

Audit Committee Quarterly

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

extra

Audit Committee
Institute e.V.

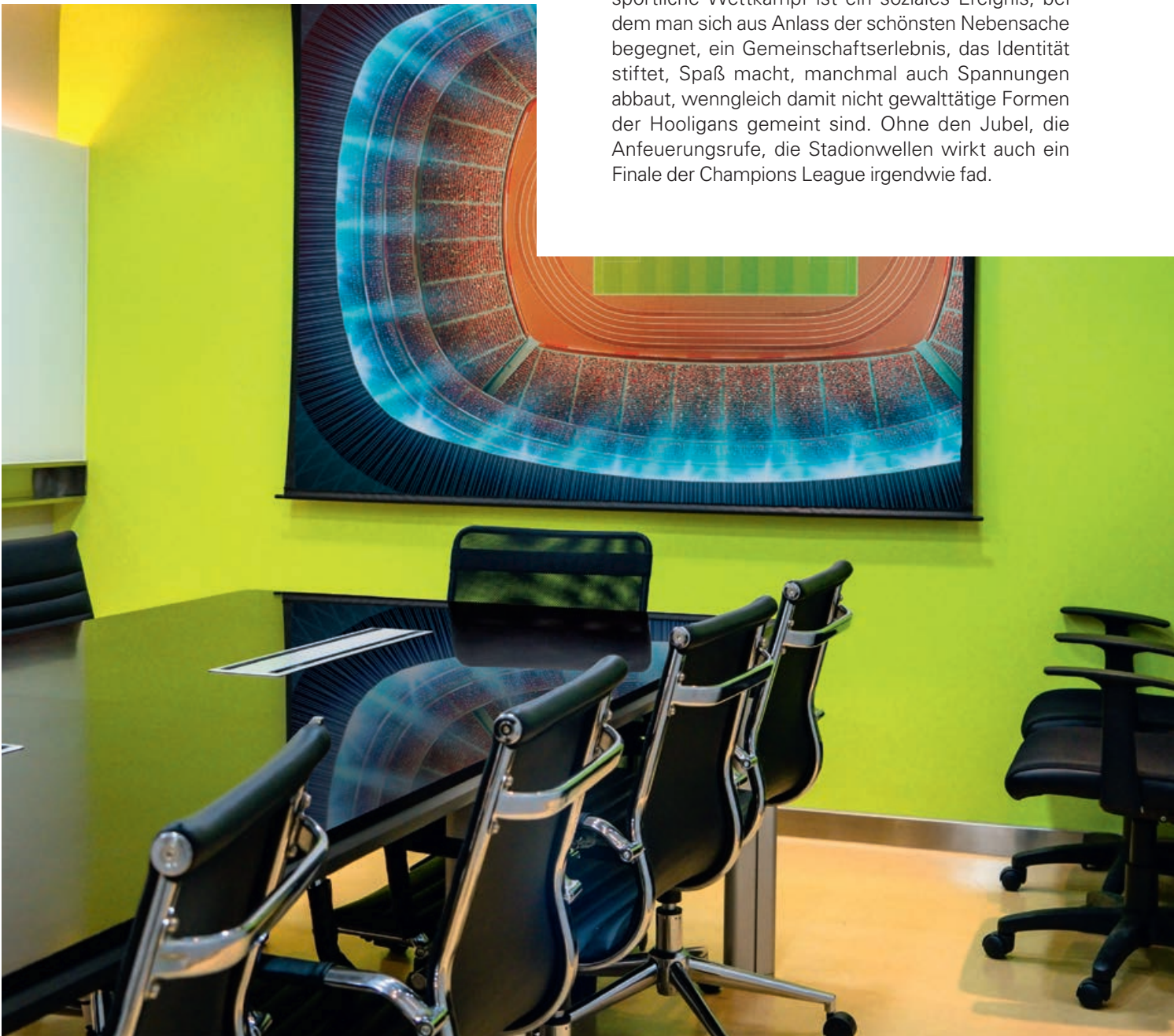
Gefördert durch



SPORTS
GOVERNANCE

Die Pandemie und der Sport

Das Jahr 2020 wird im Gedächtnis bleiben. Weltweit beherrscht die Corona-Pandemie die Schlagzeilen. Die Maßnahmen gegen die allzu rasche Ausbreitung von Covid-19 haben in vielen Ländern zu einer starken Rezession bis hin zum zeitweisen Stillstand des gesellschaftlichen und kulturellen Lebens geführt. Auch der Sport ist massiv betroffen. Spielverbote und Geisterspiele haben für viele Menschen etwas von einem bedrohlichen Ausnahmezustand. Es fehlt etwas Wichtiges für das Gefühl von Alltag und Normalität. Der sportliche Wettkampf ist ein soziales Ereignis, bei dem man sich aus Anlass der schönsten Nebensache begegnet, ein Gemeinschaftserlebnis, das Identität stiftet, Spaß macht, manchmal auch Spannungen abbaut, wenngleich damit nicht gewalttätige Formen der Hooligans gemeint sind. Ohne den Jubel, die Anfeuerungsrufe, die Stadionwellen wirkt auch ein Finale der Champions League irgendwie fad.



Menschen leiden unter der Virusinfektion, andere leiden unter den Maßnahmen zur Bekämpfung des Virus. Gewerbebetriebe stehen vor der Insolvenz oder haben sie schon hinter sich. Auch wirtschaftlich geführte Fußballvereine werden 2020 nicht als Erfolg buchen können. Bei vielen wächst Verstimmung, bei manchen sogar die Wut. Im August haben Zehntausende in Berlin und in London gegen die Corona-Beschränkungen demonstriert, in einer – wohlwollend formuliert – recht bunten Mischung. Die Sinnhaftigkeit und Verhältnismäßigkeit des Lockdowns sind umstritten. Aber die Bilder von Bergamo waren keine mediale Täuschung, sondern echt. Und wenn sich ein Land wie Deutschland mit seinen Begrenzungsmaßnahmen, seinem Gesundheitssystem und der Vernunft seiner Bürger bislang im internationalen Vergleich sehr gut schlägt, dann sollte man aus der niedrigen Zahl schwerer Verlaufsfälle nicht schlussfolgern, eine reale Gefahr habe gar nicht bestanden, alles sei nur übertriebene mediale Reaktion. Die Tücke des Virus und seine Entwicklung sind immer noch nicht ganz klar, die Frage nach dem Impfstoff offen. Dennoch gehen wir Schritt für Schritt den Weg zurück zu unserer bekannten Entfaltungsfreiheit, soweit man es eben verantworten kann. Die Wiederzulassung der großen sportlichen Massenveranstaltung steht vielleicht erst am Ende dieses Weges, aber die ersten Schritte zur Zulassung von größeren Zuschauerzahlen sind gemacht. Bei allen Schäden, mit denen wir umgehen müssen, so ist doch auch eines sichtbar geworden. Der Umgang mit der Pandemie ist an vielen Stellen nicht nur von Bund und Ländern angeordnet und befohlen, sondern auch selbstregulativ von Gewerbetreibenden oder Vereinen umgesetzt worden. Freiheit ist immer auch die Einsicht in das Notwendige. Jeder entfaltet sich dann in vorbildlicher Weise, wenn er die Rechte und das Anderssein des Anderen mit auf dem Radarschirm seiner eigenen Weltdeutung hat. In einer fragmentierten Gesellschaft fehlt es daran manchmal, wenn allzu viele im Alltag vereinzelte Menschen sich in den Blasen des Netzes verirren, mit allerlei Verschwörungstheorien und kruden Wirklichkeitsannahmen. Dann ist es gut, wenn Vereine und Verbände des organisierten Sports mit ihrer inneren Regelbildung und Ordnungskraft auch ein Stück Mitte der Gesellschaft repräsentieren. Die Anstrengung, den Sport lebendig, verantwortlich und anständig zu halten, muss von innen kommen. Den Wert dieser Anstrengungen werden wir nach Ende der Krise in der Rückschau vermutlich noch besser erkennen können.

Prof. Dr. jur. Dr. sc. pol. Udo Di Fabio



Prof. Dr. jur. Dr. sc. pol. Udo Di Fabio war bis Ende 2011 Richter des Bundesverfassungsgerichts, er wirkt heute an der Universität Bonn als Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht.



SPORTS GOVERNANCE

2 EDITORIAL

Prof. Dr. jur. Dr. sc. pol. Udo Di Fabio

ANSTOSS

- 6 Sports Governance – nicht sexy, aber zielführend
Dr. Alexander Juschus und Prof. Dr. Kai C. Andrejewski
- 9 Rechtsformen der Fußballklubs Saison 2020/2021
Dr. Alexander Juschus

FUSSBALL UND (WISSENSCHAFTLICHE) ANALYSE

- 10 Ausgliederungen von Profifußball-Abteilungen auf Aktiengesellschaften
Univ.-Prof. Dr. Sebastian Mock, LL.M. (NYU), Attorney-at-Law (New York)
- 14 What's the common purpose?
Prof. Dr. Henning Vöpel
- 16 Die strukturellen Risiken der Fußball-Bundesliga. Anmerkungen aus sportökonomischer Sicht
Prof. Dr. Christoph Breuer
- 18 Was läuft schief in der Finanzierung der Fußball-Bundesliga?
Peter Thilo Hasler
- 22 Nachhaltigkeitsmanagement im Profifußball
Prof. Dr. Remmer Sassen
- 25 Widerstandskraft der Bundesligisten stärken: Eigenkapitalbasis verbessern, Finanzbeteiligung von Mitgliedern und Fans ermöglichen, Vereinslogik stärken
Prof. Dr. habil. Stefan Prigge
- 28 Nach der Krise ist vor der Krise – was müssen Vorstand und Aufsichtsrat eines Bundesligisten bei Transferentscheidungen beachten?
Ulrich Reers und Dr. Sebastian Beyer, LL.M. (Auckland)

AUS DER PRAXIS

- 30 Der deutsche Profifußball muss den Sport wieder an die Spitze setzen und braucht ein »wirtschaftliches Hygienekonzept«
Interview mit Oke Göttlich
- 34 Interview mit Manfred Hülsmann
- 36 Vereinspolitik soll Vereinssache bleiben – Vermeidung externer Einflussnahme
Stephan A. C. Schippers
- 38 Interview mit Michael Krall
- 41 Fußball bleibt in erster Linie immer ein Sport, der die Kraft hat, eine Gesellschaft positiv zu verändern und zu gestalten
Herbert Hainer
- 44 Unsere Fans sagen: »Wir sind deutscher Meister geworden, nicht der Scheich«
Interview mit Hans-Joachim Watzke
- 46 Interview mit Ilja Kaenzig
- 49 Interview mit Dr. Jan Lehmann
- 52 Interview mit Klaus Filbry
- 56 Interview mit Per Mertesacker

HERZBLUT – DIE FANS

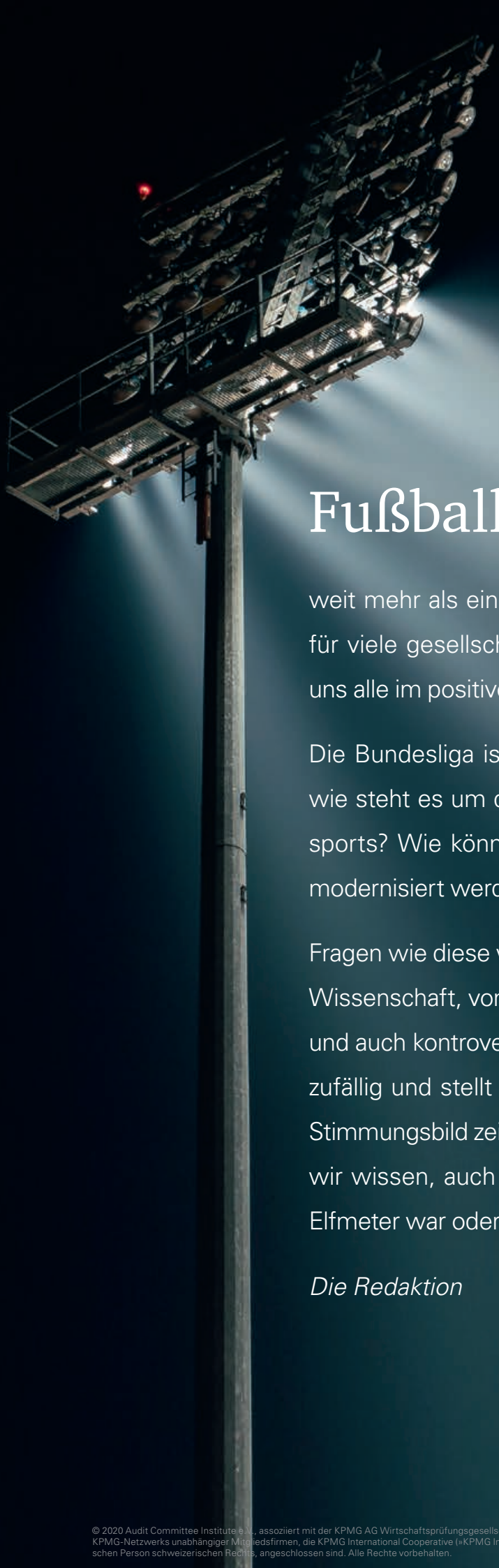
- 60 Interview mit Peter Lohmeyer
- 64 Warum ein Lied in der 67. Minute mehr über Fußball erzählt als die soundsovielte Meisterschaft in Folge
Dr. Lorenz Zwingmann
- 66 Fußball: von der Ratio zur Emotion – Spiegelbild der Gesellschaft
Gesprächsteilnehmer: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski, Ulrich Balke, Ralph Fischer und Dr. Knut Tonne

FUSSBALL UND ETHIK

- 72 Die Verantwortung von Sportorganisationen aus ethischer Sicht
Hans-Joachim Eckert

74 Impressum

75 Bestellformular



Fußball –

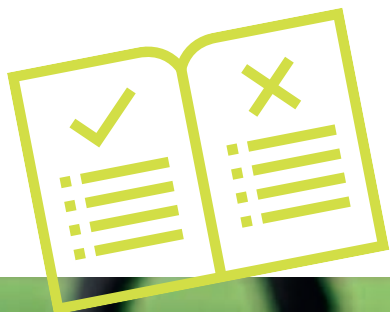
weit mehr als eine Freizeitbeschäftigung. Fußball ist das Brennglas für viele gesellschaftliche Entwicklungen und ein Thema, welches uns alle im positiven Sinne emotional berührt.

Die Bundesliga ist aber auch ein enormer Wirtschaftsfaktor. Doch wie steht es um das Geschäftsmodell der Liga – und des Amateursports? Wie könnten die Geschäftsmodelle der Vereine nachhaltig modernisiert werden? Und wie ist die Governance ausgestaltet?

Fragen wie diese werden auf den folgenden Seiten u. a. aus Sicht der Wissenschaft, von Experten aus den Vereinen und Fans beleuchtet – und auch kontrovers diskutiert. Die Auswahl der Vereine erfolgte rein zufällig und stellt keinerlei Wertung dar. Wir möchten ein aktuelles Stimmungsbild zeichnen und eine Diskussionsgrundlage geben, denn wir wissen, auch mit Videobeweis ist nicht immer klar, ob es jetzt Elfmeter war oder nicht!

Die Redaktion

Dr. Alexander Juschus ist Vorsitzender des Sports Governance e.V. i. Gr. und geschäftsführender Gesellschafter der Governance & Values GmbH. Neben Veranstaltungen zum Thema Governance und Finance im Sport ist er auch Mitautor der Studienreihe »Governance in der Fußballbundesliga«, welche Ende des Jahres mit einer Erweiterung um die 2. Bundesliga wieder erscheinen wird.



Sports Governance – nicht sexy, aber zielführend

Autoren: **Dr. Alexander Juschus** und **Prof. Dr. Kai C. Andrejewski**



Prof. Dr. Kai C. Andrejewski ist Regionalvorstand Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Leiter des Audit Committee Institute.

Grundsätzlich werden wir uns alle darüber einig sein, dass nicht nur der Fußball, sondern auch die olympischen Sportarten in den vergangenen Jahren alles andere als ein gutes Bild abgegeben haben. Denken wir nur an die vielen Bestechungsskandale im Fußball, die verschiedensten Dopingaffären bei olympischen Sportarten, den sexuellen Missbrauch oder die Misswirtschaft in vielen Vereinen und Verbänden. Vorbildhaft war das nicht, und man fragt sich, wann und wo der nächste Skandal aufgedeckt wird.

Ähnlich war es, zu Beginn des neuen Jahrtausends, auch auf dem Kapitalmarkt, als Enron, Worldcom, Tyco und zahlreiche andere Unternehmensskandale die Finanzwelt durcheinanderwirbelten und für das Ende der Dotcom-Blase sorgten. Letztendlich ebneten aber diese Skandale den Weg für Reformen im Bereich guter Unternehmensführung. Auch wenn das normative Umfeld und treuhänderische Pflichtgefühl im Kapitalmarkt heute noch alles andere als perfekt sind, wie zuletzt der Fall Wirecard zeigt, ist gute Corporate Governance in der Unternehmens- und Finanzwelt mittlerweile fest verankert und von allen Marktteilnehmern akzeptiert.

Unbestritten ist mittlerweile auch, dass Unternehmen mit einer guten Corporate Governance wertstabiler und krisenbeständiger sind. Weitere positive Nebeneffekte wie eine gesteigerte Reputation (ein nicht zu vernachlässigendes Argument für Klubs und Verbände), verbesserte Finanzierungsmöglichkeiten und effizientere Strukturen sollen nicht unerwähnt bleiben.

Sports Governance als Schlüssel zu mehr Erfolg, materiell, ideell und sportlich

Um dem ganzen Konzept eine Form zu geben und es auf den Sport zu übertragen, könnte man den noch ziemlich jungfräulichen Begriff »Sports Governance« in Anlehnung an die Definition der OECD zur Corporate Governance wie folgt mit Leben füllen: »Gegenstand der Sports Governance ist das Geflecht der Beziehungen zwischen der Leitung einer Organisation, z. B. eines Vereins oder Verbands, ihrem Aufsichtsorgan und ihren Stakeholdern. Die Sports Governance liefert zudem den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Organisationsziele, die Identifizierung der Mittel und Wege zu ihrer Umsetzung und die Modalitäten der Erfolgskontrolle.

Einfacher gesagt: Sports Governance ist der Schlüssel zu mehr Erfolg, materiell, ideell und sportlich. Dadurch werden auch wichtige Voraussetzungen für die Vermittlung des Ethos des Sports geschaffen.

Governance – (k)ein Thema im Sportgeschäft

Wo liegen die Herausforderungen auf dem Weg zu einer guten Unternehmens- und Organisationsführung – für den Sport im Allgemeinen und den Fußball im Besonderen?

Da ist zum einen das Bewusstsein. Viele Verantwortliche haben die Risiken einer schlechten und Möglichkeiten einer guten Governance noch nicht erkannt. Sie haben sich schlichtweg noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt. Dies überrascht, zumal oftmals Nuancen – auch neben dem Spielfeld – über den sportlichen Erfolg entscheiden. Von daher würde man erwarten, dass alle Register gezogen werden sollten, um sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Also ähnlich wie beim Doping – nur legal. Durch ein transparentes und verantwortungsvolles Auftreten kann man nicht nur seine Stakeholder überzeugen, sondern auch die Öffentlichkeit. —————>

Die Veröffentlichung der Finanzkennzahlen durch die DFL¹ ist diesbezüglich ein erster Schritt in die richtige Richtung. Viele Klubs und Verbände sollten nun diesem Beispiel folgen und ebenfalls mehr Transparenz an den Tag legen. Zum Beispiel sind Kurzlebensläufe der Verantwortlichen, Leitbilder bzw. Verhaltenskodizes oder ein veröffentlichter Bericht der Verwaltung für die Vertrauensbildung hervorragende und kostengünstige Mittel.

Nachhaltige Finanzplanung schafft Sicherheit und Vertrauen

Entscheidend für das Wohl und Wehe eines Vereins ist auch das Meistern des Spagats zwischen sportlichem Erfolg auf der einen Seite und der wirtschaftlichen Vernunft auf der anderen. Erfolgreich ist man entweder nur mit einer großen Risikobereitschaft oder einer langfristigen und nachhaltigen Planung. Letzteres ist im schnelllebigen Fußballgeschäft für die meisten Stakeholder aber so attraktiv wie ein Glas Leitungswasser. Der Preis, welcher für das hohe Risiko beim Ausbleiben des Erfolgs hierfür gezahlt wird, lässt sich am besten in den unteren Ligen festmachen. Hier haben in den letzten 20 Jahren 110 Vereine Insolvenz angemeldet – 111, wenn man den 1. FC Kaiserslautern mitzählt. Doch auch die Finanzkennzahlen vieler etablierter Klubs geben einen guten Einblick in eine verfehlte und von kurzfristigem Erfolgsdenken geprägte Investitionspolitik. Hier ist also ein Umdenken hin zu einer nachhaltigen Finanzplanung notwendig. Viele Bundesligaklubs haben Umsätze und Mitarbeiterzahlen, welche mit Unternehmen im SDAX vergleichbar sind. Somit haben sie auch eine gesellschaftliche Verantwortung, der sie gerecht werden müssen.

Zu guter Letzt ergibt sich hieraus auch eine Rechenschaftspflicht. Bereits jetzt gibt es viele Klubs, welche im Bundesanzeiger ausführlich über ihre jeweiligen Geschäftsjahre berichten. Auch wenn hier noch Luft nach oben ist, lässt sich hierauf aufbauen. Stakeholder sollten eine gute Vorstellung über die Geschäftstätigkeit bekommen. Denn nur so lässt sich Vertrauen aufbauen und proaktiv Zweifel zerstreuen. Leider gibt es aber auch viele Klubs, die dieser Form der Transparenz nicht folgen. Schade.

Welche Lösungsansätze bieten sich?

Im Kapitalmarkt hat die Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex über die Jahre den gewünschten Erfolg gebracht. Unternehmen berichten transparent über ihre Vorstellungen guter Unternehmensführung, ihre Strukturen und die etablierten Prozesse. Mittlerweile ist der Kodex, trotz der einen oder anderen berechtigten Kritik, fest etabliert. Hieran anknüpfend bietet sich eine Diskussion zur Einführung eines Sports/Fußball Governance Kodex an, der auch ökologische und soziale Elemente beinhalten könnte.

In Großbritannien ist man diesen Schritt für die olympischen Sportarten bereits gegangen. Der »Code for Sports Governance«², dessen Befolgung die Voraussetzung für finanzielle Unterstützung durch die Regierung und die nationale Lotteriegesellschaft ist, findet nach anfänglichen Diskussionen (insbesondere mit dem Tischtennisverband) nun allgemeine Anerkennung.

In der neuesten Studie von Juschus/Leister/Prigge zur Corporate Governance in der Fußballbundesliga³, welche Ende dieses Jahres, mit einer Erweiterung um die 2. Bundesliga, wieder erscheinen wird, war zu sehen, dass viele Vereine sich bereits Leitbilder oder Verhaltenskodizes geben. Dies deutet darauf hin, dass die Vereine einer Richtlinie oder einem Kodex gegenüber aufgeschlossen sein könnten.

Eine weitere Möglichkeit bietet sich durch eine **Anpassung der DFL-Lizenzierungsordnung**. So empfiehlt es sich, Elemente guter Unternehmensführung aufzunehmen, welche unstrittig sein müssten. Zum Beispiel sollte ein Antragsteller ein hinreichend unabhängiges und qualifiziertes Aufsichtsgremium vorweisen, sein Risikomanagementsystem erläutern sowie einen Verantwortlichen für Compliance benennen.

Eine **Ausweitung des Financial Fairplay** bietet sich ebenfalls an, wird aber für sich allein noch nicht ausreichen, da auch strukturelle Defizite adressiert werden müssen.

Eigeninitiative statt Regulierung

In jedem Fall wird Sports Governance in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Auch die Politik weiß, dass sie ihre Hausaufgaben machen muss. Ansonsten braucht sie an eine erneute Bewerbung um Olympische Spiele gar nicht erst zu denken. Die Stakeholder und die Öffentlichkeit werden sicherlich in ihrer Erwartung an eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung der Klubs und Verbände anspruchsvoller und ungeduldiger. Noch können die Protagonisten Tempo und Ausgestaltung ihrer Sports Governance selbst bestimmen. Sie sollten das Heft des Handelns aber selbst in die Hand nehmen und ihre Sports Governance selbst erarbeiten, bevor jemand anders die Spielregeln festlegt. ←

¹ <https://www.dfl.de/de/hintergrund/lizenzierungsverfahren/finanzkennzahlen-der-proficlubs/>

² <https://www.uksport.gov.uk/resources/governance-code>

³ https://www.zcgdigital.de/ce/das-corporate-governance-monitoring-der-ersten-fussballbundesliga-2017-2018/_sid/PEUZ-714964-Snc6/detail.html

Rechtsformen der Fußballklubs Saison 2020/2021

1. Bundesliga

NAME	RECHTSFORM
1. FC Köln	GmbH & Co. KGaA
1. FC Union Berlin	e.V.
Bayer 04 Leverkusen	GmbH
Borussia Dortmund	GmbH & Co. KGaA
Borussia VfL 1900 Mönchengladbach	GmbH
DSC Arminia Bielefeld	GmbH & Co. KGaA
Eintracht Frankfurt Fußball	AG
FC Augsburg 1907	GmbH & Co. KGaA
FC Bayern München	AG
Fußball-Club Gelsenkirchen-Schalke 04	e.V.
Fußball- und Sportverein Mainz 05	e.V.
Hertha BSC	GmbH & Co. KGaA
RasenBallSport Leipzig	GmbH
Sport-Club Freiburg	e.V.
SV Werder Bremen	GmbH & Co. KGaA
TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs	GmbH
VfB Stuttgart 1893	AG
VfL Wolfsburg-Fußball	GmbH

2. Bundesliga

NAME	RECHTSFORM
1. Fußballclub Heidenheim 1846	e.V.
1. Fußball-Club Nürnberg	e.V.
Fortuna Düsseldorf 1895	e.V.
Fußballclub Erzgebirge Aue	e.V.
Fußball-Club St. Pauli von 1910	e.V.
Hannover 96	GmbH & Co. KGaA
HSV Fußball	AG
Jahn Regensburg	GmbH & Co. KGaA
Karlsruher Sport-Club Mühlburg-Phönix	GmbH & Co. KGaA
Kieler Sportvereinigung Holstein von 1900	e.V.
SC Paderborn 07	GmbH & Co. KGaA
SpVgg Greuther Fürth	GmbH & Co. KGaA
SV Darmstadt 98	e.V.
SV Sandhausen 1916	e.V.
VfL Bochum 1848	GmbH & Co. KGaA
VfL Osnabrück	GmbH & Co. KGaA

Autor: Dr. Alexander Juschus

3. Liga

NAME	RECHTSFORM
1. FC Kaiserslautern	GmbH & Co. KGaA
1. FC Magdeburg Spielbetriebs	GmbH
1. FC Saarbrücken	e.V.
FC Bayern München II	AG
F. C. Hansa Rostock	e.V.
FC Ingolstadt 04 Fussball	GmbH
FC Viktoria Köln 1904 Spielbetriebs	GmbH
Fussball-Sport-Verein Zwickau	e.V.
Hallescher Fußballclub	e.V.
KFC Uerdingen 05 Fußball	GmbH
MSV Duisburg	GmbH & Co. KGaA
SG Dynamo Dresden	e.V.
Sportclub Verl von 1924	e.V.
SpVgg Unterhaching Fußball	GmbH & Co. KGaA
SV Meppen e.V. 1912	e.V.
SV Waldhof Mannheim 07 Spielbetriebs	GmbH
SV Wehen 1926 Wiesbaden	GmbH
TSV München von 1860	GmbH & Co. KGaA
Türkücü München Fußball	GmbH
VfB Lübeck von 1919	e.V.



Ausgliederungen von Profifußball-Abteilungen auf Aktiengesellschaften

Autor: **Univ.-Prof. Dr. Sebastian Mock, LL.M. (NYU), Attorney-at-Law (New York)**

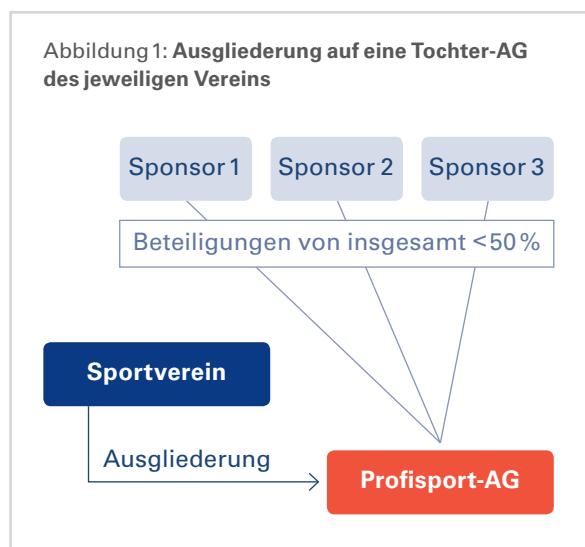
Der Fußball ist im deutschen Vereinsrecht ein verhältnismäßig spätes Phänomen, da dieser in der Zeit der Entstehung des deutschen Vereinswesens zunächst als undeutsche Sportart wahrgenommen oder auch als *englische Krankheit* betrachtet wurde. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts kam es allerdings zu einer rasanten Entwicklung, die u.a. durch die Gründung des *Deutschen Fußball-Bundes e.V. (DFB)* in Leipzig am 28.1.1900 befördert wurde, der sich u. a. der Ordnung und Strukturierung der zahlreichen regionalen Ligen und Vereine annahm. Auch wenn der Fußball fortan

im Rahmen allgemeiner Sportvereine oder spezieller Fußballvereine organisiert war, setzte Ende des 20. Jahrhunderts eine neue Entwicklung ein, in deren Rahmen andere Organisationsformen eingeführt wurden, um vor allem neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. In jüngerer Zeit erfreut sich dabei das Modell der Ausgliederung von Profifußball-Abteilungen auf (Tochter-)Aktiengesellschaften großer Beliebtheit, die allerdings nur eine Option der Umstrukturierung von Sportverbänden darstellt.



Grundmodell der Profifußball-AG

Die Gründung einer solchen Tochter-AG durch einen Sportverein ist inzwischen ein im Profifußball relativ verbreitetes Organisationsmodell. So waren in der Saison 2019/2020 in der 1., 2. und 3. Bundesliga zahlreiche Teilnehmer in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert (*FC Bayern München AG* [seit 2001], *Eintracht Frankfurt Fußball AG* [seit 2001], *HSV Fußball AG* [seit 2014] und *VfB Stuttgart 1893 AG* [seit 2017]). Hintergrund dieser Entwicklung ist vor allem der seit Ende der 1990er-Jahre bestehende erhöhte Finanzierungsbedarf der Teilnehmer der Fußball-Bundesligen und die fehlende Eignung der Rechtsform des eingetragenen Vereins.



