

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik

3/2014

Der Einfluss der Champions League auf die  
Wettbewerbsposition einzelner Vereine und die  
Competitive Balance der Bundesliga

Christoph Partosch

Discussion Paper of the  
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik  
3/2014**

März 2014

ISSN 2191-2475

**Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition  
einzelner Vereine und die Competitive Balance der Bundesliga**

*Christoph Partosch*

**Zusammenfassung**

Eine Teilnahme an der UEFA Champions League ermöglicht Vereinen, erhebliche finanzielle Zusatzeinnahmen zu generieren und ihre Kader so weiter zu verstärken. Gerade Vertreter schwächerer Bundesligaklubs beklagen sich daher über abnehmende Wettbewerbschancen und eine Schwächung der Competitive Balance und fordern entsprechende Gegenmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund soll in diesem Diskussionspapier sowohl theoretisch als auch empirisch analysiert werden, wie die Champions League die Competitive Balance der Bundesliga beeinflusst.

JEL-Codes: H44, H75, I23, J45, K39, L32, L38

# **The Impact of the Champions League on the Competitiveness of Clubs and the Competitive Balance of the German Bundesliga**

## **Abstract**

Participating in the UEFA Champions League enables clubs to generate tremendous revenues that they can invest in their squads. Officials of weaker clubs therefore complain about declining competitiveness of their teams and a decreasing competitive balance of the league altogether and they demand countermeasures. The goal of this discussion paper is to examine both theoretically and empirically how the Champions League really impacts the competitive balance of the Bundesliga.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO\\_03\\_2014.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_03_2014.pdf)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststraße 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)  
E-Mail: [io@uni-muenster.de](mailto:io@uni-muenster.de)  
Internet: [www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

# **Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition einzelner Vereine und die Competitive Balance der Bundesliga**

## **1. Einführung**

In der Wissenschaft herrscht Einigkeit darüber, dass die finanzielle Ausstattung eines Vereins große Bedeutung für das sportliche Abschneiden einer Mannschaft besitzt. Hat ein Klub mehr Geld zur Verfügung, kann er sich bessere Spieler leisten und so den Marktwert der Mannschaft erhöhen. Je höher der Marktwert einer Mannschaft ist, desto größer ist auch deren Erfolgswahrscheinlichkeit sowohl in einem Einzelspiel wie auch im Gesamtverlauf einer Saison. Dieser Zusammenhang zwischen dem Marktwert eines Teams und dessen sportlichen Leistungen war in der Vergangenheit Gegenstand zahlreicher Studien.

Eine Teilnahme an der UEFA Champions League bietet Vereinen die Möglichkeit, enorme Erlöse zu generieren. Allein die von der UEFA direkt ausgeschütteten Gelder können dabei einen großen Teil der Saisoneinnahmen eines Vereins ausmachen. So verdiente der FC Schalke 04 in der Saison 2010/11 etwa 20 Prozent seiner Erlöse durch die Partizipation an der Champions League, wobei sogar indirekte Effekte wie Einnahmen aus dem Verkauf der Eintrittskarten für Champions League-Spiele oder durch den Abschluss besonderer Sponsorenverträge noch unberücksichtigt blieben (siehe UEFA 2012, Deloitte 2012).

Der Vorstandsvorsitzende des Bundesligisten Eintracht Frankfurt, Heribert Bruchhagen, gab diesbezüglich in einem Interview an, dass er durch die Erlösmöglichkeiten, die die Champions League bietet, das Wettbewerbsgleichgewicht in der Bundesliga gefährdet sehe. Teams, die in der Champions League spielen, könnten aufgrund der Einnahmen ihre Spielerkader so sehr verstärken, dass national eine Festigung der Verhältnisse stattfindet, die den Ligawettbewerb dauerhaft langweilig mache (siehe Merx 2013). Er schlug daher vor, die von den Klubs erzielten Champions League-Einnahmen auf alle Bundesligisten aufzuteilen, um die Chancengleichheit zu erhöhen (siehe Wild 2013). Auch in der Wissenschaft wird häufig die Behauptung aufgestellt, die Champions League führe zu einer Zementierung der Wettbewerbspositionen der Mannschaften, ohne diese jedoch einer Überprüfung zu unterziehen (vgl. Vöpel 2011, S. 13).

Der Einfluss einer Champions League-Teilnahme auf den Marktwert einer Mannschaft sowie das Transferverhalten der Manager wurde vom Autor bereits zuvor untersucht (siehe Partosch 2013). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen sowie anderer Literatur soll daher in diesem Beitrag analysiert werden, welche Rolle die Champions League-Gelder wirklich für den

langfristigen Erfolg eines Vereins und damit letztendlich die Wettbewerbsausgewogenheit (Competitive Balance) der Bundesliga spielen.

Zunächst soll daher im Grundlagenteil für das Thema relevante Literatur vorgestellt werden, die die Basis für die hier durchgeführte Untersuchung bildet. Kern des Diskussionspapiers ist die anschließende Bildung eines theoretischen Modells, anhand dessen die Bedeutung der Champions League-Einnahmen für Vereine im Einzelnen sowie die Liga insgesamt näher erläutert werden soll. Im darauf folgenden empirischen Teil soll eine erste einfache Prüfung der Auswirkungen der Champions League auf die Wettbewerbsposition der deutschen Teilnehmer sowie die Entwicklung der Competitive Balance der Bundesliga vorgenommen werden. Danach folgt ein Diskussionsteil, ehe abschließend ein Fazit die Erkenntnisse der Arbeit zusammenfasst.

## **2. Grundlagen**

### **2.1. Competitive Balance**

Unter dem Begriff Competitive Balance versteht man grundsätzlich „die Ausgeglichenheit des sportlichen Wettbewerbs innerhalb einer Liga (intradivisional) oder zwischen verschiedenen Ligen einer Sportart (interdivisional)“ (Pfeiffer/Hovemann 2007, S. 17). Sie war in der Vergangenheit und ist immer noch ein beliebter Untersuchungsgegenstand zahlreicher Studien. Während sich Wissenschaftler zunächst vor allen Dingen mit der Competitive Balance unterschiedlicher Sportarten in Nordamerika befassten, sind mittlerweile auch vermehrt Arbeiten über die Wettbewerbsausgeglichenheit europäischer Sportligen (und dabei insbesondere des Fußballs) verfasst worden, wobei häufig der Wettbewerbsgrad sowie dessen Entwicklung im Zeitablauf untersucht wurden.

Hierbei können verschiedene Dimensionen der Competitive Balance betrachtet werden. Unterschieden wird grundsätzlich zwischen der Unsicherheit über den Ausgang eines einzelnen Spiels, die Zusammensetzung der Saisonabschlusstabelle und die Dominanz einzelner Teams über mehrere Spielzeiten hinweg (vgl. Szymanski 2003, S. 1155 ff.). Von einer ausgeglichenen Liga wird gesprochen, wenn die Unsicherheit über das Endergebnis einzelner Spiele hoch ist, die Mannschaften in der Abschlusstabelle eine ähnliche Punktzahl erreichen und in aufeinanderfolgenden Spielzeiten unterschiedliche Teams an der Spitze stehen.

In Anlehnung an Pfeiffer/Hovemann (2007) beziehungsweise Sloane (1971) sollen im Rahmen dieser Arbeit insbesondere die Saisonkomponente sowie die Teamkomponente unter-

sucht werden. Erstere bezieht sich auf die Zusammenstellung der Endtabelle und behandelt damit die Frage, „wie groß die Leistungsunterschiede zwischen den Teams innerhalb einer Spielzeit sind“ (Pfeiffer/Hovemann 2007, S. 17). Letztendlich kann damit die Spannung beschrieben werden, die der Wettbewerb in der betrachteten Saison den Zuschauern bietet. Bei der Teamkomponente hingegen steht die Abwechslung des Wettbewerbs über mehrere Jahre im Mittelpunkt. Dabei wird beispielsweise darauf geachtet, inwieweit einzelne Mannschaften ihre Leistungen im Zeitablauf wiederholen können und sich so stets dieselben Teams im Meisterschaftswettbewerb, im Ligamittelfeld oder im Kampf gegen den Abstieg befinden.

Die Competitive Balance hat in Sportligen wie der Bundesliga eine enorme Bedeutung. Nicht nur vom Ligaverband DFL, sondern auch von den einzelnen Vereinen wird anders als in den meisten anderen Branchen, in denen Unternehmen in einer Monopolsituation die größten Gewinne erzielen können, ein gewisses Ausmaß an Wettbewerbsausgeglichenheit angestrebt. Wären die Leistungsunterschiede zwischen den in einer Liga vertretenen Mannschaften zu groß und somit der Ausgang der Spiele beziehungsweise das Endresultat der Abschlusstabelle vorhersehbar, würde die Attraktivität für die Zuschauer und damit das Interesse an der Bundesliga sinken (vgl. Neale 1964, S. 2, Szymanski 2001, S. 69). Je höher die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs eines Klubs beziehungsweise je niedriger die Unsicherheit des Ausgangs, desto weniger Fans besuchen die Stadien oder verfolgen die Spiele am Fernseher, was zu niedrigeren Einnahmen der Vereine führt.

Während auf der einen Seite Einigkeit darüber besteht, dass eine zu starke Abnahme der Competitive Balance aufgrund sinkendem Zuschauerinteresses zu negativen Konsequenzen für die Klubs führt, ist auf der anderen Seite der optimale Grad an Unsicherheit eines Spiel- oder Saisonausgangs unklar. Laut El-Hodiri/Quirk (1971) beispielsweise werden die Zuschauerzahlen im Stadion dann gesteigert, wenn die Heimmannschaft als leichter Favorit in die Partie geht (vgl. El-Hodiri/Quirk 1971, S. 1306).

## **2.2. Geld und weitere Erfolgsfaktoren im Fußball**

Die Bedeutung des Geldes im Fußball ist weitläufig bekannt und wurde in der Wissenschaft schon vielfach thematisiert. So ist die finanzielle Ausstattung eines Vereins ein entscheidender Faktor sportlichen Erfolgs. Der Grund hierfür liegt in der Wichtigkeit des Marktwerts einer Mannschaft für die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Klubs. Auch dieser Zusammenhang war bereits häufig Gegenstand der Literatur und wurde dort bestätigt. Es ist unstrittig, dass ein höherer Marktwert eines Teams in der Regel größere Erfolge beispielsweise in Form einer

höheren Punktequote pro Spiel nach sich zieht (vgl. Lehmann/Weigand 1997, Ziebs 2004, Heuer 2012). Grundsätzlich drückt der Marktwert eines Spielers dessen Qualität aus. Gute Spieler haben dementsprechend einen höheren Marktwert und sind damit für die Vereine aufgrund hoher Ablöseforderungen anderer Klubs sowie immenser Gehaltskosten teuer. Um sich im sportlichen Bereich gegen die Konkurrenten durchsetzen zu können, bedarf es aber genau solcher Spieler, weswegen letztlich die finanzielle Ausstattung eines Vereins eine große Rolle im Hinblick auf Erfolg oder Misserfolg spielt.

Jedoch gibt es daneben noch eine Reihe weiterer den sportlichen Erfolg eines Vereins beeinflussender Faktoren, die die Prognostizierbarkeit von Ergebnissen erschweren und damit zur Popularität des Fußballs beitragen. So bringt einem Klub eine hohe finanzielle Ausstattung keinen Vorteil, wenn die Verantwortlichen das Geld nicht sinnvoll einzusetzen wissen. Wird für qualitativ schlechte oder mittelmäßige Spieler besonders viel gezahlt, wohingegen andere Vereine besser mit ihren Finanzen umzugehen wissen, nimmt die Bedeutung dieses Faktors für den betrachteten Verein dementsprechend ab. Hierbei fließt insbesondere die Unsicherheit darüber mit ein, inwieweit ein bestimmter Spieler seine gezeigte Qualität bei einem neuen Verein und in einem neuen Umfeld umzusetzen vermag (vgl. Vöpel 2011, S. 35). Es ist daher Aufgabe des Managements, im Rahmen der Transferpolitik die Eignung eines Spielers für eine Mannschaft korrekt einzuschätzen und über mögliche Vertragsverlängerungen, Verpflichtungen oder Verkäufe zu entscheiden. Die Kompetenz des Managements nimmt dabei eine wichtige Stellung ein und ist ein entscheidender Faktor bei der effizienten Nutzung der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel (vgl. Frick 2004, S. 82). Lehmann/Weigand (1997) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Vereinsverantwortliche häufig das Erfolgspotenzial der eigenen Mannschaft überschätzen und infolgedessen Ausgaben tätigen, die sich dann aufgrund ausbleibender Erfolge als nicht dauerhaft tragbar erweisen (vgl. Lehmann/Weigand 1997, S. 399). Einen ähnlichen Schluss lassen die Ergebnisse von Partosch (2013) zu, der auf den häufig ineffizienten und nicht nachhaltigen Einsatz finanzieller Ressourcen durch das Management hinweist.

Eine wesentliche Rolle im Fußball spielt darüber hinaus der Faktor Zufall. Dieser umfasst generell nicht kontrollier- sowie unvorhersehbare Ereignisse, die großen Einfluss auf das Endergebnis eines Spiels beziehungsweise der Gesamtsaison ausüben und zur Folge haben können, dass sich ein eigentlich schwächer besetzter Verein gegen Klubs mit größerem Marktwert und höherer Spielerqualität durchsetzt. Zu denken ist hier beispielsweise an Fehlentscheidungen von Schiedsrichtern, abgefälschte Schüsse, Torwartfehler oder Verletzungen

(vgl. Vöpel 2011, S. 48). So ist einer Untersuchung von Heuer (2012) zufolge die Tordifferenz eines einzelnen Spiels im Mittel zu 86 Prozent von Zufallseffekten determiniert. Über mehrere Spiele gesehen nimmt dieser Effekt zwar ab. Zum Ende einer Saison ist aber die Tordifferenz eines Teams immer noch zu 29 Prozent durch den Zufall bestimmt (vgl. Heuer 2012, S. 69 ff.). In einer Untersuchung, in der anhand von Wettquoten Marktinformationen genutzt werden sollten und so Spielvoraussagen getroffen wurden, zeigte sich, dass in Abhängigkeit der betrachteten Spielzeit und Liga bis zu knapp über 50 Prozent der Spiele nicht von den Mannschaften gewonnen werden konnten, die zuvor als Favorit gegolten hatten. Aus dieser Erkenntnis zogen die Autoren dann Schlüsse über die große Bedeutung des Zufalls, den sie als diejenigen Umstände definierten, die zu Beginn einer Partie unbekannt und nicht prognostizierbar waren und so keine Berücksichtigung in der Wettquote finden konnten (vgl. Quitzau 2006, Quitzau/Vöpel 2009). In einer weiteren Studie wurden 920 erzielte Tore in der Fußball-Bundesliga hinsichtlich der Rolle des Zufalls in ihrer Entstehung analysiert. Dabei wurde untersucht, inwieweit nicht plan- oder kontrollierbare Ereignisse wie beispielsweise Pfosten- und Lattenberührungen, Abwehrfehler oder abgefälschte Schüsse einem Torerfolg vorausgingen und somit dem Zufall zuzuschreiben waren. Es zeigte sich, dass 46,6 Prozent aller Tore durch Zufallseffekte beeinflusst wurden (vgl. Lames 1999). Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass diejenigen Vereine mit den besten Voraussetzungen auf sportlichen Erfolg in eine Spielzeit starten, die die aus finanzieller Sicht besten Bedingungen besitzen und das meiste Geld zur Verfügung haben.

### **2.3. Quellen und Determinanten der Klüberlöse**

Aufgrund der herausragenden Bedeutung der finanziellen Möglichkeiten eines Klubs für dessen sportliche Erfolgswahrscheinlichkeit stellt sich die Frage, welche die Erlösquellen eines Vereins sind und was die Höhe dieser Erlöse bestimmt. Generell erzielen Bundesligavereine ihre Einnahmen aus dem (Zentral-)Verkauf der TV-Übertragungsrechte ihrer Spiele, dem Abschluss von Verträgen mit Sponsoren, dem Eintrittskartenverkauf und dem Absatz von Fanartikeln (vgl. DFL 2013, S. 8). Diese können Klubs zusätzlich steigern, indem sie Prämien für Erfolge in nationalen wie internationalen Wettbewerben kassieren oder Spieler verkaufen und so Ablösezahlungen von anderen Vereinen erhalten.

Dabei fällt auf, dass die Höhe der Einnahmen in den meisten Fällen von der Zahl und der Kaufkraft der den Verein unterstützenden Fans abhängt (vgl. Buraimo/Forrest/Simmons 2007, S. 205, Vöpel 2011, S. 8). Die Anzahl der Anhänger eines Klubs und deren wirtschaftliche Kraft beeinflusst nämlich nicht nur die Höhe des Eintrittskartenabsatzes, sondern auch den

Fanartikelverkauf und das Interesse von Sponsoren (vgl. Czarnitzki/ Stadtmann 2002, S. 102). Es zeigt sich somit, dass der Markt, der einem Verein zur Verfügung steht, von entscheidender Bedeutung für die Umsatzhöhe und damit letztendlich den sportlichen Erfolg ist.

Betrachtet man die Klubs der Bundesliga, wird deutlich, dass diesen aufgrund ihrer regionalen Ansiedlung unterschiedliche Märkte zur Verfügung stehen. Diejenigen Klubs, die auf einen großen Markt und damit automatisch eine höhere Anzahl an (potentiellen) Fans zurückgreifen können, sind dabei generell im Vorteil (vgl. Borland/Macdonald 2003). Buraimo/Forrest/Simmons (2007) bezeichnen die Größe des Marktes sogar als die fundamentale Determinante wirtschaftlichen und somit letztendlich sportlichen Erfolgs (vgl. Buraimo/Forrest/Simmons 2007, S. 206).

Wichtiger als die schiere Größe in Form der Anzahl potentieller der Fans scheint jedoch das Umsatzpotential eines Marktes zu sein (vgl. Kuper/Szymanski 2012, S. 164 ff.). So sind die sportlichen Erfolgchancen der Klubs höher, die in Region oder einem Markt mit größerem Umsatzpotential beheimatet sind (vgl. El-Hodiri/Quirk 1971, S. 1313). Damit spielen auch Faktoren wie die wirtschaftliche Stärke einer Region und somit das Einkommen und die Zahlungskräftigkeit der Anhänger eine bedeutende Rolle. In Deutschland findet diesbezüglich der FC Bayern München die besten Bedingungen vor. In München haben aktuell sechs der 30 Dax-Unternehmen ihren Hauptsitz, was die wirtschaftliche Stärke dieser Region widerspiegelt. Generell zeigt eine „Landkarte der Dax-Unternehmen“ eine auffallend große Übereinstimmung mit den sportlichen Kräfteverhältnissen in Fußball-Deutschland.

