

## **Kapitel II Fallstudie: Die „Champions e.V.“/„Champions GmbH & Co. KGaA“**

Ziel dieses Kapitels ist es, die Problemstellung eines „typischen“ Fußball-Bundesligaklubs während der Zeit der Jahrtausendwende anhand eines Fallbeispiels zu verdeutlichen. Der Modellverein wurde aus vorliegenden Informationen mehrerer real existierender Klubs der Fußball-Bundesliga konstruiert. Auch die Ereignisse und Umwelтанforderungen des Klubs wurden aus diversen realen Fakten zusammengestellt. Die finanzierungsrelevanten Verfassungsmerkmale der Klubs der Fußball-Bundesliga und die Branchenrisiken werden in den darauf folgenden Kapiteln III, IV, V diskutiert.

Im Grundlagenteil (vgl. 1) wird die spezifische Auf- und Ablauforganisation des Untersuchungsobjekts „professioneller Fußballbetrieb“ und seine geschäftlichen Aktivitäten vor dem Hintergrund der Einbindung des Klubs in eine Ligaverfassung vorgestellt. Daran schließen sich Ausführungen zu den Investitionen in Fußballspielern sowie zur Gestaltung der Spielerverträge an (vgl. 2) und darauf aufbauend Überlegungen zur Finanzierung der Spielerinvestitionen sowie zur Ausgestaltung der Finanz- und Vertragsbeziehungen des Modellklubs zu seinen Investoren (vgl. 3). Den Abschluss bilden einige strategische Grundsatzentscheidungen zum zukünftigen Design der Finanz- und Vertragsbeziehungen des Modellklubs (vgl. 4).

### **1 Skizzierung finanzierungsrelevanter betrieblicher Grundlagen**

#### **1.1 Gesamtverein, Märkte und Aktivitäten der Lizenzspieler-Fußballabteilung der „Champions e.V.“**

Die „Champions e.V.“ ist ein eingetragener Verein (e.V.). Kraft Rechtsform und laut Satzung hat die Champions e.V. in erster Linie gemeinnützige Ziele (sportliche Ertüchtigung ihrer Vereinsmitglieder) zu verfolgen. Ein am Ende einer Spielsaison eventuell anfallender Gewinn verbleibt im Verein und wird thesauriert. Die Champions e.V. ist ein Mehrspartensportverein. Neben den Jugend- und Erwachsenenamateurabteilungen (*ideelle Bereiche*) in verschiedenen Sportarten wird eine Lizenzspieler-Fußballabteilung bzw. Profisportart (*wirtschaftlicher Geschäftsbereich*) als „Nebenzweck“ in der Sportart Fußball (Erste Fußball-Bundesliga) unterhalten (vgl. Abb. 3).

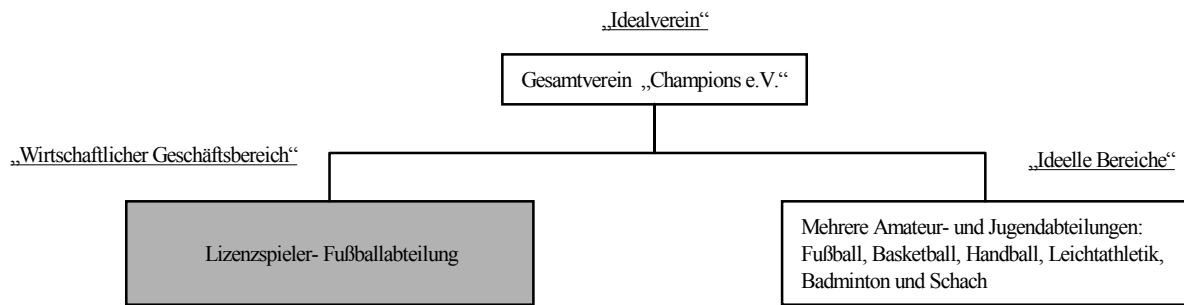


Abb. 3: Skizzierung der innerbetrieblichen Aufbauorganisation des Gesamtvereins „Champions e.V.“<sup>18</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

Die Champions e.V. hat in der abgelaufenen Saison 2000/2001 einen Umsatz von 50 Mio. DM erwirtschaftet. Die *Aktivitäten* der Lizenzspielerabteilung „Fußball“ der Champions e.V. bestehen darin, dass sie in Koproduktion mit und Konkurrenz zu anderen nationalen und internationalen Fußballklubs sportliche Leistungswettbewerbe nach festgesetzten Regeln in speziell dafür geschaffenen und von den Verbänden „Die Liga-Fußballverband e.V.“ und „UEFA“ verwalteteten nationalen bzw. europäischen Turniereinrichtungen (sog. „Ligen“) austrägt<sup>19</sup>. Der Output (Fußballspiel, Fußballmeisterschaften) bzw. die daran gekoppelten Produkte werden auf verschiedenen Teilmärkten abgesetzt (Abb. 4).

<sup>18</sup> Zu einer detaillierten juristischen Unterteilung verschiedener Geschäftsbereiche eines Sportvereins, vgl. Madl (1994: 9, 45) und Mayer/Kretschmar/Oeser (1997: 25 ff.).

<sup>19</sup> Die Fußball-Bundesliga, eingeteilt in Erste und Zweite Fußball-Bundesliga, ist eine Turniereinrichtung des Ligaverbands, in der die Klubs eine festgelegte Anzahl an Punktspielen über eine Spielsaison (ca. ein Jahr) austragen. Am Ende einer Saison werden der nationale Fußballmeister, die Absteiger in die Zweite Liga und Regionalliga, die Aufsteiger in die Erste oder Zweite Fußball-Bundesliga sowie die Teilnehmer für die internationalen Wettbewerbe der Champions League und des UEFA-Cups ermittelt (vgl. II § 1-5 SpOL, Ligaverband 2001c). Zum genauen Qualifikations- und Spielmodus des lukrativsten europäischen Wettbewerbs, der Champions League, und des UEFA-Cup Wettbewerbs, vgl. UEFA (2001) und WGZ-Bank (1999: 21 f.).

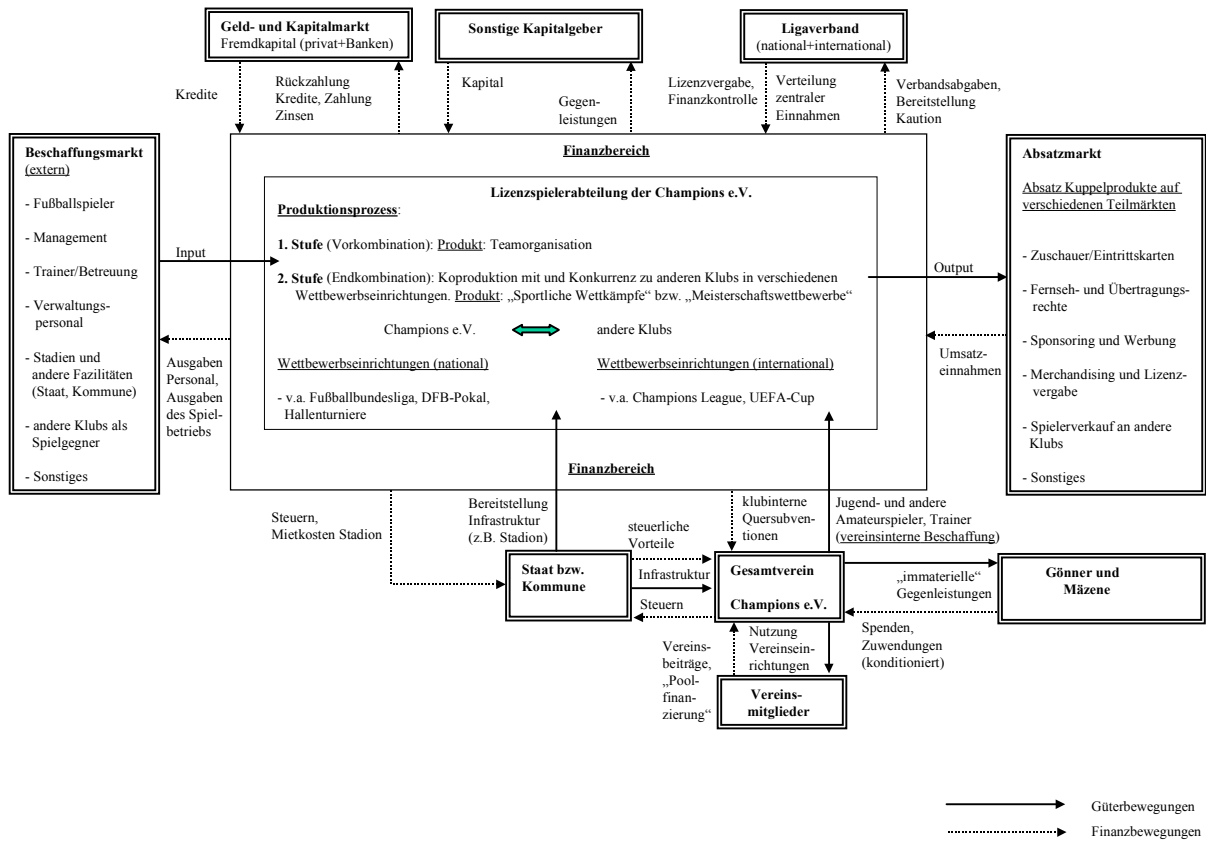


Abb. 4: Güter- und Finanzbewegungen der Lizenzspieler-Fußballabteilung der Champions e.V.<sup>20</sup>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wöhe (1996: 11)

<sup>20</sup> Weitere Geschäftsaktivitäten (z.B. Beteiligungen des Klubs an Gastronomiebetrieben, Reisebüros, Rehabilitationskliniken) werden ausgeklammert (vgl. dazu Kapitel V, 4.1.5).

## 1.2 Aufbau- und Ablauforganisation, Kompetenzregelung „Investition und Finanzen“ innerhalb der Lizenzspieler-Fußballabteilung

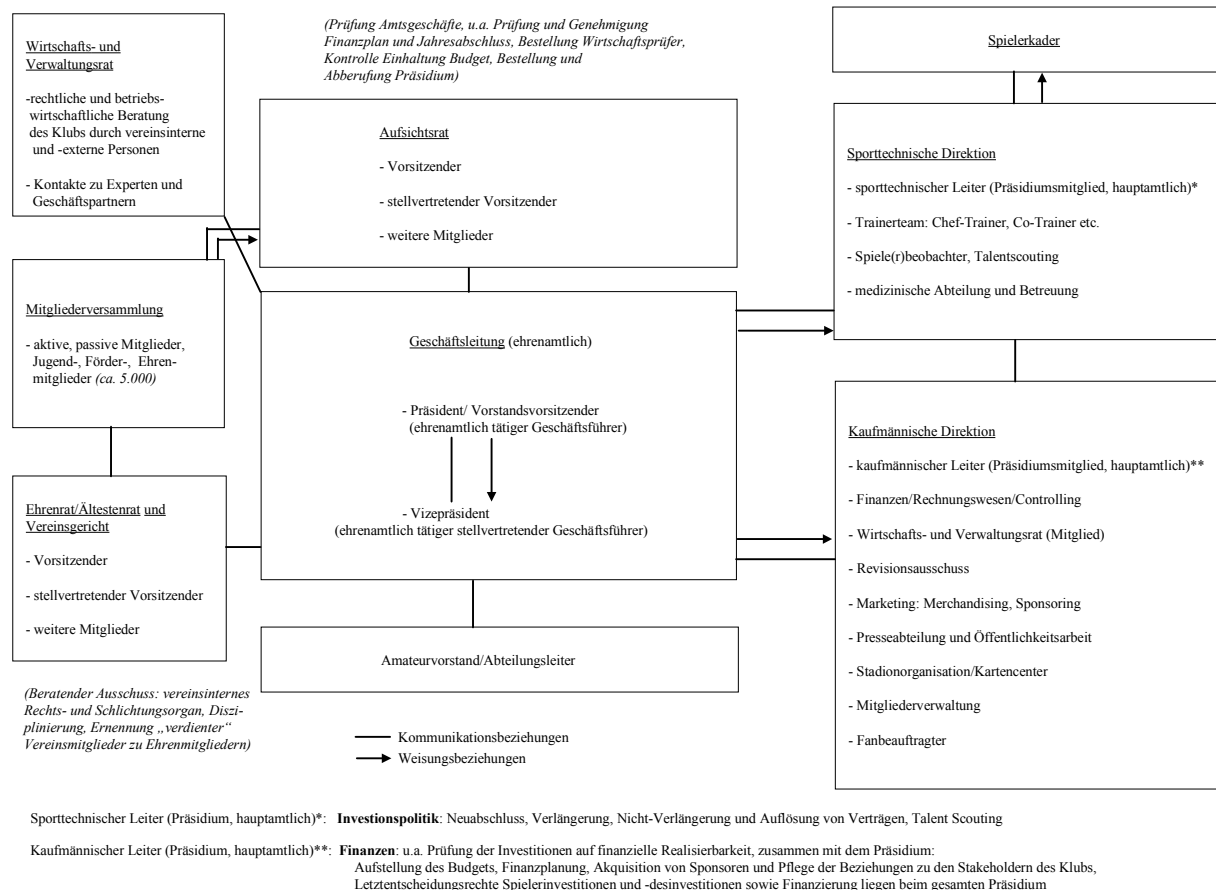


Abb. 5: Kompetenzregelung „Investition und Finanzen“ innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation der Lizenzspieler-Fußballabteilung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an verschiedene Klubsatzungen sowie Auswertung der Experteninterviews (1999)

Die Geschäftsführung der Lizenzspieler-Fußballabteilung obliegt einem vierköpfigen *Präsidium* (Vereinsvorstand), das in der Geschäftsstelle, der zentralen organisatorischen Verwaltungseinheit des Klubs, tätig ist. Das Präsidium wird vom Aufsichtsrat des Klubs bestellt. Zwei Personen aus dem Präsidium sind ehrenamtlich beschäftigt, nämlich der Präsident und der Vize-Präsident als sein Stellvertreter. Für ihre Teilzeittätigkeiten im Verein werden sie nicht bezahlt, sondern erhalten lediglich Aufwandsentschädigungen. An der Spitze des Präsidiums steht der Vereinspräsident, der hauptberuflich eine Immobilienfirma leitet. Als Vorstandsvorsitzender kümmert er sich um die Koordination der Aufgaben im Verein und ist für strategische Grundsatzentscheidungen zuständig.