Erhöhter Finanzierungsbedarf und Veränderung der ökonomischen Grundlagen des Profifußballs

Der in den deutschen Bundesligen und den europäischen Wettbewerben organisierte Fußball hat in den vergangenen 30 Jahren einen enormen ökonomischen Wandel durchlebt. Während bis in die 1970er-Jahre ein Großteil der bei deutschen Vereinen spielenden Fußballer noch nebenberuflich tätig war und von den Vereinen lediglich geringe Aufwandsentschädigungen erhielt, kamen in den 1970er-Jahren die ersten Vollprofispieler auf. Insbesondere Gehälter stiegen in der Folge schnell an und sorgten für erhebliche Budgeterhöhungen bei den Vereinen, die in der Anfangszeit vor allem noch durch steigende Sponsoreinnahmen ausgeglichen werden konnten. Ein weiterer Kostenfaktor waren die ebenfalls schnell ansteigenden Transferausgaben, die die Vereine aufbringen mussten, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Letztere Entwicklung wurde durch das *Bosman*-Urteil des EuGH vom 15.12.1995 enorm beschleunigt, da der EuGH Transferbeschränkungen nach Ablauf der Vertragszeit und nationale Spielerkontingente für europarechtlich unzulässig erachtete. Damit wurden grenzüberschreitende Transfers erheblich erleichtert, die in der Folgezeit in ihrer Zahl dramatisch zunahmen, und somit wurde ein europäischer Markt für Fußballlizenzspieler geschaffen. Diese Entwicklungen führten vor allem seit Mitte der 1990er-Jahre zu einem stetigen Anwachsen der Gesamtaufwendungen der an der Bundesliga teilnehmenden Verbände, denen allerdings gleichwohl immer neue Umsatzrekorde gegenüberstanden. So konnte die *Deutsche Fußball Liga GmbH* in ihrem jährlichen Wirtschaftsreport 2020 den 15. Umsatzrekord in Folge und – für die Erstligisten – das erstmalige Überschreiten der Vier-Milliarden-Euro-Umsatzmarke vermelden. Die Personalaufwendungen für Spieler betrugen dabei bei allen Erstligisten ca. 1,4 Mrd. EUR, bei denen Transferausgaben noch nicht inbegriffen sind. Vergleicht man dies mit der Situation im Jahr 2004/05 wird die rasante Entwicklung deutlich, da der Gesamtumsatz seinerzeit noch bei 1,5 Mrd. EUR lag und sich somit in den vergangenen 15 Jahren um ca. 266 Prozent erhöht hat. Umgekehrt betrugen die Personalkosten für den Spielbetrieb der 1. Bundesliga 2002/2003 lediglich ca. 28 Mio. EUR und haben sich aus heutiger Sicht um den Faktor 50 (!) erhöht. —————>

Fehlende Eignung der Rechtsform des eingetragenen Idealvereins

Die Bewältigung dieses Finanzierungsbedarfs stellte die in der Rechtsform des eingetragenen Vereins organisierten deutschen Fußballvereine vor enorme Herausforderungen. Das Hauptproblem der Organisationsform des eingetragenen Idealvereins sind die beschränkten Eigenkapitalfinanzierungsmöglichkeiten. So wird das deutsche Vereinsrecht von dem Grundsatz geprägt, dass eine Person nur über eine Mitgliedschaft verfügen kann, womit Mehrfachbeteiligungen an eingetragenen Idealvereinen schon der Sache nach ausgeschlossen sind. Daher kann bei einem eingetragenen Idealverein keine Kapitalerhöhung durchgeführt werden, bei der ein bereits bestehendes Mitglied die neuen Mitgliedschaften gegen Zahlung von (Eigen-)Kapital erwirbt. Zwar kann bei einem Beitritt eines neuen Mitglieds ein sehr hohes Agio vereinbart werden. Allerdings ist das neue Mitglied im Umfang dann ebenso wie alle anderen Mitglieder an dem eingetragenen Idealverein beteiligt.

Ein weiterer Aspekt ist die aufgrund des immer größer werdenden Geschäftsbetriebs möglicherweise bestehende Rechtsformverfehlung bei einer Beibehaltung der Rechtsform des eingetragenen Idealvereins. Diese wirft die Frage auf, ob die Beibehaltung der Rechtsform des eingetragenen Idealvereins überhaupt noch zulässig ist, da es sich bei den Vereinen eigentlich um wirtschaftliche Vereine (§ 21 BGB) handelte. Dreh- und Angelpunkt dieser Frage ist dabei, ob das in der höchstrichterlichen Rechtsprechung entwickelte Nebenzweckprivileg aufgrund der Größe des Geschäftsbetriebs schon überschritten ist. Ähnliche Fragen stellen sich aus Sicht des Gemeinnützigkeitsrechts. Die Konsequenz dieser Diskussionen zeigt sich etwa in Österreich, wo nach einem Erlass des Finanzministeriums aus 2015 Sportvereine die Gemeinnützigkeit verlieren, wenn sie eine (wie auch immer getatete) Profisportabteilung betreiben. Eine solche liegt vor, wenn mehr als die Hälfte aller eingesetzten Spieler Profispieler sind, was schon bei einem individuellen Saisoneinkommen von mehr als 21.000 EUR der Fall ist. Den Verlust der Gemeinnützigkeit können die Sportvereine nur durch die Ausgliederung der Profisportabteilungen auf eine (Tochter-)Kapitalgesellschaft verhindern, weswegen insbesondere im Bereich des Fußballs alle Teilnehmer der 1. und 2. Österreichischen Bundesliga inzwischen als Kapitalgesellschaft organisiert sind.

Zulässigkeit des Ausgliederungsmodells

An der Zulässigkeit der Ausgliederung der Profifußball-Abteilung auf eine AG bestehen aus sportrechtlicher Sicht heute keine Zweifel. Problematisch ist und bleibt aber die vereinsrechtliche Zulässigkeit aus Sicht des ausgliedernden Vereins. Diese Diskussion erlangte durch eine Entscheidung des AG München aus dem Jahr 2016 (AG München vom 15.9.2016 – V R 2463) einen vorläufigen Höhepunkt, da geltend gemacht wurde, dass beim *FC Bayern München e.V.* eine Rechtsformverfehlung vorliegt, da das Nebenzweckprivileg durch den Geschäftsbetrieb über eine Tochter-AG verletzt werden würde. Dies lehnte das AG München unter Verweis auf die höchstrichterliche Rechtsprechung zum Nebenzweckprivileg überzeugend ab. Damit ist die Diskussion über die Reichweite des Nebenzweckprivilegs bei Sportvereinen freilich nicht abgeschlossen, sodass über der Verwendung der Rechtsform des eingetragenen Idealvereins in Kombination mit dem Ausgliederungsmodell stets das Damoklesschwert der Rechtsformverfehlung schwebt.

Vorteile des Ausgliederungsmodells

Die Vorteile der Ausgliederung auf eine Tochtergesellschaft bestehen vor allem in der flexiblen und unproblematischen Kapitalgewinnung durch Ausgabe von Aktien. Auch wenn der Verein wegen der 50 + 1-Regel niemals mehr als 50 Prozent der Aktien an Investoren ausgeben darf, besteht grundsätzlich die Möglichkeit einer unbegrenzten Ausgabe neuer Aktien, da die bisherigen Aktionäre mit Ausnahme des Vereins dafür nur auf ihr Bezugsrecht verzichten müssen. Dies fällt den Altaktionären aufgrund der meist nur aus ideellen oder Imagegründen erfolgten Beteiligung an der AG nicht schwer, zumal ein tatsächlicher Markt für die Aktien ohnehin nicht besteht. Ein weiterer zentraler Vorteil der Ausgliederung ist die damit einhergehende Professionalisierung der Organisation. An der Hauptversammlung der AG nehmen lediglich der Verein als Hauptaktionär und die übrigen Aktionäre teil, während die Mitglieder des Vereins keine Mitwirkungsmöglichkeit haben. Daher lassen sich vor allem Personalentscheidungen in einem kleinen Kreis schneller, ohne öffentliche Mitgliederversammlungen und damit ohne die bei Vereinen aufgrund der unterschiedlichen Mitgliederpräsenz häufig auftretenden Zufallsmehrheiten treffen. Auch wenn die Mitglieder des Vereins durch eine Beschlussfassung auf der Mitgliederversammlung Weisungen gegenüber dem Vereinsvorstand erteilen können, dringen diese aufgrund der eigenverantwortlichen Leitung der Tochter-AG durch deren Vorstand (§ 76 AktG) und der damit einhergehenden Weisungsfreiheit auf diese nicht durch. Schließlich eignet sich die Ausgliederung auf eine Tochter-AG auch wegen der aufgrund der Satzungsstrenge fehlenden umfassenden Gestaltungsmöglichkeiten. Dadurch lassen sich langwierige Diskussionen und Streitigkeiten in dem Ausgliederungsprozess vermeiden, da insbesondere die Organisationsverfassung der AG nicht durch etwaige Sonder- oder Widerspruchsrechte des Vereins oder seiner Mitgliederversammlung modifiziert werden kann. Das Ausgliederungsmodell ist in dieser Hinsicht sozusagen ein »take it or leave it«, was den Abstimmungsprozess auf Mitgliederversammlungen mit ggf. zehntausenden Mitgliedern deutlich einfacher gestaltet.

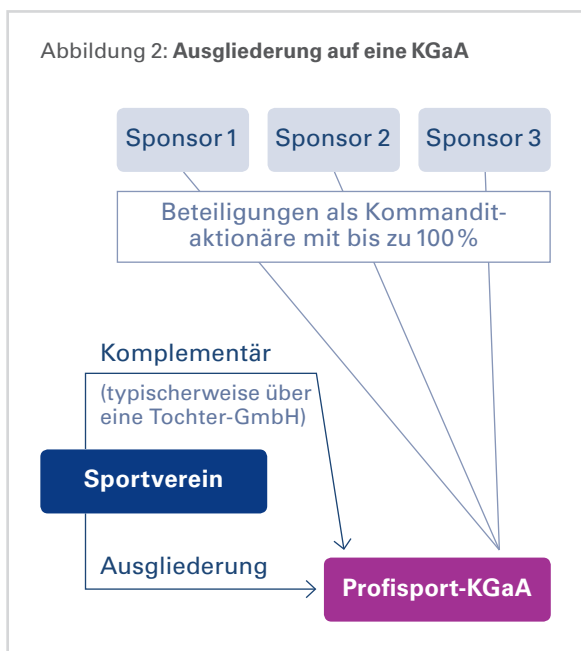
Alternative Modelle der externen Finanzierung von Profifußball-Abteilungen

Die Ausgliederung von Profifußball-Abteilungen auf eine Tochter-AG ist allerdings nur eines von verschiedenen Modellen zur externen Finanzierung.

Gründung einer GmbH & Co. KGaA

Häufig wird auch eine Ausgliederung auf eine GmbH & Co. KGaA vorgenommen, wovon etwa der *1. FC Köln*, *Borussia Dortmund*, *Hannover 96* oder *1860 München* Gebrauch gemacht haben. Bei dieser Variante wird die Profifußball-Abteilung auf eine KGaA ausgegliedert, an der dann der (bisherige) Verein direkt – oder indirekt über die Zwischenschaltung einer GmbH – als Komplementär beteiligt wird. Die Sponsoren werden hingegen nur als Kommanditaktionäre beteiligt, womit die Möglichkeit besteht, eine grundsätzlich unbegrenzte Anzahl von Aktien zur Finanzierung der KGaA auszugeben. Zentraler Vorteil dieser Gestaltungsvariante ist zudem, dass damit die für die Teilnahme an der Bundesliga zwingend zu beachtende 50 + 1-Regel sozusagen automatisch umgesetzt wird, da die Kommanditaktionäre aufgrund von § 278 Abs. 2 AktG i.V.m. § 164 HGB von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind und Letztere nur von dem Verein bzw. seiner Tochter-GmbH als Komplementär wahrgenommen wird. Zentraler Nachteil dieser Gestaltung ist aber das im Gegensatz zur Ausgliederung auf eine Tochter-AG fortbestehende Weisungsrecht des Vereins gegenüber »seiner« Tochter-GmbH, womit eine direkte Mitsprachemöglichkeit des Vereins bei der nunmehr in einer KGaA organisierten Profifußball-Abteilung erhalten bleibt.

Abbildung 2: Ausgliederung auf eine KGaA



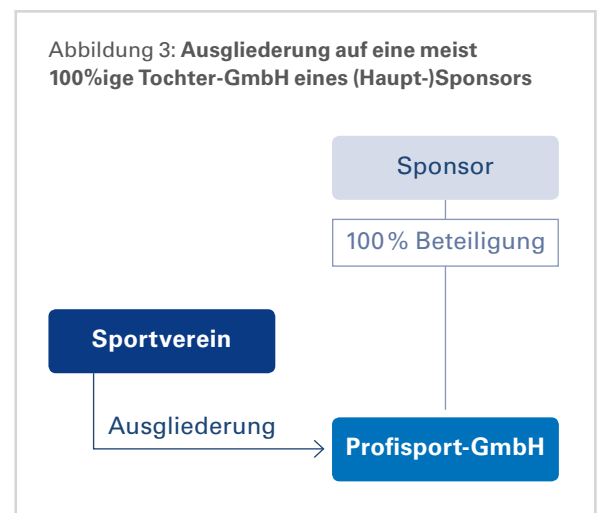
Ausgliederung auf eine GmbH

Weiterhin besteht auch die Möglichkeit der Ausgliederung der Profifußball-Abteilung auf eine Tochter-GmbH des Vereins, wovon etwa *Borussia VfL 1900 Mönchengladbach* Gebrauch gemacht hat. Bei dieser Variante bestehen aber im Vergleich zur Ausgliederung auf eine Tochter-AG nicht unerhebliche Nachteile, da die Eigenkapital-Beteiligung von Sponsoren an einer solchen Tochter-GmbH im Wesentlichen nur durch eine Ausgabe von GmbH-Geschäftsanteilen möglich ist, was im Vergleich zur Ausgabe von Aktien weniger flexibel ist. Zudem bleibt auch bei dieser Gestaltungsvariante das Weisungsrecht des Vereins gegenüber der Geschäftsleitung der Tochter-GmbH bestehen.

Ausgliederung in eine reine Sponsoren-Tochtergesellschaft

Schließlich kann die Profifußball-Abteilung auch auf eine reine Tochtergesellschaft eines Hauptsponsors ausgegliedert werden, wie dies etwa beim *VfL Wolfsburg* oder bei *Bayer Leverkusen* geschehen ist. Dies stellt sportrechtlich aber einen Ausnahmetatbestand dar und setzt voraus, dass sich der Hauptsponsor bereits mehr als 20 Jahre bei dem jeweiligen Verein finanziell engagiert. Zentraler Nachteil dieser Variante ist, dass der Verein den Einfluss auf die Profifußball-Abteilung verliert, da dieser nunmehr in einer Tochter-Gesellschaft des Sponsors organisiert ist.

Abbildung 3: Ausgliederung auf eine meist 100%ige Tochter-GmbH eines (Haupt-)Sponsors



What's the common purpose?

Autor: **Prof. Dr. Henning Vöpel**

Ein Sinn-getriebener Ansatz zur Entwicklung des professionellen Fußballs im Lichte der Corona-Krise

Was ist der Sinn von alledem? Diese Frage ist nicht etwa altmodisch, sondern im Gegenteil außerordentlich zeitgemäß. Neudeutsch spricht man von »purpose«, gemeint ist damit nicht der bloße Zweck, sondern der übergeordnete Sinn einer Tätigkeit. Die Frage nach dem »purpose« ist auch und gerade für den professionellen Fußball sehr zeitgemäß und geradezu immanent. Denn der Fußball ist nicht nur Big Business, sondern zugleich Kulturgut. Das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Verwertung und gesellschaftlicher Verantwortung besteht bis heute fort, die Grenzen haben sich zusehends, scheinbar unaufhaltsam in Richtung Kommerz verschoben. Dabei besteht natürlich nicht nur ein Konflikt, sondern vor allem auch ein Zusammenhang: Nur weil der Fußball eine so bedeutende gesellschaftliche Stellung hat, können die Akteure so viel Geld damit verdienen. Umso mehr aber gilt es, den Doppelcharakter des professionellen Fußballs zu erkennen. Nun hat aber gerade die

Corona-Krise wie durch ein Brennglas offengelegt, dass der Fußball sich in einem finanziellen und moralischen Spannungsfeld bewegt und dabei stets sehr genau beobachtet wird. Ein guter Zeitpunkt vielleicht, um zu fragen: Was ist der »purpose« des Fußballs in einer Post-Corona-Welt und wie lässt er sich für die strategische Entwicklung des professionellen Fußballs nutzen?

Der professionelle Fußball und vor allem die spezifischen Wettbewerbsanreize des Ligawettbewerbs – die Stichwörter hierzu sind: »rate race«, »tournament incentives«, »winner takes it all« – haben wesentlich dazu beigetragen, dass die meisten Fußballklubs den sportlichen Erfolg zum alleinigen Maßstab und Zweck ihres Handelns gemacht haben, denn je größer der Erfolg, desto mehr Geld fließt. Das Problem ist nur, dass sportlicher Erfolg in einem Ligawettbewerb ein striktes Nullsummenspiel ist. Es wird nur genau ein





Prof. Dr. Henning Vöpel ist Direktor und Geschäftsführer des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts (HWWI) sowie Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hamburg School of Business Administration (HSBA).

Verein Meister und mindestens zwei Vereine steigen am Ende jeder Saison ab. Hohe Investitionen und Erwartungen in Spieler platzen jedes Jahr bei vielen ambitionierten Vereinen; am Ende verbleiben Schulden. Was hingegen kein Nullsummenspiel, sondern ein kollektives Gut, ein gemeinsames Produkt ist, sind die Qualität und das Image einer Liga. Aus diesen Gründen ist die einseitige und ausschließliche Fokussierung auf den sportlichen Erfolg einzelwirtschaftlich verständlich, kollektiv betrachtet aber paradox. Das Versagen kollektiven Handelns macht den Fußball systemimmanent instabil, es sei denn, Regulierung und Lizenzierung setzen dem einzelwirtschaftlichen Handeln entsprechende Grenzen. Auch das hat die Pandemie gezeigt: »Schwarze-Schwan«-Risiken, also Ereignisse, die sehr selten auftreten, nicht vorhersehbar sind und existenzielle Schäden anrichten, können weder durch einzelwirtschaftliche Vorsorge noch durch ligaübergreifende Regulierung restlos kontrolliert werden. Resilienz liegt in der Fähigkeit, sich in Krisen zusammenzuschließen, um gemeinsam handlungsfähig zu sein.

Was liegt also näher, als die Erfahrungen der Krise mit der Frage nach Resilienz im Fußball zu verbinden? Oder besser: Die Frage nach dem übergeordneten Sinn des Fußballs und der ihn repräsentierenden Vereine mit der prinzipiellen Limitation des sportlichen Erfolgs zu verknüpfen, indem Vereine differenzierter über ihre unternehmerische Zielfunktion nachdenken? Denn nicht nur der sportliche Erfolg ist wertschöpfend und insofern eine Erlösquelle, sondern der Wettbewerb selbst und darüber hinaus verschiedene andere Aspekte, wie z. B. die Identifikation, die der Verein für seine Fans bietet, oder die Resonanz, die er seinen Aktivitäten verleiht. So wie ein Verein verschiedene Stakeholder hat, so hat er auch verschiedene wertschöpfende Aktivitäten, die allesamt Erlösquellen sein können und sollten. Dabei geht es nicht darum, den sportlichen Wettbewerb und den notwendigen Ehrgeiz auf Erfolg als primäres Motiv zu negieren – denn es sind natürlich die Triumphe und Tragödien, die das Wesen des Sports ausmachen –, sondern Vereine in ihrem Handeln und Selbstverständnis auf breitere, nachhaltigere und somit stabilere Füße zu stellen.

Die Chance dafür ist groß, denn das Stakeholder-Umfeld des Fußballs hat sich durch die Krise – ebenso wie in fast allen Bereichen der Gesellschaft – noch mal stark verändert, nachdem schon Bewegungen wie Fridays for Future oder #BlackLivesMatter die Bedeutung gesellschaftlicher Anliegen gezeigt haben. Wenn sich gesellschaftliche Werte und Präferenzen verschieben, verändert sich auch Wertschöpfung. Hinzu kommt, dass sich verschiedene Beziehungsebenen verschieben werden, dass Fans ebenso wie Konsumenten und Unternehmen sich nach Vertrauen orientieren, nach belastbaren lokalen Beziehungen und Netzwerken suchen. Diese Einsicht ist eine große Chance für Vereine, denn sie sind Plattform und Projektion für ganz viele Aspekte einer sich gefährlich polarisierenden und vereinsamenden Gesellschaft. So kann man auch ohne sportlichen Erfolg in diesem Sinne erfolgreich sein, wenn man verschiedene Ziele und nicht nur eines verfolgt. Es kann dabei helfen, Vereine strategisch zu entwickeln, ihre Identität und Tradition zu erhalten, nachhaltig zu arbeiten – und mit alledem Geld zu verdienen. Ein *Multi-Purpose*-Ansatz bedingt einen *Multi-Stakeholder*-Ansatz. Corona mag das Lebensgefühl vom oberflächlichen Erfolg hin zu persönlicher Entwicklung und gesellschaftlichem »purpose« verändert haben. Das gilt auch für Sponsoren, die ihr Engagement längst nach deutlich differenzierten Kriterien als nur dem sportlichen Erfolg entscheiden. Regionalität, Vertrauen, Nachhaltigkeit, Werte – alles das sind neue Möglichkeiten, dem Management, aber auch den Spielern und Trainern neue Anreize zu geben, Anreize, die nachhaltigeres Handeln möglich machen und dem eigenen Tun mehr Sinn geben können. Damit reduzieren Vereine zugleich finanzielle Risiken und stellen sich so stabiler und resilienter gegenüber plötzlichen Schocks und Krisen auf.

Aber auch hier darf man nicht naiv sein: Um sich als Fußball-Business wieder nachhaltiger als Fußball-Kultur aufzustellen, bedarf es übergeordneter Überlegungen. Die Aufmerksamkeitsökonomie hat den Druck auf die Vereine, Präsenz zu zeigen, erhöht. Eine Verringerung des Systemrisikos und eine Veränderung der Branchenmechanismen und diesbezüglicher Anreize für Vereine sind notwendig. Landesbürgschaften für Vereine, um Insolvenzen zu vermeiden, oder die Aushebelung der 50+1-Regel, um an mehr Eigenkapital zu kommen, sind klare Indikationen für anhaltende Fehlanreize und Wettbewerbsverzerrungen, die durch die Krise und nach der Krise noch stärker zutage treten könnten als vorher. Die Corona-Krise hat diese Defizite klar offengelegt. Es ist also an der Zeit, diese zu korrigieren, Zeit für den Fußball, in einem tieferen Sinne systemrelevant zu werden. Fußball ist in diesem Sinne eine Art genossenschaftliche *Purpose Economy*. ←



Prof. Dr. Christoph Breuer ist Universitätsprofessor für Sportmanagement und Vizepräsident der Deutschen Sporthochschule Köln für Planung, Ressourcen und Berufungen. Von 2014 bis 2016 war er Mitglied des Finance and Administration Committee der Weltantidopingagentur (WADA).

Die strukturellen Risiken der Fußball-Bundesliga.

Anmerkungen aus sportökonomischer Sicht

Autor: **Prof. Dr. Christoph Breuer**

Bis vor Kurzem galt die Fußball-Bundesliga noch als ökonomisches Vorzeigemodell mit Wachstumsgarantie. Mit den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie geraten nun aber auch ihre strukturellen Risiken in den Blickpunkt. Sie erschweren nachhaltiges Wirtschaften der Liga. Drei strukturelle Risiken gilt es zu unterscheiden, die (1) auf der Ebene der Liga, (2) der Ebene ihrer Umwelt und (3) auf der Klubebene verortet sind.

Risiko 1: Das ökonomische Design des Wettbewerbs

Ligen weisen ökonomische Besonderheiten auf. Das Produkt wird nicht vom einzelnen Unternehmen bzw. Klub erzeugt, sondern entsteht erst im Zusammenspiel aller. Zugleich ist die Abhängigkeit vom Verhalten der Konkurrenz größer als in der Normalwirtschaft. Denn das sportliche Ergebnis eines Klubs wirkt sich direkt auf die anderen Klubs aus. Die Logik einer Liga bringt es mit sich, dass sich gute Investitionen eines Teams nicht unbedingt auszahlen, sondern nur, wenn sie zugleich besser sind als die der konkurrierenden Teams. Je härter und direkter der Wettbewerb in einer Branche, desto schwieriger ist aber die Rücklagenbildung.

Dies gilt insbesondere dann, wenn vom ökonomischen Design Anreize zur Überinvestition ausgehen. Dies ist in der Fußball-Bundesliga der Fall. Sie hat einen Wettbewerbsmodus gewählt, von dem starke Anreize zur Überinvestition ausgehen: Man spielt in einer offenen Liga mit Auf- und Abstieg. Zweifelsohne werden dadurch zusätzliche Spannungsmomente generiert. Doch kommt man in den nordamerikanischen Major Leagues nicht auf die Idee, von einer »closed league« ohne Auf- und Abstieg auf eine »open league« umzuweichen. Durchlässigkeit erzeugt Volatilität. Die finanzielle Planbarkeit wäre zu gering, das finanzielle Risiko zu groß und der durchschnittliche wirtschaftliche Ertrag würde sinken. Insbesondere Absteiger sind besonderen zusätzlichen finanziellen Risiken ausgesetzt.

Alle Klubs müssen daher hinreichend investieren, um eine reale Chance auf den Klassenerhalt zu haben. Hinreichend bedeutet im Hinblick auf den Kaderwert, möglichst drei Teams hinter sich zu lassen, was aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit eine Investitionsspirale und damit ein sog. Rattenrennen in Gang setzt. **Die Folge ist systemische Überinvestition.**

Rattenrennen und damit Anreize zur systemischen Überinvestition werden aber auch durch andere Elemente in Gang gesetzt, etwa das Rennen um die Meisterschaft. Auch hier sind Mindestinvestitionen erforderlich, die mit der Investitionsbereitschaft der Wettbewerber steigen und sich gegenseitig verstärken. Zugleich ist festgelegt, dass nur ein Team das sportliche Ziel erreichen kann und damit Aussicht auf einen positiven Return on Investment hat.

Hinzu kommt, dass die nationale Liga eingebettet ist in ein System des europäischen Wettbewerbs, das zusätzliche Rattenrennen in der Bundesliga generiert: die Qualifikation für die UEFA Champions League sowie die UEFA Europa League. Und wer in diesen Wettbewerben möglichst weit kommen will, sieht sich mit einem weiteren Rattenrennen konfrontiert. Von einem Hyperwettbewerb zu sprechen, in denen sich die Klubs der Fußball-Bundesliga befinden, ist somit nicht übertrieben. In den nordamerikanischen Major Leagues begnügt man sich mit einem Rattenrennen: dem Rennen um die Meisterschaft. Die Play-offs sind Bestandteil dessen. Die Fußball-Bundesliga kommt dagegen auf drei Rattenrennen zuzüglich der Rattenrennen in den europäischen Wettbewerben. Aus diesem ökonomischen Design resultiert eine deutlich größere Wahrscheinlichkeit von fehlender Rücklagenbildung durch Überinvestition bei gleichzeitig erhöhter finanzieller Volatilität. Designentscheidungen in puncto Liga haben somit Auswirkungen auf die finanzielle Stabilität der Klubs. Sie können allerdings nicht unabhängig von ihrer Umwelt getroffen werden.



Risiko 2: Die kompetitive Wettbewerbsumwelt

Als Unterhaltungsprodukt ist die Fußball-Bundesliga prinzipiell vollkommen substituierbar. Voraussetzung für ihren ökonomischen Erfolg ist die Produktion überdauernder hoher Aufmerksamkeit von Fans und damit Konsumenten. Dies gilt in nationaler, aber auch in globaler Hinsicht und entgegen aller Treueschwüre von Fans. Damit steht die Fußball-Bundesliga in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen Fußball-Ligen und anderen Unterhaltungsprodukten. Daher kann es sich die Liga im Prinzip kaum leisten, Spannungselemente zurückzunehmen und damit den Nutzen für die Konsumenten einzuschränken.

Die Umwelt der Liga ist aber auch im Hinblick auf ihren Beschaffungsmarkt herausfordernd. So operiert die Fußball-Bundesliga in einem extrem globalisierten Arbeitsmarkt. Dies ist von Bedeutung, da Transfers und Gehälter die zentralen Ausgabenpositionen darstellen, die es in volatilen Situationen anzupassen gilt. Dazu kommen Stareffekte im Arbeitsmarkt Fußball: Kleine Unterschiede in der sportlichen Leistung führen zu großen Unterschieden in Preisen und Gehältern. In der Summe führt dies dazu, dass nationale Versuche, Ausgaben für Transfers und Gehälter zu deckeln, effektiv scheitern würden. Eine Liga kann nur dann effektiv Gehaltsobergrenzen einführen, wenn die besten Spieler dann noch immer dort spielen wollen.

Dazu muss die Bundesliga alternative Ligen in Sachen Prestige dominieren. Sie muss aber auch sicherstellen, dass es trotz der Gehaltsobergrenzen keine relevanten Gehaltsvorteile alternativer Ligen gibt. Ist dies nicht gegeben, würde fußballerisches Talent ohne Probleme in andere Arbeitsmärkte abwandern. Spielerberater würden diese Wirkung noch verstärken, weil auch sie von lukrativen Arbeitsmärkten angezogen werden. Dies ist der zentrale Unterschied zu den nordamerikanischen Major Leagues, die mit ihrer Gehaltsobergrenze (»salary cap«) als Vorbild fungieren. Im Fußball könnte gegenwärtig lediglich die englische Premier League halbwegs Erfolg versprechend Gehaltsobergrenzen im Alleingang einführen. Versuche anderer Ligen würden zu einer weiteren Kräfteverschiebung zuungunsten der regulierenden Liga führen.

Dieser Mechanismus gilt im Prinzip für sämtliche Maßnahmen, die die Personalkosten in den Blick nehmen: von der Implementation des Escrow-Systems, nach dem nur ein Teil der Gehälter fix ausgezahlt wird und ein Teil variabel – je nach wirtschaftlichem Erfolg der Liga, bis hin zur Idee, staatliche Covid-19-Kredite für den Profisport über spätere erhöhte Abgaben auf Spielergehälter zu finanzieren. Folglich kann das Thema Ausgaben für Spieler nur im Rahmen einer gemeinsamen Governance der internationalen Topligen wirkungsvoll angegangen werden. Ob dies gelänge, ist allerdings mehr als fraglich. Die finanziell besser ausgestatteten englischen Klubs würden ihren entscheidenden Wettbewerbsvorteil aus der Hand geben.

Risiko 3: Unterschiedlichkeit klubspezifischer Finanzierung

Hinzu kommen hausgemachte Risiken der Klubs. Der Lizenzierungsrahmen lässt den deutschen Klubs Spielräume der Rechtsformwahl, der Kapitalbeschaffung und der strukturierten Finanzierung. In der Normalwirtschaft wäre dies wenig problematisch, in einer Ligenökonomie hat dies unmittelbare Auswirkungen auf den Wettbewerb und die Qualität des Produkts. Schließlich determinieren die finanziellen Möglichkeiten die sportliche Kapazität eines Klubs. Und heterogene finanzielle Möglichkeiten von Klubs beeinflussen über eine stärkere Vorhersagbarkeit des Ausgangs den Spannungsgrad der Liga und damit den Nutzen für die Konsumenten.