Befinden sich mehrere Vereine innerhalb einer bestimmten Region und stehen somit innerhalb eines Marktes in direkter Konkurrenz zueinander, nimmt die Bedeutung des Standorts eines Klubs zwar ab, bleibt aber dennoch ein wichtiger Einflussfaktor für den wirtschaftlichen wie sportlichen Erfolg. Grundsätzlich ist die Vormachtstellung eines Klubs innerhalb seines Marktes jedoch durch hohe Eintrittsbarrieren geschützt (vgl. Buraimo/Forrest/Simmons 2007, S. 211). Eine solche ist beispielsweise der Ligamodus an sich, der jährlich eine nur begrenzte Anzahl neuer Teams in der Bundesliga erlaubt. Viele Vereine besitzen darüber hinaus eine langjährige Tradition und ein bestimmtes Image, mit dem ein Stamm von Anhängern gewonnen und gebunden werden konnte.

Dabei gilt, dass Fans einem Team sehr verbunden sind und diesem ungemein loyal gegenüberstehen (vgl. Parker/Stuart 1997). Es ist für einen Verein kaum möglich, Anhänger von anderen Klubs für sich zu gewinnen (vgl. Forrest/Simmons/Feehan 2002, S. 336). Somit

steigt die Bedeutung des Ursprungsmarktes eines Vereins zusätzlich. Jedoch konnte festgestellt werden, dass es neben der Gruppe der äußerst treuen Fans auch weitere, weniger loyale Kategorien von Anhängern gibt (vgl. Tapp/Clowes 2000, S. 1266, Mullin/Hardy/Sutton 2000). So schließen sich manche Unterstützer einem Team nur für die Zeit an, in der sportliche Erfolge vorliegen und der Klub daher erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit genießt (vgl. Tapp 2003, S. 204).

Vöpel (2007) sieht die Vereine aufgrund der Bedeutung ihres Marktes sowie ihrer Tradition einer gewissen Pfadabhängigkeit ausgesetzt, die letztlich die Erfolgchancen eines Klubs determiniert. Überwinden lässt sich diese Situation in seinen Augen lediglich durch einen großen sportlichen Erfolg („Big Push“), der den Verein auf eine neue Umsatzstufe hebt und somit Spielerneuverpflichtungen ermöglicht, mit denen man die eigentlich besser situierten Konkurrenten dauerhaft hinter sich lassen kann (vgl. Vöpel 2007, S. 6 f.).

### **3. Theoretische Analyse**

#### **3.1. Ziel, Modellbeschreibung und Vorgehen**

Heribert Bruchhagen, Vorstandsvorsitzender des Bundesligisten Eintracht Frankfurt, sieht durch die Champions League die Wettbewerbsgleichheit der Bundesliga bedroht. Die Erlösmöglichkeiten, die die Champions League bietet, seien so gut, dass sich die Teilnehmer an diesem Wettbewerb von ihren nationalen Konkurrenten dauerhaft absetzen könnten und die Bundesliga somit für den Zuschauer langweilig würde (vgl. Merx 2013). Insofern würde eine Teilnahme an der Champions League einen von Vöpel (2007) angedeuteten „Big Push“ bedeuten. Ziel dieses Papiers ist es nun zu überprüfen, inwieweit die Qualifikation zur Champions League ein Team tatsächlich auf eine neue wirtschaftliche wie sportliche Stufe heben kann und welche Folgen sie für die restlichen nationalen Teilnehmer und damit die Competitive Balance in der Bundesliga besitzt. Auf Grundlage der eben vorgestellten Literatur soll hierfür zunächst ein einfaches, anschauliches Modell erstellt werden, mit dem sich die Auswirkungen einer Champions League-Qualifikation theoretisch untersuchen lassen.

Es wurde festgestellt, dass der sportliche Erfolg eines Vereins zu großen Teilen vom Marktwert seiner Mannschaft abhängt. Unterstellt man, dass allen Klubs Manager gleicher Qualität zur Verfügung stehen und Gelder damit optimal eingesetzt werden, wird der

Marktwert seinerseits von den Einnahmen eines Klubs determiniert.<sup>1</sup> Wie im Grundlagenteil gezeigt wurde, hängen die Einnahmen vor allen Dingen von der Qualität des Marktes (Anzahl und Kaufkraft potentieller Anhänger) ab, in dem ein Verein angesiedelt ist. Die Qualität des Marktes soll im Folgenden als „strukturelle Bedingungen“ bezeichnet werden, wohingegen die Einnahmen, die durch die Champions League generiert werden können und deren Auswirkungen jetzt untersucht werden sollen, eher als „konjunkturelle Einnahmen“ zu charakterisieren sind. Diese Einnahmen entstehen zum einen durch von der UEFA direkt ausgeschüttete Prämien, aber auch durch die für die Zeit des Erfolgs gestiegene Zahl an Anhängern. Darüber hinaus kommt dem Zufallselement im Fußball eine herausragende Bedeutung zu, so dass es an dieser Stelle nicht unberücksichtigt bleiben darf.

Um dem gerecht zu werden, wird zur Modellerstellung zunächst die Variable  $EW$  eingeführt, die den *Erfolgswert* bezeichnet.  $EW_i$  beschreibt dementsprechend den Erfolgswert des Bundesligateams  $i$ . Er determiniert die Platzierung von Team  $i$  in der Abschlusstabelle einer Bundesligasaison.  $EW_i$  setzt sich dabei zusammen aus  $MW_i$  und  $ZW_i$ , dem *Marktwert* und dem *Zufallswert* einer Mannschaft:

$$EW_i = MW_i + ZW_i.$$

Der Marktwert  $MW$  einer Mannschaft  $i$  kann beschrieben werden als eine Funktion  $f$  aus den dieser Mannschaft zur Verfügung stehenden *strukturellen Bedingungen*  $SB_i$  sowie den *konjunkturellen Einnahmen*  $KE_i$  wie beispielsweise den durch eine Champions League-Teilnahme erzielten finanziellen Mitteln oder der mit ihr verbundenen Gewinnung von Erfolgfans:

$$MW_i = f(SB_i, KE_i).$$

$ZW_i$  ist eine um den Wert 0 normalverteilte Funktion, die den Erfolgswert  $EW_i$  und damit die Bedeutung des Marktwerts  $MW_i$  einer Mannschaft beeinflusst. Man kann sich  $ZW_i$  als einen Faktor vorstellen, der den Marktwerts  $MW_i$  einer Mannschaft in einem Einzelspiel wie im Gesamtverlauf einer Saison entweder erhöht oder verringert. Dabei sind für  $ZW_i$  theoretisch extrem große bzw. niedrige Werte möglich, wenn ein Klub beispielsweise durch enormes Verletzungspech geplagt wird oder bei einem Flugzeugabsturz alle seine Spieler verliert. Abgesehen von solchen Extremereignissen nimmt die Bedeutung des Zufalls im Verlauf einer Saison jedoch ab, weswegen Werte in einem bestimmten Bereich um den Wert 0 wahr-

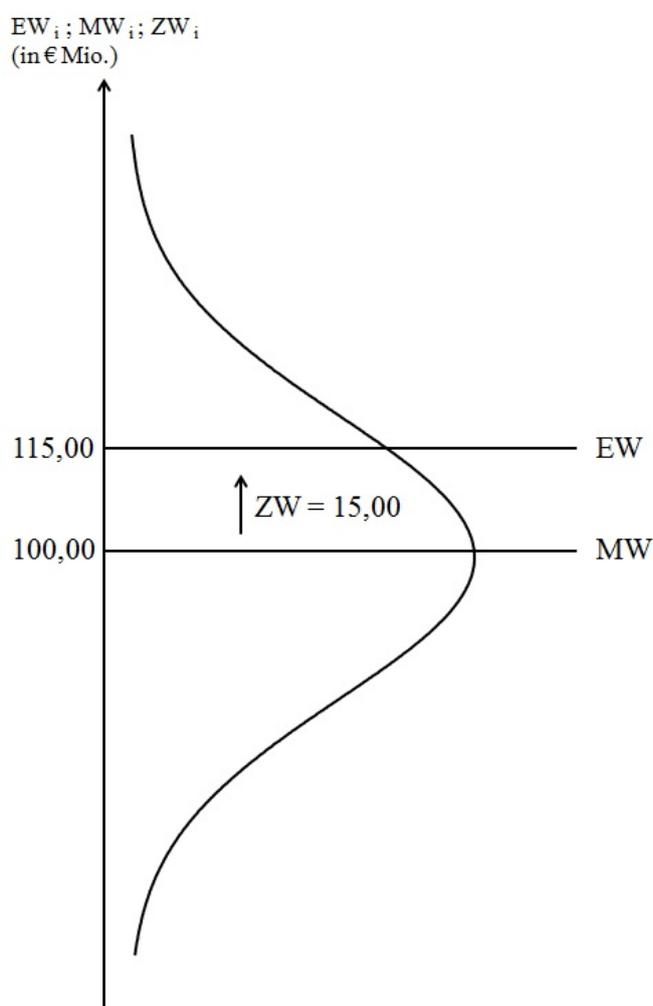
---

<sup>1</sup> Die Annahme gleicher Managementqualität wird aus Vereinfachungsgründen getroffen. In der Realität kann jedoch beobachtet werden, dass Vereinsverantwortliche unterschiedlich effizient mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen umgehen.

scheinlich sind, was durch die Verwendung einer Normalverteilungsfunktion ausgedrückt werden soll.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass ein Team mit einem bestimmten Marktwert in eine Bundesligaspielzeit startet. Zufallsereignisse beeinflussen die durch den Marktwert ausgedrückte spielerische Qualität, was letztendlich zu einem Erfolgswert führt. Bestimmt durch dessen Höhe ordnen sich die Mannschaften dann in der Saisonabschlusstabelle ein.

Grafisch lässt sich dies folgendermaßen darstellen:

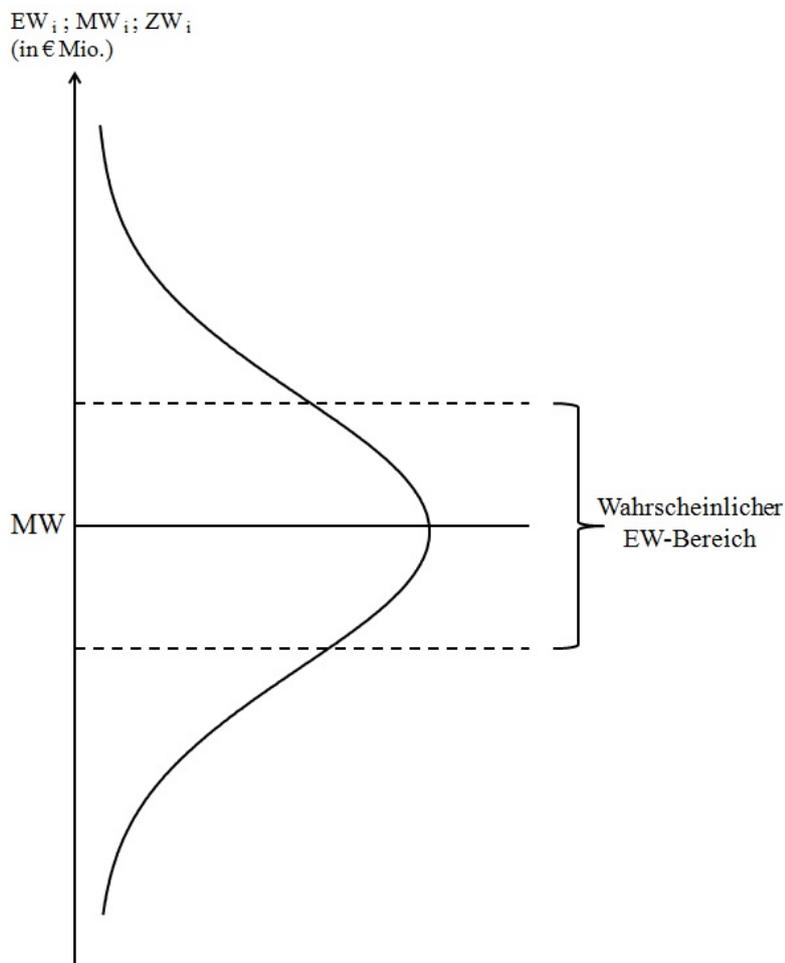


**Abbildung 1: Erfolgswert-Modell**

In Abbildung 1 hat ein Beispielteam zu Saisonbeginn einen Marktwert von 100 Mio. Euro. Dieser ist – wie eben erläutert – abhängig von den strukturellen Bedingungen sowie den konjunkturellen Einnahmen des Klubs. Im Laufe einer Spielzeit ist die Mannschaft Zufallsereignissen ausgesetzt. Im betrachteten Fall wirkt sich der Zufall positiv auf die Leistung des

Teams aus. Zufallseinflüsse sind dabei um den Marktwert eines Teams normalverteilt. In diesem Beispiel beträgt der Zufallswert 15 Mio. Euro. Zufällige Ereignisse führen hier also zu Leistungen, die über der eigentlichen Qualität des Teams liegen. Das betrachtete Beispieltteam hat somit einen Erfolgswert von 115 Mio. Euro, anhand dessen letztlich die Einordnung in der Abschlusstabelle erfolgt.

Wie bereits erwähnt, sind dabei Zufallswerte nahe des Marktwerts eines Teams wahrscheinlicher als Zufallseinflüsse, die die eigentliche Qualität einer Mannschaft radikal beeinflussen und somit zu extremen Erfolgswerten führen. Um den Marktwert einer Mannschaft existiert also ein Bereich, in welchem sich nach Berücksichtigung des Zufalls zum Saisonende mit hoher Wahrscheinlichkeit der Erfolgswert dieser Mannschaft befindet (Abbildung 2):



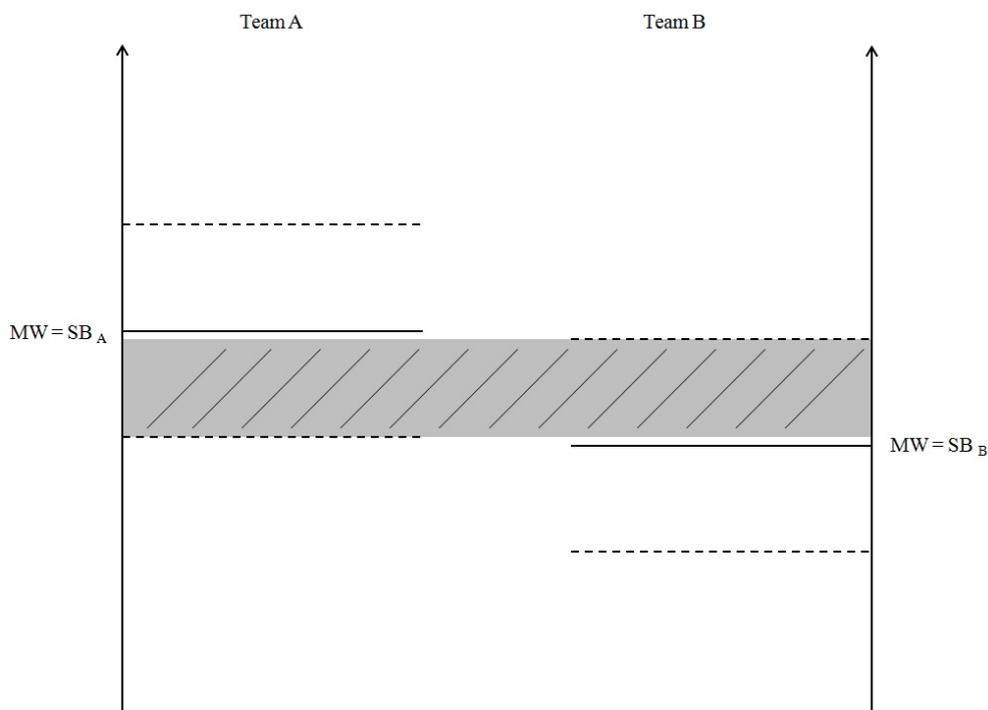
**Abbildung 2: Wahrscheinlicher Bereich des Erfolgswerts**

In der folgenden Analyse liegt der Fokus auf diesem wahrscheinlichen Erfolgswertbereich, da Extremfälle zunächst unberücksichtigt bleiben sollen. Aus Gründen der Anschaulichkeit wird

im verwendeten Modell daher die Normalverteilungsfunktion ausgeblendet und das Zufallselement lediglich durch den Wahrscheinlichkeitsbereich dargestellt.<sup>2</sup>

Untersucht werden soll nun, welche Auswirkungen eine Champions League-Teilnahme auf ein Team, dessen Positionierung in der Bundesliga und damit letztlich die Wettbewerbsausgeglichenheit besitzt. Grundsätzlich führt die Qualifikation zur Champions League in Form der *konjunkturellen Einnahmen*  $KE_i$  zu einer Erhöhung des Marktwerts für die Spielzeit der Teilnahme. Theoretisch ist ebenfalls möglich, dass eine solche Teilnahme auch eine dauerhafte Erhöhung der *strukturellen Bedingungen*  $SB_i$  (und somit des Marktwerts) nach sich zieht, indem beispielsweise Erfolgsfans zu ständigen Anhängern des Klubs werden oder Fans außerhalb seines eigentlichen Einzugsgebiets gewonnen werden können. Diese Möglichkeit wird in der Analyse in Szenario 2b berücksichtigt.

Anhand der Betrachtung der beiden fiktiven Teams A und B sollen die Auswirkungen der Champions League nun genauer untersucht werden. In Abbildung 3 ist dabei die Ausgangssituation zu Beginn der Saison 0 dargestellt:



**Abbildung 3: Ausgangssituation zu Saisonbeginn 0**

<sup>2</sup> Die Größe dieses Wahrscheinlichkeitsbereichs ist dabei vollkommen willkürlich gewählt und spielt in den nachfolgenden Ausführungen keine Rolle.

Team A kann aufgrund besserer struktureller Bedingungen auf einen qualitativ stärkeren Kader zurückgreifen. Der Marktwert von Mannschaft A liegt daher bei  $SB_A$ . Team B hingegen findet keine vergleichbaren Bedingungen vor und kommt daher auf einen niedrigeren Marktwert, der durch  $SB_B$  bestimmt wird. Für die Champions League sind in dieser Ausgangssituation beide Teams nicht qualifiziert, weswegen sich die konjunkturellen Einnahmen auf null belaufen.

Obwohl sich in Mannschaft B die schwächeren Spieler befinden, hat es die Möglichkeit, sich am Saisonende vor Team A wiederzufinden. Grund hierfür ist das Zufallselement im Fußball. Der grau schraffierte Bereich in Abbildung 3 zeigt dabei an, unter welchen Bedingungen Team B die Chance hat, in der Abschlusstabelle vor Team A zu landen. Dies ist dann der Fall, wenn Team A aufgrund zufälliger Ereignisse wie Verletzungen nicht sein eigentliches Marktwertpotential abrufen kann und Team B so weit über seinen Möglichkeiten spielt und damit letztlich einen Erfolgswert  $EW_B$  erreicht, der den Erfolgswert  $EW_A$  von Team A übertrifft. Ein seinem Marktwert  $SB_B$  entsprechender Erfolgswert würde Mannschaft B hierfür nicht ausreichen (siehe Abbildung 3).

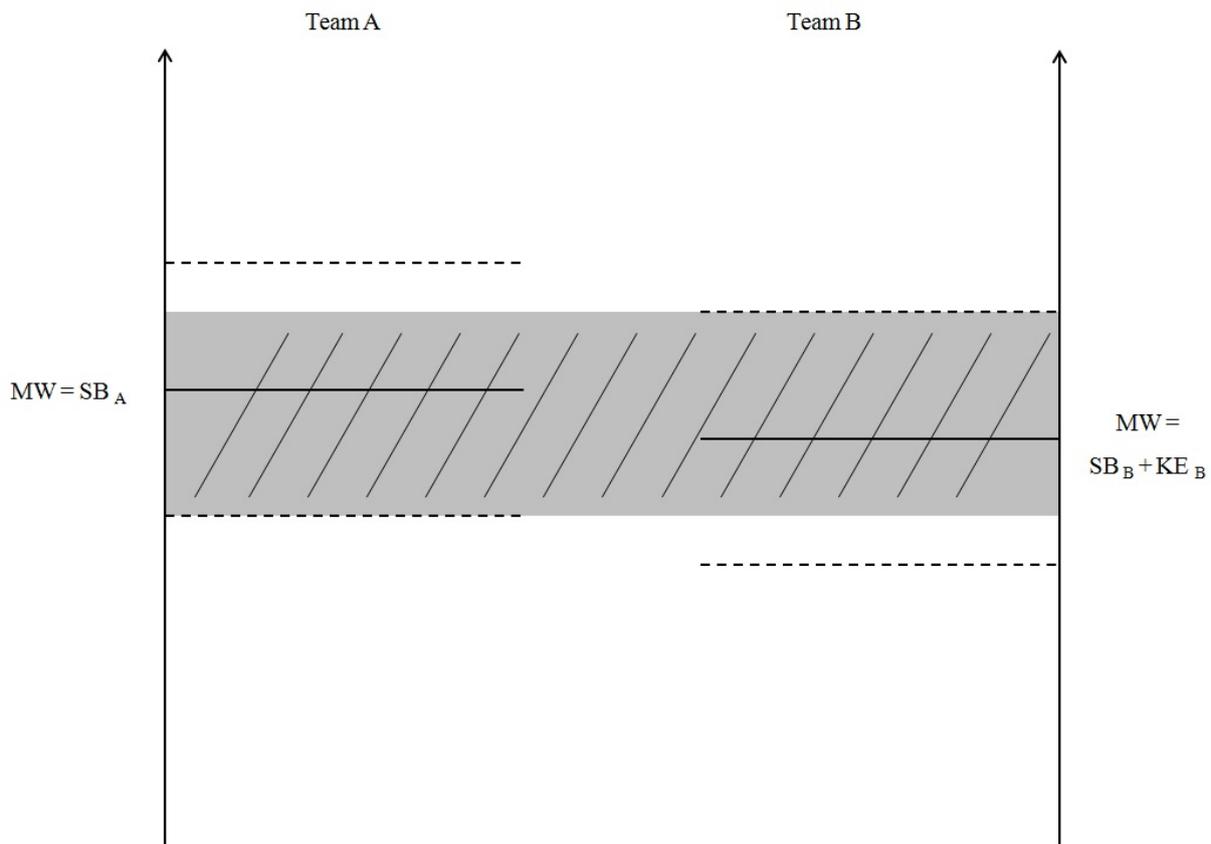
Dabei wird im Modell unterstellt, dass die Mannschaft, die am Saisonende einen höheren Erfolgswert  $EW_i$  aufweist, mit der Qualifikation zur Champions League belohnt wird, während das andere Team weiter lediglich in der Bundesliga spielt. Ausgehend von dieser Situation sollen nun drei verschiedene Saisonausgänge untersucht werden, um so Kenntnisse über die Effekte einer Champions League-Teilnahme zu gewinnen. Dabei wird jeweils analysiert, welche Auswirkungen diese betrachteten Saisonausgänge auf die Ausgangssituation zu Beginn der Folgespielzeit Saison <sup>(1)</sup> haben.

### **3.2. Auswirkungen der Champions League**

#### ***Szenario 1: $EW_A < EW_B$ (Team B qualifiziert sich für die Champions League)***

Dieses Szenario geht davon aus, dass Team B trotz schlechterer struktureller Bedingungen zum Ende der Saison 0 aufgrund zufälliger Ereignisse einen höheren Erfolgswert als Team A erzielen und so einen besseren Platz in der Abschlusstabelle erreichen konnte, der zur Teilnahme an der Champions League berechtigt.

Die Situation, mit der beide Teams in Saison 1 starten, ist in Abbildung 4 dargestellt.



**Abbildung 4: Ausgangssituation zu Saisonbeginn 1 – Szenario 1**

Die Champions League- Teilnahme ermöglicht Team B, zu den strukturellen Erlösen zusätzliche Einnahmen in Höhe von  $KE_B$  zu generieren. So erhält Team B von der UEFA Antritts- sowie Erfolgsprämien und einen gewissen Anteil am Marktpool, in dem die Einnahmen aus dem TV-Rechteverkauf gesammelt werden. Zudem kann der Verein durch die größere Anzahl an Spielen mehr Eintrittskarten verkaufen. Das gesteigerte Interesse zieht außerdem neue Fans an und steigert so sowohl den Absatz von Merchandisingprodukten als auch die Bedeutung für Sponsoren.

Das Management von Verein B investiert diese Zusatzeinnahmen vor Saisonbeginn komplett in den Spielerkader und kann so den Marktwert von Team B um den Betrag  $KE_B$  steigern (Abbildung 4). Auch, wenn es den Marktwert von Team A nicht erreichen kann, wird die Konkurrenzfähigkeit von Team B in dieser Spielzeit enorm gesteigert. Wie der grau schraffierte Bereich zeigt, ist die Chance, auch in dieser Saison vor Team A zu landen, im Vergleich zur Ausgangssituation (Abbildung 3) deutlich gestiegen. Team A darf sich demnach keine großen Negativabweichungen seines eigentlichen Leistungspotentials erlauben, wenn es die Spielzeit vor Team B beenden will. Team B hat hingegen bei schwachem Abschneiden von

Team A sogar die Möglichkeit, bei bloßer Erbringung der seinem Marktwert entsprechenden Leistung erneut in die Champions League einzuziehen. Dennoch benötigt Team B letztlich den Einfluss des Zufalls (wenn auch weniger als im Vergleich zur Ausgangssituation), um sich erneut für die Champions League zu qualifizieren.

Generell ist wahrscheinlicher, dass Team A die Saison vor Team B beendet. Der Marktwert von Team A ist auch in der dargestellten Situation höher als der von Team B und bietet somit weiterhin einen gewissen Schutz (bzw. ein Puffer) vor unerwünschten Zufallseinflüssen.

Gelingt es Team B, Team A auch diese Spielzeit hinter sich zu lassen, kann es die in Abbildung 4 dargestellte Situation aufrechterhalten. Aufgrund der grundsätzlich besseren strukturellen Bedingungen  $SB_A$  von Team A wird dies auf Dauer jedoch nicht möglich sein. Sobald Team A einen höheren Erfolgswert erzielt als Team B, muss Team B auf die durch die Champions League erzielten konjunkturellen Einnahmen  $KE_B$  verzichten. Der Marktwert  $MW_B$  passt sich dann wieder den Möglichkeiten an, die die strukturellen Bedingungen  $SB_B$  bieten.

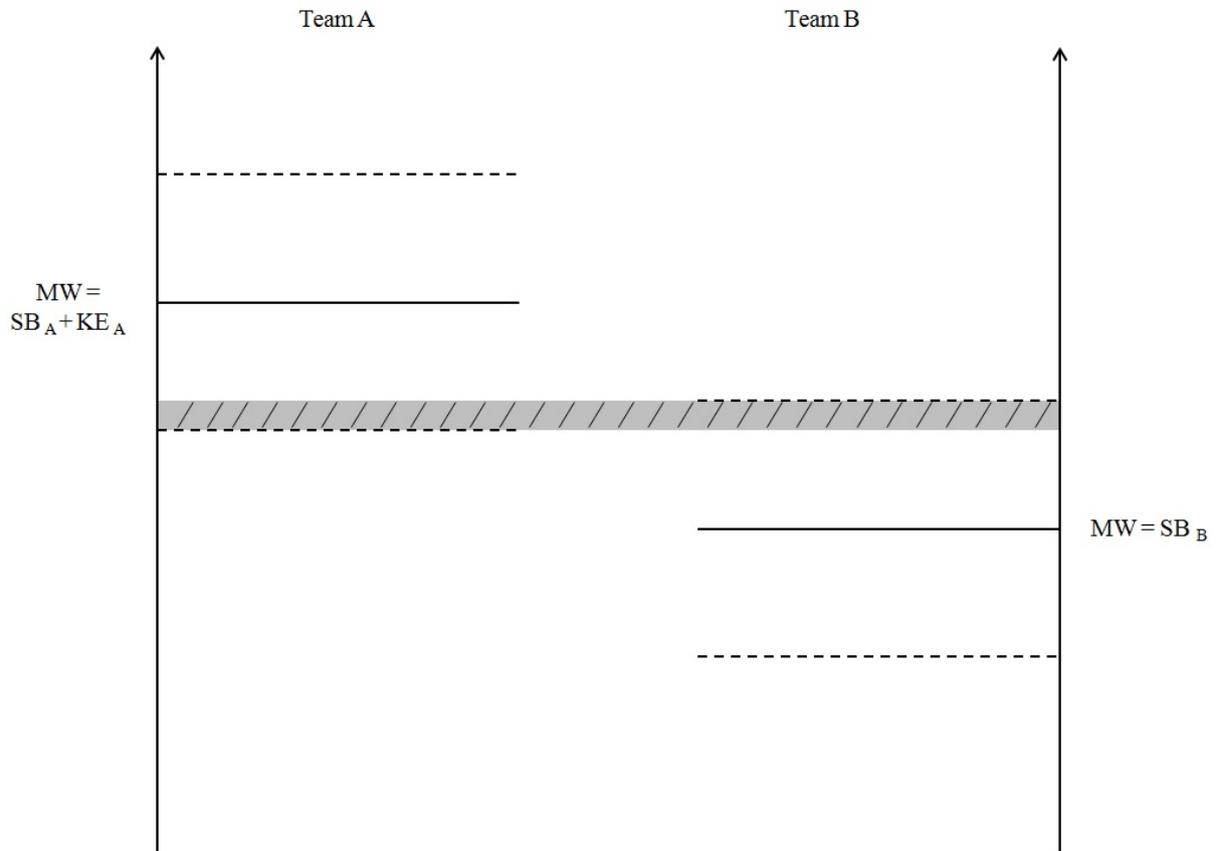
#### ***Szenario 2a: $EW_A > EW_B$ (Team A qualifiziert sich für die Champions League)***

Aufgrund besserer struktureller Voraussetzungen besitzt Team A in der Ausgangssituation (Abbildung 3) einen höheren Marktwert als Team B. Dies ist keineswegs eine Garantie für einen höheren Erfolgswert am Saisonende, erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit einer besseren Abschlussplatzierung und damit einer Qualifikation zur Champions League.

In Szenario 2a wird nun dieser wahrscheinliche Fall betrachtet. Team A erreicht einen höheren Erfolgswert als Team B und qualifiziert sich somit für die Champions League, während Team B in Saison 1 nur in der Bundesliga vertreten ist. Durch die Teilnahme an diesem internationalen Wettbewerb verschieben sich auch die Voraussetzungen der beiden Vereine und damit die Ausgangssituation für die aktuelle Spielzeit 1. Dies ist in Abbildung 5 dargestellt.

Klub A profitiert von den zusätzlichen Erlösmöglichkeiten, die ihm die Teilnahme an der Champions League bietet. Diese konjunkturellen Einnahmen  $KE_A$  führen zu einer entsprechenden Steigerung des Marktwerts  $MW_A$ , wodurch Team A seinen Qualitätsvorsprung gegenüber Team B ausbauen kann. Verein B ist somit noch mehr auf den Zufall angewiesen, wenn es am Ende einer Saison vor Verein A stehen möchte. Der Marktwert von Mannschaft A muss also stark negativ vom Zufall beeinflusst werden sowie gleichzeitig der von Mann-

schaft B stark positiv, um Verein B in dieser Spielzeit eine Qualifikation zur Champions League zu ermöglichen.



**Abbildung 5: Ausgangssituation zu Saisonbeginn 1 – Szenario 2a**

Zwar ist Team B bezüglich des sportlichen Erfolgs in Form einer Champions League-Qualifikation nun abhängiger vom Zufallselement. Dieses liegt aber weiterhin im „wahrscheinlichen Erfolgswert-Bereich“, wie er zuvor beschrieben wurde. Es wird für Team B also schwieriger, sich vor Team A zu positionieren. Eine dauerhafte Festigung dieser Wettbewerbsposition findet jedoch nicht statt.

Sobald es Team B gelingt, in der Abschlusstabelle einer Saison eine bessere Platzierung als Team A zu erreichen, wird die Ausgangssituation aus Abbildung 3 wiederhergestellt (bzw. Abbildung 4, da Team B in dem Fall von konjunkturellen Einnahmen  $KE_B$  profitiert). Klub A muss bei Verpassen einer erneuten Champions League-Qualifikation auf die von der UEFA geleisteten Prämien- und Marktpoolzahlungen verzichten. Zudem stehen dem Verein weniger Heimspiele zur Verfügung, für welche er Eintrittskarten verkaufen kann. Erfolgfans wenden

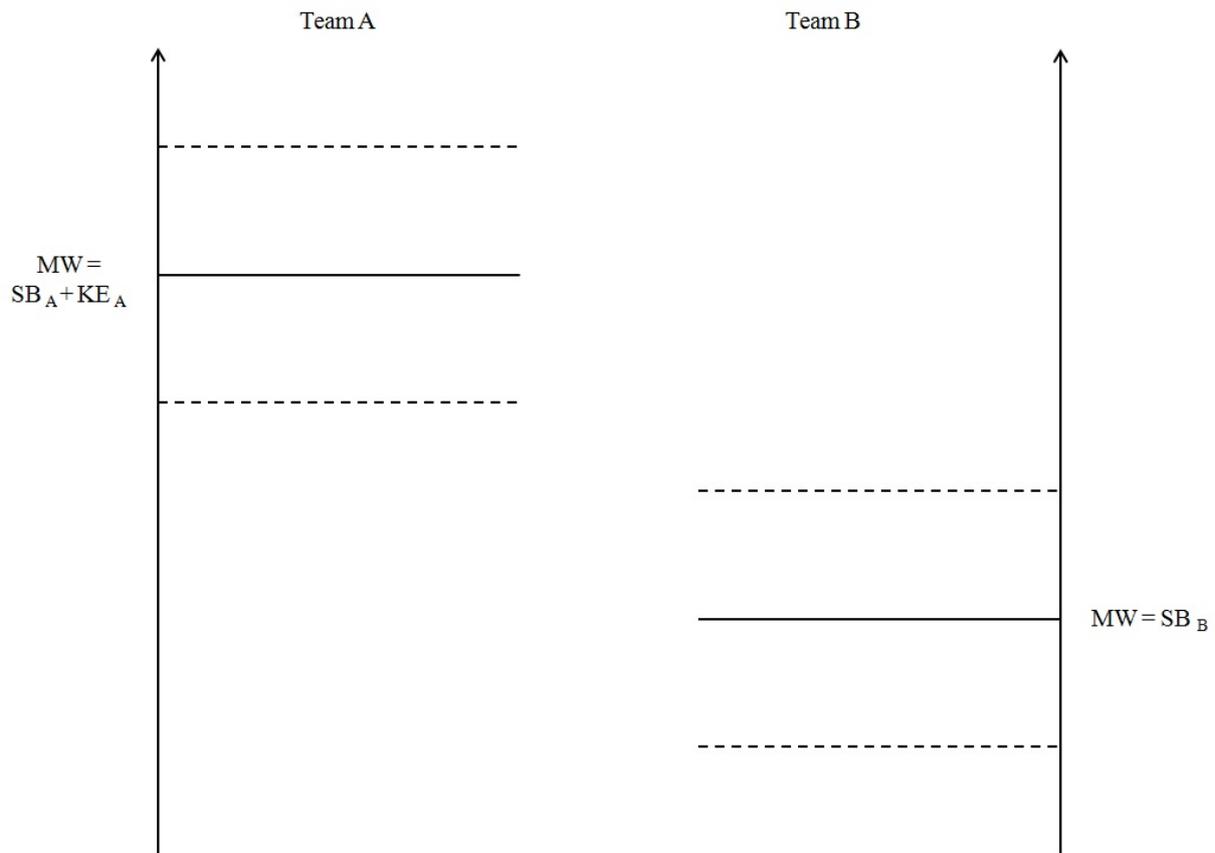
ihr Interesse von Team A ab und wenden sich aktuell aufregenderen Mannschaften zu. Insofern hängt die sportliche Qualität von A dann wieder von den strukturellen Bedingungen  $SB_A$  ab.

***Szenario 2b:  $EW_A \gg EW_B$  (Team A qualifiziert sich ständig für die Champions League)***

In den ersten beiden Szenarien wurde davon ausgegangen, dass einem Verein bei Verfehlen einer erneuten Champions League-Qualifikation die konjunkturellen Einnahmen wegbrechen und dieser in Bezug auf seinen Marktwert auf die ihm gegebenen strukturellen Bedingungen zurückfällt. Dies lag insbesondere daran, dass es weder Team A noch Team B gelang, trotz Champions League-Teilnahme seine eigene Qualität so sehr zu erhöhen beziehungsweise den Einfluss des Zufalls so sehr zu minimieren, dass eine regelmäßige Qualifikation und damit die Festigung des Wettbewerbsvorsprungs gegenüber dem anderen Klub möglich wäre. Bezogen auf das Modell bedeutet das, dass es kein Team schaffen konnte, seinen Marktwert durch die Champions League so sehr zu steigern, dass es seinen wahrscheinlichen Erfolgswertbereich außerhalb des wahrscheinlichen Erfolgswertbereichs des Kontrahenten platziert.

Genau dieser Fall soll nun in Szenario 2b betrachtet werden (Abbildung 6). Durch die Teilnahme an der Champions League gelingt es hier Team A, seinen Marktwert so sehr zu steigern, dass sein Erfolgswertbereich außerhalb der Reichweite von Team B liegt. Selbst, wenn Team A negativ von Zufallseinflüssen beeinflusst wird und Team B begünstigt, ist der Erfolgswert  $EW_B$  von Team B kleiner als der Erfolgswert  $EW_A$  von Team A. Verein A kann dann dauerhaft mit den konjunkturellen Einnahmen  $KE_A$  planen und somit seinen Marktwertvorsprung und damit die Wettbewerbsposition halten, da es nicht befürchten muss, von Verein B überholt zu werden und sich somit nicht für die Champions League zu qualifizieren.

Eine solche Situation kann durch die UEFA Champions League selbst nur aus zwei Gründen verursacht werden: Zum einen ist es möglich, dass die Gelder, die Klubs durch die Qualifikation für die Champions League erhalten, eine Höhe erreichen, die es möglich macht, den Marktwert eines Teams so zu erhöhen wie in Abbildung 6 dargestellt. Von der UEFA gezahlte Teilnahme-, Erfolgs- und Marktpoolprämien sowie Erlöse aus dem Ticketverkauf, dem Merchandising sowie dem Sponsoring würden in diesem Fall ein Niveau erreichen, mit dem die spielerische Qualität des Kaders so sehr gesteigert werden könnte, dass ein Vorbeiziehen der Konkurrenz an dem nun gestärkten Team selbst bei günstigen Zufallsumständen nicht mehr zu realisieren wäre.



**Abbildung 6: Ausgangssituation zu Saisonbeginn 1 – Szenario 2b**

Zum anderen ist auch denkbar, dass eine Champions League-Teilnahme Einfluss auf die strukturellen Bedingungen  $SB_i$  eines Klubs ausübt und diese dauerhaft erhöht. Durch die internationalen Auftritte könnten beispielsweise Anhänger im Ausland gewonnen werden, die sich dauerhaft für den Verein begeistern und so die strukturellen Einnahmen steigern. Generell gilt dies für alle Mannschaften und damit für Team A genauso wie für Team B. Eine Gefährdung in Form einer Verfestigung der Wettbewerbsposition würde sich allerdings dann einstellen, wenn entweder die strukturellen Bedingungen  $SB_i$  eines Teams bereits durch eine einmalige Teilnahme an der Champions League einen extremen Anstieg erfahren würden oder wenn sich ein Team ungewöhnlich häufig nacheinander qualifizieren könnte.

### **3.3. Erkenntnisse aus der theoretischen Analyse**

Die Analyse der Szenarien 1 und 2a lässt den Schluss zu, dass die Champions League durchaus negative Auswirkungen auf die Competitive Balance der Bundesliga besitzen kann. Dies gilt insbesondere für die Saisonkomponente. Generell wird diese durch die strukturellen Bedingungen  $SB_i$  der einzelnen Vereine bestimmt. Durch die Champions League fließt zusätz-

liches Geld in die Vereinskasse. Dies hat unter der Annahme effizienten Handelns der Klubverantwortlichen einen steigenden Marktwerte zur Folge, was die Startvoraussetzungen und damit die Erfolgswahrscheinlichkeiten der Vereine innerhalb einer Saison beeinflusst. Manche Mannschaften werden somit den Abstand zu ihren Konkurrenten vergrößern können, worunter der Spannungsgrad in der Bundesliga leidet.

Auch die Teamkomponente der Competitive Balance wird negativ durch die Champions League beeinflusst, wobei eine Champions League-Teilnahme für einzelne Teams keine Garantie für dauerhaften Erfolg oder eine fortwährende Festigung der Wettbewerbsposition darstellt. Auch hier spielen viel mehr die strukturellen Bedingungen der Vereine eine besondere Rolle, die über die langfristige Platzierung der Klubs entscheiden.

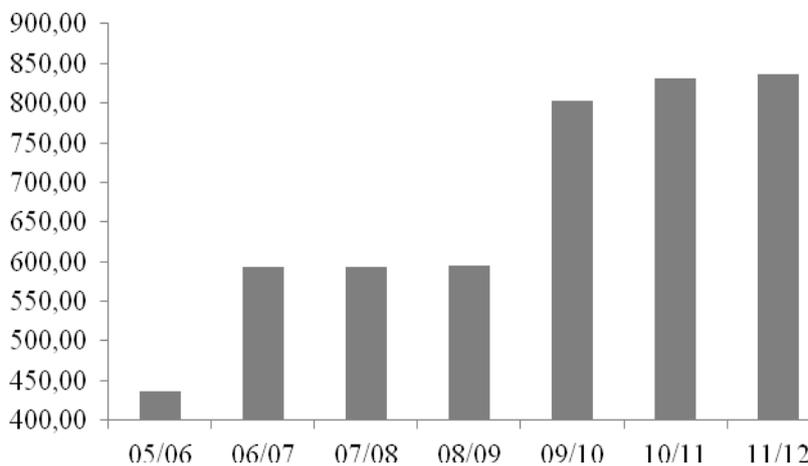
Eine Champions League-Teilnahme führt zwar grundsätzlich zu einer Erhöhung des Marktwerts eines Teams und verschlechtert somit die Chancen anderer Teams, auf einen der Champions League-Plätze in der Bundesliga vorzustoßen, was tendenziell die Abwechslung erfolgreicher Mannschaften in der Liga reduzieren sollte. Einzelne Vereine können davon langfristig allerdings kaum profitieren. Dies liegt insbesondere daran, dass eine jährliche Qualifikation für diesen Wettbewerb vonnöten ist, um das durch den höheren Marktwert gesteigerte Kostenniveau dauerhaft und nachhaltig tragen zu können (vgl. Partosch 2013).

Qualifiziert sich beispielsweise ein Verein mit schlechten strukturellen Bedingungen  $SB_i$  für die Champions League, erhöhen die ihm nun zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel seine Wettbewerbsfähigkeit und so seine Erfolgchancen in der Bundesliga. Sobald jedoch die Champions League nicht mehr erreicht wird und die zusätzlichen Einnahmen ausbleiben, fällt der Klub auf sein ursprüngliches Niveau zurück. Ein Verein mit besseren strukturellen Bedingungen kann durch eine Champions League-Qualifikation hingegen seinen Vorsprung gegenüber nachfolgenden Teams ausbauen und so die Wahrscheinlichkeit verringern, von diesen sportlich überholt zu werden. Allerdings spielt insbesondere der Zufall im Fußball eine so große Rolle, dass eine dauerhafte Teilnahme eines Klubs äußerst unwahrscheinlich ist. Somit kann auch ein solcher Verein nicht dauerhaft von der Champions League profitieren, sondern bezieht seine Vorteile langfristig vor allen Dingen aus seinen strukturellen Bedingungen. Mehrjährige Phasen, in denen sich ein Team in der Spitzengruppe der Bundesliga etablieren kann, sind allerdings keineswegs ausgeschlossen.

Anders könnte sich dies in Szenario 2b verhalten. Hier wurde der Fall betrachtet, dass eine Champions League-Teilnahme einem Verein solche Vorteile verschafft und die Auswir-

kungen des Zufalls und anderer Einflüsse derart reduziert, dass sich dieser dauerhaft von den Konkurrenzteams absetzen kann. Als eine mögliche Ursache wurden hierfür zu hohe Erlösmöglichkeiten durch die Champions League genannt. Die reale Bedeutung der Champions League für die Saisoneinnahmen eines Klubs wurden in dieser Arbeit bereits angesprochen. Trotzdem gelang es keinem Bundesligateam, sich in jeder der seit Einführung des neuen Champions League-Modus im Jahr 2003 gespielten Saison für diesen Wettbewerb zu qualifizieren. Selbst Bayern München, das sich in zehn von elf möglichen Fällen qualifizierte, konnte mithilfe der Champions League nicht auf eine solche Stufe gehoben werden, die eine sichere jährliche Teilnahme erlaubte. Die sportliche Vormachtstellung des Vereins ist in Deutschland dennoch unbestritten. Die Erlangung und Erhaltung dieser Position ist jedoch vorrangig auf die exzellenten strukturellen Bedingungen  $SB_i$  von Bayern München zurückzuführen. Sie wird allerdings durch die Champions League- Erlöse erheblich erleichtert.

Allerdings nahmen die von der UEFA an die Champions League- Teilnehmer ausgeschütteten Prämien im Laufe der Zeit stetig zu (siehe Abbildung 7). Ein weiterer Anstieg kann daher durchaus eine stärkere Beeinflussung der Competitive Balance nach sich ziehen. Eine Beobachtung der zukünftigen Entwicklung dieser Zahlungen ist daher erforderlich.



**Abbildung 7: Ausschüttungsbeträge der UEFA an die Champions League-Teilnehmer in den Spielzeiten 2005/06 bis 2011/12 (in Mio. Euro)**

Die andere genannte mögliche Ursache, die einem Klub bei einer Champions League-Qualifikation langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen könnte, ist eine Verbesserung der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  in Folge der Teilnahme an diesem Wettbewerb. Nimmt man

an, ein möglicher Anstieg der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  ist für alle Mannschaften gleich groß, so wäre die Teamkomponente der Competitive Balance (und damit die Abwechslung in der Bundesliga) zumindest langfristig nicht in Gefahr, da sich eine Verbesserung der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  eines Teams im Laufe der Zeit bei Qualifikation eines anderen Teams ausgleichen würde. Ein Risiko bestünde jedoch, wenn ein Verein durch mehrmalige aufeinanderfolgende Teilnahme ein so hohes  $SB_i$  erreichen würde, dass sein Vorsprung gegenüber den Konkurrenten uneinholbar wäre. Selbiges gilt für den Fall, dass die  $SB_i$  bereits nach einmaliger Qualifikation enorm steigen. Auch hier zeigt die Historie jedoch, dass dies nicht der Fall ist und sich kein Team derart entwickeln konnte, um durchgehend an der Champions League teilzunehmen. An dieser Stelle kann wieder der FC Bayern München genannt werden, der als erfolgreichster Verein Deutschlands in der Spielzeit 2007/08 den Einzug in die Champions League verpasste und in der Spielzeit 2011/12 die Playoff-Runde bestreiten musste. Dem SV Werder Bremen, der in den Saisons 2004/05 bis einschließlich 2008/09 fünf Mal in Folge für die Champions League qualifiziert war, gelang es ebenfalls nicht, diese sportliche Position zu festigen und sich durch eine Verbesserung der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  von der Konkurrenz abzusetzen. Vielmehr konnte der Verein nach einer schwächeren Spielzeit, in der die Teilnahme am internationalen Wettbewerb verpasst wurde, das erreichte Niveau nicht halten und musste seine Personalkosten und damit die Spielerqualität seinen nun schlechteren strukturellen Voraussetzungen anpassen. Auf diese Problematik wies auch der aktuelle Geschäftsführer Werder Bremens, Thomas Eichin, hin, als er erklärte, dass in Bremen zu Champions League-Zeiten Spielerverträge verlängert und Gehälter angehoben wurden, die bei Nicht-Qualifikation für den Verein nicht mehr zu stemmen wären, weswegen nun kreative Lösungen in der Spieler- und Transferpolitik gefragt seien (siehe Wetjen 2013).

Ist der eventuelle Anstieg der strukturellen Bedingungen  $SB_i$  bei Qualifikation zur Champions League von Team zu Team hingegen unterschiedlich groß, so ist davon auszugehen, dass diejenigen Klubs stärker profitieren, die bereits über bessere strukturelle Voraussetzungen verfügen (andernfalls könnte die Champions League gar zu einer Verbesserung der Competitive Balance führen). Eine mögliche Festigung der Wettbewerbsposition liegt dann jedoch wieder in den strukturellen Bedingungen  $SB_i$  begründet.

Generell gilt also, dass sich Vereine regelmäßig für die Champions League qualifizieren müssen, um die finanziellen Vorteile dauerhaft nutzen zu können. Nur bei ständiger Qualifikation derselben Teams würde die Champions League zu einer dauerhaften Festsetzung dieser weniger Teams an der Bundesligaspitze führen und somit die Teamkomponente der Competi-

tive Balance langfristig in einem großen Maß gefährden. Bereits eine einmalige Nicht-Teilnahme eines Vereins stellt allerdings das ursprüngliche Qualitätsverhältnis dieses Klubs zu nachfolgenden Teams wieder her.

## **4. Empirische Analyse**

### **4.1. Ziel, Vorgehen und Datensatz**

Nachdem im vorigen Abschnitt der Einfluss der Champions League auf die Competitive Balance der Bundesliga anhand eines theoretischen Modells analysiert wurde, sollen nun einige empirische Untersuchungen zusätzliche Erkenntnisse liefern und das Wissen über die Auswirkungen der Champions League vertiefen. Gleichzeitig dienen die Ergebnisse des empirischen Teils dazu, die Argumentationen des theoretischen Modells zu überprüfen und mögliche Abweichungen zur Realität aufzudecken. Grundsätzlich soll untersucht werden, inwiefern sich die Competitive Balance der Bundesliga im Zeitablauf verändert hat. Hierbei wird wieder zwischen der Saisonkomponente und der Teamkomponente der Competitive Balance unterschieden, um sowohl den Spannungsgrad innerhalb einer Spielzeit als auch die Abwechslung über mehrere Saisons hinweg zu berücksichtigen.

Um ein möglichst umfassendes Bild über die Auswirkungen der Champions League auf die Competitive Balance gewinnen zu können, werden in der folgenden Untersuchung mehrere unterschiedliche Maße und Indikatoren verwendet, die an entsprechender Stelle im Detail vorgestellt werden. Generell bieten sich zur Überprüfung der Wettbewerbsausgeglichenheit einer Liga unterschiedliche Maße an, wobei für diese Studie diejenigen ausgewählt werden, die zur Analyse der Saison- und der Teamkomponente am geeignetsten erscheinen (vgl. Goossens 2006, S. 85 ff.).

Grundlage der Untersuchung bilden dabei Tabellendaten der 1. Fußball-Bundesliga von 1992/93 bis 2012/13.<sup>3</sup> In Abhängigkeit des gewählten Maßes werden ein unterschiedlicher Zeitraum betrachtet sowie verschiedene Zielgrößen (Punktequote, Ränge) verwendet, worauf im Verlauf der Analyse jeweils explizit hingewiesen wird.

### **4.2. Empirische Analyse der Saisonkomponente**

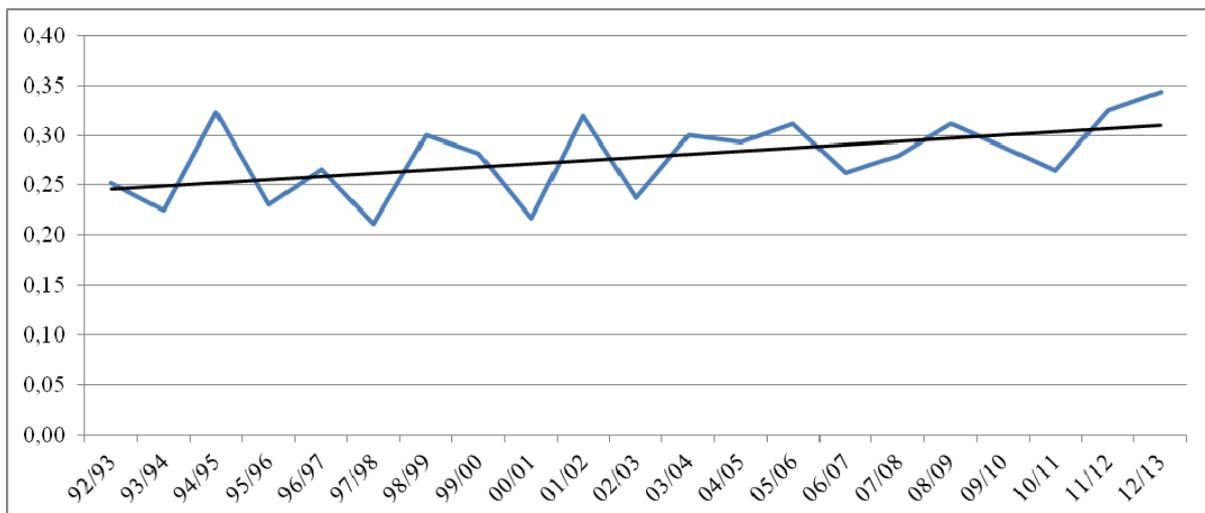
Wie bereits im Grundlagenteil dieses Kapitels beschrieben, bezieht sich die Saisonkomponente der Competitive Balance auf Leistungsunterschiede zwischen den Mannschaften inner-

---

<sup>3</sup> Die Daten entstammen der Website des Kicker Sportmagazins.

halb einer Saison (vgl. Pfeiffer/Hovemann 2007, S. 17). Eine Möglichkeit, diese Form der Competitive Balance zu messen, liegt in der Berechnung der Standardabweichung der erzielten Punkte aller Teams innerhalb einer Spielzeit. Ist die Abweichung der einzelnen Teams vom Mittelwert der erzielten Punkte aller Mannschaften gering, kann von einer ausgeglichenen Liga ausgegangen werden. Gibt es hingegen Vereine, die mit ihrer Punktzahl weit vom Mittelwert abweichen, und ist die Standardabweichung somit groß, liegt eine niedrige Ausgeglichenheit in der Liga vor (vgl. Goossens 2006, S. 86).

In Abbildung 8 ist die Entwicklung der Standardabweichung abgetragen. Um die einzelnen Spielzeiten untereinander vergleichbar zu machen, wird dabei jeweils der Koeffizient der Standardabweichung verwendet.<sup>4</sup> Es zeigt sich, dass der Koeffizient der Standardabweichung im Laufe der Zeit zunimmt. Der Punkteabstand einzelner Mannschaften zum Mittelwert der Bundesliga steigt demnach im Zeitablauf, was gleichbedeutend mit einer Abnahme der Competitive Balance ist.



**Abbildung 8: Entwicklung des Koeffizienten der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams in den Spielzeiten 1992/93 bis 2012/13**

Unterzieht man nun die Werte der Koeffizienten vor der Spielzeit 2003/04, in welcher der bis heute geltende Modus der Champions League eingeführt wurde, einem Vergleich mit den Werten nach dieser Saison, so kann mithilfe eines t-Tests festgestellt werden, dass ein

<sup>4</sup> Koeffizient der Standardabweichung = Standardabweichung/Mittelwert.

signifikanter Unterschied dieser beiden Zeiträume bezüglich der Koeffizienten der Standardabweichung vorliegt (Tabelle 1 und 2).

