

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN
IM INTERNATIONALEN VERGLEICH



BACHELORARBEIT

Jan Brix-Mannshardt

**Eine Erfolgsanalyse des Vereins FC Bayern München
im internationalen Vergleich anhand sportlicher und
wirtschaftlicher Kriterien**

**A performance analysis of the club FC Bayern Munich
in an international comparison on sporting and
economic criteria**

Fakultät Medien

Mittweida, 2011

Fakultät Medien

BACHELORARBEIT

Eine Erfolgsanalyse des Vereins FC Bayern München im internationalen Vergleich anhand sportlicher und wirtschaftlicher Kriterien

Eingereicht als Bachelorarbeit

Hochschule Mittweida – University of Applied Science

Autor:

Jan Brix-Mannhardt

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:

AM 07 wJ2-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:

B.A. Steffen Schlömer

Mittweida, Februar 2011

Bibliographische Beschreibung und Referat

„Brix-Mannshardt, Jan:

Eine Erfolgsanalyse des Vereins FC Bayern München im internationalen Vergleich anhand sportlicher und wirtschaftlicher Kriterien. – 2011 – 80 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit“

„Referat

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit einer Erfolgsanalyse des Vereins FC Bayern München im Vergleich mit den europäischen Spitzenmannschaften Real Madrid, FC Barcelona und Manchester United. Dabei werden sportliche und wirtschaftliche Erfolge der verschiedenen Vereine analysiert und diskutiert. Ziel der Arbeit ist es, die sportliche und wirtschaftliche Position des erfolgreichsten deutschen Fußballvereins im europäischen Vergleich anhand verschiedener Kriterien zu analysieren.

Dabei werden besonders die einzelnen Einnahmequellen der Vereine untersucht und miteinander verglichen. Ebenso wird die gesamte finanzielle Situation der Vereine kritisch begutachtet.“

Inhaltsverzeichnis

1. <u>Einleitung</u>	<u>S.1</u>
1.1 <u>Zielsetzung</u>	<u>S.1</u>
1.2 <u>Analyseablauf</u>	<u>S.2</u>
2. <u>Methoden</u>	<u>S.3</u>
2.1 <u>Definition von sportlichen und wirtschaftlichen Erfolge</u>	<u>S.3</u>
2.2 <u>Auswahl der Vereine</u>	<u>S.4</u>
2.3 <u>Vorstellung der zu analysierenden Kriterien</u>	<u>S.4</u>
3. <u>Hauptteil</u>	<u>S.5</u>
3.1 <u>Die Geschichte der Vereine</u>	<u>S.5</u>
3.2 <u>Die Geschichte der Ausgliederung der Lizenzabteilung</u>	<u>S.18</u>
3.3 <u>Die Geschichte der Gesellschafter der Vereine</u>	<u>S.23</u>
3.4 <u>Die Sportliche Entwicklung der Vereine im Zeitraum 2004/05 bis 2009/10</u>	<u>S.25</u>
3.5 <u>Die wirtschaftliche Entwicklung der Vereine im Zeitraum 2004/05 bis 2009/10</u>	<u>S.31</u>
4. <u>Diskussion und Fazit</u>	<u>S.63</u>
4.1 <u>Ergebnisdiskussion</u>	<u>S.63</u>
4.2 <u>Methodendiskussion</u>	<u>S.65</u>
4.3 <u>Ausblick</u>	<u>S.66</u>
5. <u>Literaturverzeichnis</u>	<u>S.67</u>

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN
IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	<u>Übersicht der Besitztümer und der Firmenstruktur von Manchester United</u>	S.24
Tabelle 1:	<u>Wettbewerbsergebnisse des FC Bayern München im Zeitraum von 2004 bis 2010</u>	S.26
Tabelle 2:	<u>Wettbewerbsergebnisse von Manchester United für den Zeitraum 2004 bis 2010</u>	S.28
Tabelle 3:	<u>Wettbewerbsergebnisse von Real Madrid im Zeitraum von 2004 bis 2010</u>	S.29
Tabelle 4:	<u>Wettbewerbsergebnisse des FC Barcelona im Zeitraum von 2004 bis 2010</u>	S.30
Tabelle 5:	<u>Die umsatzstärksten Vereine Europas 2004/2005, Beträge in Millionen Euro</u>	S.32
Tabelle 6:	<u>Die umsatzstärksten Vereine Europas 2005/06, Beträge in Millionen Euro</u>	S.33
Tabelle 7:	<u>Die umsatzstärksten Vereine Europas 2006/07, Beträge in Millionen Euro</u>	S.35
Tabelle 8:	<u>Die umsatzstärksten Vereine Europas 2007/08, Beträge in Millionen Euro</u>	S.37
Tabelle 9:	<u>Die umsatzstärksten Vereine Europas 2008/09, Beträge in Millionen Euro</u>	S.39
Tabelle 10:	<u>Die umsatzstärksten Vereine Europas 2009/10, Beträge in Millionen Euro</u>	S.41
Diagramm 1:	<u>Die Umsätze des FC Bayern München 2004/05</u>	S.32
Diagramm 2:	<u>Die Umsätze des FC Bayern München 2005/06</u>	S.34
Diagramm 3:	<u>Die Umsätze des FC Bayern München 2006/07</u>	S.36
Diagramm 4:	<u>Die Umsätze des FC Bayern München 2007/08</u>	S.38
Diagramm 5:	<u>Die Umsätze des FC Bayern München 2008/09</u>	S.40
Diagramm 6:	<u>Die Umsätze des FC Bayern München 2009/10</u>	S.43
Diagramm 7:	<u>Die Umsätze von Manchester United 2004/05</u>	S.44

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN
IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 8:	<u>Die Umsätze von Manchester United 2005/06</u>	S.45
Diagramm 9:	<u>Die Umsätze von Manchester United 2006/07</u>	S.47
Diagramm 10:	<u>Die Umsätze von Manchester United 2007/08</u>	S.48
Diagramm 11:	<u>Die Umsätze von Manchester United 2008/09</u>	S.49
Diagramm 12:	<u>Die Umsätze von Manchester United 2009/10</u>	S.50
Diagramm 13:	<u>Die Umsätze von Real Madrid 2004/05</u>	S.51
Diagramm 14:	<u>Die Umsätze von Real Madrid 2005/06</u>	S.52
Diagramm 15:	<u>Die Umsätze von Real Madrid 2006/07</u>	S.53
Diagramm 16:	<u>Die Umsätze von Real Madrid 2007/08</u>	S.54
Diagramm 17:	<u>Die Umsätze von Real Madrid 2008/09</u>	S.55
Diagramm 18:	<u>Die Umsätze von Real Madrid 2009/10</u>	S.56
Diagramm 19:	<u>Die Umsätze des FC Barcelona 2004/05</u>	S.57
Diagramm 20:	<u>Die Umsätze des FC Barcelona 2005/06</u>	S.58
Diagramm 21:	<u>Die Umsätze des FC Barcelona 2006/07</u>	S.59
Diagramm 22:	<u>Die Umsätze des FC Barcelona 2007/08</u>	S.60
Diagramm 23:	<u>Die Umsätze des FC Barcelona 2008/09</u>	S.60
Diagramm 24:	<u>Die Umsätze des FC Barcelona 2009/10</u>	S.61

1. Einleitung

1.1 Zielsetzung

Der Fußball ist längst nicht mehr nur ein Spiel, in dem zwei Mannschaften gegeneinander antreten um Tore zu erzielen und das Spiel zu gewinnen. Es geht um Titel, Ruhm, Triumphe und natürlich Geld. Der Fußball ist zu der beliebtesten Sportart Europas gereift und stellt Woche für Woche ein Massenevent dar. Millionen Zuschauer pilgern jedes Wochenende zu den Spielen ihrer Mannschaft, Milliarden verfolgen den Fußball vor dem Fernseher. Aus einer Sportart wurde eine boomende Wirtschaft, Vereine sind zu Unternehmen mutiert.

Der Reiz dieses Spieles liegt in der Spannung, der Dynamik und der Unberechenbarkeit dieser Sportart. Nicht nur einzelne Spiele, sondern ganze Meisterschaften können durch personelle und wirtschaftliche Faktoren wie Verletzungen, Fehlentscheidungen der Schiedsrichter oder unvorhergesehene Katastrophen entschieden werden.

All jener Variablen zum trotz, weisen die unterschiedlichen nationalen Ligen und Wettbewerbe gewisse Konstanten auf. So gewinnen bestimmte Vereine im nationalen wie auch im internationalen Vergleich häufiger Titel als andere und feiern dadurch auch wirtschaftlich größere Erfolge.

Die Konstante innerhalb der deutschen Bundesliga stellt gemessen an sportlichen und wirtschaftlichen Erfolgen der FC Bayern München dar.

Die Bundesliga wird seit Jahrzehnten von den Bayern dominiert, kein anderer Verein konnte so viele Trophäen sammeln. Insgesamt 22 Meisterschaften und 15 DFB-Pokal Siege wurden bisher gewonnen. Auch auf internationaler Ebene feierte der Klub bereits große Erfolge, vier Mal gewann der Verein bereits die Champions-League. Mit 162.187 Mitgliedern und 2.764 Fanclubs ist der FC Bayern zu dem der mit Abstand größte und beliebteste Verein in Deutschland.

„Wir sind eine der größten und werthaltigsten Marken, die es im Fußball gibt“¹, freute sich Karl-Heinz Rummenigge, Vorstandsvorsitzender des Vereins, auf der

¹„FCB erwirtschaftet beeindruckende Rekordzahlen“ erschienen bei „<http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2010/26902.php>“, abgerufen am 21.02.2011.

Jahreshauptversammlung des FC Bayern München über die wirtschaftlichen Ergebnisse der Saison 2009/2010.

In der vergangenen Saison erwirtschaftete der Verein einen Jahresumsatz von 323 Mio. Euro, der Hamburger SV lag mit 146 Mio. Euro an zweiter Stelle der umsatzstärksten Vereine in Deutschland.² Mit einer Eigenkapitalquote von 65,1% (206,4 Mio. Euro) muss der Klub auch den europäischen Vergleich nicht scheuen.³

„Bayern München ist der am besten geführte Club in Europa“,⁴ muss auch der Vorstandsvorsitzende des Hamburger SV, Bernd Hoffmann, neidlos anerkennen. Dazu zählen nicht nur Uli Hoeneß, Karl-Heinz Rummenigge und Karl Hopfner, die den Verein auf das heutige Level geführt haben, im Aufsichtsrat des Vereins sitzen zu dem gestandene Manager: Mit Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender der adidas AG), Rupert Stadler (Vorstandsvorsitzender der AUDI AG) und Timotheus Höttges (Vorstand der Deutschen Telekom AG) hat der FC Bayern drei erfahrene Finanzexperten an seiner Seite.

In der folgenden Arbeit soll differenziert untersucht werden, wie Deutschlands sportlich und wirtschaftlich erfolgreichster Verein – der F.C. Bayern München – im Vergleich mit internationalen Konkurrenten aufgestellt ist. Kann der FC Bayern München mit den großen Mannschaften aus Spanien und England konkurrieren, oder ist der Verein wirtschaftlich bereits der erfolgreichste Europas?

1.2 Analyseablauf

Um diese Frage zu untersuchen, wird der FC Bayern München im Verlauf der Analyse nicht nur mit den erfolgreichsten Vereinen Europas anhand verschiedenster Kriterien verglichen, sondern auch die Ergebnisse des Vergleiches differenziert diskutiert werden, um abschließend eine reflektierte Antwort auf die zu untersuchende Frage zu finden und einen Ausblick zu formulieren. Besonders die wirtschaftliche Entwicklung der Vereine in den vergangenen Jahren wird ausführlich dargestellt, verglichen, analysiert und diskutiert.

²Vgl. „Deloitte Money Football League 2011“

³ Vgl. „FCB erwirtschaftet beeindruckende Rekordzahlen“ erschienen bei „<http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2010/26902.php>“, abgerufen am 21.02.2011.

⁴ „Die ewigen Meister“ von Michael Freitag und Wolfgang Hirn, erschienen bei <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,366060,00.html> am 26.09.2005, abgerufen am 21.02.2011.

Hierfür wird zu Beginn der Untersuchung eine einleitende Definition für wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg formuliert, anhand derer nicht nur die Auswahl der national miteinander zu vergleichenden Vereine definiert, sondern auch die für den Vergleich essentiellen Kriterien kurz dargestellt werden.

Im Hauptteil der Untersuchung werden als Basis für die anschließende Analyse die Historien der unterschiedlichen zu vergleichenden Vereine zusammengefasst. Hierbei müssen des Weiteren die unterschiedlichen Liga-Systeme vorgestellt und national miteinander verglichen werden.

Zu dem werden die verschiedenen Unternehmensformen der Vereine und deren Geschichte zusammengefasst und verglichen, ebenso wird geprüft ob es in den Vereinen Gesellschafter gibt und wie die Geschichte dieser verlaufen ist.

Bevor die wirtschaftliche Entwicklung der verschiedenen Vereine in dem Zeitraum von 2004 bis 2010 dargestellt und analysiert wird, soll die sportliche Entwicklung in diesem Zeitraum zusammengefasst und verglichen werden.

Im Fazit der Untersuchung werden die Ergebnisse des Hauptteils ausführlich analysiert und diskutiert. Es werden Unterschiede, positive sowie negative Merkmale herausgearbeitet.

Des Weiteren wird ein Ausblick in die Zukunft der Vereine und deren finanzielle und sportliche Entwicklung gegeben.

2. Methoden

2.1 Definitionen von sportlichen und wirtschaftlichen Erfolges

Wie auch bei anderen Sportarten wird sportlicher Erfolg im Fußball über die Anzahl von Titelgewinnen innerhalb unterschiedlichster Wettbewerbe definiert. Die ausgewählten Mannschaften haben in der Geschichte der jeweiligen nationalen Ligen die meisten aller Titel und Pokale gewonnen.

Wirtschaftlicher Erfolg wird hauptsächlich über finanzielle Gewinne definiert. Aber auch hohe, steigende Umsätze zählen zu wirtschaftlichem Erfolg. Bei der folgenden Analyse werden folglich die Jahresumsätze und deren Zusammensetzung, sowie die Gewinne und Verluste der Vereine betrachtet.

2.2 Auswahl der Vereine

Das essentielle Kriterium für die getroffene Auswahl der international zu vergleichenden Vereine stellt im Rahmen dieser Analyse die Anzahl von gewonnenen Meisterschaften und Pokalwettbewerbe innerhalb der jeweiligen Liga dar. Anhand dieses Kriteriums wurden Manchester United (18 Meistertitel, 11 Pokalsiege), Real Madrid (31 Meisterschaften, 17 Pokalsiege) und der FC Barcelona (20 Meisterschaften, 25 Pokalsiege) ausgewählt, um spezifisch mit dem FC Bayern München (22 Meisterschaften, 15 Pokalsiege) verglichen zu werden.

Die Fußball-Ligen in England, Spanien und Deutschland sind die stärksten in Europa und die ausgewählten Mannschaften sind die erfolgreichsten Teams aus diesen Ländern. Wie der FC Bayern München in Deutschland, haben diese Mannschaften das Geschehen in ihren Ländern sportlich in der Vergangenheit stets bestimmt, waren in den europäischen Wettbewerben stets vertreten und konnten auch dort eine Vielzahl von Titeln feiern. Auch wirtschaftlich sind diese Vereine die erfolgreichsten ihrer Länder, zu dem sind sie nach den jährlichen Analysen der Firma „Deloitte“ die wirtschaftlich erfolgreichsten Vereine Europas.⁵

2.3 Vorstellung der zu analysierenden Kriterien

Im Wesentlichen werde ich die vier Vereine in fünf verschiedenen Kriterien vergleichen und analysieren. Dazu gehören: die Geschichte der Vereine, die Geschichte der Ausgliederung der Lizenzabteilung, die Geschichte der Gesellschafter der Vereine, die sportliche Entwicklung im Zeitraum zwischen 2004/05 und 2009/10, sowie die wirtschaftliche Entwicklung der Vereine in diesem Zeitraum.

Die wirtschaftliche Entwicklung bezieht sich vor allem auf die Gesamtumsätze der Vereine, die sich aus Spieltageeinnahmen, Werbeeinnahmen und Einnahmen aus TV-Übertragungen zusammensetzen.

⁵ Vgl. „Deloitte Money Football League“ in den Jahren 2006 bis 2011.

3. Hauptteil

3.1. Geschichte der Vereine

FC Bayern München⁶

Der FC Bayern München wurde am 27. Februar 1900 in einem Münchner Restaurant gegründet. Der erste Vorsitzende des Vereins war Franz John, als Vereinsfarben wurden Blau und Weiß ausgewählt.

Der erste Gegner des Vereins war im März 1900 der 1. Münchner FC 1896. Das Spiel wurde mit 5:2 gewonnen. Der Verein war schnell erfolgreich und so kamen immer mehr Spieler zum FC Bayern. Das erste Derby gegen den Stadtrivalen 1860 München fand 1902 statt und wurde mit 3:0 gewonnen.

1906 fusionierte der Verein mit dem Münchner Sport-Club, um den Spielbetrieb auch auf andere Sportarten auszuweiten. Damit änderten sich auch die Vereinsfarben von Blau-Weiß in Rot-Weiß. In München war der FC Bayern schnell der erfolgreichste Verein, doch auf süddeutscher Ebene war man zunächst weniger erfolgreich.

1907 zog der Verein von der Sportanlage an der Karl-Theodor-Straße zu einem Sportplatz an der Leopoldstraße um, an dem auch die erste Tribüne auf einem Fußballplatz in München eingeweiht wurde. Im ersten Spiel gegen Wacker München wurde mit 8:1 gewonnen. 1908 hatte der Verein bereits über 300 Mitglieder, 1910 konnte man zum ersten Mal an einer Süddeutschen Meisterschaft teilnehmen, bei der der zweite Platz gewonnen wurde.

Während des ersten Weltkrieges kam der Fußball - wie eigentlich der gesamte Sport - in Deutschland zum Erliegen. Es wurden keine Meisterschaften ausgetragen, erst in der Saison 1919/1920 wurde in Süddeutschland wieder ein regelmäßiger Spielbetrieb gewährleistet. Zu diesem Zeitpunkt hatte der FC Bayern bereits 700 Mitglieder und war damit Münchens größter Fußballverein. Im Oktober 1919 trat der Verein wieder aus der Fusion mit dem Münchner SC aus und kooperierte fortan mit dem Turnverein Jahn zum TuSpV Bayern. Diese Bindung hielt jedoch nur bis 1924, danach agierte man wieder als eigenständiger Verein.

1926 gewann Bayern München zum ersten Mal die Süddeutsche Meisterschaft, 1928 wurde der Titel ein zweites Mal gewonnen. In

⁶ Falls nicht anders vermerkt, Vgl. „www.fcbayern.telekom.de“, abgerufen am 07.02.2011.

den Ausscheidungen um die deutsche Meisterschaft war die Mannschaft allerdings stets gescheitert. Erst 1932 konnte diese zum ersten Mal gewonnen werden.

Der Zweite Weltkrieg brachte den Fußball in Deutschland erneut zum Erliegen. Nach der Machtübernahme von Adolf Hitler musste Bayerns jüdischer Präsident Kurt Landauer zurücktreten und auch der jüdische Trainer Dombi verließ den Verein. Der FC Bayern galt für viele fortan als „Judenverein“. Erst 1943 wurde mit Josef Sauter ein NSDAP-Mitglied als Präsident im Verein eingesetzt.⁷

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden alle Vereine in Deutschland verboten, so auch der FC Bayern München. Dennoch wurde der Verein bald von seinen ehemaligen Mitgliedern neu gegründet. Im November 1945 stieg die Mannschaft in den Spielbetrieb der Oberliga ein. Erfolge blieben aber zunächst aus. 1947 kehrte der ehemalige Präsident Kurt Landauer aus seinem Exil zurück und wurde erneut zum ersten Vorsitzenden des Vereins erklärt.

Auch die Mitgliederzahl stieg wieder an. Bald hatte der Verein mehr als 1000 Mitglieder. Der sportliche Erfolg blieb allerdings aus. 1954/55 stieg die Mannschaft sogar aus der damals höchsten Spielklasse, der Oberliga, ab, im Folgejahr gelang allerdings der Wiederaufstieg.

1957 gelang dem FC Bayern München der erste Gewinn des DFB-Pokals, in der Oberliga lief es allerdings weiterhin nicht gut und auch finanziell hatte der Verein große Probleme. Roland Endler, ein Geschäftsmann und Fan der Bayern, wurde schließlich Präsident der Bayern und die Geldprobleme des Vereins hatten damit ein Ende.

1962/63 nahm der Verein zum ersten Mal an einem internationalen Wettbewerb teil - dem Messestädte-Pokal - einem Vorgänger des UEFA-Pokals. Im Viertelfinale schied die Mannschaft aus. Ab der Saison 1963/64 sollte die neugegründete Bundesliga stattfinden, für die es sich zu qualifizieren galt. Platz sieben in der Oberliga sollte dafür reichen, die Bayern wurden Dritter, hinter dem 1. FC Nürnberg und dem TSV 1860 München. Dennoch bekam der Verein eine Absage für die Teilnahme an der Bundesliga. Der Grund dafür war, dass das Gremium der Bundesliga nicht zwei Vereinen am gleichen Ort eine Lizenz für die Bundesliga erteilen wollte.

⁷ Vgl. „Onkel Kurt und die Bayern“, von Heike Faller, erschienen in „DIE ZEIT“ am 28.05.2003.

1964 scheiterte man in der Aufstiegsrunde und musste ein weiteres Jahr in der Regionalliga spielen. Mit den Neuzugängen Beckenbauer, Meier und Müller, gelangen 1965 der Sieg der Süddeutschen Meisterschaft sowie der Aufstieg in die Bundesliga.⁸

Gleich in der ersten Saison erreichte der FC Bayern den dritten Tabellenplatz in der Bundesliga und gewann zum zweiten Mal in der Vereinsgeschichte den DFB-Pokal. In der Saison 1966/67 gewann der FC Bayern München seinen ersten europäischen Titel, den Europapokal der Pokalsieger. Den DFB-Pokal konnte man in dieser Saison ebenfalls erneut gewinnen. 1968 gewannder Verein keinen Titel und wurde in der Bundesliga nur Fünfter. Dennoch war dies ein Erfolg, da man zum Ersten Mal vor dem Erzrivalen 1860 München stand und den bis dahin größeren der beiden Vereine eingeholt hatte.

1969 gewannen die Bayern die Meisterschaft und den DFB-Pokal. Im Jahr 1970 wurde Udo Lattek Trainer der Mannschaft und leitete eine neue Ära ein. In den folgenden zwei Saisons wurde der Verein zwar jeweils nur Zweiter, in der Zeit von 1972 bis 1974 gewann man die Meisterschaft dafür drei Mal in Serie. In der Bundesliga lief es in den folgenden Jahren nicht mehr sonderlich erfolgreich, auf europäischer Ebene war man dafür umso besser. 1974, 1975 und 1976 gewann der Klub den Europapokal der Landesmeister, 1976 wurde zu dem der Weltpokal gewonnen.

1979 übernahm Uli Hoeneß im Alter von 27 Jahren das Amt des Managers beim FC Bayern München und leitete einen Umbruch ein. Erst 1980 feierte der FC Bayern den nächsten Titel, die Meisterschaft in der Bundesliga. In der folgenden Saison konnte dieser Titel sogar verteidigt werden und der DFB-Pokal gewonnen werden.

1983 kam Udo Lattek als Trainer zurück zu den Bayern und holte prompt den DFB-Pokal nach München. Lothar Matthäus wechselte daraufhin an die Isar. In den folgenden drei Jahren hieß der deutsche Meister wieder FC Bayern München. 1986 wurde zudem der DFB-Pokal ein weiteres Mal gewonnen. Mit der Meisterschaft 1986 lösten die Bayern den 1. FC Nürnberg als Rekordmeister ab.

In den Jahren 1989 und 1990 wurde der Verein erneut deutscher Meister. Es folgten drei Jahre ohne einen einzigen Titel. Erst 1994 feierte die Mannschaft den 13. Meistertitel der Vereinsgeschichte. Trainer war zu diesem Zeitpunkt Franz Beckenbauer, der das Amt in

⁸ Vgl. „100 Jahre FC Bayern München...und ein paar Titel mehr“ von Ralf Grengel, Rafael Jockenhöfer. Powerplay-Verlag Berlin 2001 S. 120.

der Winterpause von Erich Ribbeck übernahm. Nach der Saison wurde Giovanni Trapattoni Trainer in München und Oliver Kahn wurde als Torwart verpflichtet. Franz Beckenbauer wurde zum Präsidenten des Vereins gewählt.