Die Finanzierungskapazitäten der Klubs sind aber zu ungleich, um gerade in Krisenzeiten einen ausgeglichenen Wettbewerb zu garantieren. Das Festhalten an der 50 + 1-Regelung suggeriert eine Finanzierungsgerechtigkeit der Klubs, die in der Liga längst nicht mehr gegeben ist. Noch immer können nicht alle Klubs Eigenkapital akquirieren. Der e.V. ist strukturell benachteiligt. Er kann keine Gesellschaftsanteile verkaufen, um sich eine bessere wirtschaftliche Situation zu verschaffen. Konzernstrukturen mit Gewinn- und Verlustabführungsverträgen wie bei Bayer Leverkusen und dem VfL Wolfsburg tragen zwar zur finanziellen Stabilität der Klubs bei. Sie wirken als Volatilitätspuffer in Krisenzeiten und dürften diese Klubs daher vermutlich mit der Krise sportlich weiter nach vorne spülen. Gerade das macht sie aber im Hinblick auf die Chancengleichheit fragwürdig. Es wird mit zu ungleichen Lanzen gekämpft. Auch die Möglichkeiten zur strukturierten Finanzierung und die Ausschöpfung entsprechender Spielräume (wie jüngst die Debt Equity Swaps im Falle von RB Leipzig) liefern einen weiteren Hinweis darauf, dass sich unter der sportromantisch anmutenden Oberfläche von 50 + 1 längst ein Sammelsurium unterschiedlicher Finanzierungsstrukturen entwickelt hat, das sicherlich zum Vorteil einzelner Klubs reicht. Ein reflektierter Blick darauf, ob dies auch dem Gesamtwohl der Liga dient, scheint aber mehr denn je angebracht. ←



Peter Thilo Hasler ist Gründer und Analyst der Sphene Capital GmbH, eines auf die Analyse und Bewertung von Nebenwerten spezialisierten Research-Hauses. Er ist Vorstand und Referent der DVFA sowie Dozent zu Kapitalmarktforschung. Er ist Autor zahlreicher Aufsätze und Bücher zur Unternehmensbewertung und über Unternehmensanleihen.

Was läuft schief in der Finanzierung der Fußball-Bundesliga?

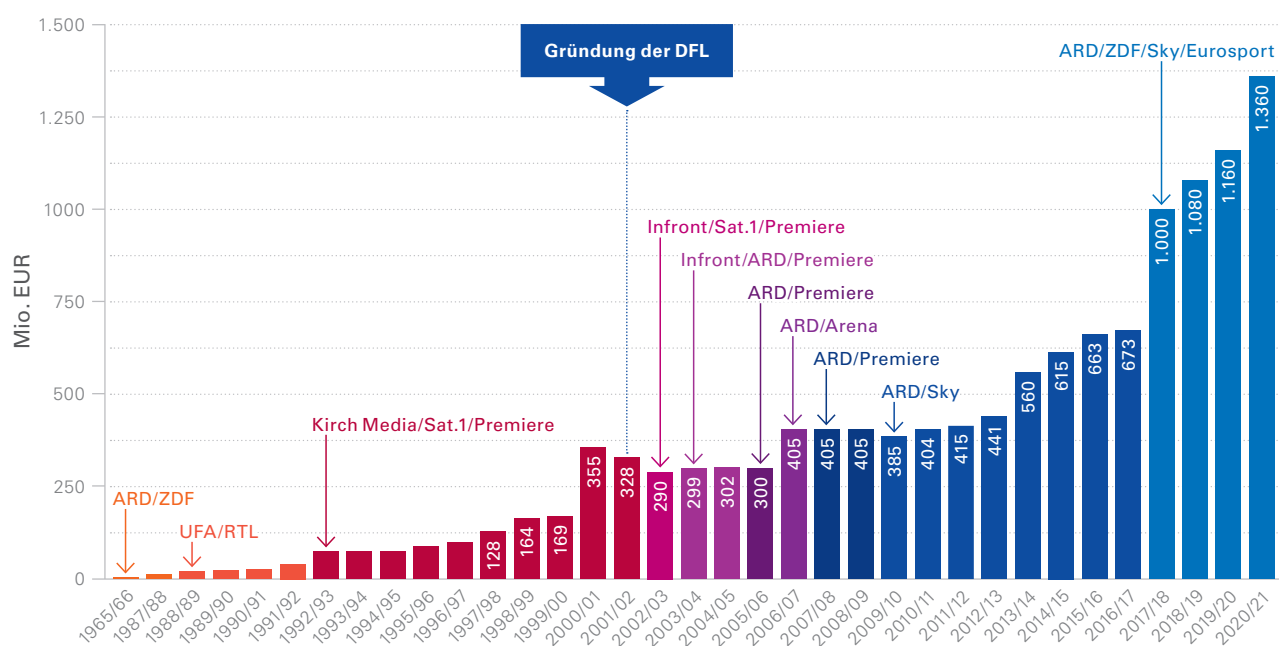
Autor: **Peter Thilo Hasler**

Die Zentralvermarktung der Medienrechte führt für die Erst- und Zweitligisten zu einem optimalen Ergebnis, nicht jedoch für die Vereine der 3. Liga. Überdies ist die Schere zur 3. Liga durch die überproportional steigenden Medieneinnahmen der Bundes- und Zweitligisten in den vergangenen Jahr(zehnt)en dramatisch auseinandergegangen. Wenn ambitionierte Drittligisten sich massiv verschulden müssen, um überhaupt eine Chance auf einen Aufstieg in die 2. Bundesliga zu haben, muss die Einnahmenseite der Drittligisten neu geregelt werden: entweder über eine Einzelvermarktung der Medienrechte oder indem die DFL auch die Drittligisten in der Verwertung ihrer Medienrechte repräsentiert.

Seit ihrer Gründung im Jahr 2001 ist die DFL, die Deutsche Fußball Liga GmbH, zentralverantwortlich für die Vermarktung der Fernsehrechte an der Bundesliga und der 2. Bundesliga. Die Vereine als Sportveranstalter ihrer Heimspiele und »eigentliche« Inhaber der Live- und Zweitverwertungsrechte sowie der nachträglichen Zusammenfassungen lassen sich von der DFL bei den Verhandlungen mit den Fernsehsendern und Rundfunkanstalten vertreten.

Diese Vertretungsfunktion hat die DFL bislang bemerkenswert gut erfüllt: Seit Gründung der DFL konnten die Einnahmen aus werbe- und abonnentenfinanziertem Fernsehen von 328 auf 1.360 Mio. EUR mehr als vervierfacht werden. Im Durchschnitt beliefen sich die jährlichen Steigerungsraten damit auf 7,8 Prozent, womit sich die Bundesliga – berücksichtigt man die nach wie vor geringe Pay-TV-Penetrationsrate in Deutschland – gegenüber der Mehrheit der anderen europäischen Ligen keineswegs verstecken muss.

Abbildung 1: TV-Inlandserlöse der Fußball-Bundesliga, 1965/66–2020/21

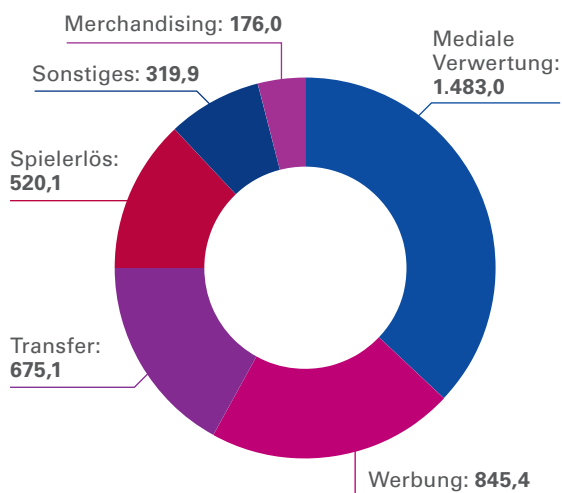


Quelle: DFL, eigene Recherchen

Gleichzeitig sind die Medieneinnahmen wesentlich schneller gewachsen als andere Erlösquellen der Vereine. Ihr Anteil an den Gesamteinnahmen beläuft sich inzwischen auf 36,9 Prozent (2018/19). Mit großem Abstand (vor den Werbeerlösen mit zuletzt 21,0 Prozent) stellen die Pay- und Free-TV-Einnahmen die wichtigste Erlösquelle der deutschen Fußball-Bundesliga-Vereine dar.

Nun könnte man die Frage stellen, weshalb sich die »reichen« Vereine überhaupt auf eine zentrale Vermarktung ihrer Medienrechte einlassen. Sie könnten doch eigene Vermarktungsteams aufbauen und damit für ihre Vereine bessere individuelle Vermarktungsergebnisse erzielen. Kurzfristig wäre diese Strategie vermutlich richtig, kurzfristig könnten einzelne Spitzenklubs tatsächlich von einer dezentralen Individualvermarktung profitieren. Auf lange Sicht jedoch hätte dies eine (noch stärkere) Einseitigkeit des sportlichen Ergebnisses zur Folge, was wiederum die Attraktivität des Wettbewerbs und dessen Vermarktung gefährden würde. Letztlich kann nur durch einen ausreichenden Finanzausgleich unter den Vereinen die sportliche Ausgeglichenheit und damit auch die Attraktivität einer Liga sichergestellt werden.

Abbildung 2: Einnahmen der Fußball-Bundesliga, 2018/19
Angaben in Mio. EUR



Quelle: DFL

Geburtsfehler der DFL

Doch nicht alle sind vom Geldsegen der DFL begünstigt: Ausgeschlossen sind die Vereine der 3. Liga; was durchaus als veritabler Geburtsfehler der DFL bezeichnet werden kann. Zum Zeitpunkt der Gründung der DFL im Jahr 2001 existierte die 3. Liga in Deutschland noch gar nicht. Damals spielten die Vereine in den beiden Oberligen Nord und Süd. Aus der Taufe gehoben wurde die eingleisige 3. Liga erst im Jahr 2006, fünf Jahre nach Gründung der DFL, als der DFB die Neuordnung der Amateurligen und die Gründung einer eingleisigen 3. Liga beschloss.

Hauptziel der Reform war es, eine größere Leistungsdichte für den Unterbau der 2. Bundesliga mit besseren Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten für talentierte Spieler zu schaffen. Überdies sollte eine bessere Vermarktung der dritten Spielklasse erreicht werden.

Zumindest was das zuletzt genannte Ziel anbelangt: Es wurde klar verfehlt. Weil sich die DFL als Zusammenschluss der lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Fußball-Lizenzligen Bundesliga und 2. Bundesliga definiert, sieht sich die DFL für die dritte deutsche Fußball-Spielklasse nicht verantwortlich, sondern überlässt das Feld dem DFB. Was, nebenbei bemerkt, auch der Grund ist, dass die nach Gründung der DFL entstandene 3. Liga auch nicht den naheliegenden Namen »3. Bundesliga« trägt.

Dabei ist die Verantwortlichkeit des DFB – ein gemeinnütziger Verein und Dachverband von 27 deutschen Fußballverbänden mit mehr als 25.000 angeschlossenen Fußballvereinen – für die 3. Liga nicht nur auf die Festlegung der Regularien beschränkt, sondern erstreckt sich insbesondere auch auf die Verwertung der Medienrechte. Der DFB tritt damit als unmittelbarer Vermarktungskonkurrent zur DFL auf. Allerdings mit begrenztem Erfolg: Statt 1,16 Mrd. EUR (Saison 2019/20) bringt die Vermarktung der Fernsehrechte den Drittligisten gerade einmal 16 Mio. EUR ein, etwas mehr als 1 Prozent der DFL-Gelder. Im Vergleich zum Tabellenletzten der 2. Bundesliga, der von der DFL noch mit Verwertungserlösen von etwa 7,5 Mio. EUR pro Jahr bedacht wird, fällt die Vergütung selbst des Spitzenreiters der 3. Liga substanziell geringer aus – obwohl beide Vereine sportlich nur wenig trennt und die Fanbasis von Traditionsvereinen wie dem TSV 1860 München oder dem 1. FC Kaiserslautern sogar deutlich größer ist als die vieler Zweit- und sogar Erstligisten.

Pauschalbetrag statt leistungsgerechter Bezahlung

Verteilt werden die Gelder überdies in Form eines Pauschalbetrags: Jeder der 20 Drittligisten erhält also kaum mehr als 800.000 EUR – die Drittligavertreter des FC Bayern München bleiben im Verteilungs-»Schlüssel« unberücksichtigt. Sportliche Leistung: Sie scheint in der 3. Liga nicht relevant zu sein. Und das, obwohl die Vereine der 3. Liga nicht anders als die Bundesligisten ausschließlich Vollprofis beschäftigen und keine Amateurspieler.

Natürlich könnte man entgegenen, dass die Fußballspiele der 3. Liga vielleicht nicht mehr wert seien und eine Subventionierung der Drittligisten durch die Erst- und Zweitligisten einer Vergemeinschaftung privater



Ansprüche gleichkäme. Doch wurde bei der Begründung der Zentralvermarktung für die Bundesliga und 2. Bundesliga nicht ebendieses Argument entkräftet? Bleibt nicht gerade durch die Zentralvermarktung der DFL die marktwirtschaftliche Belohnung des Besseren ungewürdigt, weil nur so die langfristige Attraktivität der Liga gewährleistet wird? Wenn aber Solidarität als Bestandteil des Wettbewerbs gewollt ist, muss die DFL nicht auch die Vereine der 3. Liga vertreten? Es nicht zu tun, nur weil die 3. Liga zum Zeitpunkt der DFL-Gründung noch nicht existiert hat, wird den professionellen Strukturen der 3. Liga nicht gerecht.

Geringe Verweildauer

Gegründet wurde die 3. Liga, um als Talentschmiede für die Bundesliga und die 2. Bundesliga zu fungieren und um die Leistungsdichte zwischen den Ligen zu verbessern. Doch kann die 3. Liga gerade diese zweite Funktion überhaupt erfüllen? Wenn ja, zu welchen Kosten?

Seit ihrer Gründung zur Saison 2008/09 haben nicht weniger als 57 Vereine in der 3. Liga gespielt. In der Bundesliga waren es im gleichen Zeitraum nur 32 Klubs. Die durchschnittliche Verweildauer in der 3. Liga liegt damit bei etwas mehr als vier Jahren – gegenüber knapp sieben Jahren in der Bundesliga. Dass sich Vereine in der 3. Liga nur kürzer halten können als Bundesligisten in der ersten deutschen Spielklasse, ist auf eine Reihe von Ursachen zurückzuführen. Neben unterschiedlichen Qualifikationen im Management ist aber insbesondere eine Neigung zu Überinvestitionen anzuführen. Was in der sportökonomischen Literatur dadurch erklärt wird, dass Fußballvereine systematisch risikofreudiger investieren als etwa produzierende Unternehmen der »Old Economy«.



Zurückgeführt wird diese übersteigerte Risikofreude darauf, dass sich Fußballvereine nicht wie »normale« Unternehmen verhalten und eine Gewinnmaximierung anstreben, sondern sich als Erfolgsmaximierer positionieren. Würden sich Vereine als Gewinnmaximierer positionieren, würde sich ein Liga-Gleichgewicht dann einstellen, wenn die Vereine nach der Größe ihrer Einnahmepotenziale gerankt werden. Reichere Vereine mit größeren Stadien und einer längeren Tradition hätten in dieser Liga im Gleichgewicht größere sportliche Erfolge. Eine systematische finanzielle Instabilität hätte es in diesem Modell schwer, da dann jeder Verein die Gewinnmaximierung über das Ziel der Erfolgsmaximierung stellen würde. Die nordamerikanischen Football- und Baseball-Profiligen sind hierfür prominente Beispiele.

Fixeinnahmenprogression mit unsicherem Ausgang

Im europäischen Fußball dominiert dagegen das Prinzip der Erfolgsmaximierung. In diesem System investieren die einzelnen Vereine im Durchschnitt mehr in Spieler als dies ein gewinnmaximierender Verein gutheißen würde. Die »Karotte« des Aufstiegs vor Augen, scheut der erfolgsbewusste Fußballmanager riskante Investitionsstrategien schon allein deshalb nicht, weil sportlicher Erfolg zu finanziellen Einnahmesprüngen führt. Eine Fixeinnahmenprogression also – mit unsicherem Ausgang allerdings, denn es ist eine Binsenweisheit, dass man sportlichen Erfolg nicht kaufen kann. Verstärkt wird dieses glücksspielähnliche Moment im sportlichen Wettbewerb, wenn große Einnahmendifferenzen zwischen den Ligen bestehen.

So wie dies im deutschen Fußball der Fall ist: Als Folge der überproportional steigenden Medieneinnahmen durch die DFL für die Bundes- und Zweitligisten hat sich der relative Abstand zu den Drittligisten gerade in der jüngeren Vergangenheit nachgerade dramatisch

vergrößert. Um überhaupt eine Chance auf einen Aufstieg in die 2. Bundesliga zu haben und sich dort, sollte der Aufstieg gelungen sein, auf Dauer festzusetzen, müssen aufstiegsambitionierte Drittligavorstände angesichts der Enge der Leistungsdichte prozentual mehr in den Spielerkader investieren als die Kollegen aus den höheren Spielklassen. Für einen Absteiger in die 3. Liga haben die massiven Mindereinnahmen aus der medialen Verwertung dagegen zur Folge, dass er, um finanziell zu überleben, entweder unmittelbar wiederaufsteigen oder auf eine Größe schrumpfen muss, die zwar das dauerhafte finanzielle Überleben in der 3. Liga ermöglicht, aber für einen Wiederaufstieg kaum genügt. Wem beides nicht gelingt, und Traditionsvereine wie Alemannia Aachen, Wacker Burghausen oder Energie Cottbus sind mahnende Beispiele hierfür, dem droht der weitere Abstieg in eine der fünf Regionalligen.

Auswege aus dem Dilemma

Wenn man davon ausgeht, dass sich das Ausgabenverhalten der Vereinsverantwortlichen nicht regulieren lässt, muss zumindest die Einnahmenseite optimiert werden. Dies könnte erreicht werden, indem die DFL auch die Drittligisten in der Verwertung ihrer Medienrechte repräsentiert und der Verteilungsschlüssel zwischen den drei Ligen neu berechnet wird. Schlechter als jetzt kann es für die Drittligisten kaum werden.

Eine Alternative wäre eine größere Freizügigkeit der Einzelvermarktung, bei der jeder Verein selbst über die mediale Verwertung seiner Heimspiele entscheidet. In diesem Fall könnten die Vereine entsprechend ihrer Popularität und regionalen Lage sowie ihrem Fanpotenzial individuelle Arrangements mit den Fernsehsendern abschließen und die Ergebnisse optimieren. Für diese Variante spricht auch, dass Drittligaufußball nicht deshalb so beliebt ist, weil dort besonders attraktive Spiele zu sehen sind. Wer technische Finesse sehen will, geht in die Allianz Arena oder den Signal Iduna Park. Spannend ist die 3. Liga für den Fan. Faninteressen sind in der 3. Liga, abgesehen von wenigen Regionalderbys, Auf- oder Abstiegskämpfen vereinsbezogen. Gerade die 3. Liga zieht ihre Attraktivität nicht aus der Ausgeglichenheit des Wettbewerbs, sondern aus ihrer unmittelbaren Nähe zu den Fans, Vereinsmitgliedern und angeschlossenen Amateurmanschaften. Damit kann das Argument, dass nur durch eine zentrale Strategie die Vermarktungserfolge einer Liga maximiert werden können, nicht herangezogen werden. Steht die finanzielle Zweiklassengesellschaft zu den oberen beiden Spielklassen nicht zur Disposition, muss zumindest jeder Drittligist in der Lage sein, die eigene Situation zu optimieren. ←

Nachhaltigkeitsmanagement im Profifußball

Autor: **Prof. Dr. Remmer Sassen**



Der Sport bringt Menschen aus unterschiedlichsten Bereichen zusammen. Sportorganisationen nehmen daher eine integrative Aufgabe im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wahr. Auch wenn der Profifußball im Vereinswesen verankert ist, kann ihm sicherlich eher ein unternehmerischer Charakter zugeschrieben werden. Im Unternehmenskontext wird für den Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung der Terminus Corporate Social Responsibility genutzt, welcher wiederum häufig mit Nachhaltigkeit gleichgesetzt wird. Auch jenseits des Sports ist Nachhaltigkeit in aller Munde (z. B. Sustainable Development Goals, Fridays for Future). Bei der Adressierung von Nachhaltigkeitsthemen stehen soziale Themen in Sportorganisationen sicherlich automatisch stärker im Vordergrund. Nachhaltigkeit geht jedoch über soziale Themen hinaus und bezieht auch ökologische Fragen mit ein. Der vorliegende Beitrag geht den Fragen nach, wie die Profifußballvereine mit diesem Themenkomplex umgehen und wie ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement implementiert werden könnte.

Bei einer Durchsicht der Websites der 18 Bundesligisten der Saison 2019/2020 sind bei allen Vereinen zumindest Hinweise auf ein Bekenntnis zur sozialen und/oder ökologischen Verantwortung zu finden. Einige Vereine haben auch entsprechende Strategien oder Leitlinien veröffentlicht und CSR-Verantwortliche mit eigenen Stellen oder Abteilungen eingesetzt. Weiterhin existiert auch seit Kurzem eine CSR-Vollversammlung der Vereine der 1. und 2. Bundesliga, die sich jährlich trifft und gemeinsame Aktivitäten abspricht. Insofern sind im Profifußball grundsätzlich schon diverse nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten festzustellen. Fraglich bleibt jedoch, wie stark die Vereine die Nachhaltigkeitsidee in ihrer Strategie und in ihren operativen Prozessen berücksichtigen und damit ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement betreiben. Sofern koordinierte Aktivitäten existieren, würde es naheliegen, dies in Nachhaltigkeitsberichten transparent gegenüber den Stakeholdern zu dokumentieren. Um einen Einblick in das Aktivitätsniveau des Nachhaltigkeitsmanagements der Vereine zu bekommen, fasst Abbildung 1 die existierenden strukturierten Berichte mit Nachhaltigkeitsbezug der 18 Vereine der 1. Bundesliga der Saison 2019/2020, die als PDF auf den Websites der Vereine verfügbar sind, zusammen. Weitere Informationen, die auf anderen Kanälen (z. B. Website, Social Media) zur Verfügung gestellt werden, bleiben außer Acht. —————→

Abbildung 1: **Übersicht der existierenden Berichte mit Nachhaltigkeitsbezug der 1. Bundesliga, Stand: Saison 2019/2020**

VEREIN	TITEL DES BERICHTS	JAHR
FC Augsburg	–	
1. FC Union Berlin	–	
Hertha BSC	Sozialbericht	2019
Werder Bremen	Nachhaltigkeitsbericht	2015
Borussia Dortmund	Nachhaltigkeitsbericht	2018/19
Fortuna Düsseldorf	Soziale und gesellschaftliche Verantwortung – die Fortuna-DNA in der Praxis	2018/19
Eintracht Frankfurt	–	
SC Freiburg	–	
TSG Hoffenheim	–	
1. FC Köln	–	
RB Leipzig	–	
Bayer 04 Leverkusen	WIR.04. Bericht zur nachhaltigen Entwicklung	2017/18
1. FSV Mainz 05	–	
Borussia Mönchengladbach	–	
FC Bayern München	–	
SC Paderborn 07	–	
FC Schalke 04	–	
VfL Wolfsburg	Gemeinsam bewegen. Der CSR-Fortschrittsbericht des VfL Wolfsburg 2018	2018

Insgesamt zeigt sich, dass lediglich sechs der 18 Bundesligavereine einen Bericht mit Nachhaltigkeitsbezug erstellt haben. Allein schon die Titel der Berichte legen nahe, dass die Vereine unterschiedliche Schwerpunkte im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten legen oder nur eine der Nachhaltigkeitsdimensionen (Sozialbericht) ansprechen. Einige Berichte erscheinen nur einmalig, sodass keine regelmäßige Berichterstattung vorliegt, die die Aktivitäten über die Jahre transparent und vergleichend darstellt. Ein Plan-Ist-Vergleich ist insofern in der Regel bisher nicht möglich. Weiterhin wurden Berichte teils in Anlehnung an die Saison, teils in Anlehnung an das Kalenderjahr erstellt. Im Ergebnis zeigt allein schon der Blick auf die Transparenz im Nachhaltigkeitskontext, dass »Luft nach oben« im Hinblick auf ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Implementation von nachhaltigkeitsbezogenen Strategien und Prozessen im Profifußball besteht.

Neben der Eigenverantwortung der Vereine, entsprechende Strategien und Prozesse im Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagements einzurichten, bestehen auch gesetzliche Regelungen mit Nachhaltigkeitsanforderungen. So sind etwa gemäß § 289b HGB kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von über 20 Mio. EUR bzw. Umsatzerlösen von über 40 Mio. EUR verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung in ihren Lagebericht aufzunehmen, die gemäß § 289c HGB Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung von Menschenrechten sowie Bekämpfung von Korruption beinhalten soll. Auch wenn diese gesetzliche Anforderung nicht alle Bundesligavereine betrifft, besteht doch eine gewisse Ausstrahlungswirkung aufgrund des öffentlichen Interesses an der Bundesliga.

Abschließend stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, ein zielgerichtetes Nachhaltigkeitsmanagement mit geeigneten Strukturen und Prozessen durch die Vereine zu implementieren. Ein mögliches, vergleichsweise einfaches und flexibles Instrument könnte der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE) sein. Abbildung 2 zeigt die strukturelle Aufteilung des DNK in vier Bereiche (Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft) mit insgesamt 20 Kriterien. Für die Kriterien werden wiederum ausgewählte Leistungsindikatoren bereitgestellt, die branchen- und organisationsindividuell angepasst werden können.

Grundsätzlich handelt es sich beim DNK um einen für alle Unternehmensformen geeigneten Transparenzstandard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, der 2010 im Rahmen eines Multi-Stakeholder-DIALOGS entwickelt wurde. Neben der Nachhaltigkeitsberichterstattung kann die Anwendung des DNK weiteren Zielen dienen. Er kann sowohl zur Reflexion der eigenen unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung, zur Strategieentwicklung als auch zur Implementation von Nachhaltigkeit genutzt werden. Der DNK ist insbesondere für Einsteiger gut geeignet und bietet einen niedrigschwelligen Einstieg in strukturierte Nachhaltigkeitsaktivitäten aufgrund seiner Fokussierung auf das Wesentliche. Darüber hinaus ermöglicht der Kodex die Implementierung von Nachhaltigkeit in der Organisation anhand eines anerkannten Standards und kann zur Transparenzherstellung gegenüber Stakeholdern genutzt werden.

Für eine Vereinheitlichung der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Profifußball wäre es sicherlich hilfreich, einen Leitfaden zur Anwendung des Nachhaltigkeitskodex mit den zentralen Themen (z. B. der Umgang mit Flugreisen, die Mobilität der Fans oder das Abfallkonzept im Stadion) für diesen Sektor zu entwickeln. ←

Abbildung 2: **Struktur des DNK**

NACHHALTIGKEITSKONZEPT		NACHHALTIGKEITSASPEKTE	
Strategie Kriterien 1–4	Prozessmanagement Kriterien 5–10	Umwelt Kriterien 11–13	Gesellschaft Kriterien 14–20
• strategische Analyse und Maßnahmen • Wesentlichkeit • Ziele • Tiefe der Wertschöpfungskette	• Verantwortung • Regeln und Prozesse • Kontrolle • Anreizsysteme • Beteiligung von Anspruchsgruppen • Innovations- und Produktmanagement	• Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen • Ressourcenmanagement • klimarelevante Emissionen	• Arbeitnehmerrechte • Chancengerechtigkeit • Qualifizierung • Menschenrechte • Gemeinwesen • politische Einflussnahme • gesetzes-/richtlinienkonformes Verhalten



Prof. Dr. habil. Stefan Prigge ist Professor an der HSBA Hamburg School of Business Administration und Gründungsmitglied des Sports Governance e.V. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Governance und Finanzierung, in denen er insbesondere über Familienunternehmen und Profifußball arbeitet.

Widerstandskraft der Bundesligisten stärken: Eigenkapitalbasis verbessern, Finanzbeteiligung von Mitgliedern und Fans ermöglichen, Vereinslogik stärken

Autor: Prof. Dr. habil. Stefan Prigge

Viele waren überrascht, dass der Profifußball mit zu den ersten Branchen gehörte, die über große finanzielle Schwierigkeiten berichteten. Um die Widerstandskraft der Bundesligisten zu verstärken, könnte die DFL ihr Lizenzierungsverfahren modifizieren. Bislang stellt es ganz zuvorderst auf die Liquidität ab. Für die DFL böte es sich an, dem Eigenkapital ein stärkeres Gewicht im Lizenzierungsverfahren einzuräumen, z. B. durch eine Mindesteigenkapitalquote. Natürlich müsste eine solche Regulierung schrittweise eingeführt werden, wie es z. B. auch bei den Änderungen im Bankensektor nach der Finanzkrise 2008 geschehen ist.

Allerdings würde eine am Eigenkapital anknüpfende Regulierung in zweierlei Hinsicht die Rechtsform des e.V. diskriminieren: 1) Eigenkapital im e.V. ist rechtlich sehr schwierig, sowohl die externe Hinzuführung als auch das Einbehalten von Gewinnen. 2) Ist die Profifußballabteilung in eine Kapitalgesellschaft ohne vereinsfremden Gesellschafter ausgegliedert, steht die Rechtsform der Eigenkapitalbildung zwar nicht mehr im Weg, aber es eröffnet sich die Frage: Woher soll das Eigenkapital kommen? Die interne Eigenkapitalbildung durch einbehaltene Gewinne hängt vom Geschäftserfolg ab und ist deshalb unsicher. Gäbe es eine Eigenkapitalvorgabe durch die DFL, könnte immer wieder Druck aufkommen, vereinsfremde Gesellschafter aufnehmen zu müssen, um die Eigenkapitalquote einzuhalten. **Fazit: Eine Eigenkapitalquote brächte den e.V. in Schwierigkeiten.**

Der e.V. ist das Symbol für die deutsche Fußballtradition. Fußball ist ein Vereinssport (Sport ist im Verein am schönsten), Mitglieder- und Anhängerpartizipation sind wichtig. Wenn schon die Ausgliederung der Profifußballabteilung nicht zu vermeiden ist, versuchen Mitglieder und Fans oftmals, zumindest vereinsfremde Gesellschafter zu verhindern.

Ist damit der Vorschlag nach einer wirksamen Eigenkapitalregel in der Lizenzierung schon vom Tisch, weil er gegen den e.V. diskriminiert? Im ersten Reflex, ja, weil er die »heilige Kuh« e.V. angeht. Tritt man aber einen Schritt zurück, kann man erkennen, dass dieser Vorschlag die Idee, die der e.V. repräsentiert, sogar wieder in die Offensive bringen könnte. —————>

Den Verfechtern des e.V. geht es eigentlich nicht um den e.V. als solchen, sondern um das, wofür er steht. Um das näher zu erläutern, ist der Rückgriff auf das wissenschaftliche Konzept der institutionellen Logiken nützlich.¹ »Institutionelle Logiken liefern Ursymbole, Metaphern und Kategorien, die den Erfahrungen und der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder Bedeutung und Wert verleihen.«² Nach Gammelsæter und Walters wirken auf den europäischen Fußball vier institutionelle Logiken, nämlich Sport, (lokale) Gemeinde, Markt und Staat. Für die Zwecke dieses kurzen Aufsatzes kann auf die Logik Staat verzichtet und können die Logiken Sport und Gemeinde zur Sportvereinslogik zusammengefasst werden.

Die **Marktlogik** steht für die Kommerzialisierung des Fußballs. DFL-Geschäftsführer Seifert brachte sie auf den Punkt, als er im März 2020 sagte: »Ja, wir müssen jetzt zugeben: Wir stellen ein Produkt her.«³ Die **Vereinslogik** sieht den Verein als Organisation, deren Zweck darin besteht, das Treiben von Sport zu ermöglichen. Der Verein basiert auf Mitgliedschaft, jedes Mitglied hat eine Stimme. Im Verein sind Breiten- und Spitzensport vereint. Hinzu kommt bei vielen Mitgliedern ein **starker lokaler Bezug**, wie auch der Vereinssport in die lokale Gemeinde wirkt. Mitglieder und andere Fans haben eine teilweise sehr starke emotionale Bindung an den Verein und dessen Tradition.