**Gruppenstatistiken**

	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Koeffizient der Standardabweichung	vor CL	11	,260240545	,0406416804	,0122539277
	nach CL	10	,297972880	,0258383896	,0081708162

**Tabelle 1: Gruppenstatistiken zum t-Test „Koeffizient der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams“ vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

**Test bei unabhängigen Stichproben**

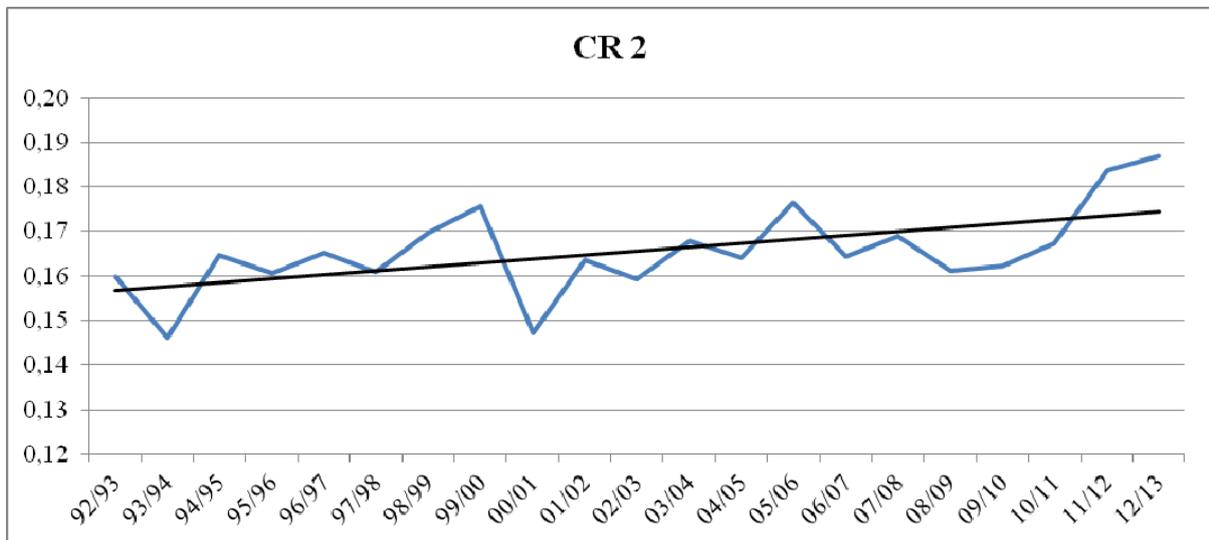
		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Signifikanz	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Koeffizient der Standardabweichung	Varianzen sind gleich	3,644	,071	-2,508	19	,021	-,0377323345	,0150445483
	Varianzen sind nicht gleich			-2,562	17,111	,020	-,0377323345	,0147282376

**Tabelle 2: t-Test „Koeffizient der Standardabweichung der erzielten Punkte der Bundesligateams“ vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

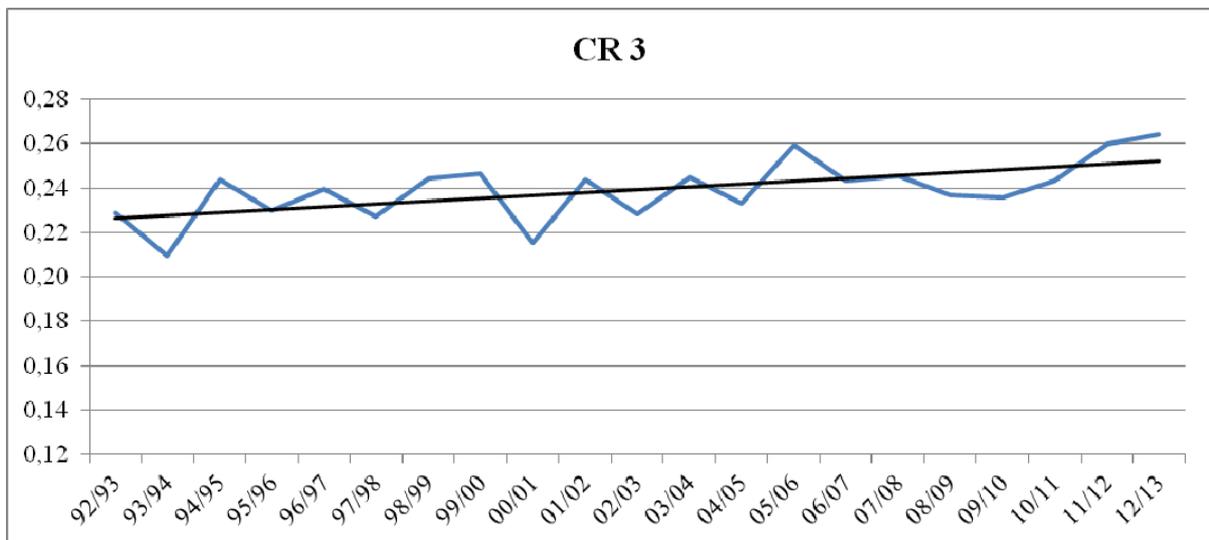
Vor Einführung des aktuellen Champions League-Modus war der Punkteabstand einzelner Teams zum Mittelwert der Bundesliga signifikant geringer als danach. Die Competitive Balance der Liga hat somit im Zeitablauf deutlich abgenommen.

Seit 2003/04 zogen durchgehend zwei, in den meisten Fällen sogar drei deutsche Mannschaften in die Champions League ein. Insofern soll nun zusätzlich geprüft werden, inwieweit sich der Abstand der beiden (bzw. drei) Topplatzierten vom Rest der Liga im Betrachtungszeitraum entwickelte. Ein geeignetes Maß hierfür stellt die Konzentrationsrate ( $CR_i$ ) dar, welche zusätzliche Informationen über die Saisonkomponente der Competitive Balance liefert. Die Konzentrationsrate  $CR_i$  gibt an, welcher Anteil der in einer Liga insgesamt erzielten Punktzahl auf die Gruppe bestehend aus den  $i$  ersten Teams entfällt („Punktequote“). Je größer beispielsweise die Punktzahl, die die beiden Topplatzierten einer

Saison im Vergleich zur Gesamtpunktzahl der Liga erzielten, desto niedriger ist die Ausgeglichenheit zwischen diesen Teams und den übrigen Mannschaften (siehe Abbildung 9 und für die Top 3 Abbildung 10).



**Abbildung 9: Entwicklung der Konzentrationsrate CR 2 in den Spielzeiten 1992/93 bis 2012/13**



**Abbildung 10: Entwicklung der Konzentrationsrate CR 2 in den Spielzeiten 1992/93 bis 2012/13**

Die beiden Abbildungen zeigen, dass der Anteil sowohl der beiden Bestplatzierten als auch der Top-3-Teams der Saisonabschlusstabelle an der Gesamtpunktzahl der Bundesliga im

Laufe der Jahre gewachsen ist. Vereinten die beiden Topklubs der Spielzeit 1992/93 etwa 16 Prozent der erzielten Punkte aller Teams auf sich, so kletterte dieser Wert in der Saison 2012/13 auf beinahe 19 Prozent. Ein ähnlicher Anstieg zeigt sich, wenn man zusätzlich den Drittplatzierten betrachtet. Betrug der Anteil der Punktesumme der besten drei Mannschaften in Abschlusstabelle der Saison 1992/93 etwa 23 Prozent, stieg er bis zur Spielzeit 2012/13 auf ca. 26,5 Prozent. Dieser Leistungsanstieg der besten zwei (beziehungsweise drei) Mannschaften einer Saison soll durch einen t- Test genauer untersucht werden (siehe Tabelle 3 und 4).

#### Gruppenstatistiken

	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
CR2	vor CL	11	,16113555	,008621414	,002599454
	nach CL	10	,17030100	,008981264	,002840125
CR3	vor CL	11	,23242227	,012348464	,003723202
	nach CL	10	,24654220	,010876025	,003439301

**Tabelle 3: Gruppenstatistiken zu den t-Tests der Variablen Konzentrationsrate 2 und Konzentrationsrate 3 vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

#### Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Signifikanz	t	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
CR2	Varianzen sind gleich	,255	,619	-2,385	19	,028	-,009165455	,003842246
	Varianzen sind nicht gleich			-2,381	18,629	,028	-,009165455	,003850126
CR3	Varianzen sind gleich	,286	,599	-2,768	19	,012	-,014119927	,005100810
	Varianzen sind nicht gleich			-2,786	18,987	,012	-,014119927	,005068632

**Tabelle 4: t-Tests der Variablen Konzentrationsrate 2 und Konzentrationsrate 3 vor und nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus**

Es wird deutlich, dass sich der Anteil der erreichten Punkte der besten Mannschaften einer Saison an der Gesamtpunktzahl aller Teams seit der Einführung des aktuellen Champions League-Modus signifikant erhöht hat. Dies gilt sowohl für die zwei besten Mannschaften

einer Spielzeit als auch bei Berücksichtigung des Drittplatzierten.<sup>5</sup> Sowohl bei Betrachtung der Standardabweichung der erzielten Punkte der einzelnen Mannschaften vom Bundesligamittelwert als auch bei der Untersuchung der Konzentrationsraten 2 und 3 wird somit ein Rückgang der Saisonkomponente der Competitive Balance in der Fußball-Bundesliga deutlich.

Inwiefern die Champions League Ursache für die Abnahme der Wettbewerbsausgeglichenheit ist, bleibt dabei allerdings unklar. Bisher konnte lediglich festgestellt werden, dass der Vorsprung der Bestplatzierten einer Bundesligasaison gegenüber den Verfolgern im Laufe der Zeit größer wurde. Ein Zusammenhang mit der Champions League setzt dabei voraus, dass diejenigen Teams, die ihre Konkurrenten im Rahmen einer Spielzeit distanzieren, in irgendeiner Weise von der Champions League profitieren. Um dies zu überprüfen, soll nun untersucht werden, wie sich die Leistungen der bestplatzierten Teams einer Spielzeit in der Folgesaison entwickelten. Konkret soll analysiert werden, wie groß die Punktequote in Saison  $t$  derjenigen Mannschaften ist, die in der Vorsaison  $t-1$  die ersten beiden (beziehungsweise drei) Plätze belegten. Ab der Spielzeit 2003/04 konnten diese Teams nämlich mit ihrer Teilnahme gegebenenfalls die Vorteile des neuen Champions League-Modus ausnützen, was ihre Punktequote in der Bundesliga im Vergleich zu der Zeit vorher steigen lassen sollte.

#### Gruppenstatistiken

	Spielzeit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Punktequote in $t$ der Top 2 aus ( $t-1$ )	vor CL	10	,14665020	,016600400	,005249507
	nach CL	10	,15167390	,018350761	,005803020
Punktequote in $t$ der Top 3 aus ( $t-1$ )	vor CL	10	,20988520	,019155150	,006057390
	nach CL	10	,21917240	,026617104	,008417067

**Tabelle 5: Gruppenstatistiken zu den t-Tests der Variablen „Punktequote in Saison  $t$  der Top 2 aus Saison  $t-1$ “ und „Punktequote in Saison  $t$  der Top 3 aus Saison  $t-1$ “**

Aus Tabelle 5 wird ersichtlich, dass diejenigen Teams, die in der Spielzeit  $t-1$  zur Spitzengruppe der Bundesliga zählten, den Anteil ihrer erzielten Punkte an der Gesamt-

<sup>5</sup> Auch bei isolierter Betrachtung der Leistungen des jeweils Drittplatzierten einer Spielzeit ist ein signifikanter Anstieg der erreichten Punktzahl im Verhältnis zur Gesamtpunktzahl des Rests der Liga festzustellen. Dieser wuchs von durchschnittlich 7,13 Prozent auf 7,62 Prozent. Die durchschnittliche Punktzahl selbst stieg von durchschnittlich 59,55 auf 64,10.

punktzahl aller Teams in Spielzeit  $t$  im Durchschnitt steigern konnten. Die in einer Saison erfolgreichen Mannschaften erzielen also mittlerweile in der Folgesaison im Durchschnitt bessere Ergebnisse als früher. Allerdings muss zusätzlich getestet werden, ob sich diese Verbesserung als signifikant erweist.

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit				
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
Punktequote in t der Top 2 aus (t-1)	Varianzen sind gleich	,145	,708	-,642	18	,529	-,005023700	,007825111
	Varianzen sind nicht gleich			-,642	17,822	,529	-,005023700	,007825111
Punktequote in t der Top 3 aus (t-1)	Varianzen sind gleich	,673	,423	-,896	18	,382	-,009287200	,010370101
	Varianzen sind nicht gleich			-,896	16,351	,383	-,009287200	,010370101

**Tabelle 6: t-Tests der Variablen „Punktequote in Saison  $t$  der Top 2 aus Saison  $t-1$ “ und „Punktequote in Saison  $t$  der Top 3 aus Saison  $t-1$ “**

Tabelle 6 zeigt, dass der Anstieg des Anteils der Punktzahl der zwei (drei) besten Mannschaften aus der Vorsaison an der Gesamtpunktzahl aller Teams in der aktuellen Saison nicht signifikant ist. Die topplatzierten Teams einer Spielzeit holen in der Folgesaison demnach nicht signifikant mehr Punkte als früher, was darauf hindeutet, dass der Rückgang der Saisonkomponente der Competitive Balance nicht in der Champions League begründet liegt. Vielmehr sorgen vor allem Mannschaften für eine signifikante Steigerung der Konzentration der Punkte bei den Spitzenteams einer Saison, die nicht in der Champions League aktiv sind (und demnach im Vorjahr nicht zu den besten zwei oder drei Teams der Liga zählten).

### 4.3. Empirische Analyse der Teamkomponente

Um die Entwicklung der Competitive Balance beurteilen zu können, muss neben der Saisonkomponente auch die Teamkomponente untersucht werden. Hierbei geht es darum, zu analysieren, ob einzelne Mannschaften von Spielzeit zu Spielzeit stets auf den gleichen Plätzen in der Abschlusstabelle landen und so ihre Leistungen regelmäßig reproduzieren können oder ob Schwankungen vorliegen. Mit der Teamkomponente kann somit die Abwechslung des Wettbewerbs über mehrere Jahre beschrieben werden. Je größer die Leistungsschwankungen

einzelner Teams im Zeitablauf und je mehr Unterschiede in der Konstellation der Mannschaften an der Tabellenspitze oder im Abstiegskampf, desto höher ist die Wettbewerbsausgeglichenheit der Liga.

Einen ersten Eindruck über die Entwicklung der Teamkomponente liefert die Betrachtung der Anzahl derjenigen Mannschaften, die in einem bestimmten Zeitraum Deutscher Meister wurden oder einen der vorderen Plätze der Abschlusstabelle belegten. Je mehr Mannschaften dabei eine Spitzenposition erreichen konnten, desto größer war die Competitive Balance im betrachteten Zeitraum.

	<b>1993/94 - 2002/03</b>	<b>2003/04 - 2012/13</b>
<b>Deutsche Meister</b>	3	5
<b>Top 2</b>	7	6
<b>Top 3</b>	10	8
<b>Top 5</b>	14	14

**Tabelle 7: Anzahl der Teams, die im Zeitraum von 1993/94 bis 2002/03 und 2003/03 bis 2012/13 die Spitzenpositionen der Bundesliga-Abschlusstabelle erreichen konnten**

Um zwei Zeiträume sinnvoll miteinander vergleichen zu können, müssen diese die gleiche Größe besitzen. Insofern zeigt Tabelle 7 die Anzahl derjenigen Mannschaften, die in einem Zeitraum von zehn Jahren vor beziehungsweise zehn Jahren nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus eine Topplatzierung in der Bundesliga erzielten. Von 1993/94 bis 2002/03 konnten mit Bayern München, Borussia Dortmund und dem 1. FC Kaiserslautern lediglich drei unterschiedliche Vereine den Gewinn der Deutschen Meisterschaft feiern. In den zehn Folgejahren stieg die Anzahl auf fünf Klubs, wobei neben Werder Bremen, dem VfB Stuttgart und dem VfL Wolfsburg auch wieder Bayern München sowie Borussia Dortmund zu den Meistern zählten.

Betrachtet man die Anzahl der Mannschaften, die in den gewählten Zeiträumen mindestens einmal einen der ersten fünf Plätze der Abschlusstabelle erreichten, so ist kein Unterschied

festzustellen. Sowohl vor als auch nach Einführung des aktuellen Champions League-Modus gelang dies jeweils 14 verschiedenen Klubs. Die Zahl der Teams, die sich im Laufe einer Saison unter den Top 2 oder Top 3 etablieren konnten, sank hingegen von sieben auf sechs beziehungsweise von zehn auf acht.

Auf den ersten Blick setzt sich die Spitzengruppe der Bundesliga demnach aus immer weniger Mannschaften zusammen, die untereinander aber in stärkerem und ausgeglichenerem Wettbewerb konkurrieren. Allerdings sind die Unterschiede zu gering und möglicherweise dem Zufall geschuldet, so dass sich an dieser Stelle kein eindeutiger Trend über den Einfluss der Champions League feststellen lässt.

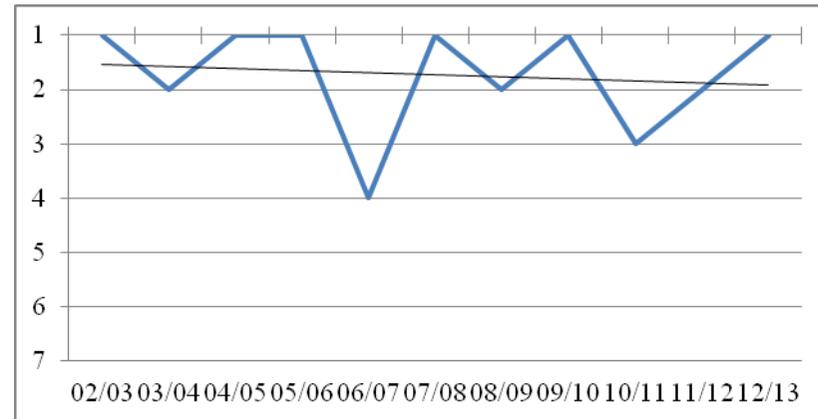
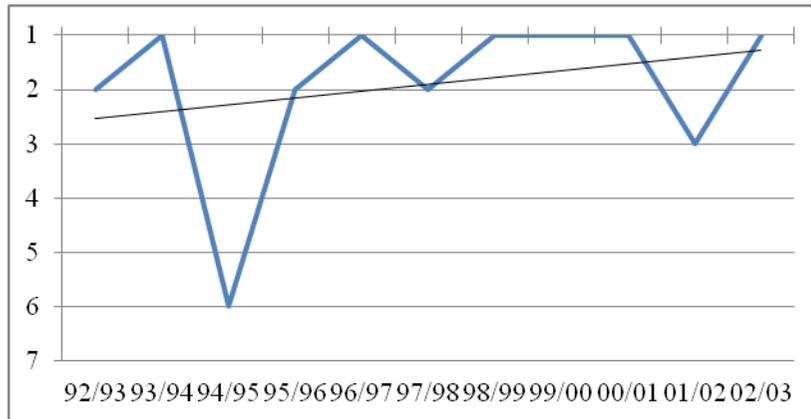
Daher soll eine zusätzliche Überprüfung stattfinden, wie sich einzelne Mannschaften im Zeitablauf sportlich entwickelten. Dabei soll insbesondere untersucht werden, ob es Teams gelang, ihre Leistungen im Falle einer Champions League-Teilnahme über mehrere Saison hinweg konstanter als vorher zu reproduzieren. Zunächst wird hierfür eine Übersicht der Tabellenplatzentwicklungen derjenigen Vereine gegeben, die sich ab der Spielzeit 2003/04 zumindest einmal für die Champions League qualifizierten (siehe Abbildung 11 bis 17). Unterschieden wird hierbei zwischen der Entwicklung vor und nach der ersten Teilnahme des jeweiligen Klubs an der Champions League nach aktuellem Spielmodus.<sup>6</sup>

Es wird deutlich, dass bei den meisten der betrachteten Mannschaften nach der Teilnahme an der Champions League ein negativer Trend in den Bundesligaleistungen erkennbar ist. Dies ist auf der einen Seite insofern zu erwarten, da im Anschluss an eine gute Spielzeit, aus der eine Champions League-Teilnahme folgt oder gar der Gewinn der Meisterschaft, wenig Raum für Verbesserungen nach oben bleibt, wohingegen eine positionelle Verschlechterung bis Rang 18 möglich ist. Auf der anderen Seite zeigt sich allerdings auch die Schwierigkeit für Teams, sich nach einer erfolgreichen Qualifikation zur Champions League in der Spitzengruppe zu etablieren und damit eine regelmäßige Teilnahme am bedeutendsten europäischen Vereinswettbewerb zu sichern. Partosch (2013) zeigte, wie bedeutend die jährliche Teilnahme an der Champions League für einen Klub ist, wenn dieser die im Zuge einer Champions League-Qualifikation realisierten Marktwertverbesserungen des Kaders dauerhaft erhalten möchte.

---

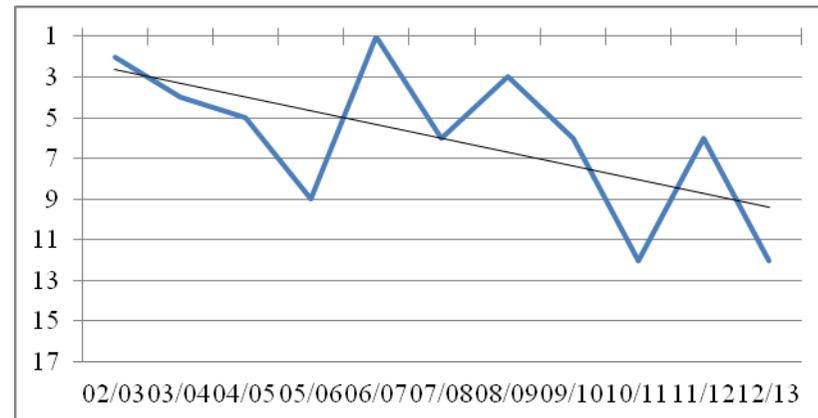
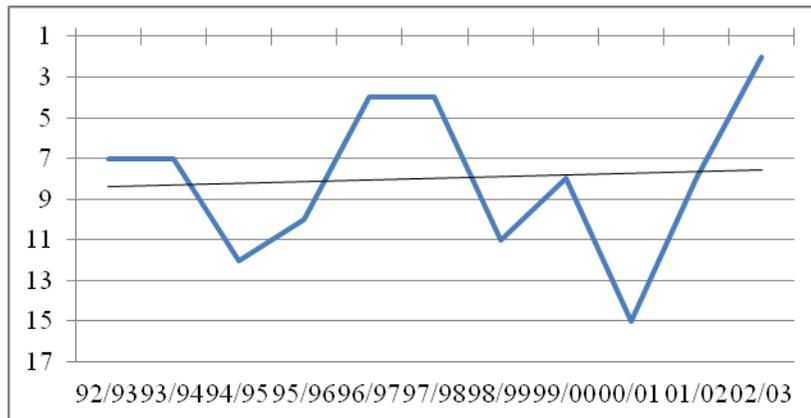
<sup>6</sup> Da sich Borussia Dortmund im Betrachtungszeitraum erstmals im Jahr 2011 für die Champions League qualifizierte, wird auf eine Darstellung verzichtet.

### FC Bayern München



**Abbildung 11: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung von Bayern München zwischen 1992/93-2002/03 und 2003/04- 2012/13**

### VfB Stuttgart



**Abbildung 12: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung vom VfB Stuttgart zwischen 1992/93-2002/03 und 2003/04- 2012/13**

### Werder Bremen

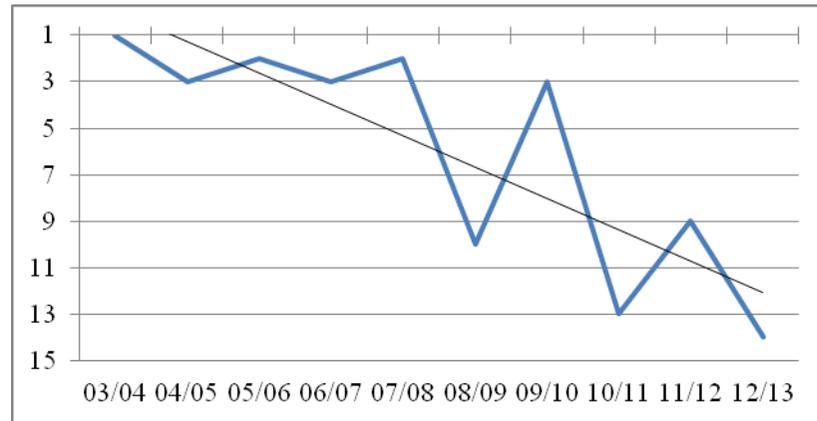
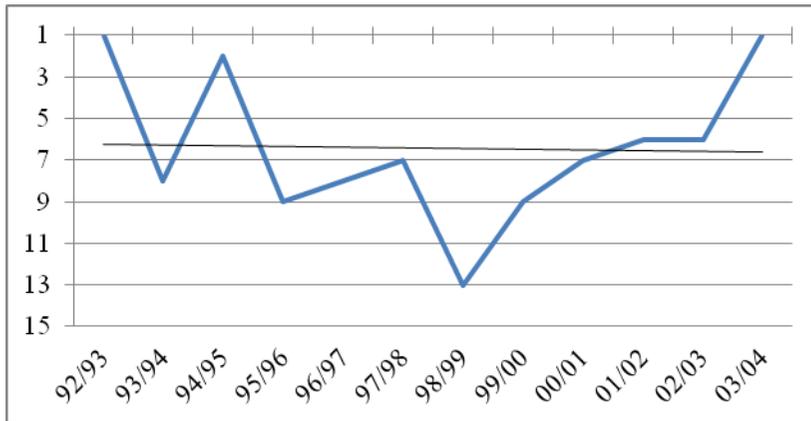


Abbildung 13: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung vom SV Werder Bremen zwischen 1992/93-2003/04 und 2004/05-2012/13

### Bayer 04 Leverkusen

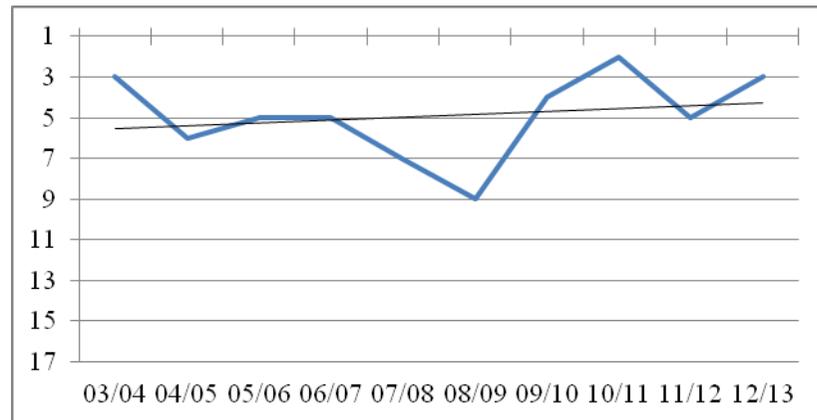
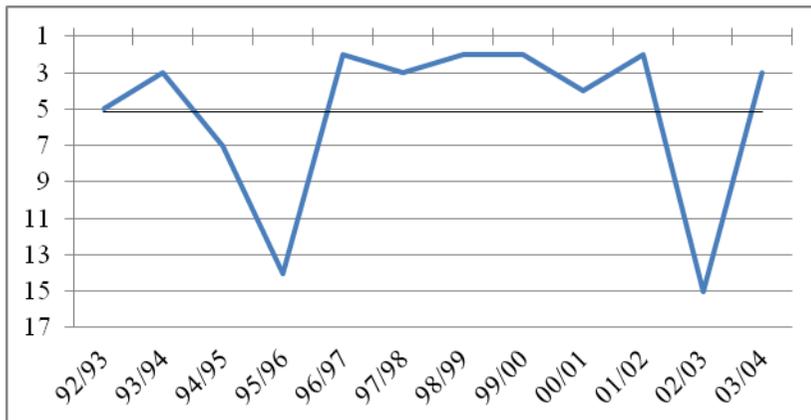
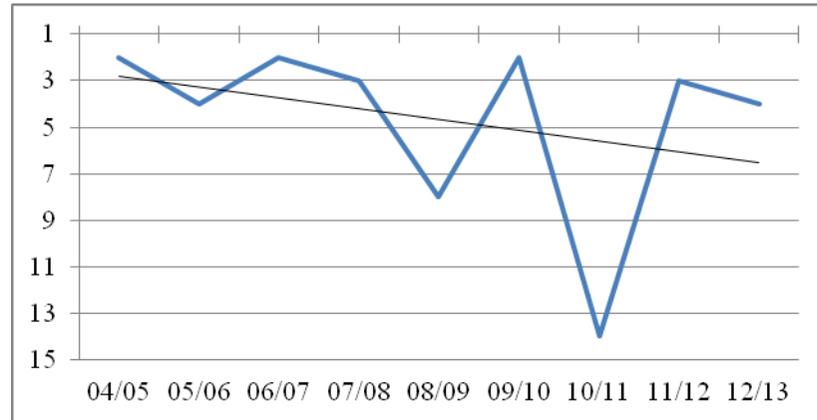
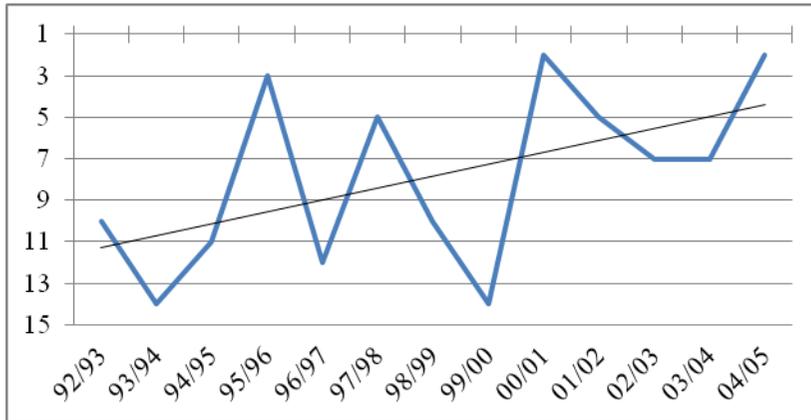


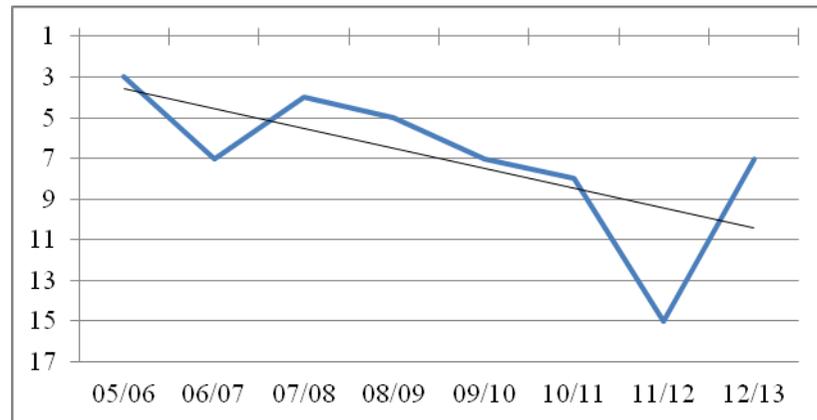
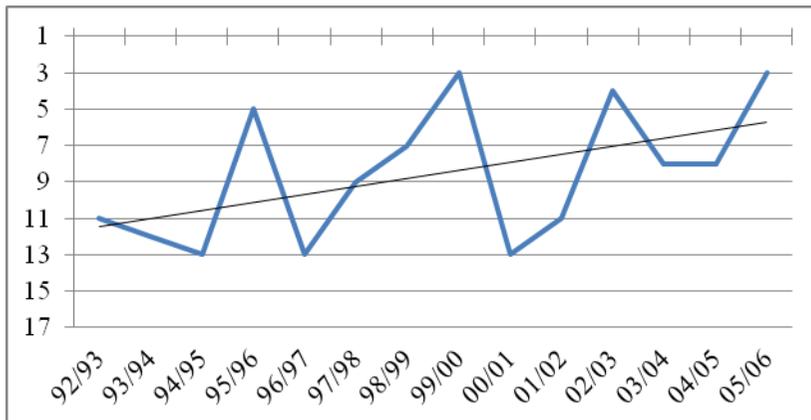
Abbildung 14: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung von Bayer 04 Leverkusen zwischen 1992/93-2003/04 und 2004/05-2012/13

### FC Schalke 04



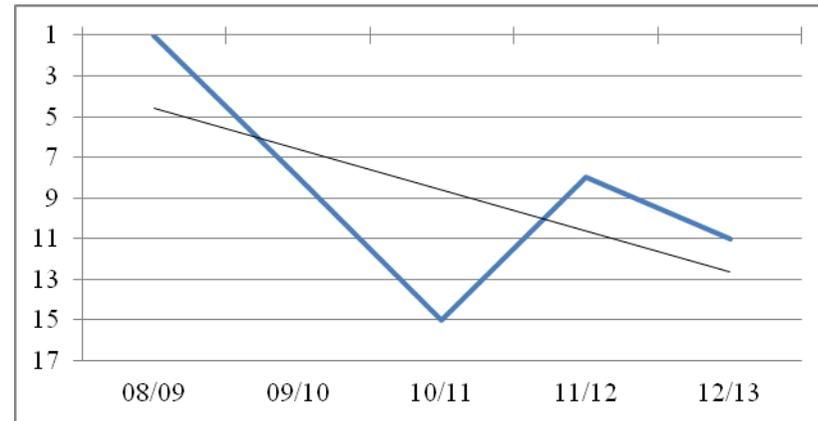
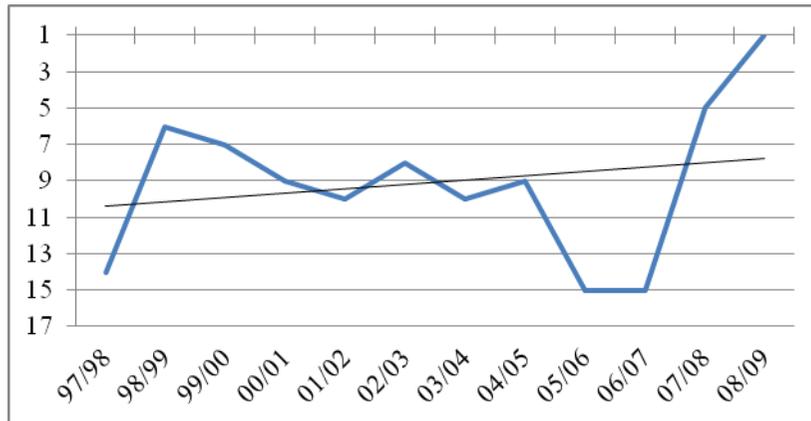
**Abbildung15: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung vom FC Schalke 04 zwischen 1992/93-2004/05 und 2005/06-2012/13**

### Hamburger SV



**Abbildung16: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung des Hamburger SV zwischen 1992/93-2005/06 und 2006/07-2012/13**

## VfL Wolfsburg



**Abbildung 17: Vergleich der Tabellenplatzentwicklung vom VfL Wolfsburg zwischen 1992/93-2008/09 und 2009/10-2012/13**

Einzig Bayern München gelang es nicht zuletzt aufgrund seiner strukturellen Voraussetzungen, sich dauerhaft an der Bundesligaspitze zu etablieren. Andere Mannschaften wie Werder Bremen, der Hamburger SV, der VfB Stuttgart oder der VfL Wolfsburg erlebten hingegen einen sportlichen Absturz und fanden sich nach ihren Champions League-Teilnahmen größtenteils im Mittelfeld der Bundesligatabelle wieder. Wie bereits angedeutet, ist eine solche Entwicklung aufgrund des Ausgangsniveaus, von welchem die betrachteten Mannschaften starteten, sowie der großen Bedeutung des Zufalls im Fußball nicht verwunderlich. Eine durchgehende Bewahrung der Topposition ist für die meisten Teams unmöglich.

Allerdings stellt sich im Zuge der Untersuchung der Teamkomponente die Frage, inwieweit die Klubs nach der Teilnahme an der Champions League in der Lage waren, Schwankungen in ihren Leistungen zu minimieren. Große Schwankungen in den Leistungen einzelner Teams führen automatisch zu unterschiedlichen Mannschaften an der Tabellenspitze oder im Abstiegskampf und somit zu größerer Abwechslung für die Fans. Die Competitive Balance ist in einem solchen Fall größer, als wenn Klubs in der Lage sind, ihre Leistungen über mehrere Spielzeiten hinweg zu konservieren.

Um dies zu überprüfen, sollen im Folgenden die oben genannten Teams genauer bezüglich der Schwankung ihrer Leistungen analysiert werden. Hierzu wird zunächst je Verein der Mittelwert beziehungsweise die Standardabweichung der Punkte errechnet, die eine Mannschaft in den drei Spielzeiten vor der erstmaligen Teilnahme an der Champions League in der Bundesliga erreichen konnte. Der Wert der Standardabweichung wird anschließend verglichen mit dem Wert, der sich bei Betrachtung der drei Spielzeiten nach der erstmaligen Teilnahme an der Champions League ergibt.<sup>7</sup> Ist die Standardabweichung kleiner, so konnte das jeweilige Team die Schwankungen in seinen Leistungen und damit gleichzeitig die Abwechslung in der Bundesliga reduzieren.

In Tabelle 8 sind die Koeffizienten der Standardabweichung der einzelnen Teams in den jeweils betrachteten Zeiträumen dargestellt. Es ist zu erkennen, dass alle betrachteten Mannschaften nach erstmaligem Erreichen der Champions League konstanter in ihren Leistungen wurden und ihre erreichten Punkte nicht mehr so starken Schwankungen unterlagen. Inwiefern die Veränderungen jedoch statistisch signifikant sind, muss zunächst durch einen t-Test für gepaarte Stichproben überprüft werden.

---

<sup>7</sup> Zur Vergleichbarkeit wurde wie schon bei der Saisonkomponente der Koeffizient der Standardabweichung berechnet.

Verein	vor Champions League	nach Champions League
FC Bayern München	0,09	0,06
VfB Stuttgart	0,22	0,20
Werder Bremen	0,19	0,09
Bayer 04 Leverkusen	0,27	0,06
FC Schalke 04	0,14	0,05
Hamburger SV	0,19	0,15
VfL Wolfsburg	0,30	0,14

**Tabelle 8: Koeffizient der Standardabweichung der durchschnittlich erreichten Punkte einzelner Mannschaften in einem Zeitraum von drei Jahren vor und drei Jahren nach der Teilnahme an der Champions League**

**Statistik bei gepaarten Stichproben**

		Mittelwert	N	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Koeffizient Punkte vor CL	,199742529	7	,0720989768	,0272508518
	Koeffizient Punkte nach CL	,106911800	7	,0547446759	,0206915426

**Tabelle 9: Statistiken zum t-Test der Variablen „Koeffizient Punkte vor CL“ und „Koeffizient Punkte nach CL“**

**Test bei gepaarten Stichproben**

		Gepaarte Differenzen			t	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes			
Paaren 1	Koeffizient Punkte vor CL - Koeffizient Punkte nach CL	,0928307286	,0738900438	,0279278115	3,324	6	,016

**Tabelle 10: t-Test der Variablen „Koeffizient Punkte vor CL“ und „Koeffizient Punkte nach CL“**

Der t-Test zeigt, dass die Unterschiede der Koeffizienten der Standardabweichung in den betrachteten Zeiträumen von drei Jahren vor und nach der Champions League-Teilnahme durchaus signifikant sind (Tabelle 10). Daraus lässt sich schließen, dass die Abwechslung in

der Bundesliga durch die Champions League abgenommen hat. Gleichzeitig muss jedoch festgehalten werden, dass eine Champions League-Qualifikation nicht den dauerhaften Erfolg der Teilnehmer garantiert. Diese schwanken in ihren Leistungen lediglich weniger, sind von einem kontinuierlichen Punkteverfall jedoch nicht ausgenommen.