1996 gelang den Bayern der Sieg des UEFA-Pokals unter der Leitung von Franz Beckenbauer, der die Mannschaft nach der Entlassung von Otto Rehhagel ein zweites Mal übernahm. Trapattoni kehrte danach als Trainer zurück nach München und wurde 1997 Deutscher Meister. 1998 konnten die Bayern unter Trapattoni nach 12 Jahren wieder den DFB-Pokal gewinnen.

Ottmar Hitzfeld kam anschließend als Trainer nach München und gewann prompt die Meisterschaft. Das DFB-Pokalfinale und das Finale der Champions-League gingen in diesem Jahr verloren. In der folgenden Saison wurde Bayern wieder Meister, gewann den DFB-Pokal und feierte sein 100-jähriges Bestehen.

2001 verteidigte der Verein den Meistertitel in der Bundesliga und gewann die Champions-League. 2002 konnte kein Titel gewonnen werden, 2003 wurden die Bayern wieder deutscher Meister und gewannen den DFB-Pokal. 2004 und 2005 holte der Klub unter Trainer Felix Magath jeweils das Double aus Meisterschaft und DFB-Pokal.

Vor der Saison 2007/2008 investierte man rund 70 Millionen Euro in die Mannschaft und gewann in der Saison wieder das Double. In der Saison 2008/2009 wurde Jürgen Klinsmann Trainer des FC Bayern München, nach 10 erfolglosen Monaten wurde er aber wieder entlassen. 2009/10 übernahm Louis van Gaal die Mannschaft, holte die Meisterschaft und den DFB-Pokal, scheiterte im Finale der Champions-League jedoch an Inter Mailand.

Manchester United⁹

Von einer Gruppe von Bahnhof-Arbeitern wurde der Verein Manchester United 1878 unter dem Namen Newton Heath L&Y Railway Football Club gegründet, die gegen andere Gruppen des *Lancashire and Yorkshire Railway* und anderen Eisenbahnfirmen antrat. 1888 wurde die nationale Football League gegründet, die Newton Heath anfangs für nicht gut genug hielt und den Eintritt zunächst verwehrt. Erst vier Jahre später trat der Verein in die Liga ein. In den folgenden Jahren hatte der Verein massive finanzielle

⁹ Falls nicht anders markiert, Vgl. „manutd.com“ abgerufen am 02.02.2011.

Probleme, doch der Brauereibesitzer John Henry Davies bewahrte den Verein durch finanzielle Unterstützung vor dem Aus.

Davies benannte den Verein schließlich in Manchester United um und änderte auch die Vereinsfarben von Gold/Grün in das heutige Rot/Weiß. In der Saison 1905/06 gelang dem Verein erstmals der Aufstieg in die erste englische Liga, die First Division, zwei Jahre später gewann United den ersten Meistertitel, 1911 folgte der zweite Gewinn der Meisterschaft. 1909 gewann Manchester zum ersten Mal den FA-Cup - den englischen Pokal.

Nach der Saison 1914/1915 wurde der Spielbetrieb für die Zeit des ersten Weltkrieges eingestellt, erst 1919 ging der nationale Wettbewerb weiter. Doch der Erfolg blieb in den folgenden zehn Jahren aus. Der Verein stieg zwischenzeitlich wieder in die Second Division ab und wäre sogar fast in die dritte Liga abgestiegen. Dadurch geriet der Verein wieder in finanzielle Schwierigkeiten und wäre ohne einen Investor fast zum zweiten Mal zahlungsunfähig gewesen. James Gibson, ein Hersteller von Militäruniformen, investierte 30.00 Pfund, bezahlte die Spieler und half dem Verein so aus den Schulden. Erst 1938 gelang die Rückkehr in die erste englische Liga.

Während des zweiten Weltkrieges wurde das Old Trafford-Stadion, das noch heute die Spielstätte von Manchester United ist und bereits 1910 eröffnet wurde, von deutschen Bomben zerstört, in den folgenden Jahren aber wieder aufgebaut.

Nach dem zweiten Weltkrieg begann unter dem Trainer Matt Busby eine neue Ära. 1948 holte Busby mit dem FA-Cup den ersten Titel, 1952 gewann er zum ersten Mal die englische Meisterschaft. 1956 folgte der nächste Meistertitel, 1957 durfte Manchester als erster englischer Verein am Europapokal teilnehmen und erreichte das Halbfinale.

Am 6. Februar 1958, auf einer Reise zu einem Europapokal-Spiel, ereignete sich die größte Katastrophe in der Vereinsgeschichte. Auf dem Weg zum Spiel gegen Roter Stern Belgrad verunglückte das Flugzeug der Mannschaft beim Start nach einer Zwischenlandung in München während eines Schneesturms. Acht Spieler starben und zwei erlitten so schwere Verletzungen, dass sie ihre Karriere beenden mussten.

Danach war lange unklar, ob Manchester wieder eine konkurrenzfähige Mannschaft aufbauen könnte. Doch Trainer Matt Busby übernahm nach seiner Genesung erneut das Traineramt und

führte die Mannschaft 1958 ins Finale des FA-Cups, 1960 gewann United wieder den Titel. In den folgenden Jahren spielte United stets eine gute Rolle in der Liga, den Meistertitel gewann die Mannschaft allerdings erst 1965 wieder. 1967 gewann Manchester erneut die Meisterschaft und schaffte es 1968 in das Finale des Europapokals der Landesmeister und holte sich mit einem 4:1-Sieg über Benfica Lissabon den ersten internationalen Titel. Ein Jahr später trat Matt Busby als Trainer bei Manchester United zurück und hinterließ eine große Lücke.

Verschiedene Trainer wurden als Nachfolger von Busby eingesetzt, doch keiner konnte an den Erfolg der vergangenen Jahre anknüpfen. 1974 stieg Manchester in die Second Division ab, im folgenden Jahr gelang aber der direkte Wiederaufstieg. 1976 erreichte Manchester das Finale des FA-Cups, 1977 wurde dieser gewonnen. Nach einer titellosen Zeit wurde 1981 Ron Atkinson als Trainer eingestellt und tätigte mit dem Einkauf von Bryan Robson für 1,5 Millionen Pfund einen britischen Rekordtransfer. Mit einigen weiteren Spielerkäufen kehrte schließlich auch der Erfolg zurück, 1983 und 1985 konnte der FA-Cup gewonnen werden. Danach hatte Atkinson allerdings keinen Erfolg mehr und der Mannschaft drohte der erneute Abstieg. Daraufhin wurde der Trainer entlassen.

1986 übernahm Alex Ferguson das Traineramt in Manchester und leitete eine neue, bis heute andauernde Ära ein. In der laufenden Saison bewahrte er seine Mannschaft vor dem Abstieg und beendete die Saison auf einem Mittelfeld-Platz. In der Saison 1987/88 wurde Manchester Vize-Meister, ein Jahr später aber wieder nur Elfter. Ferguson stand 1990 bereits kurz vor der Entlassung, doch der Sieg des FA-Cups hielt ihn im Amt. 1991 gewann Manchester United den Europapokal der Pokalsieger gegen den FC Barcelona und ging noch im selben Jahr an die Börse.

Dies brachte dem Verein Einnahmen in Höhe von 18 Millionen Pfund¹⁰, mit denen die Mannschaft verstärkt wurde. 1992 wurde der Ligapokal gewonnen und in der Meisterschaft landete man auf Platz Zwei. Nach der Verpflichtung von Eric Cantona wurde 1993 zum ersten Mal seit 26 Jahren die englische Meisterschaft und zu dem der FA-Cup gewonnen. 1994, 1996 und 1997 folgten drei weitere Meistertitel, zu dem konnte der FA-Cup in den Jahren 1994 und 1996 ebenfalls gewonnen werden.

¹⁰ „Manchester United finanziell in der Schiefelage“ von Elmar Hillebrand, erschienen bei „<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/anleihe-kommt-manu-sehr-teuer-zu-stehen/3353514.html>“, am 08.04.2010.

1998 blieb Manchester ohne einen Titel, das Jahr 1999 sollte das erfolgreichste Jahr der Vereinsgeschichte werden. In diesem Jahr konnte United als erster englischer Verein das Triple aus Meisterschaft, FA-Cup und Champions League gewinnen. Dazu sicherte sich der Verein den Weltpokal. Alex Ferguson wurde daraufhin für seine Verdienste bei Manchester United zum Ritter geschlagen.

Auch in den folgenden Jahren blieb Manchester sportlich erfolgreich. 2000, 2001 und 2003 wurde jeweils der Meistertitel gewonnen. 2003 begann dann der amerikanische Milliardär Malcom Glazer Aktien von Manchester United zu kaufen. Bis 2005 erhöhte er seine Anteile an dem Verein auf 28% und sicherte sich schließlich weitere 29%, die er den irischen Unternehmern John Magnier und John Paul MacManus abkaufte¹¹. Glazer besaß nun die Mehrheit der Anteile an Manchester United, nahm den Verein von der Börse und zahlte die Kleinaktionäre aus. Insgesamt kostete die Übernahme rund 790 Millionen Pfund.

Die Fans des Traditionsvereins waren von dieser Übernahme nur wenig begeistert und gründeten daraufhin einen neuen Verein. Der Klub FC United of Manchester sollte ohne Kommerzialisierung, Einflussnahme durch Investoren und steigende Ticketpreise aufgebaut werden¹².

Sportlich erlebte Manchester vier Jahre ohne Titel. Erst 2007 gewann der Verein wieder die englische Meisterschaft, 2008 und 2009 wurde Manchester ebenfalls Sieger der Premier League. 2008 gelang zu dem der Gewinn der Champions League. 2010 konnte lediglich der englische Ligapokal gewonnen werden. Mit dem Verkauf von Cristiano Ronaldo an Real Madrid tätigte Manchester einen Rekordtransfer. Am 11. Juni 2009 wurde das Angebot von Real Madrid in Höhe von 93 Millionen Euro angenommen, was bis heute die höchste Ablösesumme ist, die jemals für einen Spieler gezahlt wurde.

Real Madrid¹³

Im Jahre 1897 begann eine Gruppe von Fußballern unter dem Namen Madrid Foot Ball Club Spiele gegen andere Mannschaften zu organisieren. Erst fünf Jahre später, am 6. März 1902, wurde der

¹¹ Vgl. „Manchester United's new owner“ bei CBC Sports online, erschienen am 22. Juni 2005, http://www.cbc.ca/sports/columns/newsmakers/malcolm_glazer.html.

¹² Vgl. „<http://fc-utd.co.uk/>“.

¹³ Vgl. falls nicht anders vermerkt „www.realmadrid.com“.

Verein amtlich registriert und somit offiziell gegründet. Der erste Präsident des Vereins hieß Juan Padrós, die Spielkleidung der Mannschaft war von Beginn an weiß. 1904 fusionierte der Verein mit drei weiteren madrilensischen Mannschaften. Moderno, Amicale und Moncloa gehörten fortan zu Madrid F.C.. Als die FIFA im Mai des Jahres 1904 gegründet wurde, gehörte Madrid zu den Gründungsmitgliedern und der offiziellen Vertretung Spaniens.

1905 feierte der Verein seinen ersten nationalen Titel. Der spanische Pokal, der *Copa del Rey*, war zu diesem Zeitpunkt der einzige nationale Wettbewerb in Spanien, eine landesweite Liga gab es noch nicht. Mit 3:0 wurde Athletic Bilbao im Finale bezwungen. Auch in den folgenden drei Jahren gewann Madrid den Pokal.

Danach blieb der Erfolg allerdings zunächst aus. 1912 bezog Real Madrid das erste eigene Stadion, das *O'Donnell-Stadion*, erst 1917 konnte Real wieder den spanischen Pokal gewinnen. 1920 wurde dem Verein durch einen Erlass des spanischen Königs Alfonso XIII. die Ehre zuteil, den Zusatz *Real* in den Vereinsnamen aufnehmen zu dürfen. 1923 war das *O'Donnell-Stadion* bereits zu klein für die vielen Fans der Mannschaft und so zog man in das *Ciudad Lineal Velodrom-Stadion* um. Nur ein Jahr später wurde dann das noch größere und vereinseigene *Chamartin-Stadion* zur Spielstätte des Vereins.

Die nationale spanische Liga wurde erst 1928 gegründet und Real Madrid war von Beginn an ein fester Bestandteil. Bis heute ist der Verein nicht einmal in die zweite Liga abgestiegen. Gewinnen konnte Real die spanische Liga zum ersten Mal in der Saison 1931/32. In dieser Zeit, in der Zweiten spanischen Republik, war die Verwendung jeglicher monarchistischer Symbole verboten, so dass der Verein wieder unter dem Namen Madrid CF antreten musste. Auch in der folgenden Saison gewann der Verein den spanischen Titel, 1934 und 1936 gewann man den Copa del Rey.

Am 18. Juli 1936 brach der spanische Bürgerkrieg aus und tobte bis 1939 in dem Land. In dieser Zeit wurde die gesamte Infrastruktur des Vereins zerstört und der Klub stand kurz vor der Auflösung. Vor allem das Stadion und die Geschäftsräume des Vereins wurden stark beschädigt, aber auch viele Spieler fielen dem Krieg zum Opfer oder flüchteten aus dem Land.

Der damalige Präsident, Gründungsmitglied Adolfo Meléndez, Vorstandsmitglied Pedro Parages und der ehemalige Spieler und Trainer Santiago Bernabéu bauten den Verein wieder neu auf. Nach

sieben Monaten konnte Madrid wieder am Spielbetrieb der spanischen Liga teilnehmen.

Ein bedeutender Tag in der Geschichte Real Madrids war der 15. September 1943. An diesem Tag wurde Santiago Bernabéu zum Präsidenten gewählt. Er erbaute ein neues Stadion, das bis heute die Spielstätte des Vereins bleiben sollte. Das *Estadio Santiago Bernabéu* hatte ein Fassungsvermögen von 120.000 Zuschauern und war damit das größte Fußballstadion der damaligen Zeit. Sportlich lief es zu dieser Zeit allerdings nicht gut für den Verein. In der spanischen Liga wurden meistens nur Mittelfeld-Plätze belegt, erst 1946 und 1947 gelangen wieder zwei Pokalsiege. In der spanischen Liga blieb man allerdings weiter erfolglos, daher krepelte Präsident Bernabéu den Kader der Mannschaft kräftig um und verpflichtete Spieler aus der ganzen Welt.

Fortan sollte es besser werden. 1953/54 gewann Real den ersten Meistertitel seit 21 Jahren, 1954/55, sowie 1956/57 und 1957/58 folgten die nächsten Titel. Der Europapokal der Landesmeister wurde in der Zeit von 1956 bis 1960 fünf Mal in Folge gewonnen. In den Jahren 1961 bis 1965 feierte die Mannschaft zu dem fünf Meisterschaften in Serie.

1966 gelang Madrid der mittlerweile sechste Triumph im europäischen Landesmeister-Wettbewerb, der nächste internationale Titel wurde aber erst fast 20 Jahre später, 1985, gefeiert. In der nationalen Liga lief es dagegen wesentlich besser: 1967 bis 1969 gewann Real drei Mal in Folge die Meisterschaft. 1972, 75 und 76 wurde ebenfalls die spanische Meisterschaft gewonnen.

Am 2. Juni 1978 verstarb Präsident *Santiago Bernabéu* im Alter von 82 Jahren. In seiner 35-jährigen Amtszeit gewann der Verein insgesamt 16 spanische Meisterschaften, sechs Mal den spanischen Pokal, sechs Mal den Europapokal der Landesmeister und ein Mal den Weltpokal. Bis heute ist er damit der erfolgreichste Präsident der Vereinsgeschichte.

1985 und 1986 gewann Madrid den UEFA-Cup und beendete damit die 19-Jahre andauernde Durststrecke im internationalen Geschäft. Auch in der spanischen Liga wurden weiter Erfolge gefeiert. Zwischen 1986 und 1990 gewann man die spanische Meisterschaft fünf Mal in Folge.

In den 90er-Jahren verlor Real Madrid die Dominanz in der spanischen Liga an den FC Barcelona. Erst 1995 und 1997 gelang den Madrilenen wieder ein Sieg in der Meisterschaft. Auch

international konnte Real nicht überzeugen. Erst 1998 gelang die Rückkehr an die Spitze Europas mit dem Gewinn der Champions League. Im Jahr 2000 folgte der nächste Triumph in der Champions League.

Im Sommer 2000 wurde der spanische Bauunternehmer Florentino Pérez zum Präsidenten des Vereins gewählt. Seine Wahlversprechen waren die wirtschaftliche Sanierung des Vereins und die Verpflichtung von Luis Figo vom Erzrivalen aus Barcelona. 2001 gelang prompt der Gewinn der Meisterschaft und ein weiterer Superstar wurde verpflichtet: Zinedine Zidane wechselte von Juventus Turin in die spanische Hauptstadt und führte seine Mannschaft zum 100-jährigen Jubiläum des Vereins zum Sieg in der Champions-League.

Mit dem Brasilianer Ronaldo und David Beckham kamen zwei weitere Weltstars zu Real Madrid. 2003 wurde erneut die spanische Meisterschaft gewonnen, in den folgenden drei Jahren blieb die Mannschaft aber ohne Titel. Diese sportliche Krise führte dazu, dass Präsident Pérez zurücktrat und Ramón Calderón das Amt übernahm. 2007 und 2008 konnte zwar jeweils die Meisterschaft gewonnen werden, in der Champions-League schied man allerdings jeweils früh aus. Im Januar 2009 trat Calderon von seinem Amt als Präsident wieder zurück und im Sommer des Jahres wurde Florentino Pérez wieder zum Präsidenten erklärt.

Pérez machte prompt wieder mit Transfers von großen Stars auf sich aufmerksam: Der Brasilianer Kakà und der Portugiese Cristiano Ronaldo wurden für 65 und 94 Millionen Euro verpflichtet.

Die Titelsammlung von Real Madrid umfasst 31 spanische Meistertitel, 17 Pokalsiege, neun Siege im Europapokal der Landesmeister bzw. der Champions League und zwei Siege im UEFA-Pokal. Als Konsequenz der langen Erfolgsgeschichte auf nationaler und internationaler Ebene wurde der Verein im Jahr 2000 vom Weltfußballverband FIFA als „Bester Fußballclub des 20. Jahrhunderts“ geehrt.¹⁴

FC Barcelona¹⁵

Mit Hilfe einer Kleinanzeige in der katalanischen Zeitung „*Los Deportes*“ gründete *Hans Gamper* den FC Barcelona. Der gebürtige Schweizer wollte einen Fußballverein gründen in dem auch

¹⁴ Vgl. „www.fifa.com“.

¹⁵ Vgl. falls nicht anders vermerkt „www.fcbarcelona.com“ am 07.02.2011.

Ausländer spielen dürfen. Zusammen mit zehn weiteren Spielern, die sich auf die Anzeige meldeten, wurde der „Football Club Barcelona“ am 29. November 1899 offiziell gegründet. Die Vereinsfarben waren von Beginn an blau und weinrot, die noch heute für den Verein stehen.

Der erste Präsident des Vereins war der Engländer Walter Wild. Das erste Spiel trug der FC Barcelona am 8. Dezember 1899 gegen englische Kolonialherren, die Partie ging mit 0:1 verloren.¹⁶

Ab dem Jahr 1900 wurde die katalanische Meisterschaft ausgespielt, an der der FC Barcelona von Beginn an teilnahm. Im ersten Jahr wurde die Mannschaft Zweiter, bereits in der zweiten Saison wurde der Titel gewonnen.¹⁷ 1902 zog Barcelona zum ersten Mal in das Finale des spanischen Pokals ein, musste aber eine Niederlage gegen Vizcaya de Bilbao hinnehmen.¹⁸

1908 hatte der Verein seine erste sportliche und finanzielle Krise: Seit 1905 konnte der Verein nicht mehr die katalanische Meisterschaft gewinnen und stand auch finanziell vor dem Ruin. Ein großer Teil der Mitglieder hatte den Verein verlassen. Der damalige Präsident *Vicenc Reig* gab sein Amt nach nur 22 Tagen wieder ab und erklärte den Verein in seiner Abschiedsrede für quasi tot.¹⁹

Der Gründer des Vereins, Hans Gamper, wurde jetzt zum Präsidenten des Vereins und führte diesen aus der Krise. In seiner ersten Amtszeit bekam Barcelona sein erstes eigenes Stadion, das *Campo des la calle industria*, in dem der Verein ab 1909 spielte. In den kommenden drei Spielzeiten wurde Barcelona jeweils katalanischer Meister.

Zwischen 1911 und 1914 wurde der FC Barcelona vier Mal in Folge Sieger des Pyrenäen-Cups, zwischen 1912 und 1916 gewann der Verein zwei weitere katalanische Meistertitel und zwei Mal den spanischen Pokal.

Der FC Barcelona entwickelte sich immer mehr zu einem Symbol Kataloniens. Katalanisch war auch die offizielle Sprache des Vereins.

¹⁶ Vgl. „Barca oder die Kunst des schönen Spiels“ von Dietrich Schulze-Marmeling. Verlag Die Werkstatt, Göttingen 2010, S. 26-27.

¹⁷ Vgl. „Spain – Final TablesCatalonia“ auf „www.rsssf.com“, abgerufen am 07.02.2011.

¹⁸ Vgl. „Spain – Cup 1902“ auf „www.rsssf.com“, abgerufen am 07.02.2011.

¹⁹ Vgl. „Barca oder die Kunst des schönen Spiels“ von Dietrich Schulze-Marmeling. Verlag Die Werkstatt, Göttingen 2010, S. 29-31.

In seiner bereits vierten Amtszeit baute Präsident Gamper ein neues Stadion, das *Les Corts* und steuerte eine Million Peseten aus eigener Tasche dazu bei. Am 20. März 1922 wurde das Stadion eingeweiht.

Zwischen 1924 und 1928 gewann Barcelona fünf Mal in Serie die katalanische Meisterschaft, 1925, 1926 und 1928 wurde zu dem der spanische Pokal gewonnen. 1929 wurde die nationale Liga Spaniens, die *Primera Division*, zum ersten Mal ausgetragen und vom FC Barcelona gewonnen.

Die 30er-Jahre sollten nicht so erfolgreich verlaufen. Am 30. Juli 1930 starb Präsident und Gründer Gamper. Aufgrund enormer finanzieller Verluste im Zuge der Weltwirtschaftskrise erschoss er sich. Politische und sportliche Gründe führten zu wirtschaftlichen Problemen und viele Mitglieder verließen den Verein. Die spanische Liga konnte in den folgenden Jahren nicht mehr gewonnen werden, lediglich in der katalanischen Meisterschaft, die 1938 zum letzten Mal ausgetragen wurde, feierte der Verein regelmäßig kleinere Erfolge.

Während des Spanischen Bürgerkrieges von 1936 – 1939 fand die spanische Meisterschaft nicht statt. Der FC Barcelona verlor immer mehr Mitglieder und stand kurz vor dem Aus. Auch mit den Auswirkungen des Krieges hatte der Verein zu kämpfen, so wurde eine Bombe auf dem Vereinsgelände gezündet.

Bereits 1936/37 wurde in der republikanischen Zone des Landes wieder Fußball gespielt. In der „Mittelmeerliga“ mit acht Mannschaften wurde Barcelona Meister. 1941/42 wäre der Verein fast abgestiegen, dennoch wurde im gleichen Jahr der spanische Pokal wieder gewonnen.

Die Zahl der Vereinsmitglieder stieg wieder an. 1944 wurde der erste offizielle Fan-Club gegründet. 1944/45 wurde Barcelona zum Zweiten Mal in der Vereinsgeschichte spanischer Meister. 1948 und 1949 folgten zwei weitere Meisterschaften. 1949 wurde zum erstmal ein europäischer Wettbewerb gewonnen. Der *Coupe Latine* war ein Vorläufer des späteren Europapokals der Landesmeister.

1951/52 gewann Der FC Barcelona alle fünf Wettbewerbe an dem man teilgenommen hatte: Die spanische Meisterschaft, den spanischen Pokal, die *Copa Latina*, die *Copa Eva Duarte* und die *Copa Martini & Rossi*. Auch 1952/53 wurde Barcelona spanischer Meister.

Am 24. September 1957 wurde das damals wie heute größte Fußballstadion Europas eingeweiht. Das *Camp Nou*, das noch heute

die Spielstätte des FC Barcelona ist, bot damals noch Platz für 90 000 Zuschauer.