Marktlogik und Vereinslogik stehen oft in gewissem Konflikt zueinander. Aber es geht nicht um ein Entweder-oder, denn die Teilnahme am Profifußball setzt eine gewisse Mindestakzeptanz der Marktlogik voraus. Auch der unkommerziellste Bundesligist ist an der Herstellung des »Produkts« beteiligt und muss einen Geschäftsbetrieb von mindestens KMU-Größe organisieren. Die Frage ist vielmehr, wie groß die Zugeständnisse an die Marktlogik sind, z. B. beim Stadionnamen. Der e.V. und auch die ausgegliederte Profiabteilung ohne vereinsfremden Gesellschafter operieren zwangsläufig innerhalb der Marktlogik des Profifußballs, aber die Mitglieder haben eine starke Position, hier Grenzen zu setzen. Die Aufnahme vereinsfremder Gesellschafter schwächt die Mitglieder. Angesichts der realen Beispiele von vereinsfremden Gesellschaftern sind die Vorbehalte der Mitglieder und Fans gegen vereinsfremde Gesellschafter und gegen eine Ausgliederung als Vorstufe zu deren Aufnahme verständlich.

Diese kurze Skizze zeigt aber auch bereits, dass **die Vereinslogik in einer defensiven Position** ist, die im Laufe der Jahre immer schwächer geworden zu sein scheint. Die **Marktlogik wurde angesichts der Summen, die in den Fußball fließen, immer mächtiger**. Geld ist ein entscheidender Faktor, ob es einem gefällt oder nicht. Das gilt gerade auch für den Positionswettbewerb, der den Fußball charakterisiert. Je mehr die Zahl der e.V.s schrumpft, desto schwächer die Position der verbleibenden e.V.s. Denn sie haben den strukturellen Nachteil, kein externes Eigenkapital aufnehmen zu können. Das galt schon vor Corona und nun eventuell noch stärker, weil Einnahmeausfälle aufzufangen sind. Eine Mindesteigenkapitalquote würde in dieselbe Richtung wirken.

Damit zurück zum Kernpunkt des Arguments: Der Widerstand gegen die Ausgliederung ist deshalb so stark, weil dadurch die Möglichkeit geschaffen wird, vereinsfremde Gesellschafter aufzunehmen, was die Vereinslogik schwächt. Aber wird sie wirklich geschwächt? Nicht zwangsläufig. Denn warum sollten nicht Mitglieder und Fans und damit Vertreter der Vereinslogik Gesellschafter werden?

Dazu ergeben sich zwei Fragen: 1) Wären Mitglieder und Fans denn überhaupt bereit, Geld zu geben? Schließlich würden sie die Vereinslogik stärken, indem sie in gewisser Weise kommerziell handelten. Dieser Grundwiderspruch besteht auch jetzt schon und wird auch von den starken Kritikern der Marktlogik unter den Fans ausgehalten. Und es gibt bereits genügend Beispiele, dass Mitglieder und Fans ihren Verein mit Geld stärken. Einige Profiklubs, darunter e.V.s, haben **Fananleihen** ausgegeben.⁴ Anhänger des 1. FC Nürnberg, ein e.V., gaben mehr als 400.000 EUR für den Stadionnamen Max-Morlock-Stadion.⁵ Der FC St. Pauli, ein e.V. mit besonders marktkritischen Anhängern, hatte zumindest bis 2019 weit fortgeschrittene Planungen für ein **Genossenschaftsmodell**. Darüber könnten sich Anhänger am Stadion beteiligen. Das Finanzierungsvolumen könnte ein zweistelliges Millionenvolumen erreichen.⁶

4 Huth, Gros und Kühn, in: Corporate Finance 2014, S. 7; Weimar und Fox, in: Corporate Finance 2012, S. 181

5 Huth, in: German Journal of Exercise and Sport Research 2018, S. 293

6 Prigge, in: FS Hopt (im Erscheinen)

1 M. w. N. zum Folgenden Gammelsæter und Walters, in: Shilbury und Ferkins (Hrsg.), Routledge Handbook of Sport Governance (2019), S. 150

2 Gammelsæter und Walters (Fn. 1), S. 156

3 Kicker, Wenn die Sätze sitzen: Christian Seifert im Porträt, 22.4.2020



2) Es gibt also belastbare Anzeichen, dass Mitglieder und Fans tatsächlich bereit wären, Geld in ihren Verein zu geben. **Die Anschlussfrage ist dann: In welcher Form soll die Beteiligung erfolgen?** An dieser Stelle kann keine konkrete Form benannt werden. Allerdings ist der Autor dieses Beitrags zuversichtlich, dass die Juristen findig genug sein werden, aus den bestehenden rechtlichen Optionen entsprechende Konstruktionen zu entwickeln. Daneben könnten auch neue rechtliche Konstrukte entwickelt werden, möglicherweise inspiriert durch den Blick ins Ausland, z. B. nach Großbritannien, wo es mit den Supporters Trusts ein Format für die gemeinsame Beteiligung von Fans am Eigenkapital ihres Klubs gibt,⁷ oder nach Frankreich, wo es eine spezielle Rechtsform für Profifußballklubs gibt, die SASP (Société Anonyme Sportive Professionnelle).⁸ Im Grunde genommen ist es höchst erstaunlich, dass bislang noch keine Initiativen in diese Richtung bekannt geworden sind, denn die Mitglieder und Fans sind erkennbar zahlungsbereit. Bisher richten sich Eigenkapitalbeteiligungsmöglichkeiten an der ausgegliederten Fußballabteilung immer an vermögende Anleger, wenn man von den beiden börsennotierten deutschen Fußballklubs absieht. Aber die Börsennotiz zusammen mit all den Pflichten, die damit verbunden sind, steht in sehr starkem Konflikt mit der Vereinslogik. Dagegen würde ein Vehikel, das die Eigenkapitalbeteiligung mit kleineren Beträgen erlaubt, die Vereinslogik stärken, obwohl sie die Ausgliederung aus dem e.V. bedingt. Denn anders als bei Fananleihen oder Crowdfunding für den Stadionnamen würden sich die Mitglieder und Fans hier durch die Stimmrechte Einfluss verschaffen. Das stärkt ihre Position unmittelbar und auch perspektivisch. Denn eine Beteiligung

von Fans und Mitgliedern signalisiert potenziellen vereinsfremden (Groß-)Anlegern klar, dass sie in einen Klub mit **starker Vereinslogik** investieren würden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass mit diesem Doppelvorschlag, von Bundesligisten eine Mindesteigenkapitalquote zu verlangen und Eigenkapitalbeteiligung an den Klubs mit kleineren Beträgen durch Mitglieder und Fans zu ermöglichen, zwei Hauptziele erreicht werden:

1) Die Krisenfestigkeit der Bundesligisten nimmt zu, weil sie mehr Eigenkapital haben.

2) Die Vereinslogik könnte wieder in die Offensive kommen, wenn sie sich vom e.V. löst und neue Beteiligungslösungen aktiv mitgestaltet.

Das gilt unabhängig davon, ob die DFL-Regulierung in Zukunft an das Eigenkapital anknüpfen wird oder nicht. Der hier gemachte Vorschlag zeigt auch einen Weg für die Initiative »Unser Fußball« (www.unserfussball.jetzt) auf, die im Sommer 2020 eine viel beachtete Unterschriftenaktion durchgeführt hat. Als eindeutige Vertreterin der Vereinslogik fordert sie interessanterweise u. a. die »Bildung von Rücklagen«. Die hier vorgetragene Anregung, Vehikel für die finanzielle Beteiligung von Mitgliedern und Fans zu entwickeln, geht genau in diese Richtung. Schließlich hätte der Vorschlag noch den Nebeneffekt, dass die häufig vermutete Rechtsformverfehlung von Bundesligisten in der Rechtsform des e.V.⁹ der Geschichte angehören würde. ←

7 Porter, *Supporter Ownership in English Football* (2019), Springer International Publishing

8 Senaux, in: Senaux und Gammelsæter (Hrsg.), *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe* (2011), S. 123

9 Dazu z. B. schon Hopt im Jahre 1991. Hopt, in: *Betriebs-Berater* 1991, S. 778





Nach der Krise ist vor der Krise – was müssen Vorstand und Aufsichtsrat eines Bundesligisten bei Transferentscheidungen beachten?

Autoren: **Ulrich Reers** und **Dr. Sebastian Beyer, LL.M. (Auckland)**

Die Corona-Pandemie ging auch am deutschen Profifußball nicht spurlos vorüber: Die rund zweimonatige Zeit ohne rollenden Ball erlaubte – besser: erzwang – einen Blick auf die Finanzierungsstrukturen und die wirtschaftlichen Verhältnisse im Profifußball. Damit rückten auch die teilweise exorbitant wirkenden Ablösesummen und Spielergehälter wieder einmal in den Fokus. Gerade Transferentscheidungen können erhebliche finanzielle Belastungen, aber auch Erträge bedeuten. Daher sollten sich die Vorstände und Aufsichtsräte der 22 Kapitalgesellschaften, die in der Saison 2019/2020 die Mehrheit der Bundesligaklubs stellen, nach den vergangenen Wochen die Natur dieser Entscheidungen als Ausprägung unternehmerischen Handelns und die einschlägigen rechtlichen Aspekte vergegenwärtigen.

»Kaufen!« – »Verkaufen!«: Das bislang eher von den Kapitalmärkten bekannte Begriffspaar hat längst im Profifußball Einzug gehalten. Auch die Transfersummen erreichten aus M&A-Transaktionen gewohnte Dimensionen – so etwa beim 222 Mio. EUR teuren Wechsel von Neymar vom FC Barcelona zu Paris St. Germain. Obwohl jedenfalls die Kapitalgesellschaften unter den Bundesligisten als Wirtschaftsunternehmen verfasst sind, wurde dem Rechtsrahmen der jeweiligen Entscheidungen meist keine große Aufmerksamkeit zuteil. Für Fritz Keller, Präsident des DFB, lag die Ursache der wirtschaftlichen Probleme in der Corona-Krise darin, dass die meisten Klubs »zu kurz« dächten. Er warf ihnen mangelhafte Rücklagenbildung vor. Wer sind also die oft zitierten *Verantwortlichen*? Worauf müssen sie nach deutschem Recht achten? Und welche Rolle spielt Corona?



Ulrich Reers ist Rechtsanwalt und Partner im Frankfurter Büro von Taylor Wessing; **Dr. Sebastian Beyer, LL.M. (Auckland)**, ist Rechtsanwalt und Salary Partner in den Düsseldorfer und Frankfurter Büros von Taylor Wessing. Sie beraten insbesondere börsennotierte und kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Finanzinstitute in allen Fragen des Aktien- und Kapitalmarktrechts.

Business Judgement Rule bei Transferentscheidungen

Jeder Bundesligist in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft verfügt über ein Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan, seien es der Vorstand bei der AG, die Geschäftsführer bei der GmbH oder bei der KGaA die Komplementär-GmbH bzw. ihre Geschäftsführung. Transferentscheidungen obliegen – jedenfalls rechtlich gesehen – primär dem Geschäftsführungsorgan. Es unterliegt bei seinen Entscheidungen der sog. *Business Judgement Rule*, die im Aktiengesetz ausdrücklich normiert ist, bei den anderen Rechtsformen aber ebenso gilt. Hiernach besteht ein Ermessen, soweit der Entscheidungsträger »bei einer unternehmerischen (Prognose-)Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln«. Bei Spielerwechseln ist stets eine solche unternehmerische Entscheidung zu treffen, da Transferentscheidungen immer darauf fußen, die künftige Leistungsentwicklung eines Spielers einzuschätzen, die wiederum Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens »Fußballklub« hat.

Im Hinblick auf die angemessene Informationsgrundlage ist üblich und geboten, dass sich die Geschäftsführung mit weiteren Stellen – insbesondere dem Trainer, der Scouting-Abteilung und den Sportdirektoren – abstimmt, um sportliche Aspekte angemessen zu berücksichtigen. Man kann hierbei auch von einer »Due Diligence« sprechen, die die Geschäftsführung allerdings nicht persönlich vornehmen muss. Sie sollte aber für die Prüfung von Neuzugängen einen angemessenen Sichtungs- und Entscheidungsprozess etabliert und geprüft haben, wie sich die Gesamtkosten des Transfers (Gehalt zuzüglich Ablösesumme, Beraterhonorare, Ausbildungsentschädigungen etc.) zum Gesamtbudget des Klubs verhalten.

Wirtschaftliche Vernunft vs. sportlicher Erfolg?

Durch die Corona-Krise sollen den Bundesligisten laut »Kicker« etwa 150 Mio. EUR an Fernsehgeldern entgehen. Für die Zugpferde unter den Klubs mag diese Einbuße hinnehmbar sein, für kleinere Bundesligisten und die Klubs der unteren Ligen können die Corona-Effekte wesentlich schmerzhafter sein. So gab etwa der Karlsruher SC wegen der verordneten »Geisterspiele« vor leeren Rängen erwartete Einnahmeverluste in Höhe von insgesamt bis zu 2,5 Mio. EUR bekannt. Diese und ähnliche »Corona-Effekte« können bei der Bewertung

von Transfers zu berücksichtigen sein, denn die Sicherung der Zahlungs- und Lizenzfähigkeit ist vorrangig zu berücksichtigen. Dies gilt nicht nur bei »Käufen«: Auch kann ein erhöhter Finanzbedarf den Ausschlag für die Entscheidung geben, sich von einem Spieler zu trennen, wenn mit der Ablösesumme und dem eingesparten Gehalt kurzfristig »Löcher gestopft« werden können (oder müssen).

Der Aufsichtsrat eines Klubs ist zwar bei Spielertransfers häufig nicht »hautnah« dabei. Doch auch die permanente Pflicht, die Geschäftsführung kritisch zu überwachen, ist insbesondere in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten wie diesen erhöht. Jedes Mitglied des Gremiums wird dieser Aufgabe nur gerecht, wenn es bei anstehenden Spielertransfers in Anbetracht der finanziell erheblichen Auswirkungen auch die Folgen von Corona im Blick behält. Eine Unabhängigkeit in unternehmerischen Entscheidungen, wie sie noch in Aussagen wie »Ich als Verein musste handeln« (Hans »Jean« Löring) zum Ausdruck kamen, sollte jedenfalls der Vergangenheit angehören.

Corona als faktischer Salary Cap?

Zahlreiche Beobachter sagen deutlich geringere Transfersummen und Spielergehälter voraus als »vor Corona«. So ging etwa Uli Hoeneß davon aus, dass der FC Bayern Leroy Sané nun deutlich günstiger verpflichten könne, und die kolportierte Ablösesumme von unter 50 Mio. EUR für den mittlerweile vollzogenen Transfer scheint diese Annahme zu bestätigen. Schalke 04 führt offenbar gar eine Obergrenze für Spielergehälter ein. Es darf jedoch bezweifelt werden, dass Corona einen nachhaltigen Abwehrriegel für hohe Summen im Profifußball darstellt. Wahrscheinlicher ist, dass die Unterschiede in der Finanzkraft von Fußballunternehmen weiter zunehmen werden. Entscheidungsträger müssen daher die wirtschaftlichen Aspekte und die aktuellen Unsicherheiten im Rahmen ihrer Entscheidung besonders berücksichtigen. »I hope we have a little bit lucky« (Lothar Matthäus) sollte daher weder Ausgangs- noch Endpunkt der Prüfung sein. ◀

Der deutsche Profifußball muss den Sport wieder an die Spitze setzen und braucht ein »wirtschaftliches Hygienekonzept«

Interview mit **Oke Göttlich**

ACI: Ist Fußball Geschäft oder Emotion? Agieren hier Sportvereine oder Wirtschaftsunternehmen?

Oke Göttlich: Fußball ist Sport, Gesellschaft, Fan, Kultur und Wirtschaft – und zwar in einem Dreiecksverhältnis. Die Kernfrage ist, wie man dieses Dreiecksverhältnis austariert; wie der Fußball von den 36 Profifußballvereinen in Zusammenarbeit mit dem DFB und Tausenden Amateurvereinen zusammengedacht wird.

Meines Erachtens müssen wir dieses Dreieck wieder neu justieren, sodass der Sport an der Spitze steht; denn dieser ist das Faszinosum, das Menschen partizipieren lässt – sei es in den Stadien oder an den Übertragungsbildschirmen.

Dann kommt das soziokulturelle und gesellschaftliche Element. Nur über Verantwortung und Vorbildfunktion hat der Leistungssport seine Berechtigung, gewisse Themen anzuschließen und als Plattform zu agieren. Es ist ein absolut integraler Bestandteil. Dazu kommt: Ganze Familien/Generationen sind geprägt von der Verbindung zu ihrem Verein – diese Verbindung entsteht nicht ausschließlich durch die größten Fußballstars. Die Gleichung: Stars = Wettbewerb = Einnahme und Wirtschaftlichkeit ist für mich hinterfragbar.

Der wirtschaftlich-finanzielle Aspekt ist natürlich wichtig, sollte aber nicht das größte Gewicht haben, so wie es fälschlicherweise in den letzten zehn Jahren der Fall war. Hierbei kommen zum einen Sport und gesellschaftlicher Aspekt zu kurz, zum anderen hat das ständige »Höher, Schneller, Weiter« des wirtschaftlichen Elements auch zur aktuellen Finanzkrise beigetragen.

Der FC St. Pauli ist partizipatorisch und demokratisch mitgliedergeführt und würde sich sehr dafür einsetzen, dass das Dreieck anders justiert wird.

Wirtschaftlichkeit und Finanzierung

Soziokulturelle und gesellschaftliche Funktion



Sport

IST

SOLL

Sport

Soziokulturelle und gesellschaftliche Funktion



Wirtschaftlichkeit und Finanzierung

Oke Göttlich ist Präsident des FC St. Pauli von 1910 e.V. und Mitglied im Präsidium des DFL Deutsche Fußball Liga e.V. Darüber hinaus ist Oke Göttlich Gründer und langjähriger Unternehmer im Bereich der Musikproduktion und des digitalen Musikvertriebs.



Foto: © FC St. Pauli



Foto: © Sirio Carnevalino/Shutterstock.com

Die Covid-19-Krise hat dem professionellen Fußball wirtschaftliche und moralische Grenzen aufgezeigt, welche bisher in keinem Risikobericht zu finden waren. Wird nach dieser Saison ein Umdenken einsetzen, was gute Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften angeht?

Meines Erachtens ist ein Neujustieren unbedingt erforderlich! DFB UND DFL statt der Deutsche Fußball Verband müssen Rahmenbedingungen gestalten, damit die Vereine im Dreieck »Fußball – Gesellschaft – Wirtschaft« sinnvoll agieren können. Hierzu sollten DFB und DFL sich selbst Vorschriften geben, die sowohl die Fremd- als auch die Eigenkapitalströme steuern.

Aktuell muss sich der DFL-betriebene deutsche Profifußball die Frage stellen, welche Prozesse in den letzten zehn Jahren vorangetrieben wurden, die dazu geführt haben, dass viele Standorte und Vereine über ihre Verhältnisse investiert haben und an dem sog. Rattenrennen teilgenommen haben; nahe an dem gearbeitet haben, was finanziell leistbar ist, und die gerade in der Krise wirtschaftliche Risiken offensichtlich werden lassen. Jeder, der sich diese Frage nicht stellt, handelt nicht verantwortungsbewusst. Man konnte diese Situation so nicht ahnen, aber man könnte sie unter wirtschaftlich vernünftigem Handeln einigermaßen kompensieren.

Dies beinhaltet sehr viele Themen und Fragestellungen, die sich auch viele Unternehmen außerhalb des Sports, große Konzerne wie kleinere Mittelständler etc., stellen müssen:

Konzentriert man sich noch auf sein Kerngeschäft oder verliert man den Fokus wegen eines zweiten Geschäftsmodells (z.B. des Finanzmarkts – auf der immer weiteren Suche nach neuen Geldquellen)? Unter welchen Zielen und persönlichen Voraussetzungen arbeiten Manager bei ihren jeweiligen Arbeit-

gebern? Nach welchen Ergebnissen werden sie bewertet? Jemand, der nach Quartalszahlen und TV-Erlöskennziffern agiert, ist von dem Ergebnis in diesem Bereich getrieben; aber nicht vom Erreichen des nachhaltigen Wirtschaftens.

Leider sind wohl zwei alte Leitsätze abhandengekommen:

1. »Man kann nur das ausgeben, was man einnimmt.«
2. »Gib jeden Euro aus, als wäre es dein eigener.«

Abhandengekommen, weil einige Manager, egal ob Sportmanager oder Vorstandsvorsitzende in Unternehmen, scheinbar unter der Prämisse agieren, dass sie ohnehin nach zwei Jahren nicht mehr da sind.

Geschäftsmodelle und Organisationsformen: Wer ist ausschlaggebend für die Strategie der Fußballklubs?

Für die Strategie der Fußballklubs ausschlaggebend sind mannigfache Stakeholder: Fans, Medien, Journalisten, Funktionäre, Anwälte, Politiker, Agenturen, Berater, Manager, Trainer – und die Profis selbst. Jeder trägt seinen Teil bei, denn wir bewegen uns in einem höchst lobbyistischen Bereich. Alle Themen, die teils auch nur an der Oberfläche anklingen, werden genutzt, um damit auch die politische Meinungsbildung zu beeinflussen und eine bestimmte Richtung vorzugeben.

Ich persönlich wünsche mir sehr dringend eine unabhängige, sachlich kompetente Prüfung sämtlicher Themenkomplexe innerhalb der DFL und unter Einbeziehung des DFB. Wir sollten uns durch Expertisen leiten lassen, so wie wir übrigens auch in dieser Krise die Ingangsetzung des Spielbetriebs gemanagt haben: durch Berücksichtigung des Rats von Experten: Virologen, Politikern etc. —————>

Wer es schafft, in so kurzer Zeit ein Hygienekonzept auf die Beine zu stellen und den Re-Start der Bundesliga zu ermöglichen, der schafft es auch, ein wirtschaftliches Hygienekonzept zu erarbeiten!

Dieses wirtschaftliche Hygienekonzept muss die wirkliche Überprüfung sämtlicher Einnahme- und Ausgabenthemen beinhalten. Erst dann nähert man sich dem Themenkomplex: Welche Rechtsform, welches Organisationskonzept, welche Differenzierungsformen sind relevant?

»Die Integrität des sportlichen Wettbewerbs«

Ein wesentlicher, in der Satzung verankerter Zweck des DFB ist, »die Integrität des sportlichen Wettbewerbs zu gewährleisten und hierzu alle notwendigen wettbewerbssichernden Maßnahmen zu treffen [...]«.¹ Der integre Spielbetrieb beinhaltet natürlich auch einen wirtschaftlich fairen und integren Spielbetrieb – der aber nachweislich nicht gegeben ist und deshalb diskutiert werden muss. Es ist die Kernaufgabe des Verbands, Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Hierzu muss analysiert werden: War es richtig, gewisse Modelle zuzulassen? Welcher finanzielle Vorteil ergab sich nachweislich daraus in den letzten Jahren? War ein solcher Vorteil ungleich zu anderen, müsste analysiert werden, wie man dies als Verband ausgleichen und fair gestalten kann.

Wir haben einen Etatunterschied in der 1. Bundesliga von etwa 1.000 Prozent zwischen dem 1. und dem 18. Ligamitglied, wenn man sämtliche Einnahmefaktoren aus der TV- bzw. europäischen Wettbewerbsteilnahme betrachtet. Sogar im kapitalistischsten Sportmarkt der Welt, dem der USA, beträgt der Unterschied maximal 37 Prozent in den drei Profiligen!

Wenn der Tabellenzweite keine Chance mehr auf den Meistertitel oder kein Aufsteiger langfristig die Chance hat, die Liga zu halten, weil die wirtschaftliche Kluft zu groß wurde, ist dies eine Kapitulation vor dem System! Dies führt aber unter Umständen zu der Argumentation, noch viel mehr Geld in das obere Drittel der Liga zu verschieben! Und damit genau dazu, NICHT den Sport und den integren Spielbetrieb an oberste Stelle zu setzen. Deshalb ist eine Überprüfung sämtlicher Maßnahmen für einen integren Wettbewerb dringend angeraten. Und zwar nicht nur aus Gründen der Glaubwürdigkeit, sondern auch für die Erhaltung des Wirtschaftsbetriebs. Denn wenn sich immer mehr Fans



Foto: © Silvio Carnevalino/Shutterstock.com

vom Fußball abwenden, bedeutet das auch: weniger Einnahmen aus TV-Rechten, Sponsoring, Tickets, Merchandise etc.

Durch zwei wesentliche Maßnahmen kann das Rattenrennen zumindest gesteuert werden:

1. Steuerung der Einnahmenseite: Die Verteilung von TV-Geldern und Werbeeinnahmen auf die verschiedenen Ligamitglieder muss in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Natürlich sind einige Standorte wirtschaftlich attraktiver als andere und werden deshalb anders berücksichtigt – aber das Verhältnis sollte ein nachvollziehbares sein und ein Maximalbetrag nicht überschritten werden.

Nachweislich schießt Geld am Ende doch Tore! Das heißt: Die ungleiche Verteilung finanzieller Mittel begrenzt den sportlichen Wettbewerb und zementiert die Ligazugehörigkeit. Und das wird im Rückblick noch viel deutlicher: In den 1990er-Jahren haben die Bayern für die Meisterschaft im Schnitt 70 Punkte erzielt; in den Nullerjahren 72 Punkte; aber in den 2010er-Jahren – also den zehn Jahren, von denen ich hier spreche – im Durchschnitt 80 Punkte Meisterschaftslevel. Diese sind maßgeblich durch die Wirtschaftskraft beeinflusst. Das ist kein deutsches Phänomen, dies gibt es genauso in anderen europäischen Ligen. Aber in den nordamerikanischen Ligen hatte man in den vergangenen zehn Jahren in den drei großen Ligen im Schnitt sieben unterschiedliche Meister.

Man sollte nicht das nordamerikanische System nachahmen und damit künstlich kreieren, dass es immer verschiedene Meister gibt. Das wäre genauso falsch wie unser System, mit dem wir kreiern haben, dass es seit Jahren immer nur einen Meister gibt.

Aber: Es muss zumindest wieder Spaß machen, zu einem Fußballspiel zu gehen, bei dem nicht von vornherein klar ist, wer gewinnt.

¹ Gemäß Satzung des DFB, § 4 »Zweck und Aufgabe«. Online abrufbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/216691-02_Satzung.pdf



Foto: © nitpicker/Shutterstock.com

2. Steuerung der Ausgabenseite: Obergrenzen für Budgetcluster, für Spieler und Berater; wobei der Salary Cap nicht das Gehalt des Einzelnen begrenzen soll, sondern Budgetcluster festgelegt werden sollten.

Wären Gehaltssysteme aus anderen Märkten ein Vorbild? Zum Beispiel das Escrow-System der NHL, wo eine Hälfte Grundgehälter und eine Hälfte erfolgsabhängige Gehälter gezahlt werden; oder die Einführung von Obergrenzen für Gehälter, Beraterprovisionen, einem Draft wie in der NBA?

Wir fühlen uns sehr wohl in einem europäischen, speziell dem deutschen Sportsystem und rechtlichen Rahmen. Ich hielte es auch nicht für richtig, Draft-Systeme wie in der NBA einzuführen. Aber Budgetgrenzen zu setzen, um eine natürliche Grenze für Berater und Gehaltsthematiken zu erhalten, halte ich für bedenkenswert. Denn es erschließt sich mir nicht, warum ein mittelmäßiger Mittelfeldspieler heute im Vergleich zu vor zehn Jahren ein Vielfaches kostet, zumal diese Gehaltssteigerungen nicht unbedingt auf eine Steigerung der Leistungsfähigkeit zurückzuführen sind. Wenn es auf wirtschaftlicher Ebene eine Steigerung gibt, sollte man die Mittel nachhaltig zur Verbesserung des Sports einsetzen, z. B. für bessere und nachhaltige Infrastruktur.

Welche Bedeutung haben Sponsoring und Social Media in der Zukunft?

Sowohl Partnerschaften als auch Social Media sind und bleiben auch zukünftig bedeutsam. Bei der Wahl der Partnerschaften achten sowohl der FC St. Pauli als auch seine Partner auf langfristige Beziehungen – hierbei muss die gegenseitige Überzeugung bestehen, dass wir gemeinsam Themen setzen können. Dazu gehört ganz klar Social Media. Der Trend geht immer mehr dazu, gemeinsam ein Narrativ erzählen zu können.

Geht die jüngere Generation in Zukunft noch ins Stadion? Und welche Bedeutung hat E-Sports?

Die jüngere Generation wird auch weiterhin ins Stadion gehen – das Stadionerlebnis wird auf keinen Fall verschwinden. Der Medienkonsum wird meines Erachtens spannend. Da werden andere Modelle und Facetten aufkommen, die auch die Aufmerksamkeitsspannen von Jugendlichen berücksichtigen.

Zusammen mit unserem Partner Congstar engagieren wir uns im E-Sports-Bereich. Und wir nutzen dies stark für den »verantwortungsvollen Medienkonsum« – auch in Verbindung mit unseren Fußballspielen.

Ausblick: Wird es einen reformierten Fußball 2.0 geben?

Der Fußball braucht für die Glaubwürdigkeit innerhalb der Gesellschaft und zur Schaffung der Integrität des Wettbewerbs dringend eine Reform. Eine Reform, bei der finanzielle Verteilungsgerechtigkeit und ein regulierter Wettbewerb eine zentrale Rolle spielen sollten. Wenn der Fußball sich nicht entsprechend reformiert, verpasst er eine Riesenchance und man wird es ihm in den kommenden Jahrzehnten vorwerfen. ←



Interview mit Manfred Hülsmann

ACI: Ist Fußball Geschäft oder Emotion? Sind Fußballklubs noch Sportvereine oder sind Klubs Wirtschaftsunternehmen?

Manfred Hülsmann: Für mich ist es klar: Es funktioniert nur in einer gesunden Mischung. Fußball ohne Emotionen ist nicht vorstellbar, gleichzeitig sind Klubs natürlich auch mittelständische Wirtschaftsunternehmen. Für mich zählt es, die Emotion weiter zu stärken und sich bewusst zu sein, dass beides, Geschäft und Emotion, im Zusammenhang steht.

Die Coronakrise hat wirtschaftliche und moralische Grenzen aufgezeigt, welche bisher keinen Widerhall in den Risikoberichten der Klubs gefunden haben. Wird nach der Krise ein Umdenken bei Unternehmensführungen hin zu nachhaltigem Wirtschaften einsetzen?

Der Fußball als Unternehmung muss umdenken. Seit 2012 stand bei uns die wirtschaftliche Konsolidierung im Fokus. Natürlich wollen wir auch sportlichen Erfolg, aber ohne wirtschaftliche Abenteuer. Als Aufsteiger mit dem geringsten Etat, den niedrigsten Fernsehgeldern und schlechtesten Trainingsbedingungen werden wir sogar trotz der Coronakrise ein positives Jahresergebnis erreichen. Grund dafür ist, dass wir mit Vorsicht vorgehen und nie wieder in eine wirtschaftliche Schieflage geraten wollen.

Die Tatsache, dass es Absteiger gibt, führt zu »Rattenrennen« (vgl. Beitrag Prof. Breuer), also Überinvestitionen, um nicht abzustiegen oder sich für Wettbewerbe aufzurüsten. Welche Rolle spielen Eigentümerstruktur und das Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital für das nachhaltige Wirtschaften im Profifußball? Brauchen wir so etwas wie Waffengleichheit bei der Rechtsform oder z. B. Nichtabsteigbarkeit, Verpflichtung zu Eigenkapitalbildung oder einen maximalen Verschuldungsgrad?