Die beiden hauptamtlich tätigen und bezahlten Führungskräfte sind der *kaufmännische und der sporttechnische Leiter*. Beide wurden ins Präsidium eingegliedert, um die ehrenamtlichen Führungskräfte zu unterstützen und um die sporttechnische sowie die kaufmännische Leitung<sup>21</sup> stärker in die Verantwortung zu ziehen (Interview Hertha BSC 1999). Juristisch und betriebswirtschaftlich unterstützt wird der kaufmännische Leiter vor allem von dem *Wirtschafts- und Verwaltungsrat* des Klubs.

Im siebenköpfigen *Aufsichtsratgremium* sitzen unter anderem der Filialleiter der Hausbank der Champions e.V., ein geschäftsführendes Mitglied eines großen Sponsors der Champions e.V. und der Bürgermeister der Stadt, in der die Champions e.V. ihren Sitz hat.

Der Aufsichtsrat wird alle vier Jahre von der *Mitgliederversammlung* neu gewählt bzw. im Amt bestätigt. Der Verein hat ca. 5.000 eingeschriebene aktive und passive Mitglieder<sup>22</sup> sowie einige Ehrenmitglieder. Die Mitglieder werden nicht nach einzelnen Sportabteilungen unterschieden, d.h. ein „Mitglied der Basketballabteilung“ kann auch über Fragen abstimmen, die den Lizenzfußballsport betreffen. Die Mitglieder des Vereins sind überwiegend loyale und treue Fans und stammen zumeist aus dem Arbeitermilieu. Da die Champions e.V. in den letzten Jahren einige umstrittene Spielerinvestitions- und Desinvestitionsentscheidungen getroffen hatte, liefen die Mitgliederversammlungen zumeist in einer äußerst emotionalen Atmosphäre ab.

Beim fünfköpfigen *Ehrenrat* („Rat der Weisen“, „Ältestenrat“) handelt es sich um Personen über fünfzig Jahre, die sich durch außergewöhnliche sportliche Leistungen im Verein oder in einer anderen Form (z.B. als Mäzene) für den Verein verdient gemacht haben. Der Ehrenrat wird ebenfalls von der Mitgliederversammlung für vier Jahre gewählt und hat in seinen nur sporadisch abgehaltenen Sitzungen unter anderem die Aufgabe, vereinsinterne Streitigkeiten zu lösen (vereinsinternes Gericht). Der Ehrenrat besitzt keine formale Weisungskompetenz, sondern lediglich ein faktisches Weisungsrecht, vergleichbar mit dem einer Stabsstelle in großen Unternehmen.

---

<sup>21</sup> In vielen anderen Vereinen wird der kaufmännische Leiter auch *Schatzmeister* genannt.

<sup>22</sup> Zum Vergleich: Im Jahr 2000 hatten der FC Bayern München ca. 85.000 (vgl. o.V. 2000r: 1) und Hertha BSC ca. 10.000 Mitglieder (vgl. Hertha BSC 2000: 28).

### 1.3 Überblick über die investitions- und finanzierungsrelevanten Ereignisse während der Saisonzeiträume 1995/1996 – 2000/2001

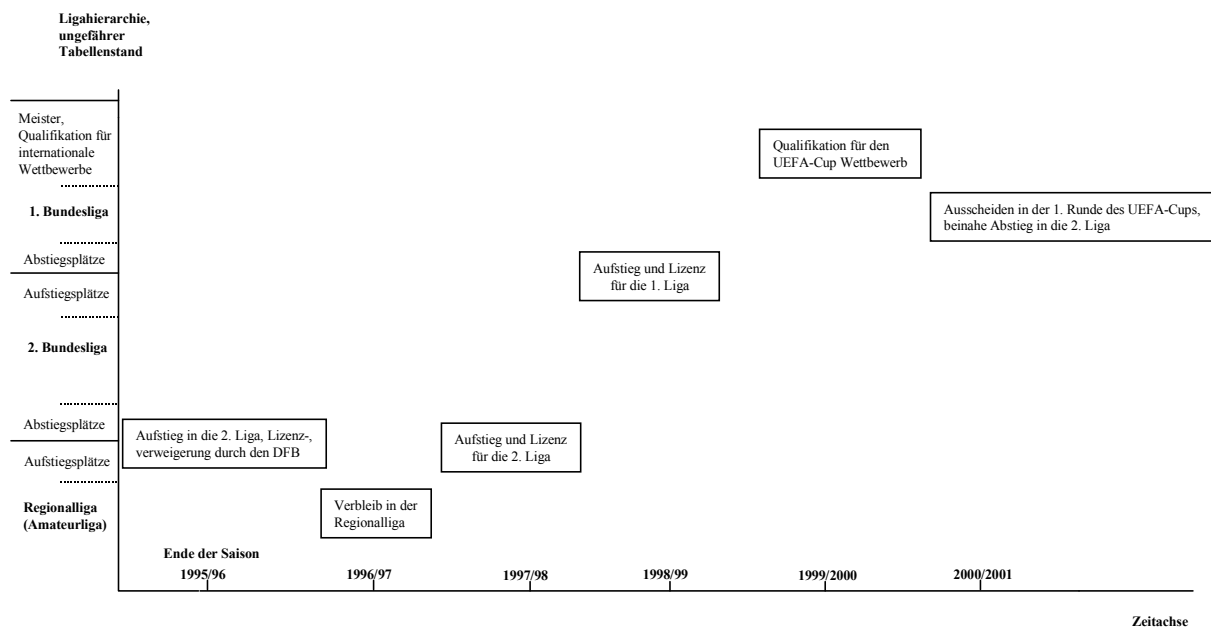


Abb. 6: Ereignisse während der Saisonzeiträume 1995/1996 – 2000/2001 aus der Sicht der Champions e.V.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Champions e.V.<sup>23</sup> unterliegt während des hier betrachteten Zeitraums der Saison 1995/1996 bis 2000/2001 einigen Finanzierungsrisiken bzw. Cash-Flow Schwankungen aus den Ligawettbewerben.

Die Champions e.V. schaffte nach Ablauf der Saison 1995/96 als Tabellenerster ihrer Regionalliga (Amateurklasse) die sportliche Qualifikation für die Zweite Fußball-Bundesliga. Die Lizenz zur Teilnahme am Bundesligaspielbetrieb für die Saison 1996/97 wurde der Champions e.V. jedoch vom Lizenzierungsausschuss des Deutschen Fußball-Bundes verweigert. Eine Lizenzspieler-Fußballabteilung wurde somit erst gar nicht gebildet. Der Lizenzierungs-Prüfungsausschuss hat herausgefunden, dass die Angaben zu den wirtschaftlichen Verhältnissen des Klubs, welche neben der sportlichen Qualifizierung zur Erlangung der Bundesligalizenz von allen Bundesligaklubs für eine Saison erfüllt werden müssen, zum Teil auf unrealistischen Planangaben und teilweise auf falschen Tatsachen beruhten. So fanden die Prüfer heraus, dass eine selbstgeschriebene Bürgschaftserklärung

<sup>23</sup> Mit dem Begriff der „Champions e.V.“ wird im folgenden ausschließlich die Lizenzspielerabteilung „Fußball“ des Vereins bezeichnet. Wenn der Gesamtverein gemeint ist, wird dies besonders gekennzeichnet.

und mehrfach abgetretene Gläubigersicherheiten vorlagen<sup>24</sup>. Das Präsidium und das darin verwickelte Management traten daraufhin geschlossen von ihren Ämtern zurück.

Während der Saison 1996/97 musste die Champions e.V. mit einem gegenüber der vorherigen Saison „abgespeckten“ Saisonetat und einem qualitativ etwas schlechteren Spielerkader auskommen. Mehrere Kapitalgeber hatten aufgrund der Vorkommnisse der Saison zuvor ihre Finanzierungsverträge aufgelöst, nicht verlängert oder Verträge aus der Sicht des Vereins zu ungünstigeren Konditionen anboten. Zudem hatte der DFB der Champions e.V. Auflagen gemacht, was die Verschuldungshöhe und auch die Höhe der Spielerausgaben anbetrifft. In dieser Saison konnte der Klub nur einen Tabellenplatz im Mittelfeld der Regionalliga belegen.

Da das neue Präsidium und Management Vertrauen zu neuen Kapitalgebern und Spielern aufbauen konnte, gelang es der Champions e.V. die Saison 1997/98 sportlich wie wirtschaftlich gestärkt zu beginnen. Am Ende der Saison 1997/98 schaffte die Champions e.V. die sportliche Qualifikation für die Zweite Fußball-Bundesliga. Der Verein erfüllte diesmal auch alle wirtschaftlichen Anforderungen und sicherheitstechnischen Auflagen. Es konnten einige neue Finanzierungsverträge abgeschlossen werden, darunter ein langfristiger Kooperationsvertrag mit der Vermarktungsgesellschaft GIGANT (vgl. 3.5.1), an die die Champions e.V. sämtliche Vermarktungsrechte für zehn Jahre abgetreten hat. Die GIGANT stellte der Champions e.V. unter anderem einen Kredit in Höhe von zehn Mio. DM zur Finanzierung von Spielerinvestitionen zur Verfügung. Den Kredit muss der Verein erst dann tilgen, wenn die Vertragsbeziehungen zwischen der Champions e.V. und der GIGANT beendet werden.

Ein Jahr später –in der Spielzeit 1998/99- stieg der Verein sogar in die Erste Fußball-Bundesliga auf. Für die Saison 1999/2000 steckte sich der Verein noch höhere Ziele und tätigte hohe Spielerinvestitionen. Die Champions e.V. qualifizierte sich am Ende der Saison sogar für den UEFA-Cup. In der Erwartung, dass der Klub mit sehr hohen Einnahmesteigerungen in der nächsten Saison rechnen kann, wurden weitere hohe Ausgaben für Investitionen in neue Spieler getätigt und die Gehälter der Spieler erhöht, die man langfristig an den Klub binden möchte.

Der Verein schied jedoch während der Saison 2000/2001 bereits in der ersten Runde des UEFA-Cup Wettbewerbs aus, und in der Bundesliga erreichte man zum Abschluss der Saison 2000/2001 nur den 15. Tabellenplatz. Die Champions e.V. entging also nur knapp dem Abstieg in die Zweite Fußball-Bundesliga. Die prognostizierten Einnahmen sind nach Abschluss der Saison weitaus geringer ausgefallen als geplant.

---

<sup>24</sup> Vgl. dazu die Vorfälle bei Schalke 04 (o.V. 1993a: 288 ff.; o.V. 1993c: 180 ff.) und Blau-Weiß 90 Berlin (vgl. o.V. 1986c: 155 ff.).

## **2 Geplante Spielerinvestitionen und –desinvestitionen sowie die Gestaltung der Spielerverträge für die Saison 2001/2002**

Die Champions e.V. hat ehrgeizige sportliche und wirtschaftliche Ziele: In der Saison 2001/2002 und in den darauf folgenden Jahren möchte die Champions e.V. an internationalen Wettbewerben teilnehmen. Daher sollen zu diesem Zeitpunkt hohe Investitionen in Spieler getätigt werden. Der Abschluss der Investitions- und Finanzplanungen für die Saison 2000/2001 konnte erst sehr spät beendet werden, da der Verein lange Zeit auf einem Abstiegsplatz stand und sich daher nicht sicher sein konnte, ob der Verein in die Zweite Fußball-Bundesliga absteigen würde.

Der Lizenzspielerstamm umfasst derzeit 25 Spieler. Der Zugang<sup>25</sup> an neuen Spielern beträgt acht und der Abgang an Spielern ebenfalls acht. Es ist ein relativ großer Anteil an routinierten und älteren Spielern im Spielerkader vorhanden. Der Altersdurchschnitt der Mannschaft ist im Bundesligadurchschnitt verhältnismäßig hoch und beträgt 29,5 Jahre, auch nach Durchführung der geplanten Spielerinvestitionen. Die durchschnittliche Laufzeit der Spielerverträge würde nach Abschluss aller Investitionen und Desinvestitionen zwei Jahre betragen<sup>26</sup>.

Für die verschiedenen Qualitätsklassen der geplanten Spielerinvestitionen sucht die sporttechnische Direktion nunmehr verschiedene Lösungen der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Ziel der Vertragsgestaltung ist es auch, mögliche verhaltensbedingte Risiken der Fußballspieler zu begrenzen. Die verschiedenen Spielerbeschaffungs- und Vertragsvarianten schließen sich dabei nicht gegenseitig aus, sondern lassen sich im Spielervertragsportfolio mischen. Die kaufmännische Abteilung diskutiert im Anschluss daran unterschiedliche Finanzierungs- bzw. Vertragskonzepte (vgl. 3).

### **2.1 Vertragsneuabschlüsse**

Die Vertragsneuabschlüsse der acht neuen Spieler werden im Folgenden nach verschiedenen Beschaffungsvarianten aufgeschlüsselt. Daraus leiten sich unterschiedliche finanzielle Belastungen für die Champions e.V. ab<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Zu verstehen ist hierunter der Zugang im weiteren Sinne, d.h. alle Vertragsneuabschlüsse (Varianten „Zugang“, „Buy“, „Make“ und „Spielerausleihe“).

<sup>26</sup> Zum Vergleich: Bei Borussia Dortmund beträgt das Durchschnittsalter der 24 Spieler vor dem Börsengang im Jahr 2000 27,2 Jahre und die durchschnittliche Vertragslaufzeit 2,3 Jahre (vgl. Borussia Dortmund 2000: 37; WGZ-Bank 2000: 13).

<sup>27</sup> Es wird unterstellt, dass bereits „Vorgespräche“ mit den Spielern geführt und mündliche Vertragszusagen vereinbart wurden. Dies bedeutet, dass später nur die Finanzierung den Engpass für ein mögliches Nichtzustandekommen der geplanten Spielerinvestitionen darstellen soll (vgl. 3). Auf betragsmäßige Angaben über die Höhe der Gehälter oder Ablösesummen für die Spieler wird an dieser Stelle verzichtet.