## **5. Diskussion und praktische Implikationen**

Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition einzelner Klubs sowie die Competitive Balance der Bundesliga wurde zunächst in einem theoretischen Teil anhand eines aufgestellten Modells analysiert. Dabei wurden insbesondere unterschiedliche Auswirkungen auf Mannschaften mit guten und weniger guten strukturellen Voraussetzungen untersucht. Klubs mit guten strukturellen Voraussetzungen können demnach durch eine Champions League-Teilnahme die Qualität ihrer Spielerkader weiter erhöhen und so ihre Wettbewerbsposition festigen, was negative Auswirkungen auf die Competitive Balance der Liga hat. Die Wahrscheinlichkeit, von Konkurrenten überholt zu werden, wird somit reduziert.

Allerdings sorgen Faktoren wie der Zufall sowie die begrenzte und schwankende Anzahl an Champions League-Plätzen weiterhin als Korrektive dafür, dass sich einzelne Mannschaften nicht durchgehend an der Bundesligaspitze festsetzen können, da bereits eine einmalige Nicht-Qualifikation für die Champions League zu enormem finanziellen Druck auf die Vereine führt, welcher in der Konsequenz Spielerverkäufe, Marktwertabwertungen und damit den Verlust der zuvor durch die Champions League-Teilnahme erlangte höhere Wettbewerbsfähigkeit bedeutet.

Qualifizieren sich Teams mit eigentlich schlechteren strukturellen Bedingungen für die Champions League, steigt deren Marktwert und somit deren eigene Konkurrenzfähigkeit gegenüber Klubs mit besseren strukturellen Voraussetzungen. Die Competitive Balance der Liga wird in diesem Fall sogar kurzfristig gesteigert. Aufgrund ihrer grundsätzlich schlechteren Ausgangsposition wird solchen Vereine eine für den Erhalt ihrer verbesserten Wettbewerbsposition notwendige regelmäßige Qualifikation zur Champions League jedoch nicht gelingen. Fallen die Einnahmen aus der Champions League weg, können sie die gesteigerten Kosten nicht mehr decken und fallen auf ihr ursprüngliches Leistungsniveau zurück.

Daher wurde der Schluss gezogen, dass langfristig insbesondere diejenigen Mannschaften von der Champions League profitieren, denen bereits bessere strukturelle Bedingungen zur

Verfügung stehen. Eine regelmäßige Teilnahme ist zwar auch für diese Vereine aufgrund des Einflusses des Zufalls nicht möglich. Allerdings können die Klubs im Falle einer Champions League-Qualifikation durch die sich bietenden finanziellen Möglichkeiten den Einfluss des Zufalls reduzieren und damit die Wahrscheinlichkeit einer wiederholten Teilnahme erhöhen.

Vereine mit schlechteren strukturellen Voraussetzungen profitieren hingegen nicht so stark, da sie sich im Falle einer Qualifikation zur Champions League nicht von ihren Konkurrenten entscheidend absetzen, sondern lediglich den Rückstand auf die Spitzengruppe vermindern können. Die Chance auf eine regelmäßige Teilnahme steigt für sie daher nicht wesentlich. Sie ist für diese Vereine deutlich schwieriger zu verwirklichen als für Mannschaften, die bessere strukturelle Möglichkeiten vorfinden.

Im Rahmen der empirischen Analyse zeigte sich dann, dass die Saisonkomponente der Competitive Balance und damit die Spannung für Zuschauer innerhalb einer Spielzeit tatsächlich kontinuierlich abnimmt. Die Teams auf den vorderen Plätzen vereinen regelmäßig mehr und mehr Punkte auf sich, was den Abstand zu schlechter platzierten Mannschaften in einer Saison steigen lässt. Allerdings konnte für diese Entwicklung kein Zusammenhang mit der Champions League festgestellt werden. So konnten Klubs, die in der Abschlusstabelle Spitzenpositionen belegten und sich somit für die Champions League qualifizierten, in der Folgesaison, in der sie von den Vorzügen dieses internationalen Wettbewerbs hätten profitieren können, nicht mehr Punkte erzielen als topplatzierte Teams zu früheren Zeiten, die nicht an der Champions League teilnehmen konnten. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Mannschaften, die eine Spielzeit nicht auf einem der vorderen Plätze beendeten, mehr Risiken als noch vor ein paar Jahren auf sich nehmen und ihre Investitionen erhöhen, um so in die Spitzengruppe der Bundesliga vorzustoßen. Andere Vereine, die auf ein solches Vorgehen verzichten, werden so kurzzeitig abgehängt und die Competitive Balance einer Spielzeit damit verringert. Allerdings bedarf es weiterer Untersuchungen, um den Rückgang der Saisonkomponente der Competitive Balance zu erklären.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass Mannschaften infolge der Teilnahme an der Champions League eher in der Lage sind, ihre Leistungen konstanter zu reproduzieren. Zwar konnte sich kaum ein Team an der Spitze der Bundesliga etablieren und eine regelmäßige Qualifikation zur Champions League erreichen, aber es nahm die Schwankung in den Punktzahlen signifikant ab. Dies muss gleichzeitig als Rückgang der Teamkomponente der Competitive Balance interpretiert werden, da weniger Schwankung einzelner Mannschaften gleichzeitig weniger Abwechslung für Fans und Zuschauer bedeutet. Beobachtungen bezüglich der

Entwicklung der Anzahl unterschiedlicher Klubs in der Spitzengruppe der Bundesliga bestätigten dies tendenziell.

Das theoretische Modell impliziert, dass einige, strukturell starke Teams von der Champions League mehr beziehungsweise länger profitieren als strukturell schwache Vereine, deren Chance auf eine erneute Qualifikation deutlich geringer sind. Partosch (2013) zeigte, dass der internationale Wettbewerb einem Klub nur in dem Jahr Vorteile bringt, in dem er auch an diesem teilnimmt. Dies sollte entsprechende Konsequenzen für die Competitive Balance der Bundesliga nach sich ziehen, da sich Vereine mit guten strukturellen Bedingungen von ihren Konkurrenten absetzen und so seltener eine Nicht-Qualifikation erleiden sollten.

Im empirischen Teil konnten diese theoretischen Überlegungen zur Entwicklung der Competitive Balance nur teilweise bestätigt werden. So konnte insbesondere Bayern München mit seinen exzellenten strukturellen Voraussetzungen profitieren und seine Wettbewerbsposition aufgrund der regelmäßigen Teilnahme an der Champions League weiter festigen. Andere Teams wurden in ihren Leistungen zwar konstanter, konnten sich aber nicht dauerhaft in der Bundesligaspitze etablieren. Einigen Mannschaften gelang es nicht, die finanziellen Vorteile des Wettbewerbs auszunützen und ihre Qualitäten dauerhaft zu steigern. Interessant sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Entwicklungen vom Hamburger SV, Werder Bremen und dem VfB Stuttgart. Diese einstigen Champions League-Teilnehmer finden sich mittlerweile im Mittelfeld der Bundesliga wieder und kämpfen aktuell in der Spielzeit 2013/14 sogar akut gegen den Abstieg.

Es stellt sich also die Frage, wieso Mannschaften wie Bayern München oder der FC Schalke 04 die Gelegenheiten der Champions League besser nutzen konnten und sich regelmäßig in der Spitzengruppe der Bundesliga positionieren, wohingegen andere deutlich zurückfielen. Hierfür kann eine Reihe von Faktoren verantwortlich gemacht werden, die eine langfristige Dominanz einzelner Mannschaft – ausgelöst durch eine jährliche Qualifikation zur Champions League – erschweren beziehungsweise verhindern.

Zum einen herrscht in der Bundesliga eine größere Leistungsdichte als im vereinfachten theoretischen Modell. So besteht die Liga nicht nur aus den beiden Teams A und B, sondern aus 18 Vereinen. Für Team A ist es in der Realität daher viel schwieriger, aus der Gefahrenzone (bzw. dem wahrscheinlichen Erfolgswertbereich) von Team B zu gelangen, weil dazwischen weitere Konkurrenten liegen. Da sich deren Qualitätsniveaus von Team A nicht so stark unterscheiden, wirken diese Mannschaften durch eigene Champions League-Teilnahmen wie

ein Korrektiv zu Team A, das ja im Falle einer Nicht-Qualifikation auf sein Ausgangsniveau zurückfällt. Ferner ist es für Team A grundsätzlich schwieriger, sich von Mannschaften abzusetzen, deren strukturelle Voraussetzungen besser als die von Team B sind.

Generell ist an dieser Stelle die Bedeutung der strukturellen Voraussetzungen zu nennen. Qualifiziert sich ein Klub trotz Standortnachteilen aufgrund guter Leistungen und günstiger Umstände innerhalb einer Spielzeit für die Champions League, so ist automatisch eine Positionsanpassung nach unten zu erwarten, wenn die Konkurrenten, die von besseren Bedingungen profitieren, ihr eigentliches Leistungsniveau zurückerlangen. Auch scheint der Einfluss des Zufalls so groß zu sein, dass dieser von einzelnen Mannschaften trotz der finanziellen Möglichkeiten der Champions League nicht entscheidend minimiert werden kann. Schließlich besitzen dank des Zufalls grundsätzlich alle Teams der Liga die Chance, auf einen der vorderen Tabellenplätze zu gelangen und so den ständigen Champions League-Einzug einzelner Mannschaften zu verhindern. Wurde im Theorieteil in den Szenarien 1, 2a und 2b stets lediglich der wahrscheinliche Erfolgswertbereich betrachtet, so ist es generell möglich, dass selbst Vereine mit schlechten strukturellen Voraussetzungen bei für sie extrem günstigen Zufallskonstellationen zumindest einmal auf den Champions League-Plätzen landen und so das ursprüngliche Leistungsniveau zwischen den Klubs wiederherstellen.

Ein weiterer Grund, warum sich einzelne Klubs nicht dauerhaft von ihren nationalen Konkurrenten absetzen können, liegt schlicht in der begrenzten Anzahl der einem Land zur Verfügung stehender Champions League-Plätze.<sup>8</sup> Die Zahl der von der UEFA gestellten Startplätze kann zudem mit der Zeit sinken. Sie werden nach dem UEFA-Länder-Koeffizienten und damit den Leistungen der Ligateams in internationalen Wettbewerben in den vergangenen Jahren vergeben (vgl. UEFA 2013). Waren die Mannschaften hier schlecht, fallen für das jeweilige Land Champions League-Plätze weg. Eine dauerhafte Qualifikation und damit die Festigung der Wettbewerbsposition werden für einzelne Teams damit deutlich schwieriger.

Selbst wenn ein Land mehr Starterplätze zur Verfügung hat, so müssen diese nicht automatisch die direkte Qualifikation zur Champions League bedeuten. In Abhängigkeit des UEFA-Länder-Koeffizienten muss ein Land seine Vereine nämlich in die dem eigentlichen Wettbewerb vorgelagerte(n) Playoff-Runde(n) entsenden. Da in nur zwei Ausscheidungsspielen das Zufallselement eine große Rolle spielt, ist für die teilnehmenden Teams der Ein-

---

<sup>8</sup> Dabei ist zusätzlich zu bedenken, dass Bayern München aufgrund seiner Dominanz faktisch einen der Champions League-Plätze für sich „reserviert“ hat und den anderen Bundesligaklubs somit ein Qualifikationsplatz weniger zur Verfügung steht.

zug in die Champions League äußerst unsicher. Der UEFA-Länder-Koeffizient wirkt somit als ein weiterer Faktor, der die dauerhafte Verbesserung der Wettbewerbsposition einzelner Mannschaften begrenzt, da durch Reduzierung der Starterplätze beziehungsweise den Zwang zu Play-Off-Spielen eine regelmäßige Qualifikation zur Champions League gestört wird.

Zudem spielen in der Realität die Qualität und Effizienz des Managements eine wichtige Rolle und üben entscheidenden Einfluss auf eine etwaige Festigung der Wettbewerbsposition aus. So ist es möglich, dass Klubs aufgrund schlechten Handelns der Verantwortlichen trotz der Einnahmen aus der Champions League ihre sportliche Qualität nicht verbessern können. Genauso ist häufig zu beobachten, wie finanziell weniger gut ausgestattete Vereine durch geschickte Transferpolitik des Managements Klubs mit eigentlich besseren Bedingungen regelmäßig hinter sich lassen (vgl. Vöpel 2011, S. 35 ff., Partosch 2013).

Eine zu Monotonie in der Bundesliga führende Beeinflussung der Competitive Balance durch die Champions League ist somit nicht zu erkennen. Es existieren zu viele Faktoren, die dem entgegenwirken. Da sich die Wettbewerbsposition der Mannschaften in Spielzeiten, in denen sie für die Champions League qualifiziert sind, aufgrund der finanziellen Möglichkeiten verbessert, kann die Champions League jedoch zu vorübergehender Dominanz mancher Teams führen. Eine solche Phase hatte beispielsweise Werder Bremen in den Saisons 2004/05 bis 2008/09, ist allerdings wie erwähnt mittlerweile auf einen der unteren Ränge der Bundesligatabelle abgerutscht. Eine ähnliche Erfolgsserie ist derzeit bei Borussia Dortmund zu beobachten. Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke wies jedoch bereits auf die Konsequenzen in Form von Spielerverkäufen hin, sollte die Qualifikation zur Champions League nicht regelmäßig erreicht werden können (vgl. Hajek 2013, S. 97).

Für den langfristigen Erfolg eines Klubs sind aber viel mehr die strukturellen Bedingungen verantwortlich. Kurz- bis mittelfristig sind durch Einflussfaktoren wie die Champions League, den Zufall oder Managementineffizienzen zwar Abweichungen möglich, langfristig aber besitzen Vereine mit guten strukturellen Bedingungen entscheidende Vorteile, die bei optimaler Ausnutzung des Managements entsprechende Ergebnisse nach sich ziehen. Für sämtliche Klubs gilt daher, dass sie versuchen sollten, zusätzliches, in der Champions League erwirtschaftetes Geld so einzusetzen, dass entweder die vorhandenen Bedingungen effizienter ausgeschöpft oder das Einzugsgebiet ausgeweitet und damit mehr Anhänger angesprochen werden können. Ziel eines jeden Vereins muss also sein, seine strukturellen Voraussetzungen  $SB_i$  zu verbessern oder sie besser zu nutzen. Dies stellt eine Abkehr der häufig zu beobachtenden Strategie vieler Klubs dar, finanzielle Mittel fast ausschließlich in den Spielerkader zu

investieren und dann teure Spieler bei Misserfolgen zu verkaufen. Eine langfristige Verbesserung der Wettbewerbsposition kann sich jedoch nur einstellen, wenn die entsprechenden strukturellen Voraussetzungen gegeben sind und diese effizienter als von Konkurrenten genutzt werden.

Weitere, von dieser generellen Erkenntnis abweichende Strategien sind in manchen Fällen in Abhängigkeit der vorhandenen strukturellen Bedingungen einzelner Vereine jedoch plausibel:

Im bisherigen Verlauf dieses Papiers wurde implizit unterstellt, dass Erfolg – zumindest langfristiger – gleichbedeutend mit einer guten Durchschnittsplatzierung in der Bundesliga ist. Gerade in der Öffentlichkeit und bei Spitzenteams wird sportlicher Erfolg jedoch häufig an der Anzahl der gewonnenen Titel gemessen. Vor diesem Hintergrund kann es für Klubs mit guten strukturellen Voraussetzungen kurzfristig durchaus Sinn ergeben, einmalige Zusatzeinnahmen aus der Champions League nicht in die Verbesserung der strukturellen Bedingungen zu investieren, sondern durch Spielerverpflichtungen die sportliche Qualität des Kaders zu erhöhen. Auch wenn dann zwar möglicherweise weiterhin stärkere Konkurrenten existieren, kann aber für eine Spielzeit der Abstand verringert und so die Chance auf einen Titelgewinn gesteigert werden. Gelingt dies nicht und wird auch ein neuerlicher Einzug in die Champions League verfehlt, fällt der Klub auf das Niveau zurück, das seinen ursprünglichen strukturellen Voraussetzungen entspricht.

Demgegenüber besteht für den Verein die Option, die Wettbewerbsposition durch eine Optimierung der strukturellen Bedingungen langfristig zu verbessern, auch wenn dabei die Wahrscheinlichkeit eines Titelgewinns niedriger ist. Es wird also ein Trade-Off ersichtlich, wobei Vereine im Falle vorhandener finanzieller Mittel meist enormem öffentlichen Druck ausgesetzt sind, die sportliche Situation kurzfristig durch teure Transfers zu verbessern. Bei Klubs, die keine guten strukturellen Voraussetzungen vorfinden, ist diese Strategie hingegen nicht zu empfehlen, da die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg in Form von Titelgewinnen selbst bei hohen Investitionen in den Kader für eine Saison zu gering wäre. Sie müssen zum einen beispielsweise durch die Besetzung von Nischen eine Verbesserung beziehungsweise optimierte Nutzung der strukturellen Bedingungen erreichen. Zum anderen gilt es, spezielle Strategien zu entwickeln, mit denen Standortnachteile ausgeglichen werden können, indem unter anderem neue Spielformen eingeführt oder Managementineffizienzen anderer Vereine ausgenutzt werden.

Sowohl in der theoretischen wie auch in der empirischen Analyse wurde ein Rückgang der Competitive Balance festgestellt, wobei dieser zum Teil auf die Champions League (Teamkomponente) zurückgeführt wurde, langfristig jedoch vor allem die unterschiedlichen strukturellen Bedingungen einzelner Vereine als Hauptgrund für eine Festigung der Wettbewerbsposition zwischen den Klubs ausgemacht wurden. Der Ligaverband DFL hat dabei die Möglichkeit, entweder durch eine Stärkung der Einnahmen/Verbesserung der strukturellen Bedingungen finanzschwacher Klubs und/oder durch eine Erhöhung der Bedeutung des Zufallselements die Competitive Balance der Bundesliga zu erhöhen. Zu denken ist dabei beispielsweise an eine Lockerung der „50+1“-Regel und somit eine Öffnung gegenüber Investoren oder an eine Änderung des Spielmodus hin zu einem kombinierten Divisionen- und Playoff-System, in welchem dem Zufall eine größere Bedeutung zukäme.

Generell geht der Trend jedoch dahin, dass der Einfluss des Zufalls zumindest in Einzelspielen verringert wird. Zum einen tragen hierzu die Modernisierung und der Neubau vieler Bundesligastadien im Zuge der Austragung der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland bei. Durch hochwertige Spielfelder, Rasenheizungen und schließbare Dächer werden die Bedingungen in den verschiedenen Stadien angeglichen und Zufallselemente wie schlechte Platzverhältnisse reduziert. Auch die Anzahl der mit der Spielleitung betrauten Offiziellen stieg (in internationalen Wettbewerben) auf mittlerweile sechs Personen, um schwerwiegende Fehlentscheidungen und somit zufällige Spielbeeinflussungen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wird zudem vermehrt über den Einsatz technischer Hilfsmittel diskutiert. Im Mittelpunkt steht hier insbesondere die Frage nach der Zuhilfenahme verschiedenster Instrumente zur Torüberprüfung, um die Verantwortlichen bei der Entscheidung, ob ein Ball nun die Torlinie überschritten hat oder nicht, zu unterstützen. In England beispielsweise wird bereits ein kamerabasiertes System eingesetzt (vgl. Conway 2013).

Insgesamt bleibt letztendlich offen, wie sehr die DFL an einer Stärkung der Competitive Balance der Bundesliga interessiert ist. Diese Frage gilt es gerade vor dem Hintergrund der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Liga und Klubs zu untersuchen. Diesbezüglich geht es für die Liga zum einen darum, möglichst viele Champions League-Startplätze pro Saison zu erhalten, da hier die öffentliche Aufmerksamkeit und die finanziellen Möglichkeiten besonders groß sind. Da sich die Anzahl dieser Plätze über den UEFA-Länder-Koeffizienten bestimmt, kann es daher durchaus sinnvoll sein, national einige wenige Topteams zu stärken, um so besser mit internationalen Klubs konkurrieren zu können.

Darüber hinaus stellen die großen Vereine Deutschlands wie der FC Bayern München, Borussia Dortmund oder der FC Schalke 04 durch ihre Position und ihre Erfolge globale Aushängeschilder dar, die Studien zufolge deutlich mehr internationales Interesse auf sich ziehen als andere deutsche Klubs. Mit ihnen möchte die DFL daher zukünftig weltweit zusätzliche Fans für die Bundesliga begeistern. Ziel ist es, 100 bis 150 Mio. Euro und damit etwa 25 Prozent bis 2015 aus dem Ausland durch die Vermarktung der Medienrechte zu generieren. Aktuell liegt dieser Wert bei 71,6 Mio. Euro und somit deutlich unter dem von Wettbewerbern wie beispielsweise der englischen Premier League, die 562 Mio. Euro im Ausland erlöst (vgl. Mersch/Merx 2013). Als eine Aufgabe formulierte der DFL-Chef Christian Seifert daher, „unseren Klubs zu vermitteln, dass es kein Nachteil ist, wenn wir international nur über wenige Klubs sprechen“ (Mersch/Merx 2013).

## **6. Fazit**

Ziel dieses Beitrags war zu untersuchen, welchen Einfluss die Champions League auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit einzelner Vereine sowie der Wettbewerbsausgeglichenheit (Competitive Balance) der Bundesliga besitzt. Im Zentrum der Analyse stand dabei vor allem die Behauptung von Verantwortlichen insbesondere schwächerer Vereine, die finanziellen Erlösmöglichkeiten der Champions League seien so groß, dass der nationale Wettbewerb gefährdet wäre und eine Festigung der Verhältnisse stattfinde (vgl. Merx 2013, Wild 2013).

Im Rahmen einer ersten Untersuchung anhand eines theoretischen Modells zeigte sich, dass insbesondere die strukturellen Bedingungen eines Klubs ausschlaggebend für dessen langfristige Wettbewerbspositionierung sind, die Champions League allerdings durchaus negative Auswirkungen auf die Competitive Balance haben kann, da sie den Qualitätsabstand einzelner Vereine zu deren Konkurrenten erhöht.

In einem anschließenden empirischen Teil bestätigte sich die kontinuierliche Abnahme der Competitive Balance. Allerdings konnte die Champions League hierfür nicht in dem erwarteten Ausmaß verantwortlich gemacht werden. Es wurde dann eine Reihe unterschiedlicher Faktoren genannt, welche die Auswirkungen der Champions League auf die Competitive Balance der Liga sowie die Wettbewerbsposition einzelner Vereine beeinflussen. Diese waren unter anderem die begrenzte Anzahl an zu Verfügung stehender Starterplätze für die Champions League, der Zufall sowie Ineffizienzen der Manager.

Aufgrund dieser Erkenntnisse ist für Vereine aus strategischer Sicht generell zu empfehlen, Champions League-Einnahmen nicht (ausschließlich) in die Verstärkung des Spielerkaders zu investieren, sondern zur Verbesserung und effizienteren Nutzung der strukturellen Bedingungen einzusetzen. Für strukturstarke Vereine kann es allerdings in Abhängigkeit ihrer Zielsetzung und der Erfolgsdefinition durchaus nachvollziehbar sein, sämtliche Einnahmen für neue Spieler auszugeben, um so die Chancen auf einen Titelgewinn in einer Spielzeit zu erhöhen.

## Literatur

- Borland, J./Macdonald, R. (2003): Demand for Sport, in: Oxford Business Review of Economic Policy, Iss. 19, S. 478-502.
- Buraimo, B./Forrest, D./ Simmons, R. (2007): Freedom of Entry, Market Size, and Competitive Outcome: Evidence from English Soccer, in: Southern Economic Journal, Vol. 74, No. 1, S. 204-213.
- Conway, R. (2013): Goal-line technology: Premier League Votes in Favour for 2013-14, URL: <http://www.bbc.com/sport/0/football/22107409>, Abruf am 28.01.2014.
- Czarnitzki, D./Stadtman, G. (2002): Uncertainty of Outcome versus Reputation: Empirical Evidence for the First German Football Division, in: Empirical Economics, Vol. 27, S. 101-112.
- Deloitte (2012): Football Money League, Season 2010/11. Manchester, United Kingdom.
- DFL (2013): Bundesliga Report 2013. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball.
- El-Hodiri, M./Quirk, J. (1971): An Economic Model of a Professional Sports League, in: Journal of Political Economy, Vol. 79, No. 6, S. 1302-1319.
- Forrest, D./Simmons, R./Feehan, P. (2002): A Spatial Cross-Sectional Analysis of the Elasticity of Demand for Soccer, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 49, No. 3, S. 336-355.
- Frick, B. (2004): Die Voraussetzungen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolges in der Fußball-Bundesliga, in: Bieling, M./Eschweiler, M./Hardenacke, J. (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing im Profifußball, S. 71-93.
- Goossens, K. (2006): Competitive Balance in European Football: Comparison by Adapting Measures: National Measure of Seasonal Imbalance and Top 3, in: Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Vol. 2, Fasc. 2, S. 77-122.
- Hajek, S. (2013): „Mehr rausholen“: Interview mit Hans-Joachim Watzke, in: Wirtschaftswoche, Nr. 42, S. 96 - 98.
- Heuer, A. (2012): Der perfekte Tipp: Statistik des Fußballspiels, Wiley-VCH, Weinheim.
- Kuper, S./Szymanski, S. (2012): Socceronomics: Why England Loses, Why Spain, Germany, and Brazil Win, and Why the US, Japan, Australia, Turkey – and Even Iraq – Are Destined to Become the Kings of the World’s Most Popular Sport; Nation Books, New York.
- Lames, M. (1999): Fußball: Ein Chaosspiel?, in: Jannsen, J. P./Wilhelm, A./Wegner, M. (Hrsg.): Empirische Forschung im Sportspiel, S. 141-156.

- Lehmann, E./Weigand, J. (1997): Fußball als ökonomisches Phänomen: Money Makes the Ball Go Round. IFO-Studien, 43, 381-409.
- Mersch, T./Merx, S. (2013b): Bundesliga will mit Elite-Klubs das Ausland erobern, URL: <http://www.wsj.de/article/SB10001424127887323549204578319721939880376.html>, Abruf am 01.12.2013.
- Merx, S. (2013): Heribert Bruchhagen: „Die Champions League macht nationale Meisterschaften absurd“ – Der Vorstandschef von Eintracht Frankfurt, über Vernunft, Berater und Investorenmodelle im Bundesligabetrieb, URL:<http://www.wsj.de/article/SB10001424127887324522504579000353486207812.html>, Abruf am 29.08.2013.
- Mullin, B./Hardy, S./Sutton, W. (2000): Sport Marketing, Human Kinetics, 2. Auflage, Leeds.
- Neale, W. C. (1964): The Peculiar Economics of Professional Team Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, No. 1, S. 1-14.
- Parker, K./Stuart, T. (1997): The West Ham Syndrome, in: Journal of the Market Research Society, Vol. 39, No. 3, S. 509-517.
- Partosch, C. (2013): Der Einfluss der Champions League auf den Marktwert eines Bundesligaklubs und das (Transfer-)Verhalten des Managements, Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik 9/2013, Münster.
- Pfeiffer, S./Hovemann, A. (2007): Bälle, Tore und Finanzen IV, Essen, Ernst&Young.
- Quitza, J. (2006): Zufall als Spielgestalter: Der übersehene Erfolgsfaktor im Fußball und seine wettbewerbspolitischen Implikationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Nr. 4, S. 200-205.
- Quitza, J./Vöpel, H. (2009): Der Faktor Zufall im Fußball: Eine empirische Untersuchung für die Saison 2007/08, HWWI Research Paper, 1-22, Hamburg.
- Sloane, P. J. 1971: The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 18, Iss. 2, S. 121-146.
- Szymanski, S. (2001): Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer, in: Economic Journal, Vol. 111, S. F69-F84.
- Szymanski, S. (2003): The Economic Design of Sporting Contest, in: Journal of Economic Literature, Vol. 41, No. 4, S. 1137-1187.
- Tapp, A. (2003): The Loyalty of Football Fans - We'll Support You Evermore?, in: Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 11, No. 3, S. 203-215.
- Tapp, A./Clowes, J. (2000): From „Carefree Casuals“ to „Professional Wanderers“. Segmentation Possibilities for Football Supporters, in: European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 11/12, S. 1218-1269.
- UEFA (2012): Financial Report 2010/2011. Nyon, Schweiz.
- UEFA (2013): Der Länder-Koeffizient, URL: <http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/>, Abruf am 28.11.2013.
- Vöpel, H. (2007): Managementstrategien im Fußball: „Big Push“ oder „Kontinuität? Ein dynamisches Modell zum sportlichen Auf- und Abstieg von Vereinen, HWWI Research Paper 1-6, Hamburg.

- Vöpel, H. (2011): Mikroökonomische und spieltheoretische Modellierung von Managemententscheidungen im Profifußball, in: Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (Hrsg.): HWWI Policy Report Nr. 17.
- Wetjen, B. (2013): Interview mit Werder-Geschäftsführer Thomas Eichin: „Wir werden uns nicht kaputt sparen“, URL: <http://www.wsj.de/article/SB10001424052702304410204579142842947995688.html> , Abruf am 24.10.2013.
- Wild, K. (2013): Interview mit Karl-Heinz Rummenigge, in: Kicker Sportmagazin, Nr. 70, S. 20-21.
- Ziebs, A. (2004): Ist sportlicher Erfolg käuflich? Eine diskriminanzanalytische Untersuchung der zentralen Erfolgsfaktoren in der Fußball-Bundesliga, in: Sport und Gesellschaft, Jahrgang 1, Heft 1, S. 30-49.

Bisher erschienen:

## Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

- DP-IO 3/2014** Der Einfluss der Champions League auf die Wettbewerbsposition einzelner Vereine und die Competitive Balance der Bundesliga  
*Christoph Partosch*  
März 2014
- DP-IO 2/2014** Wie das Hochschulfreiheitsgesetz Hochschulen noch freier machen könnte  
*Alexander Dilger*  
Februar 2014
- DP-IO 1/2014** Are Riding Club Members Willing to Pay or Work for an Overall Quality Improvement?  
*Stephanie Kiefer*  
Januar 2014
- DP-IO 12/2013** How Much Do the Characteristics of Independent Board Directors and Supervisory Board Members Affect Firm Performance in China?  
*Hongmei Xu*  
Dezember 2013
- DP-IO 11/2013** The Value of Sporting Success to Germans  
Comparing the 2012 UEFA Championships with the 2012 Olympics  
*Pamela Wicker/Stephanie Kiefer/Alexander Dilger*  
November 2013
- DP-IO 10/2013** 3. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Alexander Dilger/Stephanie Kiefer*  
Oktober 2013
- DP-IO 9/2013** Der Einfluss der Champions League auf den Marktwert eines Bundesligaklubs und das (Transfer-)Verhalten des Managements  
*Christoph Partosch*  
September 2013
- DP-IO 8/2013** Aufs richtige Pferd setzen!  
Welche Faktoren beeinflussen Zufriedenheit und Verhaltensabsichten von Mitgliedern in deutschen Reitvereinen?  
*Stephanie Kiefer*  
August 2013
- DP-IO 7/2013** Können sich Hochschuldozenten bessere studentische Lehrevaluationen „erkaufen“?  
*Laura Lütkenhöner*  
Juli 2013
- DP-IO 6/2013** Scholars' Physical Appearance, Research Performance and Feelings of Happiness  
*Alexander Dilger/Laura Lütkenhöner/Harry Müller*  
Juni 2013
- DP-IO 5/2013** Vor- und Nachteile der W-Besoldung  
*Alexander Dilger*  
Mai 2013
- DP-IO 4/2013** Hochschulräte in NRW  
Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?

*Alexander Dilger*  
April 2013

- DP-IO 3/2013** Soll man das Handelsblatt-Ranking BWL boykottieren?  
*Alexander Dilger*  
März 2013
- DP-IO 2/2013** Composition Effects of the German Federal Government on the Average Top Income Tax Burden  
*Katrin Scharfenkamp*  
Februar 2013
- DP-IO 1/2013** Der Einfluss des Forschungsschwerpunkts auf den Zitationserfolg  
Eine empirische Untersuchung anhand der Gesamtpublikationen deutschsprachiger Hochschullehrer für BWL  
*Harry Müller/Alexander Dilger*  
Januar 2013
- DP-IO 12/2012** Wettbewerbsvorteile aufgrund des Vornamens?  
Feldexperimente auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt  
*Laura Lütkenhöner*  
Dezember 2012
- DP-IO 11/2012** The Impact of the Euro 2012 on Popularity and Market Value of Football Players  
*Stephanie Kiefer*  
November 2012
- DP-IO 10/2012** 2. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Alexander Dilger/Stephanie Kiefer*  
Oktober 2012
- DP-IO 9/2012** How (Not) to Pay Non-executive Directors  
*Alexander Dilger*  
September 2012
- DP-IO 8/2012** Effekte von Erhebungsart und -zeitpunkt auf studentische Evaluationsergebnisse  
*Laura Lütkenhöner*  
August 2012
- DP-IO 7/2012** Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen am Beispiel des Hochschulmanagements  
*Alexander Dilger*  
Juli 2012
- DP-IO 6/2012** The Impact of Physical Attractiveness on the Popularity of Female Tennis Players in Online Media  
*Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp*  
Juni 2012
- DP-IO 5/2012** Förderung von Wissenschaft zu nationalen und europäischen Fragen  
*Alexander Dilger*  
Mai 2012
- DP-IO 4/2012** Untersuchung von Indikatoren zur Qualitätsmessung von Reitschulen in Deutschland  
*Stephanie Kiefer*  
April 2012
- DP-IO 3/2012** Rigor, wissenschaftliche und praktische Relevanz  
*Alexander Dilger*  
März 2012

- DP-IO 2/2012** Socio-Demographic Characteristics and Human Capital of the German Federal Government's Members  
*Katrin Scharfenkamp/Alexander Dilger*  
Februar 2012
- DP-IO 1/2012** Die Zitationshäufigkeit als Qualitätsindikator im Rahmen der Forschungsleistungsmessung  
*Harry Müller*  
Januar 2012
- DP-IO 12/2011** Ein Forschungsleistungsranking auf der Grundlage von Google Scholar  
*Alexander Dilger/Harry Müller*  
Dezember 2011
- DP-IO 11/2011** Besonderheiten der Bewerbung um Promotionsstellen und -gelegenheiten  
*Alexander Dilger*  
November 2011
- DP-IO 10/2011** 1. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Alexander Dilger/Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp*  
Oktober 2011
- DP-IO 9/2011** Corporate Governance and Employee Power in the Boardroom  
An Applied Game Theoretical Analysis  
*Benjamin Balsmeier/Andreas Bermig/Alexander Dilger/Hannah Geyer*  
September 2011
- DP-IO 8/2011** Ein Ranking von Hochschulen und (Bundes-)Ländern am Beispiel der Betriebswirtschaftslehre  
*Harry Müller/Alexander Dilger*  
August 2011
- DP-IO 7/2011** Befragung der Kommission Hochschulmanagement zu VHB-JOURQUAL  
*Alexander Dilger*  
Juli 2011
- DP-IO 6/2011** Director Interlocks and Executive Turnover in German Public Corporations  
A Hazard Analysis for the Period from 1996 to 2008  
*Benjamin Balsmeier/Achim Buchwald/Alexander Dilger/Jörg Lingens*  
Juni 2011
- DP-IO 5/2011** Personalökonomik  
Stärken, Schwächen und ihr Platz in der Personalwirtschaftslehre  
*Alexander Dilger*  
Mai 2011
- DP-IO 4/2011** Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg  
Eine empirische Untersuchung  
*Christian Lehmann*  
April 2011
- DP-IO 3/2011** Welche Unternehmen berufen Vorstandsvorsitzende und andere Vorstände als externe Kontrolleure?  
Eine empirische Analyse der Präsenz von externen Vorständen in den Aufsichtsräten deutscher Großunternehmen  
*Achim Buchwald*  
März 2011

- DP-IO 2/2011** Hat Julia aufgrund ihres Vornamens Wettbewerbsvorteile gegenüber Ayse und Chantal?  
Ein Experiment auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt  
*Laura Lütkenhöner*  
Februar 2011
- DP-IO 1/2011** Die dunkle Seite der Gerechtigkeit  
*Alexander Dilger*  
Januar 2011
- DP-IO 3/2010** On the Overconfidence-Effect in Teams  
*Hanke Wickhorst*  
Dezember 2010
- DP-IO 2/2010** Leistung, Identifikation oder die Unsicherheit über den Spielausgang – was zählt wirklich?  
Relevante Einflussfaktoren auf die Zuschauerzahlen in der Basketball-Bundesliga  
*Hannah Geyer*  
November 2010
- DP-IO 1/2010** A Citation Based Ranking of German-speaking Researchers in Business Administration with Data of Google Scholar  
*Alexander Dilger/Harry Müller*  
Oktober 2010



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

Tel: +49-251/83-24303

Fax: +49-251/83-28429

[www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