Wir werden in den nächsten Wochen, Monaten und Jahren sehen, welchen Nachhall die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Fußball haben. Natürlich gibt es Möglichkeiten, die Wirtschaftlichkeit auf ein solides Fundament zu stellen. Hier werden bspw. Gehaltsobergrenzen, eine fairere Verteilung der Fernsehgelder oder auch Prämien für wirtschaftlich nachhaltiges Handeln

diskutiert. Grundsätzlich muss aber jedes Fußballunternehmen ein Stück weit auch selbst entscheiden, inwieweit ein finanzielles Risiko einzugehen und abzusichern ist, um sportlich erfolgreich zu sein.

Es gibt weitere Beispiele: Es kann aus meiner Sicht nicht sein, dass ein Absteiger aus der 1. Bundesliga zusätzliches Geld bekommt, um die Kosten während des Spielbetriebs in der 2. Bundesliga zu überbrücken, und im Gegensatz dazu Aufsteiger keine bzw. kaum Unterstützung erhalten, um Kader- oder nötige Infrastrukturanpassungen umzusetzen. Aufsteiger aus der 3. Liga erhalten die niedrigsten Fernsehgelder und haben mit ihrem Etat die schlechtesten Chancen auf sportliche Etablierung.

Fair ist das nicht. Deshalb sollten aus meiner Sicht auch Aufsteiger aus der 3. Liga Überbrückungsgelder erhalten, um in geforderte Infrastruktur oder auch den Kader im Sinne des Wettbewerbs investieren zu können.

Wie beurteilen Sie die Gehälter im Profifußball und die Transferzahlungen?

Unser System ist ganz klar ein wettbewerbsorientiertes Modell. Der Klub mit Großsponsor, finanziellen Möglichkeiten und jahrelangem Erfolg ist immer im Vorteil und kann sich sozusagen alle Spieler national und international kaufen. Hier kann ein kleiner mittelständischer Verein, wie der VfL Osnabrück, nicht mithalten. Wir sind in die 2. Liga aufgestiegen und waren Drittligameister mit 0 EUR an Transferzahlungen. Wir mussten junge Potenzialspieler und vergessene Talente holen, welche dann überperformten, sodass wir überhaupt diesen Erfolg haben konnten. Wenn überhaupt eine Waffengleichheit geschaffen werden soll, so muss man sich Gedanken machen, wie man Spieler- und Beratergehälter sowie Transfergelder neu gestaltet, um einen fairen Wettbewerb zu schaffen.

Welche Bedeutung wird das Sponsoring zukünftig haben und hat Social Media einen Einfluss auf das Sponsoring?

Sponsoring hat bereits heute eine große Bedeutung. Wir haben unseren Etat von der 3. zur 2. Liga deutlich erhöht. Social Media ist hier immer ein Wachstumsfeld und wird wichtiger. Recruiting ist hier z. B. ein Thema



Foto: © VfL Osnabrück

und wird zukünftig auch wichtig sein für uns. Die klassiker Business Seat und Werbebande sind nach wie vor wichtig, viele Unternehmen verstehen die Klubs aber auch als Transporteur der eigenen Botschaft über das Stadion hinaus. Die Reichweite im Bereich Social Media ist daher wichtig und gewinnt an Bedeutung in der Vermarktung.

Welche Bedeutung hat der Profisport für den Breitensport und die Gesellschaft? Hat der Profisport eine Vorbildfunktion mit Blick auf Integrität und Toleranz?

Der Profisport ist für den Breitensport mit Blick auf den Vorbildcharakter extrem wichtig. Das versuchen wir auch entsprechend vorzuleben und durch mannigfaltige Aktionen den Kontakt und die Vernetzung zur Basis in der Region nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern nachhaltig zu verbessern. Der kürzlich aufgelegte Solidaritätsfonds ist hier ein gutes Beispiel. Über 50.000 EUR hat der VfL Osnabrück für durch die Coronakrise in Not geratene Fußballvereine der Region gesammelt. Die Resonanz ist großartig.

Aber auch grundsätzliche Werte wie Toleranz und Respekt wollen wir herausstellen und uns dafür einsetzen. Toleranz für alle Gruppen und Menschen. In diesem Bereich wurde ein Bündnis rund um unseren Verein 2019 mit dem »Julius Hirsch Preis« des DFB ausgezeichnet. Gemeinsam treten wir ein gegen Extremismus sowie gegen jegliche Form von Diskriminierung und für Integration und Respekt. Hier hat der Sport eine integrative Funktion, unser Stadion ist an Spieltagen ein Querschnitt durch die Gesellschaft. Daher ist es für den VfL besonders wichtig, diese Vorbildfunktion wahrzunehmen.

Glauben Sie, dass es bald Frauen in Fußballfunktionen gibt?

Ich bin da ganz sicher, dass es diese geben muss. Unsere Gesellschaft kann sich nicht erlauben, Frauen

auszuklammern. Das hat man früher bereits in großen DAX-Konzernen versucht – und es hat auch dort nicht funktioniert. Insofern ist das Thema auch mehr als recht, und es ist dringend geboten, über das Thema Frauen in Funktionen nachzudenken.

Nachwuchsförderung, wie sehen Sie Ihren Verein?

Für mich ist Nachwuchsförderung das A und O. Als Underdog liegt hier unsere große Chance. Wir sind in der aktuellen

Nachwuchsförderung der 36 Mannschaften auf Platz drei und haben ein sehr erfolgreiches Team. Wir haben hier viel erreicht, da wir uns keine teuren Spieler kaufen und teure Verträge leisten können. So haben wir aktuell fünf bis sechs Spieler aus dem eigenen Nachwuchsbereich, welche aktuell in unserer Mannschaft sind. So etwas brauchen wir, so etwas ist auch wichtig für die Region. Wir nehmen daher als VfL Osnabrück auch die finanziell schwierige Aufgabe wahr. Wir werden ein neues Trainingszentrum bauen für Profis und den Nachwuchs. Dieses werden wir bauen müssen, da wir es als einen Baustein unseres nachhaltigen Erfolgs sehen, junge Leute aus der Region auszubilden, zu entwickeln und in die erste Mannschaft zu bringen.

Wenn diese Spieler sich dann auch im Seniorenbereich positiv weiterentwickeln, kann auch über entsprechende Transfereinnahmen eine weitere wichtige wirtschaftliche Säule wachsen.

Welche Bedeutung hat E-Sport für Sie und geht die jüngere Generation in Zukunft auch in das Stadion?

Das Stadionerlebnis und der Bewegungssport auf dem Platz bleiben immer das Zentrum aller Bestrebungen. Im Stadion sehen wir vom Großvater bis zum Enkel alle Generationen und das soll und wird auch so bleiben. Die Konsole ist dafür kein Ersatz, kann aber eine Ergänzung sein. E-Sport und Gaming haben bei den nachfolgenden Generationen einen Stellenwert und jeder Klub muss sich die Frage stellen, inwieweit hier eine logische Verbindung hergestellt werden kann und sinnvoll ist. Entsprechend beschäftigen wir uns mit dem Thema, aber aktuell stehen bei uns andere Herausforderungen weiter oben auf der Prioritätenliste.

Glauben Sie, wenn man alle diese Fragen betrachtet, an Fußball 2.0? Wird es einen reformierten Fußball geben?

Wenn die Funktionäre das jetzt noch nicht begriffen haben, wann dann? Die Auswirkungen der Coronakrise ziehen sich durch die gesamte Gesellschaft, durch fast die gesamte Wirtschaft. Wir sollten diese Situation entsprechend als Chance begreifen, den Fußball dort wieder zurückzuführen, wo er an der einen oder anderen Stelle eine ungesunde Entwicklung genommen hat. Alles unter den wichtigen Parametern: nachhaltig, transparent und frei von Wettbewerbsverzerrungen, die häufig durch entsprechende Lobbyarbeit vorangetrieben werden. ←



Stephan A. C. Schippers ist Geschäftsführer der Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH.

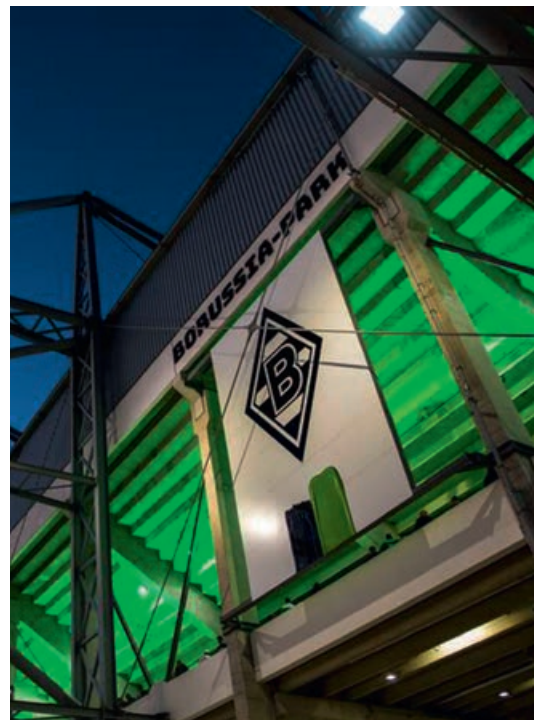
Vereinspolitik soll Vereinssache bleiben – Vermeidung externer Einflussnahme

Autor: **Stephan A. C. Schippers**

Überlegungen zu zukünftigen Geschäftsmodellen im Profifußball stoßen immer wieder schnell auf die Frage der Sinnhaftigkeit der 50+1-Regel in der Fußball-Bundesliga. Diese wurde und wird in den letzten Jahren immer wieder in Zweifel gezogen. Gerade wenn es um die Frage der Finanzierbarkeit des Profifußballs und/oder den Ausgleich von Wettbewerbsnachteilen geht, wird von interessierten Seiten gerne die Frage in den Raum gestellt, ob ein Aufgeben der seit langer Zeit bestehenden Regel zielführend sein könnte.

In die Satzung des DFB aufgenommen wurde die 50+1-Regelung mit der Absicht, die Integrität des sportlichen Wettbewerbs abzusichern. Sportliche Zielsetzungen – aber auch die Sicherung von jahrzehntelanger Vereins- und Fußballkultur – sollen mithilfe dieser Regelung vor externer Einflussnahme geschützt werden. Im internationalen Vergleich ist sie ein Sonderfall, ähnliche Modelle gibt es in den anderen großen Ligen in England, Spanien, Italien oder Frankreich nicht, was zur Folge hatte, dass in den letzten zwei Jahrzehnten in diesen mit der Bundesliga konkurrierenden Ligen die Einflussnahme von Finanzinvestoren oder privaten Mäzenen deutlich zugenommen hat. Dadurch wurden die sportlichen Kräfteverhältnisse innerhalb dieser Ligen zum Teil massiv verschoben. Prominente Beispiele sind in England die vorher im Mittelmaß verschwundenen und mithilfe von Investoren wiedererstarkten Traditionsclubs Manchester City und FC Chelsea oder in Frankreich der durch den Einstieg eines arabischen Staatsfonds zum Serienmeister gemachte Hauptstadtclub Paris St. Germain.

Die Haltung von Borussia Mönchengladbach zur 50+1-Regel ist indes unverändert klar: Wir stehen eindeutig für einen Erhalt der bestehenden Regelung und wir werden uns für deren Erhalt einsetzen. Weil wir nicht glauben, dass eine Aufweichung der 50+1-Regel automatisch zur Folge haben würde, dass sich die Konkurrenzsituation an der Bundesligaspitze verschärfen würde, und auch für den Wettbewerb mit den anderen europäischen Top-Ligen sehen wir keine zwangsläufigen Auswirkungen. Wir sind vielmehr der Überzeugung, dass es auch innerhalb der bestehenden Regelung durchaus möglich ist, Finanzierungsmodelle zu finden und damit konkurrenzfähig zu bleiben – auch wenn dies möglicherweise mühseliger und langwieriger ist als die schnelle Einbindung eines finanzstarken Geldgebers.



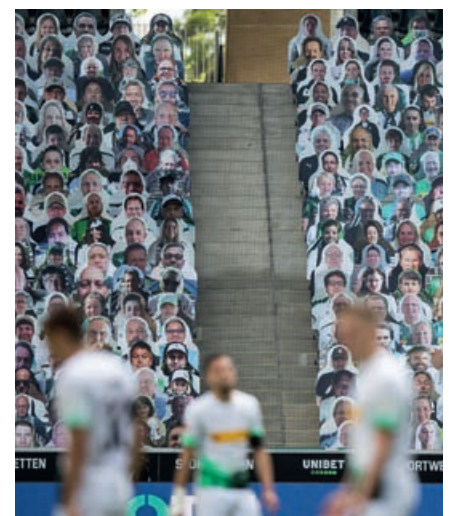
Fotos: ©Borussia Mönchengladbach

Borussia Mönchengladbach wird kein Verein für Finanzinvestoren oder private Mäzene werden, weil wir der festen Überzeugung sind, dass dieser Weg nicht dem Charakter und der Tradition unseres Vereins und nicht dem Willen unserer Mitglieder und Fans entspricht. Entscheidungen über die sportliche, gesellschaftliche, wirtschaftliche und infrastrukturelle Entwicklung des Vereins und seiner 100-prozentigen Tochter, der GmbH, müssen von der von den Vereinsmitgliedern eingesetzten Vereinsführung getroffen werden. Eine Aufgabe dieses Prinzips durch die Veräußerung mehrheitlicher Anteile an einen externen Geldgeber und eine dadurch bedingte externe Einflussnahme auf die Vereinspolitik würde eine Zäsur bedeuten. Es wäre ein Paradigmenwechsel, weil sich nicht nur die wesentlichen Rahmenbedingungen in der Bundesliga, sondern auch die Wertemodelle der einzelnen Klubs nachhaltig ändern würden.

Schließlich berührt auch die in den letzten Jahren verstärkt aufgekommene Thematik der »Good Governance« diese strategische Ausrichtungsentscheidung. Es zeigt sich gerade im Fußball, dass Klubs, in denen über einen längeren Zeitraum Kontinuität in der personellen Besetzung der wichtigsten Vereinsgremien sowie der operativ verantwortlichen Geschäftsleitung und somit auch Kontinuität im unternehmerischen Handeln, in der Art und Weise der Verfolgung sportlicher Ziele, in der Pflege der Vereinskultur und des eigenen Markenerscheinungsbildes herrschte, eine gute Performance hatten. Kontinuität scheint dabei erfahrungsgemäß ein maßgeblicher Grund für sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg zu sein, was – auf unterschiedlichstem Niveau – die Beispiele von Bayern München,

Borussia Dortmund, Bayer Leverkusen, Borussia Mönchengladbach, Eintracht Frankfurt, SC Freiburg oder Union Berlin zeigen. Kontinuität gibt gerade in Zeiten von Krisen wie der gegenwärtigen Corona-Pandemie Stabilität und Vertrauen und damit Good Governance.

Die Frage, ob 50+1 ein Auslaufmodell ist oder aber auch in der Zukunft im Profifußball Bestand haben wird, ist letztlich eine Frage der Anschauung und der Prioritätensetzung. Geht es uns in Zukunft vordringlich um Gewinnmaximierung und damit möglicherweise einhergehende Optimierung der sportlichen Performance? Dann muss 50+1 zwingend abgeschafft werden. Geht es uns aber um den Erhalt der gesellschaftlich gewachsenen Bedeutung und Verantwortung des Fußballs in Deutschland, um den Fortbestand von mehr als 120 Jahre altem Kulturgut und um den Erhalt der Teilnahmemöglichkeit am sportlichen Wettbewerb auch für Vereine, die ohne externe Einflussnehmer auskommen wollen, dann muss man sich für den Fortbestand der 50+1-Regel einsetzen. ←



Fotos: © Borussia Mönchengladbach



Michael Krall ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und Mitglied des Aufsichtsrats der HSV Fußball AG. Bis Ende 2017 war er stellvertretender Vorstandssprecher der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Interview mit Michael Krall

ACI: Ist Fußball Geschäft oder Emotion? Was kommt zuerst?

Michael Krall: Im Fußball überlagert Emotion alles; es ist ein Geschäft voller Emotionen, bei dem die Frage »Geschäft oder Emotion« gar nicht passt. Das erlebt man auch im Aufsichtsrat eines Fußballklubs. Das aktuelle Geschehen bestimmt die Diskussionen. Auch in anderen Wirtschaftsunternehmen herrschen in den Gremien mal Spannungen oder Freude; doch eine extreme Volatilität von Emotionen an 34 Spieltagen plus Pokal ist damit nicht vergleichbar – die gibt es nur im Fußball. Nach jedem Spieltag wird im Grunde eine komplette Unternehmensbewertung vorgenommen. Das ist schon speziell.

Die Bedeutung der Emotionen für den Profifußball heißt für künftige Entwicklungen vor allem: Jede Entwicklung, die Emotionen zurückfährt, die die Identifizierung mit einem Verein auflöst, ist nicht positiv! Denn für die Mehrheit der Fans ist die Identifizierung, die Zugehörigkeit zu »ihrem« Verein wichtiger, als unbedingt den besten Fußball schauen zu wollen. Diese Bindung darf nicht verloren gehen.

Die Entwicklung in England, wo sich die Vereine von ihrer Fanszene entfernen, ist in meinen Augen bedenklich. Aber Entwicklungen im Fußball kann man nicht in Deutschland isoliert diskutieren. Fußball ist ein internationaler Markt und Wettbewerb.

Welche Geschäftsmodelle und Organisationsformen werden sich künftig durchsetzen – auch unter Berücksichtigung der Interessen der Fans?

Dies ist eine Frage, die auch bei uns immer wieder diskutiert und abgewogen wird.

Die Struktur, die nach meiner Wahrnehmung dem Interesse der Mitglieder, die ja eine besondere Gruppe der Fans bilden (beim HSV über 80.000), am meisten entspricht, ist die des **Vereins**. Diese Struktur ist nur bedingt zukunftsfähig, da mit ihr die für den Profifußball auf hohem Niveau notwendige Kapitalbeschaffung auf Dauer nicht dargestellt werden kann.

Eine weitere Struktur, die die Fans und insbesondere die Vereinsmitglieder unter gewissen Umständen mittragen, ist die **Aktiengesellschaft**. Beim HSV ist es so geregelt, dass der Verein 75 Prozent plus eine Aktie der AG hält. Damit kommen die Minderheitsaktionäre auch zusammen nicht auf eine Sperrminorität, was dem Wunsch der Mitglieder entspricht. Dennoch kann im Vergleich zu der reinen Vereinsform über die verfügbaren knapp 25 Prozent Kapital aufgenommen werden.

Die nächste Rechtsformmöglichkeit wäre eine **Kommanditgesellschaft auf Aktien**. Für den Verein eine gute Möglichkeit, weil dieser die Durchgriffsmöglichkeit auf die Geschäftsführung behält und gleichzeitig die Kapitalbeschaffungsmöglichkeit deutlich erweitert. Neben den Vorteilen auf der Kapitalbeschaffungsseite hat diese Rechtsform allerdings auch Nachteile auf der Professionalisierungs-/Governance-Seite. Mit Blick auf eine unabhängige und professionelle Arbeit des Aufsichtsrats, der den Vorstand bestellt, hinterfragt und ggf. auch wieder austauscht, wird gegenüber der AG etwas zurückgenommen, da der Aufsichtsrat bei der KGaA mit der Bestellung der Geschäftsleitung nichts zu tun hat.

Nichtsdestotrotz halte ich die KGaA, die u. a. beim 1. FC Köln und beim BVB erprobt ist, aus Kapitalbeschaffungssicht für zukunftsweisend.

Seit den Anfängen des Profifußballs in Deutschland werden Spielergehälter emotional diskutiert. Wird es hier in der Bundesliga zu Modifikationen kommen?

Die Modifikation von Spielergehältern kann nur im europäischen Verbund geregelt werden. Solange sich die anderen Nationen nicht anschließen, würden deutsche Initiativen ins Leere laufen. Restriktionen, die komparativ für Spieler, Trainer etc. unattraktiv wären, würden die Spieler sicher in andere europäische Ligen treiben. Denn die Macht des Geldes ist nicht zu leugnen. International würden wir den Anschluss verlieren.





Inwiefern ist eine Diskussion über den Verteilungsschlüssel der TV-Übertragungsrechte Erfolg versprechend?

Eine Diskussion über die Verteilung der Fernsehgelder gibt es immer wieder. Derzeit ist sie wieder sehr intensiv; insbesondere natürlich initiiert von den Vereinen, die ihrer Ansicht nach zu gering berücksichtigt werden. Die Vereine an der Tabellenspitze der 1. Liga bekommen ein Vielfaches der Vereine am Ende der Tabelle. Der Spread ist deutlich größer als in anderen Fußball-Ligen. Durch die aktuelle Verteilung wird die Ligareihenfolge weiter zementiert, da bis zu einem gewissen Grad Geld eben doch Tore schießt.

Auch beim HSV diskutieren wir den Maßstab der Verteilung. Wir sind der Auffassung, dass die »Reichweite« des Klubs stärker berücksichtigt werden muss. Wer schaut die Spiele? Der HSV mobilisiert deutlich mehr Fernsehzuschauer als manch anderer Verein, der in der 1. Liga spielt und damit weiter vorne steht. Die Reichweite sollte den Verteilungsschlüssel stärker beeinflussen. Mein Eindruck ist allerdings, dass ein mehrheitsfähiger Veränderungswille momentan nicht erkennbar ist.

Was kann man gegen finanzielle Intransparenz, überraschend auftauchende finanzielle Schwierigkeiten und Unterdeckung von Fußball-Ligisten tun?

Eigentlich ist es erstaunlich, dass es immer noch vorkommt, dass Klubs vermeintlich von heute auf morgen in finanzielle Schieflagen geraten. Mein Eindruck ist, dass in den letzten zehn Jahren eine deutliche Entwicklung zu mehr Professionalität und strukturierten Prozessen in den Finanzabteilungen stattgefunden hat – zumindest kann ich das für den HSV sagen. Neben den Rechnungslegungsanforderungen, die jeder Klub zu erfüllen hat, bestehen detaillierte und regelmäßige Berichtspflichten für die Lizenzierung gegenüber der DFL. Wenn man sich schon aufgrund externer Rechnungspflichten derart intensiv mit den Finanzen zu beschäftigen hat, dürfte es eigentlich keine großen Überraschungen geben.

Gäbe es weitere Möglichkeiten, die finanzielle Nachhaltigkeit der Klubs transparent zu machen?

Es wundert mich ein wenig, dass die DFL sehr Cash-orientiert zu sein scheint – und ihre Betrachtung überwiegend bis ausschließlich auf die Liquidität der jeweils nächsten Spielzeit abstellt. —————→

Ich denke, wenn man dies um eine mittel- bis langfristige Sicht auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erweitern würde, könnte die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells deutlich besser beurteilt werden.

Wie wird die Zukunft der Mittelgenerierung und des Sponsorings aussehen?

Über die Möglichkeiten zur Eigenkapitalbeschaffung haben wir bereits gesprochen. Ich hoffe, die Zukunft wird Sponsoren und Klubs näher zueinander bringen, eventuell auch durch eine Kombination von Kapitalzufuhr und Sponsoring. Ich würde mir wünschen, dass man verstärkt versucht, langfristige Verbindungen mit zentralen Sponsoren aufzubauen. Investoren, für die die Region und das Umfeld des Vereins eine strategische Bedeutung haben und die auch der Öffentlichkeit deutlich machen, dass sie sich längerfristig bei einem Klub engagieren wollen – so könnte die Emotionalität des Fußballs auch die Fans mit den Sponsoren und ihren Leistungen verbinden – zu beider Nutzen.

E-Sports ist bei vielen Vereinen auf dem Vormarsch und eine gute Einnahmequelle – wie sieht das beim HSV aus? Inwiefern beeinflusst dies künftig die Fanteilnahme am Fußballgeschehen?

E-Sports spielt auch beim HSV eine große Rolle und wird sehr lebendig in der Präsentation nach außen dargestellt. Das Thema nimmt einen immer größeren Raum ein. Ich wünsche mir natürlich, dass die Präsenz und die Leidenschaft für das Geschehen auf dem Rasen nicht irgendwann einem reinen E-Sports-Konsum zum Opfer fällt; aber dies ist nicht auszuschließen.

Welche Bedeutung und Entwicklung hat der Frauenfußball?

Es macht Spaß, Frauenfußball anzuschauen. Es wird aber noch Jahre brauchen, um eine höhere Aufmerksamkeit in den Stadien und in den Medien zu erreichen. Selbst bei bedeutenderen Spielen und Turnieren sind die Zuschauerzahlen bisher noch ziemlich überschaubar. Schön ist aber aus meiner Sicht insbesondere, dass zunehmend mehr Frauen Fußball spielen und sich für den Sport interessieren. Dadurch mischt sich auch die Aufmerksamkeit im Männerfußball; inzwischen gehen viel mehr Frauen in die Stadien als früher, es ist keine reine Männerwelt mehr und macht dadurch meines Erachtens auch mehr Spaß.

Sollten Profiklubs verpflichtet werden, Zentren für Nachwuchsförderung zu betreiben, wie z. B. beim Basketball oder Handball?

Ich halte unheimlich viel von der Nachwuchsförderung! Eine Pflicht hierzu lehne ich allerdings ab, da ich generell kein Freund solcher Auflagen bin. Aber ich hoffe, dass sich die Einsicht durchsetzen wird, dass Nachwuchsarbeit für jeden Verein wichtig ist! Beim HSV setzen wir auf ein Nachwuchsleistungszentrum, das seinerzeit von Bernhard Peters aufgebaut wurde und nun mit Horst Hrubesch einen sportlichen Leiter hat, der alles mitbringt, was für eine erfolgreiche Entwicklung junger Spieler wichtig ist.

Auch als ein Verein, der aktuell nicht in der 1. Liga spielt, kann man durchaus mit der notwendigen Fokussierung Erfolge in der Nachwuchsförderung erzielen und diese zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell ausbauen. Ich hoffe sehr, dass das Nachwuchszentrum zunehmend eine größere Bedeutung bekommt.

Ist es gut, dass schon U10-/U12-Spieler für sechstellige Summen gehandelt werden oder sollte man hier eine Grenze einziehen?

Meines Erachtens ist die Art, wie mit Kindern im Fußball umgegangen wird, unsäglich. Es geht nicht nur darum, dass Berater anfangen, sich die Talente frühzeitig zu sichern – teilweise mit Verträgen, die angeblich nicht vorhanden sind, aber zu einem späteren Zeitpunkt dann doch aus der Tasche gezogen werden –, sondern auch um die gegenseitige Abwerbung von Spielern im frühesten Kindesalter durch die Fußballklubs.

Meine feste Überzeugung ist, dass man Kinder mindestens bis zum 14. Geburtstag von solchen Dingen fernhalten sollte.

Wird es durch die intensive aktuelle Diskussion um Reformen in der Bundesliga zu einem reformierten Fußball in Deutschland kommen?

Noch vor Kurzem dachte ich, durch Covid-19 würde sich im deutschen Profifußball gar nichts ändern. Inzwischen habe ich meine Meinung geändert.

Die Pandemie hat wertvolle Diskussionen ausgelöst, die die Zukunft des Fußballs betreffen. Die Awareness ist größer geworden und das Sichhineinversetzen in seine Stakeholder hat sich verändert. Ich denke, diese Diskussionen werden nicht mehr verstummen und Positives bewirken. ←

Fußball bleibt in erster Linie immer ein Sport, der die Kraft hat, eine Gesellschaft positiv zu verändern und zu gestalten

Autor: **Herbert Hainer**



Foto: ©uslatar – stock.adobe.com



Herbert Hainer, Vorsitzender des Aufsichtsrats der FC Bayern München AG und Präsident des FC Bayern München e.V.

Der Fußball befindet sich aufgrund der Coronakrise in einer besonderen, in einer sehr herausfordernden Situation. Die »neue Normalität« hat auch Einzug gehalten bei der schönsten Nebensache der Welt, die doch eine so große Bedeutung für uns hat. Wir beim FC Bayern haben nun die Aufgabe, den Verein stabil durch die Krise zu steuern und ihn gleichzeitig für die Zukunft aufzustellen.

Generell gilt: Profifußball ist natürlich auch Geschäft, aber in allererster Linie ist Fußball Emotion. Die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden des FC Bayern München bedarf daher natürlich Professionalität und Weitsicht, vor allem aber muss man den Verein lieben und muss diese Begeisterung täglich einbringen. Für die Profis im Fußball und im Basketball, für die Mitarbeiter, für die Amateursportler und selbstverständlich für jedes unserer fast 300.000 Vereinsmitglieder. —————→

Eine Aktiengesellschaft bietet den Rahmen für ein erfolgreiches Wirtschaftsunternehmen der Größe des FC Bayern. Strukturen und Governance müssen den Anforderungen dieser Aufgabe und der Positionierung entsprechen. Der Fußball ist andererseits aber dennoch nicht mit einem »normalen« Wirtschaftsunternehmen zu vergleichen. Alles, was wir tun, ist öffentlich und wird emotionalisiert, fast jede unserer Entscheidungen wird Gegenstand einer medialen Diskussion. Manchmal ist das nachvollziehbar, manchmal weniger. Ändern kann man es kaum und daher muss man diesen »Effekt« immer mitdenken, bei jeder Entscheidung im Hinterkopf behalten. Andererseits darf diese Komponente die Entscheidungen nicht beeinflussen. Und man muss sich immer wieder bewusst machen: So sehr wir diesen Sport lieben, so viele Menschen sich auch mit dem FC Bayern identifizieren und sich teilweise auch an ihm orientieren – am Ende geht es doch »nur« um Fußball, um ein Spiel, um Sport, der zuallererst Vergnügen bereiten sollte. Im Lichte dieser Tatsache relativiert sich dann auch die Aufgeregtheit mancher öffentlich und hitzig geführten Diskussion.

Häufig wird derzeit die sog. 50 +1-Regel diskutiert. Ist es noch zeitgemäß, dass der Stammverein mindestens 50 Prozent plus eine Stimme an seiner ausgegliederten Fußball-Tochter hält, oder sollte diese Festlegung überarbeitet oder gar »gekippt« werden? In meinen Augen sollte die Beantwortung in allererster Linie in der Verantwortung der einzelnen Clubs liegen. Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird das Thema bei vielen Vereinen wieder auf die Agenda bringen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Anteilseigner zum Verein passen und ihre Zielsetzung langfristig und nachhaltig ist. Mit Audi, Allianz und Adidas setzt der FC Bayern auf solche Investoren. Die Mehrheit bleibt bei uns im

Club, in unserer Vereinssatzung ist sogar festgeschrieben, dass 70 Prozent der Anteile an der FC Bayern München AG beim FC Bayern München e.V. liegen müssen. Somit nehmen unsere Mitglieder aktiv an der Ausrichtung unserer Fußball-Tochter, der FC Bayern München AG, teil und sind somit unverzichtbar für den Erfolg des FC Bayern.

In der Folge des sog. Bosman-Urteils aus dem Jahr 1995 hat sich der Fußball stark verändert. Der Europäische Gerichtshof (EuGH) verbot alle Forderungen nach Zahlung einer Ablösesumme für den Wechsel eines Spielers innerhalb der EU nach dessen Vertragsende. Dieser Richterspruch zusammen mit der rasant wachsenden Bedeutung des Fußballs, mit steigenden Einnahmen aus TV- und Werbeverträgen, führte bis zum Beginn der Coronakrise schließlich zu schwer nachvollziehbaren Ablösesummen wie die kolportierten 222 Mio. EUR, die Paris St. Germain für den Neymar-Transfer an den FC Barcelona überwies, und zu Spielergehältern, die kaum noch vermittelbar sind.