### 2.1.1 Variante „Zugang“ von Spielern nach Ablauf der Spielerverträge

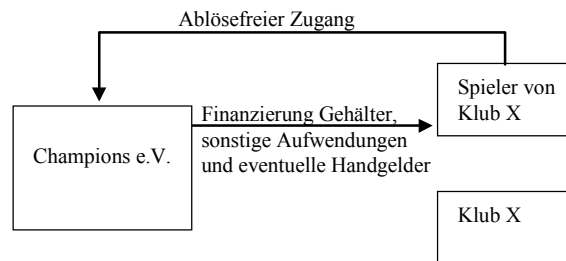


Abb. 7: Variante „Zugang“ von Spielern nach Ablauf der Spielerverträge

Quelle: Eigene Darstellung

Geplant ist der „Zugang“ von drei Spielern, deren Verträge bei den alten Arbeitgebern (deutsche Vereine) auslaufen. Für die zugewandenen Spieler braucht die Champions e.V. nach dem Bosman-Urteil<sup>28</sup> keine Ablösesumme an den ehemaligen Arbeitgeber zu zahlen. Finanziert werden müssten die laufenden Spielergehälter (Fixgehälter und Prämien), sonstige Aufwendungen, wie soziale Aufwendungen<sup>29</sup> und eventuell anfallende Handgelder, die die Spieler bei Vertragsabschluss von der Champions e.V. ausbezahlt bekommen und sofort vereinnahmen dürfen. Die drei Spieler (alle Ende zwanzig) würden von der Champions e.V. Verträge über eine Laufzeit von zwei bis drei Jahren erhalten.

<sup>28</sup> Jean-Marc Bosman war ein belgischer Fußballspieler, der 1991 vor dem Europäischen Gerichtshof geklagt hatte und 1995 Recht bekam. Bosman durfte seinen damaligen Arbeitgeber, den belgischen Klub RC Lüttich, nicht verlassen, da der französische Klub US Dünkirchen die von RC Lüttich geforderte Ablösesumme nicht aufbringen konnte bzw. wollte. Der Europäische Gerichtshof sah darin einen Verstoß gegen § 48 der Römischen Verträge (nunmehr § 36 EWG), der den freien Personenverkehr innerhalb des Gebietes der EU erschwerte. Das Bosman-Urteil vom 15. Dezember 1995 regelt zwei Sachverhalte (vgl. z.B. Antonioni/Cubbin 1997: 2 f.; Arens 1996: 39 ff.; Büch 1998: 288 ff.; vgl. auch Kapitel III, 2.1 und 2.2). Erstens: Die Abschaffung der Ablösesumme, die nach Ablauf eines Arbeitsvertrages bei einem Spielertransfer innerhalb von EU-Staaten anfiel. Gleichzeitig wurde die einseitige Reservierungsoption von Spielern durch den arbeitgebenden Klub nach Vertragsablauf annulliert. Zweitens: Die sog. „Ausländerklausel“ für europäische Spieler wurde aufgehoben.

<sup>29</sup> Die anfallenden sozialen Aufwendungen (Sozialversicherung, Urlaubsgeld, geldwerte Leistungen etc.), die Versicherungsbeiträge für die Verwaltungsberufsgenossenschaften, anfallende Gemeinkosten für die medizinische Betreuung etc. sollen im Folgenden nicht weiter aufgeschlüsselt werden. Ebenfalls nicht berücksichtigt werden die Transaktionskosten bei Spielertransfers, d.h. z.B. gegebenenfalls anfallende Entgeltleistungen für eingeschaltete Spielervermittler.

### 2.1.2 Variante „Buy“ von Spielern aus laufenden Spielerverträgen

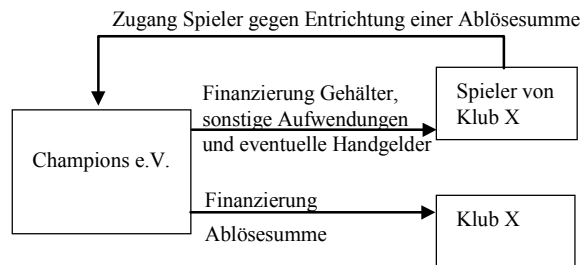


Abb. 8: Variante „Buy“ von Spielern aus laufenden Spielerverträgen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Champions e.V. möchte gern zwei Spieler erwerben (einen dänischen und einen deutschen Nationalspieler), die bei ihrem alten Klub zusammen gut harmoniert und zusammengespielt haben. Die Spieler müssten aus laufenden Vertragsbeziehungen mit ihrem derzeitigen Arbeitgeber „herausgekauft“ werden. Beide Spieler (Mitte zwanzig) sollen aufgrund ihres verhältnismäßig noch jungen Spieleralters und ihrer hoch eingestuften spielerischen Qualität Vier-Jahres Verträge erhalten. Die Spieler wären dazu aber nur bereit, wenn die Champions e.V. ihnen Ausstiegsklauseln vertraglich zusichert. Die Ausstiegsklauseln erlauben den Spielern, dass sie im Fall des Abstiegs des Vereins in die Zweite Liga den Verein nach Ablauf der betreffenden Saison, aber noch vor Ablauf ihres Spielervertrags, ablösefrei verlassen können. Der dänische Spieler hätte die zusätzliche Option, den Verein vor Vertragsablauf, aber nach mindestens einem absolvierten Jahr –allerdings nicht ablösefrei- zu verlassen, sollte der Verein sich nicht für einen internationalen Wettbewerb qualifizieren und sollte ein ausländischer Spitzenklub (wie z.B. Real Madrid) bereit sein, eine vertraglich festgelegte Mindestablösesumme an die Champions e.V. zu zahlen.

Finanziert werden müssen, zusätzlich zu den im vorherigen Punkt genannten Ausgabenpositionen, noch die Ablösesumme. Die beiden *Starspieler*<sup>30</sup> würden im Vergleich zu den anderen Spielern der Champions e.V. die höchsten Gehälter erhalten und auch einen relativ hohen Anteil an Fixgehältern im Verhältnis zu den Prämienzahlungen (vgl. dazu Kapitel III, 4.2.3).

<sup>30</sup> Ein *Starspieler* gehört der höchsten Qualitätsklasse an Spielern in einem Klub an (vgl. dazu Kapitel III, 3.1.5).

### 2.1.3 Variante „Make“ durch die Integration vereinseigener Jugend- und Amateurspieler in den Lizenzspielerkader

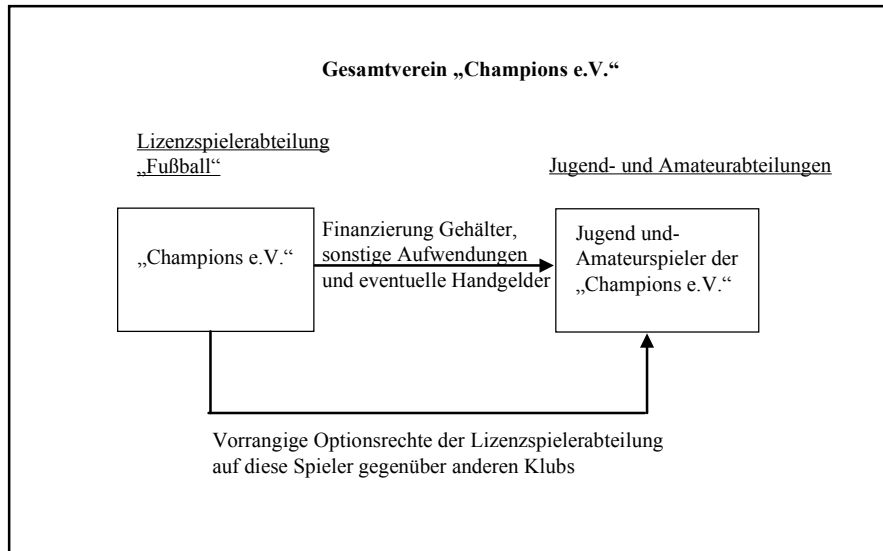


Abb. 9: Variante „Make“ durch die Integration vereinseigener Jugend- und Amateurspieler in den Lizenzspielerkader

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Jugendspieler und ein weiterer Amateurspieler sollen aus der vereinseigenen Jugend- bzw. Amateurbedteilung des Vereins in den Lizenzspielerkader der Champions e.V. integriert werden. Die sporttechnische Direktion der Champions e.V. ist der Auffassung, dass der Jugendspieler das Talent hat, sich zu einem Starspieler zu entwickeln. Der Spieler soll daher langfristig an den Klub gebunden werden und einen Vertrag mit vierjähriger Laufzeit erhalten. Der Amateurspieler könnte in der nächsten Saison im Profiteam aushelfen. Ihm werden eher durchschnittliche spielerische Fertigkeiten bescheinigt, aber viel Fleiß und Einsatzbereitschaft. Um starke Leistungsanreize zu setzen, soll dieser Spieler zunächst einmal als Vertragsamateur einen kurzfristigen Kontrakt erhalten, der auf ein Jahr datiert ist und ihn pro Spieleinsatz im Profiteam entlohnt.

Finanziert werden müssen, wie bei der Variante „Zugang“ eines EU-Spielers, das Gehalt, sonstige Aufwendungen und eventuell anfallende Handgelder der Spieler. Dagegen fällt eine Ablösesumme bei klubinternen Spielertransfers nicht an.

### 2.1.4 Variante „Spielerausleihe“

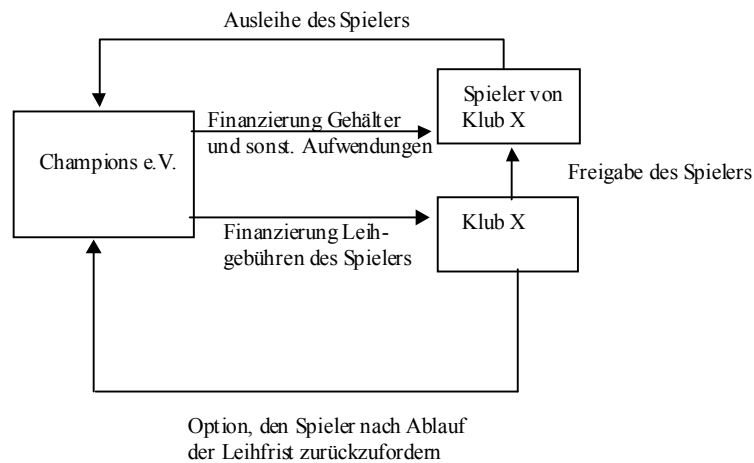


Abb. 10: Variante „Spielerausleihe“

Quelle: Eigene Darstellung

Einen Spieler, der bei seinem derzeitigen Arbeitgeber „nur“ Reservespieler ist, möchte die Champions e.V. für ein Jahr ausleihen. Der Spieler muss nach einem Jahr zum eigentlichen Arbeitgeber zurückkehren, wenn dieser von seiner Rückforderungsoption Gebrauch macht. Ansonsten darf ihn die Champions e.V. länger ausleihen bzw. vertraglich binden.

Finanziert werden müssen das vertraglich vereinbarte Gehalt des Spielers, die sonstigen Aufwendungen und eine Ausleihgebühr. Dagegen fallen keine Ablösesumme und i.d.R. keine Handgelder an.

## 2.2 Vertragsverlängerungen

Es werden die Arbeitsverträge von vierzehn Spielern des bestehenden Lizenzspielerkaders der Champions e.V. verlängert.

Damit müssen die Gehälter (i.d.R. auch die Gehaltssteigerungen), die sonstigen Aufwendungen und gegebenenfalls die anfallenden Handgelder für diese Spieler, deren Verträge zwischen einem Jahr und drei Jahren laufen, finanziert werden. Die jüngeren und talentierteren Spieler erhalten gegenüber den älteren, routinierteren Spieler Verträge mit einer längeren Laufzeit. Außerdem ist der relative Anteil der Fixgehälter an den Gesamtgehältern bei den als qualitativ besser eingestuften Spielern höher als bei den spielerisch eher durchschnittlichen Spielern (vgl. Kapitel III, 4.2). Zwei Spieler, deren

Verträge verlängert wurden, setzen durch, dass ihre Verträge Ausstiegsklauseln vorsehen. Diese Spieler haben damit im Falle des Abstiegs der Champions e.V. die Option, nach Ablauf der betreffenden Saison den Verein ablösefrei zu verlassen.

### **2.3 Desinvestitionen: Vertragsauflösungen, Nicht-Verlängerung der Verträge nach Vertragsablauf sowie Spielerverkäufe aus laufenden Vertragsbeziehungen**

Acht Spieler verlassen die Champions e.V. nach Ablauf der Saison 2000/2001. Diese Desinvestitionen erfolgen aus verschiedenen Motiven heraus<sup>31</sup> und ziehen jeweils unterschiedliche finanzierungsrelevante Implikationen nach sich:

Zwei leistungsstarke Spieler werden aus ihren laufenden Vertragsverhältnissen mit der Champions e.V. von zwei Fußballklubs „herausgekauft“. Die Champions e.V. erhält für beide Spieler Ablösesummen.

Bei einem Spieler wird der laufende Vertrag wegen ungenügender sportlicher Leistungen und menschlichen Differenzen zwischen dem Vereinsmanagement und dem Spieler frühzeitig „im gegenseitigen Einvernehmen“ aufgelöst. An diesen Spieler, der noch keinen neuen Arbeitgeber gefunden hat, ist eine Abfindungszahlung in Höhe von einer Million DM zu zahlen.

Bei fünf Spielern werden die auslaufenden Arbeitsverträge nicht mehr verlängert, aus Motiven, die entweder beim Klub oder bei den Spielern begründet liegen. Von diesen fünf Spielern möchten zwei Spieler den Verein wechseln. Sie nehmen daher die Vertragsangebote der Champions e.V. nicht an. Für diese Spieler müssen die neuen Arbeitgeber keine Ablösesumme an die Champions e.V. zahlen, da diese Spieler zu Klubs innerhalb des Gebietes der EU wechseln. Ein weiterer Spieler erhält von der Champions e.V. wegen „überzogenen“ Gehaltsvorstellungen des Spielers kein neues Vertragsangebot mehr und wechselt den Verein ablösefrei. Zwei Spieler beenden ihre Fußballerkarriere.

### **3 Finanzierung der geplanten Spielerinvestitionen**

Der Finanzbedarf für die geplanten Spielerinvestitionen für die Saison 2001/2002 ermittelt sich grob dargestellt voraussichtlich wie folgt<sup>32</sup> (vgl. auch 3.4, Abb. 17):

---

<sup>31</sup> Die Motivation von Desinvestitionsentscheidungen liegt entweder beim arbeitgebenden Klub (z.B. Unzufriedenheit mit einem Spieler, finanzielle Engpässe des Vereins, Verkauf des Spielers, da eine hohe Ablösesumme von anderen Klubs geboten wird) oder beim Spieler, der sich zumeist bei einem anderen Klub finanziell verbessern möchte.