1958 gewann Barcelona mit dem Messepokal, einem Vorläufer des UEFA-Pokals, einen weiteren europäischen Titel. 1958/59 gewann der Verein die spanische Meisterschaft sowie den spanischen Pokal, auch in der darauffolgenden Saison darauf wurde Barca wieder Meister und gewann erneut den Messepokal.

Es folgte eine sportliche Krise des FC Barcelonas. Erst 1966 konnte der Verein mit dem Messepokal wieder einen Titel gewinnen. Dennoch stieg die Anzahl der Mitglieder in dieser Zeit enorm und Barcelona wurde zu einem immer größeren Symbol Kataloniens. 1968 wurde in der Antrittsrede von Präsident Narcis de Carreras zum ersten Mal das Vereins-Motto *Mes que un club* (mehr als ein Klub) bekanntgegeben. Im selben Jahr wurde Barcelona wieder Pokalsieger.

1969 wurde *Agusti Montal Costa*, ein Befürworter des katalanischen Nationalsozialismus, Präsident des Vereins. Er führte die katalanischen Symbole im Vereinswappen ein und setzte sich dafür ein, dass auch nicht spanisch-stämmige Spieler in der Primera Division spielen durften. Dies war bis 1973 verboten.

So konnte zwei Jahre später Johan Cruyff zum FC Barcelona wechseln. Der Niederländer führte sein Team gleich in der erste Saison zur ersten Meisterschaft nach vierzehn Jahren. In den folgenden Jahren bestimmte allerdings Rivale Real Madrid die spanische Meisterschaft. Erst 1978 konnte Barcelona mit dem spanischen Pokal wieder ein Titel feiern.

1978 wurde Josep Lluís Núñez zum Präsidenten des Vereins gewählt und sollte es bis ins Jahr 2000 bleiben. Sein Ziel war es, den Verein in ein Wirtschaftsunternehmen umzuwandeln. 1978/79 konnte Barcelona erstmals den Europapokal der Pokalsieger gewinnen. 1981/82 gewann Barca unter dem deutschen Trainer Udo Lattek zum zweiten Mal den Europapokal der Pokalsieger. Die Zahl der Mitglieder stieg in diesem Jahr auf 100 000.

Für die damalige Rekordablöse von 7,3 Millionen Dollar verpflichtete der Verein den Argentinier Diego Maradona, der allerdings nicht den erwünschten Erfolg brachte. 1983/84 holte Barca erneut den spanischen Pokal.

1984/85 wurde Barcelona wieder spanischer Meister. Danach geriet der Vereine in eine Krise: Der Klub rangierte im Mittelfeld der Tabelle

und die Finanzbehörde fand heraus, dass viele Spieler zwei Verträge besaßen, von denen nur einer bekannt war. So kam es am 28. April 1988 zur „*Meuterei von Heredia*“, bei der die Mannschaft den Rücktritt des Präsidenten Nunez forderte.

Mit der Ernennung von Johan Cruyff zum Trainer begann eine neue Ära. Er ließ einen „intelligenten raumorientierten, dominanten Angriffsfußball über die Außenbahn“ spielen. Bis heute ist dies das Spielsystem des Vereins. Zu dem formte Cruyff die Mannschaft komplett um: 13 Spieler mussten gehen, elf neue kamen. 1990/91 wurde Barcelona wieder spanischer Meister. 1992 gelang dem FC Barcelona der erste Sieg des Europapokals der Landesmeister und die spanische Meisterschaft. 1993 gelang der Mannschaft der dritte Meistertitel in Serie, 1994 folgte der Vierte.

1996 endete die Zeit von Johan Cruyff als Trainer des FC Barcelona. Nach sportlichen Misserfolgen und Streitigkeiten mit Präsident Nunez musste der Niederländer den Verein verlassen. 1997 und 1998 gewann Barcelona den spanischen Pokal, 1998 und 1999 wurde der Verein wieder spanischer Meister. In den folgenden Jahren blieb der Verein allerdings ohne Erfolge. Erst 2005 wurde Barca wieder Meister, 2006 wurde neben der Meisterschaft auch die Champions-League gewonnen. 2009 gelang der Gewinn des Triple: Meisterschaft, Pokal und Champions-League konnten innerhalb einer Saison gewonnen werden. Auch 2010 wurde Barcelona spanischer Meister.

3.2 Geschichte der Ausgliederung der Lizenzabteilung

FC Bayern München

Der FC Bayern München erkannte schon früh die ökonomischen Möglichkeiten einer gezielten Vermarktung seines Produktes. Bereits in den 70er Jahren erschloss der Verein durch ein professionelles Management neue Einnahmequellen, wie z. B. die Einrichtung von VIP-Logen im Stadion. Manager Uli Hoeneß führte diesen Professionalisierungsprozess in den achtziger Jahren konsequent fort und implementierte eine betriebswirtschaftliche Organisationsstruktur im Verein. So verfügte der FC Bayern München als erster Verein der Fußball-Bundesliga über eine

institutionelle Kontrollstruktur und trennte organisatorisch klar zwischen kaufmännischen und sportlichen Kompetenzen.²⁰

Im Gegensatz zu den europäischen Ländern wie England und Spanien, erlaubte der Deutsche Fußballverband (DFB) erst 1998 eine Ausgliederung der Profi-Abteilungen eines Vereins in eine Kapitalgesellschaft. In der Satzungsänderung vom Oktober 1998, in der der DFB den auf Kapitalgesellschaften ausgegliederten Lizenzspielerabteilungen die Teilnahme am Spielbetrieb ermöglichte, wurden zugleich Vorgaben für deren gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung gemacht. In dem maßgeblichen § 8 IV (jetzt § 16 c II; Satzungsänderung vom 30.09.2000) der Satzung heißt es:

„Vereine der Lizenzligen bzw. Kapitalgesellschaften mit den in sie ausgegliederten Lizenzspielerabteilungen bzw. weiteren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben erwerben die außerordentliche Mitgliedschaft mit Erteilung der Lizenz.

Kapitalgesellschaften können nur dann eine Lizenz für die Lizenzligen und damit die Mitgliedschaft im DFB erwerben, wenn ein Verein mehrheitlich an ihnen beteiligt ist, der über eine eigene Fußballabteilung verfügt und der im Zeitpunkt, in dem sie sich erstmals für die Lizenz bewerben, sportlich für die Teilnahme an einer Lizenzliga qualifiziert ist. Der Verein („Mutterverein“) ist an der Gesellschaft mehrheitlich beteiligt („Tochtergesellschaft“), wenn er über 50 % der Stimmenanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmenanteils in der Versammlung der Anteilseigner verfügt. Bei einer Kommanditgesellschaft auf Aktien muss der Mutterverein oder eine von ihm zu 100 % beherrschte Tochter die Stellung des Komplementärs haben. In diesem Fall genügt ein Stimmenanteil von weniger als 50 %, wenn auf andere Weise sichergestellt ist, dass er eine vergleichbare Stellung hat wie ein an der Tochtergesellschaft mehrheitlich beteiligter Gesellschafter. Dies setzt insbesondere voraus, dass dem Komplementär die ihm kraft Gesetz eingeräumte Vertretungs- und Geschäftsführungsbefugnis uneingeschränkt zusteht.“

Erst am 14. Februar 2002 war der FC Bayern München der erste deutsche Verein, der einen Großteil seiner Fußballabteilung in eine Kapitalgesellschaft ausgliederte. Dazu gehörte die Profimannschaft, die erste Amateurmansschaft, die A- und B-Junioren, sowie die

²⁰ Vgl. Hardenacke/Hummelsberger: „Paradigmenwechsel im Profifußball. Kennzahlen zum Wandel vom Altruismus zur marktorientierten Unternehmensführung“, erschienen in „Business-to-Business-Marketing im Profifußball“ von „Marc Bieling“. Verlag: Gabler, erschienen am 29. April 2004, S. 67 ff.

Frauenfußball-Abteilung einschließlich des dazu gehörigen Geschäftsbereiches vom FC Bayern München e.V. Der damalige Vorstandsvorsitzende Franz Beckenbauer sprach von einer „lebensnotwendigen“ Entscheidung, „damit wir auch in Zukunft international und national konkurrenzfähig bleiben können“.²¹ Fortan wurde die FC Bayern München AG im Handelsregister des Amtsgerichts München unter HRB 140475 geführt.

Manchester United

In England konnte ein Verein schon immer als ein Wirtschaftsunternehmen gegründet und in einer Form einer Kapitalgesellschaft geführt werden, während es Seitens des DFB in Deutschland Beschränkungen für Anteilseigner und Besitzer von Vereinen gibt. So muss ein deutscher Verein stets die Mehrheit seiner Anteile besitzen, wodurch eine Übernahme durch einen Investor ausgeschlossen ist. In England und Spanien gibt es jedoch keinerlei Beschränkungen der nationalen Verbände. Einer Privatperson ist es also erlaubt einen Verein mehrheitlich zu besitzen, was wirtschaftlich enorme Vorteile bringt.

Zur Zeit der Gründung des 1878 gehörte der Verein zur *Yorkshire Railway Company*. Als der Verein 1892 vor dem finanziellen Bankrott stand, wurde der Klub für den Betrag von einem Pfund an vier Geschäftsleute verkauft. Diese investierten 500 Pfund in den Verein und retteten damit dessen Existenz. Bereits zu diesem Zeitpunkt wurde der Verein unter der Unternehmensform *Limited* (vergleichbar mit einer deutschen GmbH) geführt. Einer der Investoren war der zukünftige Präsident J. H. Davies.²² 1927 starb Davies und der Verein drohte wieder pleite zu gehen, wurde aber im Dezember 1931 von James W. Gibson übernommen, der 2000 Pfund in den Verein investierte und fortan die Kontrolle übernahm.²³ 1948 übergab Gibson seinem Sohn Alan Gibson die Führung des Vereins, drei Jahre später starb er.²⁴ Die Gibson-Familie blieb danach weiterhin

²¹ „FC Bayern AG vor dem Start“ bei „www.rp-online.de“ vom 13.02.2002, abgerufen am 08.02.2011.

²² Vgl. „Manchester united Official Members‘ History Book“ von Justyn Barnes, Adam Bostock, Cliff Butler, Aubrey Ganguly, Graham McColl. Verlag Manchester Utd./Carlton Books 2004, S. 9.

²³ Ebd. S. 12.

²⁴ Vgl. „Manchester United: The Betrayal of a legend“ von David Crick und Michael Smith. Verlag: Pelham Books/Stephen Greene Press (1989) S. 181.

der Besitzer²⁵, die Position des Vorsitzenden des Vereins wurde allerdings an den ehemaligen Spieler Harold Hardman übergeben.²⁶

Nach dem Flugzeugabsturz von München wurde Louis Edwards, ein Freund des damaligen Trainers Matt Busby, in den Vorstand des Vereins aufgenommen und begann Anteile an dem Verein zu kaufen. Für eine Summe von ca. 40 000 Pfund erhielt Edwards 54% der Anteile und übernahm im Januar 1964 die Führung des Vereins.²⁷ 1971 starb Lillian Gibson, die Frau von James W. Gibson, die nach dem Tod ihres Mannes die restlichen Anteile an Manchester United besaß. Sie vererbte diese Anteile an ihren Sohn Alan Gibson, der wiederum 1978 einen Teil dieser Anteile an Martin Edwards, den Sohn von Louis Edwards verkaufte. Nach dem Tod seines Vaters 1980 übernahm Martin Edwards das Amt des Vorstandsvorsitzenden.²⁸ 1984 wollte Medienmogul Robert Maxwell den Verein erwerben, konnte sich mit Edwards aber nicht auf den Preis einigen.²⁹

1989 wollte Edwards den Klub dann an Michael Knighton für 20 Millionen Pfund verkaufen, doch der Deal scheiterte kurz vor dem Abschluss, weil Knightons Investoren in letzter Minute absprangen. Knighton wurde dafür in den Vorstand aufgenommen.³⁰ Im Juni 1991 ging Manchester United an die Börse, was dem Verein 18 Millionen Pfund einbrachte. Die Unternehmensform wurde daher von einer *Private Limited company (Ltd.)* in *Public Limited Company (plc.)* geändert. 1998 erhielt der Verein ein weiteres Angebot zur Übernahme, Rupert Murdoch wollte Manchester United mit seiner Firma *British Sky Broadcasting Corporation* erwerben. Die Fans rebellierten gegen dieses Vorhaben und gründeten die *Shareholders United against Murdoch Formation*, mit der zum Kauf von Aktien aufgefordert wurde. Der Vorstand des Vereins nahm das Angebot in Höhe von 623 Millionen Pfund an, doch die Übernahme wurde von

²⁵ Ebd. S. 181.

²⁶ Vgl. „Manchester United: The Biography: the Complete Story of the World's Greatest Football Club“ von Jim White, Verlag: Little, Brown Book Group (2010), S. 92.

²⁷ Vgl. „Ownership and Finance of Professional Soccer“ von Stephen Dobson and John Goddard, in: „International Sports Economics Comparisons“, Hrsg. Rodney Fort und John Fizeal, S. 190.

²⁸ Vgl. „1989: Man U sold in record takeover deal“ erschienen bei <http://news.bbc.co.uk> am 18.8.1989, abgerufen am 09.02.2011.

²⁹ Ebd.

³⁰ Ebd.

der Monopolies an Mergers Comission (heute: Competition Comission) verhindert.³¹

Im März 2003 begann Malcom Glazer Aktien von Manchester United zu kaufen. Zunächst waren diese 2,9 %. Im Juni 2004 hielt Glazer bereits knapp 20% der Anteile an dem Verein, im Oktober bereits 30%. Im Mai 2005 macht Glazer ein Angebot über 800 Millionen Pfund und erhält dafür 74,81% der Anteile an Manchester United.³² Daraufhin nahm Glazer den Verein wieder von der Börse und wandelte ihn in ein privates Unternehmen um. Seit dem wird der Verein wieder unter *Manchester United Ltd.* geführt.

Real Madrid C. F.

Bis 1990 waren die Fußballvereine in Spanien nach dem gängigen Vereinsrecht, das auch in Deutschland herrscht, organisiert. Aufgrund der hohen Verschuldung vieler Vereine und der geringen Transparenz ihrer Finanzen wurde am 15. Oktober ein Gesetz verabschiedet, dass die Vereine in sogenannte *Sociedades anónimas deportivas* (SAD) umwandelte. Es handelt sich dabei um eine spezielle Art von Unternehmen, die extra für die Sportvereine entwickelt wurden. Es ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, eine Kapitalgesellschaft für Sportvereine, denen es erlaubt ist Anteile an Investoren zu verkaufen.³³

Real Madrid ist allerdings noch heute als ein klassischer Sportverein strukturiert. Es hat bisher keine Umwandlung in eine SAD und somit in eine Kapitalgesellschaft stattgefunden. Der Verein Real Madrid gehört den 91 526 Mitgliedern³⁴, der Präsident und der Vorstand werden von den Mitgliedern auf der Jahreshauptversammlung gewählt.

Derzeitiger Präsident ist Florentino Perez Rodriguez, der damit auch der Vorsitzende des Vorstands und hauptverantwortlich für den Verein ist.

In dieser Struktur eines reinen Sportvereins sind private Investoren oder Verkäufe von Anteilen an dem Verein nicht möglich. Der Klub muss sich aus eigenen Mitteln finanzieren.

³¹Vgl. „Manchester DisUnited: And the Business of Soccer“ von Mihir Bose. Verlag: Aurum Press Ltd (2007), S. 157-175.

³²Vgl. „Glazer Man Utd stake exceeds 75%“, erschienen am 16. 5.2005 bei „news.bbc.co.uk“.

³³Vgl. „Real Decreto Legislativo 1251/1999“ vom 16. Juli 1999.

³⁴Vgl. „Informe Anual Real Madrid 09/10“, S. 26.

FC Barcelona

Ebenso wie Real Madrid hat der FC Barcelona eine Ausnahme-
stellung in der spanischen Liga. Der Verein ist noch immer ein
Sportverein, der nicht in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt wurde
und gehört den 173 000 Mitgliedern.³⁵

Am 01. Juli 2010 wurde der langjährige Präsident Joan Laporta von
Sandro Rosell abgelöst. Bei der Wahl waren 118 665 Mitglieder
wahlberechtigt, 57 088 nahmen an der Wahl teil.³⁶

3.3 Geschichte der Gesellschafter der Vereine

FC Bayern München

Mit der Ausgliederung der Profifußballabteilung in die *FC Bayern
München AG* am 14. Februar 2002 wurde auf einen Börsengang
bewusst verzichtet. Stattdessen wurde mit Langzeitpartner *adidas*
ein strategischer Investor in die AG geholt. Für 9,4 Prozent der
Anteile an der *FC Bayern München AG* zahlte die Sportartikelfirma
rund 75 Millionen Euro (150 Millionen DM).³⁷

Im März 2010 wurden weitere 9,09 Prozent der Anteile der *FC
Bayern München AG* an die *AUDI AG* abgegeben. In der Zeit
zwischen März 2010 und spätestens Juli 2011 wird der Kauf der
Anteile in drei Schritten vollzogen. *AUDI* zahlt für 2,5 Millionen Aktien
einen Preis von 90 Millionen Euro.³⁸

Zum heutigen Zeitpunkt (10.02.2011) besitzt *die AUDI AG* 6,4 % der
Anteile, *adidas* hält 9,4 % und der FC Bayern München e. V. besitzt
84,1 % der Anteile.³⁹

Manchester United

Wie schon in Punkt 3.2 beschrieben, befindet sich der Verein
Manchester United bereits seit über 100 Jahren im privaten Besitz. In
der Zeit von 1990 und 2005 war der Verein an der englischen Börse
notiert und hatte somit viele Gesellschafter. Als Malcom Glazer 2005
über 75% der Aktien in seinen Besitz bringen konnte, nahm er den
Verein von der Börse und wandelte ihn wieder in ein

³⁵Vgl. „Memoria 2009-10 FC Barcelona, S. 99.

³⁶Ebd. S. 94.

³⁷Vgl. „Die ewigen Meister“ von Michael Freitag und Wolfgang Hirn. Erschienen im
„Manager Magazin“ am 26.09.2005.

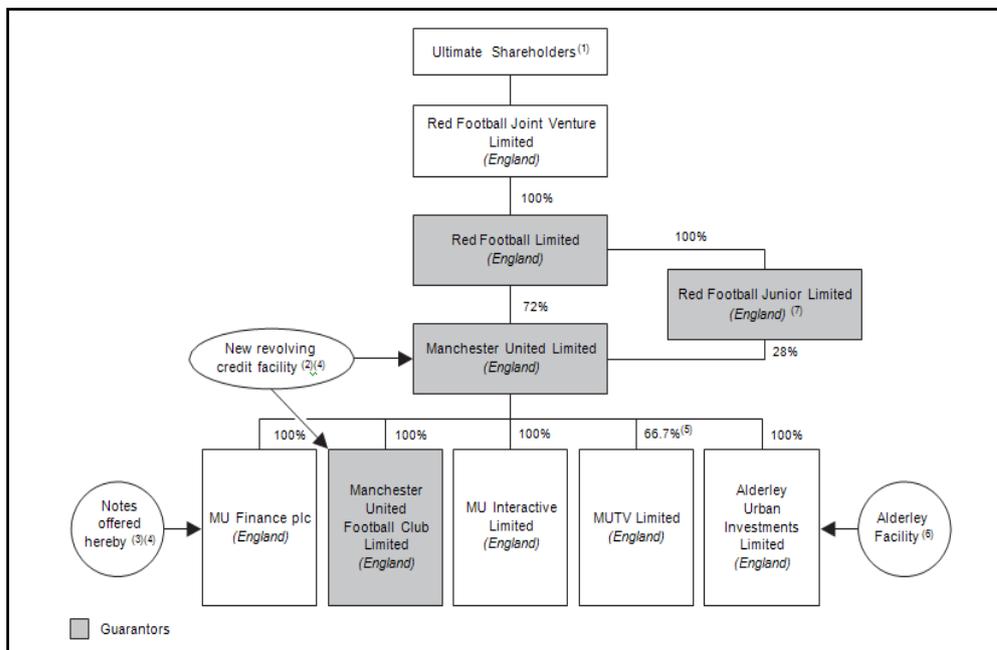
³⁸Vgl. „Audi AG steigt beim FC Bayern ein“, bei „www.fcbayern.t-home.de“,
erschienen am 26.11.2009, abgerufen am 10.02.2011.

³⁹Vgl. „www.fcbayern.t-home.de“.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Privatunternehmen um. Anschließend zahlte er die restlichen Kleinaktionäre des Vereins aus. Heute ist der Verein komplett im Besitz der Glazer-Familie.⁴⁰

Abbildung 1: Übersicht der Besitztümer und der Firmenstruktur von Manchester United



Quelle: Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009

- (1) Die der Glazer-Familie zugehörigen Familienstiftungen
- (2) Die *Manchester United Football Club limited* ist der ursprüngliche Verein.
- (3) Zu der *Manchester United Limited* gehören fünf weitere untergeordnete Firmen: Mit Hilfe der *MU Finance plc* wurde eine Emission von Anleihen in Höhe von 500 Millionen Pfund aufgenommen um die Schulden des Vereins zu tilgen.⁴¹
- (4) Die Schuldverschreibungen und die neue revolvingende Kreditfazilität werden jeweils auf einer höheren Grundlage der Gewährträgerversammlung (grau gefärbt) garantiert.
- (5) *MU TV Limited* ist der Internet-Fernsehsender des Vereins. 33,3 Prozent des Unternehmens gehören *Sky Ventures Limited*, einer Tochtergesellschaft des britischen Medienunternehmens *Sky Broadcasting Group plc*.
- (6) Im Mai 2008 wurde ein 10 Jahre laufender Vertrag zur Tilgung eines Darlehens über 8 Mio. Pfund mit „*The Royal Bank of Scotland*“ abgeschlossen.
- (7) Die Glazer-Familie hat den Verein über die Holding-Firma *Red Football Limited* und dessen Tochterunternehmen *Red Football Junior Limited* erworben. Diese Firmen sind zu 100% im Besitz der Glazer-Familie. *Manchester United Limited* gehört zu 72% der *Red Football Limited* und zu 28% der *Red Football Junior Limited*.⁴²

⁴⁰ Vgl. „Glazer gets 98% of Man Utd shares“ bei „news.bbc.co.uk“ vom 28. Juni 2005, abgerufen am 10.02.2011.

⁴¹ Vgl. „Anleihe kommt ManU sehr teuer zu stehen“, erschienen bei „<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/anleihe-kommt-manu-sehr-teuer-zu-stehen/3353514.html>“ am 25.01.2010, abgerufen am 22.02.2011.

⁴² Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009“.

Real Madrid C.F.

Wie bereits in Punkt 3.2 beschrieben, ist Real Madrid bis heute ein reiner Sportverein, bei dem keine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft stattgefunden hat. Der Verein finanziert sich ausschließlich aus eigenen Mitteln und kann keine Anteile an private Investoren veräußern. Die Gesellschafter des Vereins sind die Mitglieder.

FC Barcelona

Der FC Barcelona ist ein reiner Sportverein. Die Mitglieder des Vereins sind die Gesellschafter. Erst durch eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft wäre es möglich, Anteile des Vereins an Investoren zu verkaufen. Bis heute ist dies allerdings nicht geschehen und der Verein finanziert sich ausschließlich aus eigenen Mitteln.

3.4 Sportliche Entwicklung der Vereine im Zeitraum 2004 – 2010

FC Bayern München⁴³

In der Saison 2004/05 übernahm Felix Magath das Traineramt beim FC Bayern München. In seiner ersten Saison wurde die Mannschaft Deutscher Meister und Pokalsieger. In der Champions-League scheiterten die Bayern im Viertelfinale am FC Chelsea London und schieden vorzeitig aus dem europäischen Wettbewerb aus.

Die Saison 2005/06 verlief ähnlich erfolgreich. Der Verein zog in die neuerbaute *Allianz-Arena* um und sicherte sich wieder die Deutsche Meisterschaft. Auch der DFB-Pokal konnte ein weiteres Mal gewonnen werden. Dies war ein historisches Ereignis, niemals zuvor konnte eine Mannschaft das Double aus Meisterschaft und Pokalsieg zwei Mal in Folge gewinnen. Im europäischen Wettbewerb schied man in dieser Saison bereits im Achtelfinale aus. Gegner war der italienische Vertreter AC Mailand.