Angesichts dieser Entwicklungen ist es umso wichtiger, dass der FC Bayern in seinem Selbstverständnis als Fußballverein einem Dreiklang gerecht wird: sportlichem Erfolg, wirtschaftlicher Solidität und gesellschaftlicher Verantwortung. Darüber hinaus ist die Identität unseres Vereins von zentraler Bedeutung. Als FC Bayern sind wir heimatverbunden, aber auch weltoffen, tolerant und zeigen Respekt gegenüber andern. Diese Vorbildrolle gilt natürlich zuallererst für unsere Sportler. Neben uns als Verein haben bspw. Joshua Kimmich und Leon Goretzka in der Coronakrise mit ihrer Hilfsaktion vorbildlich gehandelt, es gibt zahlreiche weitere Beispiele für das Verantwortungsbewusstsein unserer Profis.



Foto: © Timo Nausch/shutterstock.com



Foto: © aprott/iStock.com



Foto: © Anna Zubar/shutterstock.com

Der FC Bayern blickt optimistisch in die Zukunft. Damit wir diese Zukunft positiv gestalten können, müssen wir zum einen unsere gesellschaftliche Verantwortung annehmen, aber auch in vielen Dingen sehr innovativ sein. Corona ist für diese Entwicklungen, wie für viele weitere Themen, gewissermaßen ein Brennglas. Uns wird mehr denn je bewusst: Die Gesundheit von allen Beteiligten steht an erster Stelle. Darüber hinaus ist für den FC Bayern aber selbstverständlich der sportliche Erfolg und damit auch der Fortbestand des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Wir wollen den FC Bayern für die Anforderungen der Zukunft ausrichten. Daher haben wir nun einen umfassenden Strategieprozess angestoßen. Der Name des Projekts lautet treffenderweise: »FC Bayern Ahead«. Da geht es nicht nur um die Berücksichtigung der großen Trends wie Digitalisierung, Internationalisierung und die damit einhergehende Veränderung der Arbeitswelt, sondern auch um eine Schärfung unserer Marke und damit unserer Werte. Wer sind wir, wofür will der FC Bayern stehen, was ist uns in der Zukunft wichtig? Diese Fragen wollen wir übergreifend beantworten. Sowohl für den Profibereich im Fußball und im Basketball als auch für alle Amateurbereiche, für unsere Mitglieder und natürlich auch für unsere Fans.

Deshalb haben wir unter der Leitung unseres zukünftigen Vorstandsvorsitzenden Oliver Kahn zusammen mit Mitarbeitern und Fachleuten einen Prozess in Gang gesetzt, der diese Strategie definieren soll. Ich freue mich auf diese Inspiration.

Es gilt, die Zukunft zu gestalten, auch, indem wir Fehlentwicklungen entgegentreten. Die aktuelle Krise bietet hierzu vielleicht sogar eine einzigartige Gelegenheit für den gesamten Fußball. Das gilt besonders im Bereich der Transfers oder der Vergütungen von Beratern. Des Weiteren müssen die Vereine in der Liga so aufgestellt sein, dass sie auch eine Krisensituation wie die heutige meistern können. Negativbeispiele machen deutlich, dass nur ein gutes Finanzgebaren und eine klare Trennung von sportlichen und wirtschaftlichen Fragen sowie der dazugehörigen Governance zum Erfolg führen. Gerade die Vereine, die diese Fragestellungen zeitig und richtig adressieren, sind oft erfolgreich.

Diese Aussagen gelten nicht nur für die Liga, sondern natürlich auch für den Deutschen Fußball-Bund (DFB) und die Nationalmannschaft. Der Fußball ist Integrationsfaktor in Deutschland. Daher ist es wichtig für alle Beteiligten, ein gesondertes Augenmerk auf diese Fragestellung zu richten. Nachhaltigkeit im Fußball ist auch für unsere Vorbildrolle wichtig. Es darf niemals eine zu große Distanz oder Arroganz entstehen, denn ohne Nähe zu den Fans und auch eine Portion Demut droht der Fußball an Bodenhaftung zu verlieren. Das wollen wir nicht und das würde auch die gesamte Branche in letzter Konsequenz ernsthaft in Gefahr bringen.

Nur wer den Blick nach vorne richtet, entwickelt sich. Sportlicher Erfolg darf nur auf der Basis der selbst erwirtschafteten Finanzmittel beruhen. So verstehen wir Fair Play. Wenn man Fußball immer in erster Linie als Sport versteht, dann hat er auch die Kraft, eine Gesellschaft positiv zu verändern und zu gestalten. ←



Unsere Fans sagen: »Wir sind deutscher Meister geworden, nicht der Scheich«

Interview mit **Hans-Joachim Watzke**

ACI: Ist Fußball Emotion oder Geschäft? Was kommt zuerst?

Hans-Joachim Watzke: Für mich als Vorsitzenden der Geschäftsführung von Borussia Dortmund bedeutet Fußball in allererster Linie Gefühl und Emotion. Für uns als Verein ist es wichtig, die Emotionen unserer Fans aufzunehmen und richtig darauf zu reagieren. Zum guten Miteinander bei Borussia Dortmund gehört es, dass die Fans in die Entscheidungswege miteinbezogen werden. In turnusmäßigen Sitzungen mit dem Fanrat und kleineren Runden mit Vertretern der Fans tauschen wir uns regelmäßig aus und diskutieren die Fragen, die uns bewegen und die wichtig für unseren Verein sind. Gerade das persönliche Gespräch ist wichtig, um Stimmungen und Entwicklungen mitzubekommen. Unsere Fans bilden die ganze Gesellschaft ab. Gerade das zeichnet Borussia Dortmund aus. Facharbeiter, Chefarzt und Auszubildender sind auf der Südtribüne zu finden. Sie alle sind Teil des Gefühls Borussia Dortmund und bestimmen unseren Weg, wie wir Geschäfte machen.

Aber Fußball ist auch Wettbewerb. Sportlicher Erfolg setzt seriöses und zielgerichtetes wirtschaftliches Handeln voraus. Hier haben wir, auch im Vergleich zur Konkurrenz, vielleicht das eine oder andere sehr ordentlich gemacht. Nichtsdestotrotz steht der Fußball vor dramatischen Herausforderungen.

Ist 50+1 ein Auslaufmodell oder eine Formel für die Zukunft? Inwiefern gibt es einen Konflikt zwischen den Zielen der »Fußball-Kapitalgesellschaft« und den Vereinsinteressen?

Wir wollen unsere Emotionen am Samstag auf dem Platz leben. Dieses Verständnis ist wichtig, um alle Fra-

gen um Themen wie 50+1 oder dergleichen zu diskutieren. Der Klub muss im Vordergrund stehen. Borussia Dortmund ist der einzige Bundesligaklub, der am Kapitalmarkt gelistet ist. Damit kommen eine Menge Anforderungen auf uns zu, was bspw. Governance und Berichtspflicht angeht. Das hat in den vergangenen Jahren mit Sicherheit zu einer Professionalisierung geführt, die auch ein Faktor für unsere erfolgreiche Entwicklung war. Im Vordergrund steht aber der Fußballklub Borussia Dortmund. Die Emotionen, die wir mit unserem Fußball erzeugen, können wir natürlich verkaufen, wenn wir diese aber nicht wirklich leben, dann sind sie wertlos. Eigentlich entspricht die Kapitalmarktorientierung nicht originär einem Fußballklub. Das Gleichgewicht zwischen Emotion und Geschäft bekommen wir auch ohne Kapitalmarkt sehr gut in den Griff.

Besteht die Gefahr, dass Sponsoren und Investoren einen zu großen Einfluss nehmen – auch in der Wahrnehmung der Fans?

Ich mag den Ausspruch unserer Fans: »Wir sind deutscher Meister geworden, nicht der Scheich.« Er fasst in meinen Augen das Verhältnis von Geschäft und Fußball sehr gut zusammen. Natürlich benötigen wir Sponsoren und Partner, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Aber diese müssen zum Klub passen, und je mehr ein Sponsoreninteresse beim Investor gegeben ist, umso besser. Das Zitat zeigt auch ganz eindeutig die Grenzen der Kommerzialisierung. Unsere Fans haben ein sehr feines Gespür dafür, was geht und was nicht. Unsere Investoren und Sponsoren passen gut zu uns und unterstützen uns dabei, ein gutes Gleichgewicht zwischen Geschäft und Emotion zu wahren.

Geht die jüngere Generation in Zukunft noch ins Stadion? Und welche Bedeutung hat E-Sports?



Foto: BVB



Foto: BVB

Das Verhalten der Fans hat sich stark verändert. Gerade viele Jugendliche suchen neben dem Erlebnis im Stadion auch eine andere Form der Unterhaltung. Der Zusammenschnitt von Highlights in 90 Sekunden bekommt eine ganz andere Bedeutung. Die Aufmerksamkeitschwelle sinkt und es wird interessant sein, zu sehen, ob auch in 10 oder 15 Jahren die Stadien noch so gefüllt sein werden wie vor Coronazeiten; daneben bekommen auch Videorechte und digitale Kanäle eine ganz andere Bedeutung.

Welche Rolle spielt der Fußball für den gesellschaftlichen Zusammenhalt? Auch im internationalen Vergleich?

Fußball bleibt der größte Integrationsfaktor in unserer Gesellschaft. Wir als Klub des Ruhrgebiets stehen dafür noch mehr als manch anderer. Es ist wichtig, nicht seine Seele zu verkaufen. In England haben »Scheichs« und andere Investoren die Klubs übernommen. Manchmal kaufen Staaten Klubs. Es kommt zu einer Entfremdung, sodass es eine Persönlichkeit wie Jürgen Klopp zwar noch schafft, die Fans von ihrem Verein vorbehaltlos zu begeistern, aber für viele andere Fans im internationalen Fußball rückt die Nationalmannschaft zurück in den Kern des Interesses. Was den nationalen Fußball angeht, sehe ich hier eine gemeinsame Aufgabe. Der DFB und die Nationalmannschaft sind für die Identifikation wichtig und sollten sich aus meiner Sicht auch darauf konzentrieren. Die Vereine stehen für die regionale Verwurzelung und sind ein unverzichtbarer Baustein einer offenen Gesellschaft. Im Ruhrgebiet haben wir eine lange Geschichte der Integration. Jetzt versuchen wir als Borussia Dortmund am nächsten Kapitel mitzuschreiben.

Was die Bundesliga angeht: Sie muss den internationalen Vergleich nicht scheuen, das hat gerade das Abschneiden in der vergangenen Champions League-Saison gezeigt, und das haben auch die Engländer gemerkt, die in der Vergangenheit vielleicht etwas auf uns herabgeschaut haben.

Was ist aus Ihrer Sicht aktuell kennzeichnend für die gelebte Verantwortung von Klubs, Verbänden und Fans?

Ein gutes Beispiel für gesellschaftliche Verantwortung des Fußballs ist der Umgang mit der Coronakrise und die Bedeutung, die die DFL hier gespielt hat. Verantwortung wahrzunehmen, bedeutet auch, Lösungen zu finden. Am Ende der vergangenen Saison konnten Teile der Fans in den Signal Iduna Park zurück, die Basis dafür bildete der von der DFL erstellte generelle Leitfaden zur Durchführung von Spie-

len mit einem Teil von Zuschauern, an dessen Erarbeitung auch Vertreter von Borussia Dortmund beteiligt waren. Auch wenn es Kritik gab, dass dem Fußball so viel Aufmerksamkeit in diesem Zusammenhang geschenkt wurde, so war und ist es ein bedeutendes Zeichen, dass dieser Integrationsfaktor erhalten geblieben ist. Gerade in manchmal schwierigen Zeiten ist das ein Lichtblick und in meinen Augen auch das aktive Leben von gesellschaftlicher Verantwortung. Mit unseren Fans haben wir auch in diesem Zusammenhang Verhaltensweisen um unsere Spiele herum abgestimmt. Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung gemeinsam wahr. Das gilt natürlich auch für wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragen. Ich halte es für selbstverständlich, dass die, die Verantwortung tragen, auch an geeigneter Stelle Verzicht üben. Dass wir uns gegen Rechtsextremismus und Homophobie wenden, dass wir aus unserem Stadion zeitweise ein Corona-Behandlungszentrum gemacht haben.

Auf was freuen Sie sich – bezogen auf die Zeit nach der Pandemie – schon jetzt ganz besonders?

Auf das erste Spiel vor 81.365 Fans, denn das wird mir eine Gänsehaut bereiten. Allerspätestens dann wird für jeden Menschen da draußen deutlich werden, was allen in den Klubs die Fans bedeuten und was den Fans ihr Klub bedeutet. Unendlich viel! ←



Foto: BVB

Interview mit Ilja Kaenzig

1. Entwicklung des professionellen Fußballs

ACI: Ist Fußball Geschäft oder Emotion? Was kommt zuerst?

Ilja Kaenzig: Die weltweite Faszination für den Fußball rührt von den Emotionen, die er vermittelt. Diese werden verstärkt, weil sie gemeinschaftlich erlebt werden, im Stadion oder als Anhänger eines Klubs. Fußballklubs sind quasi »Sonnenscheinfabriken«. Die steigende Nachfrage nach der »Droge Sonnenschein« – respektive Emotionen – führt zu einer stetigen Professionalisierung, was wiederum als »Geschäft« wahrgenommen wird. Aber ohne Faszination gibt es kein Geschäft. Diese Erfahrung haben Klubs und Verbände machen müssen, als sie Emotionen meinten künstlich erzeugen zu können. Gerade auch deshalb haben wir für uns festgelegt, dass unser Fußball nicht »Entertainment«, sondern »Volkssport« bleiben muss.

2. Geschäftsmodelle – alternative Geschäftsmodelle

Ist 50+1 ein Auslaufmodell oder eine Formel für die Zukunft?

In Deutschland gibt es eine ausgeprägte Vereinskultur, gerade im Fußball. Und es gibt keine Regel, dass Klubs, in denen ein Investor das Sagen hat, erfolgreicher sind. Real Madrid oder Barcelona sind Mitgliedervereine. Borussia Mönchengladbach spielt auch ohne Investor in der Champions League. Der deutsche Fußballmarkt ist hochinteressant für ausländische Investoren. Im Vergleich zu anderen Top-Ligen sind die DFL und ihre Klubs wirtschaftlich und organisatorisch gut aufgestellt. In der englischen Championship sind die Gehaltskosten dreimal so hoch wie in der 2. Bundesliga, wo die Klubs im Schnitt 900.000 EUR Gewinn erzielen, während in der Championship 14 Mio. Verlust eingefahren werden! Die Gehälter sind dort gar höher als der Umsatz! Eine Minderheitsbeteiligung in Deutschland kann also deutlich lukrativer sein als eine komplette Übernahme anderswo.



Foto: © VfL Bochum 1848



Foto: © VfL Bochum 1848



Fans, Medien, Funktionäre, Agenturen, Berater, Manager, Trainer und, nicht zu vergessen, die Fußballspieler selbst – viele Menschen leben vom und mit dem Fußball. Wer ist ausschlaggebend für die Strategie?

Die größte Herausforderung im modernen Fußball ist es, die Interessen aller Stakeholder innerhalb einer bestimmten Bandbreite anzusiedeln. Ansonsten kann es keinen Erfolg geben, dafür gibt es immer wieder neue Beispiele. Erst wenn sich alle im Projekt wiederfinden, kehren Ruhe sowie Vertrauen in die Klubführung ein – und die ist die Grundlage für Kontinuität als Strategie. Viele reden darüber, aber es ist unglaublich schwierig, dies zu erreichen. Ein Vorbild kann diesbezüglich der FC Liverpool sein. Von den Investoren, über den Trainer bis hin zur Mitnahme der Spieler und natürlich der Fans. Aber es dauerte Jahrzehnte, um diesen Zustand zu erreichen, obwohl immer genügend Geld vorhanden war!

Die Tatsache, dass es Absteiger gibt, führt zu sog. Rattenrennen bzw. Überinvestition, um nicht abzu-steigen. Welche Rolle spielen Eigentümerstruktur und Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital für eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Liga? Brauchen wir Waffengleichheit bei der Rechtsform, Nichtabsteigbarkeit?

Wir beobachten, dass das Rattenrennen nicht aufgrund der Abstiegsgefahr stattfindet, sondern weil Ambitionen mit Aufstiegen erfüllt werden müssen,

oder das eigene Geschäftsmodell nur bei ständig steigenden Einnahmen funktioniert, welche man irgendwann nur noch in einer höheren Liga erzielen kann. Überinvestitionen sind ein Phänomen der 2. und 3. Ligen weltweit. Wer erleben will, was dabei passieren kann, muss die exzellente Dokumentation »Sunderland 'till I die« auf Netflix schauen. Ein riesiger Klub, der nach dem Abstieg aus der Premier League direkt wieder aufsteigen will, am Schluss aber in der 3. Liga landet – und dort nunmehr seit drei Jahren spielt. Die englische Championship muss uns warnendes Beispiel sein. Ausländische Investoren steigen ein und versuchen, die Klubs mit großen Investitionen zum Aufstieg zu pushen. Ein Verpassen kostet einen Klub jedes Jahr im Schnitt 50 Mio. EUR. Aber nur wenige haben einen genügend langen finanziellen Atem, um es mehr als zweimal zu versuchen. Als Effekt haben sich die Gehälter in der gesamten Liga hochgeschaukelt, wovon alle Klubs, auch jene ohne risikofreudige Investoren, betroffen sind.

Wie beurteilen Sie generell die Entwicklung der Gehälter für die Profis und der Transferzahlungen?

Im Gegensatz zu den US-amerikanischen Sportligen fand international zuletzt eine immer weitere Abkoppelung der Gehälter von den Einnahmen statt, vor allem steigen auch die garantierten Zahlungen. Wenig überraschend, dass gerade in der Coronakrise der Ruf nach einem »Salary Cap« ertönt. Dem Wachstum der größten Einnahmetreiber – wie das TV-Geld – sind nun aber plötzlich scheinbar Grenzen gesetzt. In England sank der nationale Fernsehvertrag zuletzt. Aufgrund von Piraterie wurden TV-Zahlungen an die italienische Liga gekürzt, ambitionierte TV-Sender hatten gar Zahlungsschwierigkeiten. Dies alles sind warnende Signale. Auch die Tatsache, dass viele sehr große, internationale Klubs ohne Transfererlöse Verluste schreiben würden, ist beunruhigend. Die von DFL-Boss Christian Seifert angeregte »Taskforce Zukunft« ist eine große Chance für den deutschen Fußball, die Weichen u. a. für eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit gerade noch rechtzeitig zu stellen.

Eine Studie der HHL zeigte auf, dass die Finanzberichterstattung von Fußballklubs häufig intransparent ist. Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskraft wird das stark kritisiert – was denken Sie darüber? Gerade in der aktuellen Situation wird deutlich, dass die Klubs sich – auch finanziell – nachhaltiger aufstellen müssen.

Die Transparenz ist grundsätzlich bereits vorhanden. So müssen die europäischen Klubs ihre Finanzkennzahlen auf der eigenen Website veröffentlichen. Es war bislang halt nur so, dass es medial kaum jemanden interessiert hat. In Frankreich veröffentlicht die Liga gar noch detailliertere Zahlen der Klubs, schon seit Jahren. Vor Jahrzehnten schon waren englische Klubs verpflichtet, jede einzelne Ablösumme öffentlich zu machen. Der Ansatz, sich als Liga, respektive Klub, einen USP im internationalen Vergleich zu erschaffen, indem man die Berichterstattung über wirtschaftliche Vorgänge auf die Stufe von Finanzunternehmen stellt, ist reizvoll. —————>



Foto: © VIL Bochum 1848



Foto: © VfL Bochum 1848

Dadurch könnte viel Vertrauen und Verständnis in der Öffentlichkeit gewonnen – sowie das Interesse seitens strategischer Partner massiv gestärkt werden. Finanzielle Transparenz wird eine wichtige Säule des reformierten Fußballs 2.0 sein!

Welche Rolle spielt die Nachwuchsförderung in Ihrem Geschäftsmodell – sowohl im Vergleich zu anderen Vereinen der Bundesliga als auch im internationalen Vergleich?

Das Talentwerk des VfL Bochum ist mit der höchsten Zertifizierung des DFB ausgezeichnet. Es ist auch die wichtigste Geldquelle des Klubs – weil nur durch die eigene Nachwuchsförderung die DNA des Klubs tatsächlich weitergetragen wird, die wertvollen Eigengewächse die Nähe zu den Fans darstellen und garantieren. Es gibt Spieler, denen Niederlagen nähergehen als anderen, und die in der Kabine dann weinen – es sind in der Regel Spieler aus dem eigenen Nachwuchs, denen ihr erster Klub alles bedeutet. Wer aus der VfL-Jugend kommt, hat Bundesliga gespielt, hat Bodenständigkeit und Wettbewerbshärte geatmet. Es ist möglich, zukünftige internationale Top-Spieler selber auszubilden. Spieler mit einer Qualität, die man auf dem Transfermarkt nie mehr bekommen wird als VfL Bochum. Spieler, die nicht nur Rendite, sondern vor allem sportliche Zinsen bringen. Zuletzt standen mit Ilkay Gündogan (Manchester City), Lukas Klostermann (RB Leipzig) und Leon Goretzka (Bayern München) drei beim VfL Bochum ausgebildete Spieler gleichzeitig im DFB-Trikot auf dem Platz – ein Bild, was alles sagt. Und in der Saison 2019/20 hat der VfL Bochum am zweitmeisten A-Nationalspieler für die DFB-Elf ausgebildet.



Foto: © VfL Bochum 1848



Foto: © VfL Bochum 1848

Womit könnten die Bundesligaklubs im internationalen Wettbewerb »punkten«? In welchen Bereichen besteht Nachholbedarf?

Die Coronakrise hat gezeigt, dass auf den deutschen Fußball Verlass ist. Mit höchster Professionalität, Qualität und Disziplin wurde der Re-Start organisiert – als erste große Sportliga weltweit. Die nationalen und internationalen TV-Partner werden nicht vergessen, wie sich der Fußball damit nicht nur selber, sondern auch seinen größten Geldgebern geholfen hat. Und der internationale Markt stellte plötzlich fest, dass es nicht nur die Premier League gibt. Vielleicht passt der »Football made in Germany«, dieses Gradlinige, Ehrliche und Bodenständige, sogar besser in unsere Zeit als die Duelle zwischen Klubs, die stellvertretend für politische respektive egozentrische Zwecke von Staatsfonds oder Milliardären stehen.

Inwieweit sehen Sie eine Vorbildfunktion der Vereine in Bezug auf das gesellschaftliche Miteinander? In welchen Bereichen sehen Sie sich gut aufgestellt, wo gibt es Verbesserungsbedarf?

Durch die regionale Verwurzelung und Identität der Vereine in Verbindung mit ihrer Vorbildfunktion und der medialen Reichweite sind sie Treiber gesellschaftlicher Themen. Die gesellschaftliche Verantwortung ist fester Bestandteil der Vereinssatzung. Die Fans werden oft als »Abbild der Gesellschaft gesehen«. Unabhängig von Herkunft, Hautfarbe oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe unterstützen sie ihren Herzensverein. Auf dem Platz leben die Spieler Fair Play, Vielfalt oder Gemeinschaftssinn vor. Neben dem Platz treiben die Vereine Projekte in sozialen und ökologischen Themenfeldern voran. Insbesondere Themen wie Bildung, interkulturelles Verständnis, Integration, Inklusion, aber auch der Schutz von Umwelt und Klima sind dabei zentral. Sicherlich wird insbesondere im Bereich der sozialen Verantwortung bereits viel getan. Neben den zahlreichen individuellen Projekten der Vereine existieren viele Projekte, die in Zusammenarbeit mit der DFL Stiftung an den verschiedenen Standorten umgesetzt werden. Verbesserungsbedarf gibt es vermutlich am ehesten bei den ökologischen Themen. Zwar haben die meisten Vereine sich bereits auf den Weg gemacht und setzen sich intensiv mit Fragestellungen zu Umwelt, Mobilität und Klima auseinander. Dennoch sind die ökologischen Fragestellungen umfassend, tief greifend und zum Teil sehr komplex. Auch die Abwägung und das Vereinbaren ökonomischer und ökologischer Interessen stellen eine Herausforderung dar. ←



Dr. Jan Lehmann ist seit 2018 Kaufmännischer Vorstand des 1. FSV Mainz 05. Zuvor war der promovierte Wirtschaftswissenschaftler Geschäftsführer von Nielsen Sports und in verschiedenen Positionen als Direktor bei der Deutschen Fußball-Liga (DFL), Infront Sports & Media sowie bei McKinsey & Company tätig.

Interview mit Dr. Jan Lehmann

ACI: Die Coronakrise hat dem professionellen Fußball wirtschaftliche Grenzen aufgezeigt, welche bisher in keinem Risikobericht zu finden waren. Wird nach dieser Saison ein Umdenken einsetzen, was gute Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften angeht?

Dr. Jan Lehmann: Die Coronakrise hat nicht nur dem professionellen Fußball die Grenzen aufgezeigt, sondern der gesamten Volkswirtschaft. Einige Unternehmen sind dabei besonders hart getroffen worden und mussten Staatshilfen und Kurzarbeit beantragen. Es war eine Krise, mit der so niemand gerechnet hat – auch die Bundesliga nicht.

Die Herausforderung für die Klubs war und ist es, besonders jetzt eine Balance zwischen Einnahmen und Ausgaben zu schaffen. Gelingt dies nicht, so gerät man in Schieflage. Mainz 05 hat ein Risikomanagement aufgesetzt, in dem viele Szenarien abgebildet wurden – vom Abstieg bis zum Terroranschlag. Eine Pandemie dieses Ausmaßes war leider kein Bestandteil. Von daher ist es wichtig, dass man sich Gedanken machen muss, wie man zukünftig mit solchen Szenarien umgeht. Eine Lösung ist sicherlich, dass im Fußball zukünftig nachhaltiger gewirtschaftet werden muss. Eine Kreditfinanzierung ist dabei sicherlich nicht hilfreich. In Mainz haben wir immer darauf geachtet, nicht über unsere Verhältnisse zu leben. Dies ist gerade bei einem eingetragenen Verein wichtig, da er nicht einfach Rücklagen bilden kann. Auf der anderen Seite wird es auch keinen Applaus dafür geben, wenn man einige Millionen anspart und dafür dann der sportliche Erfolg ausbleibt. —————>



Fotos: © Mainz 05

In meinen Augen reicht es nicht aus, wenn nur einige Klubs nachhaltig wirtschaften. Es müsste vielmehr das gesamte System darauf angelegt sein, dahingehende Anreize zu schaffen. Der Sport sollte bei dieser gesamten Diskussion aber im Vordergrund stehen.

Sehen Sie die DFL in der Pflicht, ein solches Anreizsystem zu schaffen?

Die DFL ist eine demokratische Organisation. Somit sind alle Klubs in der Pflicht, die Geschicke des Fußballs mitzugestalten und Lösungen auszuarbeiten. Allerdings denke ich, dass bei dieser Thematik auch alle Stakeholder, also Fans, Wirtschaftspartner, Medienpartner etc. miteingebunden werden sollten.

Wird in zwei Jahren die 3. Liga noch vom DFB gemanagt?

Wir haben diese Frage auch bei Mainz 05 schon einmal diskutiert und sind zu dem Schluss gekommen, dass es wichtig ist, vom Lagerdenken wegzukommen. Es sollte kein Groß gegen Klein, 1. Liga gegen 2. Liga geben. Wir müssen das Problem gesamtheitlich betrachten. Gerade in der jetzigen Diskussion um Medien Erlöse ist es wichtig, sich darüber klar zu werden, dass manchmal auch Dinge abgegeben werden müssen. Die 3. Liga ist definitiv Teil des professionellen Fußballsystems. Von daher würde es durchaus Sinn machen, die 3. Liga unter dem Dach der DFL zu organisieren.

Wenn man sich das Anreizsystem einmal anschaut, so ist es für viele Klubs dahingehend ausgelegt, einen Abstieg zu vermeiden. Für dieses Ziel gehen sie in ein hohes Risiko. Wenn man die finanziellen Einbußen im Falle eines Abstiegs nun mindert, könnte diese Gefahr bis zu einem gewissen Grad auch abgedeckt werden.

Ist 50+1 ein Auslaufmodell oder eine Formel für die Zukunft?

Man muss sich erst einmal klarmachen, woher die 50+1-Regel kommt und welche Ziele damit verfolgt werden. Diese zielt darauf ab, den Vereinsmitgliedern die Mitsprache zu sichern.

Ich verstehe durchaus die Argumente der Kritiker, welche für eine Aufhebung dieser Regel plädieren. Allerdings zeigt es sich auch immer wieder, dass manche Klubs und Protagonisten Gefahr laufen, die Bodenhaftung und die Bindung zu ihren Fans zu verlieren.

50+1 ist sicherlich keine optimale Lösung – auch gerade, weil zu viele Ausnahmeregelungen geschaffen wurden, welche zu einer Wettbewerbsverzerrung führen. Mainz 05 hat bspw. keinen Gesellschafter, der gerne auch mal Verluste im zweistelligen Millionenbereich ausgleicht. Dennoch ist sie bis heute das vermutlich probateste Mittel, die ursprünglichen Ziele zu erreichen.

Ist der e.V. für professionell geführte Vereine noch die richtige Rechtsform? Oder wären – gerade im Hinblick auf 50+1 – nicht auch andere Rechtsformen, z. B. die einer Genossenschaft, denkbar?

Es ist klar, dass die Rechtsform des eingetragenen Vereins nicht nur Vorteile bietet, sondern auch einige Nachteile hat. Es wird ja auch diskutiert, ob sie für einen Bundesligaverein überhaupt noch geeignet ist. Die Idee einer Genossenschaft ist sehr spannend, da man hierdurch auch eine Beteiligung der Stakeholder sicherstellen kann. 50+1 bietet ja bspw. auch keine Garantie, dass alle eine Stimme haben. Man müsste sich aber genau anschauen, wie eine solche Lösung auch inhaltlich ausgestaltet werden kann.

Wer ist aus Ihrer Sicht der wichtigste Stakeholder eines Fußballklubs?

Es ist schwer zu sagen, ob es den Einen gibt. Eine zentrale Rolle spielt aber sicherlich der Fan und auch der Interessierte am Bildschirm. Ohne sie wäre der professionelle Fußball heute nicht derselbe.

Das Risiko des Abstiegs kann auch abgedeckt werden; es könnte das sog. Escrow-System der NHL helfen. Dort wird zunächst nur ein Teil der Spielergelälter garantiert ausgezahlt. Und ein weiterer Teil erst nach der Saison, wenn klar ist, wie viel Einnahmen tatsächlich erzielt worden sind, z. B. durch Fernsehgelde. Ist das in der DFL möglich?



Fotos: © Mainz 05



Fotos: © Mainz 05

Dies ist ein sehr kluger Gedanke. Im Moment erhalten die Spieler ein Gehalt, welches aus einem fixen und einem variablen Anteil besteht. Letzterer setzt sich zusammen aus Bonuszahlungen bei Einsätzen, Toren oder Siegen und hat somit relativ wenig mit wirtschaftlichen Erfolgen zu tun.

Wir werden zukünftig sicherlich darüber nachdenken müssen, wie wir die Risiken besser verteilen können – und dieses Escrow-System wäre eine Möglichkeit. Allerdings stehen wir auch im Wettbewerb und können eine solche Änderung nicht allein durchsetzen, ohne Gefahr zu laufen, Spieler an Klubs zu verlieren, welche dies nicht so sehen. Wir sind hier also wieder beim Thema Anreize und System. Wenn Letzteres Gewähr dafür leistet, dass keine Nachteile entstehen, wäre dieser Ansatz aber in jedem Fall eine Option.