<sup>32</sup> „Voraussichtlich“ deswegen, weil insbesondere die Höhe der zu zahlenden Prämien abhängig ist von bestimmten, vorher nicht voraussehbaren sportlichen Erfolgen.

<u>Ausgaben Spieler</u>	<u>DM</u>
Gehälter (Fixgehälter und Prämien)	30.000.000
Ablösesummen	20.000.000
Ausleihgebühren	1.000.000
Handgelder	<u>5.000.000</u>
Summe Ausgaben Spieler	<u>56.000.000</u>

### 3.1 Möglichkeiten und Constraints der Vereinsfinanzierung

Dem Verein stehen zwei Finanzierungsquellen offen:

- (1) Die Innenfinanzierung im engeren Sinne, die *Selbstfinanzierung*. Eventuell anfallende Gewinne werden satzungsgemäß thesauriert. Die finanziellen Mittel fließen dem Klub über den betrieblichen Umsatzprozess zu (vgl. Abb. 4).
- (2) Die Außenfinanzierung in Form der *Fremdfinanzierung*. Als Fremdkapitalgeber kommen insbesondere Banken, aber auch „befreundete“ Privatpersonen des Vereins, die Vermarktungsgesellschaft GIGANT oder die Geschäftsleitung der Champions e.V. in Betracht.

Bei der Auswahl an Finanzierungsquellen ist die Champions e.V., wie alle anderen Fußball-Bundesligavereine auch, grundsätzlich eingeschränkt. Eine *Beteiligungsfinanzierung* wird durch die Rechtsform des eingetragenen Vereins ausgeschlossen. *Transfereinnahmen*, wie Spendengelder, verbleiben im ideellen Bereich des Gesamtvereins.

Die Finanzierungs-Constraints setzen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen an (vgl. Abb. 11):

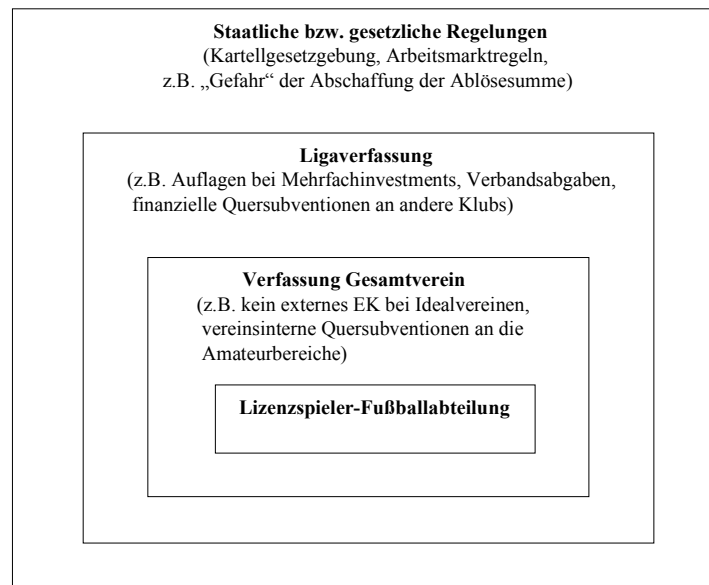


Abb. 11: Skizzierung der Finanzierungs-Constraints aus der Sicht der Lizenzspieler-Fußballabteilung<sup>33</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2 Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung der abgelaufenen Saison 2000/2001

Die kaufmännische Direktion stellt die Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung für die Saison 2000/2001 nach der Vorlage des Anhangs Nr. 2 des Lizenzspielerstatus (vgl. DFB 2000) auf (vgl. Abb. 12 und 13; vgl. auch Anlage 1 im Anhang dieser Arbeit). Die Prüfung des Jahresabschlusses für die Saison 2000/2001 hat noch nicht stattgefunden.

Die Gliederungen der Bilanz und GuV entsprechen grundsätzlich den handelsrechtlichen Regelungen der §§ 242 ff. HGB. Sie berücksichtigen jedoch in einigen Punkten die fußballspezifischen Besonderheiten (vgl. Galli 1997: 178 ff.). In der Bilanz trifft dies insbesondere auf die Spielerwerte zu. Diese Spielerwerte sind aktivierte Ablösesummen, welche die Champions e.V. bei Spielerkäufen zu entrichten hatte. Sie werden über die Laufzeit des Spielervertrags linear abgeschrieben (vgl. GuV und Kapitel III, 3.4). In der GuV sind die Ertrags- und Aufwandspositionen auf die spezifischen Ertrags- und Aufwandsposten im Berufsfußball angepasst.

<sup>33</sup> Umgekehrt werden auch bestimmte finanzielle Vorteile begründet. So ergeben sich Steuervorteile aus dem Gemeinnützigkeitsprinzip des Idealvereins oder Vorteile bei ligainternen Quersubventionen.

## Bilanz zum 30. Juni 2001 und 1. Juli 2000 (Eröffnungsbilanz)

Aktiva	30. Juni 2001	30. Juni 2000	Passiva	30. Juni 2001	30. Juni 2000
	TDM	TDM		TDM	TDM
<b>A. Anlagevermögen</b>			<b>A. Eigenkapital</b>		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände			I. Vereinsvermögen	1.500,00	2.000,00
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	1.000,00	500,00	II. Jahresfehlbetrag	-1.000,00	-500,00
2. Spielwerte	10.000,00	6.500,00		500,00	1.500,00
	<u>11.000,00</u>	<u>7.000,00</u>	<b>B. Rückstellungen</b>		
II. Sachanlagen			1. Steuerrückstellungen	200,00	150,00
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	2.500,00	1.500,00	2. Sonstige Rückstellungen	2.800,00	1.200,00
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	500,00	700,00		<u>3.000,00</u>	<u>1.350,00</u>
	<u>3.000,00</u>	<u>2.200,00</u>	<b>B. Verbindlichkeiten</b>		
III. Finanzanlagen			1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	3.000,00	3.000,00
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	50,00	50,00	2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	300,00	100,00
2. Kautions DF B	2.000,00	2.000,00	3. Verbindlichkeiten aus Transfers	700,00	550,00
	<u>2.050,00</u>	<u>2.050,00</u>	4. Sonstige Verbindlichkeiten	10.000,00	4.000,00
				<u>14.000,00</u>	<u>7.650,00</u>
<b>A. Umlaufvermögen</b>			<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	500,00	2.500,00
I. Vorräte					
- Waren	100,00	70,00			
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände					
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	500,00	1.000,00			
2. Forderungen aus Transfers	700,00	55,00			
3. Sonstige Vermögensgegenstände	500,00	500,00			
	<u>1.700,00</u>	<u>1.555,00</u>			
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	100,00	100,00			
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	50,00	25,00			
	<u>18.000,00</u>	<u>13.000,00</u>		<u>18.000,00</u>	<u>13.000,00</u>

Abb. 12: Bilanz zum 30. Juni 2001 und 1. Juli 2000 (Eröffnungsbilanz)

Quelle: Eigene Darstellung nach Auswertung mehrerer Klub-Bilanzen

GuV für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 2000 bis zum 30. Juni 2001		TDM
<b>I. Umsatzerlöse</b>		
1. Spielerträge (Ticketeinnahmen)		14.100,0
2. Werbeerträge (Sponsoring)		7.700,0
3. Erträge aus TV und Hörfunk		13.400,0
4. Erträge Handel (Merchandising)		10.100,0
5. Transfererträge		4.700,0
		<u>50.000,0</u>
<b>II. Sonstige betriebliche Erträge</b>		
		50,0
<i>Erträge des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs</i>		
		50.050,0
<b>III. Aufwendungen</b>		
1. Personalaufwand		35.000,0
2. Abschreibungen		5.000,0
3. Sonstige betriebliche Aufwendungen		11.050,0
<i>Aufwendungen des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs</i>		
		51.050,0
<b>Ergebnis des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs</b>		
		<u>-1.000,0</u>

Abb. 13: GuV für das Geschäftsjahr vom 1. Juli 2000 bis zum 30. Juni 2001

Quelle: Eigene Darstellung nach Auswertung mehrerer Klub-GuVs



Im Folgenden werden zunächst einige Erläuterungen zu der *Bilanz vom 30. Juni 2001* gegeben:

- (1) *Aktiva:* Aus der Bilanz wird ersichtlich, dass die Spielerwerte mit zehn Mio. DM den größten Aktivposten ausmachen. Aufgrund der vermehrten Spielereinkäufe des Vereins in der Saison 2000/2001 hat das aktivierbare Spielervermögen gegenüber der letzten Saison um ca. 54% zugenommen. Zu den weiteren Aktivposten, die über eine Mio. DM betragen, zählen ein vereinseigenes Trainingsgelände (2,5 Mio. DM) sowie eine Barkaution in Höhe von zwei Millionen DM, die die Champions e.V. beim DFB zu hinterlegen hat.
- (2) *Passiva:* Das bilanzielle Eigenkapital des Klubs hat sich aufgrund eines Jahresfehlbetrags in Höhe von einer Million DM auf 500 TDM verringert (vgl. auch GuV). Unter den sonstigen Rückstellungen (2,8 Mio. DM) finden sich vor allem der Höhe und Fälligkeit nach ungewisse Verbindlichkeiten für Beiträge an die Berufsgenossenschaften der Spieler. Bei den Verbindlichkeiten (vierzehn Mio. DM) sind die Sonstigen Verbindlichkeiten (zehn Mio. DM) der größte Passivposten. Die Sonstigen Verbindlichkeiten beinhalten insbesondere Kredite, die die Vermarktungsgesellschaft GIGANT der Champions e.V. gewährt hat. Außerdem sind darin Geschäftsführerkredite bzw. Kredite von befreundeten Privatpersonen enthalten, die sogenannten „Fan-Kredite“ (vgl. 3.5.3 in diesem Kapitel und Kapitel V, 7).
- (3) *Kurze Beurteilung:* Als besonders problematisch in der riskanten Fußballbranche sind der Mangel an Eigenkapital (bilanzielle Eigenkapitalquote von ca. 3%) bzw. der hohe bilanzielle Verschuldungsgrad von 97% zu bewerten. Aufgrund des hohen Verschuldungsgrades bestehen auch große Leverage-Risiken (vgl. Kapitel III, 4.1.4). Der überwiegende Teil des riskanten Spielervermögens wird mit Fremdkapital finanziert (vgl. Kapitel III, 3.1.6). Ein Großteil dieser Kredite stammt neben der Vermarktungsgesellschaft GIGANT auch vom Geschäftsführer bzw. von „Fans“ (Sonstige Verbindlichkeiten). Problematisch ist dabei, dass keine genauen Laufzeitvereinbarungen bestehen. Sollten die Vertragsbeziehungen der Champions e.V. und der GIGANT in der Saison 2003/2004 enden, müssten die Kredite an die GIGANT zurückgezahlt werden. Auch die Geschäftsführerkredite wären zurückzuzahlen, sollte der Vereinspräsident im nächsten Jahr nicht wiedergewählt werden. In diesen Fällen wären die Spielerwerte nicht mehr durch langfristige Verbindlichkeiten gedeckt.

Kritisch zu beurteilen ist auch die mangelnde Liquidität des Klubs. Bei dem hohen Branchenrisiko und der hohen Erlös-Volatilität in der Ersten Fußballbundesliga ist die Liquiditätsreserve des Vereins knapp bemessen. Kurzfristig liquidierbare Vermögensbestandteile sind kaum vorhanden. „Spieler-Notverkäufe“ aus zumeist langfristigen Verträgen sind nicht ohne Wertabschlag realisierbar und sind zudem mit einem Substanz- und Ertragswertverlust des Klubs verbunden, was sich wiederum negativ auf die Liquidität des Klubs auswirken könnte.

Zu der *Gewinn- und Verlustrechnung* des Klubs werden folgende Erläuterungen gemacht:

- (1) *Erfolgsquellen*: Die Umsatzerlöse betragen 50 Mio. DM. Gegenüber vielen sportlich erfolgreicherer Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga hat die Champions e.V. vergleichsweise geringere Umsatzerlöse<sup>34</sup> und eine verhältnismäßig geringere Innenfinanzierungskraft. Die größten Umsatzposten der Champions e.V. stellen die traditionellen Ticketeinnahmen (28% der Umsatzerlöse), TV-Erlöse (27%) sowie das Merchandising (20%). Die relative Bedeutung der Transfererträge aus Spielerverkäufen (9%) hat dagegen für den Verein nach dem Bosman-Urteil abgenommen.

Bei den Aufwendungen stellen die Personalausgaben für die Spieler mit 35 Mio. DM den größten Aufwandsblock der Champions e.V. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen von ca. 11 Mio. DM werden in dieser Kurz-GuV in einem Posten zusammengefasst. Unter den sonstigen Aufwendungen fallen neben den Ausgaben für den Spielbetrieb<sup>35</sup> auch Ausgaben für Fußballtrainer und das Verwaltungspersonal. Weiterhin enthalten sind die Aufwendungen, die einzelnen Spielern nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden können. Dazu zählen beispielsweise Ausgaben und Folgeinvestitionen für Spielerinvestitionen, wie für die medizinische Betreuung.

- (2) *Kurze Beurteilung*: Der Jahresfehlbetrag von 1.000.000 DM ist vor allem auf die gestiegenen Personalaufwendungen für Spielergehälter (Fixgehälter und Prämien) und sozialen Abgaben zurückzuführen<sup>36</sup>. Aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen auf den Spieler- und Absatzmärkten sind die Ausgaben stärker gestiegen als die Einnahmen. Außerdem fördert auch die Rechtsform des e.V. mit ihrer spezifischen Verfassungskonstruktion die Investitions- und Verschwendungsanreize des Managements (vgl. Kapitel IV, 2). Problematisch ist auch die Struktur der Erfolgsverwendung bei der Champions e.V. 70% der Umsatzerlöse werden für Spielergehälter bzw. Spielerablösesummen verwendet<sup>37</sup>. Für betriebsbedingte Investitionen in Sachanlagevermögen und notwendige Investitionen zur Stabilisierung der betrieblichen Erlösströme reicht die betriebliche Innenfinanzierungskraft nicht mehr aus, zumal die

---

<sup>34</sup> Zum Vergleich werden die Umsatzerlöse einiger Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga während der Saison 2000/2001 angegeben: FC Bayern München ca. 300 Mio. DM (vgl. Ahlers 2001b: 48), Borussia Dortmund ca. 170 Mio. DM (vgl. Eberle/Thylmann 2001: 56), Bayer Leverkusen 160 Mio. DM (vgl. Derichs 2001a: 60), Hertha BSC 107 Mio. DM (vgl. Geiselberger 2001: 60), 1. FC Köln 65 Mio. DM (vgl. Derichs 2001b: 56), VFL Wolfsburg 53 Mio. DM (vgl. Kreuzer 2001: 48), Hansa Rostock 47 Mio. DM (vgl. Uttich 2001b: 52), Energie Cottbus 38 Mio. DM (vgl. Uttich 2001a: 60) und Spielvereinigung Unterhaching 35 Mio. DM (vgl. Ahlers 2001a: 48).

