

KICKEN BIS ZUM BANKROTT

Die Ökonomen nehmen sich den professionellen Fussball vor: Warum häufen sich Schulden und Konkurse in einem eigentlich florierenden Business? Und was ist gegen die Finanzmisere zu tun? Von Isabel Morf

Der neueste Fall ist Servette. Der traditionsreiche, renommierte Genfer Fussballclub war Anfang Februar 2005 finanziell am Ende. Zwei Jahre vorher hatte es den FC Lugano erwischt: Konkurs mit 75 Millionen Franken Schulden. Nicht viel besser erging es dem FC Lausanne: Bankrott im Mai 2005 mit 4 Millionen Franken Schulden. Andere Clubs hängen am Tropf vermöglicher Mäzene oder sind auf grosszügige Finanzspritzen der öffentlichen Hand angewiesen – und dies nicht etwa nur in der Schweiz, sondern europaweit. Die Gesamtschulden der deutschen Fussball-Bundesliga etwa belaufen sich auf mehr als eine halbe Milliarde Euro.

Was läuft schief in der Wirtschaftsbranche Fussball? Das fragen sich auch die beiden Wirtschaftswissenschaftler Helmut Dietl und Egon Franck, beide Professoren am Institut für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich. In ihrem Forschungsprojekt «Überinvestitionsprobleme in Profisportligen» untersuchen sie die Ursachen und Bedingungen für die chronische Verschuldung von professionellen Fussballclubs, ein Phänomen, das sie als «Kuriosum» bezeichnen.

EXPLODIERENDE EINNAHMEN

Es ist ja nicht so, dass zu wenig Geld im Spiel wäre. Im Gegenteil: Seit die privaten Fernsehstationen entstanden sind, hat die Kommerzialisierung zugenommen, hat sich ein harter Wettbewerb um die Übertragungsrechte von Fussballspielen entwickelt. Die Einnahmen der Clubs sind förmlich explodiert: Die deutsche Bundesliga nahm in der Saison 2005/2004 291 Millionen Euro für die Fernsehrechte ein – gut 70-mal mehr als fünfzehn Jahre zuvor. In der Schweiz bringen die Fernsehrechte immerhin 6,5 Millionen Franken ein. Dazu kommen die Einnahmen aus den Billettkäufen und aus dem Merchandising, aus Werbung und Spieler-

transfers. Dennoch sind viele Clubs in die Schulden gerutscht. Denn gleichzeitig sind auch die Ausgaben gestiegen, vor allem für den Einkauf und die Löhne der Spieler. Und diese Ausgaben haben eben weit stärker zugenommen, als es die Einnahmen zuliessen. Wie das? Die Fussballbranche, kommen Dietl und Franck zum Schluss, ist offensichtlich nicht eine Branche wie jede andere.

Ein Problem orten sie in der Organisation der Clubs, die traditionellerweise meist Vereine sind. Ein Vereinspräsident, so die Ökonomen, ist darauf bedacht, seinen Nutzen zu maximieren. Dieser Nutzen ist jedoch nicht finanziell, denn der erwirtschaftete Gewinn kommt nicht dem Präsidenten zugute, sondern dem Verein. Gleichzeitig ist auch das finanzielle Risiko des Präsidenten gering, denn er haftet bei Fehlentscheiden nicht mit seinem persönlichen Vermögen, sondern es ist allein das Vereinsvermögen, das Schaden nimmt. Der Nutzen des Präsidenten liegt woanders: im Sozialprestige, wenn «sein» Fussballteam gewinnt. Also lohnen sich Investitionen für ihn, in erster Linie Investitionen in gute Spieler. Sollte sich ein Präsident dabei verkalkulieren, kann er immer noch auf Gönner aus der Wirtschaft, Mäzene, die öffentliche Hand hoffen, die einen Erfolg versprechenden Fussballclub ja wohl nicht einfach vor die Hunde gehen lassen. Bisher hofften die Präsidenten zu Recht. Dass Fussballvereine tatsächlich Pleite gehen, ist ein neueres Phänomen und bisher auch eher ein schweizerischer Sonderfall.

ZERSTÖRERISCHES WETTRÜSTEN

Ungünstig ist auch die Ausgestaltung des Wettbewerbs innerhalb der Ligen. Nur der Beste hat eine Chance, belohnt zu werden, den Löwenanteil der Einnahmen für die TV-Rechte einzustreichen oder in die Champions League auf-



Wenn das Spiel aus ist: Im hart umkämpften Fuss-



ballmarkt gehen immer mehr Clubs Pleite.

zusteigen – die anderen gehen leer aus. Das heisst, alle müssen alles daran setzen, Erster zu werden. Dadurch kommt ein Wettrüsten in Gang, und jene, die es nicht schaffen, haben ihre Investitionen in den Sand gesetzt.

Was tun gegen diese Mechanismen, die sich zunehmend zerstörerisch auf das System auswirken? In ihrer Forschungen nach Ursachen und Alternativen beziehen Dietl und Franck auch internationale Vergleiche mit anderen Profiligen-Sportarten in Asien, Australien und Nordamerika ein. In den USA beispielsweise machen die Clubs Gewinne. Dort sind die Ligen hermetisch, also geschlossen, das heisst, die beteiligten Clubs können nicht ab- oder aufsteigen. Das entschärft in gewisser Weise den Wettbewerb, und die Clubs sind nicht gezwungen, sich gnadenlos und ohne Rücksicht auf Verluste «hochzu trampeln». Es gibt Obergrenzen für Spielergehälter und Einkaufssummen für neue Spieler.

Die «National Football League» (NFL) etwa darf nicht mehr als zwei Drittel ihrer Einnahmen dafür ausgeben. Zudem gilt ein anderes Verteilsystem für die Einnahmen aus TV-Rechten und Billettverkäufen. Ein viel grösserer Anteil als bei uns wird nach Anzahl Clubs verteilt und nicht nach dem sportlichen Erfolg. Natürlich besteht dann eine gewisse Gefahr, dass sich irgendein Faulpelz-Club aufs gemütliche Trittbrettfahren verlegt. Aber im Ganzen wird der Wettbewerb eigentlich spannender. Das «Produkt» Fussball ist immer eine Gemeinschaftsleistung der Teams. Verfügen alle Clubs über ein ähnlich grosses Budget, können sie sich ungefähr gleich gute Spieler leisten. Dann sind sie starke Gegner füreinander, und es ist nicht schon von vornherein klar, wer gewinnt. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Billett-erlöse aus, weil ein solcher Match mehr Publikum anzieht.

DIE SPIELER PROFITIEREN

Wäre das also das Allheilmittel für Europa, für die Schweiz? «Patentrezepte gibt es keine», relativiert Helmut Dietl. Das europäische System mit seiner Ligenhierarchie habe auch Vorteile, erklärt er. Beispielsweise ist der Wettbewerb auch am unteren Ende der Liga noch spannend, wenn es um Auf- oder Abstieg von

VOR DEM GEISTIGEN AUGE

einer Liga in die nächste geht. Ein Wechsel zu einem hermetischen Ligensystem wäre sportpolitisch kaum zu bewerkstelligen.

Aber Änderungen sind nötig, sonst werden in den nächsten Jahren weitere Vereine Konkurs machen, und die Kluft zwischen den sportlich starken, vermögenden Clubs und denen, die sich – finanziell und somit auch sportlich – gerade noch so durchschlagen, wird immer grösser werden. Irgendwann kann das System einfach nicht mehr funktionieren. Ein Faktor, der die Situation verbessern könnte, wäre ein Kostendach über den Ausgaben – Löhnen und Einkaufssummen – für die Spieler; sie sind ja die Einzigen, die von diesem ruinösen Investitionswettbewerb profitieren. Eine solche Beschränkung wurde auf europäischer Ebene schon erwogen, aber nicht verbindlich festgelegt. Auch das Lizenzierungsverfahren ist ein Schritt in die richtige Richtung. Eine stärkere Umverteilung der Einnahmen könnte das sich immer schneller drehende Karussell der Aufrüstung ebenfalls bremsen. Es werde letztendlich auf den richtigen Mix verschiedener Massnahmen ankommen, erklärt Diel.

ERFOLGREICHER AUSSENSEITER

Egon Franck und Helmut Diel sind selber zwar Sport-, aber nicht unbedingt Fussballfans. Franck war früher Kugelstösser, Diel Basketballspieler und Leichtathlet. Diel hat aber doch ein Lieblings-Fussballteam: den Verein aus seinem früheren Wohnort, der zwanzigtausend Einwohner zählenden Kleinstadt Unterhaching bei München. Dieser arbeitete sich unbeirrt und allen profisportökonomischen Regeln zum Trotz die ganze deutsche Ligenhierarchie hinauf und spielte in der Saison 1999/2000 erstmals in der Bundesliga.

KONTAKT Prof. Helmut Diel, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Universität Zürich, helmut.diel@isu.unizh.ch; Prof. Egon Franck, Institut für Strategie und Unternehmensökonomik, Universität Zürich, egon.franck@isu.unizh.ch

FINANZIERUNG Der Schweizerische Nationalfonds finanziert das Projekt drei Jahre lang.

Die Hälfte unserer Hirnrinde ist für das Sehen zuständig. Die Hirnforscherin Alumit Ishai untersucht, was in unserem Kopf vorgeht, wenn wir Bilder von Matisse, Picasso oder van Gogh betrachten und zuordnen müssen. Von Ruth Jahn

Mit einem Mausclick ruft die Forscherin auf ihrem Computerbildschirm die Fotografie eines Gemäldes auf: Eine Frau in Blau, der Blick gesenkt, der Körper mager und geknickt – ein Picasso aus seiner blauen Periode, keine Frage. «Richtig. So weit ist es einfach», sagt Alumit Ishai. «Nun betrachten Sie bitte das nächste Gemälde.» Ein Harlekin mit Gitarre. Vielleicht ein weiterer Picasso aus der blauen Periode? «Diese Entscheidung fällt Ihrem Gehirn schon viel schwerer, nicht wahr? Das Bild stammt zwar auch von Picasso, aber aus seiner rosa Periode», erläutert Alumit Ishai. Mit dem dritten Bild dann macht es mir die Professorin leicht: Den Matisse erkenne ich auf Anhieb.

Für ähnliche Testaufgaben legen sich Versuchspersonen in die grosse Röhre des funktionellen Kernspintomographen (fMRI). Sie betrachten dort bei einer Art Museumsbesuch in der Horizontalen Gesichter von Modigliani, Landschaften von Pissarro oder abstrakte Bilder von Kandinsky. «Ich liebe Kunst. Deshalb bin ich auf die Idee gekommen, Versuchspersonen verschiedene Gemälde zu zeigen, um zu untersuchen, wie das Gehirn in Kategorien denkt und wie es Entscheidungen trifft», sagt Alumit Ishai. Die Wissenschaftlerin lehrt nicht etwa an einem kunsthistorischen Seminar, sondern ist Assistentzprofessorin für kognitive Neurowissenschaften am Institut für Neuroradiologie der Universität Zürich.

SCHUBLADEN IM GEHIRN

Während die Probanden in der fMRI-Röhre liegen, detektiert die Wissenschaftlerin Veränderungen im Blutfluss in ihrem Gehirn und stellt so indirekt dessen Aktivität fest. Denn ein lokal gesteigerter Blutfluss in einer Region des Gehirns lässt auf neuronale Aktivität schliessen. Die erst etwa 15 Jahre alte, nichtinvasive Technik der funktionellen Kernspintomographie

macht es möglich, höhere Gehirnfunktionen wie das Gedächtnis und die visuelle Wahrnehmung aufzuzeichnen und in den Gehirnstrukturen zu lokalisieren.

Ishais Testpersonen haben etwa die Aufgabe, sich Bilder eines Künstlers einzuprägen, um später zu entscheiden, ob weitere Gemälde beispielsweise auch in die Kategorie Miró oder in die Schublade van Gogh gehören. Die Forscherin untersucht dabei, was im Gehirn der Probanden vor sich geht. Kennen wir einige Picassos der blauen Periode, befähigt uns dieses Wissen, andere Gemälde dieser Schaffensperiode einzuordnen, und zwar nicht nur, weil sie blau sind: Wir malen uns sozusagen im Gehirn einen eigenen Picasso, um mit dieser modellhaften Konstruktion rasch das Wesentliche zu erfassen und es auf andere Situationen zu übertragen.

Bei einfachen Testaufgaben mit eindeutig unterschiedlichen Gemälden antworten die Probanden schneller und machen weniger Fehler. Und: Im fMRI zeigt sich bei der Testaufgabe eine Aktivierung der visuellen Hirnrinde, von Gedächtnisregionen und Arealen, die mit einer gesteigerten Aufmerksamkeit in Verbindung gebracht werden. Auch Patienten mit einer beidseitigen Läsion der medialen Schläfenlappen behalten die Fähigkeit, Kategorien zu bilden und vom Einzelbeispiel auf das Allgemeine zu schliessen. Das Gedächtnis und die Fähigkeit, Objekte zu erkennen, sind bei einer solchen Hirnverletzung aber schwer beeinträchtigt. «Dies belegt eindrücklich, wie plastisch unser Gehirn ist. Das Abstrahieren aufgrund von Prototypen und das Denken in Kategorien hat eben einen impliziten Charakter», erklärt Alumit Ishai.

Die Hirnforscherin hat in Jerusalem Biologie, Philosophie und Biotechnologie studiert und am Weizmann Institute of Science einen PhD-Ab-