Das Jahr 2006/07 war weniger erfolgreich. Im DFB-Pokal musste man sich bereits im Achtelfinale Alemannia Aachen geschlagen geben und schied aus dem Wettbewerb aus. Auch in der Meisterschaft lief es nicht so erfolgreich wie in den vergangenen Jahren, am Ende wurden die Bayern nur Vierter und verpassten

⁴³ Vgl. falls nicht anders vermerkt „www.fcbayern.telekom.de“, abgerufen am 10.02.2011.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN
IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

dadurch die Qualifikation für die Champions League. Gleichzeitig war dies die schlechteste Platzierung des Vereins seit 12 Jahren. In der laufenden Champions-League Saison scheiterte der FC Bayern erneut gegen den AC Mailand, dieses Mal allerdings erst im Viertelfinale.

2007/08 wurde die Mannschaft massiv verstärkt und der Erfolg stellte sich prompt wieder ein. In der Meisterschaft wurde die Mannschaft mit zehn Punkten Vorsprung Meister und auch der DFB-Pokal konnte ein weiteres Mal gewonnen werden. Dies war bereits der fünfte Gewinn des Doubles im laufenden Jahrzehnt. Auf europäischer Ebene nahmen die Bayern in dieser Saison am UEFA-Pokal teil. Dort kam man bis ins Halbfinale, scheiterte aber an Zenit St. Petersburg.

In der Saison 2008/09 wurde Jürgen Klinsmann Trainer Beim FC Bayern München. Doch der Erfolg blieb aus und Klinsmann musste noch vor Ende der Saison seinen Platz wieder räumen. Am Ende wurden die Bayern noch Zweiter und qualifizierten sich somit direkt für die Champions League. Im DFB-Pokal schied die Mannschaft im Viertelfinale gegen Bayer Leverkusen aus. In der Champions-League war wieder im Viertelfinale Schluss. Dieses Mal scheiterte man am FC Barcelona.

2009/10 wurde Louis van Gaal als Trainer verpflichtet. Die Bayern fanden auf die Erfolgsspur zurück und wurden Deutscher Meister. Auch der DFB-Pokal konnte wieder gewonnen werden. In der Champions-League erreichte die Mannschaft das Finale. Dort verlor man mit 2:0 gegen Inter Mailand.

Tabelle 1: Wettbewerbsergebnisse des FC Bayern München im Zeitraum von 2004 bis 2010

Wettbewerb	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Bundesliga	1.	1.	4.	1.	2.	1.
DFB-Pokal	Sieg	Sieg	Achtelfinale	Sieg	Viertelfinale	Sieg
Champions-League	Viertelfinale	Achtelfinale	Viertelfinale	-	Viertelfinale	Finale
UEFA-Cup	-	-	-	Halbfinale	-	-

Auf nationaler Ebene ist der FC Bayern München sportlich im Zeitraum zwischen 2004 und 2010 nicht zu übertreffen. Vier Meisterschaften und vier Pokalsiege sprechen eine deutliche Sprache. Auf europäischer Ebene konnten die Bayern mit Europas Spitzenmannschaften meist nicht mithalten. Das Minimalziel Achtelfinale wurde zwar stets erreicht, der große Erfolg blieb allerdings aus. Mit dem Einzug ins Finale der Champions-League in der Saison 2009/10 wurde aber bewiesen, dass der Verein sportlich wieder zu den größten Klubs Europa zählt.

Manchester United⁴⁴

In der Saison 2004/05 musste Manchester sich den beiden Londoner Vereinen Chelsea FC und Arsenal FC geschlagen geben und landete nur auf dem dritten Tabellenplatz. Dadurch war man nicht direkt für die Champions-League in der folgenden Saison qualifiziert und musste zu Ausscheidungsspielen antreten. Auch im Pokal unterlag die Mannschaft im Finale gegen Arsenal London. In der Champions-League unterlag man im Achtelfinale dem AC Mailand.

In der englischen Premier League verlief die Saison 2005/06 etwas erfolgreicher. Die Meisterschaft gewann allerdings wieder Chelsea London, Manchester blieb nur Platz Zwei. Auf europäischer Ebene musste der Verein allerdings eine Enttäuschung hinnehmen. Bereits nach der Vorrunde der Champions-League schied die Mannschaft aus. Auch im englischen Pokal war bereits im Achtelfinale Schluss.

Nach zwei Jahren ohne Titel konnte in der Saison 2006/07 wieder die englische Meisterschaft gewonnen werden. Auch im FA-Cup erreichte die Mannschaft das Finale, dort unterlag man allerdings Chelsea London knapp mit 0:1 nach Verlängerung. In der Champions-League erreichte Manchester in diesem Jahr das Halbfinale. Dort unterlag man dem AC Mailand.

2007/08 schaffte es Manchester United den Meistertitel zu verteidigen und die Premier League ein weiteres Mal zu gewinnen. Im FA-Cup war allerdings bereits im Viertelfinale Schluss. Dort unterlag man dem FC Portsmouth. In der Champions-League erreichte die Mannschaft das Finale und konnte dort den Liga-Rivalen Chelsea London im Elfmeterschießen besiegen. Nach 1999 und 1968 war dies der dritte Triumph in der Champions-League.

Zu Beginn der Saison 2008/09 gewann Manchester die Klub-Weltmeisterschaft. Der englischen Meistertitel konnte in diesem Jahr zum Dritten mal in Folge gewonnen werden. Im FA-Cup erreichte die Mannschaft das Halbfinale, dort scheiterte man aber am FC Everton. Auch in der Champions-League wollte man den Titel verteidigen und zog erneut in das Finale ein. Dort unterlag Manchester allerdings dem FC Barcelona mit 0:2.

Die Saison 2009/10 lief für Manchester United weniger erfolgreich. In der Meisterschaft wurde man nur Zweiter hinter dem FC Chelsea London und im FA-Cup schied man bereits in der dritten Runde

⁴⁴ Vgl. falls nicht anders vermerkt „www.weltfussball.de“, abgerufen am 11.02.2011.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

gegen Leeds United aus. In der Champions League scheiterte Manchester im Viertelfinale am FC Bayern München.

Tabelle 2: Wettbewerbsergebnisse von Manchester United für den Zeitraum 2004 bis 2010

Wettbewerb	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Premier League	3.	2.	1.	1.	1.	2.
FA-Cup	Finale	Achtelfinale	Finale	Viertelfinale	Halbfinale	3. Runde
Champions-League	Achtelfinale	Vorrunde	Halbfinale	Sieg	Finale	Viertelfinale

Zusammen mit dem FC Chelsea London ist Manchester United der erfolgreichste Verein auf nationaler Ebene in England. Beide Mannschaften holten jeweils drei Meistertitel. Den englischen Pokal konnte man in der Zeit allerdings nicht gewinnen. Auf europäischer Ebene war man besonders in den drei Jahren erfolgreich in denen die Mannschaft auch Meister wurde. Mit einem Champions-League-Sieg, einer Final-Teilnahme und einem Einzug ins Halbfinale ist Manchester eine der erfolgreichsten Mannschaften Europas in dem Zeitraum zwischen 2004 und 2010.

Real Madrid C. F.⁴⁵

In der Saison 2004/05 erreichte Real Madrid den zweiten Tabellenplatz in der spanischen Primera Division hinter dem FC Barcelona. Im spanischen Pokal, dem Copa del Rey, schied Real bereits im Achtelfinale gegen Real Valladolid aus. In der Champions-League wurde ebenfalls nur das Achtelfinale erreicht. Dort scheiterte man an Juventus Turin.

Auch in der Saison 2005/06 reichte es am Ende nur für Platz in der spanischen Liga. Im Copa del Rey zog die Mannschaft bis in das Halbfinale ein, dort unterlagen die Madrilenen gegen Real Zaragoza und schieden vorzeitig aus. In der Champions-League war wieder im Achtelfinale Schluss. Dort konnte Madrid sich nicht gegen Arsenal London durchsetzen.

2006/07 wurde nach vier Jahren wieder die spanische Meisterschaft gewonnen. Punktgleich mit dem Erzrivalen aus Barcelona war schließlich ein einziger Sieg mehr auf dem Konto für den Titel ausschlaggebend. Im Copa del Rey war in diesem Jahr bereits im Achtelfinale Schluss. Dort schied man gegen Real Betis Sevilla aus. Auch in der Champions-League war der Wettbewerb im Achtelfinale beendet. Gegner war dort der FC Bayern München.

⁴⁵ Vgl. falls nicht anders vermerkt „www.weltfussball.de“, abgerufen am 11.02.2011.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN
IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

In der Saison 2007/08 konnte Real Madrid den Titel in der Meisterschaft verteidigen. Im Copa del Rey war wieder im Achtelfinale Schluss. Dieses Mal scheiterte die Mannschaft an RCD Mallorca. Auch in der Champions-League schied Madrid im Achtelfinale gegen den AS Rom aus.

2008/09 belegte Real in der spanischen Meisterschaft Platz Zwei. Im spanischen Pokal schied die Mannschaft in diesem Jahr bereits in der 4. Runde gegen Real Union aus. In der Champions-League unterlag Madrid im Achtelfinale dem FC Liverpool und schied ebenfalls aus dem Wettbewerb aus.

In der Saison 2009/10 wurde Real Madrid am Ende wieder Zweiter in der spanischen Liga. Im Copa del Rey schied die Mannschaft wie schon im Vorjahr in der 4. Runde gegen AD Alcorcón aus. Auch in der Champions-League war wieder im Achtelfinale Schluss. Dieses Mal scheiterte man an Olympique Lyon.

Tabelle 3: Wettbewerbsergebnisse von Real Madrid im Zeitraum von 2004 bis 2010

Wettbewerb	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Primera Division	2.	2.	1.	1.	2.	2.
Copa del Rey	Achtelfinale	Halbfinale	Achtelfinale	Achtelfinale	4. Runde	4. Runde
Champions-League	Achtelfinale	Achtelfinale	Achtelfinale	Achtelfinale	Achtelfinale	Achtelfinale

Die spanische Liga konnte Real Madrid in den sechs Jahren nur zwei Mal gewinnen, zusammen mit dem FC Barcelona wurde aber dennoch die Meisterschaft stets bestimmt. Die Konkurrenten waren meist weit abgeschlagen. Der spanische Pokal konnte in den sechs Jahren nicht gewonnen werden. In der Champions-League schied die Mannschaft in jedem Jahr stets im Achtelfinale aus und konnte mit den europäischen Spitzenmannschaften nicht mithalten.

FC Barcelona⁴⁶

In der Saison 2004/05 konnte der FC Barcelona die spanische Meisterschaft gewinnen. Im Copa del Rey schied die Mannschaft allerdings schon in der ersten Runde gegen UDA Gramenet aus. In der Champions-League scheiterte man im Achtelfinale am FC Chelsea London.

⁴⁶ Vgl. falls nicht anders vermerkt „www.weltfussball.de“, abgerufen am 11.02.2011.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN

IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

2005/06 verteidigte der FC Barcelona erfolgreich den Meistertitel in der spanischen Primera Division. Im Pokal schied die Mannschaft in diesem Jahr im Viertelfinale gegen Real Zaragoza aus. Die Champions-League wurde vom FC Barcelona gewonnen. Im Finale wurde Arsenal London mit 2:1 besiegt.

Im folgenden Jahr, 2006/07, musste sich der FC Barcelona mit dem zweiten Platz in der Liga zufrieden geben. Im spanischen Pokal wurde das Halbfinale erreicht, dort scheiterte man aber am FC Getafe. In der Champions-League schied die Mannschaft in diesem Jahr im Achtelfinale gegen den FC Liverpool aus.

2007/2008 konnte der FC Barcelona in der spanischen Liga nur Platz Drei erreichen. Im Copa del Rey wurde wieder das Halbfinale erreicht, dort unterlag man aber Valencia CF. Auch in der Champions-League kam die Mannschaft bis in das Halbfinale, dort scheiterte man gegen den späteren Gewinner Manchester United.

In der Saison 2008/09 konnte der FC Barcelona wieder die spanische Meisterschaft gewinnen. Auch der spanische Pokal konnte in diesem Jahr gewonnen werden. Im Finale wurde Athletic Bilbao bezwungen. Mit der Champions-League wurde der dritte Titel in diesem Jahr gewonnen. Im Finale gewann die Mannschaft gegen Manchester United.

Auch 2009/10 wurde der FC Barcelona spanischer Meister. Im Copa del Rey scheiterte man bereits im Achtelfinale am FC Sevilla. In der Champions-League war im Halbfinale gegen Inter Mailand Schluss.

Tabelle 4: Wettbewerbsergebnisse des FC Barcelona im Zeitraum von 2004 bis 2010

Wettbewerb	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Primera Division	1.	1.	2.	3.	1.	1.
Copa Del Rey	1. Runde	Viertelfinale	Halbfinale	Halbfinale	Sieg	Achtelfinale
Champions-League	Achtelfinale	Sieg	Achtelfinale	Halbfinale	Sieg	Halbfinale

Mit vier Meistertiteln in sechs Jahren hat der FC Barcelona die spanische Liga eindeutig bestimmt. Den spanischen Pokal konnte Barcelona in den sechs Jahren nur ein Mal gewinnen. Besonders den europäischen Wettbewerb hat die Mannschaft in den sechs Jahren bestimmt. 2006 und 2009 wurde die Champions-League gewonnen, in den Jahren 2008 und 2010 schied man erst im Halbfinale aus.

Zusammenfassung

Auf nationaler Ebene war der FC Bayern München mit acht Titeln in sechs Jahren die erfolgreichste der vier Mannschaften. Der FC Barcelona holte im gleichen Zeitraum fünf nationale Titel, Manchester United drei und Real Madrid gewann zwei nationale Titel. Auf europäischer Ebene waren die Bayern allerdings weniger erfolgreich. In den sechs Jahren konnte die Champions-League nicht gewonnen werden. Der FC Barcelona schaffte es hingegen, gleich zwei Mal sich den europäischen Titel zu sichern, wodurch die Katalanen Europas erfolgreichste Mannschaft der vergangenen sechs Jahre ist. Zwei weitere Halbfinal-Teilnahmen verdeutlichen den Stellenwert des Vereins im europäischen Vereinsfußball. Auch Manchester United konnte die Champions-League in dem Zeitraum von 2004 bis 2010 gewinnen, zu dem erreichte der Verein ein weiteres Mal das Finale und ein Mal das Halbfinale der europäischen Königsklasse. Real Madrid konnte in den sechs Jahren die wenigsten Titel der hier verglichenen Mannschaften erringen. In der Champions-League war zu dem in jedem Jahr nach dem Achtelfinale Schluss. Der FC Bayern konnte zwar keinen Titel gewinnen, dennoch war die Mannschaft erfolgreicher als Real Madrid.

3.5 Die wirtschaftliche Entwicklung der Vereine im Zeitraum 2004 – 2010⁴⁷

FC Bayern München AG

In der Saison 2004/05 war der FC Bayern München nicht nur sportlich, sondern auch wirtschaftlich äußerst erfolgreich. Der Jahresumsatz des Vereins lag bei 189,5 Millionen Euro (166,3 im Vorjahr)^{48 49}, damit war der FC Bayern München im europaweiten Ranking auf Platz Sieben.

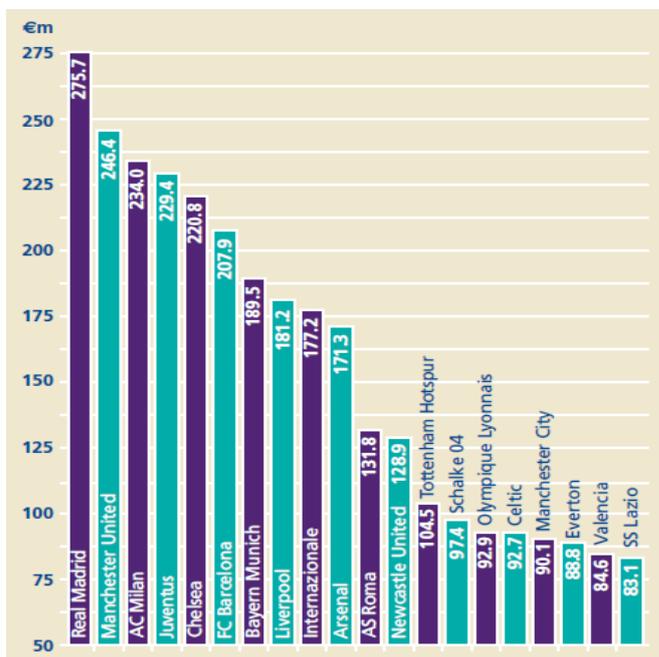
⁴⁷ Die Angabe von Umsatzwerten erfolgt exkl. Transfererlöse.

⁴⁸ Vgl. „Jahresabschluss zum 30.06.2006 der FC Bayern München AG“.

⁴⁹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“, S. 12.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Tabelle 5: Die umsatzstärksten Vereine Europas 2004/2005, Beträge in Millionen Euro



Quelle: Deloitte Football Money League 2006 S. 4

Bereits 2004/05 erzielte der FC Bayern München 117,4 Millionen Euro der Umsätze durch Werbeeinnahmen und Merchandising-Artikel. (s. Diagramm 1) In diesem Jahr konnte dies nur von Real Madrid überboten werden.⁵⁰ 72 Millionen Euro Umsätze erzielte der Verein aus den Einnahmen an den Spieltagen und durch die Fernsehgelder der übertragenden TV-Anstalten. (s. Diagramm 1)

Diagramm 1: Die Umsätze des FC Bayern München 2004/05



Nach Abzug aller Kosten, Ausgaben und Steuern hat die FC Bayern München AG im Geschäftsjahr 2004/2005 einen Gewinn von 6,6 Millionen Euro gemacht⁵¹.

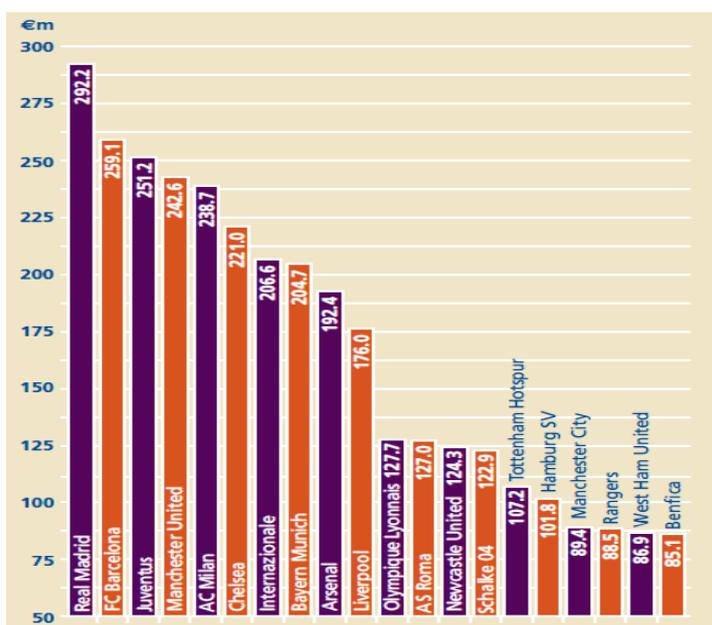
⁵⁰Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“, S. 12.

⁵¹ Vgl. „Jahresabschluss zum 30.06.2006 der FC Bayern München AG“.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Im Geschäftsjahr 2005/06 betrug der Umsatz des Vereins 204,7 Millionen Euro^{52 53}. Damit stellte der Verein einen neuen Rekord auf: noch nie war es einem Fußballverein in Deutschland gelungen einen Umsatz von über 200 Millionen Euro zu erwirtschaften.⁵⁴ Im europäischen Vergleich fiel der Verein in der Rangliste der umsatzstärksten Vereine dennoch um einen Platz zurück und belegte Rang Acht. (s. Tab. 6)

Tabelle 6: Die umsatzstärksten Vereine Europas 2005/06, Beträge in Millionen Euro



Quelle: Deloitte Football Money League 2007, S. 1

Die Werbeeinnahmen des Vereins gingen in diesem Jahr von 117,4 auf 109,8 Millionen Euro zurück.⁵⁵ (s. Diagramm 2) Durch den Umzug in die Allianz-Arena wurden die Einnahmen an den Spieltagen erhöht, 52.1 Millionen Euro wurden durch die Heimspiele eingenommen.⁵⁶

⁵² Vgl. „Jahresabschluss zum 30.06.2006 der FC Bayern München AG“.

⁵³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“ S. 11.

⁵⁴ Vgl. „FC Bayern München AG mit äußerst erfolgreichem Jahresabschluss der Saison 2005/2006“ bei „http://www.fcbayern.com/media/native/pressemitteilungen/jhv_2006_finanzzahlen.pdf“, abgerufen am 14.02.2011.

⁵⁵ Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“ S. 11.

⁵⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“, S. 12.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Durch TV-Gelder in der Bundesliga erwirtschafteten die Bayern 22,9 Millionen Euro⁵⁷, 19,9 Millionen kamen durch das Erreichen des Viertelfinales in der Champions-League dazu.⁵⁸ (s. Diagramm 2)

Diagramm 2: Die Umsätze des FC Bayern München 2005/06



Nach Abzug aller Kosten, Ausgaben und Steuern hat die FC Bayern München AG im Geschäftsjahr 2005/06 einen Gewinn von 4,8 Millionen Euro erwirtschaftet.^{59 60}

Obwohl der Verein in der Saison 2006/07 den sportlichen Erfolg der Vorjahre nicht wiederholen konnte und sich nicht für die Champions-League qualifizierte, konnte ein neuer Rekordumsatz von 225,8 Millionen Euro erwirtschaftet werden.⁶¹ Dadurch kletterte man in der europaweiten Rangliste wieder einen Platz nach oben, auf Platz Sieben. (s. Tab. 7)

⁵⁷ Vgl. „FC Bayern München AG mit äußerst erfolgreichem Jahresabschluss der Saison 2005/2006“ bei „http://www.fcbayern.t-com.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2006_finanzzahlen.pdf“, abgerufen am 14.02.2011.

⁵⁸ Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“, S. 12.

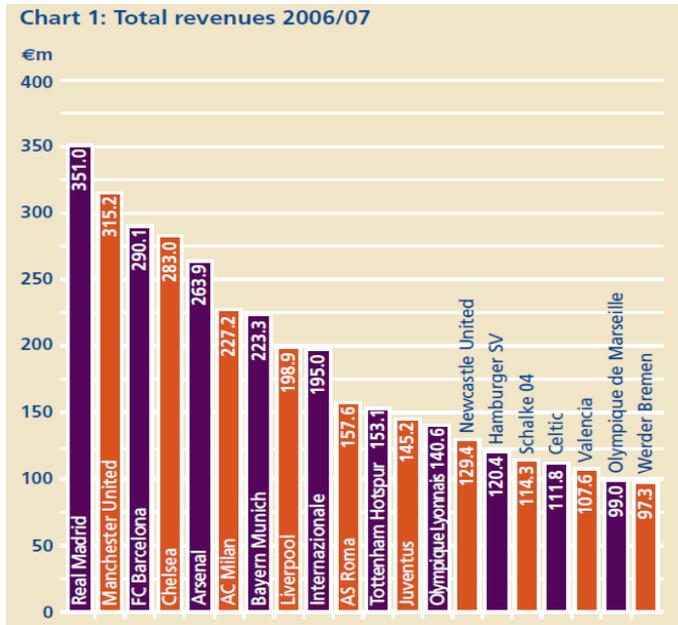
⁵⁹ Vgl. „Jahresabschluss zum 30.06.2006 der FC Bayern München AG“.

⁶⁰ Vgl. „FC Bayern München AG mit äußerst erfolgreichem Jahresabschluss der Saison 2005/2006“ bei „http://www.fcbayern.t-com.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2006_finanzzahlen.pdf“, abgerufen am 14.02.2011.

⁶¹ Vgl. „Jahresabschluss zum 30.06.2007 der FC Bayern München AG“.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Tabelle 7: Die umsatzstärksten Vereine Europas 2006/07, Beträge in Millionen Euro



Quelle: Deloitte Football Money League 2008, S. 2

Die Werbeeinnahmen sind weiterhin die größte Einnahmequelle des Vereins. Insgesamt wurden 109,5 Millionen Euro eingenommen⁶². 32,3 Mio. resultieren dabei aus Merchandising Artikeln, der Rest wurde durch Sponsoren, Vermarktung und anderen Werbeerlöse eingenommen.⁶³ (s. Diagramm 3) Die Einnahmen durch Übertragungsrechte der TV-Anstalten sind auf 61,2 Mio. Euro gestiegen. Aus der Zentralvermarktung der Bundesliga stammen davon 26,3 Mio. Euro, aus der Champions-League kommen weitere 28,7 Millionen dazu. Die restlichen 6,2 Mio. Euro wurden durch den DFB-Pokal, den Ligapokal und Freundschaftsspiele eingenommen.⁶⁴⁶⁵ (s. Diagramm 3) Trotzdem hat der FC Bayern die geringsten Einnahmen durch TV-Übertragungsrechte der Top-10 der umsatzstärksten Vereine Europas.⁶⁶ Durch die Eintrittskarten und die

⁶² Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 12.