<sup>35</sup> Bei den Auswendungen des Spielbetriebs handelt es sich insbesondere um Aufwendungen für die Austragung von Spielen, Stadionmiete, Betriebsausgaben, Organisations- und Verwaltungsausgaben (vgl. z.B. WGZ-Bank/Deloitte & Touche 2001: 81).

<sup>36</sup> Vgl. zu einer detaillierteren Auflistung der Personalausgaben die Finanzierungsrechnungen in 3.3 und 3.4.

<sup>37</sup> Vgl. zum Verhältnis von Gehältern zu Umsatzzahlen bei Fußballklubs Kapitel IV, 4.2.

Wachstumsraten der Umsatzerlöse geringer werden (vgl. Kapitel V, 4.1). Zudem hängen die betrieblichen Umsatzerlöse des Klubs stark von seiner sportlichen Performance ab (vgl. Kapitel V, 4.2).

### 3.3 Einnahmen- und Ausgabenrechnung der abgelaufenen Saison 2000/2001

Nachstehend geben die folgenden beiden Schaubilder einen Überblick über die Finanzströme der Champions e.V.<sup>38</sup>:

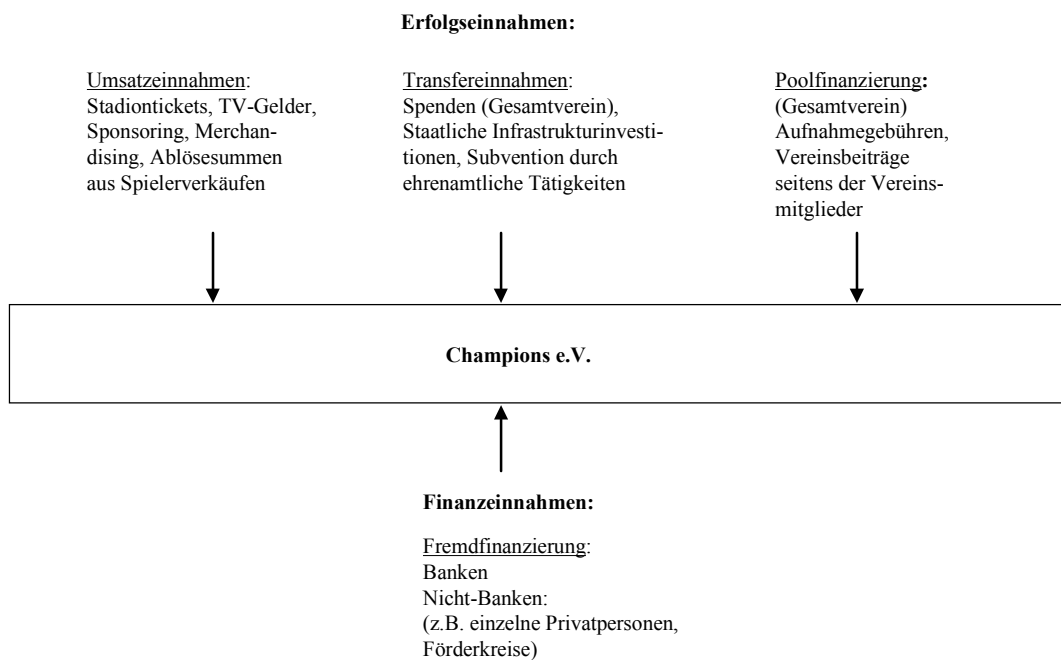


Abb. 14: Cash In

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>38</sup> Die Einteilung in Erfolgseinnahmen und Finanzeinnahmen sowie Erfolgsausgaben und Finanzausgaben erfolgt in Anlehnung an Chmielewicz (1976: 31). Unter Erfolgseinnahmen bzw. -ausgaben sind Zahlungen zu verstehen, „die nicht nur die Liquidität beeinflussen, sondern außerdem erfolgswirksam sind.“ Finanzeinnahmen bzw. -ausgaben sind dagegen Zahlungen, „die erfolgswirksam, also *nur* finanzwirksam sind ...“ (Chmielewicz 1976: 33).

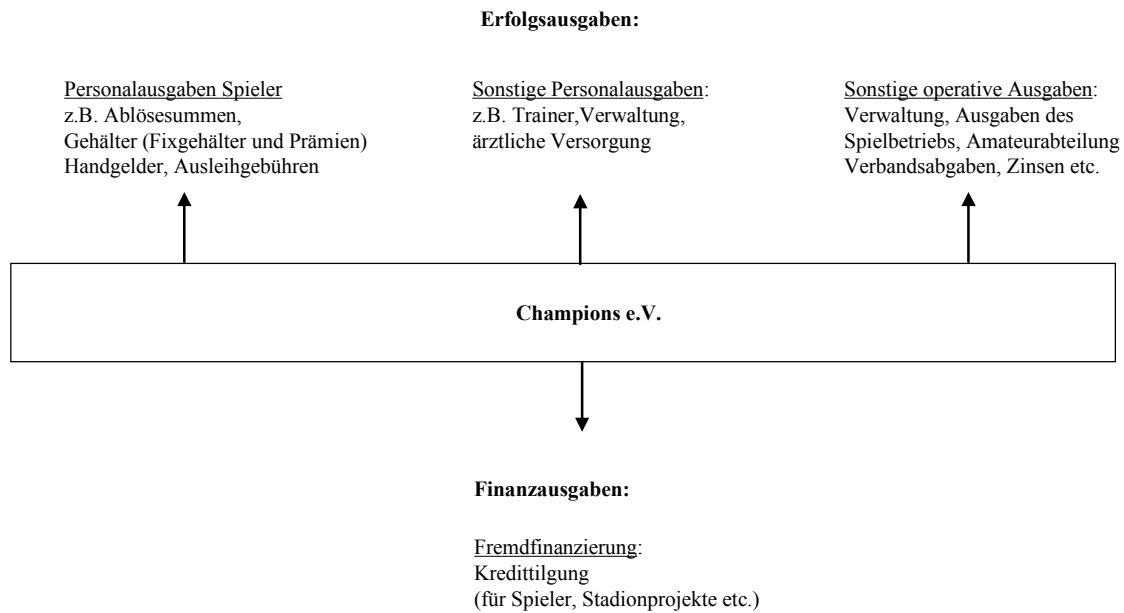


Abb. 15: Cash Out

Quelle: Eigene Darstellung

Die kaufmännische Direktion stellte den Finanzplan für die Saison 2000/2001 auf. Darin enthalten sind die integrierten Investitions- und Finanzierungsentscheidungen der sporttechnischen und kaufmännischen Abteilung, d.h. Überlegungen, mit welchen Mitteln und in welcher Höhe die geplanten Investitionen getätigt werden sollen. In der abgelaufenen Saison 2000/2001 gestalteten sich die Einnahmen und Ausgaben<sup>39</sup> für die Lizenzspieler-Fußballabteilung gemäß Abb. 16.

Die Struktur der *Einnahmen* (57 Mio. DM ) schlüsselt sich wie folgt auf:

- (1) *Die Umsatzeinnahmen* betragen 50 Mio. DM (vgl. auch die GuV, Abb. 13).
- (2) *Transfereinnahmen*: Eine exakte quantitative Bestimmung ist nicht möglich, zumal der größte Teil der Transferleistungen, wie die ehrenamtliche Tätigkeit, nur sehr schwierig in Zahlen transformiert werden kann. Die „sichtbaren“ Geldleistungen, wie Spenden von Mäzenen, fallen dem ideellen Bereich des Gesamtvereins zu.
- (3) *Pooleinnahmen*: Darunter sind Vereinsbeiträge und Aufnahmegebühren zu verstehen. Diese beziffern sich auf 500 TDM, d.h. 5.000 Mitglieder zahlen jeweils 100 DM ein. Die Pooleinnahmen fließen allerdings dem Gesamtverein zu.

<sup>39</sup> Die Pflicht zur Aufstellung einer Einnahmen- und Ausgabenplanungsrechnung mit einem Planungshorizont von einem Jahr leitete sich für die Klubs der Fußball-Bundesliga bis zur Saison 2000/2001 aus dem Lizenzspielerstatut (§ 8 Nr. 1d und 1e) des Deutschen Fußballbundes (vgl. DFB 2000) ab. Ab der Saison 2001/2002 greift die Regelung des § 7. Abs. 1 LO des Ligaverbands (vgl. Ligaverband 2001a).

## Finanzierungsrechnung für die Saison 2000/2001

<u>Einnahmen/Ausgaben IST</u>	<u>DM</u>	<u>%</u>
<b>I. Anfangsbestand an liquiden Mitteln</b>	100.000	
<b>II. Einnahmen</b>		
<u>1. Erlöseinnahmen</u>		
Umsatz-/Verkaufseinnahmen		
- Ticketeinnahmen	14.100.000	28
- Merchandising und Lizenzvergabe	10.100.000	20
- Fernseh- und Übertragungsrechte	13.400.000	27
- Sponsoring und Werbung	7.700.000	15
- Spielverkauf und Sonstiges	4.700.000	9
Summe Umsatz-/Verkaufseinnahmen	50.000.000	100
Transfereinnahmen		
Pöbeleinnahmen		
Summe Erlöseinnahmen	50.000.000	
<u>2. Finanzeinnahmen</u>		
Darlehensaufnahme		
- Banken	1.000.000	14
- Nicht-Banken	6.000.000	86
Summe Finanzeinnahmen	7.000.000	100
Gesamtbeitrag Einnahmen	57.000.000	
<b>III. Ausgaben</b>		
<u>1. Erlösausgaben</u>		
Ausgaben Spieler		
- Gehälter (fix)	11.000.000	31
- Gehälter (Prämien)	11.000.000	31
- Abkösesummen	9.000.000	26
- Handgehälter	4.000.000	11
- Mieteausgaben		
Summe Ausgaben Spieler	35.000.000	100
Zinsausgaben	4.000.000	19
Sonstige Ausgaben	17.000.000	81
(Personalausgaben Trainer, Betreuung, sonstige operative Ausgaben, Steuern, Ausgaben des Spielbetriebs)		
Summe	21.000.000	100
Summe Erlösausgaben	56.000.000	
<u>2. Finanzausgaben</u>		
Darlehensstilgung		
- Banken	1.000.000	100
- Nicht-Banken		
Summe Finanzausgaben	1.000.000	100
Gesamtbeitrag Ausgaben	57.000.000	
<b>IV. Endbestand an liquiden Mitteln</b>	100.000	

Abb. 16: Finanzierungsrechnung für die Saison 2000/2001<sup>40</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>40</sup> Siehe zum Vergleich auch die Einnahmen- und Ausgabenstruktur von Borussia Dortmund (vgl. Borussia Dortmund 2000: 70 f., 74 f.; o.V. 1997c: 113). Vgl. dagegen die unterschiedliche Einnahmen- und Ausgabenstruktur von Amateursportvereinen (Heinemann/Schubert 1994: 278 ff.; Heinemann/Schubert 1995: 80 ff.).

- (4) Finanzeinnahmen aus *Fremdkapitalaufnahmen* erfolgten in der abgelaufenen Saison aus folgenden Quellen: Es wurde ein Kredit in Höhe von einer Mio. DM bei der Hausbank des Klubs aufgenommen. Die Laufzeit beträgt fünf Jahre. Die Vermarktungsgesellschaft GIGANT war bereit, einen Kredit von vier Mio. zu vergeben. Der Kredit ist erst nach Beendigung der Vertragsbeziehungen zwischen der Champions e.V. und der GIGANT zurückzuzahlen. Die Zinsen werden gestundet. Der Präsident der Champions e.V. gewährt dem Klub einen unbefristeten und zinsgünstigen Kredit in Höhe von zwei Mio. DM.

Die Struktur der *Ausgaben* (57 Mio. DM) stellt sich wie folgt dar<sup>41</sup>:

- (1) Die *Personalausgaben für die Spieler* betragen 35 Mio. DM (vgl. auch die GuV, Abb. 13). Das sind 61% der Gesamtausgaben des Klubs.
- (2) Die *sonstigen Ausgaben* von 17 Mio. DM (30% der Gesamtausgaben) werden hier in einem Posten zusammengefasst. In der Saison 2000/2001 werden auch Auszahlungen geleistet, die in der Saison zuvor als Aufwand begründet wurden (vgl. die GuV, Abb. 13). Ebenfalls fallen unter den sonstigen Ausgaben finanzielle Quersubventionen, die an die Amateurabteilungen des Gesamtvereins Champions e.V. geleistet wurden sowie Verbandsabgaben an den DFB. Diese Ausgabenpositionen schränken den Finanzierungsspielraum der Lizenzspieler-Fußballabteilung für Spielerinvestitionen ein.
- (3) *Zinsausgaben* von 4.000.000 DM: Darunter fallen laufende Zinsbelastungen bzw. aufgelaufene Zinsrückstände, welche während der Saison 2000/2001 ausgezahlt werden. Am Ende der Saison betragen die Verbindlichkeiten des Vereins gegenüber Kreditinstituten noch 3.000.000 DM (vgl. die Bilanz, Abb. 14).
- (4) Die *Finanzausgaben* beinhalten eine Darlehenstilgung in Höhe von 1.000.000 DM.

### 3.4 Finanzplanung für die Saison 2001/2002

Trotz Bedenken einiger Aufsichtsratsmitglieder bestätigt der Aufsichtsrat der Champions e.V. den Finanzplan für die Saison 2001/2002 (vgl. Abb. 17). Die geplanten Einnahmen sind nur dann zu erzielen, und die geplanten Ausgaben fallen nur dann an, wenn die Spielerinvestitionen auch tatsächlich realisiert werden können, d.h. wenn die vorgesehenen Spielerneuzugänge von der Champions e.V. für die Saison 2001/2002 unter Vertrag genommen werden können. Dies ist wiederum davon abhängig, dass die Spieler finanziert werden können.