In welchen Bereichen der Corporate Governance sehen Sie Verbesserungsbedarf bei den Bundesligaklubs (z. B. Besetzung der Unternehmensorgane, insbesondere Qualifikation; Vergütung der Unternehmensorgane; Transparenz gegenüber den Vereinsmitgliedern und Stakeholdern)? Inwieweit führt der Druck von Investoren zu einer Verbesserung der Corporate Governance?

Diese Frage kann man kaum einheitlich beantworten, da jeder Klub andere Voraussetzungen hat. Wenn überhaupt, so könnte man tatsächlich bei der Besetzung der Unternehmensorgane ansetzen. Es ist sicherlich eine valide Frage, ob in Aufsichtsgremien jede Expertise ausreichend abgebildet wird. Dies trifft sicherlich meist auf die Exekutivorgane zu, welche nicht nur in der Breite, sondern auch in der Tiefe in der Regel entsprechende Erfahrungen und entsprechendes Know-how vorweisen können.

Eine verbesserte Transparenz kann sicherlich dabei helfen, Fehlentwicklungen vorzubeugen.

Der letzte Punkt Corporate Governance ist sicher wichtig, aber nicht das Kernproblem im Fußball. Hier sehe ich andere Themen, welche für die zukünftige Entwicklung des Fußballs höher anzusiedeln sind. Bei Mainz 05 sehen wir uns beim Thema Governance im Übrigen gut aufgestellt.

Inwiefern spielt Diversität eine Rolle in den Governance-Strukturen der Fußballklubs?

Diversität spielt bei Teams generell eine Rolle. Eine heterogene Besetzung kann einem Team oder einer Gruppe nur guttun. Gleiches gilt meines Erachtens auch für den Aufsichtsrat. Eine einseitige Besetzung bringt kein Gremium voran. In Mainz haben wir glücklicherweise einen sehr heterogen besetzten Aufsichtsrat.

Bei Mainz 05 haben wir eine Wahlkommission, welche unabhängig dafür Sorge trägt, dass eine möglichst heterogene Besetzung des Aufsichtsgremiums gewährleistet wird. Eine Garantie bietet dies allerdings auch nicht.

Was soziale Projekte angeht, können sich viele Kapitalgesellschaften ein gutes Beispiel an den Fußballvereinen nehmen. Auch die ökologische Komponente findet bei vielen Vereinen mehr und mehr Berücksichtigung. Einzig in der Governance gibt es im gesamten Profifußball Nachholbedarf. Wo sollten Vereine und Verbände zuerst ansetzen?

In Mainz sehen wir uns hier durchaus als Vorreiter, nicht nur beim Thema ökologischer Nachhaltigkeit, sondern auch beim Thema Soziales. Wir sehen Corporate Social Responsibility als Teil unserer Gesamtphilosophie. Eine Priorisierung einzelner Felder in diesem Dreiklang würde ich aber nicht vornehmen wollen.

Es gibt allerdings auch im Fußball einige Klubs, für welche das Thema CSR eher ein Feigenblatt ist, denn ein Bestandteil der Unternehmenskultur. Dies kann man bspw. an den Ausgaben in den relevanten Bereichen erkennen.

Für den Fußball gibt es hier also auch noch Luft nach oben. Eine CSR-Richtlinie für alle Klubs könnte dabei sicherlich eine große Hilfe sein, auch um einen einheitlichen Rahmen zu schaffen. ←

Interview mit Klaus Filbry

Entwicklung des professionellen Fußballs

ACI: Die Coronakrise hat dem professionellen Fußball wirtschaftliche Grenzen aufgezeigt, welche bisher in keinem Risikobericht zu finden waren. Wird nach dieser Saison ein Umdenken einsetzen, was gute Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften angeht?

Klaus Filbry: Covid-19 ist eine historisch einmalige wirtschaftliche Herausforderung für den deutschen Profifußball, die man in der konkreten Form nicht hätte vorhersehen können und für die man nur bedingt Vorkehrungen hätte treffen können. Von einem Tag auf den nächsten ist das Kerngeschäft der Bundesligaklubs ersatzlos weggebrochen, welches wiederum fatale

Auswirkungen auf den Cashflow hatte. Man denke etwa an wegfallende Einnahmen durch den Verkauf von Tagedickets, fehlende Hospitality- oder Logengelder, Catering und Gastrobetrieb und darüber hinaus noch die Rückerstattung gegenüber Dauerkarteneinhabern und Businesspartnern. Zudem konnte eine Vielzahl an Sponsoringformaten nicht mehr durchgeführt werden, insbesondere im nicht TV-relevanten Bereich, wo wir in der Pflicht waren, Kompensationsleistungen anzubieten.

Was ist das Besondere dieser Krise?

Es ist keine Krise des Fußballs, sondern eine der gesamten Wirtschaft, der gesamten Gesellschaft. Auch die wirtschaftlichen Partner des Klubs sind durch die Coronakrise in eine schwierige Situation geraten. Es



Foto: © werder.de/Maßstab



Klaus Filbry, Vorsitzender der Geschäftsführung und Kaufmännischer Geschäftsführer der SV Werder Bremen GmbH & Co KG aA

Geschäftsmodelle – alternative Geschäftsmodelle

Ist der e.V. für professionell geführte Vereine noch die richtige Rechtsform? Oder wären – gerade im Hinblick auf 50+1 – nicht auch andere Rechtsformen, z. B. die einer Genossenschaft, denkbar?

Die Ausgliederung der SV Werder Bremen GmbH & Co KGaA erfolgte bereits im Jahr 2003. Die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft trägt sowohl den strukturellen Professionalisierungstendenzen sowie dem Komplexitätsanstieg im Fußballbusiness adäquat Rechnung. Die Ausgliederung ermöglicht zudem den Verkauf von Anteilen an mögliche Investoren unter Wahrung des 50+1-Grundsatzes. Dies wäre in einem e.V. nicht möglich. Ob für einzelne Klubs AG, GmbH & Co KGaA, e.V. oder e. G. sinnvolle Rechtsformen sind, muss anhand der individuellen Gegebenheiten sowie der Strukturen vor Ort entschieden werden.

gibt offene Rechnungen, bei denen Werder Bremen nicht weiß, ob diese tatsächlich noch beglichen werden. Die eine oder andere Forderung könnte daher noch ausfallen oder nur bedingt erfüllt werden. Einige Sponsorenverträge laufen zudem aus und werden Corona-bedingt nicht verlängert.

Wie geht es jetzt weiter bei Werder Bremen?

All das kann man zweifellos als Sturm bezeichnen, welcher sich über den Klubs zusammengebraut hat und sie vor eine große Herausforderung stellt, insbesondere jene, die am Anfang der Saison ein größeres Risiko eingegangen sind. Bei Werder Bremen stehen wir für solides Haushalten, nachhaltige Investitionen und Transfers mit Maß und Mitte. Man sieht aber – nachdem wir im November 2019 auf unserer Mitgliederversammlung noch ein Rekordergebnis verkünden konnten –, wie schnell sich der Wind durch Corona gedreht hat. Wir werden den Gürtel enger schnallen müssen, wobei wir zweifellos weiterhin mit hanseatischer Bodenständigkeit agieren werden.

Wird in zwei Jahren die 3. Liga noch vom DFB gemanagt?

Es ist sehr schwierig, darauf eine pauschale Antwort zu geben. Der DFB hat auf seinem Bundestag die Gründung einer Taskforce »Wirtschaftliche Stabilität 3. Liga« beschlossen. Diesen Schritt halten wir für richtig. Die Taskforce wird Lösungen erarbeiten, um die wirtschaftliche Verankerung und Positionierung der 3. Liga im Profifußball zu fördern. Diese Vorschläge werden wir selbstverständlich analysieren und weiter diskutieren.

Wer ist aus Ihrer Sicht der wichtigste Stakeholder eines Fußballklubs?

Das hängt auch wieder von den individuellen Gegebenheiten sowie Strukturen des Klubs ab. Bei Werder Bremen sind es der Verein als alleiniger Anteilseigner der Kapitalgesellschaft sowie die Mitglieder dieses Vereins.

Die Tatsache, dass es Absteiger gibt, führt zu Rennen bzw. Überinvestitionen, um nicht abzuweichen. Welche Rolle spielen Eigentümerstruktur und Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital für eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Liga? Brauchen wir Waffengleichheit bei der Rechtsform, Nichtabsteigbarkeit?

Auch wenn wir als Werder Bremen gerade fast selbst vom Abstieg betroffen waren, so ist die Durchlässigkeit der nationalen Ligen ein besonderes Markenzeichen des Fußballs, welches wiederum die Attraktivität des Wettbewerbs steigert. Hieran sollte festgehalten werden. Zudem spielt die Eigentümerstruktur der Klubs nur bedingt eine Rolle für den Abstieg. Entscheidender sind die finanziellen Möglichkeiten, die primär durch die Teilhabe an den TV-Geldern gesteuert werden, sowohl in der nationalen Liga als auch im internationalen Wettbewerb. —————>

Das Risiko des Abstiegs kann auch abgefedert werden; es könnte das sog. Escrow-System der NHL helfen. Dort wird zunächst nur ein Teil der Spielergehälter garantiert ausgezahlt. Und ein weiterer Teil erst nach der Saison, wenn klar ist, wie viel Einnahmen tatsächlich erzielt worden sind, z. B. durch Fernsehgelder, ist das in der DFL möglich?

Spannendes Modell, welches indes einer tiefer gehenden arbeitsrechtlichen Prüfung unterzogen werden müsste. Weiterhin lässt sich das Modell nur bedingt übertragen, da die amerikanischen Profiligen, wie etwa die NHL, in einem geschlossenen Ökosystem durchgeführt werden. Es gibt keine ernst zu nehmende Konkurrenz, dass Spieler in andere Ligen abwandern, und der Nachwuchs speist sich vornehmlich aus den amerikanischen Colleges und Universitäten mit ihrem Draft-Modell. Im Gegensatz dazu könnte ein einseitig implementiertes System in der Bundesliga dazu führen, dass Spieler fortan in England, Spanien oder Italien spielen. Hier kann nur ein einheitliches europäisches Vorgehen zielführend sein.

In welchen Bereichen der Corporate Governance sehen Sie Verbesserungsbedarf bei den Bundesligaklubs (z. B. Besetzung der Unternehmensorgane, insbesondere Qualifikation; Vergütung der Unternehmensorgane; Transparenz gegenüber den Vereinsmitgliedern und Stakeholdern)? Inwieweit führt der Druck von Investoren zu einer Verbesserung der Corporate Governance?

Durch die Rückkopplung der Kapitalgesellschaft an den Verein existiert bei Werder Bremen bereits ein großes Maß an Transparenz gegenüber den Vereinsmitgliedern. Darüber hinaus wird auch eine aktive Einflussnahme der Vereinsmitglieder durch die Wahl des Aufsichtsrats sowie mittelbare Bestimmung der Geschäftsführer gewährt.

Eine Studie der HHL zeigte auf, dass die Finanzberichterstattung von Fußballklubs häufig intransparent ist. Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskraft wird das stark kritisiert – was denken Sie darüber? Gerade in der aktuellen Situation wird deutlich, dass die Klubs sich – auch finanziell – nachhaltiger aufstellen müssen.

Die Studie war sowohl wegen ihrer Methodik als auch wegen der erzielten Schlussfolgerung umstritten. Aus diesem Grund ergeben sich hieraus keine weiter gehenden Anknüpfungspunkte für eine Diskussion.

Die Professionalisierung der Aufsichtsgremien bildet einen großen Themenkomplex in der Governance-Debatte. Achten, Ihrer Ansicht nach, die Vereine und Verbände hinreichend hierauf? Oder sollte in diese Richtung mehr getan werden?

Wir können die Struktur der Aufsichtsgremien anderer Klubs auf ihre Funktionsfähigkeit nicht beurteilen. Bei Werder ist der Aufsichtsrat mit Experten aus der Wirtschaft besetzt, welche notwendigen externen Sachverstand einbringen.

Womit könnten die Bundesligaklubs im internationalen Wettbewerb »punkten«? In welchen Bereichen besteht Nachholbedarf?

Lokale Verwurzelung und Rivalität zwischen den Klubs sind Faktoren. Aber auch mit einem großen Maß an Tradition und historischer Verbundenheit können Klubs punkten. Die Bundesliga besticht zudem durch die höchste Stadionauslastung aller Fußball-Ligen mitsamt einer überaus engagierten Fanszene, mit einer hohen Torquote und attraktiven Begegnungen. Unsere Liga ist ein spannender Werbemarkt für nationale und internationale Wirtschaftsakteure. Die Bundesliga bietet wirtschaftliche Stabilität und einen besonderen Fokus



Die Bundesligamannschaft 2020/21 des SV Werder Bremen

auf Nachhaltigkeit. Nachholbedarf besteht sicherlich bei der Durchlässigkeit im Zugang zu den internationalen Wettbewerben, der TV-Gelder-Verteilung sowie der Förderung eines integren und spannenden Wettbewerbs um die Meisterschaft.

Wie wichtig ist China Ihrer Auffassung nach für die Bundesliga? Welche Chancen und Risiken ergeben sich hieraus?

China ist, wie für nahezu jeden Wirtschaftszweig ein spannender Markt, welcher generell eine hohe Sportbegeisterung und insbesondere digital eine sehr engagierte Fanbase aufweist. Die Risiken liegen sicherlich darin, dass nahezu jeder Akteur im europäischen Fußball sich auf den Markt gestürzt hat und gewisse Kannibalisierungstendenzen erkennbar sind. Insbesondere für Klubs mit einer geringeren Markenbekanntheit wie Werder Bremen ist es schwer, sich gegen internationale Brands wie Manchester United oder FC Bayern München zu behaupten.

Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells

Was soziale Projekte angeht, können sich viele Kapitalgesellschaften ein gutes Beispiel an den Fußballvereinen nehmen. Auch die ökologische Komponente findet bei vielen Vereinen mehr und mehr Berücksichtigung. Einzig in der Governance gibt es im gesamten Profifußball Nachholbedarf. Wo sollten Vereine und Verbände zuerst ansetzen?

Wir brauchen einheitliche Vorgaben zu Kapitalströmen und Eigentümerstrukturen. Da gibt es zu viele Ausnahmen und Sonderregelungen bei Wettbewerbern. Allgemeine Chancengleichheit im sportlichen Wettbewerb sollte nicht strukturell unterminiert werden.

Welche Rolle spielt der Profisport für den Breitensport?

Bei Werder Bremen existiert für die knapp 40.000 Mitglieder ein großes Breitensportangebot, welches zum Teil durch den Profisport querfinanziert wird. Diese Geldströme sind für den Breitensport unverzichtbar.

Was können andere Sportarten vom kommerziellen Erfolg des Fußballs lernen?

Hier sind sicher Stichworte wie Professionalisierung in den Strukturen, strategische (Zentral-)Vermarktung, nachhaltiges Fan-Engagement und Innovationsfähigkeit zu nennen.

Sponsoring

Welche Bedeutung hat das Sponsoring in der Zukunft?

Es bleibt weiterhin ein wichtiger Teil des wirtschaftlichen Gesamterlöses eines Klubs.

Wie politisch wird Sponsoring?

Sponsoring war schon immer politisch und wird es auch in Zukunft sein. Fans haben einen sehr wachsaamen Blick auf die Partner eines Klubs und äußern sich ggf. auch kritisch hierzu. Hierbei gilt es, als Klub interne Leitlinien zu entwerfen, nach welchem Raster man Partner für sich auswählt. Dies ist auch eine kommunikative Herausforderung.

Welchen Einfluss hat Social Media auf das Sponsoring?

Social Media ermöglicht es, dem Fan neue Formate und Inhalte darzubieten. Der Klub ist somit nicht allein am Spieltag präsent, sondern versorgt Interessierte 24/7 mit Informationen und Content. Das bietet wiederum auch die Möglichkeit von alternativen Vermarktungskonzepten, sei es innovativer Content oder die Utilisierung der eigenen Followerzahlen für Partner. Zudem kann man auch kurzfristig auf Strömungen und Entwicklungen reagieren. Gerade die Coronakrise hat gezeigt, mit welchen vielfältigen Möglichkeiten man das Bedürfnis der Fans nach Content befriedigen konnte, auch wenn der Ball für eine Zeit lang nicht rollte. Bei Werder haben wir u. a. ein virtuelles Sportangebot, Schulfach-Challenges mit den Spielern, Abstimmungen zur besten Werder-Elf und das neue Format Pub-Quiz angeboten. Das bot für uns eine ganz neue Möglichkeit, Leistungen für Sponsoren und Partner für den Ausfall des Spielbetriebs zu kompensieren.

Welche Bedeutung hat E-Sports auf das Sponsoring?

Das ist ein sehr spannender neuer Wachstumsmarkt, welcher Sponsoren Zugang zu neuen Zielgruppen eröffnen kann. Gerade durch die Erfolge der letzten zwei Jahre – wir sind zweimaliger Gewinner der VBL und der letzte FIFA-Weltmeister wurde im Werder-Trikot gekürt – ist das Interesse unserer Partner an unserem E-Sports-Engagement groß. ←

Interview mit Per Mertesacker

Entwicklung des professionellen Fußballs

ACI: Ist Fußball Geschäft oder Emotion? Was kommt zuerst?

Per Mertesacker: Ich bin der vollen Überzeugung, dass erst die Emotionen kommen und dann das Geschäft. Gerade in der jetzigen Zeit sieht man doch, was uns im Fußball ganz besonders fehlt. Das sind die Emotionen der Menschen, die live dabei sind in den Stadien. Emotionen, die entstehen, wenn Entscheidungen getroffen werden, wenn Tore geschossen werden, wenn Ecken rausgeholt werden und wenn Paraden gemacht werden. Die Emotionen sind das, was den Fußball so wertvoll macht. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass Fußball überhaupt ein Geschäft werden kann, indem Menschen den Sport im TV verfolgen, Karten für die Spiele kaufen und in den Stadien etwas verzehren. Nur diese Emotionen können das Geschäft dann auch weiterführen und tragen.

Was ist aus Ihrer Sicht – auch mit Blick auf die Auswirkungen der Coronakrise (Finanzierungssorgen einerseits, aber auch die Bedeutung des Zusammenhalts in der Gesellschaft) – der richtige Weg für die deutschen Klubs: mehr Umsatzmaximierung, Investorenfußball oder ein deutscher Sonderweg? Wie könnte dieser aussehen (Beispiel »nachhaltigste Liga«: von nachhaltigen Fanartikeln und Stadionverpflegung über Solarzellen im Stadion bis hin zur transparenten Finanzierung und Governance, Beteiligung an den Kosten für Polizeieinsätze)? Was spricht dafür, was dagegen?

Ich finde es erst einmal gut, dass Deutschland als eines der ersten Länder es geschafft hat, den professionellen Spielbetrieb in der Bundesliga wieder hochzufahren. Die Zuschauer konnten endlich wieder Fußball gucken – zwar nur von zu Hause aus, aber es war möglich. Der Fußball hat eine gewisse Vorreiterrolle eingenommen und damit auch eine Vorbildfunktion für viele Menschen. Natürlich müssen sich jetzt alle Vereine die Frage stellen, wie man sich auf solche Krisensituationen vorbereiten kann und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um in der Zukunft gut aufgestellt zu sein. Im Endeffekt stellt sich immer wieder die Frage nach der Nachhaltigkeit. Wie nachhaltig sind die finanziellen Geschäfte und wie nachhaltig ist die Bundesliga? Ich finde, die Krise liefert viele wichtige

Denkanstöße, die in Deutschland sowieso schon diskutiert werden. Man muss schon kritisch sehen, dass je mehr Geld von den Fernsehanstalten kommt und je mehr Geld ein Spieltag im Stadion bringt, englische Fußballklubs ins Wanken geraten, wenn dieses Geschäft für zwei bis drei Monate nicht läuft. Deutschland hat mit einem etwas gesünderen Standpunkt die Krise am besten gemeistert. Und es gibt jetzt wieder Raum für Ideen und Neuerungen, bei denen Deutschland auch wieder die Chance hat, Vorreiter zu sein.

Die Coronakrise hat dem professionellen Fußball wirtschaftliche Grenzen aufgezeigt, welche bisher in keinem Risikobericht zu finden waren. Wird nach dieser Saison ein Umdenken einsetzen, was gute Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften angeht?

Auf jeden Fall. Der Profifußball hat ein Business-Modell etabliert, das darauf basiert, dass viele Menschen an Spieltagen zusammenkommen, Fanshops geöffnet sind, Stadiontours stattfinden können und Sponsoren Gelder investieren. Deswegen sind Fußballvereine besonders anfällig – auch aufgrund der hohen Fernseheinnahmen, die immer wieder gesteigert werden. Sie haben also eine große Verpflichtung, diese Gelder zu generieren und das System am Laufen zu halten. Sobald Fußballspiele ausfallen, ist das Modell Profifußball in Gefahr und das wird sich auch in Zukunft nicht wesentlich ändern. Es wird nicht funktionieren, sich komplett abzuschotten und abzusichern. Trotzdem sollte man versuchen, Dinge in Kraft zu setzen, die solche Krisen abpuffern. Grundsätzlich bleibt das Geschäft Fußball abhängig davon, dass Menschen zusammenkommen, um miteinander die Spiele zu verfolgen und zu feiern.

Wird in zwei Jahren die 3. Liga noch vom DFB gemanagt?

Das Besondere an Deutschland ist, dass die 1. und 2. Bundesliga zum Verband DFL gehören. Jetzt wurden wieder große Summen an Fernsehgeldern für die beiden Ligen vereinbart und alle Vereine wollen natürlich ein bisschen mehr bekommen. Wie sehr das Auswirkungen auf die 3. und 4. Liga hat, wird sich zeigen. Ich glaube, es wird immer irgendwo einen Schnitt zwischen den Ligen geben müssen. In England ist das auch der Fall. Ich finde es gut, wie es derzeit in Deutschland geregelt ist, und glaube, dass es erst mal so bleibt.



Per Mertesacker ist Fußballweltmeister 2014 und leitet heute die Fußballakademie Arsenal Academy. Er ist Vorsitzender des Kuratoriums der Per Mertesacker Stiftung und TV-Experte des ZDF.



Foto: © Ina Richter

Die Per Mertesacker Stiftung setzt sich ein für das »Wir« in der Gesellschaft.

Per Mertesacker beim World Cup-Spiel Deutschland–Ghana im Stadion Castelão, Fortaleza, Brasilien, 21.6.2014



Foto: © AGIF/shutterstock.de

Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells

Was soziale Projekte angeht, können sich viele Kapitalgesellschaften ein gutes Beispiel an den Fußballvereinen nehmen. Auch die ökologische Komponente findet bei vielen Vereinen mehr und mehr Berücksichtigung. Einzig in der Governance gibt es im gesamten Profifußball Nachholbedarf. Wo sollten Vereine und Verbände zuerst ansetzen?

Viele Vereine nutzen soziale Projekte, um Identifikation zu schaffen, und legen Wert darauf, die Leute unter einer Marke zu versammeln. Diese Identifikation kann ganze Regionen befruchten und finanziell stark aufgestellte Fußballvereine können mit CSR-Maßnahmen ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Es ist ungemein wichtig, die Vorbildfunktion für Werte wie Fair Play, Disziplin und Respekt wahrzunehmen und Menschen aller Art zusammenzubringen. Das ist für Vereine essenziell notwendig, um langfristig nachhaltig zu arbeiten. Aus diesem Grund haben viel Klubs, wie z. B. Werder Bremen, entsprechende Positionen geschaffen und erfahrene Leute geholt, die genau diese Komponenten so wertschätzen. Viele Profivereine sind bereit, in solche Strukturen und Maßnahmen zu investieren, weil sie die Wichtigkeit ihres regionalen Engagements erkannt haben. Es geht dabei nicht nur darum, zukünftige Fans zu gewinnen, die das Business antreiben, sondern als Verein für Werte zu stehen und das Gefühl eines Miteinanders zu entwickeln. Diese Tatsache ist der Hebel für nachhaltigen Erfolg im gesamten Verein.

Welche Rolle spielt der Profisport für den Breitensport?

Der Profisport spielt eine ganz wichtige Rolle für den Breitensport und andersherum genauso. Wenn ich meine eigene Geschichte erzähle, dann beginnt diese auch im Breitensport. Jeder Profi macht zunächst kleine Schritte, um dann irgendwann den Sprung in den Profisport zu schaffen. Ich sehe da eine große Verpflichtung aller Profisportler, Vorbild zu sein für junge Menschen. Es geht darum, wirklich alle mitzunehmen. Breitensport und Profisport gehören für mich unweigerlich zusammen und dürfen sich nicht gegenseitig verlieren. —————>

Im Allgemeinen hat Sport in unserer Gesellschaft eine sehr wichtige Funktion. Wir dürfen nicht die Werte vergessen, die vermittelt werden, und auch nicht die vielen Ehrenamtler, die sich für die Gemeinschaft einsetzen. Das sind Vorbilder für den Profifußball – und der Profifußball ist wiederum Vorbild für den Breitensport. Jeder kann voneinander lernen.

Was können andere Sportarten vom kommerziellen Erfolg des Fußballs lernen?

Natürlich ist kommerzieller Erfolg für den Fußball wichtig, um weitere Investitionen zu tätigen. Und sicherlich schauen andere Sportarten teilweise zum Fußball auf, weil dieser für eine breite Begeisterung sorgt und als Sport Nummer eins gilt. Es gibt auch gemeinsame Projekte mit dem Ziel, voneinander zu profitieren und Menschen für andere Sportarten zu begeistern. Auch kommerziell lassen sich hier Projektgruppen entwickeln. Je mehr wir uns zusammentun und gegenseitig kooperieren, umso größer sind die Chancen für alle Beteiligten. Es geht nicht darum, sich an den Fußball »dranzuhängen«, sondern voneinander und miteinander zu lernen. Auch der Profifußball muss sich öffnen und Bereitschaft zeigen, von anderen Sportarten etwas mitzunehmen.

Vorbildfunktion des (Profi-)Fußballs

Welche Bedeutung hat der Profifußball für die Jugend/unseren Nachwuchs?

Ich bin überzeugt davon, dass der Profifußball eine extreme Vorbildfunktion für die Jugend hat. Wenn man als Kind oder Jugendlicher in einem Verein spielt, dann blickt man zu den eigenen Vorbildern auf. Das kann ein Antrieb für die jungen Leute sein, sich permanent zu verbessern und nach Erfolg zu streben. Den Sprung schaffen diejenigen, die konstant an sich arbeiten, mit Ehrgeiz ihren Zielen nachgehen und im Team funktionieren. Das sind wiederum auch Werte, die Vorbilder in sich vereinen und an die nächste Generation weitergeben. In diesem Zusammenhang kann man sagen, dass Profifußball Integrationsfaktor Nummer eins in Deutschland ist. Die jungen Menschen sehen, dass hier viele verschiedene Typen integriert worden sind und jetzt für Deutschland Leistung bringen. Das ist unglaublich wichtig und zeigt, dass jeder durch Leistung seine Ziele erreichen kann – unabhängig von der Herkunft.

Die Vorbildfunktion muss jedoch auch richtig ausgelebt werden. Schließlich gibt es auch Beispiele, bei denen der Profifußball nicht mit gutem Beispiel vorangeht. Selbst wenn Fehler begangen werden, gehört es zur eigenen Verantwortung, diese zuzugeben und sich zu

entschuldigen. Auch diese Verhaltensweisen müssen Kindern und Jugendlichen vermittelt werden. Wenn ich persönlich ein einziges Kind dahingehend beeinflussen kann, dass es für mehr Miteinander, Respekt, Disziplin und soziales Engagement steht, dann bin ich schon zufrieden und habe meinen Teil dazu beigetragen, dass die Welt ein kleines Stückchen besser geworden ist.

Inwiefern lassen sich unterschiedliche Regeln (bis hin zur Fortsetzung bzw. Einstellung des Spielbetriebs bedingt durch Covid-19) zum Breitensport rechtfertigen oder vielleicht auch gerade nicht?

Natürlich ist es wichtig, genau das kontrovers zu hinterfragen. Die DFL hatte natürlich nur ein Ziel, und zwar die Saison zum Abschluss zu bringen. Und dafür ist unglaublich viel Arbeit geleistet worden, um die Regierung zu überzeugen und das hinzubekommen. Insofern hat der Profifußball – so wie sonst auch – eine besondere Rolle eingenommen. Doch ich glaube, der Profifußball ist der Verantwortung gerecht geworden und hat aus der Zeit gelernt. Trotz dieser Sonderrolle muss man die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Profifußballs für die gesamte Region – und damit auch für den Breitensport – berücksichtigen. Ich finde, die DFL hat einen tollen Job gemacht, indem sie den Fußball wieder ermöglicht und den Menschen geholfen hat, mit Hoffnung nach vorn zu schauen.

Wie wichtig ist die Vorbildfunktion eines jeden einzelnen (ehemaligen) Profis?

Ich finde, ich habe eine sehr wichtige Vorbildfunktion für andere, insbesondere junge Menschen, die mit ihrer Karriere im Leben weiterkommen wollen. So wie ich damals als kleiner Junge zu Charakteren wie Carsten Linke, Otto Addo, Gerald Asamoah und Jörg Sievers aufgeschaut habe. An diesen Persönlichkeiten habe ich mich orientiert und sie hatten für mich eine besondere Funktion. Und diese Funktion muss und möchte ich jetzt auch einnehmen. Auf eine Weise, wie ich mich über Jahre für Deutschland auf dem Platz eingesetzt habe. Aber auch mit meinen Äußerungen und wie ich die Gesellschaft verrete. Ich möchte vorangehen und als Vorbild zeigen, dass man mit Fleiß, Ehrgeiz und dem Willen für ein besseres Miteinander alles erreichen kann.

Was bedeutet das Fehlverhalten einzelner Profis gerade für die Jugend in den Nachwuchsakademien der Klubs (wie z. B. Arsenal London)?

Gerade weil die Profifußballer so stark in der Öffentlichkeit stehen und die Medien permanent berichten, gibt es immer wieder negative Beispiele. Natürlich können Fehler passieren, doch dann muss man dem Menschen die Möglichkeit geben, sich zu entschuldigen und die Angelegenheit geradezurücken. Denn auch das ist menschlich. Das Wichtigste ist für mich, dass die Jugendlichen aus den Fehlern lernen und danach eine klare Änderung des Verhaltens zu sehen ist. Wie schon gesagt, haben alle Profifußballer eine Vorbildfunktion und es ist nicht förderlich, wenn ehemalige Spieler der Academy, z. B. durch Alkoholkonsum, negativ in der Öffentlichkeit auffallen oder wegen einer Tätlichkeit die Rote Karte kassieren. Unsere Aufgabe ist es, den jungen Menschen dann die Konsequenzen aufzuzeigen.



Per Mertesacker beim UEFA-Pokalspiel Portugal–Deutschland im Stadion St. Jakob-Park in Basel, Schweiz, 19.6.2008

Unterschiede/ Besonderheiten in UK/ Persönliches

Was ist im Unterschied zu Deutschland/zur Bundesliga im Vereinigten Königreich/in der Premier League anders (besser/schlechter)?