⁶³ Vgl. „Die FC Bayern AG mit neuen Bestmarken“ Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 12. 11.2007, erschienen bei „http://www.fcbayern.com/media/native/pressemitteilungen/jhv_2007_finanzzahlen.pdf“, abgerufen am 14.02.2011.

⁶⁴ Ebd.

⁶⁵ Vgl. „Deloitte Money Football League 2008“ S. 12.

⁶⁶ Ebd.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Einnahmen aus den 24 Heimspielen wurden insgesamt 54,9 Mio. Euro erwirtschaftet.⁶⁷ (s. Diagramm 3)

Diagramm 3: Die Umsätze des FC Bayern München 2006/07



Der Gewinn nach Abzug der Steuer betrug in diesem Jahr 18,9 Millionen Euro.^{68 69}

In der Saison 2007/08 erwirtschaftete die FC Bayern München AG erneut einen Rekordumsatz. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Umsatz um 72 Mio. Euro (32%) auf 295,3 Mio. Euro.^{70 71 72} Dies ist besonders erstaunlich, da der Verein in dieser Saison zum ersten Mal seit 1996/97 nicht an der Champions-League, sondern nur am UEFA-Pokal teilnahm. Im Europa-Ranking schob sich der FC Bayern München dadurch von Platz Sieben auf Vier. (s. Tab. 8)

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Vgl. „Jahresabschluss zum 30.06.2007 der FC Bayern München AG“.

⁶⁹ Vgl. „Die FC Bayern AG mit neuen Bestmarken“ Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 12. 11.2007, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-com.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2007_finanzzahlen.pdf“, abgerufen am 14.02.2011.

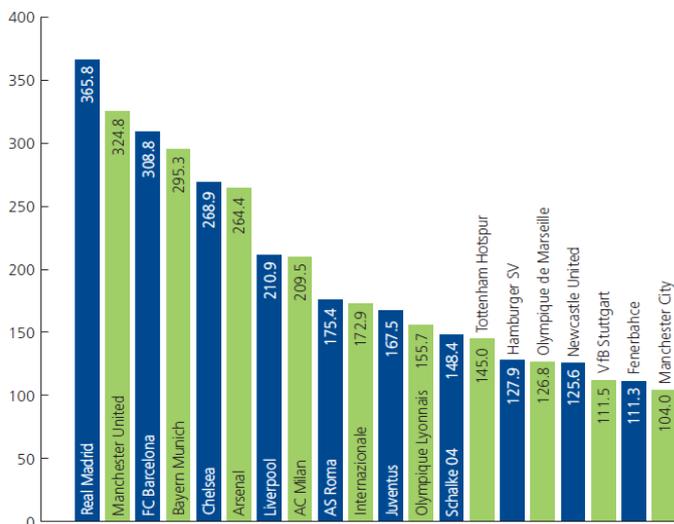
⁷⁰ Vgl. „Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 01.Juli 2007 bis zum 30. Juni 2008“ der FC Bayern München AG.

⁷¹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 10.

⁷² Vgl. „Die FC Bayern AG mit neuen Bestmarken“ Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 12. 11.2007, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-com.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2007_finanzzahlen.pdf“, abgerufen am 14.02.2011.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Tabelle 8: Die umsatzstärksten Vereine Europas 2007/08, Beträge in Millionen Euro



Quelle: Deloitte Football Money League 2009, S. 2

Dieser enorme Umsatzanstieg wurde im Wesentlichen durch einen Anstieg der Erlöse im Bereich Werbung & Sonstiges getrieben. Die Werbeeinnahmen wurden um 69,3 Millionen Euro (65%) auf 176,5 Mio. Euro erhöht.⁷³ (s. Diagramm 4) Diese Einnahmen machen somit 60% des Gesamtumsatzes aus. Damit generieren die Bayern aus dieser Umsatzquelle die höchsten Erlöse in Europa, sogar 45 Millionen mehr als Real Madrid, die in diesem Bereich die zweithöchsten Erlöse umsetzen.⁷⁴

Dieser enorme Anstieg ist besonders auf den 100%igen Erwerb der Anteile an der Allianz Arena zurückzuführen. Die Umsätze der *Allianz Arena München Stadion GmbH*, die sich insbesondere aus Vermietung, Hospitality, Catering, Stadionführungen und Vergabe der Namensrechte am Stadion zusammensetzen, betragen insgesamt 41,6 Mio. und werden im Bereich Werbung & Sonstiges subsummiert.⁷⁵ ⁷⁶ (s. Diagramm 4) Die Merchandising-Erlöse sind ebenfalls um 8,8 Millionen Euro angestiegen und betragen in 2007/08 41,1 Mio. Euro.⁷⁷ Auch die Umsätze im Bereich Sponsoring

⁷³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 10.

⁷⁴ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 10.

⁷⁵ Ebd.

⁷⁶ Vgl. „Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2007 bis zum 30.06.2008“ der FC Bayern München AG.

⁷⁷ Vgl. Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 7.11.2008, „Jahresabschluss der Saison 2007/2008“, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_07-08.pdf“, abgerufen am 20.02.2011.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

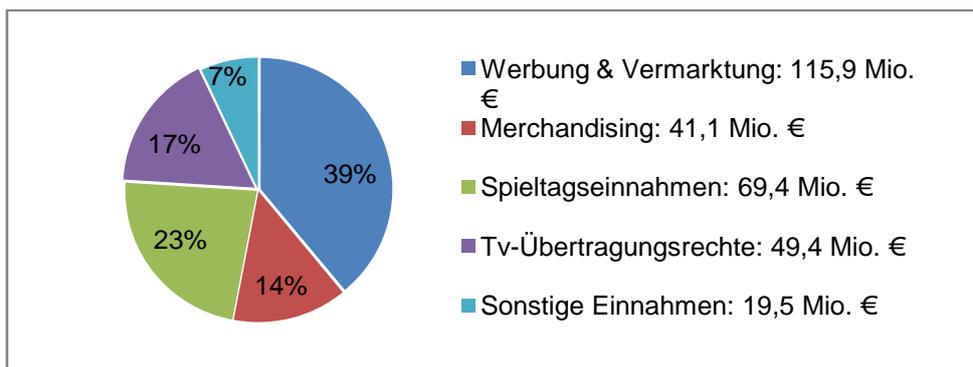
und Vermarktung sind gestiegen und betrugen 74,3 Millionen Euro.⁷⁸ (s. Diagramm 4)

Der Zuschauerschnitt in diesem Jahr betrug bei den 27 Heimspielen 69 000, was zu Spieltagserlösen in Höhe von 69,4 Mio. Euro führte. Diese stellten 23% des Gesamtumsatzes dar.^{79 80} (s. Diagramm 4)

Durch das Verpassen der Teilnahme an der Champions-League sind die Einnahmen aus den Medienrechten auf 49,4 Mio. Euro gesunken und betrugen nur noch 17% des Gesamtumsatzes.^{81 82} Gleichzeitig war dies der niedrigste Anteil der Top-20 der umsatzstärksten Vereine Europas (s. Tabelle 11).

Zu dem kamen in diesem Jahr sonstige Einnahmen aus Mieten, Pachten, New Media, DFB-Abstellung der Nationalspieler, des FC Bayern II und der Jugend- und Frauenfußballabteilung in Höhe von 19,5 Mio. Euro.⁸³ (s. Diagramm 4)

Diagramm 4: Die Umsätze des FC Bayern München 2007/08



⁷⁸ Vgl. Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 7.11.2008, „Jahresabschluss der Saison 2007/2008“, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_07-08.pdf“, abgerufen am 20.02.2011.

⁷⁹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 10.

⁸⁰ Vgl. Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 7.11.2008, „Jahresabschluss der Saison 2007/2008“, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_07-08.pdf“, abgerufen am 20.02.2011.

⁸¹ Ebd.

⁸² Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 10.

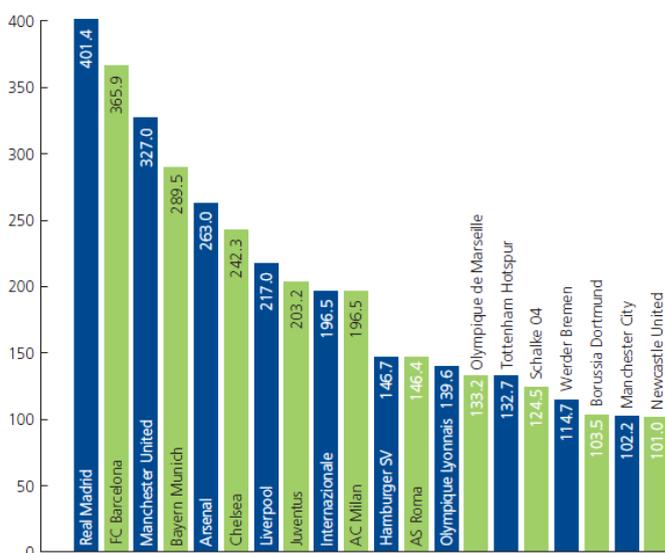
⁸³ Vgl. Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 7.11.2008, „Jahresabschluss der Saison 2007/2008“, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_07-08.pdf“, abgerufen am 20.02.2011.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Der Gewinn nach Steuern und der Verlustübernahme der *Allianz Arena München Stadion GmbH* in Höhe von 7 Mio. Euro, betrug in diesem Jahr 2,1 Millionen Euro.⁸⁴

In der Saison 2009/09 hatte die FC Bayern München AG einen Umsatzrückgang von 5,8 Millionen Euro (2%) auf 289,5 Mio. Euro zu verzeichnen.^{85 86} Dennoch hatte der Verein damit einen fast doppelt so hohen Umsatz als der zweitumsatzstärkste deutsche Klub, der Hamburger SV (146,7 Mio. Euro)⁸⁷. In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine lag der FC Bayern München immer noch auf Platz Vier. (s. Tab. 9)

Tabelle 9: Die umsatzstärksten Vereine Europas 2008/09, Beträge in Millionen Euro



Quelle: Deloitte Football Money League 2010, S. 2

Durch das frühzeitige Ausscheiden im Viertelfinale des DFD-Pokals und der Champions-League wurden in dieser Saison weniger Heimspiele gegenüber der Vorsaison ausgetragen (23 Heimspiele gegenüber 27 Spielen in 2007/08). Dies führte zu einem Rückgang der Spieltagerlöse um 8,8 Mio. Euro (13%) auf 60,6 Mio. Euro.⁸⁸

⁸⁴ Vgl. „Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2007 bis zum 30.06.2008“ der FC Bayern München AG.

⁸⁵ Vgl. „Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn“, Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 27.11.2009, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2009,_presseinformation_zahlen_08-09.pdf“, abgerufen am 22.02.2011.

⁸⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 10.

⁸⁷ Ebd.

⁸⁸ Ebd.

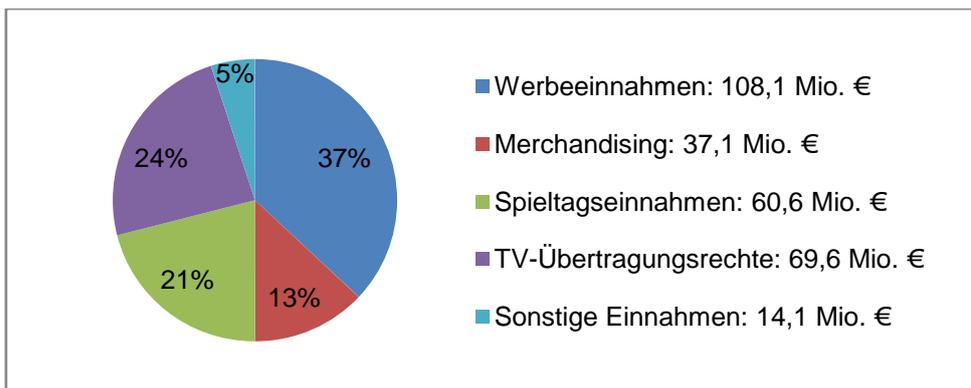
ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

(s. Diagramm 5) Die Heimspiele in der Allianz-Arena waren mit 69 000 Zuschauern immer ausverkauft.⁸⁹

Durch die Teilnahme an der Champions-League wurden die Einnahmen der TV-Übertragungsrechte in diesem Jahr wieder deutlich erhöht. Durch 34,6 Mio. Euro aus der Champions-League stieg der Umsatz um 20,2 Mio. Euro (41%) auf 69,6 Mio.⁹⁰ Euro. (s. Diagramm 5) Aus der Zentralvermarktung der Bundesliga kamen davon 28,3 Mio. Euro, 6,7 Mio. Euro wurden durch die Spiele im DFB-Pokal und durch Freundschaftsspiele eingenommen.⁹¹

Mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes der FC Bayern München AG werden aus den Bereichen Sponsoring (73,0 Mio. Euro), Merchandising (37,1 Mio. Euro) der Allianz Arena München Stadion GmbH (35,1 Mio. Euro) und sonstigen Einnahmen (14,1 Mio. Euro) erzielt.^{92 93}

Diagramm 5: Die Umsätze des FC Bayern München 2008/09



Der Gewinn nach Steuern und der Verlustübernahme der *Allianz Arena München Stadion GmbH* in Höhe von 10,4 Mio. Euro, betrug in diesem Jahr 2,5 Millionen Euro.^{94 95} Des Weiteren konnte der FC

⁸⁹Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“, S. 10.

⁹⁰ Vgl. „Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2008 bis zum 30.06.2009“ der FC Bayern München AG.

⁹¹ Vgl. „Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn“, Pressemitteilung der FC Bayern München AG vom 27.11.2009, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2009,_presseinformation_zahlen_08-09.pdf“, abgerufen am 22.02.2011.

⁹²Ebd.

⁹³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“, S. 12.

⁹⁴ Vgl. „Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2008 bis zum 30.06.2009“ der FC Bayern München AG.

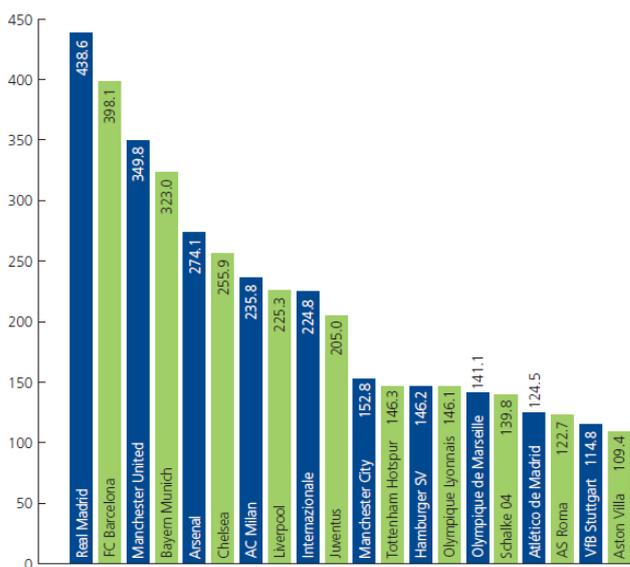
⁹⁵ Vgl. „Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn“, Pressemitteilung der FC Bayern München AG vom 27.11.2009, erschienen bei „http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2009,_presseinformation_zahlen_08-09.pdf“.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Bayern in diesem Jahr zwei wichtige Verträge für die Zukunft verlängern. Der Vertrag mit dem Trikotsponsor *Deutsche Telekom* wurde zu verbesserten Konditionen bis zum Ende der Spielzeit 2012/13 verlängert und die Kooperation mit Premiumpartner *AUDI AG* wurde ausgebaut.⁹⁶ Audi bleibt bis 2019 Premium- und Fahrzeugpartner und erwarb 9,09% der Anteile an der FC Bayern München AG (s. Punkt 3.3).

Aufgrund des Gewinns des nationalen Doubles und des Erreichens des Champions-League-Finales konnte die FC Bayern München AG ihre Umsätze in der Saison 2009/10 weiter steigern. Mit einem Umsatz von 323 Mio. Euro wurde wieder ein Rekordumsatz erwirtschaftet, der zum ersten Mal in der Vereinsgeschichte über 300 Millionen Euro lag.^{97 98} In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine lag der FC Bayern damit weiterhin auf Platz Vier und konnte den Abstand auf den Drittplatzierten, Manchester United auf 10,7 Millionen Euro verkürzen.⁹⁹ (s. Tab 10)

Tabelle 10: Die umsatzstärksten Vereine Europas 2009/10, Beträge in Millionen Euro



Quelle: Deloitte Football Money League 2011, S. 3

home.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2009,_presseinformation_zahlen_08-09.pdf“, abgerufen am 22.02.2011.

⁹⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“, S. 12.

⁹⁷ Ebd.

⁹⁸ Vgl. „Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn“, Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 30.11.2010, erschienen bei http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_2009_10.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

⁹⁹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“, S. 12.

In diesem Jahr konnte der Verein die Erlöse in allen Bereichen erhöhen. Der größte Anstieg war mit 13,8 Mio. Euro (20%) auf 83,4 Mio. Euro im Bereich der TV-Übertragungsrechte zu verzeichnen.¹⁰⁰ (s. Diagramm 6) Dies ist insbesondere auf den Einzug in das Finale der Champions-League zurückzuführen, wodurch der FC Bayern 44,9 Mio. Euro eingenommen hat.¹⁰¹ Aufgrund der geringen TV-Einnahmen aus dem nationalen Bereich (28,6 Mio. Euro aus der Zentralvermarktung der Bundesliga und 8,9 Mio. Euro aus dem DFB-Pokal und Freundschaftsspielen)¹⁰² ¹⁰³ liegt der Verein auf europäischer Ebene damit trotzdem nur auf Platz Zehn.¹⁰⁴

In dem Bereich Sponsoring und Vermarktung wurden 82,6 Mio. Euro umgesetzt, 10 Mio. Euro mehr als im Vorjahr. Auch die Einnahmen durch Merchandising-Artikel wurden um 1,8 Mio. Euro gesteigert und betragen 38,9 Mio. Euro. Zu dem erzielte die *Allianz Arena München Stadion GmbH* einen Umsatz von 38,2 Mio. Euro.¹⁰⁵ (s. Diagramm 6)

Die Spieltageeinnahmen konnten in diesem Jahr um 6,1 Mio. Euro auf 66,7 Mio. Euro gesteigert werden. 25 Spiele wurden in der Allianz Arena ausgetragen und waren mit 69 000 Zuschauern stets ausverkauft. Die Sonstigen Einnahmen betragen 13, 1 Mio. Euro.¹⁰⁶ (s. Diagramm 6)

¹⁰⁰ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“, S. 12.

¹⁰¹ Ebd.

¹⁰² Ebd.

¹⁰³ Vgl. „Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn“, Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 30.11.2010, erschienen bei http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_2009_10.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

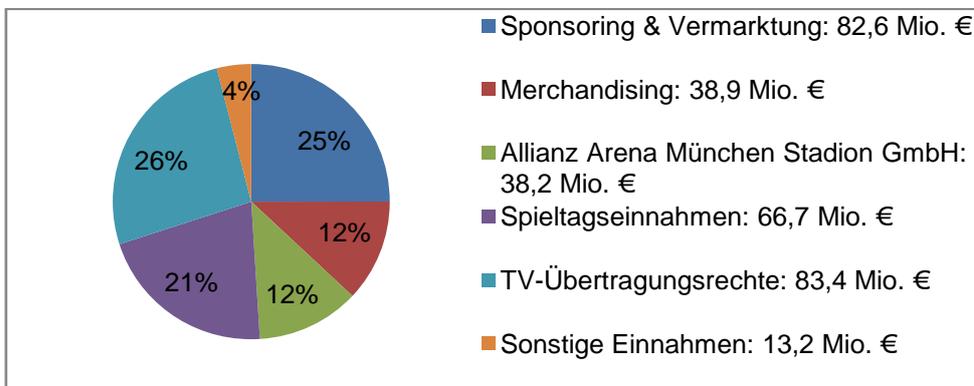
¹⁰⁴ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“, S. 12.

¹⁰⁵ Vgl. „Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn“, Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 30.11.2010, erschienen bei http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_2009_10.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

¹⁰⁶ Ebd.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 6: Die Umsätze des FC Bayern München 2009/10



Der Gewinn nach Steuern und der Verlustübernahme der *Allianz Arena München Stadion GmbH* in Höhe von 3,2 Mio. Euro, betrug in diesem Jahr 2,9 Millionen Euro.¹⁰⁷

Der FC Bayern München konnte in den sechs Jahren stets Gewinne verbuchen und die Umsätze außer in einem Jahr stetig steigern. In dem Zeitraum hat der Verein den Jahresumsatz von 189,5 Mio. Euro (2004/05) um 133,5 Mio. Euro auf 323 Mio. Euro (2009/10) steigern können. Auffällig sind die hohen Werbeeinnahmen des Vereins, der in diesem Bereich in Europa auf Platz Eins liegt. Auf der anderen Seite sind die geringen Einnahmen aus TV-Übertragungsrechten im nationalen Bereich auffällig. Trotz des Einzuges in die Champions-League und den damit verbundenen Mehreinnahmen liegt der Verein in diesem Bereich in einem europäischen Ranking trotzdem nur auf Platz Zehn.

Manchester United FC Ltd.

In der Saison 2004/05 verzeichnete Manchester United einen Jahresumsatz von 246,4 Mio. Euro (166,4 Mio. Pfund), 12,6 Mio. Euro weniger als noch im Vorjahr (259 Mio. Euro). In Europa steht der Verein damit auf dem zweiten Platz der umsatzstärksten Vereine. In den acht Jahren zuvor war Manchester stets der umsatzstärkste Verein Europas.¹⁰⁸ (s. Tabelle 5)

Der Rückgang des Umsatzes aus der vergangenen Saison ist vor allem auf die Gelder aus den Übertragungsrechten der Fernseh-

¹⁰⁷ Vgl. „Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn“, Presseerklärung der FC Bayern München AG vom 30.11.2010, erschienen bei http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_2009_10.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

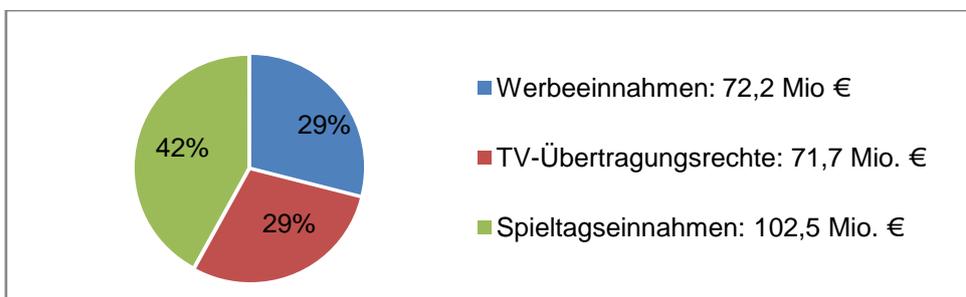
¹⁰⁸ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“ S. 7.

anstalten zurückzuführen. Durch das frühe Ausscheiden in der Champions-League wurden in diesem Jahr nur 16,3 Mio. Euro aus diesem Wettbewerb eingenommen. Durch die Einnahmen aus der Premier-League und dem FA-Cup beliefen sich die Gesamteinnahmen aus den TV-Übertragungsrechten auf 71,7 Mio. Euro.¹⁰⁹ (s. Diagramm 7)

Den größten Teil des Umsatzes erzielte der Verein durch die Spieltageeinnahmen. In diesem Jahr wurden 102,5 Millionen Euro eingenommen. Dies ist europaweit mit Abstand der größte Umsatz der von einem Verein durch Einnahmen an den Spieltagen generiert wurde.¹¹⁰ (s. Diagramm 7)

Am 3. November 2003 unterschrieb Manchester United einen 13-Jahres-Vertrag mit dem Sportausrüster *Nike*, der fortan die Merchandising-Abteilung für den Verein leitete. In diesen 13 Jahren bekommt der Verein insgesamt 458 Mio. Euro (303 Mio. Pfund).¹¹¹
¹¹² Dies entspricht einer Summe von 35,2 Millionen Euro pro Jahr. Der Trikotsponsor *Vodafone* zahlte pro Jahr 13,3 Mio. Euro an den Verein. Insgesamt erwirtschaftete der Verein durch Werbeeinnahmen 72,2 Millionen Euro.¹¹³ (s. Diagramm 7)

Diagramm 7: Die Umsätze von Manchester United 2004/05



In diesem Jahr verzeichnete der Verein nach Abzug von Steuern einen Gewinn von 3,1 Millionen Pfund (3,7 Mio. Euro).¹¹⁴ In diesem Jahr ging zu dem die Übernahme des Vereins durch die Glazer-

¹⁰⁹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“ S. 7.

¹¹⁰ Ebd.

¹¹¹ Vgl. „Nike deal nets United £ 303m“ von Nick Harris, erschienen bei „<http://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/nike-deal-nets-united-pound303m-624681.html>“ am 4. 11.2000, abgerufen am 14.02.2011.

¹¹² Vgl. „Man Utd in £300m Nike deal“, erschienen bei „<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1005794.stm>“, am 3.11.2000, abgerufen am 22.02.2011.

¹¹³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“ S. 7.

¹¹⁴ Vgl. „Manchester United plc Report & Accounts 2005“.

Familie über die Bühne. Für 900 Millionen Euro ging der Verein zu 100% in den Besitz der Familie, die den Klub von der Börse nahm und wieder in ein Privatunternehmen umwandelte. Die Summe wurde durch einen Kredit finanziert, der nach dem Kauf auf den Verein abgewälzt wurde. Seit dem ist Manchester United schwer verschuldet.^{115 116}

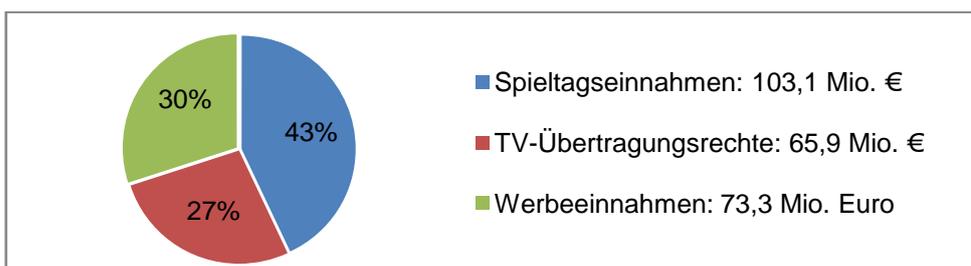
Auch im Jahr 2005/06 musste Manchester United ein Minus von vier Mio. Euro im Umsatz gegenüber dem Vorjahr machen. Die Summe von 242,6 Millionen Euro brachte in der europäischen Rangliste nur noch Platz Vier.¹¹⁷ (s. Tabelle 6)

Der erneute Rückgang des Umsatzes ist vor allem auf das sportlich schlechte Abschneiden in diesem Jahr zurückzuführen. In der Champions-League schied der Verein schon nach der Gruppenphase aus und in der Liga reichte es nur für Platz Zwei.

Die Einnahmen an den Spieltagen konnten in dieser Saison, trotz weniger Heimspiele, auf 103,1 Millionen Euro gesteigert werden.¹¹⁸ (s. Diagramm 8) Die ist vor allem auf höhere Ticketpreise zurückzuführen. Durch das frühe Ausscheiden in der Champions-League sanken die Einnahmen aus den TV-Übertragungen auf 65,9 Mio. Euro (s. Diagramm 8), nur der Bayern München hatte unter den Top-10 der umsatzstärksten Vereine Europas geringere Einnahmen in diesem Bereich zu verzeichnen.¹¹⁹

Die Werbeeinnahmen konnten in diesem Jahr um 1,4 Millionen Euro auf 73,6 Mio. Euro gesteigert werden.¹²⁰ (s. Diagramm 8)

Diagramm 8: Die Umsätze von Manchester United 2005/06



¹¹⁵ Vgl. „Manchester United finanziell in der Schieflage“ von Elmar Hillebrand, erschienen im „Wirtschafts Blatt“, am 08.04.2010.

¹¹⁶ Vgl. „Manchester United's profits flat“, erschienen bei <http://news.bbc.co.uk/2/hi/6300015.stm> am 26.1.2007, abgerufen am 22.02.2011.

¹¹⁷ Vgl. Deloitte Football Money League 2007“ S. 7.

¹¹⁸ Ebd.

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ Ebd.

Der operative Gewinn (EBITDA= Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) für die Saison 2005/06 betrug 49,7 Mio. Pfund (59,1 Mio. Euro), 2,8 Mio. Pfund mehr als im Vorjahr.¹²¹ Der Nettogewinn des Vereins dürfte daher ebenfalls leicht angestiegen sein.¹²²

In der Saison 2006/07 konnte der Verein seinen Umsatz um 30% auf 315,2 Millionen Euro (212,1 Mio. Pfund) steigern.^{123 124} Dies lag besonders an der sportlich erfolgreichen Saison der Mannschaft. In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine rangierte Manchester United in diesem Jahr wieder auf Platz Zwei. (s. Tabelle 7)

Durch den Ausbau des Old Trafford-Stadions wurde die Kapazität auf 76 000 Zuschauer erhöht. In dieser Saison hatte der Verein einen Zuschauerschnitt von 75,800. Es wurden 29 Heimspiele ausgetragen und ein neuer Weltrekord für einen Verein an Spieltageeinnahmen aufgestellt: 137,5 Mio. Euro wurden durch die Heimspiele eingenommen.¹²⁵ (s. Diagramm 9)

Die Einnahmen durch TV-Übertragungen sind in diesem Jahr auf 91,3 Mio. Euro gestiegen.^{126 127} (s. Diagramm 9) Davon kamen 47,6 Mio. Euro aus den Übertragungen der Premier League und 31,5 Mio. Euro aus der Champions-League. Die restlichen 12,2 Mio. Euro wurden durch den FA-Cup und Freundschaftsspiele eingenommen.¹²⁸

Die Werbeeinnahmen des Vereins sind auf 86,4 Millionen Euro gestiegen.¹²⁹ (s. Diagramm 9) Ein entscheidender Faktor dafür war der Vertrag mit Trikotsponsor *AIG*, der 20,9 Mio. Euro einbrachte. Dazu wurden mit *Kumho Tires* und *Betfred and Hestion* zwei weitere Premiumpartner erworben.

Diagramm 9: Die Umsätze von Manchester United 2006/07

¹²¹ Vgl. „Manchester United's profits flat“, erschienen bei „<http://news.bbc.co.uk/2/hi/6300015.stm>“ am 26.1.2007, abgerufen am 17.02.2011.

¹²² Der Nettogewinn des Vereins aus diesem Jahr liegt nicht vor.

¹²³ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2007“.

¹²⁴ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 7.

¹²⁵ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 7.

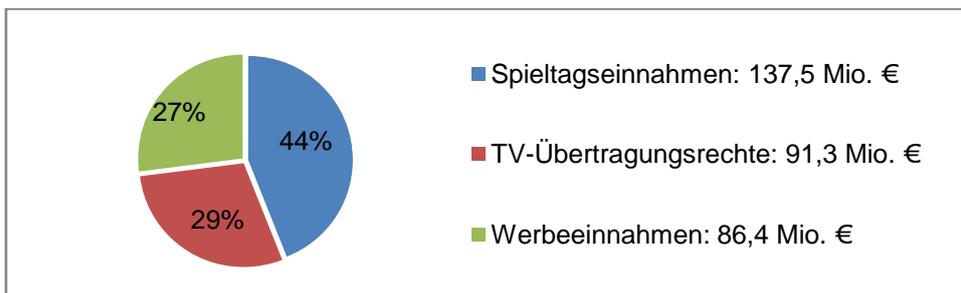
¹²⁶ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2007“.

¹²⁷ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 7.

¹²⁸ Ebd.

¹²⁹ Ebd.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH



Trotz des riesigen Umsatzzanstieges betrug der EBITDA in diesem Jahr nur 22,2 Mio. Euro (18,6 Mio. Pfund). Nach Abzug aller Steuern, Zinsen und Abschreibungen beendete Manchester United das Geschäftsjahr 2006/07 mit einem Minus von 30,7 Mio. Euro (25,85 Mio. Pfund).¹³⁰

Im Jahr 2007/08 konnte Manchester United die Summe der Umsätze weiter erhöhen. Es wurden 324,8 Mio. Euro (257,1 Pfund) erwirtschaftet.¹³¹ ¹³² In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine lag Manchester damit weiterhin auf Platz Zwei. (s. Tabelle 8)

In diesem Jahr konnten die Umsätze in jedem Bereich gesteigert werden. Die Spieltageeinnahmen sind auf 128,2 Mio. Euro (101,5 Mio. Pfund) gestiegen (10%)¹³³ ¹³⁴ (s. Diagramm 10). Noch immer ist dies die höchste Summe, die ein Verein in Europa durch Einnahmen an den Heimspielen einnehmen konnte. Dies ist besonders auf die fast jährlich steigenden Ticketpreise zurückzuführen.

Die Einnahmen aus den TV-Übertragungen sind um 28 Mio. Pfund auf 91,6 Mio. Pfund gestiegen (115,7 Mio. Euro)¹³⁵ (s. Diagramm 10). Durch den Gewinn der Champions-League wurden 34 Mio. Pfund (42,9 Mio. Euro) eingenommen, der Gewinn der Meisterschaft brachte 49,3 Mio. Pfund (62,3 Mio. Euro).¹³⁶

Auch die Werbeeinnahmen wurden in diesem Jahr um 8 Mio. Pfund auf 64 Mio. Pfund (80,9 Mio. Euro) erhöht¹³⁷ ¹³⁸ (s. Diagramm 10).

¹³⁰ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2007“.

¹³¹ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2008“.

¹³² Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 8.

¹³³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 8.

¹³⁴ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2008“.

¹³⁵ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2008“.

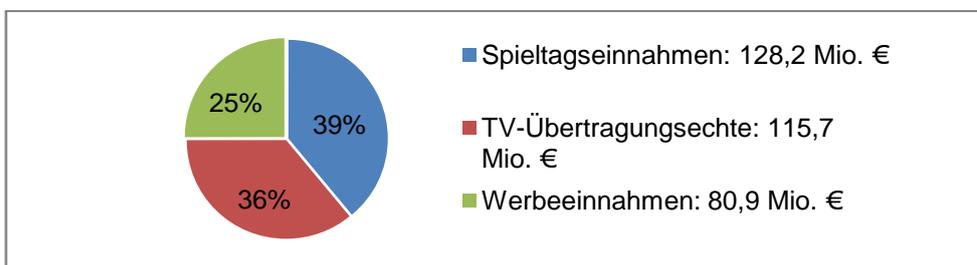
¹³⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 8.

¹³⁷ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2008“.

¹³⁸ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 8.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 10: Die Umsätze von Manchester United 2007/08



Der EBITDA betrug in dieser Saison 80,38 Mio. Pfund (95,6 Mio. Euro). Nach Abzug von Zinsen, Steuern und Abschreibungen wurde das Geschäftsjahr 2007/08 mit einem Minus von 26,25 Mio. Pfund (31,2 Mio. Euro) beendet.¹³⁹

In der Saison 2008/09 konnte der Umsatz von Manchester United um weitere 2,2 Millionen Euro auf 327 Millionen Euro (278,5 Millionen Pfund)¹⁴⁰ ¹⁴¹ gesteigert werden. In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine verlor man allerdings einen Platz und rangierte folglich auf Platz 3. (s. Tabelle 9)

Die Umsätze konnten wie schon im vorherigen Jahr in allen Bereichen gesteigert werden, der schwache Pfund-Kurs gegenüber dem Euro sorgte allerdings dafür, dass diese sich im europäischen Vergleich kaum bemerkbar machten.¹⁴²

Die Einnahmen aus den Spieltagen wurden um 7,3 Mio. Pfund (7%) auf 108,8 Mio. Pfund (127,7 Mio. Euro) erhöht.¹⁴³ (s. Diagramm 11) In dieser Saison wurden 30 Heimspiele ausgetragen, die Preise für die Eintrittskarten wurden vor der Saison wieder leicht erhöht.¹⁴⁴

Die Einnahmen aus den TV-Übertragungen wurden um 8,1 Millionen Pfund (9%) auf 99,7 Mio. Pfund¹⁴⁵ (117,1 Mio. Euro)¹⁴⁶ erhöht (s. Diagramm 11). Als Verlierer des Champions-League-Finales bekam der Verein 38,3 Mio. Euro (32,6 Mio. Pfund) an TV-Geldern von der UEFA. Der dritte Titel in Serie in der Premier League brachte dem Verein in diesem Jahr 51,5 Mio. Pfund an TV-Geldern ein.¹⁴⁷

¹³⁹ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2008“.

¹⁴⁰ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009“.

¹⁴¹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 9.

¹⁴² Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 9.

¹⁴³ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009“.

¹⁴⁴ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 9.

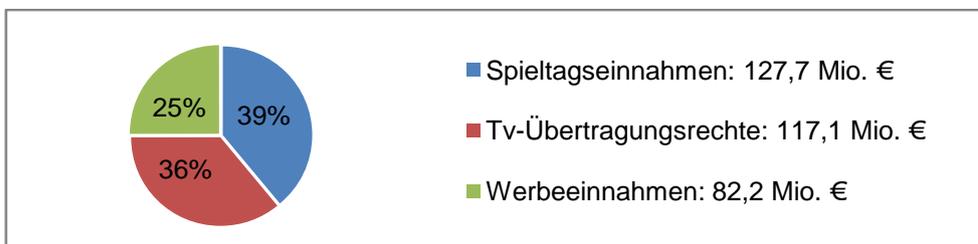
¹⁴⁵ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009“.

¹⁴⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 9.

¹⁴⁷ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 9.

Die Werbeeinnahmen wurden in diesem Jahr um 6 Mio. Pfund auf 70 Mio. Pfund (82,2 Mio. Euro) erhöht.¹⁴⁸ (s. Diagramm 11)

Diagramm 11: Die Umsätze von Manchester United 2008/09



Der EBITDA betrug in diesem Jahr 91,25 Mio. Pfund (108,5 Mio. Euro). Nach Abzug von Zinsen, Steuern und Abschreibungen erwirtschaftete Manchester United einen Gewinn von 25,5 Mio. Pfund¹⁴⁹ (30,3 Mio. Euro). Allerdings kam dieser Gewinn nur durch den Verkauf von Cristiano Ronaldo zu Real Madrid für die Summe von 80 Mio. Pfund zustande, die in dieser Bilanz eingerechnet wurde.¹⁵⁰

Erneut konnte Manchester United in der Saison 2009/10 einen Rekordumsatz erwirtschaften. 349,8 Mio. Euro (286,4 Mio. Pfund) wurden gegenüber 327 Mio. Euro (278,5 Mio. Pfund) eingenommen.¹⁵¹ In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine steht der Verein damit weiterhin auf Platz Drei. (s. Tab. 10)

Die Einnahmen an den Spieltagen sind in dieser Saison auf 122,4 Mio. Euro (100,2 Mio. Pfund) gesunken.¹⁵² In diesem Jahr wurden 28 Heimspiele ausgetragen, zwei weniger als noch im Vorjahr. (s. Diagramm 12)

Die Einnahmen aus den TV-Übertragungen sind weiter gestiegen. Insgesamt wurden 128 Mio. Euro (104,8 Mio. Pfund) eingenommen. Alleine aus der Champions-League wurden 45,8 Mio. Euro erwirtschaftet.¹⁵³ (s. Diagramm 12)

Die größten Mehreinnahmen wurden im Bereich Werbung und Sponsoring erzielt. Die Gesamteinnahmen sind um 11,4 Mio. Pfund

¹⁴⁸ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009“.

¹⁴⁹ Ebd.

¹⁵⁰ Vgl. „Manchester United reports pre-tax loss of £80m“ erschienen bei „<http://www.bbc.co.uk/news/business-11499023>“ am 8.10.2010, abgerufen am 17.02.2011.

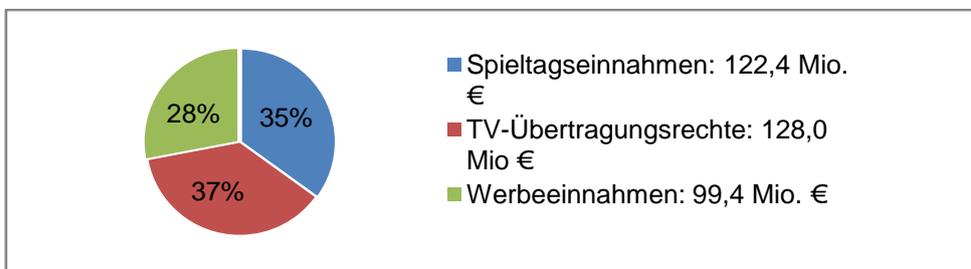
¹⁵¹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“ S. 11.

¹⁵² Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“ S. 11.

¹⁵³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“ S. 11.

(16%) auf 81,4 Mio. Pfund (99,4 Mio. Euro) gestiegen.¹⁵⁴ (s. Diagramm 12)

Diagramm 12: Die Umsätze von Manchester United 2009/10



Nach Abzug von Zinsen, Steuern und Abschreibungen erwirtschaftete Manchester United in dem Geschäftsjahr 2009/10 ein Minus von 83,6 Mio. Pfund (99,4 Mio. Euro). Die Gesamtverschuldung des Vereins lag nach Abschluss der Saison bei 521 Mio. Pfund (619,5 Mio. Euro).¹⁵⁵

Manchester United konnte in den sechs Jahren zwar enorme Umsatzsteigerungen verbuchen, in drei von sechs Jahren erwirtschaftete der Verein allerdings Verluste. Auffällig sind die hohen Einnahmen des Vereins aus den Spieltagen, die kein anderer Verein in Europa in dieser Höhe verbuchen kann. Ebenso sind die Einnahmen aus den TV-Übertragungen gegenüber denen des FC Bayern München deutlich höher.

Real Madrid C.F.

In der Saison 2004/05 verzeichnete Real Madrid einen Umsatz von 275,7 Mio. Euro^{156 157} und setzte damit 40 Mio. Euro mehr um als noch im Vorjahr. Damit setzte sich der Verein an die Spitze der umsatzstärksten Vereine Europas. (s. Tab. 5)

Aus den Bereichen Sponsoring, Merchandising und Vermarktung setzten sich die Werbeeinnahmen von 124 Mio. Euro zusammen. Damit erwirtschaftete der Verein in diesem Jahr mit Abstand die meisten Einnahmen aus diesem Bereich.¹⁵⁸ Dies war ein Resultat

¹⁵⁴ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“ S. 11.

¹⁵⁵ Vgl. Manchester united reveal record losses of £83.6m“ von Owen Gibson, erschienen bei <http://www.guardian.co.uk/football/2010/oct/08/manchester-united-losses> am 8.10.2010, abgerufen am 17.02.2010.

¹⁵⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“ S. 6.

¹⁵⁷ Vgl. „Informe económico Real Madrid 05/06“.

¹⁵⁸ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“ S. 6.

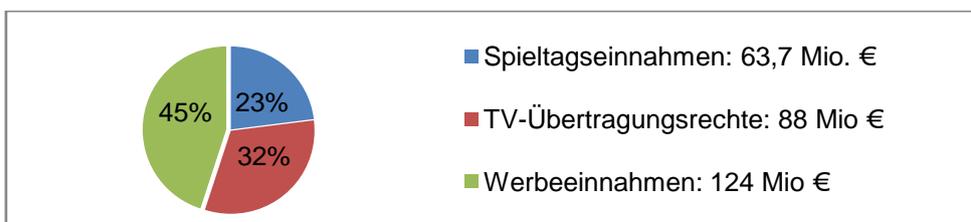
der Strategie, die weltbesten Fußballer nach Madrid zu holen und diese weltweit zu vermarkten. (s. Diagramm 13)

Der Trikotsponsor Siemens zahlte pro Saison 14 Mio. Euro, mit *adidas*, *Audi* und *Pepsi* konnten drei weitere potente Sponsoren an den Verein gebunden werden.¹⁵⁹

Die Spieltageeinnahmen beliefen sich auf 63,7 Mio. Euro.¹⁶⁰ Durch die geringeren Ticketpreise in Spanien konnte man in diesem Bereich nicht an Mannschaften aus England wie Manchester United heran kommen. (s. Diagramm 13)

Durch TV-Übertragungen in der spanischen Liga, dem spanischen Pokal und der Champions-League konnte der Verein in dieser Saison 88 Mio. Euro umsetzen.¹⁶¹ (s. Diagramm 13)

Diagramm 13: Die Umsätze von Real Madrid 2004/05



Real Madrid verzeichnete in der Saison 2004/05 einen Gewinn nach Steuern von 6 Mio. Euro.¹⁶²

Im Jahr 2005/06 konnte Real Madrid den Umsatz weiter steigern. Es wurden 292,2 Mio. Euro erwirtschaftet, ein Plus von 16,5 Mio. Euro (6%) gegenüber dem Vorjahr.^{163 164} Im europäischen Ranking der umsatzstärksten Vereine blieb der Verein damit weiterhin auf Platz Eins. (s. Tab. 6)

Die Einnahmen an Spieltagen konnten in dieser Saison um 11,5 Mio. Euro (18%) auf 75,2 Mio. Euro erhöht werden. Die Steigerung in diesem Bereich ist vor allem auf eine Erhöhung der Ticketpreise zurückzuführen.¹⁶⁵ (s. Diagramm 14)

¹⁵⁹ Ebd.

¹⁶⁰ Ebd.

¹⁶¹ Ebd.

¹⁶² Vgl. „Informe económico Real Madrid 05/06“.

¹⁶³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“ S. 4.

¹⁶⁴ Vgl. „Informe económico Real Madrid 05/06“.

¹⁶⁵ Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“ S. 4.

Die Werbeeinnahmen waren wieder der größte Faktor des Gesamtumsatzes von Real Madrid. Vor allem der asiatische Markt brachte dem Verein hohe Einnahmen im Bereich Merchandising, die sich auf 52 Mio. Euro beliefen. Insgesamt beliefen sich die Werbeeinnahmen auf 125,6 Mio. Euro.¹⁶⁶ (s. Diagramm 14)

Auch die Erlöse aus den TV-Übertragungen konnten um 3,4 Mio. Euro auf 91,4 Mio. Euro gesteigert werden. Diese hohen Einnahmen resultieren hauptsächlich aus einem Vertrag mit dem Pay-TV-Sender *Sogecable*. Aus der Champions-League nahm der Verein in diesem Jahr 15,7 Mio. Euro ein.¹⁶⁷ (s. Diagramm 14)

Diagramm 14: Die Umsätze von Real Madrid 2005/06



Real Madrid erwirtschaftete in der Saison 2005/06 einen Gewinn nach Steuern von 19,5 Mio. Euro. Die Nettoverschuldung des Vereins betrug in diesem Jahr 172,9 Mio. Euro.¹⁶⁸

In der folgenden Saison 2006/07 konnte Real Madrid den Umsatz um weitere 58,8 Mio. Euro auf 351 Mio. Euro erhöhen.^{169 170} Damit blieb der Verein in der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine weiter auf Platz Eins (s. Tabelle 7)

Die Einnahmen aus den TV-Übertragungen stiegen in dieser Saison um 41 Mio. Euro (45%) auf 132,4 Mio. Euro und sind die ausschlaggebenden Gründe für den hohen Umsatzanstieg in diesem Jahr. Die Saison 2006/07 war das erste Jahr eines Sieben-Jahres-Vertrages mit dem spanischen Fernsehsender *Mediapro*, der dem Verein den Betrag von 1,1 Milliarden Euro über diesen Zeitraum garantiert.¹⁷¹ (s. Diagramm 15)

¹⁶⁶ Ebd.

¹⁶⁷ Ebd.

¹⁶⁸ Vgl. „Informe económico Real Madrid 05/06“.

¹⁶⁹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 6.

¹⁷⁰ Vgl. „Informe económico Real Madrid 06/07“.

¹⁷¹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 6.

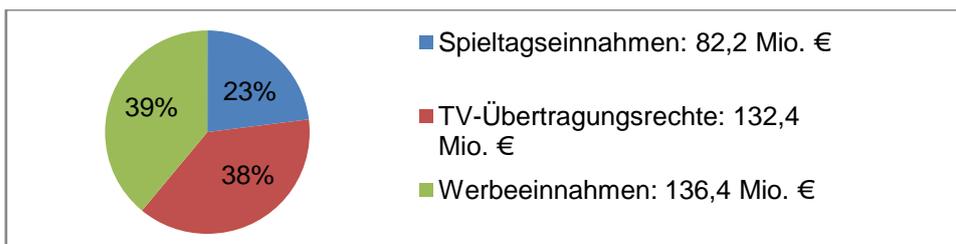
ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN

IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Die Spieltageeinnahmen stiegen in diesem Jahr durch einen Zuschauerdurchschnitt von 71 500 um 7 Mio. Euro auf 82,2 Mio. Euro.¹⁷² (s. Diagramm 15)

Die Werbeeinnahmen stiegen in diesem Jahr um weitere 10,8 Mio. Euro (9%) auf 136,4 Mio. Euro.¹⁷³ (s. Diagramm 15)

Diagramm 15: Die Umsätze von Real Madrid 2006/07



In der Saison 2006/07 erwirtschaftete der Verein einen Nettogewinn von 35,2 Mio. Euro.¹⁷⁴

In dem Jahr 2007/08 erwirtschaftete Real Madrid einen Umsatz von 365,8 Mio. Euro und konnte diesen damit im Vergleich zum Vorjahr um 14,8 Mio. Euro steigern (4%).¹⁷⁵ ¹⁷⁶ In der Rangliste der umsatzstärksten Vereine in Europa stand der Verein damit weiterhin auf Platz Eins. (s. Tab. 8)

Die Werbeeinnahmen des Vereins sind in diesem Jahr um 7,4 Mio. Euro auf 129 Mio. Euro gesunken (s. Diagramm 16). Durch den Verkauf von David Beckham wurden deutlich weniger Trikots verkauft.¹⁷⁷

Die Einnahmen durch TV-Übertragungen sind in diesem Jahr um weitere 3,4 Mio. Euro auf 135,8 Mio. Euro gestiegen. Durch das frühe Ausscheiden in der Champions-League konnten aus diesem Wettbewerb nur 21,1 Mio. Euro eingenommen werden.¹⁷⁸ (s. Diagramm 16)

Die Spieltageeinnahmen konnten in diesem Jahr um 18,8 Mio. Euro (23%) auf 101 Mio. Euro erhöht werden.¹⁷⁹ (s. Diagramm 16)

¹⁷² Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 6.

¹⁷³ Ebd.

¹⁷⁴ Vgl. „Informe económico Real Madrid 07/08“.

¹⁷⁵ Vgl. „Informe económico Real Madrid 07/08“.

¹⁷⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 7.

¹⁷⁷ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 7.

¹⁷⁸ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 7.

¹⁷⁹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 7.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 16: Die Umsätze von Real Madrid 2007/08



In dem Geschäftsjahr 2007/08 wurde ein Nettogewinn von 35,3 Mio. Euro erwirtschaftet.¹⁸⁰

In der Saison 2008/09 konnte Real Madrid die Umsätze weiter erhöhen. Mit einem Gesamtumsatz von 401,4 Mio. Euro und einer Steigerung von 35,6 Mio. Euro (10%) steht der Verein weiterhin an der Spitze der Rangliste der umsatzstärksten Vereine Europas^{181 182} (s. Tab. 9).

Die Einnahmen aus TV-Übertragungen konnten in diesem Jahr weiter um 25 Mio. Euro (18%) auf 160,8 Mio. Euro gesteigert werden. In Spanien können die Vereine ihre Übertragungsrechte eigenständig an die Fernsehsender verkaufen und sind keiner Zentralvermarktung wie in England oder Deutschland unterworfen. Dies bringt den großen Vereinen in Spanien enorme finanzielle Vorteile.¹⁸³ (s. Diagramm 17)

Auch die Werbeeinnahmen des Vereins konnten in dieser Saison wieder erhöht werden. Durch die Verträge mit *Bwin* und *adidas* stiegen die Umsätze in diesem Bereich um 10,2 Mio. Euro auf 139,2 Mio. Euro.¹⁸⁴ (s. Diagramm 17)

Durch die 25 Heimspiele wurden in dieser Saison 101,4 Mio. Euro eingenommen.¹⁸⁵ (s. Diagramm 17)

¹⁸⁰ Vgl. „Informe económico Real Madrid 07/08“.

¹⁸¹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 7.

¹⁸² Vgl. „Informe económico Real Madrid 08/09“.

¹⁸³ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 7.

¹⁸⁴ Ebd.

¹⁸⁵ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 7.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 17: Die Umsätze von Real Madrid 2008/09



In dem Geschäftsjahr 2008/09 erwirtschaftete Real Madrid einen Nettogewinn von 21,5 Mio. Euro.¹⁸⁶ Durch hohe Investitionen in neue Spieler stieg die Gesamtverschuldung des Vereins in diesem Jahr auf 327 Mio. Euro.¹⁸⁷

Die Gesamtumsätze in der Saison 2009/10 sind um weitere 37,2 Mio. Euro auf 438,6 Mio. Euro gestiegen.^{188 189} In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine belegte Real Madrid in diesem Jahr weiterhin Platz Eins. (s. Tab. 10)

Die Einnahmen aus den TV-Übertragungen sind in diesem Jahr im Vergleich zum Vorjahr um 2,1 Mio. Euro auf 158,7 Mio. Euro gesunken.¹⁹⁰ (s. Diagramm 18) Die Werbeeinnahmen sind in diesem Jahr um 11,6 Mio. Euro (8%) auf 150,8 Mio. Euro angestiegen. Zusammen mit Bayern München ist Madrid der einzige Verein, der in diesem Bereich Einnahmen über 150 Mio. Euro verzeichnen konnte.¹⁹¹ (s. Diagramm 18) Die Spieltageeinnahmen des Vereins stiegen in diesem Jahr um 27,7 Mio. Euro auf 129,1 Mio. Euro an.¹⁹² Ein Grund dafür war die Austragung des Champions-League-Finales, zu dem wurden die Eintrittspreise stark erhöht.

Diagramm 18: Die Umsätze von Real Madrid 2009/10



¹⁸⁶ Vgl. „Informe económico Real Madrid 09/10“.

¹⁸⁷ Ebd.

¹⁸⁸ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“ S. 9.

¹⁸⁹ Vgl. „Informe económico Real Madrid 09/10“.

¹⁹⁰ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“ S. 9.

¹⁹¹ Ebd.

¹⁹² Ebd.

Der Nettogewinn Real Madrids im Geschäftsjahr 2009/10 betrug 23,8 Mio. Euro. Die Nettoverschuldung wurde um 82 Mio. Euro auf 245 Mio. Euro reduziert.¹⁹³

In dem Zeitraum von 2005 bis 2010 konnte Real Madrid die Umsätze in jedem Jahr steigern und konnte zu dem stets Gewinne generieren. Diese wurden allerdings benötigt um die Verschuldung des Vereins zu reduzieren. Durch hohe Spielerinvestitionen kamen immer wieder neue Schulden hinzu, dies entspricht allerdings der Strategie des Vereins: Das Geld für diese Spieler soll langfristig durch die daraus entstehenden Werbeeinnahmen refinanziert werden. Auffällig sind vor allem die hohen Einnahmen aus TV-Übertragungen des Vereins. Dadurch, dass die Vereine in Spanien sich selbst vermarkten können und keiner Zentralvermarktung in diesem Bereich unterliegen, entsteht ein riesiger finanzieller Vorteil gegenüber Vereinen aus Deutschland oder England.

FC Barcelona

Der FC Barcelona erwirtschaftete in der Saison 2004/05 einen Gesamtumsatz von 207,9 Mio. Euro.^{194 195} Damit stand der Verein im europäischen Ranking der umsatzstärksten Klubs auf Platz Sechs. (s. Tab. 5)

Die Spieltageeinnahmen beliefen sich in dieser Saison auf 66,1 Mio. Euro, was 31% des Gesamtumsatzes ausmachte.¹⁹⁶ (s. Diagramm 19) In dieser Saison kamen durchschnittlich 73 400 Zuschauer zu den Heimspielen.

Wie auch Real Madrid hatte der FC Barcelona einen individuellen Vertrag über TV-Übertragungen mit dem Sender *Televisio de Catalunya*, der zusammen mit den 16 Mio. Euro aus der Champions-League, die Gesamteinnahmen in diesem Bereich auf 79 Mio. Euro brachte.¹⁹⁷(s. Diagramm 19)

Die Werbeeinnahmen des Vereins beliefen sich auf 62,8 Mio. Euro.¹⁹⁸ (s. Diagramm 19) Dabei gilt es allerdings zu bedenken, dass der FC Barcelona bewusst auf einen Trikotsponsor verzichtet.

¹⁹³ Vgl. „Informe económico Real Madrid 09/10“.

¹⁹⁴ Vgl. „Memoria Anual 2004-2005“ des FC Barcelona, S. 140.

¹⁹⁵ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“ S. 11.

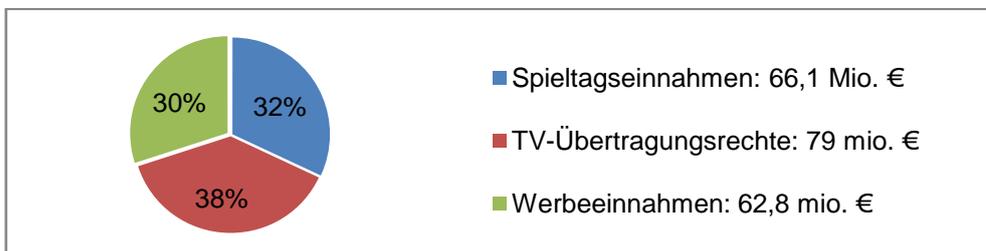
¹⁹⁶ Ebd.

¹⁹⁷ Vgl. „Deloitte Football Money League 2006“ S. 11.

¹⁹⁸ Ebd.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 19: Die Umsätze des FC Barcelona 2004/05



In dem Geschäftsjahr 2004/05 erwirtschaftete der FC Barcelona einen Nettogewinn von 36,7 Mio. Euro.¹⁹⁹ Die Nettoverschuldung des Vereins lag in diesem Jahr bei 205 Mio. Euro.²⁰⁰

In der Saison 2005/06 stiegen die Umsätze des Vereins um 51,2 Mio. Euro auf 259,1 Mio. Euro.²⁰¹ ²⁰² In der Rangliste der umsatzstärksten Vereine Europas machte der Klub in diesem Jahr einen Sprung auf Platz Zwei. (s. Tab. 6)

Die Einnahmen aus TV-Übertragungen stiegen um 15,1 Mio. Euro (19%) auf 94,1 Mio. Euro.²⁰³ (s. Diagramm 20) Die Erfolge in der Champions-League brachten dem Verein davon 31,3 Mio. Euro ein.²⁰⁴

Die Werbeeinnahmen stiegen in diesem Jahr auf 88,4 Mio. Euro²⁰⁵ (s. Diagramm 20), was besonders auf einen neuen Vertrag mit Sportausrüster *Nike* zurückzuführen ist. Zudem schloss der Verein einen Vertrag mit *Unicef* ab, dessen Logo zukünftig auf den Trikots der Mannschaft zu sehen war. Die Hilfsorganisation zahlte dafür allerdings kein Geld, sondern Barcelona verpflichtete sich zu einer jährlichen Spende.²⁰⁶

Die Spieltageeinnahmen stiegen um 10,5 Mio. Euro auf insgesamt 76,6 Mio. Euro.²⁰⁷ (s. Diagramm 20) Der Zuschauerschnitt betrug in diesem Jahr weiterhin 73 400.

¹⁹⁹ Vgl. „Memoria Anual 2004-2005“ des FC Barcelona, S. 140.

²⁰⁰ Ebd.

²⁰¹ Vgl. „Memoria Anual 2005-2006“ des FC Barcelona, S. 126.

²⁰² Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“ S. 5.

²⁰³ Vgl. „Deloitte Football Money League“ S. 5.

²⁰⁴ Ebd.

²⁰⁵ Ebd.

²⁰⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2007“ S. 5.

²⁰⁷ Ebd.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 20: Die Umsätze des FC Barcelona 2005/06



Der Nettogewinn des FC Barcelona im Geschäftsjahr 2005/06 lag bei 33 Mio. Euro. Die Gesamtverschuldung konnte auf 173,6 Mio. Euro reduziert werden.²⁰⁸

Die Umsätze des FC Barcelona stiegen in der Saison 2006/07 auf 290,1 Mio. Euro an.^{209 210} In der Rangliste der umsatzstärksten Vereine Europas verlor der Klub dennoch einen Platz und belegte Rang 3. (s. Tab. 7)

Die Einnahmen aus TV-Übertragungen waren weiterhin die größte Einnahmequelle des FC Barcelona. Durch einen neuen Vertrag mit dem spanischen Pay-TV-Sender *Mediapro* stiegen die Erlöse in diesem Bereich um 12,6 Mio. Euro auf 106,7 Mio. Euro.²¹¹ (s. Diagramm 21)

Der Zuschauerschnitt bei Heimspielen wuchs auf 74 100 an. Die Spieltageeinnahmen stiegen dadurch auf 88,6 Mio. Euro.²¹² (s. Diagramm 21) Für 250 Mio. Euro begann in diesem Jahr der Umbau des Stadions, wodurch weitere 10 000 Plätze generiert wurden.²¹³ Die Werbeeinnahmen des Vereins stiegen in diesem Jahr auf 94,8 Mio. Euro.²¹⁴ (s. Diagramm 21) Der Vertrag mit Sportausrüster *Nike* wurde verlängert und bringt dem Verein jährlich 30 Mio. Euro.²¹⁵

²⁰⁸ Vgl. „Memoria Anual 2005-2006“ des FC Barcelona, S. 126.

²⁰⁹ Vgl. „Memoria Anual 2006-2007“ des FC Barcelona, S. 143.

²¹⁰ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 8.

²¹¹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 8.

²¹² Ebd.

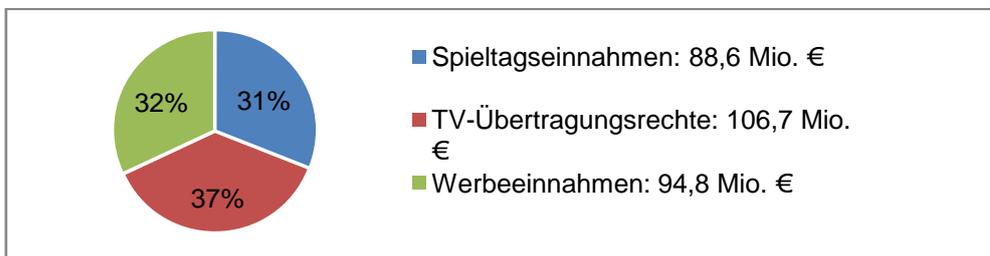
²¹³ Ebd.

²¹⁴ Vgl. „Deloitte Football Money League 2008“ S. 8.

²¹⁵ Ebd.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 21: Die Umsätze des FC Barcelona 2006/07



In der Saison 2006/07 erwirtschaftete der FC Barcelona einen Nettogewinn von 6,8 Mio. Euro.²¹⁶ Die Nettoverschuldung des Vereins stieg auf 193,6 Mio. Euro an.²¹⁷

Die Gesamtumsätze konnten 2007/08 um weitere 18,7 Mio. Euro auf 308,8 Mio. Euro erhöht werden.^{218 219} In der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine belegte der Verein damit weiterhin Platz Drei. (s. Tab. 8)

Die Erlöse aus den TV-Übertragungen waren mit 116,2 Mio. Euro weiterhin der größte Umsatzbereich des Vereins.²²⁰ (s. Diagramm 22) Davon wurden 27,5 Mio. Euro aus der Zentralvermarktung der Champions-League erwirtschaftet, der Rest stammt aus dem Vertrag mit *Mediapro*, der noch bis 2013 läuft.²²¹

Die Werbeeinnahmen wurden um 6,3 Mio. Euro (7%) auf 101,1 Mio. Euro erhöht. Nach Real Madrid und dem FC Bayern München ist der FC Barcelona der dritte Verein, der die 100 Mio. Euro-Marke in diesem Bereich übertrifft.²²² (s. Diagramm 22)

Die Erlöse aus den Heimspielen stiegen um 2,9 Mio. Euro auf 91,5 Mio. Euro.²²³ (s. Diagramm 22) In diesem Jahr wurden 29 Spiele im eigenen Stadion ausgetragen, zwei mehr als im Vorjahr.

²¹⁶Vgl. „Memoria Anual 2006-2007“ des FC Barcelona, S. 143.

²¹⁷Ebd.

²¹⁸Vgl. „Memoria Anual 2007-2008“ des FC Barcelona, S. 150.

²¹⁹Vgl. „Deloitte Football Money League 2009“ S. 9.

²²⁰Ebd.

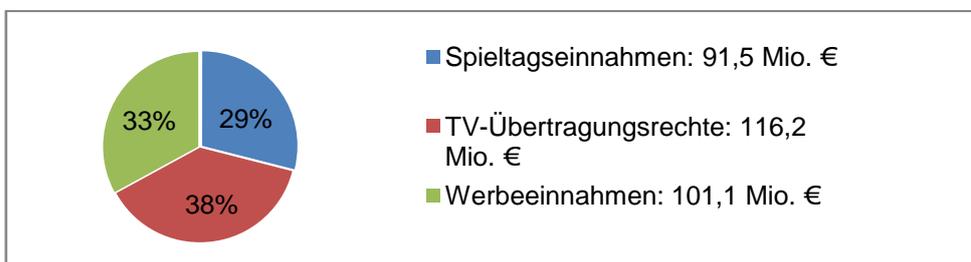
²²¹Ebd.

²²²Ebd.

²²³Ebd.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Diagramm 22: Die Umsätze des FC Barcelona 2007/08



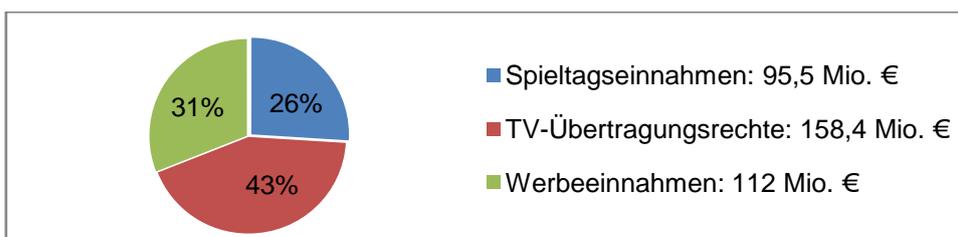
Im Geschäftsjahr 2007/08 erwirtschaftete der FC Barcelona einen Nettogewinn von 10,1 Mio. Euro.²²⁴ Die Gesamtverschuldung des Vereins betrug in diesem Jahr 190 Mio. Euro.²²⁵

In der sportlich erfolgreichsten Saison der Vereinsgeschichte, 2008/09, erhöhte der Verein seine Umsätze um 57,1 Mio. Euro (18%) auf 365,9 Mio. Euro.²²⁶ In der Rangliste der umsatzstärksten Vereine Europas lag der Verein damit auf Platz Zwei. (s. Tab. 9)

Die Umsätze konnten in diesem Jahr in allen Bereichen gesteigert werden. Durch den Sieg in der Champions-League und den Erfolgen in Meisterschaft und Pokal stiegen die Einnahmen aus TV-Übertragungen auf 158,4 Mio. Euro.²²⁷ (s. Diagramm 23)

Die Spieltageeinnahmen erhöhten sich in dieser Saison um 4 Mio. Euro auf 95,5 Mio. Euro. Die Werbeeinnahmen des Vereins stiegen auf 112 Mio. Euro.²²⁸ (s. Diagramm 23)

Diagramm 23: Die Umsätze des FC Barcelona 2008/09



Der Nettogewinn des FC Barcelona für das Geschäftsjahr 2008/09 betrug 6,7 Mio. Euro.²²⁹ Die Nettoverschuldung betrug 202 Mio. Euro.²³⁰

²²⁴ Vgl. „Memoria Anual 2007-2008“ des FC Barcelona, S. 150.

²²⁵ Ebd. S. 151

²²⁶ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 8.

²²⁷ Vgl. „Deloitte Football Money League 2010“ S. 8.

²²⁸ Ebd.

²²⁹ Vgl. „Memoria Anual 2008-2009“ des FC Barcelona, S. 157.

ERFOLGSANALYSE DES VEREINS FC BAYERN MÜNCHEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

2009/10 lag der Umsatz des Vereins bei 398,1 Mio. Euro.²³¹ Damit stand man in der europäischen Rangliste der umsatzstärksten Vereine weiterhin auf Platz Zwei. (s. Tab. 10)

In dieser Saison wurden nur 27 anstatt wie noch im Vorjahr 30 Heimspiele ausgetragen, die Einnahmen aus diesem Bereich stiegen dennoch um 2,3 Mio. Euro auf 97,8 Mio. Euro.²³² (s. Diagramm 24)

Auch die Erlöse aus den TV-Übertragungen stiegen in diesem Jahr um 19,7 Mio. Euro auf 178,1 Mio. Euro.²³³ (s. Diagramm 24) Die Werbeeinnahmen erhöhten sich um 10,2 Mio. Euro auf 122,2 Mio. Euro. (s. Diagramm 24) In diesem Jahr wurde zum ersten Mal in der Geschichte des Vereins ein Vertrag mit einem Trikotsponsor abgeschlossen. Das Logo der *Qatar Foundation* wird ab der Saison 2011/12 auf der Brust der Spieler zu sehen sein. Dieser Vertrag bringt dem FC Barcelona in den 5 Jahren ca. 165 Mio. Euro und soll bei dem Schuldenabbau des Vereins helfen.²³⁴

Diagramm 24: Die Umsätze des FC Barcelona 2009/10



Im Geschäftsjahr 2009/10 erwirtschaftete der FC Barcelona einen Nettoverlust von 79,6 Mio. Euro. Die Schulden des Vereins stiegen dadurch auf 326 Mio. Euro.²³⁵

Der FC Barcelona konnte seine Umsätze im Zeitraum zwischen 2004/05 und 2009/10 fast verdoppeln. Außer in der Saison 2009/10 wurden stets Gewinne erwirtschaftet. Dennoch hat der Verein Schulden, die mit den laufenden Einnahmen nicht getilgt werden können. Wie bei Real Madrid sind die hohen Einnahmen des Vereins aus TV-Übertragungsrechten auffallend. In diesem Bereich haben die spanischen Mannschaften einen großen Vorteil gegenüber anderen europäischen Mannschaften.

²³⁰ Ebd.

²³¹ Vgl. „Deloitte Football Money League 2011“ S. 10.

²³² Ebd.

²³³ Ebd.

²³⁴ Ebd.

²³⁵ Vgl. „Memoria Anual 2009-2010“ des FC Barcelona, S. 164.

Zusammenfassung

Die vier Vereine waren in dem Zeitraum von 2004/05 bis 2009/10 nicht nur sportlich äußerst erfolgreich, sondern auch wirtschaftlich. Diese Vereine haben sich in den sechs Jahren eindeutig zu den vier umsatzstärksten Vereinen Europas entwickelt. (s. Tab. 10). An erster Stelle steht Real Madrid nach der Saison 2009/10 mit 438,6 Mio. Euro gefolgt von dem FC Barcelona mit 398,1 Mio. Euro. Auf dem dritten Platz liegt Manchester United mit einem Umsatz von 349,8 Mio. Euro. Nur an vierter Stelle in der Rangliste der umsatzstärksten Vereine Europas liegt der FC Bayern München mit 323 Mio. Euro.

Die beiden spanischen Vereine Real Madrid und der FC Barcelona haben ihre größte Einnahmequelle aus den Erlösen der TV-Übertragungen. Auch Manchester United erwirtschaftet die meisten Einnahmen aus diesem Bereich, die Summen der spanischen Vertreter kann aber auch der englische Rekordmeister nicht generieren. Der FC Bayern München erwirtschaftet aus Werbeeinnahmen die höchsten Umsätze und liegt damit im Vergleich mit den anderen Mannschaften in diesem Bereich auf Platz Eins.

Die gravierendsten Unterschiede in den Einnahmen sind die Erlöse durch TV-Übertragungen. Die spanischen Vereine unterliegen keiner Zentralvermarktung wie in der Bundesliga sondern können selbst Verträge mit TV-Sendern abschließen. Dies führt zu erheblichen Mehreinnahmen in diesem Bereich. 2009/10 erwirtschaftete der FC Barcelona 178 Mio. Euro aus diesem Bereich, der FC Bayern München trotz Teilnahme am Champions-League-Finale nur 83 Mio. Euro. Obwohl die Mannschaften in England auch einer Zentralvermarktung der TV-Einnahmen unterliegen, erhalten die Vereine dort wesentlich mehr Gelder aus diesem Bereich. 2009/10 erwirtschaftete Manchester United 128 Mio. Euro.

Auch bei den Erlösen aus den Heimspielen erwirtschaften die beiden spanischen Klubs und besonders der englische Verein Manchester United erheblich höhere Umsätze, da die Ticketpreise in diesen Ländern deutlich höher sind als in Deutschland. Während der Eintritt in die Allianz Arena zwischen 12 und 70 Euro beträgt, kosten die Tickets für ein Heimspiel von Manchester United je nach Klasse des Gegners zwischen 78 und 250 Pfund. Der Ticketpreis bei Real Madrid ist ebenfalls vom Gegner abhängig und kostet zwischen 70 Euro und 677 Euro (im Spiel gegen den FC Barcelona). Dennoch schafft es der FC Bayern München ähnlich viel Geld wie die drei anderen Vereine umzusetzen. Dies ist besonders der exzellenten

Vermarktung zu verdanken, im Bereich Werbeeinnahmen hat der Verein europaweit die größten Umsätze.

Der wirtschaftlich stärkste Verein ist allerdings Real Madrid. In jedem Jahr werden neue Rekordumsätze gefeiert und hohe Gewinne generiert. Allerdings fließen diese meist in den Abbau der Schulden, die nach der Saison 2009/10 245 Mio. Euro²³⁶ betragen.

Dies ist auch das Problem der Vereine Manchester United und FC Barcelona. Trotz sportlicher Erfolge und hohen Umsätze haben diese Vereine enorme Schulden. So beträgt die Nettoververschuldung vom FC Barcelona derzeit 326 Mio. Euro²³⁷, während die roten Zahlen von Manchester United sogar bei 620 Mio. Euro stehen.²³⁸ Es ist zu vermuten, dass die beiden Vereine noch lange brauchen werden, um diese abzubauen.

Der FC Bayern München hat mit solchen Problemen nicht zu kämpfen und wirtschaftet nur mit Mitteln, die dem Verein auch zur Verfügung stehen. Lediglich für den Bau des neuen Stadions musste der Klub einen Kredit aufnehmen, Transfers und alle anderen Ausgaben werden stets aus vorhandenen Mitteln gezahlt. Am 30. 06. 2011 wird der FC Bayern bereits 176 Mio. Euro seit der Eröffnung des Stadions abbezahlt und damit die Hälfte des Kredites zurückbezahlt haben.²³⁹

4. Diskussion und Fazit

4.1 Ergebnisdiskussion

Im Zeitraum zwischen 2004 und 2010 war der FC Barcelona in den internationalen Wettbewerben mit zwei Champions-League-Siegen die erfolgreichste Mannschaft. Manchester United folgt mit einem Sieg und einer Final-Teilnahme in diesem Wettbewerb. Der FC Bayern München schaffte es in der Saison 2009/10 immerhin einmal in das Finale der Champions-League, während Real Madrid stets im Achtelfinale scheiterte.

²³⁶ Vgl. „Informe económico Real Madrid 09/10“.

²³⁷ Vgl. „Memoria Anual 2009-2010“ des FC Barcelona, S. 164.

²³⁸ Vgl. „Manchester united reveal record losses of £83.6m“ von Owen Gibson, erschienen bei <http://www.guardian.co.uk/football/2010/oct/08/manchester-united-losses> am 8.10.2010, abgerufen am 17.02.2010.

²³⁹ Vgl. „FCB erwirtschaftet beeindruckende Rekordzahlen“ bei <http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2010/26902.php>, abgerufen am 21.02.2011.

Betrachtet man die wirtschaftliche Entwicklung der Vereine in diesen Jahren, stellt sich allerdings ein anderes Bild dar, aus dem deutlich wird, dass sportlicher Erfolg die finanzielle Situation zwar beeinflusst und fördert, aber dennoch nicht ausreicht um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Die Umsätze, die die Vereine jährlich erwirtschaften zeigen deutlich, dass Real Madrid der wirtschaftlich erfolgreichste Verein Europas ist, obwohl die sportlichen Erfolge zumindest auf europäischer Ebene in den vergangenen Jahren ausgeblieben sind. Selbst der FC Barcelona, der in Spanien unter gleichen Bedingungen wirtschaftet und in den vergangenen sechs Jahren sportlich wesentlich erfolgreicher war, kann die Umsätze der Madrilenen nicht erwirtschaften. Dies spricht für die finanzielle Strategie des Vereins, die absoluten Top-Stars zu verpflichten und diese weltweit zu vermarkten. Zu dem erzielt der Verein jährlich hohe Gewinne. Allerdings werden diese auch für die Tilgung der Schulden benötigt, die durch die hohen Ablösesummen der gekauften Spieler entstanden sind.

Der FC Bayern München betreibt eine andere finanzielle Strategie: „Unsere Philosophie ist, nicht mehr auszugeben als einzunehmen“, sagt Bayerns Finanzchef Karl Hopfner²⁴⁰. Dass man auch mit dieser gesunden Philosophie erfolgreich wirtschaften kann beweist die wirtschaftliche Entwicklung des Vereins in den vergangenen Jahren. (s. Punkt 3.5)

Das große Problem des Vereins im Vergleich mit den europäischen Spitzen-Mannschaften sind die Einnahmen aus TV-Übertragungen. In Spanien, aber auch in England und Italien verdienen die Vereine aus diesem Bereich wesentlich mehr Geld als in Deutschland. Dies ist der Fernsehstruktur in Deutschland und den anderen Ländern geschuldet und kann durch den FC Bayern nicht beeinflusst werden. Dennoch hat der Verein es wirtschaftlich geschafft, den Anschluss an die drei größten und umsatzstärksten Vereine herzustellen. Durch professionelles Marketing, exzellentes Management, und eine perfekte Infrastruktur wurde aus allen beeinflussbaren Quellen das Optimum herausgewirtschaftet. Nicht ohne Grund hat der FC Bayern die höchsten Werbeeinnahmen eines Fußballvereins.

Würden die Münchner also ähnliche Einnahmen wie Manchester United in England oder gar Real Madrid in Spanien aus der TV-

²⁴⁰ „Die ewigen Meister“ von Michael Freitag und Wolfgang Hirn, erschienen bei <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,366060,00.html>, abgerufen am 21.02.2011.

Vermarktung erhalten, würde der FC Bayern München an der Spitze der umsatzstärksten Vereine Europas stehen.

Insgesamt kommt es aber nicht nur auf die Gesamterlöse eines Klubs an, sondern die gesamte wirtschaftliche Situation spielt in diesem Vergleich eine große Rolle. Die analysierten Vereine haben alle hohe Schulden, finanzieren sich aus Krediten und zahlen jährlich hohe Zinszahlungen an die Banken.

Besonders Manchester United leidet unter einem hohen Schuldenberg und muss jährlich über 40 Mio. Euro an Zinsen zahlen.²⁴¹ Darunter leidet auch die sportliche Situation, Stars wie Cristiano Ronaldo werden verkauft und ein gleichwertiger Ersatz bleibt aufgrund der finanziellen Lage aus.

Sogar der FC Barcelona, der in den vergangenen sechs Jahren der sportlich erfolgreichste Verein in diesem Vergleich war, hat viele Schulden und musste in der vergangenen Saison sogar einen Verlust von knapp 80 Mio. Euro eingestehen.

Real Madrid erwirtschaftet zwar jährlich hohe Gewinne und baut den Schuldenberg stets ab, mit neuen Krediten, die in den Bilanzen nicht auftauchen, werden dann aber wieder neue Investitionen in Spieler getätigt und der Schuldenberg steigt wieder an. Daraus ergibt sich ein Teufelskreis, aus dem der Verein so schnell nicht herauskommen wird.

Wenn man diese Punkte bedenkt, stellt sich die Frage, wie lange Real Madrid, der FC Barcelona und Manchester United auf diese Weise noch wirtschaften können.

4.2 Methodendiskussion

Rückblickend haben sich die ausgewählten Vereine für diesen Vergleich als richtig erwiesen, da sie sich in dem betrachteten Zeitraum zu den sportlich und wirtschaftlich erfolgreichsten Vereinen Europas entwickelt haben. Zusätzlich hätte man noch einen Verein aus Italien zu dieser Analyse hinzu ziehen können, doch in diesem Zeitraum konnte kein italienischer Klub mit den vier hier vorgestellten Vereinen sportlich oder wirtschaftlich mithalten.

Die gesamte Analyse hätte noch auf einige weitere Kriterien ausgeweitet werden können. Anhand der jährlichen Geschäftsberichte hätten jegliche Ein- und Ausgaben der Vereine analysiert und verglichen werden können. Besonders die Ausgaben für

²⁴¹ Vgl. „Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009“.

Spielergehälter und Ablösesummen und ein Vergleich derer wäre ein interessanter Aspekt gewesen. Zu dem hätten die unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen Ländern genauer und ausführlicher untersucht werden können, um die örtlichen Gegebenheiten besser zu verstehen. Dies hätte allerdings den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Ich denke, dass ich die wichtigsten Kriterien für diese Arbeit ausgewählt habe, an denen die wesentlichen Unterschiede der Vereine verdeutlicht wurden. Auch die Gründe für Mehreinnahmen des einen oder anderen Vereins durch die unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen Ländern wurden dadurch deutlich.

4.3 Ausblick

Für die Zukunft hat die UEFA ein Modell zur finanziellen Regulierung der Vereine in Europa vorgestellt, das ab 2013 greifen soll. Das sogenannte „Financial Fairplay“ soll die Schulden vieler Vereine abbauen und eine einheitliche finanzielle Struktur im europäischen Fußball schaffen. Der wichtigste Punkt dieses Verfahrens ist, dass die Klubs, die an der Champions-League oder der Europa-League teilnehmen, nicht mehr Geld ausgeben dürfen als sie einnehmen.²⁴²

Investoren wie in England, die gesunden Vereinen, wie Manchester United, nach einer Übernahme deren Kosten mit hohen Schulden auferlegen, werden dadurch gestoppt. Auch dürfen Mäzenen wie Chelseas Roman Abramowitsch Finanzlöcher in den Bilanzen nicht mehr durch private Gelder ausgleichen. Die Vereine sollen sparen, wer an einem der europäischen Wettbewerbe teilnehmen will, muss sich an die „Breakeven-Rule“ der UEFA halten und nicht mehr ausgeben als eingenommen wird. Zu dem müssen sich die Vereine in Zukunft selbst finanzieren können, die Ausgaben dürfen nur noch aus den operativen Einnahmen beglichen werden.²⁴³

Diese Regelung dürfte gesund wirtschaftende Vereine wie dem FC Bayern München in Zukunft einige Vorteile bringen. Da der Verein bereits die Voraussetzungen für das „Financial Fairplay“ erfüllt und schon immer nach diesem Motto gewirtschaftet hat, stehen keine Umstellungen an, es muss nicht gespart oder gar Spieler verkauft werden. Im Gegenteil, die Bayern werden von den Auflagen an die europäischen Spitzenmannschaften enorm profitieren, da diese zunächst einmal ihre Schulden abbauen müssen.

²⁴² Vgl. „UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay“ Ausgabe 2010, erschienen bei „www.uefa.com“, Stand Mai 2010.

²⁴³ Ebd.

Abschließend lässt sich sagen, dass dem FC Bayern München sportlich wie auch wirtschaftlich eine große Zukunft winkt. „Ich glaube, dass die großen Zeiten für den FC Bayern noch kommen“²⁴⁴ meint auch Karl-Heinz Rummenigge. Zwar gibt es in Europa auch noch andere, solide wirtschaftende Vereine, die von der „Financial Fairplay“-Regelung profitieren werden, keiner ist allerdings so gut aufgestellt wie der deutsche Rekordmeister. Von einem solchen Unternehmen können sich auch viele „normale“ Unternehmen noch einiges abschauen. „Vom FC Bayern lernen heißt managen lernen“²⁴⁵ scheint folglich eine treffende Zusammenfassung für die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung zu sein.

Literaturverzeichnis

Bücher

Barnes, Justyn/Bostock, Adam/Butler, Cliff/Ganguly, Aubrey/McColl, Graham: *Manchester United Official Member's History Book*. Verlag: Carlton Books 2004

Bose, Mihir: *Manchester Disunited: And the Business of soccer*. Verlag: Aurum Press Ltd. 2007

Crick, David/Smith, Michael: *Manchester United: The Betrayal of a legend*. Verlag: Pelham Books/Stephen Greene Press 1989

Dobson, Stephen/Goddard, John: *International Sports Economics Comparisons*. Hrsg.: Fort, Rodney/Fizel, John, 2004

Hardenacke, Jens/Hummelsberger, Markus: *Paradigmenwechsel im Profifußball. Kennzahlen zum Wandel vom Altruismus zur marktorientieren Unternehmensführung*. Erschienen in: Bieling, Marc/Eschweiler, Maurice/Hardenacke, Jens: *Business-to-Business-Marketing im Profifußball*. Der Deutsche Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden 2004

²⁴⁴ „Karl-Heinz Rummenigge im Interview“, erschienen bei <http://www.ran.de/de/fussball/bundesliga/1102/News/rummenigge-unsere-grossen-zeiten-kommen-noch.html> am 21.02.2011, abgerufen am 21.02.2011.

²⁴⁵ „Die ewigen Meister“ von Michael Freitag und Wolfgang Hirn, erschienen bei <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,366060,00.html>, abgerufen am 21.02.2011.

Grengel, Ralf/Jockenhöfer, Rafael: *100 Jahre FC Bayern München...und ein paar titel mehr*. Powerplay-Verlag. Berlin 2001

Schulze-Marmeling, Dietrich: *Barca oder die Kunst des schönen Spiels*. Verlag: Die Werkstatt. Göttingen 2010

White, Jim: Manchester United: The Biography: *The Complete Story of the World's Greatest Football Club*. Verlag: Little, Brown Book Group 2010

Zeitung

Faller, Heike: *Onkel Kurt und die Bayern*. Erschienen in: DIE ZEIT, am 28.05.2003

Geschäftsberichte

FC Barcelona: *Memoria Anual 2004-05*. Erschienen bei:
http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/sala_prensa/memoria/2005/MEMORIA_CAT_2004_05.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

FC Barcelona: *Memoria Anual 2005-06*. Erschienen bei:
http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/sala_prensa/memoria/2006/MemoriaBarca06Catalan.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

FC Barcelona: *Memoria Anual 2006-07*. Erschienen bei:
http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/sala_prensa/memoria/2007/MEMORIA_CLUB_CAT_06-07.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

FC Barcelona: *Memoria Anual 2007-08*. Erschienen bei:
http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/sala_prensa/memoria/2008/MEMORIA_BARCA_CAT.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

FC Barcelona: *Memoria Anual 2008-09*. Erschienen bei:
http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/sala_prensa/memoria/2009/memoria_barca_cat.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

FC Barcelona: *Memoria Anual 2009-10*. Erschienen bei:
http://www.fcbarcelona.com/web/downloads/pdf/2010-11/Memoria_Club_09-10_CAT_BAIXA.pdf, abgerufen am 22.02.2011.

FC Bayern München: *Jahresabschluss zum 30.06.2006 der FC Bayern München AG*. Erschienen bei:

<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=1755F0641FFEEE72E4D03629E280E338.www04-1?submitaction=showDocument&id=448417>, abgerufen am 22.02.2011.

FC Bayern München: *Jahresabschluss zum 30.6.2007 der FC Bayern München AG*. Erschienen bei:
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=1755F0641FFEEE72E4D03629E280E338.www04-1?submitaction=showDocument&id=2002711>, abgerufen am 22.02.2011.

FC Bayern München: *Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 01.07.2007 bis zum 30.6.2008 der FC Bayern München AG*. Erschienen bei:
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=1755F0641FFEEE72E4D03629E280E338.www04-1?submitaction=showDocument&id=3762832>, abgerufen am 22.02.2011.

FC Bayern München: *Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 01.07.2007 bis zum 30.6.2008 der FC Bayern München AG*. Erschienen bei:
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=1755F0641FFEEE72E4D03629E280E338.www04-1?submitaction=showDocument&id=3764551>, abgerufen am 22.02.2011.

FC Bayern München: *Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 01.07.2008 bis zum 30.06.2009 der FC Bayern München AG*. Erschienen bei:
<https://www.unternehmensregister.de/ureg/result.html;jsessionid=1755F0641FFEEE72E4D03629E280E338.www04-1?submitaction=showDocument&id=5579503>, abgerufen am 22.02.2011.

Manchester United: *Manchester United plc Report & Accounts 2005*. Veröffentlicht bei: <http://wck2.companieshouse.gov.uk/>

Manchester United: *Manchester United Ltd. Report & Accounts 2007*. Veröffentlicht bei: <http://wck2.companieshouse.gov.uk/>

Manchester United: *Manchester United Ltd. Report & Accounts 2008*. Veröffentlicht bei: <http://wck2.companieshouse.gov.uk/>

Manchester United: *Manchester United Ltd. Report & Accounts 2009*.
Veröffentlicht bei: <http://wck2.companieshouse.gov.uk/>

Real Madrid C.F.: *Informe económico Real Madrid 2005/06*.
Erschienen bei: <http://www.elconfidencial.com/fotos/137.pdf>,
abgerufen am 22.02.2011.

Real Madrid C.F.: *Informe económico Real Madrid 2007/08*.
Erschienen bei:
[http://www.extraconfidencial.com/imagenes/fotosdeldia/memoria%20
economica%2007%2008.pdf](http://www.extraconfidencial.com/imagenes/fotosdeldia/memoria%20economica%2007%2008.pdf), abgerufen am 22.02.2011

Real Madrid C.F.: *Informe económico Real Madrid 2009/10*.
Erschienen bei:
[http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeR
m09_10.pdf](http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm09_10.pdf), abgerufen am 22.02.2011

Internet

Bbc.co.uk: *Manchester United reports pre-tax loss of £80m*.
Erschienen bei <http://www.bbc.co.uk/news/business-11499023> am
8.10.2010, abgerufen am 17.02.2011

Cbc.ca: Manchester United's new owner. Erschienen bei:
http://www.cbc.ca/sports/columns/newsmakers/malcolm_glazer.html
am 22.06.05, abgerufen am 22.02.2011

Deloitte.com: *Deloitte Football Money League 2006*. Erschienen bei:
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-
UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_SBG_DeloitteFootb
allMoneyLeague2006.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_SBG_DeloitteFootballMoneyLeague2006.pdf), abgerufen am 12.02.2011

Deloitte.com: *Deloitte Football Money League 2007*. Erschienen bei:
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-
UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_SBG_DeloitteFootb
allMoneyLeague2007.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_SBG_DeloitteFootballMoneyLeague2007.pdf), abgerufen am 12.02.2011

Deloitte.com: *Deloitte Football Money League 2008*. Erschienen bei:
[http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgro
up/d8e00de9c7efd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/d8e00de9c7efd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm),
abgerufen am 12.02.2011

Deloitte.com: *Deloitte Football Money League 2009*. Erschienen bei:
http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgro

up/a02ee3dad5181210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm,
abgerufen am 12.02.2011

Deloitte.com: *Deloitte Football Money League 2010*. Erschienen bei:
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2010.pdf, abgerufen am
12.02.2011

Deloitte.com: *Deloitte Football Money League 2011*. Erschienen bei:
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Sports%20Business%20Group/UK_SBG_DFML2011.pdf, abgerufen am
12.02.2011

Fcbarcelona.com: *More than one hundred years of history*.
<http://fcbarcelona.com/web/english/club/historia/historia.html>,
abgerufen am 07.02.2011

Fcbayern.t-com.de: *Pressemitteilung: FC Bayern München AG mit
äußerst erfolgreichem Jahresabschluss der Saison 2005/2006*.
http://www.fcbayern.t-com.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2006_finanzzahlen.pdf,
abgerufen am 14.02.2011

Fcbayern.t-com.de: *Pressemitteilung vom 12.11.2007: Die FC
Bayern AG mit neuen Bestmarken*. http://www.fcbayern.t-com.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2007_finanzzahlen.pdf,
abgerufen am 14.02.2011

Fcbayern.telekom.de: *FCB erwirtschaftet beeindruckende
Rekordzahlen*.
<http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2010/26902.php>,
abgerufen am 21.02.2011

Fcbayern.telekom.de: *Geschichte*.
http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ev/geschichte/index.php?fb_sid=cf84386d7f753647f26504e0a7e1cfb8, abgerufen am
02.02.2011

Fcbayern.t-home.de: *Audi AG steigt beim FC Bayern ein*. Erschienen
bei: <http://www.fcbayern.t-home.de/de/aktuell/news/2009/21504.php>
am 26.22.2009, abgerufen am 10.02.2011

Fcbayern.t-home.de: *Pressemitteilung vom 07.11.2008: Jahresabschluss der Saison 2007/08.* http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_07-08.pdf, abgerufen am 20.02.2011

Fcbayern.t-home.de: *Presseerklärung vom 27.11.2009: Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn.* http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/jhv_2009,_presseinformation_zahlen_08-09.pdf“, abgerufen am 22.02.2011

Fcbayern.t-home.de: *Presseerklärung vom 30.11.2010: Die FC Bayern München AG erneut mit Gewinn.* http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_2009_10.pdf, abgerufen am 22.02.2011

Fc-utd.co.uk: *History.* <http://fc-utd.co.uk/history.php>. abgerufen am 22.02.2011

Guardian.co.uk: Gibson, Owen: *Manchester united reveal record losses of £83.6m.* Erschienen bei: <http://www.guardian.co.uk/football/2010/oct/08/manchester-united-losses> am 8.10.2010, abgerufen am 17.02.2010

Handelsblatt.com: *Anleihe kommt ManU sehr teuer zu stehen.* Erschienen bei: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/anleihe-kommt-manu-sehr-teuer-zu-stehen/3353514.html> am 25.01.2010, abgerufen am 22.02.2011

Independent.co.uk: Harris, Nick: *Nike deal nets United £ 303m.* Erschienen bei: <http://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/nike-deal-nets-united-pound303m-624681.html>“ am 4. 11.2000, abgerufen am 14.02.2011

Manager-Magazin.de: Freitag, Michael/Hirn, Wolfgang: *Die ewigen Meister.* Erschienen bei: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,366060,00.html> am 26.09.2005, abgerufen am 21.02.2011

Managingsport.com: *Real Decreto Legislativo 1251/1999.* Erschienen bei: <http://www.managingsport.com/files/MgSport-RD%20SAD%201999.pdf>, am 16. Juli 199, abgerufen am 22.02.2011

News.bbc.co.uk: *1989: Man U sold in record takeover deal.*
Erschienen bei: <http://news.bbc.co.uk> am 18.8.1989, abgerufen am 09.02.2011

News.bbc.co.uk: *Glazer gets 98% of Man Utd shares.* Erschienen bei: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4629401.stm> am 28.06.2005, abgerufen am 10.02.2011

News.bbc.co.uk: *Glazer Man Utd stake exceeds 75%.* Erschienen bei: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4550141.stm> am 16.05.2005, abgerufen am 13.02.2011

News.bbc.co.uk: *Manchester United's profits flat.* Erschienen bei: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/6300015.stm> am 26.1.2007, abgerufen am 22.02.2011

News.bbc.co.uk: *Man Utd in £300m Nike deal.* Erschienen bei: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1005794.stm> am 3.11.2000, abgerufen am 22.02.2011

Manutd.com: *The Club.* <http://www.manutd.com/en/Club/History-By-Decade.aspx>, abgerufen am 02.02.2011

Ran.de: Karl-Heinz Rummenigge im Interview. Erschienen bei: <http://www.ran.de/de/fussball/bundesliga/1102/News/rummenigge-unsere-grossen-zeiten-kommen-noch.html> am 21.02.2011, abgerufen am 21.02.2011

Rp-online.de: *FC Bayern AG vor dem Start.* Erschienen bei: http://www.rp-online.de/sport/fussball/FC-Bayern-AG-vor-dem-Start_aid_315591.html am 13.02.2002, abgerufen am 13.02.2011

Rsssf.com: *Spain – Final Tables Catalonia.*
<http://www.rsssf.com/tablesc/cathist.html>, abgerufen am 07.02.2011

Rssf.com: *Spain – Cup 1902.*
<http://www.rsssf.com/tablesc/spancup1902.html>, abgerufen am 07.02.2011

Uefa.com: *UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay Ausgabe 2010.* Erschienen bei: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf, abgerufen am 22.02.2011

Weltfussball.de: *FC Barcelona*. <http://www.weltfussball.de/teams/fc-barcelona/>, abgerufen am 11.02.2011

Weltfussball.de: *Manchester United*.
<http://www.weltfussball.de/teams/manchester-united/>, abgerufen am 11.02.2011

Weltfussball.de: *Real Madrid*. <http://www.weltfussball.de/teams/real-madrid/>, abgerufen am 11.02.2011

Erklärung zur selbständigen Anfertigung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.