---

<sup>41</sup> Vgl. dazu auch die Ausgaben der Klubs der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga in der Saison 1998/99 (WGZ-Bank/Deloitte & Touche 2001: 127).

Die Champions e.V. legt den Kapitalgebern und Investoren eine vom Muster-Finanzplan des Ligaverbands (vgl. Ligaverband 2001a, Anhang IX, I.; vgl. auch Anlage 2 im Anhang dieser Arbeit) abweichende Finanzierungsrechnung vor. Die Abweichung wird dadurch begründet, dass zum einen der DFL-Finanzplan bis spätestens Mitte März eines jeden Jahres, zusammen mit den anderen Bewerbungsunterlagen zur Beantragung der Bundesligalizenz, dem Prüfungsausschuss des Ligaverbands<sup>42</sup> vorgelegt werden muss, sich aber inzwischen neue Erkenntnisse, was die Einnahmen und Ausgaben betreffen, ergeben haben. Zum Zeitpunkt des Bewerbungsverfahrens zur Beantragung der Bundesligalizenz standen die Spielerinvestitionen und -desinvestitionen, wie sie jetzt geplant sind, noch nicht fest, zumal die Champions e.V. lange Zeit auf einem Abstiegsplatz gestanden hatte. Zum anderen sieht der Finanzplan nach dem Schema des Ligaverbands (wie bereits auch beim Vorgänger, dem DFB-Finanzplan) keine Positionen vor, die die Finanzbeziehungen zu Fremd- oder auch möglichen Eigenkapitalgebern berücksichtigen, abgesehen von Zinszahlungen an Gläubiger (vgl. Galli 1997: 201). Daher wurde zur Vorlage an die Kapitalgeber und Investoren des Klubs ein modifizierter Finanzplan erstellt, der nicht nur aktualisiert, sondern auch in einigen Ein- und Auszahlungspositionen geändert werden musste. Hinzu kommt, dass das Präsidium und das Management des Vereins bei der Erstellung des DFL-Finanzplans zur Antragstellung der Bundesligalizenz von einer vorsichtigen Schätzung ausgegangen sind. Es steht in der Macht des Ligaverbands, die Bundesligalizenz zu verweigern, wenn der Ligaverband der Auffassung ist, dass die Klubs versuchen, die Lizenz durch optimistische oder sogar willkürliche Prognosen zu erhalten. Um über die Finanzierungsquellen in der geplanten Höhe und in möglichst kurzer Zeit verfügen zu können, geht die Champions e.V. nunmehr von einer äußerst gewagten und optimistischen Einschätzung der geplanten Einnahmen und Ausgaben aus. Über die längerfristige Finanzierung (über ein Jahr) der vertraglich gebundenen Spieler sowie über die Finanzierung möglicher Folge- und Ersatzinvestitionen hat sich die Geschäftsleitung allerdings noch wenig Gedanken gemacht.

---

<sup>42</sup> Die „DFL Deutsche Fußball Liga GmbH“ (DFL) ist das geschäftsführende Organ des Ligaverbands (vgl. Ligaverband 2001c: § 19 Abs. 1) und führt ab der Saison 2001/2002 das verbandsrechtliche Prüfungsverfahren, weitestgehend nach dem „alten“ DFB-Schema, durch (vgl. Ligaverband 2001a: I. Präambel).

## Finanzierungsrechnung für die Saison 2001/2002

<u>Einnahmen/Ausgaben PLAN</u>	<u>DM</u>	<u>%</u>	<u>Steigerung gegenüber der Saison 2000/2001 in %</u>
<b>I. Anfangsbestand an liquiden Mitteln</b>	100.000		
<b>II. Planeinnahmen</b>			
<u>1. Erlöseinnahmen</u>			
Umsatz-/Verkaufseinnahmen			
- Ticketeinnahmen	17.000.000	27	21
- Merchandising und Lizenzvergabe	13.000.000	20	29
- Fernseh- und Übertragungsrechte	20.600.000	32	54
- Sponsoring und Werbung	8.000.000	13	4
- Spielverkauf und Sonstiges	5.400.000	8	15
Summe geplante Umsatz-/Verkaufseinnahmen	64.000.000	100	28
Transfereinnahmen			
Pöbeinnahmen			
Summe geplante Erlöseinnahmen	64.000.000		28
<u>2. Finanzeinnahmen</u>			
Darlehensaufnahme			
- Banken	10.000.000	63	900
- Nicht-Banken	6.000.000	38	
Summe geplante Finanzeinnahmen	16.000.000	100	129
Gesamtbetrag Planeinnahmen	80.000.000		40
<b>III. Planausgaben</b>			
<u>1. Erlösausgaben</u>			
Ausgaben Spieler			
- Gehälter (fix)	15.000.000	27	36
- Gehälter (Prämien)	15.000.000	27	36
- Abkessummen	20.000.000	36	122
- Handgehälter	5.000.000	9	25
- Mieteausleihen	1.000.000	2	
Summe Planausgaben Spieler	56.000.000	100	60
Zinsausgaben	2.000.000	9	(-5)
Sonstige Ausgaben	20.000.000	91	18
(Personalausgaben Trainer, Betreuung, sonstige operative Ausgaben, Steuern Ausgaben des Spielbetriebs)			
Summe	22.000.000	100	5
Summe geplante Erlösausgaben	78.000.000		39
<u>2. Finanzausgaben</u>			
Darlehensstilgung			
- Banken	2.000.000	100	100
- Nicht-Banken			
Summe geplante Finanzausgaben	2.000.000	100	100
Gesamtbetrag Planausgaben	80.000.000		40
<b>IV. Geplanter Endbestand an liquiden Mitteln</b>	100.000		

Abb. 17: Finanzierungsrechnung für die Saison 2001/2002

Quelle: Eigene Darstellung



Die Geschäftsführung geht bei der Entwicklung der geplanten Ausgaben von folgenden Annahmen aus:

Die geplanten *Personalausgaben für die Spieler* steigen in der nächsten Saison von 35 Mio. DM auf 56 Mio. DM (+60%) an. Diese Entwicklung wird im wesentlichen auf drei Faktoren zurückgeführt:

- (1) Die *Ablösesummen* für die beiden „Starspieler“ (vgl. 2.1.2) betragen zusammen 20.000.000 DM (je 10.000.000 DM). Da sich der Klub, der die Spieler verkaufen möchte, in Liquiditätsschwierigkeiten befindet, besteht dieser darauf, dass die Champions e.V. diesen Betrag unmittelbar nach dem Spielertransfer entrichtet. Über eine oder mehrere Saisons verteilte Ratenzahlungen der Ablösesummen sind somit ausgeschlossen. Ansonsten würden diese Spieler an einen „liquiden“ neuen Konkurrenten verkauft werden. Das Angebot liegt der Champions e.V. bereits seit einigen Wochen vor. Einen der beiden Spieler allein kann die Champions e.V nicht erwerben, weil der Verkäufer der Spieler bereits ein Kaufangebot eines anderen Klubs vorliegen hat, die beiden Spieler im „Doppelpack“ zu erwerben. Es hat sich in den vergangenen Spielzeiten erwiesen, dass beide Spieler –ein Mittelfeldspieler und ein Angreifer- zusammen gut harmonieren und wertvoller sind, wenn diese zusammenspielen (vgl. dazu auch Kapitel III, 3.2.3).
- (2) Die zwei Starspieler fordern hohe *Gehälter*, und die Gehaltsforderungen der anderen Spieler passen sich einer zur Zeit schwer kalkulierbaren inflationären Entwicklung der Spielergehälter an. Außerdem geht die Geschäftsleitung davon aus, dass an diese „spielstarke“ Mannschaft hohe Siegesprämien gezahlt werden. Darüberhinaus möchten die beiden Neuzugänge Handgelder in Höhe von fünf Mio. DM sofort vereinnahmen.
- (3) Die geplanten *sonstigen Ausgaben* steigen ebenfalls an. Dies wird u.a. darauf zurückzuführen sein, dass aufgrund der gut zu vermarktenden Starspieler nunmehr wesentlich höhere Ausgaben zur Herstellung und Vermarktung von Fanartikeln (Merchandising-Produkte) anfallen, sowie auch die Trainer und das Verwaltungspersonal höhere Gehälter erhalten und mehr Verwaltungspersonal eingestellt werden soll.

Bei der Berechnung der Entwicklung der geplanten *Erfolgseinnahmen* stellt das Management des Vereins folgende Überlegungen an:

- (1) Die *Umsatzeinnahmen* werden steigen. Im Merchandising-Bereich sind wegen der großen Fangemeinde des Klubs und mit den beiden Starspielern höhere Einnahmen zu realisieren. Ebenfalls leicht ansteigen werden die Zuschauereinnahmen, auch wenn diese wegen der begrenzten Zuschauerkapazitäten des Stadions gegenüber den anderen Einnahmequellen, wie Erlöse aus Fernseh- und Übertragungsrechten oder Merchandising, in den nächsten Jahren relativ an Bedeutung verlieren werden. Durch den für die Saisonzeiträume 2000/01 bis 2003/04 abgeschlossenen „neuen“ Fernsehvertrag des DFB fließen dem Klub mehr finanzielle Mittel als in den Jahren zuvor zu. Allerdings sind die Fernsehgelder durch den „neuen“ Fernsehvertrag, bei

dem den Klubs der Fußball-Bundesliga wesentlich höhere variable und erfolgsabhängige Anteile zufallen, schwerer prognostizierbar geworden. Zudem sind die Einnahmen, wie aus dem UEFA-Cup-Wettbewerb, abhängig vom unsicheren und nicht planbaren sportlichen Erreichen der nächsten Qualifikationsrunde. Die Sponsoreinnahmen konnten wegen des schlechten sportlichen Abschneidens in der abgelaufenen Saison nicht nennenswert erhöht werden. Es wird insgesamt deutlich, dass in der Saison 2001/2002 die geplanten Ausgaben für die Spieler fast die geplanten Umsatzeinnahmen absorbieren. Der Anteil der Spielerausgaben an den Umsatzerlösen beträgt 87% und würde sich damit gegenüber der Vorsaison um 17,5 Prozentpunkte erhöhen.

- (2) Ein voraussichtlich jährliches Mitgliederwachstum von 1.000 erhöht die Pooleinnahmen um 100 TDM, die wiederum aber nur dem ideellen Gesamtverein zufallen.

Es ergeben sich numehr zwei Finanzierungsprobleme: Erstens bestehen erhebliche *finanzielle Unterdeckungen*. Die geplanten Spielerinvestitionen und die sonstigen Ausgaben für die nächste Saison können nicht mehr alleine aus den Selbstfinanzierungsquellen bestritten werden. Es müsste relativ kurzfristig Fremdkapital aufgenommen werden. Damit würden wiederum zusätzliche Tilgungsleistungen und Zinszahlungen anfallen. Zweitens sind die *Ausgaben* für Ablösesummen und Handgelder *demnächst fällig* (insgesamt 25 Mio. DM). Die Champions e.V. kann die Spieler nicht erst unter Vertrag nehmen und warten bis dem Klub während der Saison Umsatzeinnahmen zufließen, um die Spieler so zum Teil zu finanzieren. Der Klub hat zum Zeitpunkt vor Saisonbeginn keinen hohen Bestand an liquiden Mitteln<sup>43</sup>.

### 3.5 Einige Finanz- und Vertragsbeziehungen

#### 3.5.1 Vertrag mit der Vermarktungsgesellschaft „GIGANT“

Vor Beginn der Saison 1997/98 schloss die Champions e.V. einen Kooperationsvertrag mit der Vermarktungsgesellschaft GIGANT ab, einer Tochtergesellschaft eines großen deutschen Medienkonzerns<sup>44</sup>. Ein Team von acht Angestellten des Vermarkters sitzt in der Geschäftsstelle der Champions e.V. und kümmert sich um die professionelle Vermarktung des Klubs. Im Rahmen des Vertragsarrangements trat die Champions e.V. die gesamten Vermarktungsrechte an die GIGANT für sechs Jahre ab. Nach Ablauf der Vertragsbeziehungen nach der Saison 2003/2004 hat die GIGANT

---

<sup>43</sup> Der Zeitpunkt des Zuflusses der Umsatzerlöse ist über einen Saisonzeitraum zeitlich unterschiedlich verteilt. So wird ein Teil der Einnahmen, wie die Ticketeinnahmen aus dem Verkauf von Dauerkarten, am Anfang einer Spielsaison fällig. Die restlichen Ticketeinnahmen werden an der „Kasse“ (Stadion oder Vorverkauf) eingenommen und verteilen sich zeitlich gesehen über die gesamte Spielsaison. Bei den Ausgaben verhält es sich ähnlich: Die Spielergehälter fallen i.d.R. monatlich an und könnten -wenn möglich- aus den laufenden Umsatzeinnahmen finanziert werden. Ablösesummen für Spieler werden - je nach Vereinbarung- entweder sofort nach einem Spielertransfer fällig, werden oftmals aber auch in Raten abgezahlt.

<sup>44</sup> Vgl. zu den Vertragsbeziehungen zwischen Fußballklubs und Vermarktungsgesellschaften Kapitel V, 8.

die Möglichkeit eine einseitige Vertragsverlängerungsoption für weitere vier Jahre zu den bisher gültigen Vertragskonditionen auszuüben. Für die Leistungen der Vermarktungsgesellschaft berechnet die GIGANT der Champions e.V. zwanzig Prozent der eingegangenen Umsatzerlöse. Für den Vertragsabschluss erhielt die Champions e.V. von der GIGANT eine einmalige Zahlung in Höhe von 25 Mio. DM (Saison 1997/98), welche der Verein mittlerweile zum größten Teil für die Finanzierung der Ablösesummen und Handgelder für Spielerneuanschaffungen sowie für die Spielergehälter aufgebraucht hat. Zusätzlich konnte die Champions e.V. bei der GIGANT einen privaten *Abstiegsversicherungsvertrag* abschließen. Diese Abstiegsversicherung sichert dem Verein im Falle des Abstiegs in die Zweite Liga und sogar in die Regionalliga eine vertraglich vereinbarte Garantiesumme über drei Jahre zu, mit der die Champions e.V. weiterhin ihre Ausgaben finanzieren kann.

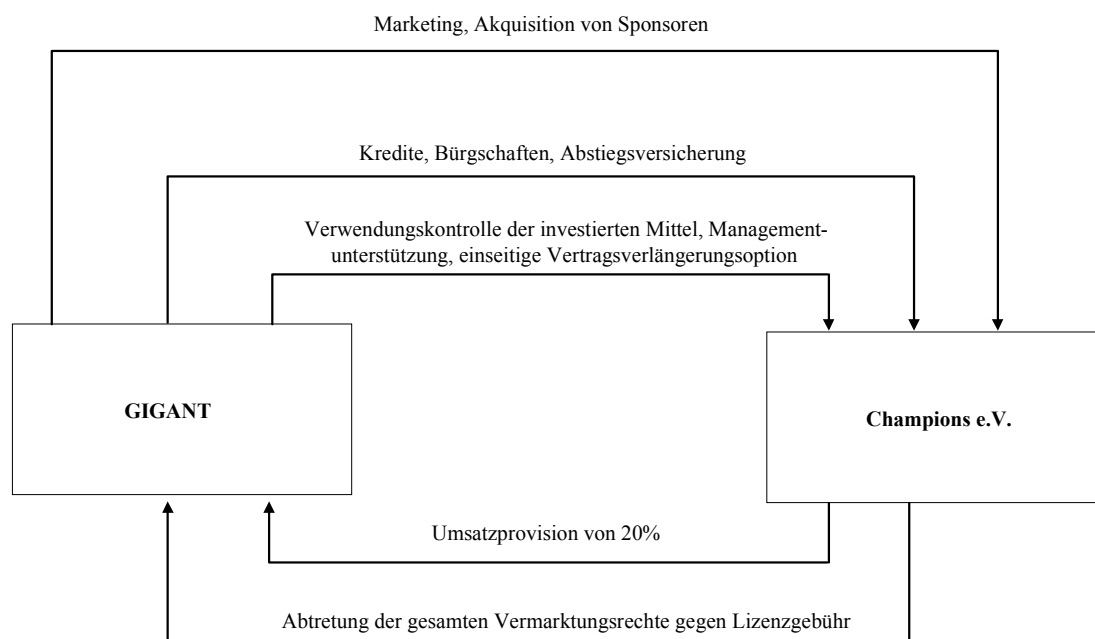


Abb. 18: Vereinfachte Darstellung der Vertragsbeziehungen zwischen der Champions e.V. und der Vermarktungsgesellschaft GIGANT

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.5.2 „Sponsorenpool 2000“

Die Sponsoreneinnahmen (vgl. Kapitel V, 4.1.4) konnten wegen des enttäuschenden sportlichen Abschneidens und der zum Teil daran gekoppelten leistungsabhängigen Entgelte in der abgelaufenen Saison nicht nennenswert gesteigert werden. Der Haupt- bzw. Trikotsponsor des Klubs hat mit der Champions e.V. eine Ausstiegsklausel vereinbart, die besagt, dass im Falle des Abstiegs des Klubs in die Zweite Fußball-Bundesliga der Sponsor das Vertragsverhältnis einseitig für beendet erklären darf. Zwei Co-Sponsoren haben ihre Verträge mit der Champions e.V. nicht mehr verlängert. Die Champions e.V. hat nunmehr auf Initiative der Vermarktungsgesellschaft GIGANT den

„Sponsorenpool 2000“ gegründet, mit dem Ziel, Sponsoren langfristig an den Klub zu binden. An diesem Sponsorenpool nehmen neben dem langjährigen Hauptsponsor des Klubs auch mehrere Co-Sponsoren teil. Den Führungskräften der Sponsoren wird es unter anderem gestattet, in den erst kürzlich fertig gestellten Business-Seats im Stadion die Spiele der Champions e.V. zu verfolgen. Diese Business-Seats und vom Klub organisierten Sponsorentreffen bzw. Festbanketts bieten den Sponsoren gleichzeitig eine Repräsentationsplattform, um Geschäftskontakte zu knüpfen und auszubauen. Dabei wurden die Business-Seats an potentielle Interessenten für fünf Jahre im voraus verpachtet und die Gelder zum heutigen Zeitpunkt liquiditätswirksam vereinnahmt (Interview Deutsche Bank 1999).

### 3.5.3 Kreditverträge

Die bisher zugesagten Gelder reichen der Champions e.V. zur Finanzierung der geplanten Spielerinvestitionen nicht vollständig aus. Nach Ausschöpfung des Kontokorrentkreditrahmens stellt die Champions e.V. weitere Kreditanträge bei einigen Banken. Der gewünschte Kredit in Höhe von über zehn Mio. DM soll möglichst eine Laufzeit von fünf Jahren haben. Als *Kreditsicherheiten* sollen das Privatwohnhaus und das Grundstück des Vereinspräsidenten dienen. Die Verkehrswerte dieser Immobilien reichen allerdings nicht ganz an die von den Banken geforderte Beleihungsgrenze heran. Außerdem hat sich herausgestellt, dass der Präsident im Rahmen seiner Immobiliengeschäfte sein Privathaus bereits an eine andere Bank abgetreten hatte. Mit der Abtretung der Ablösesummen als Gläubigersicherheiten geben sich die Banken nach dem Bosman-Urteil sowie wegen des relativ hohen Altersdurchschnitts der Spieler von 29,5 Jahren und der relativ geringen Spielervertragsdauer von zwei Jahren nicht zufrieden (vgl. Kapitel V, 6.1).

Um den Banken zu demonstrieren, dass der Verein imstande sein wird, möglichen vertraglichen Finanzverpflichtungen nachzukommen, trägt die Geschäftsführung der Champions e.V. den Banken mündlich die langfristig geplanten Einnahmen- und Ausgabenprognosen vor. In den Jahren nach der Saison 2001/2002 (so meint die Geschäftsführung des Vereins) könnten die Zins- und Tilgungsleistungen sowie die Ausgaben für die Spieler vollständig durch die Umsatzeinnahmen gedeckt werden. Die Champions e.V. geht davon aus, dass sie mit den geplanten spielerischen Verstärkungen und mit einer spielstarken Mannschaft ab der Saison 2001/2002 die Qualifikation für einen internationalen Wettbewerb erreichen wird. Daraufhin würden die Fernseheinnahmen ansteigen, nicht zuletzt deswegen, weil man demnächst damit rechnet, dass sämtliche Fernseheinnahmen nicht mehr zentral vom Ligaverband, sondern von den einzelnen Vereinen ausgehandelt werden (Kapitel IV, 3.2). Das Vereinsmanagement sieht es außerdem als fast sicher an, dass der Vermarkter GIGANT den Vertrag mit der Champions e.V. verlängern wird und der Klub dafür nach Ablauf der Saison 2003/2004 eine einmalige Zahlung zum Vertragsabschluss in Höhe von dreißig Mio. DM erhalten wird. Zudem werden die Spielerausgaben für Gehälter, Ablösesummen und Handgeldern in den nächsten Jahren im Verhältnis zu den Umsatzeinnahmen sinken. Langfristig soll nämlich weniger in den Kauf von Spielern investiert werden, sondern mehr in die Ausbildung klubeigener Nachwuchsspieler, die teilweise dann in den Lizenzspielerkader integriert werden. Es wird geplant,

die Beschaffungsmarktnetzwerke für Fußballspieler auszubauen. Außerdem kündigte das Präsidium an, dass man im Laufe der Saison 2003/2004 mit einer Beteiligungsfinanzierung via einer Berufsfußball-Kommanditgesellschaft und, wegen des großen Fanpotentials des Klubs, sicherlich mit einem erfolgreich verlaufenden Börsengang des Klubs rechnen kann.

Sämtliche Banken sind nicht bereit, der Champions e.V. den gewünschten Kredit zur Verfügung zu stellen, und zwar wegen insgesamt zu hoher Risiken und unrealistischer Einnahmeprognosen, wie es kurz in ihren Begründungen heißt. Eine Kreditvergabe zu einem –wegen der von den Banken eingestuften höheren Kreditrisiken- angepassten, höheren Zinssatz lehnen die Banken ebenfalls ab (vgl. Stiglitz/Weis 1981 und Kapitel V, 6.1). Außerdem sind den Banken die Finanzskandale der Champions e.V. in der Saison 1996/1997 noch in Erinnerung. Alle weiteren von der Champions e.V. gestellten Kreditanträge bei anderen Banken werden von den Banken erst gar nicht geprüft, da es sich herumgesprochen hatte, dass einige Großbanken zuvor eine Kreditvergabe abgelehnt hatten.

Folgende Institutionen und Personengruppen erklären sich dagegen bereit, der Champions e.V. zu vergleichsweise günstigen Marktkonditionen (niedrige Zinssätze, Stundung der Tilgungsraten) Kredite zur Verfügung zu stellen:

- (1) Ein mit dem Präsidenten des Vereins befreundeter Abteilungsleiter der Hausbank der Champions e.V., der auch im Aufsichtsrat des Klubs sitzt, stellt drei Mio. DM bereit. Der Präsident besteht allerdings vertraglich darauf, dass damit nur die Ablösesummen der Spieler, nicht aber die Spielergehälter oder die Handgelder finanziert werden.
- (2) Für die Saison 2001/2002 ist die Vermarktungsgesellschaft GIGANT bereit, „nur“ eine Mio. DM zur Spielerfinanzierung zur Verfügung zu stellen. Es handelt sich dabei um einen zinslosen Kredit, der dann fällig wird, wenn der Vertrag mit der Champions e.V. nicht mehr verlängert wird. Die GIGANT sieht die Umsatzentwicklung etwas nüchterner und die inflationäre Situation bei den Spielerausgaben weitaus dramatischer als es das Management der Champions e.V. prognostiziert hat. Da die GIGANT unter dem Gesichtspunkt der Risikodiversifikation noch weitere, zum Teil größere Bundesligaklubs in ihrem Investitionsportfolio führt, musste sie wegen der möglichen Gefährdung der sportlichen Integrität des Bundesligawettbewerbs, gemäß des DFB-Beschlusses vom 17. April 1999 (vgl. Kapitel V, 2.2), ihre Führungs- bzw. Kontrollmandate bis auf einen einzigen Bundesligaklub abziehen. Die GIGANT entschied sich daher, ihren Aufsichtsratsposten bei der Champions e.V. aufzugeben. Aufgrund der vergleichsweise geringen (formalen) Informations- und Einflussmöglichkeiten, die die GIGANT nunmehr bei der Champions e.V. hat, ist die Bereitschaft des Vermarkters gesunken, größere Kredite zu gewähren und hohe finanzielle Ausfallrisiken einzugehen.
- (3) Der Präsident des Vereins gewährt der Champions e.V. einen zinslosen Kredit in Höhe von einer Mio. DM. Der Kredit ist nur dann zurückzuzahlen, wenn der Präsident aus dem Klub ausscheiden sollte bzw. nicht wiedergewählt wird.

- (4) Der private Fan- und Förderkreis „Südkurve Champmania“ ist bereit, der Champions e.V. einen zinslosen Kredit von 500 TDM mit einer Laufzeit von einem Jahr zur Finanzierung der Ablösesumme eines Spielers zur Verfügung zu stellen.

#### **4 Vorschläge zur Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten der Champions e.V.**

Die Spielerinvestitionsplanungen für die Saison 2001/2002 sind von der Champions e.V. in dem gewünschten Umfang nicht durchführbar, da nicht alle Spieler finanziert werden können. Damit werden auch aller Voraussicht nach die geplanten langfristigen sportlichen und wirtschaftlichen Ziele der Champions e.V. nicht zu realisieren sein. Die nunmehr bereitstehenden finanziellen Mittel werden von der Champions e.V. für weniger teure und qualitativ hochwertige Spielerinvestitionen verwendet. Die Spielerabgänge müssen verstärkt durch die Integration einiger Jugend- und Amateurspieler aus dem eigenen Verein kompensiert werden.

Die Vereinsführung der Champions e.V. nimmt den Finanzierungsengpass zum Anlass, die unabhängige Unternehmensberatung „Turn Around“ damit zu beauftragen, ein Konzept auszuarbeiten, wie die Einnahmen aus den bestehenden Kapitalquellen gesteigert werden und wie weitere Kapitalquellen erschlossen werden können. Die Geschäftsführung der Champions e.V. sowie die Vermarktungsgesellschaft GIGANT sind der Auffassung, dass sie nur auf diese Weise die Finanzierungsprobleme lösen können.

##### **4.1 Die Ansicht des Klubmanagements der Champions e.V.**

Neben der Selbst- und Kreditfinanzierung möchten die Champions e.V. und die GIGANT auch die Beteiligungsfinanzierung nutzen. Mit den Emissionserlösen aus dem Börsengang in der Saison 2003/2004 wollen sie Ablösesummen, Gehälter und Handgelder der Spieler finanzieren, zu deren Finanzierung sich die Banken nicht bereit erklärt haben und zu dem das innenfinanzierte Kapital zunehmend immer weniger ausreicht. Da das Präsidium der Champions e.V. Wert darauf legt, sich nicht von den Anteilseignern in die Geschäftspolitik einreden zu lassen, bestehen die Champions e.V. und die GIGANT auf die Rechtsform der GmbH & Co. KGaA (vgl. Abb. 19, 20 und 21)<sup>45</sup>. Die Champions e.V. will daher, dass die Turn Around ein Konzept ausarbeitet, wie der Klub möglichst hohe Emissionserlöse einfahren kann.

---

<sup>45</sup> Die GmbH & Co. KGaA (insgesamt eine Kapitalgesellschaft) ist eine Mischform aus Kommanditgesellschaft (Personengesellschaft) sowie Aktiengesellschaft und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Kapitalgesellschaften). Die Konstruktion AG erlaubt dem Klub, an die Börse zu gehen. Die GmbH, als Komplementär, wird gewählt, damit die Geschäftsführung nicht mit ihrem persönlichen Vermögen haftet. Mit der KG können die Herrschafts- und Einflussrechte der Kapitalgeber (Kommanditisten) eingeschränkt werden.

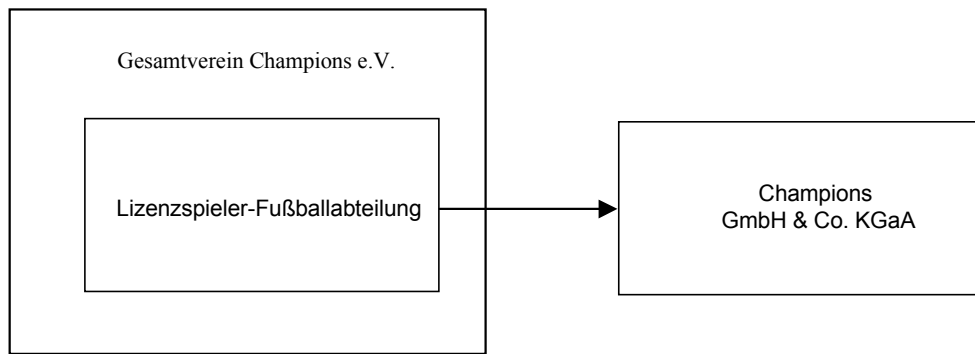


Abb. 19: Ausgliederung der Lizenzspieler-Fußballabteilung aus dem Gesamtverein und Überführung in eine neu zu gründende Champions GmbH & Co. KGaA

Quelle: Eigene Darstellung

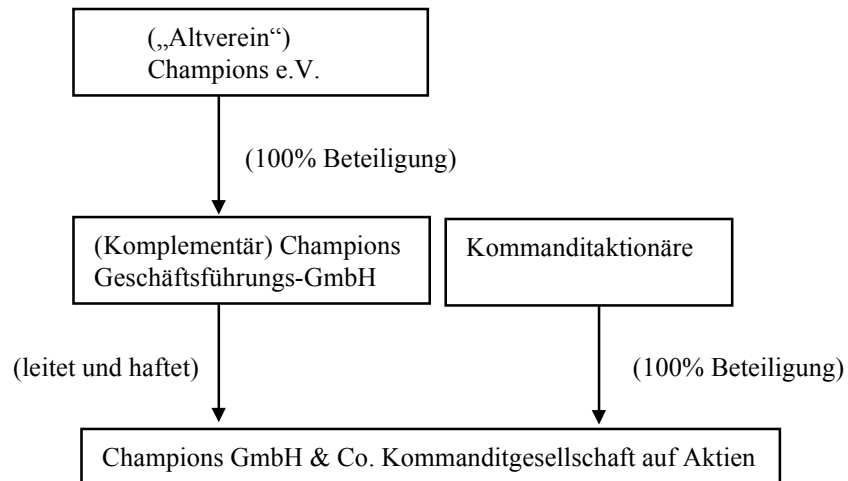
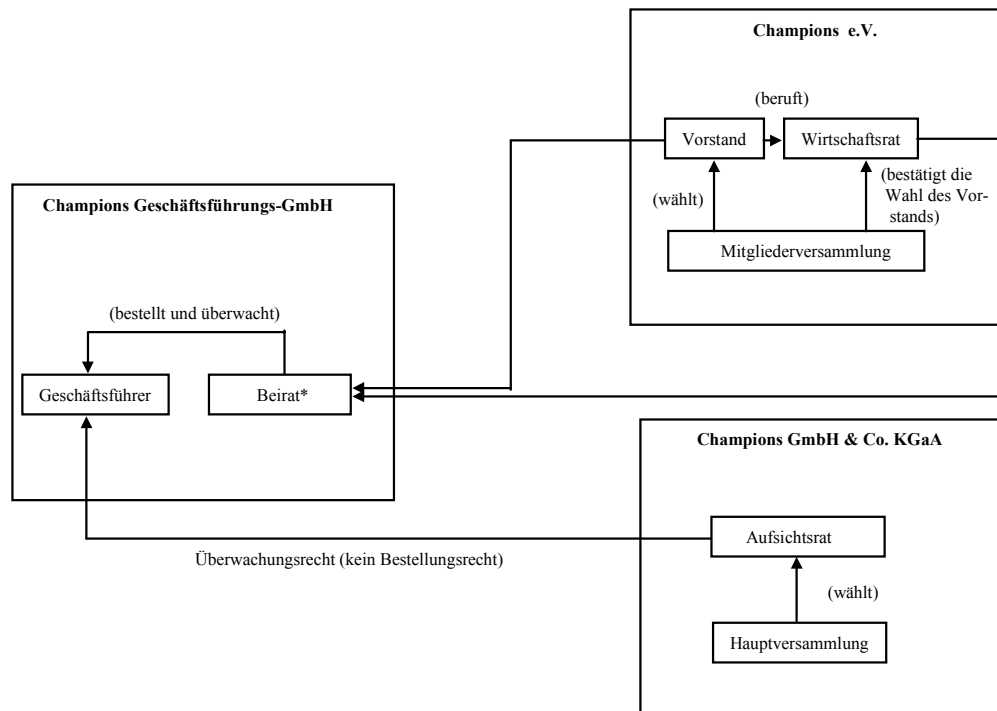


Abb. 20: Aufbauorganisation und Beteiligungsstruktur der neu zu gründenden Champions GmbH & Co. KGaA

Quelle: Vgl. in Anlehnung an Borussia Dortmund (2000: 51)



\* („Neu zu gründendes Gremium, das beim Komplementär quasi die Funktion des Aufsichtsrats ausübt. Setzt sich zusammen aus Mitgliedern des Vorstands und Wirtschaftsrats. Gehören Mitglieder des Vorstands oder des Wirtschaftsrats der Champions Geschäftsführungs-GmbH an, so dürfen sie nicht Mitglieder des Beirats werden.“)

Abb. 21: Ablauforganisation der neu zu gründenden GmbH & Co. KGaA<sup>46</sup>

Quelle: Vgl. in Anlehnung an Borussia Dortmund (2000: 59)

## 4.2 Die Vorschläge der Unternehmensberatung „Turn Around“

Theoriegeschulte Berater der Turn Around verdeutlichen dem Präsidium des Vereins, dass bei der Suche nach den Ursachen für die Finanzierungsprobleme nicht allein an der Kapitalbeschaffung anzusetzen sei, sondern auch eine Schwachstellenanalyse der innerbetrieblichen Klubstruktur und eine Risikoanalyse der Vertragsbeziehungen des Klubs vorgenommen werden müssten. Dabei sollen langfristige Lösungskonzepte zur Verbesserung der Möglichkeiten der Spielerfinanzierung über personalwirtschaftliche bzw. organisatorische Veränderungen (vgl. 4.2.1 und 4.2.2) sowie über bestehende und alternative Finanzierungsquellen (vgl. 4.2.3) aufgezeigt werden.

Die Beratungsgesellschaft unterbreitet dem Verein ein entsprechendes Angebot. Die Turn Around erhält den Auftrag und führt eine Schwachstellen- bzw. Risikoanalyse in der Geschäftsstelle der Champions e.V. durch.

<sup>46</sup> Vgl. dagegen das Modell der Kommanditgesellschaft auf Aktien von Hertha BSC Berlin (vgl. Hertha BSC 2000: 19).



### **4.2.1 Personalwirtschaftliche Veränderungen im Vertragsverhältnis zwischen Champions e.V. und Fußballspielern**

Die Turn Around möchte der Champions e.V. aufzeigen, welcher Zusammenhang zwischen Investitionen in Spielern und Finanzierungsrisiken besteht (vgl. Kapitel III).

Zunächst werden die Auswirkungen der veränderten rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen auf den Spielermärkten diskutiert (vgl. Kapitel III, 2). Die Turn Around nimmt in Zusammenarbeit mit der Champions e.V. eine systematische Auflistung der Merkmale von Spielerinvestitionen und Spielerverträgen vor und diskutiert deren Wirkungen auf die Finanzinvestoren des Klubs. Die Unternehmensberatung will zunächst finanzierungsrelevante Merkmale aus einzelnen Spielerinvestitionen (vgl. Kapitel III, 3.1) und danach aus verbundenen Teaminvestitionen (vgl. Kapitel III, 3.2) evaluieren. Anschließend geht es um strategische Überlegungen der Beschaffung von Spielern (vgl. Kapitel III, 3.3) und um Bilanzierungsfragen von Spielerwerten (vgl. Kapitel III, 3.4). Die „Turn Around“ legt der Champions e.V. nahe, zunehmend ein Schwergewicht auf das klubeigene Ausbildungssystem zu legen. Dadurch ließe sich der Finanzbedarf für Spielerinvestitionen senken, und verhaltensbedingte Spielerrisiken könnten besser eingeschätzt werden. Zudem sollten Kooperationsbeziehungen zu anderen nationalen wie internationalen Profi- und Amateurklubs zwecks Bildung von Ausbildungsnetzwerken für Nachwuchsspieler aufgebaut werden.

Mit dem Design der Spielerverträge ließen sich einige Spielerrisiken umverteilen bzw. reduzieren (vgl. Kapitel III, 4). Der Champions e.V. geht es insbesondere darum, die Spieler langfristig an den Klub zu binden sowie die Leistungsanreize seiner Spieler zu stärken und die Fixkosten des Klubs zu senken. Dabei stehen die Vertragsbausteine „Laufzeit“, „Entgelt-Arrangements“ sowie einseitige Vertragsklauseln im Mittelpunkt der Vertragsanalyse (vgl. Kapitel III, 4.1 - 4.4).

### **4.2.2 Organisatorische und personalwirtschaftliche Veränderungen im Vertragsverhältnis zwischen Champions e.V. und Klubmanagement**

Die Unternehmensberatung erklärt der Champions e.V. den Zusammenhang zwischen Unternehmens- bzw. Ligaverfassung sowie Finanzierungsfragen (vgl. Kapitel IV, 1). Im Anschluss daran geht es um den Einfluss konkreter Arrangements der Klub- und Ligaverfassung auf das Investitions- und Finanzierungsverhalten des Managements des Klubs (vgl. Kapitel IV, 2 und 3). Bei der Debatte um die Ausgestaltung der Klubverfassung rät die Turn Around der Champions e.V. unter anderem, die Rechtsform der AG zu wählen und nicht die GmbH & Co. KGaA. Wertorientierte Unternehmensführung und Beschneidung der Informations- und Mitbestimmungsrechte der Kapitalgeber einer Champions GmbH & Co. KGaA lassen sich kaum miteinander vereinbaren. Bei der Ligaverfassung geht es insbesondere um die Auswirkungen von Branchenanreizen (z.B. Entgelt-Arrangements) und Branchenconstraints (z.B. Verbandskontrolle) auf das Verhalten des Managements des Klubs.

Zu den neuen Anforderungen des Klubmanagements einer Berufsfußball-Kapitalgesellschaft gehört auch, dass einige strategische Überlegungen zu einem modernen Governance-System bzw. *Risikomanagementsystem* angestellt werden, wie es das KonTraG fordert (vgl. Kapitel IV, 4). Bei der Risikoanalyse sind unter anderem die Zeitstruktur bzw. offene Positionen von Verträgen (Spieler-, Sponsoren-, Kreditverträge etc.) und Fragen der klubinternen Governance (Rechnungswesen, Kontrollen etc.) zu behandeln. Zukünftig sollten auch finanzwirtschaftlichen Kalküle stärker im betrieblichen Risikomanagementsystem berücksichtigt werden. Die Turn Around demonstriert dem Management der Champions e.V. anhand des *Financial Leverage- und Operating Leverage-Effektes*, dass risikopolitische Überlegungen bisher vernachlässigt wurden (vgl. auch Kapitel III, 4.1.4 und Kapitel IV, 4.1). Bei der Risikoabsicherung müsste unter anderem überlegt werden, wie sich der Klub gegen die hohen Branchen- und Vertragsrisiken versichert bzw. welche Strategien der Risikodiversifikation erforderlich sind (vgl. Kapitel IV, 4.2).

#### **4.2.3 Veränderungen im Vertragsverhältnis zwischen Champions e.V. und Finanzinvestoren**

Vor dem Hintergrund riskanter Investitionen für die Finanzinvestoren der Champions e.V. überlegt die Turn Around, wie sie die Bedingungen der Innen- und Außenfinanzierung des Klubs verbessern könnte (vgl. Kapitel V, 1). Dabei werden zunächst eine ganze Reihe an Kapitalbeschaffungs-Optionen für den Klub (sowohl für die Rechtsform des e.V. als auch alternativ für Kapitalgesellschaften) und auch einige Constraints der Kapitalbeschaffung aufgezeigt (vgl. Kapitel V, 2).

Die *Innenfinanzierung* spielt dabei eine zentrale Rolle, da größere Innenfinanzierungsspielräume auch die Möglichkeiten verbessern, Kapital über den externen und organisierten Eigen- und Fremdkapitalmarkt aufzunehmen (vgl. Kapitel V, 4.1.1 – 4.1.6). Die Champions e.V. interessiert sich in erster Linie dafür, wie die Umsatzerlöse gesteigert werden könnten. Die Unternehmensberatung möchte gleichzeitig auch erörtern, mit welchen Strategien der Asset Allocation sich die betrieblichen Cash Flow-Ströme diversifizieren und stabilisieren lassen. Außerdem verdeutlicht die Turn Around dem Klub, dass eine Verbesserung der Innenfinanzierung auch über eine Reduzierung der Ausgaben erreicht werden sollte (vgl. Kapitel V, 4.2).

Bei der *Außenfinanzierung* steht unter anderem das Einfahren von möglichst hohen Emissionserlösen aus dem Going Public des Klubs auf der Agenda (vgl. Kapitel V, 5.1). Dabei rät die Turn Around der Champions e.V., dass die Emissionserlöse zum größten Teil nicht für Spielerinvestitionen, sondern für Sachkapitalinvestitionen (Stadien, Trainingsfazilitäten etc.) verwendet werden sollten. Auch weitere Teilfragen im Zusammenhang mit einem IPO bzw. einer Beteiligungsfinanzierung werden angesprochen (Investor Relations etc.). Als Außenfinanzierungs-Alternativen zu einem Börsengang des Klubs werden Kapitalbeteiligungen von Unternehmen am Klub (vgl. Kapitel V, 5.2), ein Trust-Modell (vgl. Kapitel V, 5.3) sowie diverse Fonds-Konzepte (vgl. Kapitel V, 5.4) diskutiert.

Bei der *Kreditfinanzierung* geht es unter anderem darum, werthaltige Sicherheiten und Ersatzsicherheiten für Bankenkredite zu finden (vgl. Kapitel V, 6.1). Bankenkredite sollen zukünftig eine stärkere Bedeutung erlangen als Kredite von „Fan-Kreditgeber“ (vgl. Kapitel V, 7). Bei „Fan-Krediten“ ist zumeist die Abhängigkeit von einem bzw. einigen wenigen Kreditgebern zu groß und die Außenwirkung auf andere Finanzinvestoren schlecht.

Anschließend analysiert die Unternehmensberatung Vertragsrisiken im Beziehungsverhältnis zwischen dem Klub und seiner Vermarktungsgesellschaft (vgl. Kapitel V, 8).