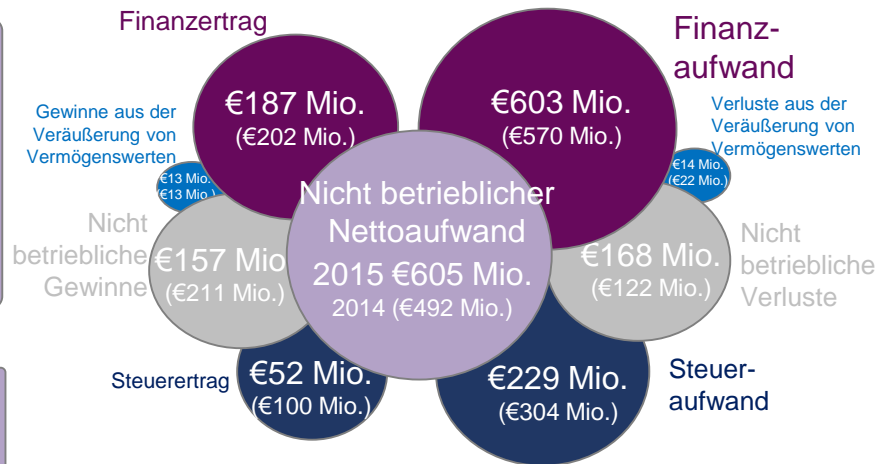
# Aufwand aus nicht betrieblichen Posten

Neben den Gehältern, den Transferausgaben und dem normalen Betriebsaufwand verzeichneten die Klubs 2015 einen Aufwand aus nicht betrieblichen Posten (nach Verrechnung von Gewinnen und Verlusten) von gut EUR 600 Mio., was einem Anstieg von EUR 113 Mio. gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser Nettoaufwand, der Finanzierung, Veräußerungen, sonstige nicht betriebliche Gewinne und Verluste sowie Steuern umfasst, entsprach 3,6% der Einnahmen, was in der Größenordnung des Durchschnitts der letzten Jahre liegt. Es ist darauf hinzuweisen, dass viele dieser Posten bei der Berechnung des Break-even-Ergebnisses des Klubs im Rahmen des finanziellen Fairplays angepasst oder ausgenommen werden. In diesem Bericht wurden jedoch keine Anpassungen an den hier aufgezeigten Zahlen vorgenommen.

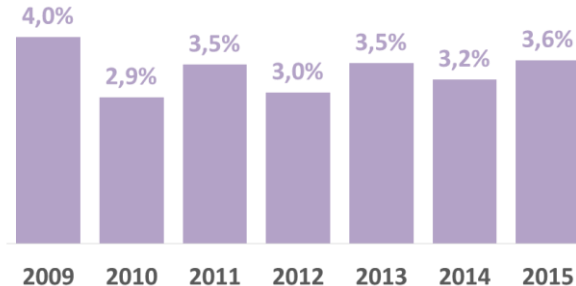
## Aufgliederung des nicht betrieblichen Aufwands der europäischen Vereine

Die englischen Klubs verzeichneten 2015 einen kombinierten nicht betrieblichen Aufwand von EUR 152 Mio., was 3,5% der Einnahmen entsprach. Dabei handelte es sich in erster Linie um Finanzaufwand und Gewinnsteuern. Im Verhältnis zu den Einnahmen war der nicht betriebliche Aufwand der portugiesischen und türkischen Klubs mit 12,3% bzw. 11,3% mit Abstand am höchsten. Das hohe Volumen des nicht betrieblichen Nettoaufwands ist fast ausschließlich auf Finanzaufwand, insbesondere für Investitionen in Stadien und andere Infrastruktur zurückzuführen.

Land	Verluste (+) / Gewinne (-) aus Veräußerungen	Nicht betriebliche Verluste (+) / Gewinne (-)	Nettofinanz-aufwand (+) / -ertrag (-)	Nettosteuer-aufwand (+) / -ertrag (-)	Nicht betrieblicher Nettoaufwand (+) / -ertrag (-)	Nicht betrieblicher Nettoaufwand in % der Einnahmen
ENG	€0m	€44m	€55m	€38m	€152m	3,5%
ITA	€4m	-€1m	€112m	€21m	€120m	6,3%
GER	€8m	-€14m	€11m	€36m	€98m	4,1%
TUR	€0m	€28m	€34m	€1m	€73m	11,3%
POR	-€1m	-€20m	€14m	€5m	€42m	12,3%
ESP	€0m	-€1m	€38m	€35m	€40m	1,9%
FRA	€0m	-€1m	€7m	€31m	€24m	1,7%
NED	€0m	-€6m	€17m	€13m	€19m	4,3%
RUS	€0m	-€1m	€21m	-€10m	€10m	1,4%
UKR	€0m	-€6m	€2m	€0m	€10m	5,7%
Andere	-€9m	-€12m	€105m	€9m	€16m	0,7%
Total	€1m	€10m	€416m	€177m	€605m	3,6%



Sechsjahresverlauf des Nettoaufwands der Vereine aus nicht betrieblichen Posten im Verhältnis zu den Einnahmen





KAPITEL

# 11

## Brutto- und Nettoertragsfähigkeit

## Rentabilität: Höhepunkte

In den letzten beiden Jahren erzielten die Klubs Betriebsgewinne von EUR 1,5 Mrd. gegenüber Verlusten von EUR 700 Mio. in den beiden Jahren vor der Einführung des finanziellen Fairplays.

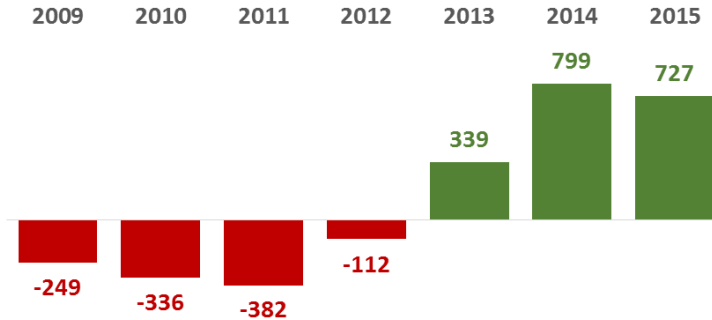
Die kombinierten Nettoverluste gingen seit der Einführung des finanziellen Fairplays (2011) um 81% zurück.

2015 verzeichneten 25 Topligen aggregierte Nettogewinne.

# Mittelfristiger Trend bei den Betriebsgewinnen der Klubs

Die Betriebsgewinne werden oft auch als „Bruttorentabilität“ bezeichnet, da sie die Rentabilität der Klubs vor den Ergebnissen aus Transfers, Finanzierung und Veräußerungen messen.

Aggregierter Betriebsgewinn der europäischen Vereine (EUR Mio.)



Die massive Verbesserung der Bruttorentabilität der Klubs wurde 2015 mit einem zweiten aufeinanderfolgenden Jahr bedeutender Betriebsgewinne eindrücklich bestätigt. Obwohl die Betriebsgewinne 2015 mit EUR 727 Mio. gegenüber dem Rekordstand 2014\* leicht zurückgingen, haben die Klubs nun in den letzten beiden Jahren einen Betriebsgewinn von über EUR 1,5 Mrd. erzielt. Dies steht im Vergleich zu den kombinierten Gewinnen von EUR 200 Mio. in den ersten beiden Jahren nach Einführung der Break-even-Vorschrift (2012 und 2013) sowie den kombinierten Verlusten von EUR 700 Mio., die in den letzten beiden Jahren unregulierter Tätigkeit (2010 und 2011) verzeichnet wurden.

\* Die Erhebung ausführlicher europaweiter Daten der einzelnen Klubs wurde 2008 durch die UEFA aufgenommen, und das Ergebnis 2014 ist mit Abstand das beste in dieser Zeit. Aggregierte Daten für die größten Ligen (die in den letzten 20 Jahren rund 70% der Einnahmen und Ausgaben der Topligen ausmachen) wurden von Deloitte seit bald 20 Jahren erhoben und analysiert. Der Betriebsgewinn dieser Ligen ist 2014 mehr als doppelt so hoch wie der frühere Höchststand. Die aggregierten Einnahmen vor 1996 waren nicht hoch genug, um dem Betriebsgewinn in der Größenordnung von 2014 zu entsprechen. Auf dieser Grundlage lässt sich folgern, dass der aggregierte Betriebsgewinn 2014 der höchste war, der im europäischen Fußball jemals erzielt wurde.

# Mittelfristiger Trend bei den Nettoverlusten der europäischen Klubs

Die hier ausgewiesenen Verluste, auf die auch im ganzen Bericht Bezug genommen wird, sowohl für die einzelnen Vereine, aggregiert für die Ligen oder aggregiert für ganz Europa, sind definitive Verluste nach Steuern aus geprüften Jahresabschlüssen, die manchmal auch als „Nettoverluste“ bezeichnet werden. Diese werden ausschließlich um nicht realisierte Wechselkursgewinne/-verluste angepasst. Sie entsprechen nicht dem Break-even-Ergebnis, das verschiedene Anpassungen enthält, wie die Ausnahme von Ausgaben für Investitionen in die Nachwuchsförderung, gemeinwohlorientierte Projekte oder Infrastruktur, die Ausnahme bestimmter Steuern und die Bestimmung des Zeitwerts von Geschäftsvorfällen mit verbundenen Parteien. Mit ihren Bestrebungen, die Break-even-Vorschrift zu erfüllen, verbessern die Klubs tendenziell jedoch auch ihre Nettoertragsfähigkeit.

Aggregierte Nettoverluste der europäischen Vereine

2015 beliefen sich die Nettoverluste nach Transfers, nicht betrieblichen Posten, Finanzierung, Steuern und Veräußerungen aggregiert auf EUR 322 Mio. Dies ist weniger als 20% des Standes vor der Einführung des finanziellen Fairplays (2010 oder 2011). Es ist wichtig hervorzuheben, dass dieser massive Rückgang der Nettoverluste vorwiegend in Bruttogewinnen aus den betrieblichen Aktivitäten und nicht nur in vorübergehenden Schwankungen bei den nicht betrieblichen Posten gründet.

Vom Betriebsergebnis zum Nettoergebnis

Betriebliche  
Gewinne/  
Verluste



Transfererträge/  
-aufwendungen



Gewinne/Verluste aus  
der Veräußerung von  
Vermögenswerten



Nicht betriebliche  
Erträge/  
Aufwendungen



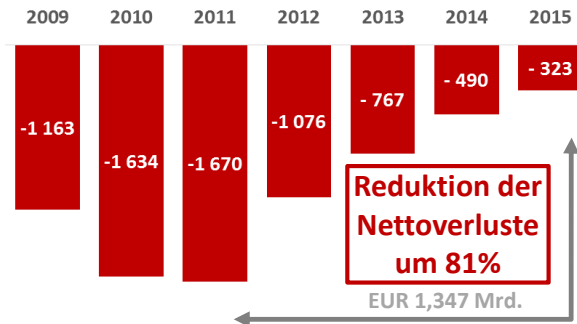
Finanzgewinne/-verluste,  
ausschließlich  
Fremdwährungseffekte



Steuererträge/  
-aufwendungen



Nettogewinne/  
-verluste



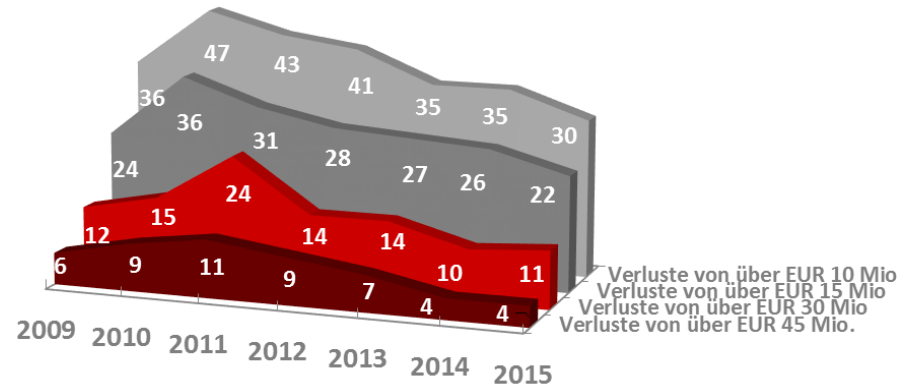
# Mittelfristiger Trend bei der Anzahl Verluste ausweisender Vereine

## Ziele des finanziellen Fairplays und Ergebnisse bis heute

Das *UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay* soll die Klubs davon abhalten, wiederholt große Verluste zu schreiben und Schulden anzuhäufen. Es steigert so die Glaubwürdigkeit des Klubfußballs und seine Attraktivität für Investoren. Die Vereine sollen dabei nicht zu Profitzentren werden, jedoch müssen die extremen Exzesse reduziert werden, die zunehmend auftraten, da immer höhere Einnahmen in den Klubfußball flossen und die finanziellen Risiken wuchsen.

Während nach wie vor mehrere Vereine große Verluste ausweisen, arbeiten die meisten von ihnen nun unter den Einschränkungen aus mit der UEFA-Finanzkontrollkammer für Klubs abgeschlossenen Vergleichen. Darin wurden verschiedene Ziele vereinbart, welche die Vereine zum Break-even-Punkt zurückführen sollen.

Entwicklung der Anzahl Klubs mit großen jährlichen Verlusten (2009 bis 2015)



Beträchtlicher Rückgang der Anzahl mit großen Verlusten arbeitender Klubs

Die Anzahl Vereine, die große Verluste schreiben, nimmt seit der Einführung der Break-even-Vorschrift jedes Jahr deutlich ab. Zum Beispiel fiel die Anzahl Klubs mit einem Einjahresverlust von über EUR 45 Mio. von elf im Jahr 2011 auf vier im Jahr 2015 und die Anzahl Klubs mit einem Einjahresverlust von über EUR 15 Mio. ging von 36 im Jahr 2010 auf 22 im Jahr 2015 zurück.

# Mittelfristiger Trend bei der Rentabilität der Ligen

## Sprunghafter Anstieg der Anzahl Länder mit rentablen Topligen

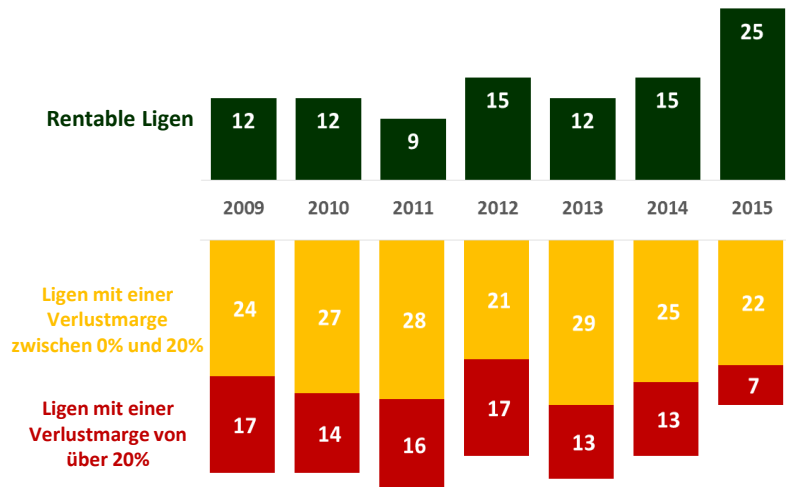
Während die vorangehende Analyse die Wirksamkeit des finanziellen Fairplays bei der Verringerung der großen, wiederholten Verluste der Klubs in den Topligen unterstrich, zeigt das Diagramm auf dieser Seite weitere allgemeine Verbesserungen in Europa auf. Auf der Grundlage der aggregierten Ligen belief sich die höchste Zahl rentabler Ligen (alle Klubs innerhalb einer Liga aggregiert) vor 2015 (in den Jahren 2012 und 2014) auf 15. Die jüngsten Finanzergebnisse weisen auf eine deutliche Verbesserung hin, mit 25 rentablen Topligen im Jahr 2015.

Das Kernstück des finanziellen Fairplays, die Break-even-Vorschrift, richtet sich nicht direkt an kleine und mittelgroße Vereine mit Ausgaben und Einnahmen unter EUR 5 Mio., wobei das finanzielle Fairplay andere direkte und indirekte Auswirkungen auf diese Klubs hat. Direkte Auswirkungen insofern, als die UEFA und die Finanzkontrollkammer für Klubs detaillierte Finanzdaten von allen an UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Klubs durchsehen und insbesondere sorgfältig und regelmäßig alle überfälligen Verbindlichkeiten prüfen. Indirekte Auswirkungen dadurch, dass im Zuge des finanziellen Fairplays ein deutlich höheres Niveau der Überprüfung der Klubfinanzen und der Handlungen von Eigentümern und Geschäftsführern der Klubs erreicht wurde. Außerdem haben manche Länder, wie zum Beispiel Zypern, ihre eigene Version des finanziellen Fairplays eingeführt, die an ihre Klubs und an den Umfang ihrer Finanztätigkeiten angepasst ist.

## Bedeutender Rückgang der Anzahl Länder mit hohe Verluste ausweisenden Topligen

Die Anzahl Länder mit einer kombinierten Verlustmarge der Klubs von 20% oder mehr hat 2015 einen neuen Tiefststand erreicht. Eine Verlustmarge von 20% bedeutet, dass die Klubs Ausgaben von mindestens EUR 6 für jede Einnahme von EUR 5 verzeichnen. Die Höchstzahl der Ligen mit diesem Verlustniveau wurde 2009 mit 17 Ligen erreicht, die niedrigste Zahl vor 2015 betrug 13 in den Jahren 2013 und 2014. 2015 ging diese Zahl auf nur noch sieben Ligen zurück. Während sieben immer noch zu viel sind, ist dies doch ein wesentlicher Fortschritt.

Entwicklung der Rentabilität der Ligen, 2009-15



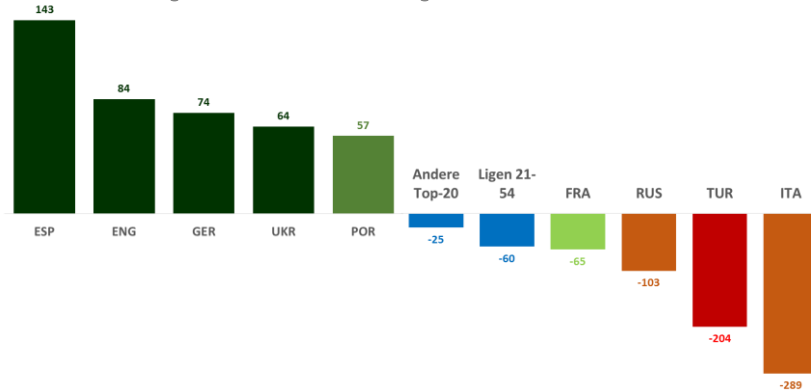
# Rentabilitätsunterschiede in den Top-20-Ligen

## Gewinn- und Verlustmargen der Top-20-Ligen

Die betriebliche Rentabilität und die Nettorentabilität der europäischen Vereine haben sich stark verbessert, jedoch bestehen weiterhin große Unterschiede zwischen den Ligen. Das Balkendiagramm unten macht deutlich, wer hauptsächlich zum Nettoverlust von EUR 322 Mio. im Finanzjahr 2015 beigetragen hat, während das Streudiagramm die Betriebs- und Nettorentabilität der einzelnen Top-20-Ligen zeigt.

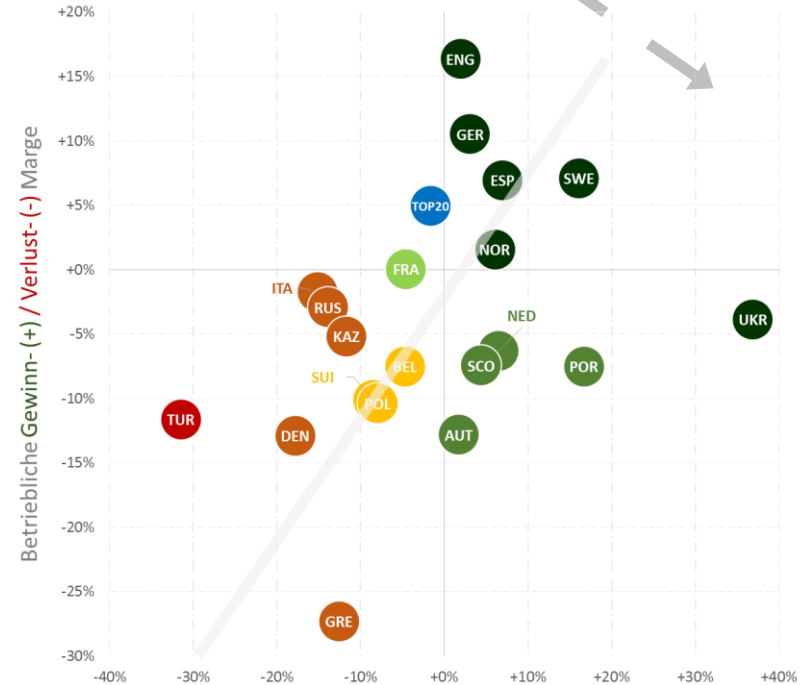
Die kombinierte Betriebsgewinnmarge der Klubs in den Top-20-Ligen beträgt 4,9%, während nach Transferaktivität und Finanzierung eine Nettoverlustmarge von bescheidenen 1,6% bleibt. Die Top-20 sind zweigeteilt, mit zehn Ländern, die Nettogewinne ausweisen und zehn Ländern mit Nettoverlusten. Die Bandbreite geht von einer negativen Marge von 32% der türkischen Klubs bis zu einer positiven Marge von 37% der ukrainischen Vereine, die auf relativ hohe Transfergewinne zurückzuführen war.

## Wesentliche Nettogewinne und -verluste nach Liga (EUR Mio.)



Das Balkendiagramm zeigt, dass 2015 drei Länder für den Großteil der Nettoverluste in Europa verantwortlich waren. Ohne die italienischen, türkischen und russischen Klubs hätte der europäische Erstligafußball einen Nettogewinn von EUR 274 Mio. verzeichnet. Auf der nächsten Seite wird die Rentabilität nach Liga und Klub untersucht und die Unterschiede innerhalb der einzelnen Ligen werden aufgezeigt. In Italien, der Türkei und Russland erzielten 16 Klubs dieser drei Ligen eine Nettogewinnmarge. Die 26 Klubs, die nun Vergleiche mit der Finanzkontrollkammer für Klubs eingegangen sind und sich verpflichtet haben, auf den Break-even und die Reduktion ihrer Nettoverluste hinzuarbeiten, waren 2015 für Verluste von EUR 347 Mio. verantwortlich.

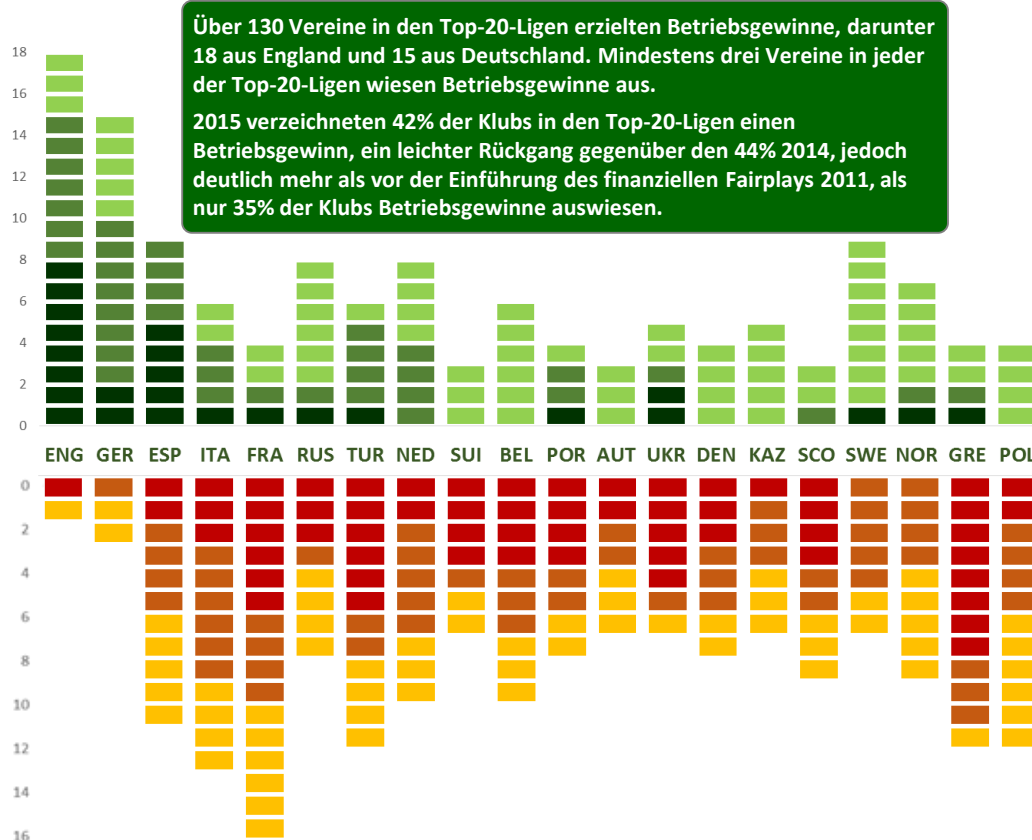
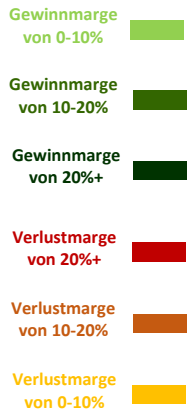
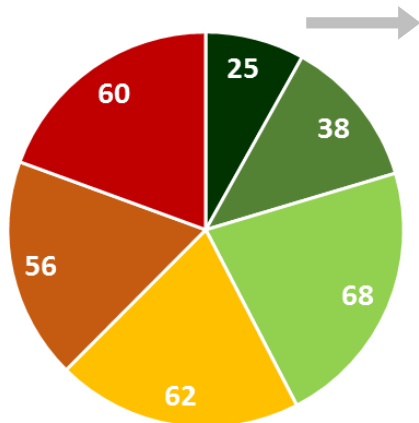
## Betriebs- und Nettogewinnmargen in den Top-20-Ligen



Nettogewinn- (+) / -verlust- (-) Marge nach Steuern

# Betriebliche Rentabilität in den Top-20-Ligen

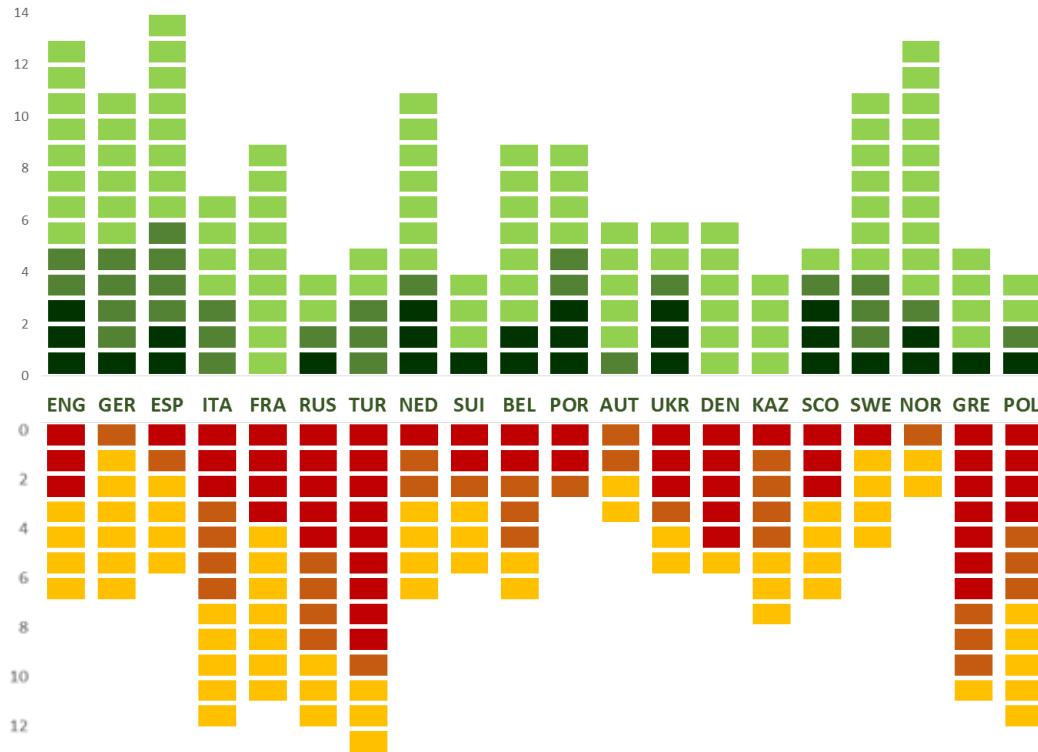
Betriebsgewinne und -verluste in den Top-20-Ligen\*



\* Für alle Vereine der auf dieser Seite analysierten Top-20-Ligen waren Daten verfügbar, mit Ausnahme eines italienischen, zweier ukrainischer und sechs portugiesischer Klubs. Die Analyse der einzelnen Klubs umfasst für diese Ligen daher 19, 12 bzw. 12 Vereine.

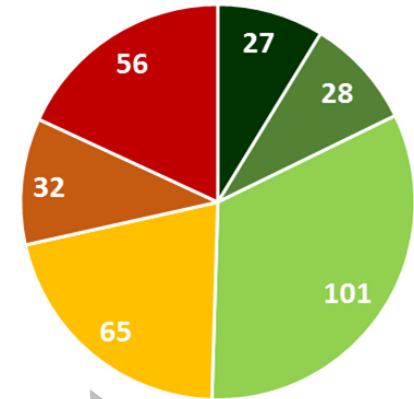
# Nettogewinne in den Top-20-Ligen

Nettogewinne und -verluste in den Top-20-Ligen\*



2015 verzeichneten zum ersten Mal über 50% der Vereine der Top-20-Ligen Nettogewinne, wobei jede Liga mindestens vier rentable Klubs aufwies. Dieses Verhältnis der rentablen und Verluste ausweisenden Vereine ist im Kontext des Klubfußballs zu beurteilen, wo die meisten Klubeigentümer eher hoffen als davon ausgehen, die Gewinnschwelle zu erreichen, im Gegensatz zu den meisten kommerziellen Tätigkeiten, wo in erster Linie laufend Gewinne erzielt werden sollen.

- Gewinnmarge von 0-10%
- Gewinnmarge von 10-20%
- Gewinnmarge von 20%+
- Verlustmarge von 20%+
- Verlustmarge von 10-20%
- Verlustmarge von 0-10%



Die Wende bei der Rentabilität der englischen und spanischen Topligen ist besonders auffallend, mit 13 englischen und 14 spanischen Erstligaklubs, die 2015 Gewinne auswies. Im Vergleich dazu verzeichneten 2010 nur vier englische Klubs Nettogewinne und noch 2011 waren es nur sieben spanische Vereine.

\* Für alle Vereine der auf dieser Seite analysierten Top-20-Ligen waren Daten verfügbar, mit Ausnahme eines italienischen, zweier ukrainischer und sechs portugiesischer Klubs. Die Analyse der einzelnen Klubs umfasst für diese Ligen daher 19, 12 und 12 Vereine.

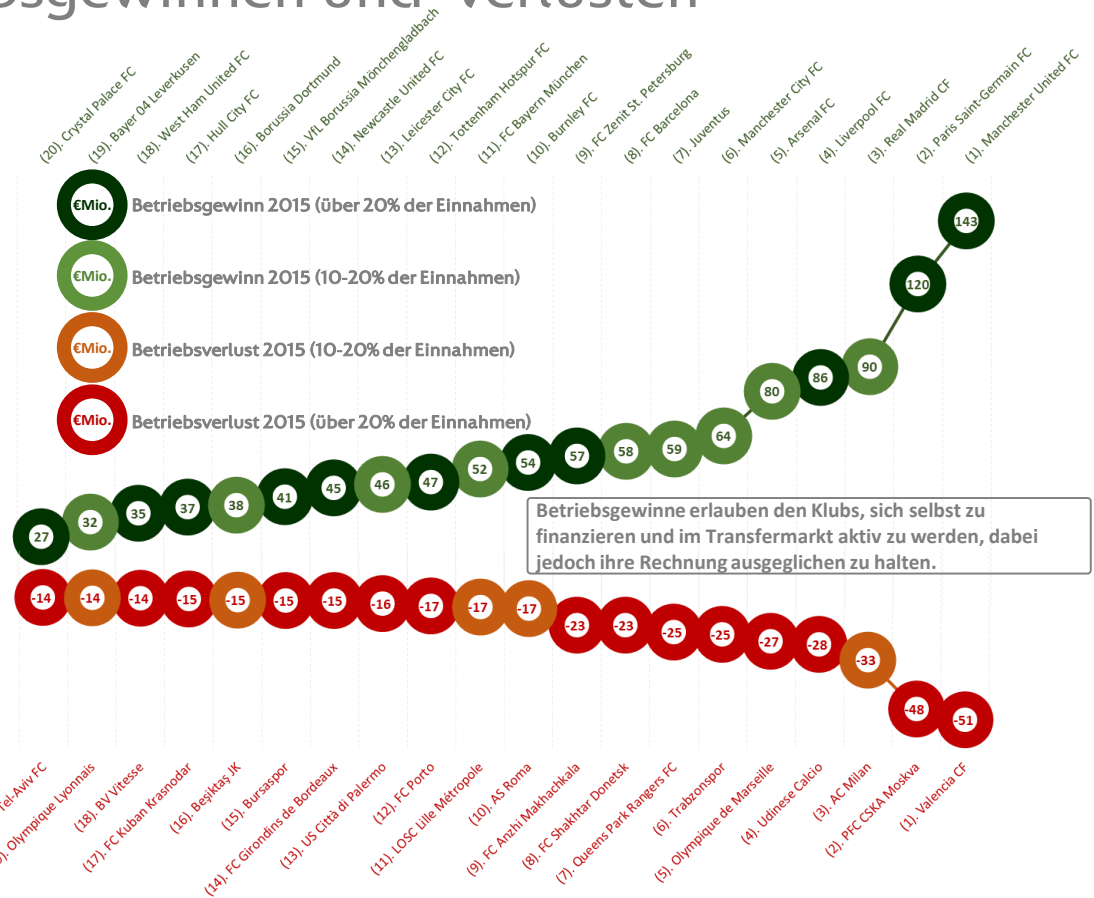
# Top-20-Klubs nach Betriebsgewinnen und -verlusten

Top-20-Klubs nach Betriebsgewinn

Rang	Verein	Land	Betriebsgewinn 2015	Betriebsgewinnmarge	Rang nach Betriebsgewinn 2014	Rang nach Einnahmen 2015
1	Manchester United	ENG	€143m	27%	1	3
2	Paris Saint-Germain	FRA	€120m	25%	2	4
3	Real Madrid	ESP	€90m	15%	3	1
4	FC Liverpool	ENG	€86m	22%	8	9
5	FC Arsenal	ENG	€80m	18%	7	7
6	Manchester City	ENG	€64m	14%	6	6
7	Juventus Turin	ITA	€59m	18%	25	10
8	FC Barcelona	ESP	€58m	10%	4	2
9	Zenit St. Petersburg	RUS	€57m	29%	100+	15
10	FC Burnley	ENG	€54m	52%	100+	44
11	Bayern München	GER	€52m	11%	5	5
12	Tottenham Hotspur	ENG	€47m	18%	16	12
13	Leicester City	ENG	€46m	34%	100+	29
14	Newcastle United	ENG	€45m	26%	22	20
15	Borussia Mönchengladbach	GER	€41m	28%	26	27
16	Borussia Dortmund	GER	€38m	14%	12	11
17	Hull City	ENG	€37m	33%	27	39
18	West Ham United	ENG	€35m	22%	13	23
19	Bayer 04 Leverkusen	GER	€32m	18%	31	18
20	Crystal Palace	ENG	€27m	20%	11	32
1-20	Durchschnitt		€60m			
1-20	Aggregiert		€1 210 m	20%		

In den Top 20 nach Betriebsgewinnen sind elf englische Klubs vertreten, die durch das zweite Jahr des aktuellen Premier-League-TV-Vertrags Auftrieb erhielten. Manchester United erzielte 2015 einen Rekordbetriebsgewinn von EUR 143 Mio., womit es den bisherigen, 2011 von Real Madrid aufgestellten Rekord von EUR 135 Mio. übertraf.

Einmalige Abschreibungen auf Vermögenswerten führten zu den beiden größten Betriebsverlusten 2015. Die Summe der 20 größten Betriebsverluste im Jahr 2015 (EUR 452 Mio.) war die niedrigste seit Beginn der detaillierten Erfassung der Zahlen der einzelnen Klubs.



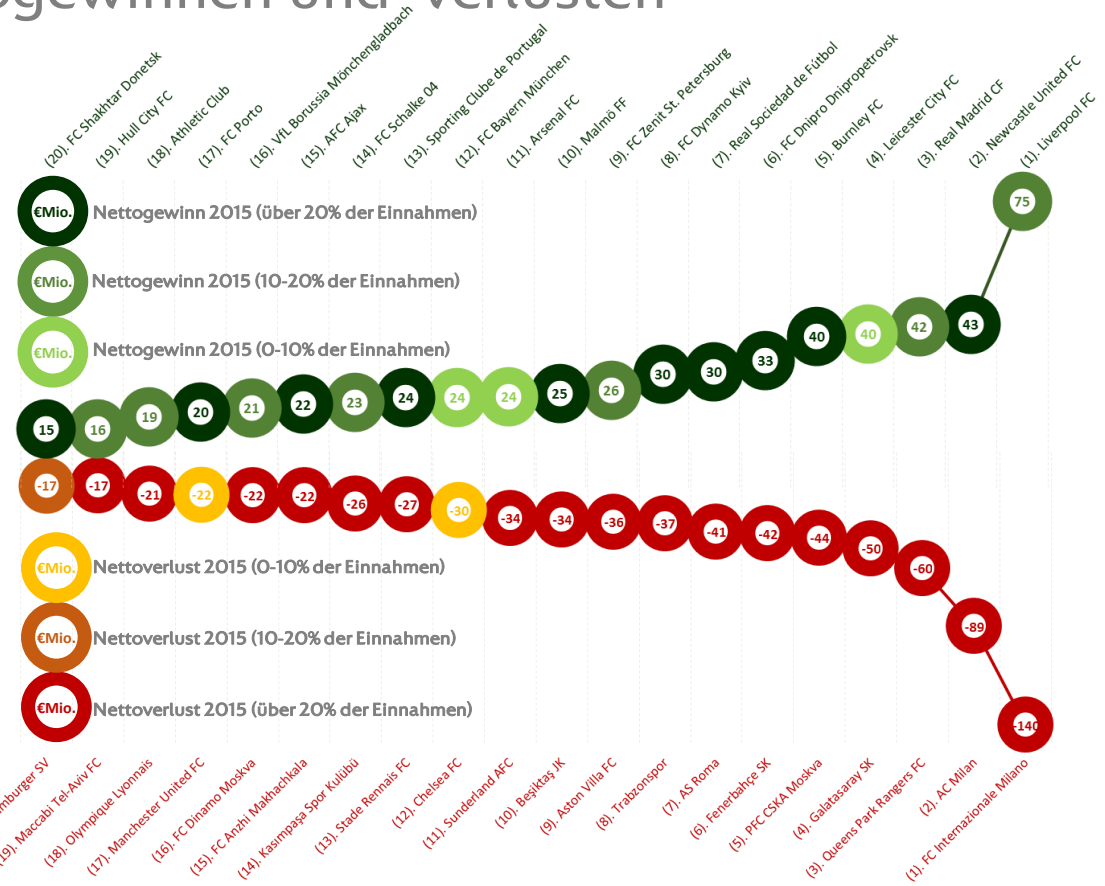
# Top-20-Klubs nach Nettogewinnen und -verlusten

Top-20-Klubs nach Nettogewinn\*

Rang	Verein	Land	Nettogewinn 2015	Nettogewinnmarge	Rang nach Gewinn 2014
1	FC Liverpool	ENG	€75m	19%	100+
2	Newcastle United	ENG	€43m	25%	14
3	Real Madrid	ESP	€42m	7%	6
4	Leicester City	ENG	€40m	30%	4
5	FC Burnley	ENG	€40m	38%	100+
6	Dnipro Dnipropetrowsk	UKR	€33m	53%	62
7	Real Sociedad San Sebastián	ESP	€30m	69%	12
8	Dynamo Kiew	UKR	€30m	67%	18
9	Zenit St. Petersburg	RUS	€26m	13%	100+
10	Malmö FF	SWE	€25m	56%	21
11	FC Arsenal	ENG	€24m	5%	33
12	Bayern München	GER	€24m	5%	19
13	Sporting Lissabon	POR	€24m	38%	100+
14	Schalke 04	GER	€23m	10%	50
15	Ajax Amsterdam	NED	€22m	21%	20
16	Borussia Mönchengladbach	GER	€21m	14%	26
17	FC Porto	POR	€20m	21%	100+
18	Athletic Bilbao	ESP	€19m	19%	10
19	Hull City	ENG	€16m	14%	29
20	Schachtar Donezk	UKR	€15m	30%	100+
1-20	Durchschnitt		€31m	28%	
1-20	Aggregiert		€559m	16%	

Der Nettogewinn des FC Liverpool von EUR 75 Mio. ist der dritthöchste je verzeichnete Gewinn und war vorwiegend auf einen großen Gewinn aus der Veräußerung eines Starspielers zurückzuführen. Vier Vereine wiesen extrem hohe Gewinnmargen von über 50% aus, wobei alle vier Nettotransfergewinne verzeichneten und zwei davon auch an der Gruppenphase der UEFA Champions League teilnahmen.

\* Jedes Jahr tauchen mehrere Klubs aufgrund von außerordentlichen oder einmaligen Ereignissen in der Top-20-Rangliste der Rentabilität auf. In manchen Fällen werden für das finanzielle Fairplay Anpassungen vorgenommen, doch für das Benchmarking wird nicht angepasst, sondern offengelegt.



# Vergleich der Rentabilität außerhalb der Top-20-Ligen

## Betriebliche Rentabilität in den Ligen 21 bis 54

Während die gesamten europaweiten Betriebsgewinne gestiegen und die Nettoverluste gesunken sind, variieren die Ergebnisse in Europa.

14 der 34 Nicht-Top-20-Ligen erzielten aggregierte Betriebsgewinne im Jahr 2015, eine Minderheit zwar, jedoch eine deutliche Verbesserung gegenüber den 11 Ligen 2014 und den 4 Ligen im Jahr 2011.

Auf aggregierter Basis wurde 2015 für die 393 Vereine der Nicht-Top-20-Ligen eine betriebliche Verlustmarge von -14,3% verzeichnet, was eine leichte Verbesserung gegenüber den -14,8% 2014 bedeutet und eine deutliche Verbesserung gegenüber den 2010 und 2011 ausgewiesenen betrieblichen Verlustmargen von über 20%.

Beim Vergleich dieser Ligen mit den Top-20-Ligen fällt auf, dass die Klubs dieser Ligen sich stärker auf Mäzene, Transfereinnahmen und Preisgelder aus UEFA-Klubwettbewerben stützen, was zu größeren Schwankungen der finanziellen Performance von einem Jahr zum nächsten führen kann.

## Nettoertragsfähigkeit in den Ligen 21 bis 54

Auf der Ebene der Nettogewinne, nach Berücksichtigung von Transfers, nicht betrieblichen Posten, Finanzierung, Steuern und Veräußerungen, verzeichneten 15 der 34 Ligen außerhalb der Top-20 aggregierte Gewinne im Finanzjahr 2015. Zwölf dieser Ligen wiesen sowohl Betriebs- als auch Nettogewinne aus, während drei (Lettland, Serbien und Island) trotz Betriebsverlusten einen Nettogewinn verzeichneten.

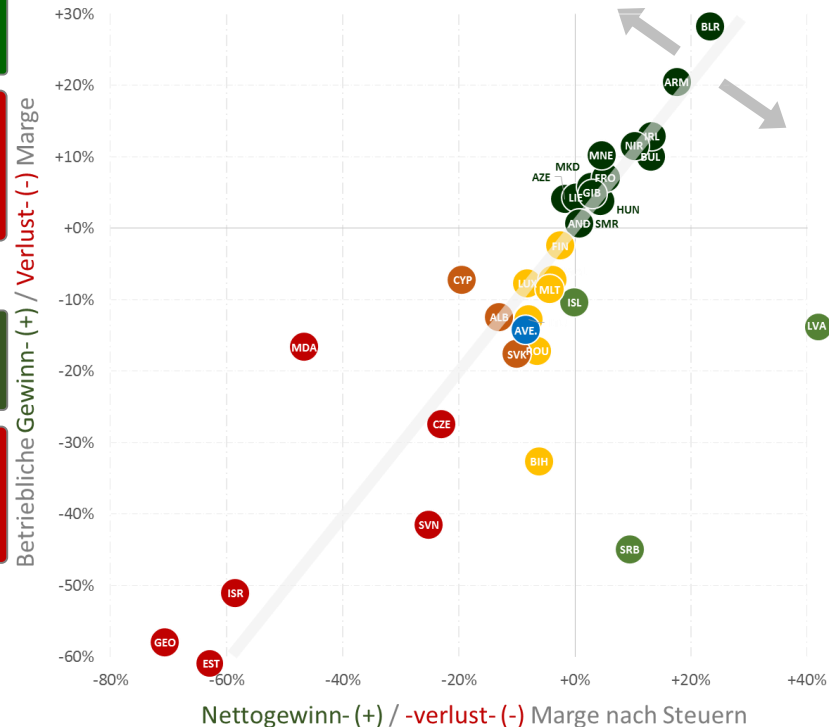
2015 waren die Klubs aus sechs Ländern weniger erfolgreich beim Ausgleichen ihrer Rechnung und verzeichneten Nettoverlustmargen von über 20%. In Estland, Israel und Georgien überschritt die Verlustmarge gar 50%, was bedeutet, dass die Vereine dieser Länder Ausgaben von EUR 3 für jede Einnahme von EUR 2 aufwiesen.

Auf aggregierter Basis wurde 2015 für die 393 Vereine der Nicht-Top-20-Ligen eine Nettoverlustmarge von 8,4% verzeichnet. Für diese Ligen ist dies mit Abstand das beste je erzielte Ergebnis.

Entwicklung der Nettoverlustmarge der Ligen 21 bis 54



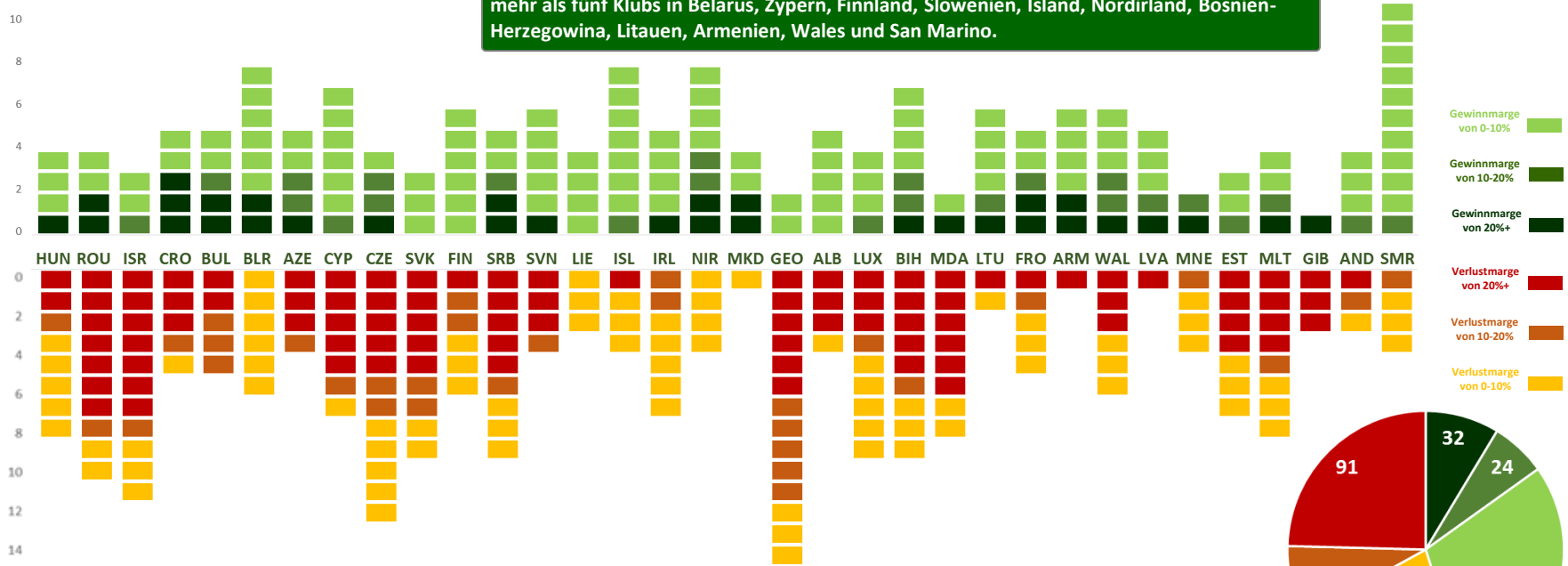
## Betriebs- und Nettogewinnmargen in den Ligen 21 bis 54



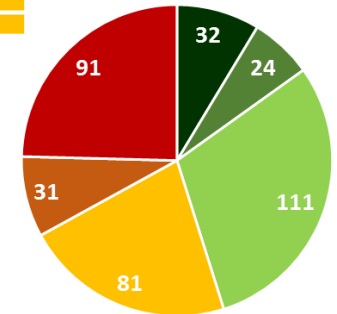
# Nettogewinne außerhalb der Top-20-Ligen

Nettogewinne und -verluste in den Ligen 21 bis 54

Insgesamt 167 Vereine außerhalb der Top-20-Ligen erzielten 2015 Nettogewinne, darunter mehr als fünf Klubs in Belarus, Zypern, Finnland, Slowenien, Island, Nordirland, Bosnien-Herzegowina, Litauen, Armenien, Wales und San Marino.



Viele der Vereine in dieser Gruppe sind zu klein, um unter der Break-even-Vorschrift beurteilt zu werden, da ihre relevanten Einnahmen und Ausgaben unter EUR 5 Mio. liegen. Mit 55% der Klubs der Ligen 21 bis 54, die Verluste aufweisen und 91 Klubs, die Ausgaben von mindestens EUR 6 für jede Einnahme von EUR 5 verzeichnen, bleibt die Abhängigkeit von Mäzenen und gelegentlichen Erträgen aus Transfers und Ausbildungsentschädigungen offensichtlich. In einer Reihe von Ländern ist Rentabilität weiterhin eher die Ausnahme als die Regel.





KAPITEL

# 12

Bilanzen

## Bilanz: Höhepunkte

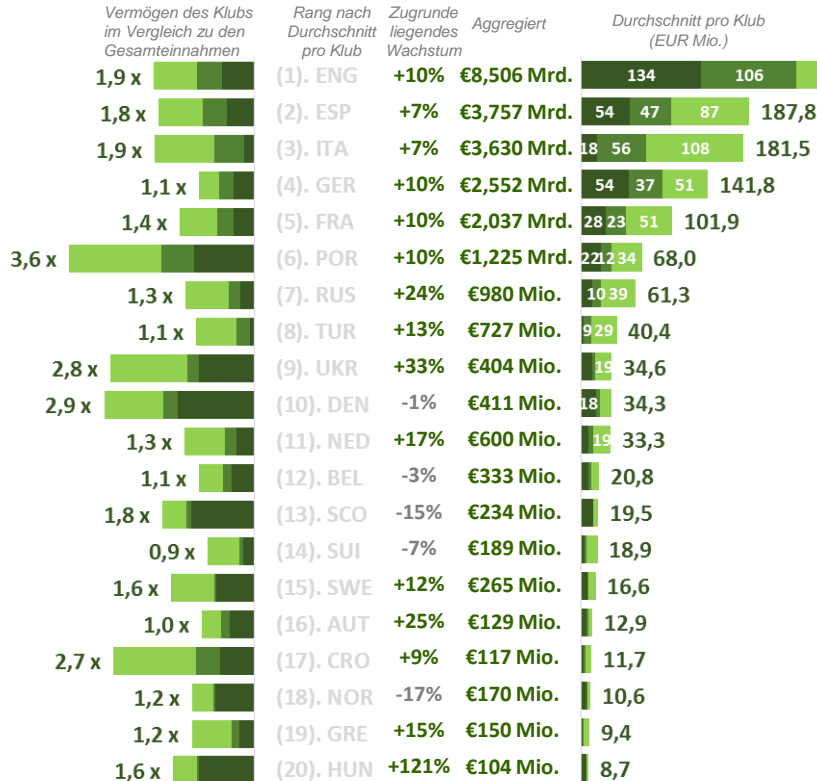
2015 erreichten die Investitionen in Stadien, Trainingseinrichtungen und andere Sachanlagen mit knapp EUR 1 Mrd. einen neuen Höchststand.

Die Nettoschulden der Klubs gingen von 65% im Jahr 2009 auf 40% im Jahr 2015 zurück.

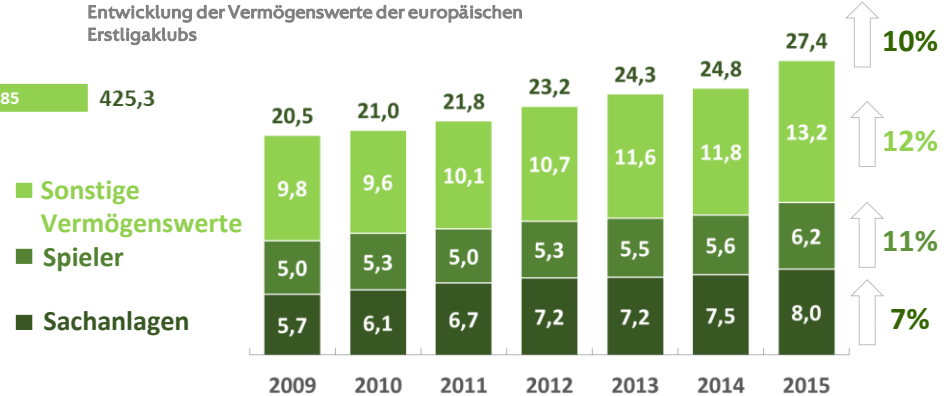
Die in die Kader der Top-20-Klubs investierten Transfersummen von EUR 6,7 Mrd. machen über die Hälfte (54%) der Gesamtkosten aller Erstliga-Kader aus.

# Profil der Vermögenswerte der europäischen Vereine

Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Vermögenswerten der Klubs



Entwicklung der Vermögenswerte der europäischen Erstligaklubs



2015 stieg die Vermögensbasis des europäischen Klubfußballs mit und ohne Wechselkurseffekte um über 10% und liegt nun bei EUR 27,4 Mrd. Seit der Einführung der Break-even-Vorschrift im Rahmen des finanziellen Fairplays (2011-15) wuchs der Bilanzwert der Sachanlagen, vor allem Stadien, Trainingseinrichtungen und andere Infrastruktur, um EUR 1,3 Mrd. (mehr dazu ist im Abschnitt dieses Berichts zu den Stadien zu finden).

Bedeutende Unterschiede beim Verhältnis zwischen dem Volumen der Vermögenswerte und den Einnahmen in den verschiedenen Ligen

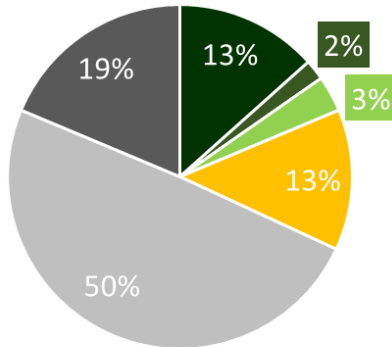
Das Verhältnis zwischen dem Volumen der Vermögenswerte der Vereine und ihren Einnahmen weist große Unterschiede zwischen den Klubs und den Ligen auf, wobei englische, spanische und italienische Klubs über Vermögenswerte verfügen, die 1,8 bis 1,9 Mal ihre Einnahmen ausmachen. Das Verhältnis bei den deutschen und türkischen Klubs liegt mit 1,1 Mal wesentlich tiefer. In Portugal, der Ukraine und Dänemark ist die Vermögensbasis der Klubs im Verhältnis zu den Einnahmen dagegen wesentlich höher, da viele Vereine Direktigentümer großer Stadien sind.

# Profil des Stadioneigentums der europäischen Vereine

Stadioneigentum bei den Erstligaklubs

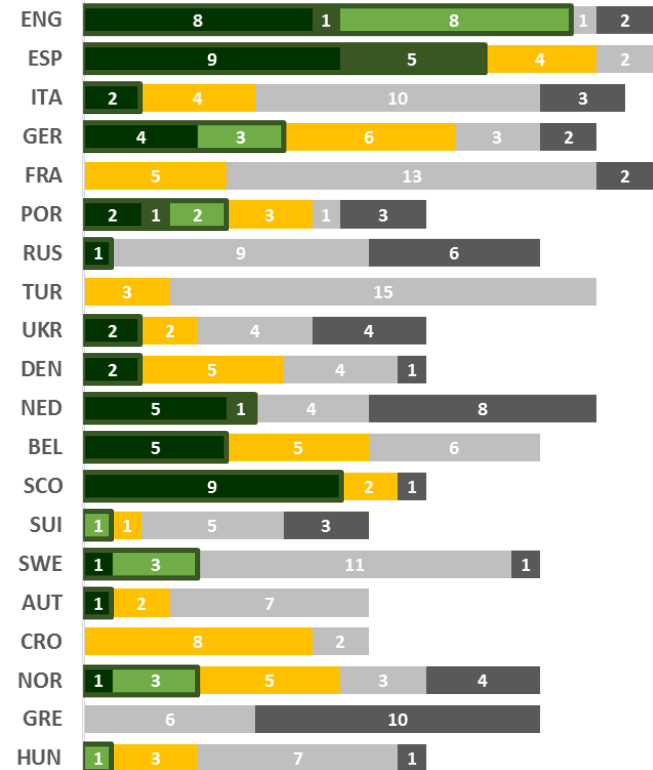
Stadioneigentum ist weiterhin bei den meisten europäischen Vereinen eher die Ausnahme als die Regel. Insgesamt weisen nur 18% der europäischen Erstligaklubs ihr Stadion in ihrer Bilanz aus. Nur in drei Topligen sind die Mehrheit der Klubs Eigentümer ihres Stadions: in England (17 von 20 Vereinen), Schottland (9 von 12 Vereinen) und Spanien (14 von 20 Vereinen).

Stadioneigentum bei den Erstligaklubs



- Direktes Eigentum des Klubs
- Eigentum von Gemeinde/Staat, jedoch als Vermögenswert des Klubs betrachtet (langfristiges Finanzierungsleasing)
- Eigentum einer anderen Partei innerhalb des Konzerns (Verband, Muttergesellschaft oder Tochtergesellschaft) und als Vermögenswert des Klubs aufgeführt
- Teilweise als Vermögenswert des Klubs aufgeführt (Mieterum-/ausbauten)
- Eigentum von Gemeinde/Staat und nicht in Bilanz des Klubs ausgewiesen
- Eigentum einer anderen Partei und nicht in Bilanz des Klubs ausgewiesen

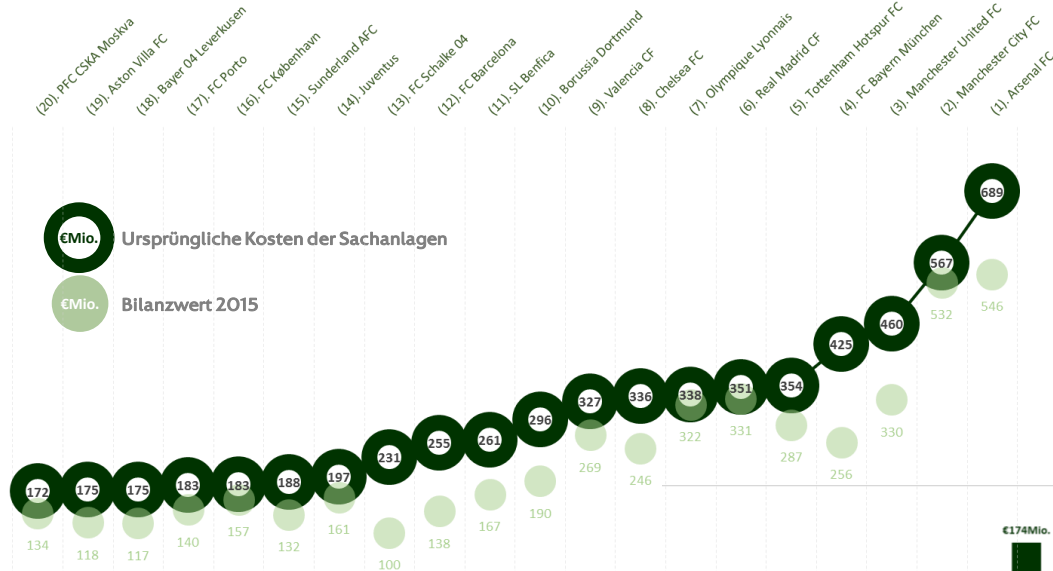
Stadioneigentum in den Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Vermögenswerten der Klubs



# Top-20-Klubs nach Investitionen in Stadien

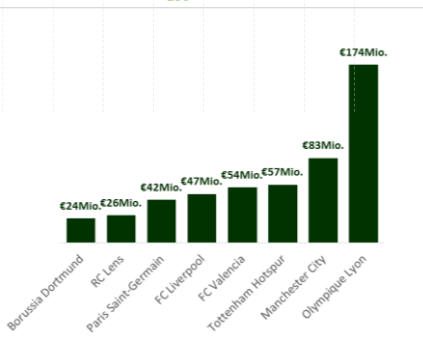
## Top-20-Investitionen in Stadien/Sachanlagen\*

Rang	Verein	Land	Ursprüngliche Kosten der Sachanlagen	Bilanzwert	Wertminderung	Verhältnis der Kosten zu den Einnahmen
1	FC Arsenal	ENG	€689m	€546m	21%	1,5x
2	Manchester City	ENG	€567m	€532m	6%	1,2x
3	Manchester United	ENG	€460m	€330m	28%	0,9x
4	Bayern München	GER	€425m	€256m	40%	0,9x
5	Tottenham Hotspur	ENG	€354m	€287m	19%	1,4x
6	Real Madrid	ESP	€351m	€331m	6%	0,6x
7	Olympique Lyon	FRA	€338m	€322m	5%	3,5x
8	FC Chelsea	ENG	€336m	€246m	27%	0,8x
9	FC Valencia	ESP	€327m	€269m	18%	4,0x
10	Borussia Dortmund	GER	€296m	€190m	36%	1,1x
11	Benfica Lissabon	POR	€261m	€167m	36%	2,6x
12	FC Barcelona	ESP	€255m	€138m	46%	0,5x
13	Schalke 04	GER	€231m	€100m	57%	1,1x
14	Juventus Turin	ITA	€197m	€161m	18%	0,6x
15	AFC Sunderland	ENG	€188m	€132m	30%	1,4x
16	FC Kopenhagen	DEN	€183m	€157m	14%	5,8x
17	FC Porto	POR	€183m	€140m	23%	2,0x
18	Bayer 04 Leverkusen	GER	€175m	€117m	33%	1,0x
19	Aston Villa	ENG	€175m	€118m	32%	1,2x
20	ZSKA Moskau	RUS	€172m	€134m	22%	2,8x
1-20	Durchschnitt		€308m	€234m	26%	1,7 x
1-20	Aggregiert		€6 165 m	€4 671 m	24%	1,1 x



### Investitionen der Klubs

2015 investierten die Vereine EUR 996 Mio. in neue Sachanlagen, vorwiegend in Stadien sowie Trainingseinrichtungen und -komplexe. Dieser deutliche Anstieg gegenüber den im Vorjahr investierten EUR 670 Mio. trug zum schnellsten Wachstum des Bilanzwerts der Sachanlagen bei, seit diese detailliert erfasst werden (7%). Acht Klubs wiesen 2015 neue Sachanlagen von über EUR 20 Mio. aus, an der Spitze Olympique Lyon, das mit dem Abschluss seines neuen Stadions einen Anstieg der Sachanlagen um EUR 174 Mio. verzeichnete.

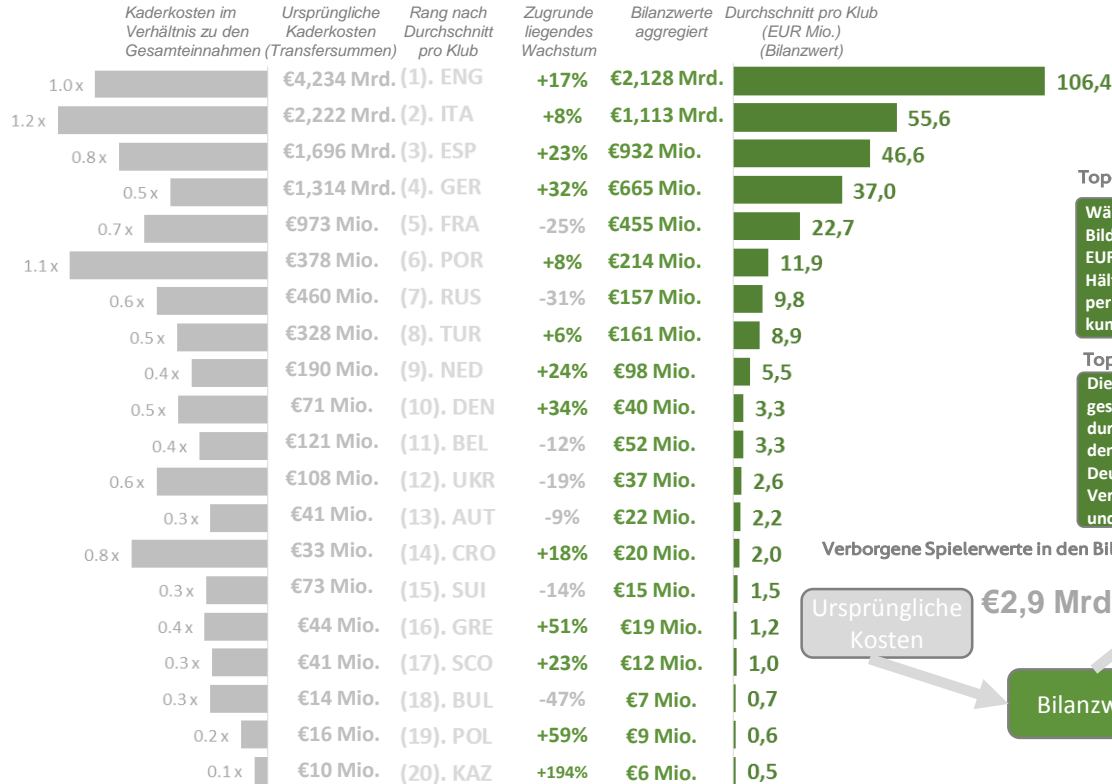


Im Finanzjahr 2015 umfassen die Top 20 sieben englische, vier deutsche, drei spanische, zwei portugiesische Vereine sowie je einen Klub aus Dänemark, Frankreich, Italien und Russland. Die in den Bilanzen dieser 20 Klubs enthaltenen Sachanlagen in der Höhe von EUR 4,7 Mrd. machen einen hohen Anteil (58%) der Sachanlagen aller Erstligaklubs aus.

\* Sachanlagen umfassen Stadien, Grundstücke, andere Einrichtungen wie Trainingskomplexe, Stadien und andere Einrichtungen im Bau, Motorfahrzeuge, verschiedene andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung. Die Begriffe „Investitionen in Stadien“ und „Investitionen in Sachanlagen“ werden in diesem Bericht austauschbar verwendet, da die Stadien die überwiegende Mehrheit der Sachanlagen nach Wert ausmachen. Dies wird auch durch die Tatsache deutlich, dass die Top-30-Klubs nach Bilanzwert der Sachanlagen alle entweder Eigentümer ihres Stadions sind, langfristige Finanzierungsleasings aufweisen (die in der Buchhaltung wie Eigentum behandelt werden) oder dabei sind, ein eigenes Stadion zu bauen.

# Bilanzwert der Spieler nach Liga

Top-20-Ligen nach durchschnittlichem Bilanzwert der Spieler der einzelnen Klubs



Die Zahlen in diesem Bericht wurden zu einem bestimmten Zeitpunkt (zum Ende des Finanzjahres) erhoben und sind daher nicht so aktuell wie gewisse „Transfermarkt-Berichte“, die jeweils kurz nach Abschluss der betreffenden Transferperiode veröffentlicht werden. Allerdings decken die hier verwendeten Zahlen als einzige den ganzen Markt sowohl für nationale als auch für grenzüberschreitende Transferaktivitäten ab und gründen auf geprüften und verifizierten Transfersummen; sie können daher als maßgebend betrachtet werden. Dies ist bei der Lektüre anderer Berichte zum Transfermarkt zu berücksichtigen, die fast vollständig auf Schätzungen und Annahmen basieren.

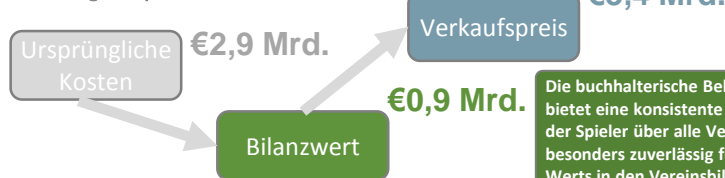
Top-20-Ligen nach durchschnittlichem Bilanzwert der Spieler

Während der gesamte Bilanzwert der Spieler EUR 6,2 Mrd. betrug, beliefen sich die für die Bildung dieser Kader ursprünglich bezahlten Transfersummen Ende 2015 auf EUR 12,5 Mrd.\* Die englischen und die italienischen Klubs sind gemeinsam für über die Hälfte der kumulativen Transferausgaben der europäischen Topligen und des Bilanzwerts per Jahresende verantwortlich. In Italien, Portugal und England waren auch die kumulativen Transfersummen relativ hoch im Vergleich zu den jährlichen Einnahmen.

Top-20-Märkte

Die englische Premier League und die italienische Serie A halten zusammen 52% des gesamten Bilanzwerts der Spieler. Die englischen Klubs wiesen 2015 in ihren Bilanzen ein durchschnittliches immaterielles Spielervermögen von EUR 106 Mio. aus, was fast zweimal dem Durchschnitt der Serie A von EUR 55 Mio. und knapp dreimal dem Durchschnitt der Deutschen Bundesliga entspricht. 2015 stiegen die immateriellen Spielervermögen in den Vereinsbilanzen allerdings schneller als in der Vergangenheit, um 23% bei den spanischen und 32% bei den deutschen Klubs.

Verborgene Spielerwerte in den Bilanzen



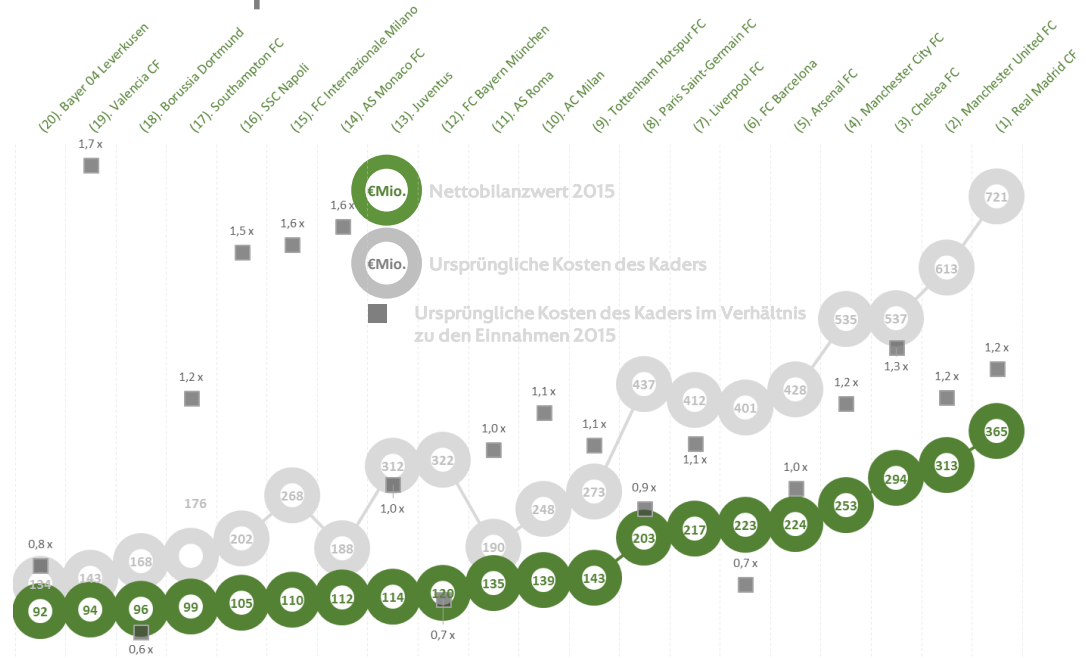
Die buchhalterische Behandlung der Spielerregistrierungen bietet eine konsistente Vorgehensweise für die Bewertung der Spieler über alle Vereine hinweg, ist jedoch nicht besonders zuverlässig für die Beurteilung des effektiven Werts in den Vereinsbilanzen. Die 2015 für EUR 3,4 Mrd. verkauften Spielerregistrierungen wurden zum Zeitpunkt des Verkaufs mit gerade einmal EUR 0,9 Mrd. bewertet.

\* Die gesamten Transfersummen sind den erläuternden Anhangangaben zu den Jahresabschlüssen der Klubs entnommen, welche die gesamten Transferkosten der Spieler in ihren Büchern zu Beginn und zum Ende des Finanzjahres ausweisen. Diese wurden durch qualifizierte unabhängige Abschlussprüfer extern geprüft und können daher als präziser betrachtet werden als andere Transferzahlen, die in den Medien, in Berichten oder auf Websites veröffentlicht werden.

# Top-20-Klubs nach Bilanzwert der Spieler

Top-20-Klubs nach **Bilanzwert** der Spieler und **ursprünglichen Transferaufwendungen**

Rang	Verein	Land	Bilanzwert der Spieler	Ursprüngliche Kaderkosten	Bilanzwert in % der Kosten	Kaderkosten im Verhältnis zu den Einnahmen
1	Real Madrid	ESP	€365m	€721m	51%	1,2 x
2	Manchester United	ENG	€313m	€613m	51%	1,2 x
3	FC Chelsea	ENG	€294m	€537m	55%	1,3 x
4	Manchester City	ENG	€253m	€535m	47%	1,2 x
5	FC Arsenal	ENG	€224m	€428m	52%	1,0 x
6	FC Barcelona	ESP	€223m	€401m	56%	0,7 x
7	FC Liverpool	ENG	€217m	€412m	53%	1,1 x
8	Paris Saint-Germain	FRA	€203m	€437m	47%	0,9 x
9	Tottenham Hotspur	ENG	€143m	€273m	52%	1,1 x
10	AC Mailand	ITA	€139m	€248m	56%	1,1 x
11	AS Rom	ITA	€135m	€190m	71%	1,0 x
12	Bayern München	GER	€120m	€322m	37%	0,7 x
13	Juventus Turin	ITA	€114m	€312m	37%	1,0 x
14	AS Monaco	FRA	€112m	€188m	60%	1,6 x
15	Inter Mailand	ITA	€110m	€268m	41%	1,6 x
16	SSC Neapel	ITA	€105m	€202m	52%	1,5 x
17	FC Southampton	ENG	€99m	€176m	56%	1,2 x
18	Borussia Dortmund	GER	€96m	€168m	57%	0,6 x
19	FC Valencia	ESP	€94m	€143m	66%	1,7 x
20	Bayer 04 Leverkusen	GER	€92m	€134m	69%	0,8 x
1-20 Durchschnitt			€173m	€335m	53%	1,1 x
1-20 Aggregiert			€ 451 m	€ 706 m	51%	1,0 x



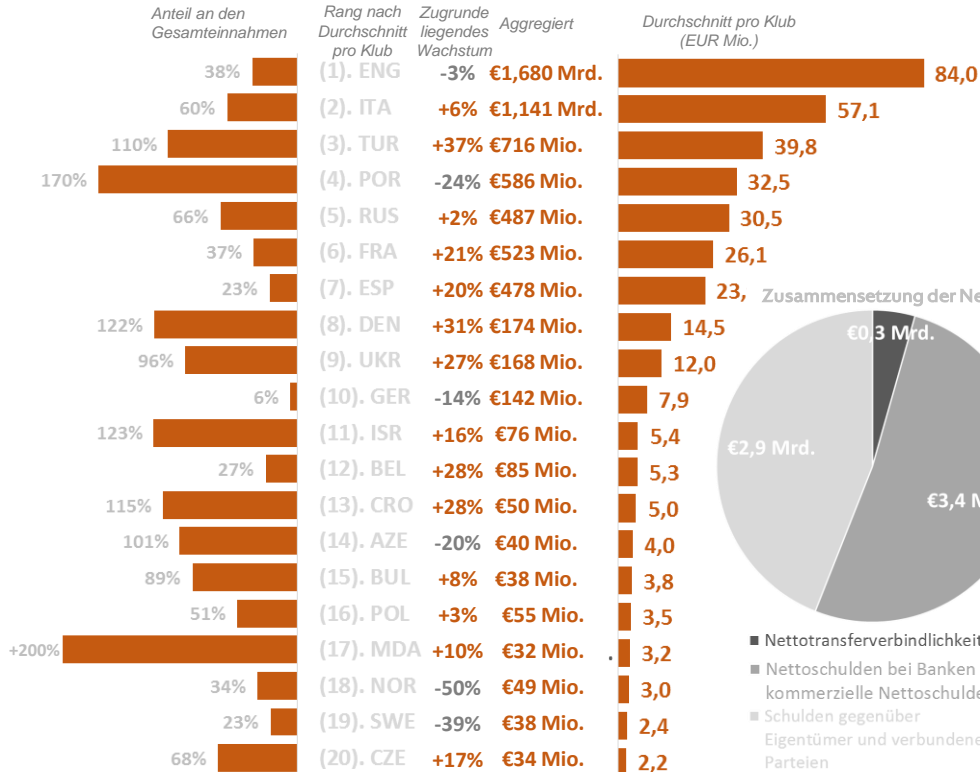
Die Top-20-Liste enthält Vereine mit EUR 3,5 Mrd. an Spielertransfers, die als Vermögenswerte in ihrer Bilanz verbleiben. Diese Spieler kosteten zusammen ursprünglich EUR 6,7 Mrd. an Transfersummen, was bedeutet, dass der verbleibende Bilanzwert 53% der ursprünglichen Transfersumme entspricht. Die durchschnittlichen Kaderkosten von EUR 335 Mio. entsprechen 1,1 Mal den durchschnittlichen Einnahmen 2015.

Die Transferaufwendungen für die Zusammenstellung dieser Top-20-Kader machen 54% der Kaderkosten aller Topligen aus.

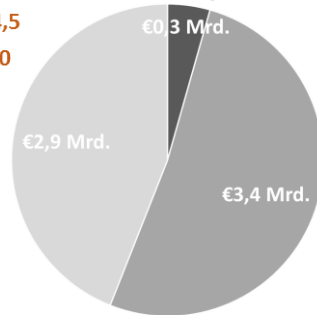
Mindestens für das fünfte Jahr in Serie verzeichnete Real Madrid bei den ursprünglichen Kosten (EUR 721 Mio.) und beim abgeschriebenen Bilanzwert (EUR 365 Mio.) den teuersten Kader. Manchester United rückte vom fünften auf den zweiten Rang vor. Manchester City und Chelsea sind die beiden anderen Vereine, deren Kader Transfersummen von über EUR 500 Mio. gekostet hatten. Im Vergleich zu den Jahreseinnahmen weist Borussia Dortmund den günstigsten Kader unter den Top-20-Klubs auf (0,6x Einnahmen), gefolgt von Bayern München und Barcelona (0,7x Einnahmen). Der FC Valencia (1,7x) sowie Inter Mailand und der AS Monaco (1,6x) befinden sich am anderen Ende der Skala. Es gibt zwar keine eiserne Regel, da zahlreiche Faktoren die künftige Transfersumme beeinflussen, doch in der Regel sind höhere Gewinne beim Weiterverkauf zu erwarten, wenn ein Kader schon lange Bestand hat (stärker beschrieben ist), da bei der Berechnung der Veräußerungsgewinne/-verluste die Transfersumme mit dem Bilanzwert verglichen wird. Am stärksten beschrieben sind die Kader von Bayern München und Juventus Turin (auf 37%), während der „neueste“ Kader jener des AS Rom ist (erst auf 71% der ursprünglichen Transferaufwendungen beschrieben).

# Nettoschulden der Vereine in den Top-20-Ligen

Top-20-Ligen nach durchschnittlichen Nettoschulden der Klubs\*



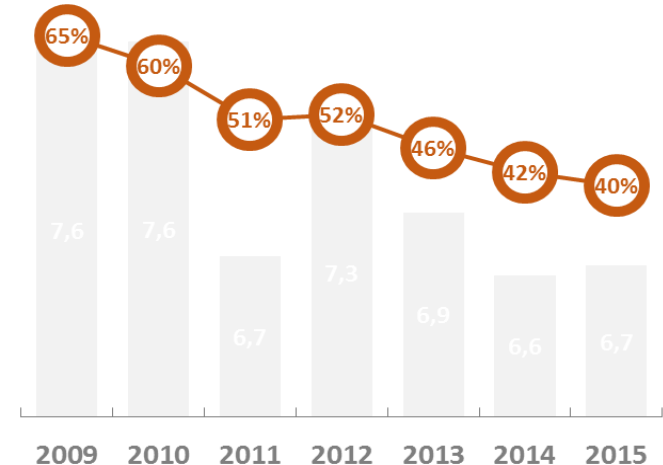
Zusammensetzung der Nettoschulden



- Nettotransferverbindlichkeiten
- Nettoschulden bei Banken und kommerzielle Nettoschulden
- Schulden gegenüber Eigentümers und verbundenen Parteien

Entwicklung der Nettoschulden

Nettoschulden können auf verschiedene Weise berechnet werden. Die Definition des UEFA-Reglements zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay umfasst das Nettofremdkapital (d.h. Kontokorrentkredite und Bankdarlehen, sonstige Darlehen, Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Parteien abzüglich Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente) sowie den Nettosaldo aus den Spielertransfers (d.h. Saldo der Forderungen aus Spielertransfers und Verbindlichkeiten aus Spielertransfers).



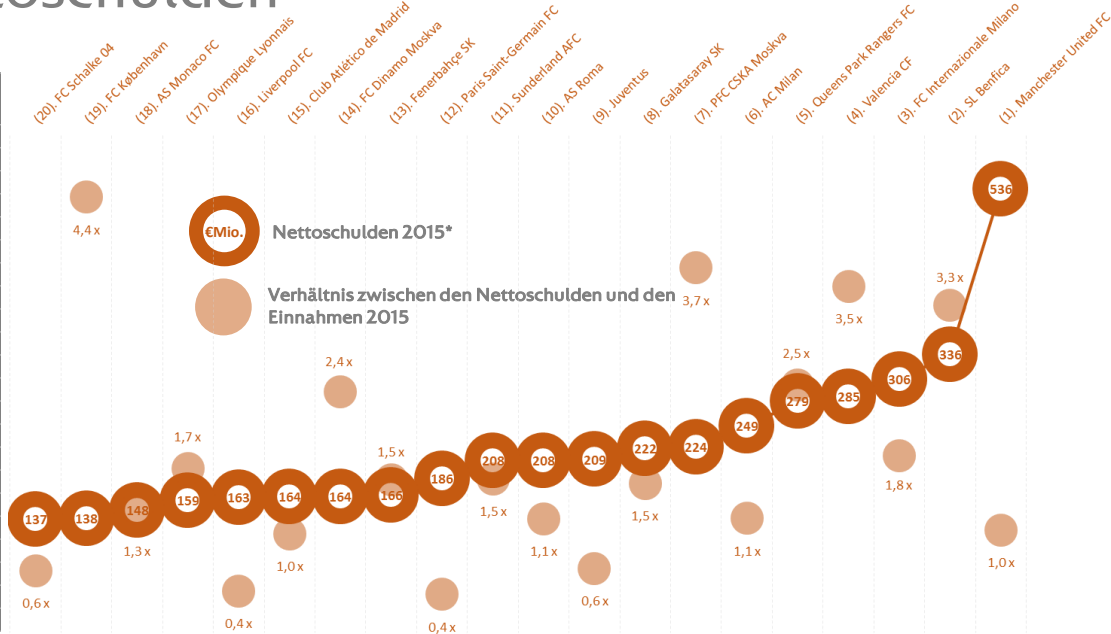
Die kombinierten Nettoschulden der europäischen Erstligaklubs sind in den letzten sechs Jahren stark zurückgegangen, von 65% der Einnahmen auf 40% der Einnahmen per Ende 2015.

\* Die Nettoschulden werden gemäß der Definition im UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay berechnet, das Kontokorrentkredite und Bankdarlehen, sonstige Darlehen, Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Parteien und Transferverbindlichkeiten mit Transferforderungen und Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten saldiert. Gewisse andere Verbindlichkeiten, wie etwa Verbindlichkeiten gegenüber Steuerbehörden oder Arbeitnehmern, sind in dieser Definition nicht enthalten, können aber trotzdem einen Finanzaufwand hervorrufen. Die Bruttoschulden umfassen alle obigen Posten (ohne die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente und die Transferforderungen).

# Top-20-Klubs nach Nettoschulden

Top-20-Klubs nach Nettoschulden\*

Rang	Verein	Land	Nettoschulden 2015	Wachstum gegenüber Vorjahr	Verhältnis zu den Einnahmen	Verhältnis zum L-Vermögen*
1	Manchester United	ENG	€536m	11%	1.0 x	0.8 x
2	Benfica Lissabon	POR	€336m	1%	3.3 x	1.3 x
3	Inter Mailand	ITA	€306m	30%	1.8 x	2.4 x
4	FC Valencia	ESP	€285m	13%	3.5 x	0.8 x
5	Queens Park Rangers	ENG	€279m	n/a	2.5 x	4.8 x
6	AC Mailand	ITA	€249m	-3%	1.1 x	1.6 x
7	ZSKA Moskau	RUS	€224m	49%	3.7 x	1.4 x
8	Galatasaray Istanbul	TUR	€222m	47%	1.5 x	4.2 x
9	Juventus Turin	ITA	€209m	-4%	0.6 x	0.8 x
10	AS Rom	ITA	€208m	43%	1.1 x	1.5 x
11	AFC Sunderland	ENG	€208m	68%	1.5 x	1.0 x
12	Paris Saint-Germain	FRA	€186m	27%	0.4 x	0.7 x
13	Fenerbahçe Istanbul	TUR	€166m	33%	1.5 x	6.1 x
14	Dynamo Moskau	RUS	€164m	-11%	2.4 x	4.1 x
15	Atlético Madrid	ESP	€164m	78%	1.0 x	1.1 x
16	FC Liverpool	ENG	€163m	-15%	0.4 x	0.5 x
17	Olympique Lyon	FRA	€159m	133%	1.7 x	0.5 x
18	AS Monaco	FRA	€148m	14%	1.3 x	1.3 x
19	FC Kopenhagen	DEN	€138m	26%	4.4 x	0.8 x
20	Schalke 04	GER	€137m	-10%	0.6 x	1.0 x
1-20	Durchschnitt		€224m	14%	1.8 x	1.1 x
1-20	Aggregiert		€4,488m	14%	1.0 x	1.1 x

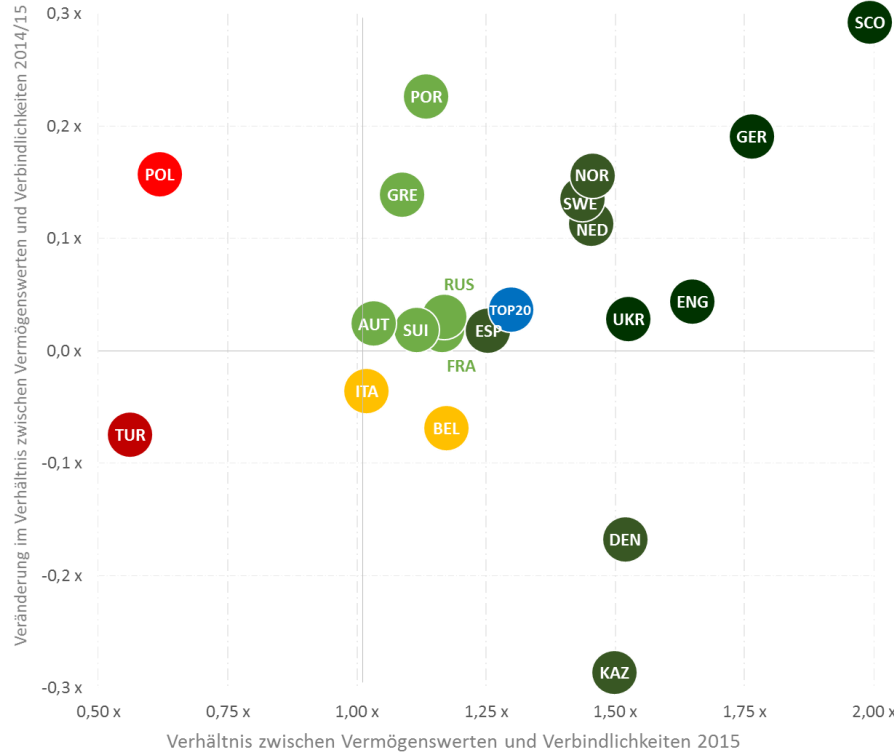


Es ist wichtig, die Nettoschulden im Zusammenhang zu analysieren und nicht für sich allein betrachtet, denn das Risikoprofil von Schulden, die zur Finanzierung von Investitionen eingesetzt werden, sieht ganz anders aus als jenes von Schulden zur Finanzierung der betrieblichen Tätigkeit. Das Diagramm und die Tabelle oben enthalten das Verhältnis zwischen Nettoschulden und Einnahmen, das als Risikoindikator im Rahmen des finanziellen Fairplays verwendet wird, sowie das Verhältnis zwischen den Nettoschulden und den langfristigen Vermögenswerten („L-Vermögen“), die oft als Sicherheit für die Schulden verwendet und ganz oder teilweise mittels Schulden finanziert werden.\*

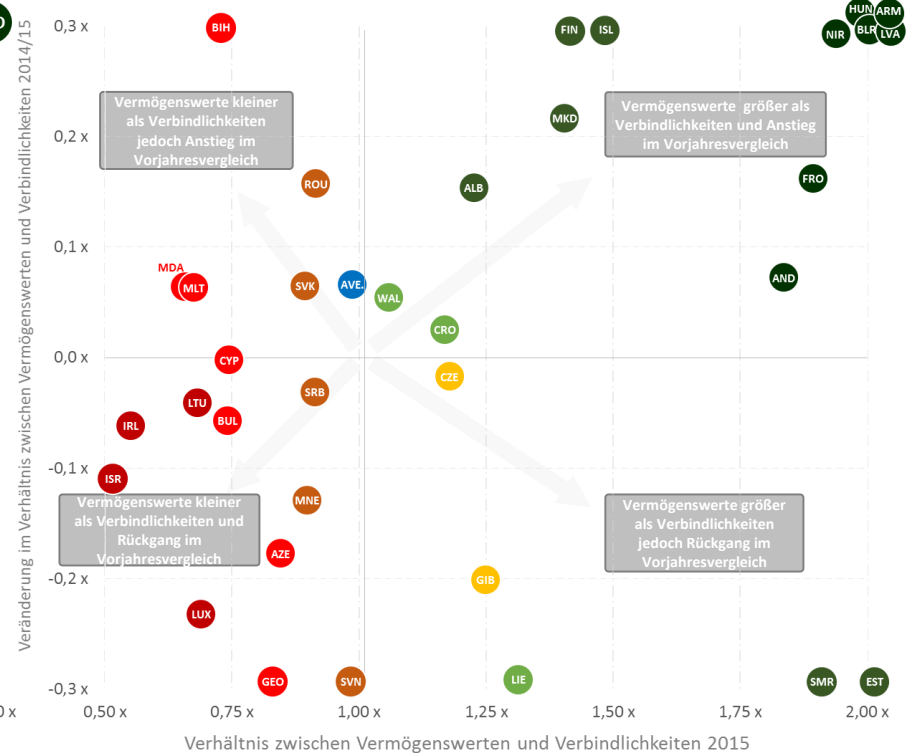
\* „L-Vermögen“ steht für langfristige Vermögenswerte und entspricht in diesem Zusammenhang der Summe aller Sachanlagen und des immateriellen Spielervermögens. Nicht enthalten sind andere langfristige Vermögenswerte wie Goodwill oder intern erzeugte immaterielle Vermögenswerte.

# Verhältnis zwischen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten und Trends

**Trends** Verhältnis zwischen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten (Schulden und Verpflichtungen) in den Top-20-Ligen und Änderung zwischen 2014 und 2015\*



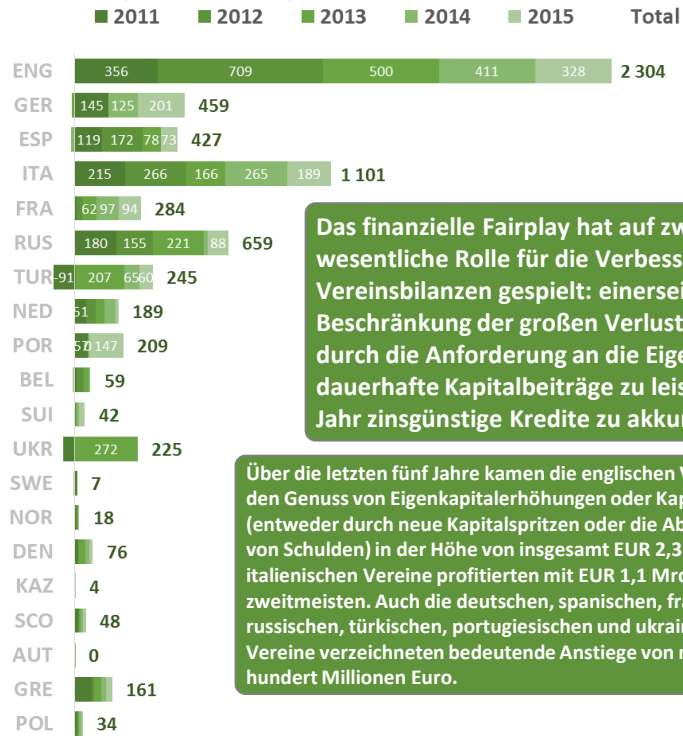
Verhältnis zwischen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten (Schulden und Verpflichtungen) in den Ligen 21 bis 54 und Änderung zwischen 2014 und 2015\*



\* Die Diagramme auf dieser Seite illustrieren den Wert der Vermögenswerte im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten (Schulden und Verpflichtungen). Ein Verhältnis von über 1x bedeutet, dass der Klub positives Nettoeigenkapital aufweist, die Vermögenswerte also größer als die Verbindlichkeiten sind. Die Änderung des Verhältnisses zwischen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten wird auf der Y-Achse ausgedrückt und zeigt, ob dieses Verhältnis von Ende 2014 bis Ende 2015 angestiegen oder zurückgegangen ist. Die Ergebnisse werden nach Liga präsentiert, d.h. für alle Klubs der Liga in jedem Jahr aggregiert, was nicht unbedingt in beiden Jahren dasselbe ist.

# Mittelfristiges Wachstum der Nettovermögenswerte der Klubs

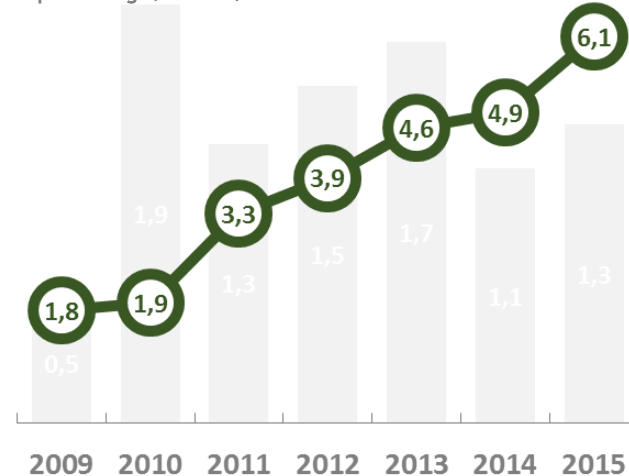
Fünffjahresübersicht der Eigenkapitalerhöhungen und Kapitalbeiträge in den Top-20-Ligen



Das finanzielle Fairplay hat auf zwei Arten eine wesentliche Rolle für die Verbesserung der Vereinsbilanzen gespielt: einerseits durch die Beschränkung der großen Verluste und andererseits durch die Anforderung an die Eigentümer, dauerhafte Kapitalbeiträge zu leisten, statt Jahr für Jahr zinsgünstige Kredite zu akkumulieren.

Über die letzten fünf Jahre kamen die englischen Vereine in den Genuss von Eigenkapitalerhöhungen oder Kapitalbeiträgen (entweder durch neue Kapitalspritzen oder die Abschreibung von Schulden) in der Höhe von insgesamt EUR 2,3 Mrd. Die italienischen Vereine profitierten mit EUR 1,1 Mrd. am zweitmeisten. Auch die deutschen, spanischen, französischen, russischen, türkischen, portugiesischen und ukrainischen Vereine verzeichneten bedeutende Anstiege von mehreren hundert Millionen Euro.

Entwicklung des Nettoeigenkapitals (Vermögenswerte minus Verbindlichkeiten; EUR Mrd.) der europäischen Erstligaklubs und jährliche Kapitalbeiträge (EUR Mrd.)



Die Bilanzen der europäischen Vereine sind 2015 deutlich solider als bei der Einführung der Break-even-Vorschrift Ende 2011\*. Das Nettoeigenkapital, das den Vermögenswerten abzüglich aller Schulden und Verbindlichkeiten entspricht, stieg um 84% von EUR 3,3 Mrd. auf EUR 6,1 Mrd. Grund dafür war, dass die kombinierten Verluste von EUR 3 Mrd. zwischen 2012 und 2015 durch Beiträge von Eigentümern und Kapitalerhöhungen von EUR 5,7 Mrd. während dieser Vierjahresperiode mehr als wettgemacht wurden.

\* Die aggregierte Entwicklung der Bilanzen im europäischen Erstliga-Fußball wird durch Veränderungen bei den Klubeigentümern, Umstrukturierungen und durch die Zusammensetzung der Vereine in den verschiedenen Topligen (Auf- und Abstiege) sowie durch die finanzielle Performance und die Finanzierung dieser Vereine beeinflusst. Wie in früheren Benchmarking-Berichten aufgezeigt wurde, war der massive Anstieg des Nettoeigenkapitals zwischen 2010 und 2011 vorwiegend auf Veränderungen im Berichtsbereich einiger englischen und deutschen Vereine zurückzuführen. Die Fortschritte seit 2011 (nach der Einführung der Break-even-Vorschrift), sind fast vollständig auf höhere Kapitalbeiträge von Eigentümern sowie auf die Abschreibung von Schulden gegenüber Eigentümern zurückzuführen, was beides durch die Break-even-Vorschrift gefördert wird.

# Anhang: Datenquellen und Anmerkungen

Datenquellen und Anmerkungen	
Den Finanzaufstellungen zugrunde liegende Quellen: Die europäischen Fußballlandschaft	Falls im Bericht, in den Fußnoten oder in diesem Anhang nichts anderes angegeben ist, wurden die in diesem Abschnitt verwendeten Finanzaufstellungen direkt den von den Vereinen oder Nationalverbänden im Mai und Juli 2016 über das Online-System der UEFA zur Finanzberichterstattung übermittelten Zahlen entnommen. Diese Zahlen beziehen sich auf das 2015 abgeschlossene Finanzjahr, in den meisten Fällen am 31. Dezember 2015. Die Zahlen wurden Jahresabschlüssen entnommen, die entweder unter nationalen Rechnungslegungsstandards oder unter den International Financial Reporting Standards erstellt und gemäß internationalen Prüfungsgrundsätzen geprüft wurden. Die Zahlen zum Wachstum der Einnahmen und Gehälter über die letzten 20 Jahre hinweg enthalten Schätzungen für 1996 bis 2006, die auf den Top-5-Daten des Annual Review of Football Finance von Deloitte basieren und für die übrigen Ligen mit einem Verhältnis von 68:32 (bekannte Top-5-Daten: extrapolierte Daten außerhalb der Top-5) extrapoliert wurden.
Quellen für die Analysen der Cheftrainer und Spieler (Kapitel 2 und 3)	Der Basisdatensatz zu den Spielern und Cheftrainern wurde der externen Quelle <a href="http://www.transfermarkt.co.uk">www.transfermarkt.co.uk</a> entnommen und anschließend mit den UEFA-Datenbanken abgeglichen. Die Daten wurden am 1. August 2016 erhoben und enthalten Informationen zum Alter, zur Nationalität, zum Wert und zur Laufbahn aller Spieler und Cheftrainer, die zu diesem Zeitpunkt aktiv waren.
Quellen für die Analysen zu den Fans (Kapitel 4)	Zuschauerzahlen sind nur als Vergleichsgrößen zu verwenden, da die präzise Definition der Zuschauerzahlen unterschiedlich sein kann. Die Zuschauerzahlen der europäischen Ligen basieren auf den unter <a href="http://www.european-statistics.co.uk/attn.htm">www.european-statistics.co.uk/attn.htm</a> veröffentlichten Zahlen, welche die Zahlen der einzelnen Klubs enthalten und die überwiegende Mehrheit der europäischen Ligen abdecken. Sie werden durch Zahlen ergänzt, welche die Ligen und Nationalverbände direkt der UEFA unterbreiten. Für die anderen Sportarten wurden die Zuschauerzahlen den offiziellen Websites der Ligen/Veranstaltungen entnommen (sofern verfügbar) und durch Zahlen aus Wikipedia ergänzt, wenn keine offiziellen Zahlen veröffentlicht wurden. Die Daten zu den Websites der Klubs wurden im August 2016 <a href="http://www.similarweb.com">www.similarweb.com</a> entnommen.
Quellen für die Analysen zu den Stadien (Kapitel 5)	Die in diesem Kapitel präsentierten Stadion-Projekte stammen aus verschiedenen Quellen. In den meisten Fällen wurden die Daten <a href="http://www.stadiumdb.com">www.stadiumdb.com</a> entnommen und durch Zahlen ergänzt, welche die Ligen und Nationalverbände direkt der UEFA eingereicht hatten. Die Stichprobe umfasst ausschließlich Stadion-Projekte mit einer Mindestkapazität von 5 000 Plätzen, die seit 2007 erstellt wurden oder zurzeit im Bau sind. Stadionrenovierungen wurden in dieser Studie berücksichtigt, mit Ausnahme kosmetischer Änderungen wie der Ersetzung der Sitze, die keine Auswirkung auf die Stadionkapazität haben.
Quellen für die Analysen zu Klubeigentum und Sponsoring (Kapitel 6 und 7)	Die Daten zum Klubeigentum wurden im Verlauf des Finanzjahres 2015 dem Online-System der UEFA zur Finanzberichterstattung entnommen. Ergänzend zu den mit diesem System eingereichten Daten wurde bis 17. Oktober Sekundärforschung betrieben, um die neusten Änderungen in den Eigentumsverhältnissen der Klubs zu berücksichtigen. Die Eigentumsstrukturen in 13 der finanziell bedeutendsten europäischen Fußballligen wurden analysiert. Der in Kapitel 7 verwendete Basisdatensatz zum Sponsoring wurde am 8. August <a href="http://www.sportcal.com/Sponsorship">www.sportcal.com/Sponsorship</a> entnommen und anschließend mit den Sponsoringdatenbanken der UEFA abgeglichen. Die Stichprobe umfasst einen umfangreichen Datensatz an aktiven Sponsoring-Verträgen im Sportsektor als Ganzes und insbesondere im Fußball.

Datenquellen und Anmerkungen	
Finanzaufstellungen der Klubs: Kurze und lange Berichtsperioden in den Kapiteln zu den Finanzen (Kapitel 8 bis 12)	Jedes Jahr ändern einige Klubs ihren Abschlussstichtag und verlängern oder kürzen damit ihre Berichtsperiode. Für Benchmarking-Zwecke passt die UEFA die Zahlen zu den Gewinnen und Verlusten an, falls die Berichtsperiode kürzer als 9 Monate oder länger als 15 Monate ist. 2015 verwendeten die meisten Klubs alle eine 19-monatige Berichtsperiode, so dass die Daten der Gewinn- und Verlustrechnung auf Pro-rata-Basis auf 12 Monate reduziert wurden. Berichtsperioden zwischen 9 und 12 Monaten werden nicht angepasst.

**Im Bericht angewandte Wechselkurse (Euro-Wechselkurse)**

Um einen besseren Vergleich zu ermöglichen, wurden die Finanzdaten der Vereine in Euro umgerechnet. Der verwendete Wechselkurs ist der Durchschnitt von zwölf Monatsendkursen. In vielen Ländern weisen nicht alle Vereine dasselbe Ende des Finanzjahres auf; daher entsprechen die verwendeten zwölf Monate jeweils der Finanzperiode des betreffenden Klubs. Zum Beispiel war 2015 der Wechselkurs der englischen Vereine mit Abschlussstichtag im Juni 1.303140 und jener der Vereine mit Abschlussstichtag im Juli 1.327900. Die vollständige Liste der verwendeten Wechselkurse ist in der Tabelle unten aufgeführt.

Land	Jahresende (Monat)	Gemeinsame oder verschiedene Jahresenden	Währung	Angewandter Durchschnittskurs
ALB	12	Gemeinsam	LEK	0,007158
AND	12	Gemeinsam	EURO	1,000000
ARM	12	Gemeinsam	DRAM	0,001896
AUT	6	Gemeinsam	EURO	1,000000
AZE	12	Gemeinsam	MANAT	0,900044
BEL	6 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
BIH	12	Gemeinsam	MARK	0,511200
BLR	12	Gemeinsam	BYR	0,000057
BUL	12	Gemeinsam	LEV	0,511300
CRO	12	Gemeinsam	KUNA	0,133342
CYP	5 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
CZE	6 / 12	Verschiedene	KRONE	0,036633 / 0,036275
DEU	6 / 12	Verschiedene	KRONE	0,134073 / 0,134203
ENG	5 / 6 / 7	Verschiedene	GBP	1,315119 / 1,303140 / 1,327900
ESP	6	Gemeinsam	EURO	1,000000
EST	12	Gemeinsam	EURO	1,000000
FIN	11 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
FRA	6 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
GRC	12	Gemeinsam	KRONE	0,134073
ISL	12	Gemeinsam	LARI	0,238170
GER	6 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
GRE	6	Gemeinsam	EURO	1,000000
HUN	12	Gemeinsam	FORINT	0,003227
IRL	11	Gemeinsam	EURO	1,000000
ISL	12	Gemeinsam	KRONE	0,006843
ISR	5	Gemeinsam	SOHEKEL	0,231984
ITA	6 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
KAZ	12	Gemeinsam	TENGE	0,004558
LIE	6 / 12	Verschiedene	CHF	0,936986 / 0,887559
LTU	12	Gemeinsam	LITAS	0,205020
LUX	12	Gemeinsam	EURO	1,000000
LVA	12	Gemeinsam	LATS	1,422880
MDA	12	Gemeinsam	LEU	0,048328
MKD	12	Gemeinsam	DENAR	0,016266
MLT	12	Gemeinsam	EURO	1,000000
MNE	6 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
NED	6 / 12	Verschiedene	EURO	1,000000
NIR	3 / 4 / 5 / 12	Verschiedene	GBP	1,378055 / 1,303140 / 1,288805 / 1,275236
NOR	12	Gemeinsam	KRONE	0,132080
POL	6 / 12	Verschiedene	ZLOTY	0,239160 / 0,238930
POR	6	Gemeinsam	EURO	1,000000
ROU	12	Gemeinsam	LEU	0,224969
RUS	12	Gemeinsam	RUBEL	0,014866
SCO	5 / 6 / 7	Verschiedene	GBP	1,315119 / 1,303140 / 1,327900
SMR	6	Gemeinsam	EURO	1,000000
SRB	12	Gemeinsam	DINAR	0,006348
SUI	6 / 12	Verschiedene	CHF	0,926885 / 0,887559
SVK	12	Gemeinsam	EURO	1,000000
SVN	12	Gemeinsam	EURO	1,000000
SWI	12	Gemeinsam	SEK	0,106909
TUR	5 / 12	Verschiedene	LIRA	0,332356 / 0,352460
UKR	12	Gemeinsam	HRVNYWA	0,041642
WAL	11 / 12	Verschiedene	GBP	1,378055 / 1,368876
ÖB	12	Gemeinsam	GP	1,275236

#### Herausgabe

Abteilung Klublizenzierung und finanzielles Fairplay der UEFA

#### Autor

Sefton Perry

#### Besonderer Dank

An Branco Gianni de Kock für seine Unterstützung und an das europäische Klublizenzierungsnetzwerk, insbesondere die Experten für die finanziellen Kriterien und die Lizenzierungsmanager der Nationalverbände und Ligen sowie die Finanzexperten der Erstligaklubs, die Daten eingereicht haben.

#### Übersetzung

Doris Egger, Christoph Rügger, Florian Simmen

#### Rückfragen

Rückfragen sind an Sefton Perry unter der E-Mail-Adresse clublicensing@uefa.ch zu richten.



UEFA  
ROUTE DE GENÈVE 46  
CH-1260 NYON 2  
SWITZERLAND  
TELEPHONE: +41 848 00 27 27  
TELEFAX: +41 848 01 27 27  
[UEFA.org](http://UEFA.org)

WE CARE ABOUT FOOTBALL