Ich tue mich immer schwer damit, Dinge zu vergleichen. Es ist in jedem Fall anders. Trotz der gleichen Sportart gibt es Unterschiede in der Kultur, im Fanverhalten, im Miteinander, im Trainingsprozess und in den Spielen. Ich würde grob sagen, dass sich die Premier League im Hinblick aufs Tempo und das Physische unterscheidet. Taktisch spielt man in Deutschland vielleicht etwas cleverer. In England gibt es auch keine Stehplätze mehr und das Training findet unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. In Deutschland ist es ganz normal, dass man mehr miteinander teilt und Fans sich ihre Trikots (z. B. nach den Spielen) signieren lassen können. Die Kulturen haben sich einfach unterschiedlich entwickelt, aber ich persönlich komme in beiden Ligen gut zurecht. Es gibt also Unterschiede, aber ich möchte nicht bewerten, was schlechter oder besser ist. Im Endeffekt geht es auch hier wieder um Emotionen – und diese werden in beiden Ländern nach wie vor gelebt.

Sind die Ablösesummen und zum Teil sehr hohen Gehälter noch zu rechtfertigen oder einfach nur das Ergebnis von Angebot und Nachfrage?

Na klar ist das ein wirtschaftlicher Effekt von Angebot und Nachfrage. Weil die Vereine immer mehr Geld verdient haben, z. B. mit Fernsehgeldern, sind auch die Ablösesummen gestiegen. Und solange das so bleibt, werden auch Transfers und Gehälter hoch bleiben. Der Fußball hat sich in diese Richtung entwickelt und es sind immer mehr Gelder generiert worden, die für Spieler und das Kapital im Endeffekt ausgegeben worden sind.

Was würden Sie als Erstes ändern als (wahlweise) FIFA-/UEFA-/DFB-Präsident?

In diesen Gremien werden alle wichtigen Themen diskutiert. Von Gehaltsobergrenzen über die Verbesserung des Breitensports bis hin zur Gestaltung von Wettbewerben und Spielplänen. Da gibt es so viele unterschiedliche Interessen, dass FIFA, UEFA und DFB definitiv keinen leichten Job haben. Ich finde es wichtig, immer wieder darauf zu schauen, woher der Fußball kommt und was den Fußball auszeichnet. Dann sind wir wieder bei der Emotion. Natürlich hat sich Fußball zu einem extremen Geschäft entwickelt, doch wir dürfen die Emotionen nicht aus dem Blick verlieren. Auch bei all den neuen Regeln und schwierigen Entscheidungen, die in den Verbänden getroffen werden. Das beantwortet Ihre Frage nicht ganz, aber ich würde immer wieder die Frage stellen, warum Fußball so wichtig ist für die Gesellschaft.

Gibt es ggf. konkrete eigene Karriereüberlegungen, die zur Umsetzung einer der oben genannten Punkte führen bzw. was wäre vorstellbar?

Ich habe als Jugendlicher durch den Fußball unglaublich viel mitgenommen und bin ein absoluter Familiemensch. Durch die Erfahrungen, die ich als Fußballprofi sammeln durfte und jetzt weiterhin als Academy Manager sammeln darf, ergeben sich für die Zukunft viele spannende Rollen. Ich stelle mir dabei auch die Frage, wie ich dem Fußball das zurückgeben kann, was mich groß und stolz gemacht hat. Die Rolle als Nachwuchsleiter bei Arsenal füllt mich unglaublich aus und ich kann lernen, mit den vielen verschiedenen Situationen umzugehen: mit den Mitmenschen und mit den Spielern, die voller Hoffnung auf eine Karriere sind und bei denen diese Hoffnung auch zerbrochen wird. Es gibt da eine ganze Bandbreite von Dingen, die ich hier erfahre und die ich in meinem Leben immer weiter umsetzen möchte; sei es als Sportdirektor oder Präsident in einem Verein oder in einem Gremium. Ich habe einfach Lust, Dinge anzugreifen, die wirklich in mir brennen, und sowohl der Gesellschaft als auch dem Fußball etwas zurückzugeben. ←



HERZBLUT – DIE FANS

Interview mit Peter Lohmeyer

ACI: Ist Fußball Geschäft oder Emotion? Sind das Sportklubs oder Wirtschaftsunternehmen?

Peter Lohmeyer: Es staffelt sich: Wenn man alle Fußballvereine betrachtet, übernehmen insbesondere die Amateurvereine soziale Verantwortung; so z. B. der mir lokal am nächsten gelegene Verein Teutonia, der nächstgrößere ist Altona 93, dem ich mich auch sehr verbunden fühle, da mein Sohn dort als Kind gespielt hat. Dann kommen weiter aufsteigend die 3., 2. und 1. Bundesliga. Sind das noch Vereine? Übernehmen die noch Verantwortung? – Nicht nur für das Wirtschaften, sondern auch für die soziale Komponente in einer Stadt bzw. – wenn man die Vereine der 1. Bundesliga zusammennimmt – für ein Land? Da wird es meiner Ansicht nach schwierig, von unten nach oben wird es immer trauriger.

Die Coronakrise hat dem professionellen Fußball wirtschaftliche Grenzen aufgezeigt, welche bisher in keinem Risikobericht zu finden waren. Wird nach dieser Saison ein Umdenken einsetzen, was gute Unternehmensführung und nachhaltiges Wirtschaften von Klubs angeht?

Diese Hoffnung hatte ich – aber leider muss ich diese wohl schon wieder aufgeben. Denn, obwohl in der DFL schon lange darüber diskutiert wird, dass es mit der Kommerzialisierung nicht immer so weitergehen

kann wie bisher – sprich steigende Ablössesummen, Spieler- und Beratergehälter, Sponsorenabhängigkeit etc. –, wird aktuell nicht davon gesprochen, dass man umdenken und umsteuern MUSS, sondern nur, dass man aufgrund der schrecklichen Pandemiesituation etwas ändern WILL. Das hat mich sehr enttäuscht und traurig gemacht – teilweise habe ich Äußerungen gehört, dass man Spieler jetzt günstiger bekommt als vor der Covid-19-Krise und dass man vielleicht noch etwas abwarten sollte, weil dann der Preis noch weiter sinkt – als wäre der Spieler ein Stück Fleisch oder sonstige Ware, die verkauft würde.

Mir fehlt da die Demut vor dem, was gerade passiert. Wie könnt ihr über Millionen sprechen, wenn aktuell so eine schreckliche Situation herrscht? Die Gründung der Hilfsaktion »WeKickCorona« von Leon Goretzka und Joshua Kimmich, bei der karitative oder soziale Einrichtungen Hilfe beantragen können, war da ein richtiges Signal! Aber kurz danach dachte ich mir schon: Jetzt fehlt nur noch, dass sie die Fans um Spenden bitten! Denn gerade die Ultras haben selbst schon von Beginn der Krise an viele soziale Unterstützungsaktionen für ihre Gemeinden und soziale Projekte durchgeführt – ohne Gelder dafür von anderen einzusammeln! Nicht nur in Deutschland übrigens – auch in Brasilien sieht man es gerade: Die brasilianischen Ultras engagieren sich sozial, obwohl sie selbst ja auch nicht viel haben!

Aber bei uns vermisste ich die Demut – und darum ist die Hoffnung auf Änderung quasi wieder verpufft.

Wer ist ausschlaggebend für die Strategie der Klubs: Fans, Medien, Funktionäre, Agenturen, Berater, Manager, Trainer – und nicht zu vergessen: Journalisten und Anwälte etc.?

An erster Stelle steht der Fan! Das wird immer mehr vergessen: Ohne uns Fans ist der Fußball nicht möglich. Möglich im Sinne der Atmosphäre, der Verbundenheit, des Vergnügens etc. Das sieht man in der aktuellen Situation, in der wir nur am Bildschirm zuschauen können – da wird der Versuch unternommen, uns Atmosphäre und Vergnügen zu verkaufen: mit eingespielten Fangesängen, Applaus und Papp-Fans auf der Tribüne.

Wenn wir Fans alle einfach auch sonst nicht ins Stadion gingen – was wäre denn dann? Würden die Klubs dann merken, dass es auf uns ankommt und dass es ohne uns keine Atmosphäre gibt? Ohne Fans sind die Spieler auch nicht wirklich motiviert; da gibt es keine

Heimstärke etc. Ohne Motivation – und ohne Publikum – haben auch die Sponsoren weniger zu verkaufen; und damit sinken wiederum auch die Einnahmen der Profiklubs.

Die Tatsache, dass es Absteiger gibt, führt zu sog. Rattenrennen bzw. Überinvestition, um nicht abzustiegen. Welche Rolle spielen Eigentümerstruktur und Verhältnis Eigenkapital zu Fremdkapital für eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Liga? Brauchen wir Waffengleichheit bei der Rechtsform, Nichtabsteigbarkeit?

Wär schon schön. Wenn ich überall durchblicken würde, was die Gewinn- und Verlustabführungen in Leipzig, bei Leverkusen und Wolfsburg bedeuten – oder was das für die Verteilung der Gelder für die nächste Saison bedeutet.

Ich habe noch nie verstanden, warum die Verteilung der Gelder für die künftige Saison so erfolgt, wie sie erfolgt. Auch innerhalb des Vereins. Was passiert mit den Geldern? Wenn Leipzig Geld bekommt, wohin geht es? In den Verein? Nach Österreich? Nur in den Fußballverein, der dafür sorgen soll, dass dieser Verein dort in der Region existiert?

Warum erhält jemand, der in der Liga Erster geworden ist, bei der Verteilung der Fernsehgelde so viel mehr? Der Klub hat doch dann ohnehin so viel Geld erhalten – von Zuschauern, aus TV-Geldern etc., warum sollen die in der nächsten Saison dann auch am meisten Fernsehgelde bekommen? Warum sollen nicht alle das Gleiche bekommen, so wie vor 20 Jahren?

Die erfolgreichsten Klubs erhalten doch ohnehin noch viel mehr Gelder – sie verkaufen deutlich mehr Trikots als andere. Lass uns doch wenigstens bestimmte Felder gleichmäßig abdecken, damit wir den sportlichen Wettbewerb wieder in den Vordergrund stellen! Und nicht den wirtschaftlichen Wettbewerb.

Wären im deutschen Profifußball Modelle denkbar, bei denen zunächst nur ein Teil der Spielergehälter garantiert ausgezahlt wird und ein weiterer Teil erst nach der Saison, wenn klar ist, wie viel Einnahmen tatsächlich erzielt worden sind, z. B. durch Fernsehgelde? Oder Draft-Modelle wie im Basketball: Die größten Talente erhalten die hinteren Tabellenplätze?

Man sollte solche Modelle unbedingt diskutieren und schauen, ob sie umsetzbar sind. Doch es wird gar nicht erst diskutiert. Wir sollten erst mal nur auf uns schauen und nicht auf den internationalen Wettbewerb. —————>

Peter Lohmeyer, Schauspieler und Fan von Profi- und Amateurfußball



Foto: © Mehmet Akdag, Ideenschmiede

Wir sind schon eine sehr gesunde Liga – auch in der 2. und 3. Liga –, insbesondere im Vergleich mit anderen europäischen Ligen. Aus dieser Gesundheit heraus sollten wir national genauer untersuchen, wie wir gesund bleiben – auch mit Blick auf Gehaltsgrenzen und alternative Modelle. Wir könnten ja auch ein Beispiel für die anderen europäischen Ligen sein, wenn diese folgen. Oder: Wenn sie es nicht tun, muss unser Nationaltrainer eben nach England oder Frankreich fahren, um sich die Nationalspieler anzuschauen.

Und bei der Gelegenheit sollten wir doch mal unsere Nationalmannschaft betrachten:

Unsere Nationalmannschaft hat 1954 leider nur ein Kaffeeservice bekommen – gut, das waren andere Zeiten. Ein heutiger Nationalspieler verdient ohnehin schon sehr viel Geld, dem geht's eigentlich finanziell schon richtig gut. Und dann gibt es jedes Mal, wenn's um Turniere der Nationalmannschaft geht, diese Verhandlungen um Prämien – das ist doch nicht zu glauben! Da geht es nicht um Stolz, das Nationalmannschaftstrikot zu tragen – dann geht es darum, ob sie 120.000 oder 200.000 bekommen, wenn sie den Titel holen. Ich würde sagen: Du bist in der Nationalmannschaft, das reicht ja wohl – dafür bekommst du gar nichts! Wenn du dich verletzt, zahlt der DFB dem Verein den Ausfall. Wenn man sich das anschaut: Die fahren nach Brasilien, wohnen luxuriös etc. und sind Teil der Weltmeisterschaft und diskutieren dann noch über Prämien!

Welche Bedeutung hat Sponsoring in der Zukunft?

Je nachdem, wie der Klub sich aufstellt. Früher war das mal eine Frage der Identifikation. Wäre schön, wenn ich in Gelsenkirchen einen Verein hätte, mit dem ich mich identifizieren könnte – Ruhrkohle oder so.

Regionalität ist wichtig! Warum setze ich mich für Altona 93 ein? Weil ich mich regional verbunden fühle! Und darum geht es auch bei den Spielern und den Sponsoren! Ich würde lieber auf ganz viele kleine regionale Sponsoren setzen – oder auf einen großen, der aber mit diesen kleinen regionalen Unternehmen zu tun hat. Audi in Ingolstadt oder Daimler in Stuttgart, das ist ja keine Frage. Wobei man auch da darüber nachdenken könnte, eine Grenze für Sponsoren einzuführen, über die hinaus nicht gesponsort werden darf. Um einen Ausgleich zu schaffen. Damit man einen Rahmen schafft, der nicht gesprengt werden darf.

Welchen Einfluss hat Social Media inzwischen?

Es gehört scheinbar dazu – aber ich bin kein Fan davon. Wichtig wäre für mich, durch Social Media eine

Verbindung zur Nordkurve und zur Südkurve zu schaffen. Aber für mich herrscht da eher Distanz.

Der einzelne Spieler bekommt durch Social Media vermutlich mehr Aufmerksamkeit. Wobei das Verhältnis ambivalent ist: Einerseits beschwerten sich die Spieler, dass sie unter dauernder Beobachtung stehen, aber andererseits geben sie sich selbst dieser auch total hin; zeigen, wer sie sind und was sie essen etc. Doch dadurch entsteht keine Verbindung zu den Fans, wenn diese nicht auch physisch erfolgt! Man kann doch nicht mit dicken Kopfhörern auf dem Kopf aus dem Bus steigen und an den Fans vorbeigehen! Die Verbindung zum Fan gehört einfach dazu, das ist bei mir als Schauspieler genauso wie bei den Fußballern: Wir haben eine Verpflichtung gegenüber den Zuschauern!

Welche Rolle spielt der Profisport – mit Blick auf Integrität, Toleranz und Vorbildfunktion – für den Breitensport und die Gesellschaft?

Jeder Fußballverein hat eine soziale Verantwortung – unabhängig von der Größe! Der Profifußball sollte und könnte aufgrund seiner großen Medienaufmerksamkeit ein Vorbild sein. In Teilen ist er das auch. Gerade wenn es um Rassismus geht, haben viele Vereine dazu Stellung bezogen. Sie müssen aber auch in ihrer Außendarstellung darauf achten, dass soziales Engagement und soziale Projekte genauso in die Öffentlichkeit getragen werden wie die Diskussionen um Sponsoren etc.

Die Amateurvereine machen ohnehin schon viel mit sozialem Fokus in der Jugendarbeit. Persönlich habe ich hier Einblicke bei Teutonia und Altona 93 – da merken die Trainer, wenn es einem Kind nicht gut geht, und wissen oft auch, welche Themen dahinterstecken. Dieses Engagement müsste viel stärker verankert sein.

Profiklubs haben eine große Verantwortung, weil sie (noch) eine große Wirtschaftsmacht darstellen und weil Deutschland ein fußballbegeistertes Land ist und mit Interesse verfolgt, was auf und neben dem Platz passiert. Und gerade jetzt, in dieser schrecklichen Zeit der Pandemie, müssten sie noch mehr zeigen, wie man damit umgeht! Als Vorbild! Da kann man sich auch am Saisonende auf dem Fußballfeld nicht umarmen nach dem Spiel! Natürlich ist das hochemotional – aber das ist mein Beruf auch! Und es ist wichtig, dass gerade wir, die wir in der Öffentlichkeit stehen, uns an die Regeln halten! Es schauen doch viele Menschen zu, und wenn wir uns nicht an die Regeln halten, dann denken die – gerade die Kinder und Jugendlichen –, sie müssten das auch nicht mehr tun!



Peter Lohmeyer im Gespräch mit Ulrich Balke in der KPMG-Niederlassung in Hamburg

Foto: © Mehmet Akdag, Ideenschmiede

Frauen und Frauenfußball: Gibt es bald Frauen in Fußballfunktionen der Männerwelt?

Das wäre schön! Ich freue mich über jede entsprechende Meldung, wenn es im Management, als Trainer etc. Frauen gibt. Weil es ein anderer Austausch ist. Ich sage nicht, Frauen oder Männer könnten per se etwas besser. Aber da Männer in den Vereinen von vornherein immer mehr gefördert werden, ist ihr Erfahrungsschatz größer; gleichzeitig gibt es aber immer neue Aspekte – Technik, Athletik, Professionalität –, bei der andere Sichtweisen gut wären. Ich wäre sehr froh, wenn mehr Frauen sich im Fußball durchsetzen könnten! Aber: Allein, wie lange es gedauert hat, bis diese Männerwelt eine Frau im Schiedsrichterwesen akzeptiert hat – das ist so peinlich!

Welche Bedeutung hat die Nachwuchsförderung für Sie?

Die regionale Nachwuchsförderung ist das Wichtigste überhaupt. Dass schon die Kleinen mit fünf bis sechs Jahren anfangen und dann möglichst lange in einem regionalen Verein spielen und aufgehoben sind.

In der Regel werden die Kinder schon mit elf Jahren gescoutet und gehen dann weg. Aber das ist meines Erachtens zu früh – mit elf in eine andere Stadt, da kann ja in der Regel nicht die ganze Familie mitziehen; und man soll doch bitte keinem die Kindheit wegnehmen! Da wäre es doch besser, die Kinder bis sie etwa 16 sind und in ein Internat gehen können, in der Fläche zu fördern – darin sollte investiert werden! Das ist so wichtig! Nicht nur, dass man die Kinder aus sozial schwierigen Verhältnissen holt, sondern dass man den Zusammenhalt stärkt, dass genügend Betreuer da sind, die die Kinder auch zu den Spielen fahren können. Da fängt die Nachwuchsförderung an! Da gäbe es viele Arbeitsplätze, wenn man dafür Geld hätte. Und es gibt so viele Leute, die für diese Jugendarbeit so geeignet wären.

Die jüngere Generation geht vielleicht weniger ins Stadion – mangelnde Konzentrationsfähigkeit, zu wenige Höhepunkte in 90 Minuten Spiel. Wie sehen Sie das?

Das kann ich mir nicht vorstellen. Da liegt eine Verantwortung der Eltern – und natürlich der Vereine, dass man Lust hat, ins Stadion zu gehen. Natürlich können Jugendliche nicht am Montag zu einem Spiel sonst wohin fahren – sei es aus finanziellen Gründen, sei es, dass sie Schule haben oder arbeiten müssen. Der Weg muss für die Jugendlichen begehbar gemacht werden, sonst kommen die später auch als Erwachsene nicht.

Glauben Sie, dass es eine Fußballreform 2.0 geben wird? Vielleicht nur in Deutschland – oder auch europaweit?

Ich würde es mir so wünschen, denn ich merke bei vielen, dass die Lust am Fußball schwindet. Aber die Führungsriege realisieren es noch immer nicht. Ich verstehe nicht, wie man über Gelder sprechen kann, über den internationalen Wettbewerb, bei dem wir mithalten müssen. Nein, wir müssen UNSEREN Wettbewerb vernünftig gestalten, dann werden die anderen sich auch mal umdrehen.

Es sollte doch nicht nur ums Geld gehen; der Fußball muss auch Haltung zeigen, Authentizität. Sich die Fragen stellen: Wie nachhaltig sind wir? Und wie sozial verantwortlich auch in anderen Staaten – im internationalen Wettbewerb?! Darüber reden wir nicht! Denken wir nur an die Weltmeisterschaft in Katar – wo es deutliche Menschenrechtsverletzungen gibt! Wie viele Menschen sterben, damit es diese WM geben kann! Und was ist eigentlich mit den Stadien in Südafrika passiert? Und wie viele Stadtviertel wurden in Brasilien vernichtet, damit dort die WM stattfinden konnte. Müssen wir, muss nicht der ganze Fußballbund – die Spieler, der Bundestrainer, DFB-Offizielle etc. – auch dafür Verantwortung übernehmen? Doch darüber reden wir gar nicht! Keiner tut das! Dabei hätten die doch damit eine Chance! Ich freue mich immer, wenn mal jemand Haltung zeigt, und wünsche mir, dass das mal passiert! Damit wir wieder Spaß am Fußball haben! ←

Warum ein Lied in der



67. Minute

mehr über Fußball erzählt als die soundsovielte Meisterschaft in Folge

Autor: **Dr. Lorenz Zwingmann**

Fußball ist in erster Linie Emotion. Natürlich ist eine solide geschäftliche Basis von Bedeutung, aber ohne Emotion ist nichts möglich. Als Fan von Eintracht Braunschweig habe ich darauf einen ganz eigenen Blick. Für mich ist Fußballfan sein in erster Linie ein Stück Lebensgefühl.¹ Das erklärt dann auch den Blick und die Reflexion auf die eine oder andere Frage, auf welche ich eingehen möchte.

Wenn man Fußball und Emotion spiegelt, könnte ich auch gut den Vergleich zu Familienunternehmen ziehen. Ein Fußballverein ist ein Familienunternehmen. Nachhaltigkeit in jeglicher Form der Bedeutung des Wortes ist Teil des Geschäftsmodells – und jede Form von Geschäftszweck bleibt auch eine Herzensangelegenheit. Hätte man eine reine Kapitalmarktorientierung, wäre das aus meiner Sicht nicht möglich. Daher ist die 50+1-Regel, in welcher Ausprägung und Spielart auch immer, die Grundlage eines Fußballvereins. Sponsoren, die natürlich auch zu einem Verein passen müssen, können Teil der Herangehensweise sein, dürfen aber nie eine bestimmende Rolle einnehmen. Da spielt die Form (Anteilseigner oder einfacher Sponsor) keine Rolle. Wichtig ist auch, dass keine Wettbewerbsverzerrung entsteht. Der Versuch, »Financial Fair Play« einzuführen, ist zum einen sehr lobenswert, muss aber dann auch gelebt, überprüft und ggf. sanktioniert werden. Die aktuellen Entwicklungen zeigen leider in eine andere Richtung. Es entwickelt sich viel Retorte und es gibt immer mehr »nur Zuschauer« als »wahre Fans«.

¹ Es sei hier vom Herausgeber des Audit Committee Quarterly erwähnt, dass Herr Dr. Zwingmann in seinem Büro seiner Verbundenheit zum Verein seines Herzens deutlich Ausdruck verleiht (Schal prominent platziert). Eintracht-Handy und andere Hinweise sind selbstverständlich auch präsent.

Dr. Lorenz Zwingmann ist gebürtiger Braunschweiger und seit vielen Jahren Mitglied bei Eintracht Braunschweig. Mit Leidenschaft verfolgt er alle Spiele des BTSV, aber auch die Entwicklung des Vereins und des deutschen Fußballs im Allgemeinen. Während des Studiums blieb er der Stadt Braunschweig zunächst treu, bevor er an die Universität Göttingen wechselte. Seine berufliche Karriere startete Dr. Zwingmann bei Philips in Hamburg, wo er neun Jahre in verschiedenen Funktionen im Finanzbereich arbeitete. Als Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor wechselte Dr. Zwingmann im Jahr 2003 zur Still GmbH. Im Jahr 2008 folgte die Ernennung zum CFO bei Knorr-Bremse in München. 2018 kehrte Dr. Zwingmann in den Norden zurück und übernahm bei der Marquard & Bahls AG die Position des CFOs. Dr. Lorenz Zwingmann ist außerdem Mitglied in verschiedenen Beiräten sowie Aufsichtsräten.



Wie lebe ich als Fan von Eintracht Braunschweig Fußball? Bei meinem Herzensverein kommt dieses Lebensgefühl spätestens in der 67. Minute eines jeden Spiels zum Ausdruck: »Deutscher Meister, Deutscher Meister, in den Farben gelb und blau, 1967, das war unser BTSV!« Bei meinem Verein ist die Meisterschaft von 1967² der Identifikationspunkt von besonderer Bedeutung. In dieser Minute stimmen die treuesten Fans im Eintracht-Stadion an der Hamburger Straße eben diese Kurvengesänge von 1967 an. Die Legende besagt, dass die Braunschweiger – analog zu den Helden von Bern 1954 – unterwegs bei Auswärtsfahrten im Mannschaftsbus mit Gitarrenbegleitung von Torhüter Hans Jäcker so manches Lied zum Besten gegeben haben.

Eintracht Braunschweigs Team von 1966/67 wurde auch der »Der unbekannte Meister« der Bundesliga genannt. Ein Team ohne wirkliche Stars, aber mit einem ausgeprägten Teamgeist, wo jeder für seinen Mitspieler gekämpft hat und gerannt ist. Genau das verkörpert die Faszination Fußball und vielleicht auch, was der Bundesliga und dem Fußball heute fehlt. 2011 wurde Borussia Dortmund Deutscher Meister, ohne in den fünf Jahren davor in der Champions League gespielt zu haben. Eine Ausnahme. In der heutigen existierenden Berechenbarkeit kaum denkbar. Diese Unberechenbarkeit, die national wie international verloren gegangen ist, macht den Fußball aus. Der Fußball braucht auf der einen Seite zwar eine kalkulierbare finanzielle Basis und seriöses Management, aber umso mehr die Zuneigung der Fans. Das Erlebnis im Stadion ist nicht nur der Titelgewinn, sondern die emotionale Verbundenheit mit dem Heimatverein, der oft auf familiären Erinnerungen beruht. Der Stadionbesuch mit meinem Vater war und ist immer ein Highlight in meinem Leben.³

Auf dieser Basis ist Fußball dann auch eine Chance zur Integration. Denn in der 67. Minute wird nicht danach geschaut, woher du kommst und wer du im sonstigen Teil deines Lebens bist, sondern ob du textsicher bist oder nicht.

Hier kommt auch die integrative Rolle des Fußballs zum Tragen. Sowohl was die Mannschaft als auch die Fans betrifft, ist der Fußball ein Ort, an dem Integration gelebt und entwickelt werden kann. Blickt man bspw. auf den DFB, so ist die Weltmeistermannschaft von 2014 ein Spiegelbild für Integration. Es zeigt aber auch, wenn ich auf die Entwicklung der Nationalmannschaft in den letzten Monaten und Jahren schaue, dass Vermarktung und Kommerzialisierung ihre Grenzen haben. Hier geht es nicht nur um den Mittelweg zwischen Emotion und Geschäft, sondern auch um den richtigen Weg zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolg. Der Fußball ist immer dann erfolgreich, wenn er einen Querschnitt der Gesellschaft abbildet und damit seine volle Integrationskraft entfalten kann.

Daher ist es wichtig, dass der Fußball auch Innovationen entwickelt, was das Geschäftsmodell betrifft. Ideen, die die oben beschriebene Wettbewerbsverzerrung etwas in den Griff bekommen. Seien es Gehaltsobergrenzen oder andere Themen. Gerade in der 2. oder 3. Liga – hier ist der Fußball unberechenbarer, aber auch ein finanzieller Drahtseilakt – kann man heute sehen, wie spannend Fußball noch sein kann. Damit das in der Zukunft auch in der 1. Liga wieder so sein kann, wünsche ich mir natürlich den Aufstieg von Eintracht Braunschweig, sodass wir vielleicht einmal auch in der 35. Minute ein Lied anstimmen können. Träumen gehört schließlich auch zum Fußball! ←

² Auch hier sei nochmals die Sympathie des Herausgebers betont, der 1967 geboren wurde, dass dies ein »guter Jahrgang« ist.

³ Auch der Herausgeber erinnert sich hier an unvergessliche Abende an der Castroper Straße mit seinem Vater (Coca-Cola und Currywurst inklusive).



Fußball: von der Ratio zur Emotion – Spiegelbild der Gesellschaft

Ein Gespräch zwischen Berufsstand und Fan-Dasein

Gesprächsteilnehmer: **Prof. Dr. Kai C. Andrejewski, Ulrich Balke, Ralph Fischer** und **Dr. Knut Tonne**



Prof. Dr. Kai C. Andrejewski lebt Fußball mit dem Herzen. Unvergessen sind die Abende im Ruhrstadion an der Castroper Straße mit seinem Vater und Großvater. Es gab immer Currywurst. Seine fußballerische Laufbahn als untalentierte, aber beinhardt und laufstarke Innenverteidiger des BV Herne-Süd endete in der B-Jugend. Die Tatsache, dass seine Tochter das viel besser kann, macht ihn stolz. Fußballabende mit seinem besten Freund im Stadion oder vor dem Fernseher sind Teil seiner Definition von Glück. Nebenbei ist er Regionalvorstand von KPMG in München, Leiter des ACI sowie Mitglied und Fan des FC Bayern und des VfL Bochum.



Ulrich Balke ist Mitglied im FC St. Pauli und Altona 93 in Hamburg und hat bereits in Vereinsgremien mitgewirkt. Er steht für Fußball als Sport mit herausragender Vorbildfunktion und als verbindendes Element in der Gesellschaft. Ulrich Balke ist Director im Bereich Consulting der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Ralph Fischer hat als kleiner Junge Fußball und später Handball bis zu den Senioren beim TuSEM Essen in der Oberliga gespielt. Er hat sich immer für Fußball begeistert und die Entwicklung der Fußball-Bundesliga seit den 1970er-Jahren intensiv verfolgt. Bei KPMG hat er viele Jahre Bundesligavereine geprüft und beraten und den Wandel vom Fußballverein zum Fußballunternehmen aktiv begleitet. Er ist Partner und Leiter der KPMG-Niederlassung Dortmund.



Dr. Knut Tonne ist, seitdem er vom Vater in jungen Jahren ins Weserstadion mitgenommen wurde, Fan des SV Werder Bremen. Als KPMG Regionalvorstand der Region Hannover/Bielefeld drückt er natürlich auch den 96ern wie der Arminia fest die Daumen, solange sie nicht gegen Werder spielen ... Wie schon damals als Mittelstürmer in der Jugend des TuS Sulingen steht für ihn nach wie vor das Team im Vordergrund.

Andrejewski: Man möchte meinen, dass die heutige Runde als typischer Vertreter unseres Berufsstandes zunächst ihren Blick auf die Ratio legt und sich im zweiten Schritt mit der Emotion befasst. Daher bin ich gespannt auf unseren Austausch. Ist für euch Fußball nur Emotion oder auch Ratio und Geschäft?

Fischer: Jeder von uns hat eine fußballerische Prägung erhalten, ob bei spannenden Erlebnissen zu Hause oder im Stadion. Bei mir denke ich u.a. an die Entscheidung zwischen Gladbach und Bayern in den 1970ern, welche beide bereits im Fernsehen gezeigt wurden. Wenn du zu einem Klub hältst, dann ist dies reine Emotion.

Andrejewski: Ich persönlich glaube, der Profifußball war früher weniger »perfekt« als heute. Heute sind die Geldsummen größer und die neue Perfektion ist nun global und nicht nur lokal sichtbar. Fußball ist an allererster Stelle Emotion, da man hier auch viele Erinnerungen teilt und mit seinem Verein verbunden ist. Profifußball ist aber schon seit jeher ein Geschäft gewesen. Dieses Geschäft hat sich allerdings geändert; und wenn man aktuell den Fußball betrachtet, so fallen Marktversagen und Monopol auf. Klubs, welche wirtschaftlichen Erfolg haben, konsolidieren sich heute. Dadurch konzentriert sich der Markt auch immer mehr auf einzelne Klubs. