

## Investorensituation im europäischen Club-Fußball

OKTOBER 2023

# Investorensituation im europäischen Club-Fußball

## 1. Intro

Erst kürzlich wurde bekannt, dass die US-amerikanische Investmentgesellschaft 777 Partners die Club-Anteile des bisherigen FC Everton-Owners Farhad Moshiri erworben hat und für einen Share von 94,1 Prozent (Investitionsvolumen ca. 600 Mio. Euro) bei dem englischen Premier League Club einsteigt. Auch im deutschen Profifußball ist die 2015 gegründete Gesellschaft durch ihren diesjährigen Kapitalanteilskauf bei Hertha BSC vertreten. Damit reihen sich die Hauptstädter sowie die Toffees aus Liverpool jüngst in ein Investment-Portfolio aus nun neun internationalen Clubs ein. Bereits im Jahr 2022 erweiterte auch 777 Partners ihr Portfolio erheblich, indem sie Standard Lüttich (Belgien), den Red Star FC (Frankreich), Melbourne Victory (Australien) und Vasco da Gama (Brasilien) in ihre Reihen aufnahmen.

Die private Investmentfirma um die beiden Gründer Josh Wander und Steven Pasco war in den letzten beiden Jahren nicht der einzig international aktive Investor im europäischen Club-Fußball. Das Konsortium BlueCo um den amerikanischen Unternehmer Todd Boehly übernahm im Mai 2022 den FC Chelsea und kurze Zeit später auch Racing Straßburg aus Frankreich.

RedBird Capital Partners – ebenfalls eine US-amerikanische Investmentgruppe –, welche über die Fenway Sports Group eine Minderheitsbeteiligung am FC Liverpool und selbst eine Mehrheitsbeteiligung am FC Toulouse besitzt, investierte im Sommer 2022 in den AC Mailand. Prominent war zudem in Frankreich im vergangenen Jahr ein Investment der Eagle Football Holding bei Olympique Lyon.

Ein weiterer Player, die Pacific Media Group, beteiligte sich 2022 als Kommanditaktionär an der ausgegliederten Profiabteilung des 1. FC Kaiserslautern. Jim Ratcliffe, der Gründer des britischen Chemie-Konzern Ineos, steht wohlmöglich davor sich mit einer Minderheitsbeteiligung an Manchester United zu beteiligen.

Die skizzierten Übernahmen und Anteilskäufe in den Jahren 2022 und 2023 deuten auf einen Trend in der Welt des professionellen Club-Fußballs hin. Wie viele Clubs der europäischen Top 5-Ligen haben bereits Anteile an Investoren bzw. strategische Partner zu Teilen bzw. ganzheitlich veräußert und wie lassen sich die einzelnen Player anhand ihrer Strategien und Motive clustern?

## 2. Ein Überblick - Die Investorensituation in den europäischen Top-5-Ligen

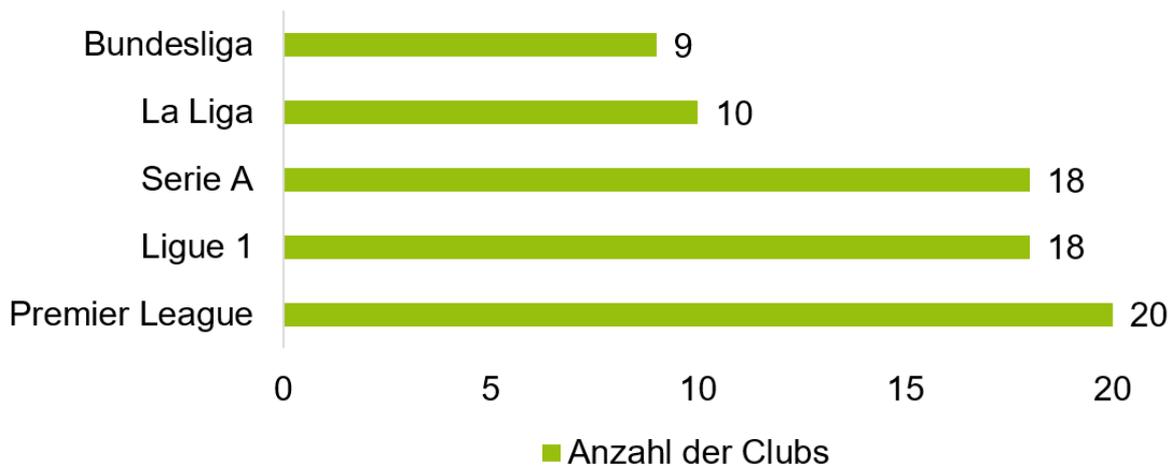


Abb. 1: Anzahl der Fußball-Clubs in den europäischen Top-5-Ligen mit veräußerten Besitzanteilen - Stand 09/2023 (Quelle: Eigene Recherche)

Unsere Recherchen zeigen, dass in der Bundesliga sowie der spanischen LaLiga lediglich etwa die Hälfte der Clubs im Vergleich zu den anderen drei Ligen Anteile veräußert haben oder sich im vollständigen Besitz einer Gesellschaft bzw. Privatperson befinden. Was sind die Gründe dafür?

### Die Situation in England

Die Regularien der Premier League erlauben es unter anderem, dass eine Person oder Gesellschaft bis zu 100 Prozent der Gesellschaftsanteile inkl. Stimmrechts-Mehrheit besitzen darf und so haben im Zeitraum von 2012 bis 2021\* nach den Zahlen des UEFA-Reports „European Club Footballing Landscape“ Club-Investoren ca. 4,2 Mrd. Euro (Kumulierte Summe der Kapitalerhöhungen in der Bilanz + Netto-Erhöhung der Eigentümerdarlehen) in die Clubs der Premier League investiert.

Die Strukturen der 20 Premier League Clubs offenbaren Unterschiede hinsichtlich der grundsätzlichen Zielsetzungen und Strategien der Beteiligungen bzw. Eigentümerschaften. Drei ausgewählte Beispiele illustrieren diese Diversität.

\* Die Daten beziehen sich auf die Clubs der höchsten Spielklasse aus jedem Jahr, 2012-2021 für Clubs, die ihre Zahlen frühzeitig eingereicht haben, und 2011-2020 für Clubs, die ihren Zahlen später bei der UEFA eingereicht haben.

## **Beispiel Newcastle United:**

Seit 2021 gehört Newcastle United zu 80 Prozent dem Public Investment Fund, einem saudi-arabischen Staatsfonds, der wiederum unter der Regulierung des saudischen Kronprinzen Mohammed bin Salman steht. Infolgedessen befindet sich der Fußball-Club aus dem Nordosten Englands faktisch im Mehrheitsbesitz des saudischen Staats, der mit seinem Engagement nicht allein das Ziel verfolgt, eine möglichst hohe Rendite aus der Beteiligung zu erwirtschaften. Es geht vielmehr darum, Beziehungen in der geografisch günstigen Küstenregion zu stärken, um beispielsweise den Zuschlag für Investitionen in Wohnraum, Logistik und erneuerbare Energien zu erhalten.

Ein vergleichbarer Ansatz zeigt sich auch in der Eigentümerschaft von Manchester City, hinter der die königliche Familie aus Abu Dhabi, angeführt von Scheich Mansour Bin Zayed Al Nahyan, steht.

## **Beispiel FC Liverpool:**

Eine andere Struktur zeigt sich beim FC Liverpool, der seit 2010 im Besitz der Fenway Sports Group ist. Hinter dieser Gruppe, zu der unter anderem das US-amerikanische Baseball-Team der Boston Red Sox sowie der NHL-Club Pittsburgh Penguins gehören, stehen die beiden Gründer John W. Henry und Thomas C. Werner. Beide verfügen über ein weltweites Sportmarken-, Marketing-, Media & Entertainment- und

Immobilien-Portfolio.

Im März 2021 erweiterte die US-amerikanische Investmentgesellschaft RedBird Capital, die selbst Mehrheitsbeteiligung am FC Toulouse und dem AC Mailand hält, ihr Investment-Portfolio um die Fenway Sports Group.

Dadurch erfolgte auch eine indirekte Beteiligung am FC Liverpool. Die Investitionen von RedBird fokussieren sich vorrangig auf die Bereiche TMT (Technology, Media, Telecommunications), Finanzdienstleistungen, Konsumgüter sowie Energie & Industrie, wobei der Sport ebenfalls eine bedeutende Rolle spielt. Ihr erklärter Schwerpunkt liegt in der Schaffung von Kapital und einer Eigenkapitalrendite über einen langen Zeitraum, was klassische Finanz-Investitionen einschließt.

## **Beispiel FC Brentford:**

Ein weiteres differenziertes Beispiel in Bezug auf die Eigentümerstruktur stellt der FC Brentford dar. Seit 2012 ist der britische Unternehmer Matthew Benham der Mehrheitseigner seines Jugendclubs, den er bereits seit 2005 finanziell unterstützt hatte. Unter der Führung von Benham wurde ein neues Stadion errichtet und in der Saison 2014/15 gelang nach 21 Jahren der Aufstieg in die EFL-Championship. Seit 2021 spielt der Club in der höchsten englischen Spielklasse. Im Mittelpunkt seiner Investitionen steht die Unterstützung des Clubs mit dem Ziel des sportlichen Erfolgs, basierend auf einer emotionalen Verbundenheit. Für ihn repräsentiert dies eine Mischung

aus Geschäft und Wohltätigkeit.

## Die Situation in Frankreich & Italien

In Italien und Frankreich zeigt sich eine ähnliche Situation. Die Clubs stehen Investoren offen gegenüber und die Verbands-Statuten weisen keine vergleichbaren Regelungen, wie die 50+1 Regel auf, die den Einstieg und die Mitbestimmung durch Dritte erschweren. Die Zahlen der UEFA belegen die Offenheit beider Nationen. Zwischen 2012 und 2021\* wurden von Club-Besitzern in Italien etwa 3,3 Milliarden Euro und in Frankreich etwa 1,7 Milliarden Euro investiert.

Unsere Recherchen zeigen, dass auch hier der Großteil der Clubs im (Teil-)Besitz von Investoren ist, die ähnliche Strategien und Motive wie die englischen Akteure verfolgen. Ähnlich wie Manchester City ist der amtierende französische Meister Paris St.-Germain im Besitz der Qatar Holding LLC, Teil des Staatsfonds Katars. Juventus Turin (Agnelli Familie), FC Villarreal (Fernando Roig Alonso) oder Stade Reims (Jean-Pierre Caillot) haben langjährige Mäzene. Auf der Private Equity Seite haben beispielsweise Inter Mailand mit der Suning Holding Group aus China, der LOSC Lille mit Merlyn Partners aus Luxemburg oder Sporting Gijón mit der Grupo Orlegi aus Mexiko ausländische Investoren mit Mehrheitsbeteiligung.

## Die Situation in Spanien

In Spanien existieren strenge Regularien bezüglich der Einbindung von Investoren und des Erwerbs von Anteilen an einem Club. Die Clubs unterliegen einer Obergrenze der Kaderkosten, und weitere finanzielle Regularien verhindern, dass Eigentümer oder Dritte zusätzliche Mittel über die Obergrenze der Kaderkosten hinaus investieren können. Zusätzlich ist geregelt, dass nur 30 Prozent des von den Kapitalgebern investierten Geldes für Transfers aufgewendet werden darf, während das weitere Kapital zur nachhaltigen Stärkung des Clubs aufgewendet werden soll (Infrastruktur, Trainings-Zentren, Jugend-Ausbildung, Abbau von Verbindlichkeiten). Vergleicht man die Investments der Club-Besitzer aus Frankreich und Italien mit Spanien, so wird deutlich, wie groß der Unterschied ist. Von 2012 bis 2021\* waren es in Spanien nur 507 Millionen Euro, mehr als eine Milliarde weniger als in Frankreich und über 2,5 Milliarden weniger als Italien.

Das strikte Regelwerk ist ähnlich wie die 50+1 Regel in Deutschland, voraussichtlich ein wesentlicher Grund, dass auch in Spanien eine geringere Quote an Clubs mit Investoren-Beteiligung besteht. Darüber hinaus verfügen die sportlich erfolgreichsten Vereine (Real Madrid, FC Barcelona) über eine Mitgliederstruktur, die eine direkte Beteiligung am Club verhindern. Es kommt hinzu, dass zwar bereits ausländische Investoren in Span-

\* Die Daten beziehen sich auf die Clubs der höchsten Spielklasse aus jedem Jahr, 2012-2021 für Clubs, die ihre Zahlen frühzeitig eingereicht haben, und 2011-2020 für Clubs, die ihren Zahlen später bei der UEFA eingereicht haben.

nien präsent sind, jedoch waren einige Projekte bisher erfolglos und zeigen die Unsicherheiten für Investoren in der Liga. Allein in der Saison 22/23 stiegen drei Clubs mit ausländischen Investoren in die zweite Liga ab.

Die finanziellen Regularien der spanischen Profiligen spiegeln sich auch beim Liga-Deal mit dem strategischen Partner CVC wider. Das investierte Geld darf nur zu 30 Prozent für Darlehenstilgungen und Spielerinvestments aufgewendet werden, während die restlichen 70 Prozent für Investments in Infrastruktur, Markenentwicklung oder Digitalisierung eingesetzt werden müssen. Drei der vier überlebenden Vereine mit Mitgliederstrukturen, zusätzlich zu Real Madrid und Barcelona noch Athletic Bilbao, haben sich gegen diesen Deal ausgesprochen und erhalten somit keine finanziellen Zuschüsse aus dem CVC-Invest.

Auch in Frankreich ist CVC als strategischer Partner der Liga eingestiegen, während das Thema in Italien sehr aktuell bleibt und weiterverhandelt wird. In Deutschland ist bekanntermaßen ein erster Versuch gescheitert und es wird ein neuer Anlauf geplant mit angepassten Bedingungen für einen strategischen Investor.

### 3. Die Investorensituation im deutschen Profifußball

Trotz der festgelegten 50+1 Regel - die im Grundsatz besagt, dass die Stimmrecht-Mehrheit der ausgegliederten Kapitalgesellschaft beim Stammverein verbleiben muss - sind Investoren im deutschen Profifußball keine Seltenheit und so hat auch die Hälfte der Bundesliga-Clubs Anteile an ihren Kapitalgesellschaften veräußert. In der 2. Bundesliga sind es nach unseren Recherchen sieben Clubs und in der 3. Liga acht Clubs. Grundlegend beteiligen sich Dritte wie auch bei den Clubs in den anderen Ligen, am Grund- bzw. Stammkapital der ausgegliederten Kapitalgesellschaften, was für die Clubs somit eine Finanzierung über das Eigenkapital darstellt. Abhängig von dem Volumen der Investitionssumme sowie dem Unternehmenswert der Gesellschaft erhält der Investor einen prozentualen Anteil an der ausgegliederten Profiabteilungen. Dies ermöglicht ihm unter Berücksichtigung der 50+1 Regelungen eine Mitgliedschaft in den Kontrollorganen und natürlich eine Rendite, aber auch eine Verlustbeteiligung. Nach Zahlen der UEFA zeigt sich sogar ein höheres Investitionsvolumen als in Spanien, mit 906 Millionen Euro zwischen 2012 und 2021\*.

Die Rechtsform der GmbH & Co. KGaA ermöglicht den Clubs ihre Kapitalanteile mehrheitlich an Kommanditaktionäre zu verkaufen und dennoch die 50+1 Regularien einzuhalten. Denn durch die Stellung des Komplementärs in der ausgegliederten Gesellschaft liegt die Stimm-

mehrheit weiterhin beim Mutterverein. In den drei deutschen Profiligen ist die GmbH & Co. KGaA mit 21 Clubs die am meisten verbreitete Rechtsform. Bei 19 Clubs - davon fünf in der Bundesliga - gehören die Profiabteilungen weiterhin dem e. V. an.

Betrachtet man die externen Anteilseigner der deutschen Proficlubs, so lassen sich diese wie auch in England grundsätzlich in mindestens drei unterschiedliche Gruppen unterteilen – Strategische Investoren, Finanzinvestoren und Mäzen-Investoren.

#### Beispiel Strategische Investoren

Bei Club-Modellen mit einem strategischen Investor steht eine möglichst hohe Rendite zunächst nicht im Vordergrund. Vielmehr geht es um die Schaffung von langfristigen Synergieeffekten - insbesondere unter Marketinggesichtspunkten, wie neuen Absatzmärkten oder Reputationsgewinnen. Meist handelt es sich bei strategischen Investoren/Partnern um Konzerne oder Großunternehmen, die bereits in der Vergangenheit oder spätestens im Zuge der Beteiligung als reguläre Sponsoren/Partner aufgetreten sind. Ein Beispiel hierfür ist die Allianz, die neben Audi und Adidas ebenfalls 8,33 % an der FC Bayern München AG hält. Der Versicherungskonzern mit Hauptsitz in München tritt bereits seit 2000 als Sponsor bzw. Partner des deutschen Rekordmeisters

\* Die Daten beziehen sich auf die Clubs der höchsten Spielklasse aus jedem Jahr, 2012-2021 für Clubs, die ihre Zahlen frühzeitig eingereicht haben, und 2011-2020 für Clubs, die ihren Zahlen später bei der UEFA eingereicht haben.

auf und hält seit 2005 auch das Naming-Right der Allianz Arena. Im Zuge der langfristigen Partnerschaft stieg die Allianz 2014 dann mit einem Investment von 110 Mio. Euro direkt beim FC Bayern ein. Eine lukrative Summe für den Club, denn durch den Erlös konnten insbesondere die noch bestehenden Verbindlichkeiten aus dem Bau der Arena abbezahlt sowie in das Jugendleistungszentrum investiert werden. Im Gegenzug erhielt die Allianz die Sicherung des Naming-Rights der Münchner Spielstätte bis 2041. Dass, die Bündelung aus der strategischen Beteiligung und dem Sponsoring beim FCB für den Versicherer eines der stärksten Marketing-Assest darstellt, bestätigt auch die im März 2023 vollzogene Verlängerung der zusätzlichen Sponsoringpartnerschaft bis 2033 zwischen dem Club und dem Unternehmen. Weitere Anteilseigner, die sich innerhalb der Bundesliga in die Kategorie der strategische Partner/Investoren einordnen lassen, sind beispielsweise der Spezialchemie-Konzern Evonik (Borussia Dortmund) oder auch die Automobilhersteller Mercedes und Porsche (VfB Stuttgart).

### **Beispiel Mäzeninvestoren**

Als bekannte Mäzeninvestoren innerhalb des deutschen Profi-Clubfußballs, können die Privatpersonen Dietmar Hopp (TSG Hoffenheim) sowie Klaus Kühne (Hamburger SV) oder auch der personelle Zusammenschluss der „Freunde des Adlers GmbH“ (Eintracht Frankfurt) genannt werden. Mäzeninvestoren

sind, ähnlich wie im bereits erwähnten Beispiel des Brentford FC Privatpersonen, die eine langjährige, regionale und emotionale Verbundenheit zu einem Club haben. Mit ihren Investitionen stellen sie nicht primär wirtschaftliche Ziele in den Vordergrund, sondern möchten den Club primär im Sinne der Wohltätigkeit unterstützen, um langfristigen sportlichen Erfolg zu ermöglichen.

### **Beispiel Finanzinvestoren**

Neben den strategischen sowie Mäzeninvestoren nehmen Finanzinvestoren ein durchaus weniger verbreitete Stellung im deutschen Profi-Clubfußball ein. Bei klassischen Finanzinvestoren handelt es sich meist um Private Equity Gesellschaften, wie Red Bird Capital Partners - mit Investments beim AC Mailand, FC Toulouse und FC Liverpool - oder auch Silver Lake - mit einer Minderheitsbeteiligung an der City Football Group (u. a. Manchester City). Im Vordergrund der Investments stehen dabei zum großen Teil monetäre Renditen, die in einem bestimmten Zeitraum durch Dividenden sowie den Verkauf von Anteilen erreicht werden sollen. Durch die 50+1 Regel sind Clubs des deutschen Profifußballs eher unattraktiv für Finanzinvestoren. Denn aufgrund der Bestimmungen in den Fond-Statuten der Gesellschaften ist es oft untersagt, sich an derartige Strukturen in größerem Umfang zu beteiligen. Trotzdem agieren bzw. agierten in Deutschland Finanzinvestoren wie KKR und die Tennor Holding sowie aktuell 777 Partners (alle bei Hertha BSC)

allerdings sind sie eher eine Ausnahmeerscheinung.

## Regularien

Neben den 50+1 Regularien, die scheinbar insbesondere Finanzinvestoren wie Private Equity Gesellschaften von einem Club-Investment in der Bundesliga zurückhalten, werden bei der Deutschen Fußball Liga aktuell zusätzliche Regularien diskutiert, die zukünftige Beteiligungsentscheidungen von Dritten weiter beeinflussen könnten. Es wird über Maßnahmen gesprochen, die unter anderem zur Regulierung von Kosten und Zuwendungen durch Dritte dienen sollen, um die finanzielle Stabilität der Clubs zu sichern. Dass bei der DFL neue Regularien diskutiert werden, lässt sich auf zwei Hintergründe zurückführen.

Zum einen sind die finanziellen Schwierigkeiten einiger Clubs der Bundesliga sowie der 2. Bundesliga zu nennen, die sich insbesondere durch die Folgen der Corona-Pandemie verschärft haben. Mit Blick auf die Thematik des Reports sind aber insbesondere Investitionszuschüsse durch Dritte ein Thema. Durch finanzielle Zuwendungen erhalten Clubs die Möglichkeit, vermehrt in ihre Spielstärke (Transfer- und Personalausgaben) zu investieren, was wiederum einen resultierenden Gehaltsdruck auf den gesamten nationalen sowie internationalen Wettbewerb zur Folge hat. Um künftig mit diesen Umständen innerhalb der Lizenzigen umzugehen, beabsichtigt die DFL, sich an den Financial-Sustainability-Regularien der UEFA zu orientieren. Diese besagen unter anderem, dass die erlaubten Kaderkosten (Ausgaben für Spieler- & Trainergehälter, Transferausgaben sowie Beraterhonorare) max. nur einen gewissen Prozentsatz der generierten Erlöse betragen dürfen (Mehrstufige Einführung: 2023/24: 90 %; 2024/25: 80 % & 2025/26: 70%). Gemäß den Daten der DFL-Wirtschaftsreports betrug die Personalaufwandsquote (Personalaufwand Spielbetrieb in Relation zum Gesamterlös) in den letzten Jahren etwa 40 Prozent, während die Quote für Transferaufwendungen bei ungefähr 20 Prozent lag. Gem. der Veröffentlichungen der DFL zu Honoraren für Spielerberater liegt die Quote bei ca. 5 Prozent des Gesamterlöses. Somit ergibt die Addition nur eine Differenz von 5 Prozent zu der für 2025/26 geplanten Max.-Quote.

Des Weiteren sehen die Regularien der UEFA vor, dass das Gesamtdefizit aus relevanten Einnahmen und Ausgaben – nach Anhang J der UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations – über drei Jahre max. einen Betrag von 60 Mio. Euro betragen darf, wenn dieses im Betrachtungszeitraum durch Einlagen oder das Eigenkapital gedeckt ist. Somit haben Dritte die Möglichkeit, Ausgleichszahlungen

in Höhe von max. 60 Mio. Euro über den Betrachtungszeitraum zu tätigen. Weist ein Club eine gute Finanzlage auf (Bedingungen ergeben sich aus Artikel 87.03. der Regularien), so dürfen sich das Defizit als auch die Ausgleichszahlungen in dem Betrachtungszeitraum von drei Jahren jährlich um weitere 10. Mio. Euro erhöhen.

Zusätzlich prüft die Liga den Umgang mit Mehrheitsbeteiligungen, den sogenannten Multi-Club Ownerships. Voraussichtlicher Hintergrund: Wird der bevorstehende Einstieg von Porsche beim VfB Stuttgart final vollzogen, hätten im Falle eines Aufstiegs des FC Ingolstadt in die 2. Bundesliga vier DFL-Clubs einen Anteilseigner, der dem Volkswagen-Konzern zuzuordnen ist. Denn neben dem FC Ingolstadt ist die VW-Konzern-Tochter Audi auch Anteilseigner beim FC Bayern München und Volkswagen selbst beim VfL Wolfsburg. Die derzeitige Satzung der DFL sieht vor, dass niemand unmittelbar oder mittelbar mit Kapital oder Stimmrechten an mehr als drei Kapitalgesellschaften der Lizenzligen beteiligt sein darf sowie mit einer Beteiligung von 10 Prozent oder mehr der Stimmrechte oder des Kapitals an mehr als einer Kapitalgesellschaft der Lizenzligen.

#### 4. Ausländische Investoren

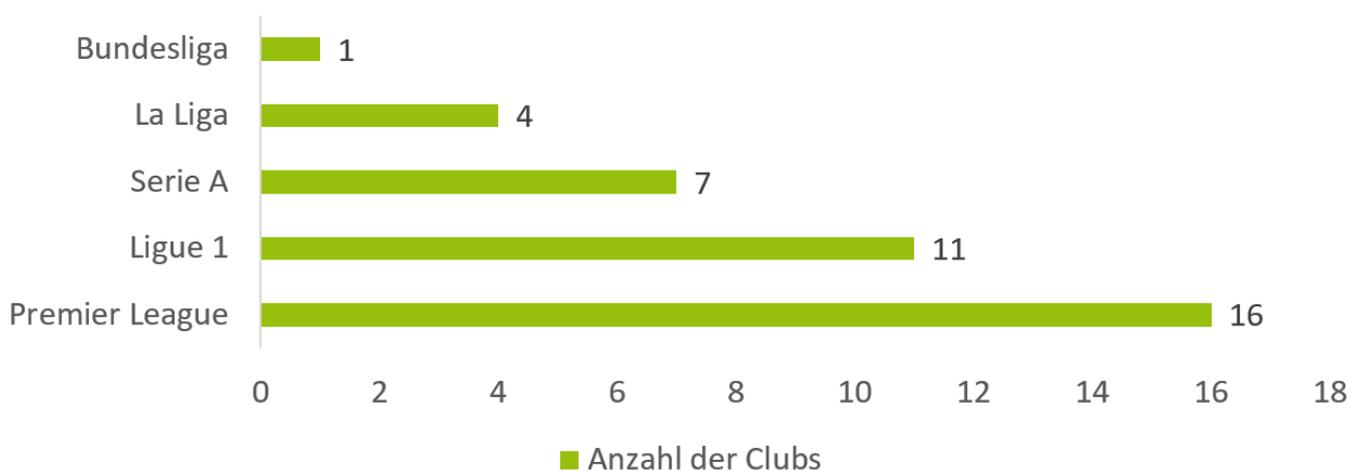


Abb. 2: Anzahl der Fußball-Clubs in den europäischen Top-5-Ligen mit min. 51 Prozent veräußerten Besitzanteilen an ausländische Investoren - Stand 09/2023 (Quelle: Eigene Recherche)

Bei unserer Untersuchung der Eigentumsverhältnisse in den Top 5-Ligen wird ein wachsender Trend zu ausländischen Investoren deutlich, die sich mit mindestens 51 Prozent an den Clubs beteiligen. Dabei ist zu beachten, dass im vergangenen Jahr insgesamt vier Clubs aus Deutschland und Spanien in die zweite Spielklasse abgestiegen sind, darunter Hertha BSC mit dem US-amerikanischen Kommanditaktionär 777 Partners.

In der Bundesliga befinden sich ausschließlich bei RB Leipzig mit der österreichischen RedBull GmbH über 51 Prozent der Anteile bei einem ausländischen Investor. Um jedoch die 50+1 Regel zu wahren, liegt die Stimmmehrheit der ausgegliederten RasenBallSport Leipzig GmbH weiterhin bei Mutterverein RB Leipzig e. V.

Insbesondere die englische Premier League scheint ein attraktives Ziel für internationale Investoren zu sein. Bereits 80 Prozent der Clubs haben mehr als 51 Prozent ihrer Anteile an ausländische Investoren veräußert.

## USA

In den letzten Jahren rückt vermehrt der europäische Fußballmarkt in den Fokus von US-amerikanischen Investoren. Die Frage, was das große Interesse von vermögenden Privatpersonen wie Todd Boehly oder Investmentgesellschaften wie RedBird Capital Partners am europäischen Fußballmarkt auslöst, lässt sich voraussichtlich auf verschiedene Faktoren zurückführen. Ein möglicher Grund könnte in der globalen Kommerzialisierung des europäischen Fußballs liegen, die gut mit US-amerikanischen Sportarten wie Basketball oder American Football harmoniert. Zudem erfährt der Fußball in den USA selbst, nicht zuletzt durch die bevorstehende Weltmeisterschaft eine wachsende Popularität. Ein Interesse der Investoren aus den USA könnte somit auch darin bestehen, durch die Investments in den europäischen Fußball die Situation auf dem

Heimatmarkt zu stärken und das wachsende Interesse am Fußball zu fördern, wovon auch US-amerikanische Clubs profitieren (Bspw. steigende Medien- & Vermarktungserlöse).

Viele der in Europa tätigen Club-Investoren und Eigentümer aus den USA haben Verbindungen zu Teams aus der NFL, NBA, NHL und der MLB, aber unter anderem auch zu Clubs aus der Major League Soccer. Ein Beispiel zeigt sich beim deutschen Bundesligisten FC Augsburg, der über seinen amerikanischen Privatinvestor David Blitzer eine Verbindung zu den US-amerikanischen NBA-Team 76ers Philadelphia und dem NHL-Club New Jersey Devils sowie dem MLS-Club Real Salt Lake besitzt. David Blitzer hält seit 2021 etwa 45 Prozent der Anteile an der Hofmann Investoren GmbH, die wiederum mit 99,4 Prozent als Kommanditaktionär bei der FC Augsburg GmbH & Co. KGaA gelistet ist. Diese Beteiligung bietet dem FC Augsburg die Möglichkeit, wichtige Erfahrungen mit den NBA- und NHL-Teams auszutauschen. Neben dem Austausch von Knowhow ergeben sich im Bereich Marketing und Sponsoring auf dem amerikanischen Markt neue Wachstumsmärkte, wie die USA-Reisen vieler Clubs in den Sommerpausen oder Partnerschaften mit NFL-Teams (Eintracht Frankfurt und die Carolina Panthers) zeigen. Ein US-amerikanischer Investor wie David Blitzer kann durch sein Netzwerk effektiv dazu beitragen, diese Wachstumspotenziale zu erschließen.

## 5. Multi-Club-Ownerships

Bei den bereits kurz angerissenen Multi-Club-Ownerships handelt es sich um die Teilhabe einer Gesellschaft, üblicherweise aus dem Bereich Private Equity, oder einer Einzelperson an mindestens zwei Clubs, sei es in Form von Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen.

Der Ansatz der Multi-Club-Ownerships lässt sich bis in die Neunzigerjahre zurückverfolgen. Der italienische Lebensmittelkonzern Parmalat übernahm zunächst den lokalen Verein Parma Calcio und später den brasilianischen Erstligisten Palmeiras mittels eines Sponsoring-Modells inklusive Management-Entscheidungsgewalt.

In den späten 90ern etablierte sich ein weiteres Multi-Club-Ownership-System mit dem Einstieg der ENIC (English National Investment Company) in das Fußballgeschäft. Milliardär Joe Lewis und Daniel Levy erwarben Beteiligungen an Clubs wie Slavia Prag, AEK Athen, dem FC Basel und den Glasgow Rangers. Bis heute sind sie Mehrheitseigentümer der Tottenham Hotspur. Gegenwärtig konzentriert sich ENIC ausschließlich auf das Team aus England.

Die Firma ENIC spielte auch eine wegweisende Rolle in einem präzedenzhaften Fall einer Multi-Club-Ownership vor dem Sportgericht im Jahr 2000, da sich zwei der „ENIC-Clubs“ (AEK Athen und Slavia Prag) für den gleichen europäischen Wettbewerb qualifiziert hatten. Das Urteil des Gerichts führte zur Einführung von Vorschriften, die es Clubs untersagte, an Wettbewerben teilzunehmen, wenn sie Teil eines Systems sind, bei dem eine Person oder ein Unternehmen maßgeblichen Einfluss auf weitere Clubs im gleichen Wettbewerb haben.

### Die aktuellen Entwicklungen

Betrachtet man den Fußballmarkt zwölf Jahre später ab dem Jahr 2012, zeigt sich ein signifikanter Anstieg von Transaktionen im Bereich der Multi-Club-Ownerships (MCOs). Während 2012 lediglich sieben Transaktionen mit Minderheitsbeteiligung verzeichnet wurden, stieg die Anzahl im Jahr 2022 auf 31 Transaktionen, wovon 20 Mehrheitsbeteiligungen darstellten. Deutlich erkennbar ist somit ein Trend: Neben den Single-Club-Ownerships etablieren sich vermehrt auch Multi-Club-Ownerships, teilweise findet sogar ein Übergang von Einzel- zu Mehrfachsystemen statt. Ein beispielhaftes Szenario hierfür ist die Beteiligung der Qatari Investment Group an Paris St.-Germain, die mittlerweile auch bei KAS Eupen und Sporting Braga engagiert ist.

Ebenso zeigt der Public Investment Fund Saudi-Arabiens nach dem Erwerb von Newcastle United Interesse an der Erweiterung seines Portfolios.

Laut einer Erhebung der UEFA sind weltweit etwa 180 Fußballclubs in solche Mehrfachbeteiligungen eingebunden. Allerdings beläuft sich diese Zahl zufolge der Recherchen des englischen Journalisten Steve Menary, der als Experte in diesem Bereich gilt, sogar auf 256. Dies weist darauf hin, dass Besitzverhältnisse zum Teil intransparent gehalten werden.

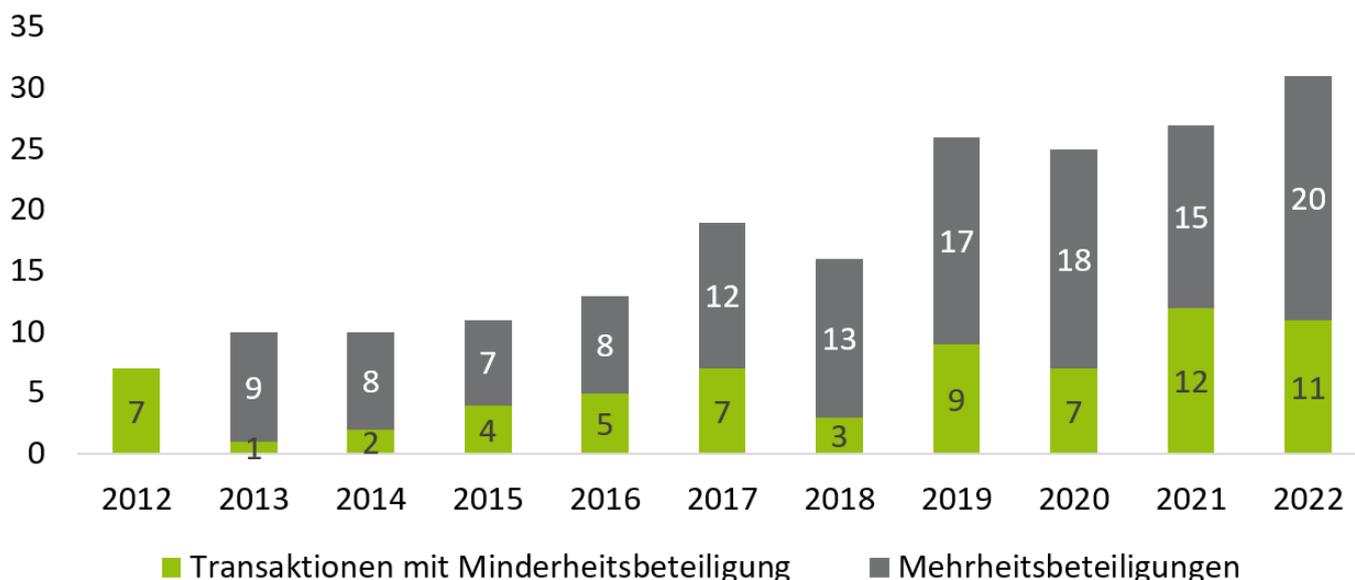


Abb. 3: Anzahl der Multi-Club-Investitionen 2012 - 2022 (Quelle: SPOBIS)

Doch welche Motivationen liegen hinter der Verfolgung dieses spezifischen Modells?

### a. Governance

Die zentrale Governance-Struktur erweist sich als vorteilhaft für sowohl die Investoren als auch die beteiligten Clubs. Wesentliche Abteilungen können effizient zentralisiert werden, wodurch ein effektiver Wissensaustausch innerhalb der Gruppe ermöglicht wird. Dies führt zu einem wiederholten Einsatz bewährter Verfahren durch die Schaffung von Synergien.

## **b. Ressourcenbündelung**

Die beteiligten Clubs haben die Möglichkeit, ihre Ressourcen in gemeinsamer Kooperation zu bündeln, sei es im Bereich des Scouting oder in Bezug auf das Expertenwissen der handelnden Personen. Hierdurch entstehen interne Scouting-Netzwerke, wodurch etablierte Ansätze und Prozesse systemweit implementiert werden können.

## **c. Marktreichweite & Sponsoring-Deals**

Das Multi-Club-System eröffnet die Möglichkeit einer internationalen Expansion der Marktpräsenz. Einerseits können sich die Investoren in verschiedenen Ländern und Kontinenten positionieren, andererseits können auch die Clubs in diesen Regionen verstärkt in die Vermarktung eintreten. Hieraus ergeben sich vielfältige Sponsoring-Möglichkeiten sowie weitere kommerzielle Potenziale sowohl auf Club- als auch auf Gruppenebene. Darüber hinaus erhalten auch die Sponsoren Zugang zu neuen Absatzmärkten.

## **d. Einheitliche Strategien**

Durch die Implementierung einheitlicher Strategien auf „Konzern-Ebene“, insbesondere im Hinblick auf das Scouting und die Verpflichtung von Spielern, können globale Scouting-Netzwerke gewährleisten, dass die Spieler harmonisch zum Spielstil der Clubs passen. Eine umfassende Ausrichtung auf der Spielebene, beispielsweise in Form einer taktischen Schulung, ermöglicht im Anschluss eine reibungslose Anpassung.

## **e. Differenzierung von Risiken**

Das Risiko des Scheiterns eines Investitionsprojektes kann potenziell verringert werden. Durch die Investitionen in verschiedene Clubs können Risiken diversifiziert werden. Besonders aufgrund der Auf- und Abstiegs-Dynamik in Europa kann die Verteilung der Investitionen ein zielführender Ansatz aus Sicht eines Investors sein als der Fokus auf ein bestimmtes Projekt.

## **f. Spielertransfer- & leihen**

Multi-Club-Systeme können einerseits finanzielle Ersparnisse aus internen Transfers und Leihen ermöglichen, andererseits wird Zeit gespart, sowohl bei der Spielerakquise als auch bei der Integration in das jeweilige Spielsystem.

Durch die UEFA-Richtlinien zur finanziellen Nachhaltigkeit kann dies zum Faktor werden. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Zahlungsfähigkeit, Stabilität und Kostenkontrolle. Ein wesentlicher Aspekt der Kostenkontrolle ist dabei das bereits erwähnte Kaderkostenverhältnis. Durch Sponsoringvereinbarungen oder interne Transfers haben Vereine in Multi-Club-Beteiligungen die Möglichkeit, dieses Verhältnis zu optimieren. Beispielsweise könnten sie einen Spieler an einen anderen internen Club verkaufen und ihn anschließend zurückleihen. Auf diese Weise erzielt der ursprüngliche Club Gewinn aus dem Verkauf und senkt gleichzeitig sein Kaderkostenverhältnis, ohne sich dabei zu schwächen.

Zudem existiert das Feeder-Club-Modell, welches Clubs beschreibt, die innerhalb des Multi-Club-Systems vornehmlich als Ausbildungsvereine für den Spitzenclub des Systems fungieren. Ein prominentes Beispiel hierfür ist der FC Liefering der Red Bull GmbH und dessen Rolle als Ausbildungsverein für Red Bull Salzburg.

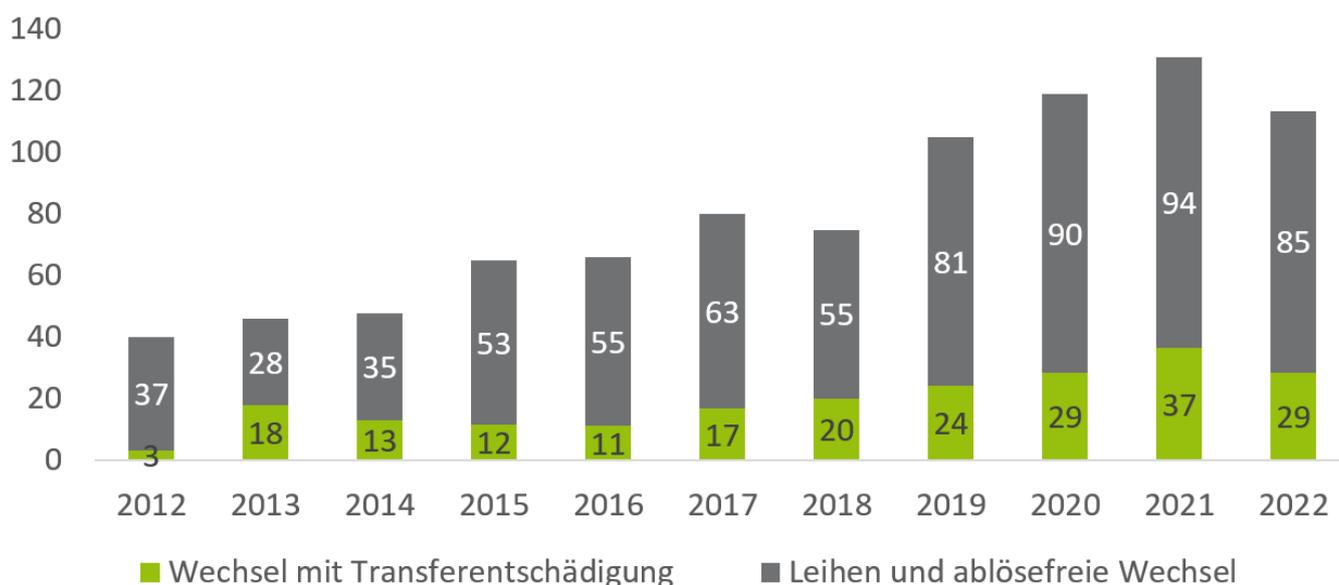


Abb. 4: Transfer zwischen Clubs mit dem gleichen Investor zwischen 2012 und 2022 (Quelle: SPOBIS)

Das Transferieren oder Ausleihen von Spielern innerhalb eigener Systeme stellt eine weitverbreitete Strategie der Multi-Club-Ownerships dar. Auch hier ist ein Trend seit 2012 erkennbar: von 40 Wechseln stieg die Anzahl auf ein zwischenzeitliches Hoch von 131 im Jahr 2021. Diese Vorgehensweise kann aus verschiedenen Gründen gewählt werden, sei es zur Förderung junger Spieler und zur Sammlung von Spielpraxis oder auch aus finanziellen Überlegungen, da solche Spieler zu reduzierten Beträgen

transferiert werden können. Ein exemplarisches Beispiel hierfür sind die 18 Spieler, die laut Transfermarkt seit 2010 von Red Bull Salzburg zu RB Leipzig wechselten.

Es ist anzumerken, dass keine Überproportionalität der Transfers zu erkennen ist. Die Transfermengen steigen parallel zur Anzahl der Clubs, die Teil von Multi-Club-Ownership-Systemen werden, aber nicht deutlich. Die Thematik der internen Transfers hat allerdings bereits in verschiedenen Ländern für Diskussionen gesorgt.

## Die größten Player

Auf der internationalen Bühne sind mindestens 180 Clubs in MCOs eingebunden. Wer sind die bedeutendsten Investoren in diesem Zusammenhang?

### City Football Group

Die City Football Group, eine Holding-Gesellschaft der königlichen Familie von Abu Dhabi, gilt als eine Art Vorreiter im Bereich der Multi-Club-Ownerships, zumindest in einem moderneren Kontext. Nach dem Erwerb von Manchester City durch die Abu Dhabi United Group im Jahr 2008 wurde 2013 die City Football Group gegründet. Derzeit hält die in Abu Dhabi ansässige Newton Investment and Development LLC 81,84 Prozent Anteile an der City Football Group. Die verbleibenden 18,16 Prozent befinden sich im Besitz der Private Equity Firma Silver Lake. Im Zuge des Einstiegs von Silver Lake bei der CFG wurde die

Gesellschaft 2019 mit 4,8 Milliarden US-Dollar bewertet.

Allein der Wert von Manchester City lag 2019 Jahr bei 2,46 Milliarden Euro und stieg bis zu diesem Jahr auf 4,073 Mrd. Euro an. Gegenüber dem Kaufpreis aus dem Jahr 2008 entspricht dies einer Wertsteigerung von über 2000 %. Die Umsätze von Manchester City sind seit der Saison 2008/09 von 102,2 Mio. auf 731 Mio. Euro ebenfalls angestiegen. Und in der Saison 2014/15 wurden zum ersten Mal seit der Übernahme schwarze Zahlen geschrieben. Investiert wurden zwischen 2012 und 2021\* laut der UEFA etwa 1,6 Milliarden Euro, in diesem Zeitraum mit Abstand das höchste Owner-Investment aller europäischen Clubs. Nicht einberechnet sind hier die Sponsoring-Zahlungen, speziell von Etihad Airways. Die Fluggesellschaft aus Abu Dhabi mit Verbindungen zur Abu Dhabi Group zahlte 2011 knapp 400 Millionen Euro für das Namensrecht des Stadions und das Trikotsponsoring für 10 Jahre. Investorenzahlungen können demnach auch über Sponsoren laufen, welche in Verbindung mit den eigentlichen Eigentümern stehen.

Mit dem Blick auf weitere Clubs erwarb die Gruppe rund um Manchester City 2013 für ca. 75. Mio. Euro das 20. Expansionsteam der amerikanischen MLS. Dies geschah in Zusammenarbeit mit den New York Yankees aus dem Baseball-Sport, wodurch der zweite Verein der City Group entstand: der New York City Football Club. Im November 2019 wurde NFC mit einem Value von 385 Mio. US-Dollar als siebt wertvollstes

\* Die Daten beziehen sich auf die Clubs der höchsten Spielklasse aus jedem Jahr, 2012-2021 für Clubs, die ihre Zahlen frühzeitig eingereicht haben, und 2011-2020 für Clubs, die ihren Zahlen später bei der UEFA eingereicht haben.

Team weltweit gelistet. 2014 wurde der australische Club Melbourne Heart Football Club erworben und daraufhin in Melbourne City Football Club umbenannt. Heute umfasst das Portfolio des MCOs insgesamt 13 Clubs, die weltweit verteilt sind. In Europa sind Clubs in Spanien, Belgien, Frankreich, England und Italien vertreten. Zusätzlich gibt es Clubs in den USA, Brasilien, Uruguay, China, Japan, Australien und Indien. Darüber hinaus hat die Gruppe Partnerschaften mit verschiedenen internationalen Clubs geschlossen, die sich hauptsächlich auf Spielertransfers konzentrieren. Zudem ist sie Partner von zwei Fußballakademien in Afrika. Auch im Frauenfußball hat die City Football Group Fuß gefasst und bereits einige Erfolge verbucht.

Es wird angestrebt, die Marke auf globaler Ebene zu etablieren, wobei ein lokaler Ansatz bei den einzelnen Clubs verfolgt wird. Die Auswahl der Clubs durch die City Football Group verdeutlicht dieses Bestreben. Sie etablieren eine globale Präsenz auf allen Kontinenten, um sich anschließend international zu vermarkten. In den meisten Fällen erfolgt nach dem Erwerb von Anteilen durch die City Football Group eine Neugestaltung, insbesondere der Clublogos. Teilweise kommt es auch zu Namensänderungen, wie beispielsweise bei CA Torque aus Uruguay, das mittlerweile als Montevideo City Torque bekannt ist. Clubfarben können sich ebenfalls an das Himmelblau der Citizens anpassen, wie im Fall von Melbourne City. Auch auf spielerischer Ebene strebt die City Football

Group an, ein einheitliches System zu etablieren. Bestenfalls einen nahtlosen Übergang der Spieler zwischen den Vereinen. Durch einheitliches Spiel, Coaching und Training haben sie die Möglichkeit, die Entwicklung der Spieler genau zu verfolgen und sie idealerweise an das gewünschte System anzupassen, vorzugsweise am Ende bei Manchester City. Ein besonderer Fokus der verfolgten Strategie liegt auf den Akademien, Trainingszentren und Scouting-Netzwerken. In Melbourne und New York existieren „City Football Academies“, zudem werden den Clubs modernste Trainingszentren zur Verfügung gestellt.

Die CFG als globale Marke eröffnet auch neue Möglichkeiten für Sponsoring-Erlöse. Im Jahr 2019 ging die City Football Group eine langfristige globale Partnerschaft mit dem Sportartikelhersteller Puma ein. Puma wurde nicht nur offizieller Ausrüster von Manchester City, sondern auch von den selbst ernannten „Schwester-Clubs“ aus Melbourne, Girona, Montevideo und Sichuan Jiuniu FC (China) – der größte Deal in der Geschichte von Puma. Auf anderen Ebenen ergeben sich ebenfalls Vermarktungsmöglichkeiten. Mit dem Tech-Unternehmen Cisco wurde eine Kooperation gestartet, die die Konnektivität zwischen Vereinen, Spielern und Fans stärken soll. Zudem ist SAP-Partner der City Football Group für innovative technologische Anwendungen zur Spieleranalyse und -entwicklung. Auch die Verbindung zwischen dem japanischen Automobilhersteller Nissan und

der City Football Group zeigt auf, wie sich Synergieeffekte zwischen MCOs und Unternehmen bzw. Sponsoren ergeben können. Im Juli 2014 wurde Nissan globaler Partner der Gruppe und tritt seitdem bspw. auch als Sponsor von Manchester City auf und profitiert von der internationalen Strahlkraft des Clubs. Mit dem Eingang der Partnerschaft beteiligte sich die CFG mit 20 Prozent an dem japanischen Club Yokohama F. Marinos, der zuvor im vollständigen Besitz des Automobilherstellers war und baute damit sein Clubnetzwerk weiter aus.

Die City Football Group stößt insbesondere in Bezug auf den Hauptclub Manchester City allerdings auch auf kontroverse Diskussionen. Im Februar 2023 wurde der Verein von der Premier League aufgrund zahlreicher Verstöße gegen Finanzregularien angeklagt. Laut der Klage soll Manchester City die Financial Fair Play Regeln zwischen 2009 und 2018 über 100-mal missachtet haben. Auch gegen die FFP-Regeln der UEFA sollen sie verstoßen haben, weswegen der Club 2020 verurteilt wurde.

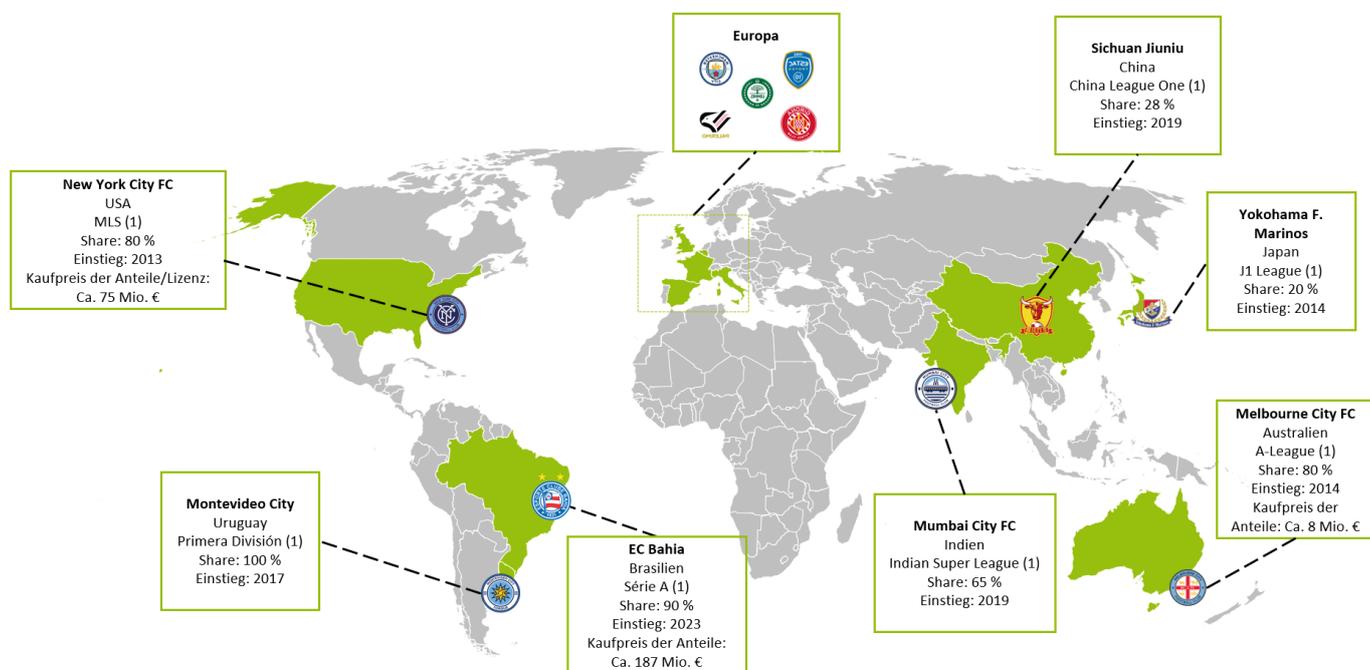


Abb. 5 : Beteiligungen City Football Group (Quelle: Forbes; The Athletic; City Football Group; The Sydney Morning Herald; Sport1; Football Tribe)

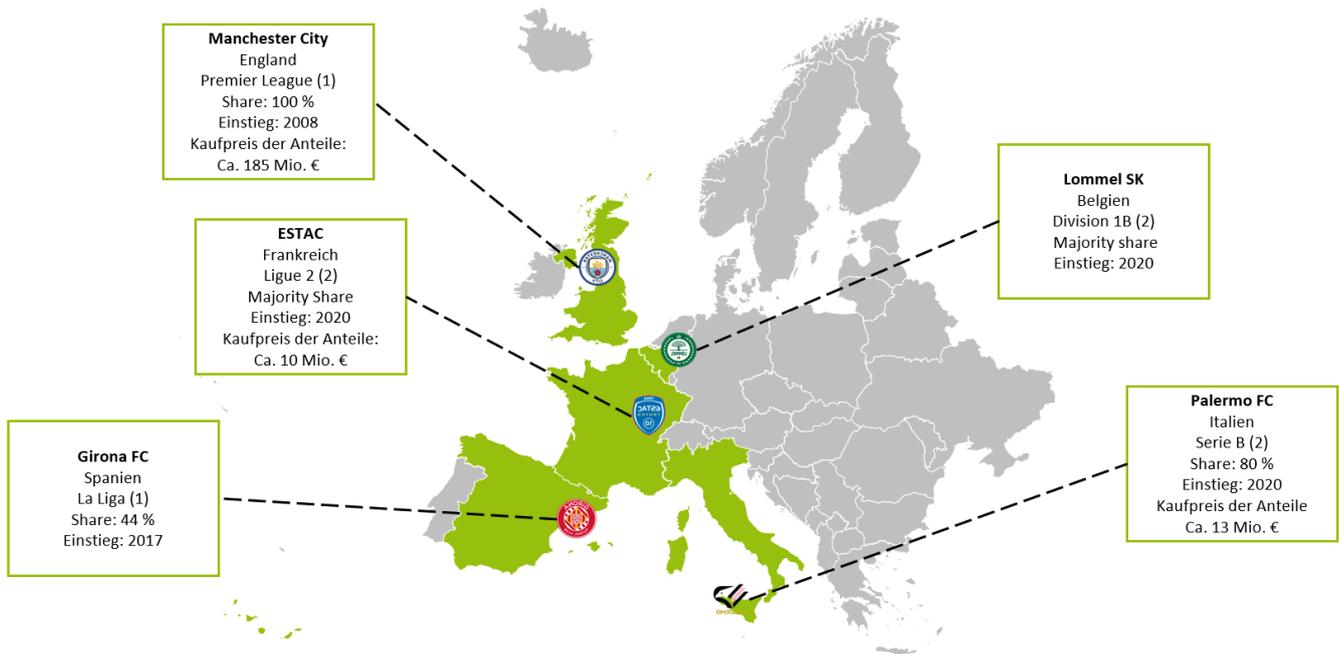


Abb. 6 : Beteiligungen City Football Group Europa (Quelle: Sport1; City Football Group; SportsProMedia)

## 777 Partners

Der neue Investor von Hertha BSC, 777 Partners ist durch sein breit aufgestelltes Club-Portfolio ein weiterer großer Akteur der MCO-Systeme. Die im Jahr 2015 von Josh Wander und Steve Pasko gegründete private Investmentgesellschaft fokussiert ihre Investments auf sieben Industrien – Sports, Media & Entertainment, Aviation, Insurance, Fintech, Litigation Finance, Private Credit sowie Sustainability. Dabei hatten sie stand 2021 mehr als 3 Milliarden an Vermögenswerten vorzuweisen. Im Sport konzentrieren sich die Investments insbesondere auf Clubs aus dem Fußball. Durch den bevorstehenden Erwerb von Anteilen am FC Everton für etwas mehr als 600 Millionen Euro erweitert sich das Portfolio auf insgesamt acht Fußball-Clubs. Nachdem sie sich 2018 als erstes mit 15 Prozent an dem FC Sevilla beteiligten, folgten in den darauffolgenden Jahren weitere internationale Clubs. Auffällig ist hierbei eine ähnliche Länderauswahl wie bei der City Football Group: der FC Everton aus England, Standard Lüttich aus Belgien, der FC Sevilla aus Spanien, Red Star FC aus Frankreich, Melbourne Victory aus Australien, FC Genua aus Italien und Vasco da Gama aus Brasilien. Eine mögliche Bestätigung hierfür zeigt auch die Personalie des Executive Leaders, Don Dransfield, der zuvor bei der City Football Group sowie Manchester City tätig war.

Das System von 777 Partners funktioniert allerdings anders als bei der CFG. Es soll keine Hierarchie zwischen den Clubs geschaffen werden. Man beabsichtigt, ein Pyramiden-Modell zu vermeiden. Vielmehr solle der Fokus darauf liegen, die

Unabhängigkeit und Identität sowie Historie der Vereine zu beachten und lediglich die Ressourcen für deren Erfolg bereitzustellen.

Während der Recherche fällt auf, dass 777 Partners bei der Akquise offenbar Clubs mit bestehenden Verbindlichkeiten priorisiert. Dies könnte möglicherweise auf eine höhere Verkaufsbereitschaft und niedrigere Preise zurückzuführen sein. Bei Hertha BSC betragen die Gesamt-Verbindlichkeiten laut Kicker im Mai 2023 fast 90 Millionen Euro. Auch die anderen Clubs im Portfolio weisen in unterschiedlicher Ausprägung Verbindlichkeiten oder Verluste auf. Der FC Everton beispielsweise verzeichnete in den letzten vier Spielzeiten Verluste von über 400 Millionen Pfund. Bei der Beteiligung von 70 Prozent an dem brasilianischen Verein Vasco da Gama wurde eine Zahlung von über 300 Millionen Euro fällig, allein 175 Mio. davon für die Abzahlung der Verbindlichkeiten.

Die Verbindlichkeiten des FC Sevilla belaufen sich laut Marca aktuell auf etwa 90 Millionen, fünf Jahre nach der Minderheitsbeteiligung. Trotz Wertsteigerungen des Unternehmenswertes seit der Übernahme – von 316 Millionen auf 562 Millionen Euro in 2023 – steht der Club vor großen finanziellen Problemen.

777 Partners möchte generell in Clubs investieren, die bisher eine unzureichende Vermarktungsarbeit geleistet haben. Das Ziel besteht darin, bereits in der kommenden Saison 23/24 mit allen Clubs profitabel zu werden.

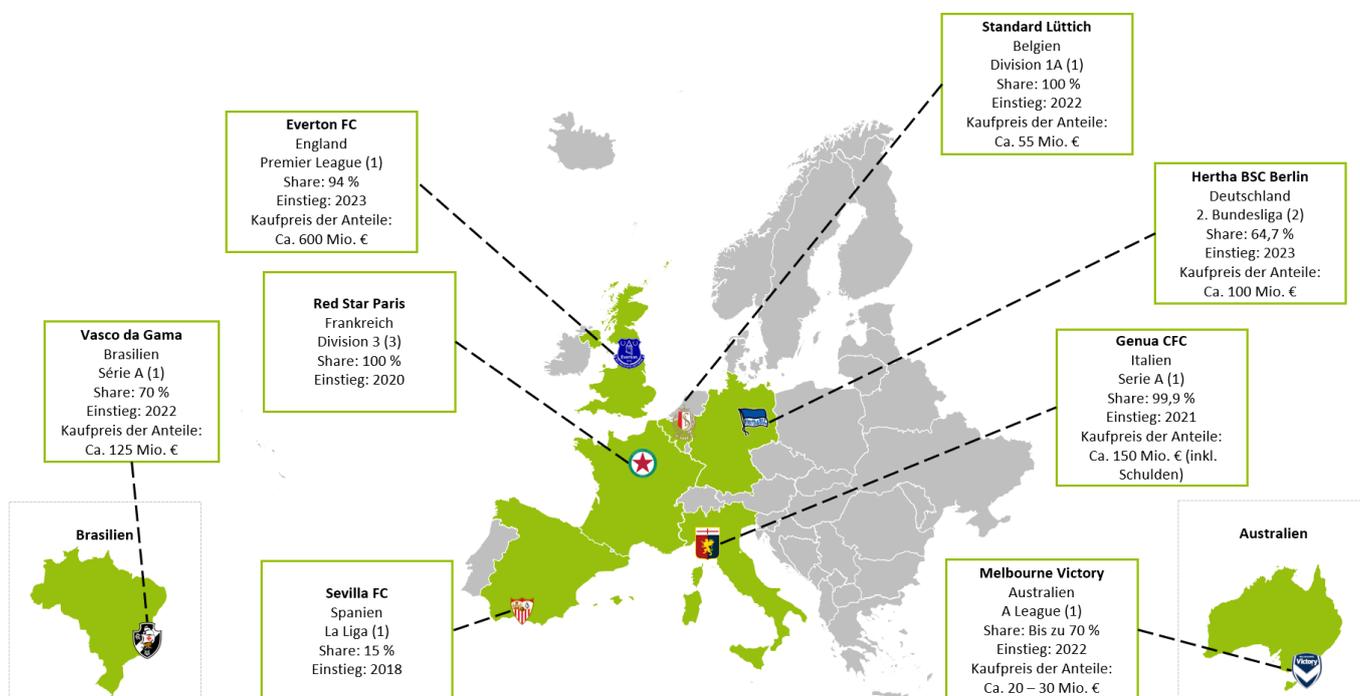


Abb. 7 : Beteiligungen 777 Partners (Quelle: SportProMedia; Reuters; Kicker; SportBusinessJournal; LN24; Finance-Magazin; Front Office Sports; The Sydney Morning Herald)

## Red Bull

Ein prominentes Beispiel auf dem deutschen Markt ist die Red Bull GmbH. Der Getränkehersteller betrat 2005 die Fußballbühne und übernahm den SV Austria Salzburg, aus dem später Red Bull Salzburg hervorging – der erste von mittlerweile vier Hauptvereinen im Portfolio der Red Bull GmbH. Hinzu kommen zwei kleinere Vereine aus Brasilien und Österreich.

Seit November 2022 teilt sich der Besitz der Red Bull GmbH wie folgt auf: 49 Prozent hält Mark Mateschitz über die Distribution & Marketing GmbH, weitere 49 Prozent hält das Hongkonger Unternehmen TC Agrotrading Company Ltd. (Vertriebsunternehmen für Lebensmittel & Getränke in Asien), welches zu der thailändischen Unternehmerfamilie Yoovidhya gehört, die mit Dietrich Mateschitz in der 80er Jahren Red Bull gründete. Und die restlichen 2 Prozent sind im Privatbesitz eines Familienmitglieds. Bei RB Leipzig, hält die Red Bull GmbH 99 Prozent der Anteile. Um jedoch die 50+1 Regel zu wahren, liegt die Stimmmehrheit der ausgegliederten RasenBallSport Leipzig GmbH weiterhin beim Mutterverein RB Leipzig e. V. Bei Red Bull Salzburg besaß der Konzern über viele Jahre das Recht, die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsorgans zu bestellen oder abuberufen. Seit 2015 verfolgt man jedoch die Strategie Red Bull vom Club zu entflechten und lediglich auf eine Sponsoringpartnerschaft zu begrenzen.

Neben ihrem Engagement im Fußball ist Red Bull auch in anderen Sportarten wie Eishockey, Formel 1 und verschiedenen Extremsportarten aktiv.

Im Gegensatz zu 777 Partners und auffälliger als bei der City Football Group erfolgt bei den Clubs der gesamte Identitätswandel hin zu den bekannten Red Bull Logos, Farben und Namen. Teilweise entstehen auch gänzlich neue Vereine, wie es bei RB Leipzig und Red Bull Salzburg der Fall war. Die Engagements im Fußball, aber auch in anderen Sportarten und damit verbundene Identitätsänderungen der Clubs/Teams zahlen auf die Marketing-Strategie sowie das Image des Konzernes ein – insbesondere bei sportlich erfolgreichen Leistungen. Im Jahre 2022 wurden laut Unternehmensangaben ca. 2,3 Mrd. Euro für Marketing, Werbung, Sponsoring und Verkaufsförderung ausgegeben. Ausgaben, die sich gelohnt haben, denn so wurde 2022 ein Umsatz von ca. 10 Mrd. Euro und ein Gewinn von ca. 1,7 Mrd. Euro erwirtschaftet – auch das MCO-System im Fußball sowie der Besitz von weiteren Sport-Teams wird voraussichtlich einen relevanten Beitrag dazu geleistet haben.

Ähnlich zur City Football Group verfolgt auch die Red Bull GmbH eine übergreifende sportliche Strategie. Aufbauend auf einem einheitlichen Spielsystem beziehungsweise einer Spielphilosophie wurde die Red Bull Ausbildung im Laufe der Jahre weltweit als renommiert anerkannt. Sowohl Spieler als auch Trainer werden nach dem Red-Bull-Weg ausgebildet und sind international gefragt - wie zuletzt Marco Rose, Jesse Marsch oder Ralf Rangnick bei den Trainern oder Xaver Schlager und Konrad Laimer

als Akademie-Absolventen und zusätzlich Namen wie Sadio Mané oder Erling Haaland als über Scouting entdeckte Talente.

Der FC Liefering fungiert mit der hochmodernen Red Bull Akademie als „Farmteam“ für Red Bull Salzburg. Das bedeutet, junge Spieler werden nach Liefering ausgeliehen oder dort ausgebildet, um sie dann für Salzburg vorzubereiten. Es wird nach der Red Bull Spiel- und Ausbildungsphilosophie gehandelt und jeder Einzelne richtet sein Handeln danach aus.

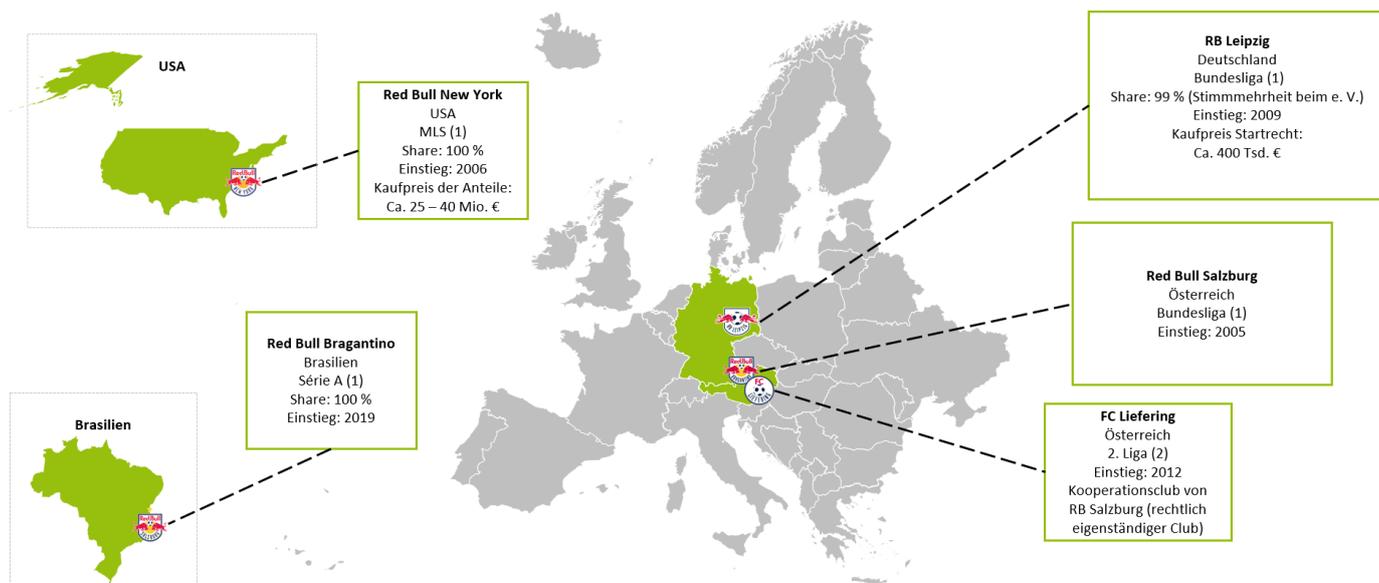


Abb. 8: Beteiligungen Red Bull GmbH (Quelle: Kicker; Spiegel; Transfermarkt)

## Die weiteren Player

Besonders kleinere Vereine und Ligen außerhalb der Top-5 werden von Investoren aktuell in den Fokus genommen. Hier werden auch in Zukunft wohl speziell Portugal, Belgien und die Niederlande interessant, aber auch untere Ligen aus Spanien, Frankreich oder England. Laut einem Artikel im Athletic von 2022 waren allein neun Clubs der niedrigeren Ligen in England letzte Saison bereits in Multi-Club-Ownerships involviert. Besonders für Investoren auf dem englischen Markt wird das weiter an Relevanz gewinnen, da der Brexit das Thema Arbeitserlaubnis auch für Fußballspieler deutlich erschwert hat. Durch ein punktebasiertes System nach Ligen und Minuten sind zudem Ligen aus Portugal, Niederlande oder Belgien interessant für zukünftige Transfers nach England. Belgien besitzt zudem keine Quoten für Nicht-EU-Spieler. Einige Clubs sind bereits Teil solcher Systeme, wie beispielsweise Sporting Braga, Casa Pia oder Estoril Praia in Portugal sowie KAS Eupen, Cercle Brügge oder OH Leuven in Belgien. Gemäß den Zahlen des bereits skizzierten UEFA Reports wurden zwischen 2012 und 2021 kumuliert 385 Mio. Euro durch externe Geldgeber in belgische Clubs und 248 Mio. Euro in portugiesische Clubs investiert. Im europäischen Ligenvergleich Platz acht und zehn.

Auch außerhalb Europas werden Clubs weiterhin Interesse wecken. Brasilien ist historisch gesehen ein guter Standort zur Entwicklung junger Spieler, bevor sie den Weg nach Europa gehen. Auch die Liga selbst bietet Wachstumspotenzial. Auf Investorenseite bietet das Land attraktive Steuergesetze und niedrige Betriebskosten im Vergleich zu Europa. Seit 2021 wird es Fußball-Clubs auch ermöglicht, zur GmbH zu werden. Die City Football Group, 777 Partners, aber wohl auch Dietmar Hopp sind bereits in Brasilien aktiv. Doch auch weitere südamerikanische Länder scheinen an Relevanz zu gewinnen. Die City Football Group investiert in einen Club aus Uruguay und auch der FC Bayern München schaut sich hier nach einem Partnerclub um.

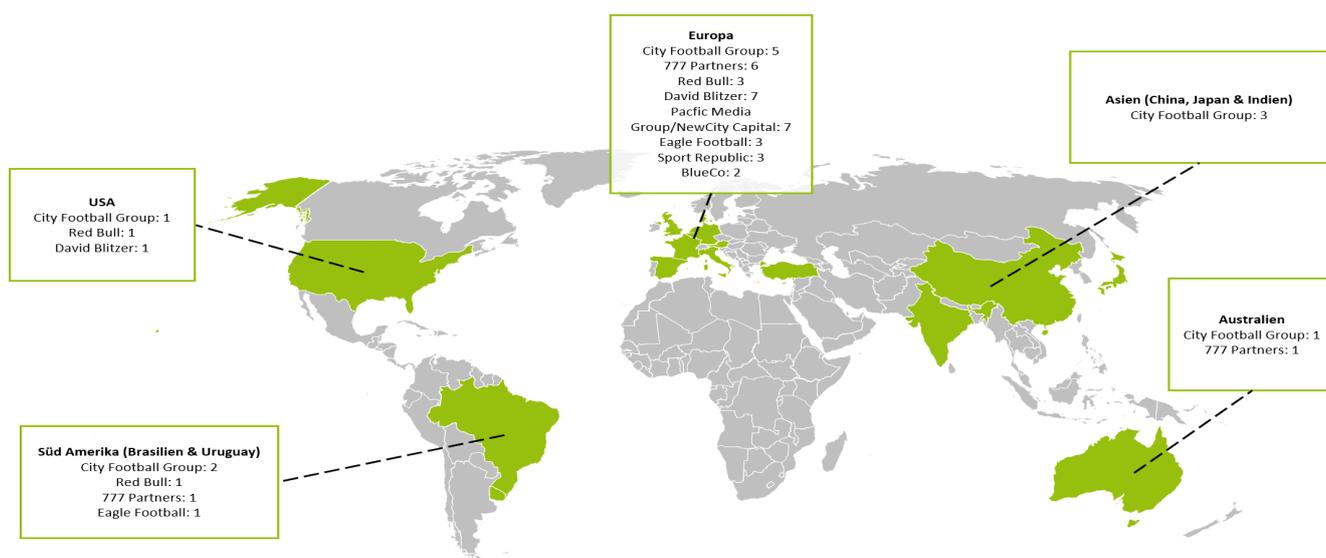


Abb. 9: Weltweite Übersicht von relevanten Multi-Club-Ownership Organisationen und deren Club-Anzahl (Quelle: Eigene Recherche)

## Risiken der MCO's für den Profifußball

Die Thematik der Investoren im Fußball sorgt seit vielen Jahren für Diskussionen und Kontroversen. Gerade die Multi-Club-Ownerships forcieren die Debatte um Chancen und Risiken sowie den Verlust der Integrität des Wettbewerbs – national & international. Darauf gehen wir im Folgenden näher ein.

### UEFA-Wettbewerbe

Wie bereits im Fall ENIC kurz skizziert, erweist sich die größte Herausforderung im Zusammenhang mit Multi-Club-Ownerships in der Frage der Neutralität und Fairness der Wettbewerbe. Bereits seit 1998 besteht eine Regel zur Gewährleistung der Integrität. Gemäß Artikel 5 der UEFA-Wettbewerbsregularien ist es untersagt, dass MCO-Clubs im gleichen europäischen Turnier antreten, sofern ein Club an anderen Clubs des Wettbewerbs direkte oder indirekte Anteile besitzt oder verkauft und/oder Entscheidungskraft im Management, der Administration oder der Sport-Performance besitzt. Zusätzlich greift dieser Artikel, wenn eine Person oder juristische Person Kontrolle oder Einfluss bei mehreren Clubs im Wettbewerb ausübt. Das bedeutet in diesem Fall, dass ein beherrschendes Stimmrecht nur bei einem Club vorliegen darf, sowie das Recht, die Mehrheit der Clubführung einzustellen und auszutauschen, allein die Mehrheit der Stimmrechte der Shareholder zu kontrollieren oder entscheidenden

Einfluss beim Treffen von Entscheidungen auszuüben.

Die strikte Durchsetzung dieser Regel scheint jedoch bisher eine gewisse Flexibilität aufzuweisen. Vor sechs Jahren kam es erstmals zu einem Aufeinandertreffen von Red Bull Salzburg und RB Leipzig in der Champions League, wobei bei beide Clubs die Red Bull GmbH zu den Anteilseignern gehört. Um die Starterlaubnis der UEFA zu erhalten, mussten die Clubs eine klare Trennung zwischen leistungsbezogenen Einflüssen und kommerziellen, finanziellen oder unternehmensbezogenen Aktivitäten nachweisen. Das Urteil lautete, dass Red Bull keinen entscheidenden Einfluss auf Salzburg ausübt und die Beziehung der Clubs lediglich auf dem Sponsoring basiert.

In der aktuellen Saison 2023/2024 kam es sogar zu diversen Fällen in den UEFA-Wettbewerben, die eine Herausforderung für die Einhaltung von Artikel 5 der UEFA-Regularien darstellten. Aston Villa und Vitória Guimarães, beide Teil von V Sports, einer Sport-Holding-Gesellschaft, hätten sich für die Gruppenphase der Conference League qualifizieren können. Die Portugiesen schieden jedoch in der Qualifikation-Runde aus, womit nur Aston Villa am Wettbewerb teilnimmt. Brighton & Hove Albion und Royal Union Saint-Gilloise, bei beiden besitzt Investor Tony Bloom Anteile, spielen zusammen in der Europa League, und der AC Mailand und FC Toulouse, in diesem Fall Teil von RedBird Capital, könnten im Verlauf der Saison noch zusammen in der Europa League spielen.

Allerdings konnten die Clubs bzw. die UEFA durch verschiedene Maßnahmen eine Lösung konform zu Artikel 5 finden und dürfen weiterhin an den jeweiligen Wettbewerben teilnehmen. Die Voraussetzungen für die weitere Teilnahme reichten:

1. Von der Reduzierung der Anteile bei einem der Clubs
2. Übergabe der Kontrolle und der Rolle als Entscheidungsträger
3. Über Restriktionen der internen Transfers für das Jahr des Wettbewerbs
4. Bis hin zu Restriktionen bei der Nutzung von gemeinsamen Scouting- oder Spieler-Datenbanken

Tony Bloom gab einen Großteil seiner Stimmrechte bei Saint-Gilloise ab, mehrere Vertreter von RedBird traten aus dem Management von Toulouse zurück, und die Besitzer von Aston Villa gaben Teile ihrer Anteile an Guimarães ab und sind nicht mehr im Management vertreten.

Auf nationaler Ebene wurden bereits Regularien eingeführt, um dem entgegenzuwirken. Seit 2015 untersagt die DFL-Satzung eine unmittelbare oder mittelbare Beteiligung an mehr als drei Kapitalgesellschaften der Lizenzligen. Darüber hinaus darf bei nur einem dieser Clubs eine Beteiligung von 10 Prozent oder mehr vorhanden sein. In England sind Multi-Club-Ownerships, bei denen ein Investor mehrere Clubs aus dem nationalen Ligabetrieb besitzt, untersagt. Erst kürzlich hat auch Italien ähnliche Maßnahmen ergriffen. Im Jahr 2021 sah sich Lazio-Besitzer Claudio Lotito gezwungen, seinen zweiten Club Salernitana zu verkaufen, nachdem dieser den Aufstieg in Italiens höchste Liga geschafft hatte. Andernfalls hätte dem Club der Ausschluss gedroht. Die bestehende Regelung wurde in dem Jahr auf zwei Clubs in allen Ligen Italiens ausgeweitet, wobei bisher nur bestehende Besitzverhältnisse weiterhin bestehen konnten, sofern sie nicht in derselben Liga spielten.

## **UEFA Financial Sustainability Regulations (FSR)**

In-house Transfers wurden bereits thematisiert – neben Ausbildungsgründen spielen hier auch finanzielle Beweggründe eine Rolle. Die bereits skizzierten Financial-Sustainability Regularien sehen im Grundsatz unter anderem vor, dass das Gesamtdefizit aus relevanten Einnahmen und Ausgaben unter den oben beschriebenen Bedingungen (s. Kapitel Deutschland) über einen Betrachtungszeitraum von drei Jahren max. 60 Mio. Euro betragen darf. Doch durch interne Deals mit Transfers unter Marktwerten oder Leihen ohne Gebühren und Gehaltsübernahmen können diese Regeln umgangen werden. Allein in der abgelaufenen Transferperiode gab es in diesem Zusammenhang diverse kontroverse Transfersgeschäfte.

Aufgrund von einer angespannten finanziellen Situation stand der französische Club Olympique Lyon in diesem Sommer unter Beobachtung der nationalen

Finanzkontrollbehörde DNCG, wodurch u. a. Transferschäfte nur begrenzt möglich waren. Um sich jedoch den Dienst eines Spielers zu sichern, wurde ein Geschäft mit dem belgischen Club RWD Molenbeek geschlossen. Dieser investierte als Aufsteiger zwischen 25 und 30 Millionen Euro – Transferrekord des Clubs – für den von Lyon begehrten Spieler und verliehen ihn anschließend nach Frankreich. Im kommenden Sommer sieht Lyon vor, den Spieler dann vom RWD Molenbeek fest zu verpflichten. Ein Deal der voraussichtlich nur ermöglicht wurde, da beide Clubs mit der Eagle Football Group, dem gleichen Eigentümer angehören.

Auch in der englischen Premier League wurden Deals kritisiert, insbesondere aufgrund des aktuellen Einflusses von Saudi-Arabien. Newcastle, im Besitz des saudischen Staatsfonds, besaß Bedarf zur spielerischen Verstärkung auf einer der offensiven Außenposition und verkaufte zur Finanzierung einen Spieler mit einem Jahr Restvertrag für etwa 30 Millionen Euro an Al-Ahli (ebenfalls im Besitz des Saudischen Staatsfonds). Auf diese Weise generierte Newcastle die nötigen Einnahmen zur Einhaltung der Regularien der UEFA, um wiederum den Wunschspieler zu verpflichten. Trotz eines US-Investor-Konsortiums beim FC Chelsea scheint auch hier Saudi-Arabien über Umwege involviert. Aufgrund der enormen Ausgaben in den letzten Transferperioden (22/23 & 23/24) musste der Verein gemäß den Financial Sustainability Regelungen

Einnahmen erzielen und verkaufte diverse Spieler an Clubs in Saudi-Arabien, die dem saudischen Staatsfond PIF angehören. Die Kontroverse dabei liegt in der Beteiligung des Staatsfonds an Clearlake Capital, einer Investmentgesellschaft und Teil des Konsortiums BlueCo um Todd Boehly vom FC Chelsea – somit Eigentümer des Clubs. Das Interesse der finanziellen Stärkung des FC Chelsea war hier beidseitig gegeben.

Transferaktivitäten sind nicht die einzige Strategie, um die Regularien zu „dehnen“. Durch Gruppen-Sponsoren, das heißt Sponsoren-Deals auf der Dachebene eines MCOs, können die Einnahmen an spezifische Clubs des Systems verteilt werden. Tritt also der Fall ein, dass FSR greift und ein Club die nötigen Einnahmen nicht vorweisen kann, helfen neben Transfers auch Sponsoren-Deals.

## **Fanproteste**

Die Thematik der Investoren sorgt vor allem bei den Fans und Anhängern für Widerspruch. Auch Multi-Club-Ownership-Systeme sind umstritten, wobei hier nicht nur Fans von außen kritisieren, sondern auch Anhänger der involvierten Clubs Protestaktionen starten. Die Fans von Straßburg protestierten gegen eine Übernahme durch das Konsortium BlueCo, da sie nicht Teil einer Multi-Eigentümerschaft werden wollten. Die Anhängerschaft von Crystal Palace nutzten Banner, um ihr mangelndes Vertrauen in John Textor von der

Eagle Football Holding auszudrücken.

Drastischer verlief es beim AS Nancy-Lorraine aus Frankreich, wo die Fan-Protteste gegen den Eigentümer Pacific Media Group bei einem Entscheidungsspiel zu einem Spielabbruch führten und so der Abstieg in die 3. Liga folgte.

Auch bei Hertha BSC waren bereits kurz nach der Anteilsveräußerung an 777 Partners die ersten Banner als Protest gegen das System im Olympiastadion zusehen – „Kontrollverlust fürs schnelle Geld – 50+1 nur noch auf dem Papier?!“ war nur eine der Nachrichten in Richtung Clubführung und Investor.

Der Versuch der City Football Group, den niederländischen Zweitligisten NAC Breda in das Club-Portfolio aufzunehmen, scheiterte an dem Widerspruch der Fans. Ein Protesttransparent der niederländischen Fans wurde dabei sogar an das Etihad-Stadion von Manchester City angebracht.

Obwohl bereits diverse Arten von Investoren in Frankreich und England aktiv sind und dort eine generelle Akzeptanz bei diesem Thema herrscht, scheinen Konzepte der Multi-Club-Ownerships auf mehr Gegenwehr zu treffen. In anderen Ländern ist das Standing der Systeme wohl nicht höher. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Situationen entwickeln wenn sich diese Systeme immer weiter etablieren.

## 6. Zusammenfassung & Ausblick

Investoren bzw. natürliche oder juristische Personen, die sich an einem Fußballclub beteiligen, stellen grundsätzlich schon seit langem keine Seltenheit in der europäischen Fußballlandschaft dar. Unsere Recherchen zeigen, dass in den europäischen Top-5 Ligen insbesondere die Clubs der englischen Premier League, der italienischen Serie A sowie der französischen Ligue 1 ihre Anteile zum Teil bzw. ganzheitlich an Dritte veräußert haben. Aus den unterschiedlichen Motiven und Strategien können sich die Anteilgeber dabei in mindestens drei unterschiedliche Cluster – Strategische-, Finanz- und Mäzen-Investoren - einteilen lassen, wobei die Grenzen hierbei flexibel sind. Auch in Deutschland und Spanien treten diese drei unterschiedlichen Typen bei den Clubs bereits in Erscheinung. Jedoch sind die beiden Ligen aufgrund von Reglements wie der 50+1 Regel insbesondere für klassische Finanzinvestoren unattraktiv.

Die Regel stellt in allen Ligen meist das Eigentum von bzw. das Investment bei einem Club dar, jedoch zeigt sich durch das zunehmende Wachstum von den Multi-Club-Ownership Organisationen ein neuer Trend ab. Unter anderem auch aufgrund der Wachstumspotenziale, die sich auf dem europäischen und internationalen Fußballmarkt ergeben.

## Wachstum der MCO-Systeme

Ver mehrt nehmen Clubinvestoren bzw. Eigentümer mindestens einen weiteren Club in ihrem Portfolio auf. Mit der Aufnahme eines zweiten Clubs im Portfolio gründen sich mit dem Wachstum meist Organisationen bzw. Gesellschaften wie die City Football Group oder auch die Eagle Football Holding heraus. Aber auch Private Equity Gesellschaften wie 777 Partners oder RedBirdCapital tätigen vermehrt Investments in Fußball-Clubs und bauen MCO-Strukturen innerhalb ihrer Organisationen auf.

Die Gründe für den Aufbau von solchen Strukturen sind neben den allgemeingültigen Interessen von Investoren im Club-Fußball vielfältig: Verringerte bzw. diversifizierte Risiken bei gleichzeitig größeren Rendite-Chancen, Verlängerung der Wertschöpfung, Synergien in Governance- und Management-Themen, potenzielle Kosten- und Zeit-Einsparungen durch zentralisierte Systeme. Etablierte Player mit teilweise unterschiedlichen Ansätzen haben vorgemacht, wie Systeme erfolgreich implementiert werden können. Besonders die City Football Group und das Club-Konstrukt rund um den Red Bull-Konzern verdeutlichen die Potenziale einer solchen Organisation.

## Der Trend aus dem Ausland

Der Report zeigt auf, dass der Investoren-Trend besonders durch internationale Investoren gefördert wird. Die globale Kommerzialisierung des Fußballs

könnte ein wesentlicher Grund für diesen Anstieg darstellen, der europäische Markt scheint für Investoren lukrativ. Hohe Kaufsummen verdeutlichen dies in den vergangen beiden Jahren, FC Chelsea ca. 5 Mrd. Euro; AC Mailand ca. 1,2 Mrd. Euro; Olympique Lyon: ca. 800 Mio. Euro. Der Großteil der Premier League ist in internationalen Beteiligungsverhältnissen, in England als auch in der italienischen Serie A etablieren sich immer mehr US-Investoren und übernehmen Clubs bzw. Anteile von nationalen Eigentümern. Der UEFA-Report European Club Footballing Landscape bestätigt, dass diese Systeme vermehrt US-Hintergründe haben. Es scheint, als wären vor allem die US-Investoren auf den europäischen Fußball aufmerksam geworden. Ob der Fußball dadurch amerikanisiert wird und sich den Pendants aus den USA anpasst, bleibt abzuwarten. Die Clubs können jedoch durch die meist bestehenden Verbindungen zu US-amerikanischen Sport-Teams von einem Erfahrungsaustausch profitieren und in den Bereichen Marketing und Sponsoring können Investoren-Netzwerke effektiv dazu beitragen, um neue Wachstumsmärkte zu erschließen. Auch vor dem Hintergrund, dass Fußball in Nordamerika selbst an Interesse gewinnt und die Major League Soccer zu den vier anderen großen Major Leagues (NFL, NBA, NHL & MLB) aufschließt.

Die Übernahme von Newcastle United durch den saudischen Staatsfonds zeigt zudem, dass aber auch arabische Staaten vermehrt ein Interesse an

europäischen Fußball-Clubs zeigen, um durch die Investments in bestehende Strukturen den Heimatmarkt durch Reputationsgewinne und dem regionalen Beziehungsaufbau sowie ein nachhaltiges Wachstum zu stärken.

## Rentabilität

Der UEFA-Report gibt erste Aufschlüsse zur Rentabilität von Investments durch Club-Besitzer. In den europäischen Top-5-Ligen existieren merkbare Unterschiede. Während in England die Investments zwischen 2012 und 2021 mit 4,16 Milliarden konkurrenzlos an erster Stelle standen (aktuell vermutlich immer noch), und die Clubs in den Jahren über 46 Milliarden Euro Einnahmen verbuchen konnten, mussten sie über die Zeitspanne von 2012 bis 2021\* auch kumulierte Verluste von 1,4 Milliarden hinnehmen.

Italien und Frankreich, welche bei den Investments Platz zwei und drei belegen, zeigen deutlichere Unterschiede – besonders im Vergleich zu Deutschland und Spanien. Zwar lagen die Ligen aufgrund der Offenheit für Investoren und weniger strikten Regularien bei den Investments weit vorne, doch standen dagegen deutlich niedrigere Einnahmen über den gleichen Zeitraum. Italienische Clubs standen bei knapp 21 Milliarden, französische Clubs bei 15 Milliarden Euro. Hinzu kamen Verluste von 2,7 Milliarden Euro in Italien und 1,32 Milliarden Euro in Frankreich.

In Deutschland und Spanien war es genau umgekehrt. Niedrige Investments

der Investoren bei zugleich höheren operativen Erlösen der Clubs - Spanien mit 25,5 Milliarden Euro und Deutschland bei fast 27 Milliarden Euro. Zudem Profite (vor Steuerabzügen) in Spanien von 571 Millionen Euro und in Deutschland von fast einer Milliarde Euro.

Auch auf der Ebene der 20 umsatzstärksten Clubs in Europa zeigen sich ähnliche Verläufe. Zwar sind bei den Einnahmen im 10-Jahres-Zeitraum unter den Top 10 Clubs auch 5 aus England, angeführt wird die Liste allerdings von zwei Clubs mit Mitgliederstrukturen, Real Madrid und FC Barcelona. Sie sind die einzigen Clubs mit Einnahmen von über 6 Milliarden Euro (2012 - 2021\*), und das, obwohl auf der Investment-Seite der Club-Besitzer nichts investiert wurde. Auch der FC Bayern steht hier bereits auf Platz 4. Aus Frankreich schafft es nur Paris St.-Germain unter die ersten 10 (in den Top 20 kein weiterer Club), etwa 500 Millionen weniger als bei den Bayern, trotz deutlich höherer Investments. Aus Italien landet Juventus Turin auf Platz 10, mit ähnlichen hohen Investments wie Paris.

Die Clubs in Italien haben in diesem Zeitraum generell hohe Verluste hinnehmen müssen. Bei Manchester City wurden die höchsten Investitionen getätigt (1,6 Milliarden Euro), davon flossen 377 Millionen Euro in die Infrastruktur.

\* Die Daten beziehen sich auf die Clubs der höchsten Spielklasse aus jedem Jahr, 2012-2021 für Clubs, die ihre Zahlen frühzeitig eingereicht haben, und 2011-2020 für Clubs, die ihren Zahlen später bei der UEFA eingereicht haben.

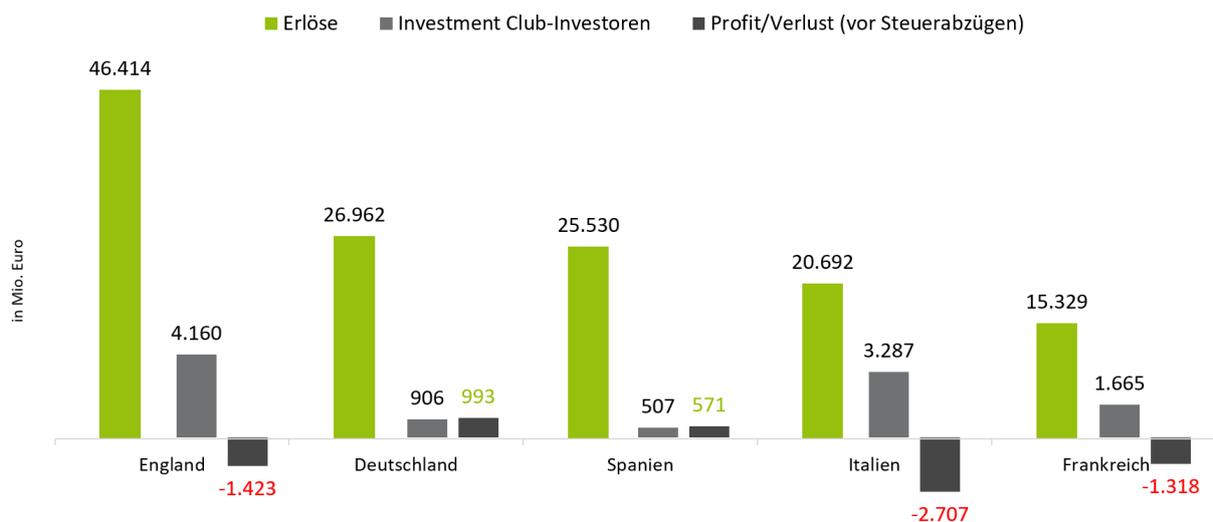


Abb. 10: Zehn-Jahres-Rückblick 2012-2021\* von Club-Investoren-Investments und anderen KPIs (Quelle: UEFA)

Die vorliegenden Daten der UEFA ermöglichen keine abschließende Beurteilung darüber, ob Club-Investoren-Investments im Fußball rentabel sind oder nicht. Die Investitionen wirken sich nicht direkt auf die operativen Erlöse aus. Besonders die Medien Erlöse spielen hierbei eine entscheidende Rolle, wie am Beispiel der hohen Erlöse in England deutlich wird. Es zeigt sich jedoch, dass die höchsten Investments nicht gleichbedeutend die besten Ergebnisse hervorbringen.

\* Die Daten beziehen sich auf die Clubs der höchsten Spielklasse aus jedem Jahr, 2012-2021 für Clubs, die ihre Zahlen frühzeitig eingereicht haben, und 2011-2020 für Clubs, die ihren Zahlen später bei der UEFA eingereicht haben.

## Finanz- & UEFA-Regularien

Besonders interessant und zukunftsweisend wird das Thema der Integrität der Wettbewerbe werden. Die Entwicklung der Multi-Club-Ownerships hängt sehr davon ab, wie stark die UEFA diese Systeme regulieren wird. Die UEFA selbst warnt vor einer möglichen Wettbewerbsverzerrung und den Risiken solcher Systeme und hat theoretisch Regularien, die eine gemeinsame Teilnahme mehrerer Clubs unter dem Dach von einem Investor an einem Wettbewerb nicht zulassen. Die Herausforderungen bei der Durchsetzung sind extrem hoch. Wie der rechtliche Ordnungsrahmen in Zukunft aussieht, wird also auch die langfristige Entwicklung der MCO-Systeme maßgeblich beeinflussen.

Dasselbe gilt auch für das Thema der finanziellen Nachhaltigkeit. Hier bleibt abzuwarten, ob die Regularien im Hinblick auf die Möglichkeiten der MCOs weiter verschärft werden oder ob kontroverse Transfergeschäfte innerhalb von MCOs zur Normalität werden.

## Neue Ansätze

Eine Verschärfung der Regularien der UEFA und der Verbände bedeutet im Umkehrschluss nicht das Ende von MCO-Systemen.

Neue Ansätze oder Varianten könnten sich ergeben, auch aktuell entstehen bereits neue Herangehensweisen. Besonders das Beziehungs-Modell könnte in den Fokus rücken. Ähnlich wie beim FC Bayern München und dem Los

Angeles Football Club stehen die Clubs nicht in Besitzverhältnissen zueinander, sondern lediglich in einem Partner-Verhältnis. So ist der VfL Wolfsburg beispielsweise 2021 einen Kooperationsvertrag mit dem SKN St. Pölten aus Österreich eingegangen, mit dem Ziel, junge Talente in Österreich entwickeln zu können. Solche Partnerschaften oder auch Partnerschaften mit dem Ziel des Wissensaustauschs, finden sich schon überall im Fußball und werden auch in Zukunft weiter forciert werden.

## Deutschland

Doch was heißt das Ganze für Deutschland? Bisher sind lediglich vier deutsche Teams Teil von Multi-Club-Ownerships – der FC Augsburg, der 1. FC Kaiserslautern, Hertha BSC und RB Leipzig. Wir haben bereits beleuchtet, wieso der deutsche Markt für Investoren weniger interessant ist. Durch den Bestand der 50+1 Regel, wird vermutlich auch beim Thema der MCOs kein Trend in den nächsten Jahren entstehen. Darüber hinaus diskutiert die DFL weitere Regularien, welche die Beteiligung von Dritten an deutschen Clubs beeinflussen könnten. Hinzu kommen die bereits vorhandenen Fanproteste in Deutschland, aber auch in anderen Ländern, was die Frage aufwirft, wie sich das auf den Reiz des deutschen Marktes auswirkt.

Auf der europäischen Ebene hängt auch Deutschland von der UEFA ab. Sollten sich die MCO-Systeme europaweit etablieren und sollten die Regularien der UEFA nicht ausreichen, könnte dies auch

Auswirkungen auf die Potenziale der deutschen Clubs in internationalen Wettbewerben haben. Bereits aktuell können sich Clubs einen finanziellen Vorteil gegenüber deutschen Clubs verschaffen, in Multi-Club-Systemen könnten diese Vorteile weiterwachsen und auf mehrere Clubs verteilt werden.

Die voraussichtliche Qualität der Scouting-Systeme und der internen Ausbildung von Talenten mit den Potenzialen der internen Transfers, bilden Gefahren für den deutschen Fußball durch die MCOs. Die Systeme können durch ihre Synergien Talente früh entdecken, binden und zwischen den Clubs aufteilen.

## **Der Investoren-Trend im Fußball – Nur Risiken oder auch Chancen**

Die Thematik der Investoren bleibt umstritten. Auf der Liga-Ebene etabliert sich der Trend der strategischen Partner, Spanien und Frankreich sind diesen Schritt schon gegangen, Italien und Deutschland werden vermutlich folgen. Besonders die Auslandsvermarktung steht hier im Fokus. Aber auch auf Club-Ebene wachsen die Zahlen, speziell bei neueren Ansätzen wie den Multi-Club-Ownerships.

Der Trend aus dem Ausland bringt nicht nur Risiken mit sich. Durch Kooperationen mit US-Clubs und Investitionen von US-Investoren bilden sich Synergien mit dem Fußballmarkt aus Übersee. Diese fördern sowohl den Heimatmarkt der USA, auf dem sich der Sport als fünfte große Sportart langfristig etablieren kann und die europäischen Clubs und Ligen können neue und große Märkte erschließen, speziell im Bereich Sponsoring und Media. Sponsoring aus den USA bietet neue Möglichkeiten, wie auch die Gerüchte um einen Sponsoren-Deal zwischen Apple und Real Madrid zeigen. Auf der Media-Seite sind Nord- und Südamerika die Wachstumsmärkte und somit sehr relevant für zukünftige Media-Erlöse. Dies gilt sowohl auf Club-Ebene, aber auch auf Liga-Ebene, denn auch hier werden diese Märkte immer wichtiger, und spätestens bei der Rechtevergabe nächstes Jahr ein relevanter Faktor. Betrachtet man allerdings die potenzielle Rentabilität von Investoren, scheint diese nicht unbedingt gegeben. Die strikten Regularien in Spanien und Deutschland führen dazu, dass diese zwischen 2012 und 2021 finanziell nachhaltiger gewirtschaftet haben als England, Frankreich oder Italien.

Die Modelle der Muti-Club-Ownerships scheinen sich im Fußball zu etablieren. Red Bull und die City Football Group haben es vorgemacht und die steigende Anzahl an Investoren, speziell aus dem Ausland, versucht einen ähnlichen Weg zu gehen. Neben den Vorteilen für die Investoren können auch Clubs an diesen Systemen profitieren. Kleine Clubs können junge Talente zur Ausbildung bekommen, die sie vermutlich ohne MCO-System nicht bekommen würden.

Der Fußball befindet sich durch die weitere Globalisierung und Kommerzialisierung in einem Umbruch. Die Frage der Investoren und der Multi-Club-Ownership-Systeme hängt maßgeblich von den Finanz- und Wettbewerbsregularien der UEFA sowie den

nationalen Verbänden ab. Diese haben bereits heute Einfluss auf potenzielle Risiken wie die Integrität des Wettbewerbs oder die Umgehung spezifischer Regularien im internen Transferwesen, und werden auch zukünftig eine noch bedeutendere Rolle spielen. Dies könnte weitere Richtlinien mit sich bringen, die wiederum die Handlungen von Investoren beeinflussen könnten.

Darüber hinaus bleibt das Risiko des wachsenden Unmuts der Fans zu erwähnen. Das Beispiel der Super League hat demonstriert, wie weitreichend derartige Proteste sein können. Es ist folglich von Bedeutung, diesen Aspekt in den zukünftigen Entwicklungen und Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen.

## Quellenverzeichnis

777 Partners:

1. <https://777part.com/>

Allianz:

1. [https://allianz.com/de/presse/news/engagement/sponsoring/230321\\_Allianz-Das-muessen-Sie-ueber-die-Partnerschaft-der-Allianz-mit-dem-FC-Bayern-wissen!.html](https://allianz.com/de/presse/news/engagement/sponsoring/230321_Allianz-Das-muessen-Sie-ueber-die-Partnerschaft-der-Allianz-mit-dem-FC-Bayern-wissen!.html)

BBC:

1. <https://bbc.com/news/business-47402439>

2. <https://bbc.com/sport/articles/ce9kdqyny3do>

3. <https://bbc.com/sport/football/18519031>

Bees United:

1. <https://beesunited.org.uk/in-focus/its-turned-out-pretty-good-ten-years-owning-brentford-by-matthew-benham/>

Berliner Kurier:

1. <https://berliner-kurier.de/hertha/hertha-bsc-neuer-investor-fan-protest-realismus-gegen-romantik-und-mittendrin-boss-kay-bernstein-li.326596>

Bloomberg:

1. <https://bloomberg.com/news/articles/2023-07-13/saudi-wealth-fund-weighs-buying-another-top-football-club-in-europe#xj4y7vzkg>

Business Insider:

1. <https://businessinsider.de/wirtschaft/hertha-investor-will-fans-versicherungen-statt-bier-verkaufen/>

Capital:

1. <https://capital.de/wirtschaft-politik/hertha-investor-begruesst-aera-der--hyperkommerzialisierung--des-fussballs--33785022.html>

2. <https://capital.de/wirtschaft-politik/milliarden-imperium-red-bull---das-potenzial-ist-unglaublich--33915972.html>

City AM:

1. <https://cityam.com/manchester-city-owners-city-football-group-looking-at-more-club-takeovers-chairman-khaldoon-al-mubarak-confirms/>

#### City Football Group:

1. <https://cityfootballgroup.com/information-resource/news-and-press-packs/cfg-acquires-majority-stake-in-indian-super-league-s-mumbai-city-fc/>
2. <https://cityfootballgroup.com/our-business/ownership/>
3. <https://cityfootballgroup.com/our-clubs/lommel-sk/>
4. <https://cityfootballgroup.com/our-clubs/montevideo-city-torque/>
5. <https://cityfootballgroup.com/our-clubs/yokohama-f-marinos/>

#### Daily Mail:

1. <https://dailymail.co.uk/sport/football/article-12450549/Strasbourg-fans-protest-against-multi-club-ownership-win-Toulouse-Chelsea-chairman-Todd-Boehly-bought-majority-stake-Ligue-1-outfit.html>
2. <https://dailymail.co.uk/sport/football/article-12528657/Hertha-Berlin-fans-hold-banners-opposition-owners-777-Partners-telling-controversial-firm-thing-assure-disapproval-group-agreed-500m-deal-Everton.html>

#### DFL:

1. <https://media.dfl.de/sites/2/2022/08/Satzung-DFL-e.V.-2022-05-31.pdf>

#### ESPN:

1. [https://espn.co.uk/football/story/\\_/id/38008353/the-issues-multi-club-ownership-city-football-group-red-bull](https://espn.co.uk/football/story/_/id/38008353/the-issues-multi-club-ownership-city-football-group-red-bull)
2. [https://espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/5429961/bragantino-e-red-bull-chegam-a-acordo-e-firmam-parceria-ja-para-este-ano](https://espn.com.br/futebol/artigo/_/id/5429961/bragantino-e-red-bull-chegam-a-acordo-e-firmam-parceria-ja-para-este-ano)

#### Farrer:

1. <https://farrer.co.uk/news-and-insights/multi-club-ownership-in-football-a-summer-of-discontent/>

#### Fenway Sports Group:

1. <https://fenwaysportsgroup.com/>

#### Finance Magazin:

1. <https://finance-magazin.de/deals/private-equity/private-equity-haus-777-partners-1.uebernimmt-mehrheit-an-hertha-bsc-146973/#:~:text=Wie%20der%20Berliner%20Bundesligist%20am,374%20Millionen%20Euro%20erworben%20hatte>

#### Financial Times:

1. <https://ft.com/content/525a0090-106a-42b7-befc-2f34d71e60ca>
2. <https://www.ft.com/content/8017f6fc-67be-4759-aaf1-7d2e495d526c>

#### Football Tribe:

1. <https://football-tribe.com/asia/2020/05/25/cfgs-sichuan-jiuniu-promoted-to-chinese-league-one/>

#### Forbes:

1. <https://forbes.com/sites/bobbymcmahon/2019/03/04/city-football-groups-650m-kit-deal-with-puma-has-been-described-as-staggering-but-its-not/?sh=53f2032a5950>

2. <https://forbes.com/sites/bobbymcmahon/2020/04/23/city-football-group-posts-a-gain-of--100-million-on-new-york-city-fc-investment/>

<https://forbes.com/sites/zakgarnerpurkis/2020/07/27/manchester-citys-infamous-10-year-deal-enters-its-final-chapter/?sh=1e3fae314ac9>

3. <https://forbes.com/teams/new-york-city-fc/>

#### Fotmob:

1. <https://fotmob.com/de/news/1i8wepcw1whu713pu4du86p71i-nancy-lose-professional-status-for-first-time-after-fan-protests-call-off-quevilly-rouen-clash>

#### FourFourTwo:

1. <https://fourfourtwo.com/features/palmeiras-rise-and-fall-1994-brazil-destroyed-dairy-company-parmalat>

#### Front Office Sports:

1. <https://frontofficesports.com/italys-oldest-soccer-club-now-under-american-ownership/>

#### Kicker:

1. <https://kicker.de/18-jahre-nach-dem-bruch-das-duell-der-salzburger-erzfeinde-970383/artikel>

2. <https://kicker.de/breuer-hertha-ist-dabei-abzustuerzen-952901/artikel>

3. <https://kicker.de/der-vfb-coup-und-die-folgen-fuer-den-fc-ingolstadt-957530/artikel>

4. <https://kicker.de/dfl-denkt-an-nationales-financial-fairplay-972516/artikel>

5. <https://kicker.de/finanzverstoesse-premier-league-klagt-mancity-an-936229/artikel#:~:text=Im%20Februar%202020%20hatte%20die,Sportgerichtshof%20CAS%20wieder%20aufgehoben%20worden.>

6. <https://kicker.de/herthas-neuer-investor-das-ist-777-partners-941562/artikel>

7. [https://kicker.de/leipzigs\\_millionen\\_schachzug\\_mit\\_red\\_bull\\_fragen\\_und\\_antworten-777048/artikel](https://kicker.de/leipzigs_millionen_schachzug_mit_red_bull_fragen_und_antworten-777048/artikel)

8. <https://kicker.de/red-bull-kauft-sich-bei-brasilianischem-zweitligisten-ein-745489/artikel>

9. <https://kicker.de/us-unternehmer-blitzer-steigt-beim-fca-ein-802344/artikel>

#### LCA Studio Legale:

1. <https://www.lcalex.it/en/football-investment-in-italy-quo-vadis-football/>

#### LN24:

1. <https://ln24.be/2022-03-12/le-standard-de-liege-est-rachete-par-777-partners>

#### Manchester Evening News:

1. <https://manchestereveningnews.co.uk/sport/football/football-news/nac-breda-protest-man-city-23518926>

#### Manchester City:

1. <https://mancity.com/news/club-news/club-news/2017/april/city-football-group-extends-south-american-footprint-club-atletico-torque-atletico-venezuela>

2. <https://mancity.com/news/club-news/club-news/2019/february/man-city-puma-kit-deal-announcement-information>

3. <https://mancity.com/news/club-news/club-news/2019/october/man-city-cisco-partnership-announcement>

#### Marca:

1. <https://marca.com/radio/2023/06/30/649e034a46163fbf598b45ff.html>

#### Medium:

1. <https://medium.com/the-buildup-play/city-football-group-the-building-of-an-empire-3cbba09e948f>

#### Merkur:

1. <https://merkur.de/politik/sportwashing-fussball-wm-2022-katar-doha-saudi-arabien-manchester-city-psg-bayern-muenchen-91276372.html>

#### Mirror:

1. <https://mirror.co.uk/sport/football/news/everton-financial-losses-transfers-moshi-ri-26585985>

#### National Law Review:

1. <https://natlawreview.com/article/multi-club-ownership-good-game>

#### Norton Rose Fulbright:

1. <https://nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/59c7db6d/multi-club-ownership-777-partners-spotlight>

#### ÖFBL:

1. <https://bundesliga.at/?proxy=redaktion/OEFBL/Bestimmungen/BL-Satzungen-ab-01072018.pdf>
2. [https://oefbl.at/?proxy=redaktion/OEFBL/Bestimmungen/202223/BL-Satzungen-ab-23062022\\_final\\_inkl-Anlage-1.pdf](https://oefbl.at/?proxy=redaktion/OEFBL/Bestimmungen/202223/BL-Satzungen-ab-23062022_final_inkl-Anlage-1.pdf)

#### One Football:

1. <https://onefootball.com/en/news/lazios-lotito-may-be-forced-to-sell-salernitana-if-theyre-promoted-to-serie-a-32943758>

#### Pinsent Masons:

1. <https://pinsentmasons.com/de-de/out-law/analyse/strategische-partnerschaften-in-vestoren-und-maezene-im-profifussball>

#### Play The Game:

1. <https://playthegame.org/news/few-european-countries-have-plans-for-regulating-football-club-ownership/>

#### Ran:

1. <https://ran.de/sports/fussball/champions-league/galerien/mane-haaland-co-red-bull-salzburg-das-sprungbrett-der-stars-88338>

#### RBB24:

1. <https://rbb24.de/sport/beitrag/2022/11/fussball-hertha-bsc-berlin-investor-wind-horst-tennor-777-partners-anteile.html>

#### RedBird Capital Partners:

1. <https://redbirdcap.com/>

#### Red Bull:

1. <https://redbull.com/de-de/theredbulletin/red-bull-akademie-zukunft-des-fussball>

#### Red Bull Salzburg:

1. <https://redbullsalzburg.at/de/jungbullen-und-akademie>

#### Researchgate:

1. [https://researchgate.net/publication/248954086\\_The\\_governance\\_and\\_regulation\\_of\\_Italian\\_football](https://researchgate.net/publication/248954086_The_governance_and_regulation_of_Italian_football)
2. [https://researchgate.net/publication/257650814\\_Football\\_performance\\_and\\_strategic\\_choices\\_in\\_Italy\\_and\\_beyond](https://researchgate.net/publication/257650814_Football_performance_and_strategic_choices_in_Italy_and_beyond)

#### Reuters:

1. <https://reuters.com/article/soccer-england-mci-profit-idINKCN0S827D20151014>
2. <https://reuters.com/article/soccer-italy-genoa-ma-idCNL8N2QP2O8>
3. [https://reuters.com/sports/soccer/everton-acquired-by-us-private-equity-firm-777-partners-2023-09-15/#:~:text=Sept%2015%20\(Reuters\)%20%2D%20Everton,million%20pounds%20\(%24685%20million\)](https://reuters.com/sports/soccer/everton-acquired-by-us-private-equity-firm-777-partners-2023-09-15/#:~:text=Sept%2015%20(Reuters)%20%2D%20Everton,million%20pounds%20(%24685%20million))

#### Sky Sports:

1. <https://skysportaustria.at/kooperation-zwischen-st-poelten-und-wolfsburg-perfekt/>
2. <https://skysports.com/football/news/11679/12804623/man-city-premier-league-charges-explained-what-are-they-what-could-punishment-be-whats-the-timescale>
3. <https://sport.sky.de/fussball/artikel/fussball-bundesliga-news-red-bull-klubs-als-trainerschmiede/12291273/35311>

#### Sidney Morning Herald:

1. <https://smh.com.au/sport/soccer/manchester-city-buy-a-league-club-melbourne-heart-20140123-319zz.html>
2. <https://smh.com.au/sport/soccer/victory-shareholders-back-us-private-equity-bid-former-director-warns-of-bad-deal-20230131-p5cgvm.html>

#### Spiegel:

1. <https://spiegel.de/sport/fussball/rb-leipzig-beim-ssv-markranstaedt-fing-2009-alles-an-a-1126471.html>
2. <https://spiegel.de/wirtschaft/sportsponsor-red-bull-will-us-fussballclub-schlucken-a-404909.html>

#### Spobis:

1. <https://spobis.com/article/multi-club-ownerships-im-profifussball-ein-trend-auch-in-deutschland>

#### Sport1:

1. <https://sport1.de/news/internationaler-fussball/2022/07/mancity-eigentumer-kauft-zweitligisten-fc-palermo>
2. <https://sport1.de/news/internationaler-fussball/premier-league/2020/09/manchester-city-das-steckt-hinter-dem-imperium-der-klub-besitzer>

#### Sportcal:

1. <https://sportcal.com/interviews/explainer-why-are-nearly-half-of-serie-as-teams-us-owned/>

#### Sport Business Journal:

1. <https://sportsbusinessjournal.com/Daily/Global/2022/04/06/777-Red-Star-Paris.aspx>

#### Sportschau:

1. <https://sportschau.de/fussball/championsleague/uefa-ceferin-multi-club-ownership-mehrfachbeteiligung-mehrere-klubs-besitzer-100.html>
2. <https://sportschau.de/fussball/championsleague/uefa-champions-league-europa-league-multi-club-ownership-ac-mailand-fc-toulouse-brighton-saint-gilloise-100.html>
3. <https://sportschau.de/fussball/la-liga-primera-division/primera-divison-fc-girona-100.html>

#### Sportspromedia:

1. <https://sportspromedia.com/finance-investment/investment/manchester-city-football-group-estac-troyes-takeover/>
2. <https://sportspromedia.com/finance-investment/investment/south-america-football-club-ownership-brazil-argentina-cfg-liga-1/>
3. <https://sportspromedia.com/news/sc-braga-qatar-sports-investemnts-ownership-share-primeira-liga/>
4. <https://sportspromedia.com/news/serie-a-us-office-tv-rights-solbiati/>
5. <https://sportspromedia.com/news/vasco-da-gama-777-partners-takeover-investment/>
6. <https://www.sportspromedia.com/news/ligue-1-clubs-lfp-cvc-investment-private-equity-psg/>

#### Statista:

1. <https://statista.com/statistics/251154/revenue-of-manchester-city-by-stream/>
2. <https://statista.com/statistics/254569/manchester-city-revenue-from-kit-sponsorship/>
3. <https://statista.com/statistics/873247/enterprise-value-manchester-city-fc/#:~:text=Published%20by%20Statista%20Research%20Department%2C%20Jun%2015%2C%202023,were%20the%20most%20valuable%20football%20club%20in%20Europe.>
4. <https://statista.com/statistics/873289/enterprise-value-sevilla-fc/>

#### Süddeutsche Zeitung:

1. <https://sueddeutsche.de/sport/uefa-financial-sustainability-investoren-1.5562975>

#### Tagesschau:

1. <https://tagesschau.de/ausland/asien/saudi-arabien-newcastle-united-101.html>
2. <https://tagesschau.de/inland/regional/berlin/rbb-herthas-horror-saison-geht-ab-seits-des-platzes-in-die-verlaengerung-102.html#:~:text=Wegen%20Schulden%20in%20H%C3%B6he%20von,ist%20das%20I%C3%A4ngst%20nicht%20selbst-verst%C3%A4ndlich>

#### TC Agrotrading:

1. <https://tcagrotrading.com/en/>

#### Telegraph:

1. <https://telegraph.co.uk/football/2023/03/31/everton-accounts-400-million-loss/#:~:text=A%20year%20ago%2C%20Everton's%20combined,amount%20to%20%C2%A3417.3%20million.>

#### The Age:

1. <https://theage.com.au/sport/soccer/record-financial-loss-at-melbourne-victory-as-us-ownership-looms-20221231-p5c9kr.html>

#### The Athletic:

1. <https://theathletic.com/3600252/2022/09/20/chelsea-todd-boehly-multi-club-portugal/>
2. <https://theathletic.com/3610992/2022/09/21/multi-club-ownership-boehly-chelsea-city-football-group/>
3. <https://theathletic.com/4400966/2023/04/13/sevilla-manchester-united-europa-league/>
4. <https://theathletic.com/4491279/2023/05/14/city-brazil-bahia-purchase-football/>
5. <https://theathletic.com/4606298/2023/06/19/javier-tebas-interview-tough-rules-foreign-investment-and-making-la-liga-sustainable/>
6. <https://theathletic.com/4900787/2023/09/26/real-madrid-apple-tim-cook-florentino-perez/>

#### The Guardian:

1. <https://theguardian.com/football/2000/dec/21/newsstory.sport6>
2. <https://theguardian.com/football/2022/jun/18/growth-in-football-multi-club-ownership-model>
3. <https://theguardian.com/football/2023/apr/04/rise-of-multi-club-ownership-in-football-777-partners-hertha-berlin>
4. <https://theguardian.com/football/2023/oct/16/sir-jim-ratcliffes-manchester-united-buy-in-the-key-questions>
5. <https://theguardian.com/news/2017/dec/15/manchester-city-football-group-ferran-soriano>

#### These Football Times:

1. <https://thesefootballtimes.co/2015/01/15/parma-and-the-parmalat-scandal/>

#### Transfermarkt:

1. <https://transfermarkt.at/red-bull-salzburg-liefering-und-die-kooperationsvertrage-in-osterreich/view/news/298082>
2. <https://transfermarkt.de/aufsteiger-molenbeek-sorgt-fur-transferrekord-in-belgien-lyon-trickst-mit-nuamah-leihe/view/news/427199>
3. <https://transfermarkt.de/mit-sesko-diese-spieler-wechselten-von-red-bull-salzburg-zu-rb-leipzig/index/galerie/2058>

#### UEFA:

1. <https://documents.uefa.com/r/Regulations-of-the-UEFA-Europa-Conference-League-2023/24/Article-5-Integrity-of-the-competition/multi-club-ownership-Online>
2. <https://documents.uefa.com/r/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations-2023/Article-86-Calculation-of-football-earnings-and-aggregate-football-earnings-Online>
3. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_02\\_942](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_02_942)
4. [https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master\\_bm\\_high\\_res\\_20220203104923.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf)
5. <https://uefa.com/returntoplay/news/0274-14da0ce4535d-fa5b130ae9b6-1000--explainer-uefa-s-new-financial-sustainability-regulations/>

#### Welt:

- <https://welt.de/sport/fussball/article242634455/777-Partners-und-Co-Warum-immer-mehr-Finanzinvestoren-in-den-Fussball-draengen.html>

## Weltfussball:

1. <https://weltfussball.at/teams/rb-salzburg/9/>
2. <https://weltfussball.de/teams/rb-leipzig/9/>

## ZDF:

1. <https://zdf.de/nachrichten/sport/hertha-bsc-investor-777-partners-100.html>

## Bildquellen:

### City Football Group:

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Manchester\\_City\\_F.C.](https://en.wikipedia.org/wiki/Manchester_City_F.C.)
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/New\\_York\\_City\\_FC](https://en.wikipedia.org/wiki/New_York_City_FC)
3. [https://en.wikipedia.org/wiki/Melbourne\\_City\\_FC](https://en.wikipedia.org/wiki/Melbourne_City_FC)
4. [https://en.wikipedia.org/wiki/Yokohama\\_F.\\_Marinos](https://en.wikipedia.org/wiki/Yokohama_F._Marinos)
5. [https://en.wikipedia.org/wiki/Montevideo\\_City\\_Torque](https://en.wikipedia.org/wiki/Montevideo_City_Torque)
6. [https://en.wikipedia.org/wiki/Girona\\_FC](https://en.wikipedia.org/wiki/Girona_FC)
7. [https://www.wikiwand.com/en/Lommel\\_S.K.](https://www.wikiwand.com/en/Lommel_S.K.)
8. [https://de.wikipedia.org/wiki/ES\\_Troyes\\_AC](https://de.wikipedia.org/wiki/ES_Troyes_AC)
9. [https://en.wikipedia.org/wiki/Sichuan\\_Jiuniu\\_F.C.](https://en.wikipedia.org/wiki/Sichuan_Jiuniu_F.C.)
10. [https://en.wikipedia.org/wiki/Palermo\\_FC](https://en.wikipedia.org/wiki/Palermo_FC)
11. [https://en.wikipedia.org/wiki/Esporte\\_Clube\\_Bahia](https://en.wikipedia.org/wiki/Esporte_Clube_Bahia)

### 777 Partners:

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Everton\\_F.C](https://en.wikipedia.org/wiki/Everton_F.C)
2. [https://de.wikipedia.org/wiki/Hertha\\_BSC](https://de.wikipedia.org/wiki/Hertha_BSC)
3. [https://de.wikipedia.org/wiki/Standard\\_L%C3%BCttich](https://de.wikipedia.org/wiki/Standard_L%C3%BCttich)
4. [https://en.wikipedia.org/wiki/Sevilla\\_FC](https://en.wikipedia.org/wiki/Sevilla_FC)
5. [https://en.wikipedia.org/wiki/Red\\_Star\\_F.C.](https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Star_F.C.)
6. [https://de.wikipedia.org/wiki/Melbourne\\_Victory](https://de.wikipedia.org/wiki/Melbourne_Victory)
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/CR\\_Vasco\\_da\\_Gama](https://en.wikipedia.org/wiki/CR_Vasco_da_Gama)
8. [https://de.wikipedia.org/wiki/CFC\\_Genua](https://de.wikipedia.org/wiki/CFC_Genua)

### Red Bull:

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/RB\\_Leipzig](https://en.wikipedia.org/wiki/RB_Leipzig)
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/FC\\_Red\\_Bull\\_Salzburg](https://en.wikipedia.org/wiki/FC_Red_Bull_Salzburg)
3. [https://en.wikipedia.org/wiki/New\\_York\\_Red\\_Bulls](https://en.wikipedia.org/wiki/New_York_Red_Bulls)
4. [https://en.wikipedia.org/wiki/Red\\_Bull\\_Bragantino](https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Bragantino)
5. [https://en.wikipedia.org/wiki/FC\\_Liefering](https://en.wikipedia.org/wiki/FC_Liefering)

**HORSTMANN**  
Strategie & Management Consulting

**HORSTMANN Strategie &  
Management Consulting**

Inhaber: Claus Horstmann  
Willy-Brandt-Platz 3  
50679 Köln  
info@horstmann-consulting.de  
www.horstmann-consulting.de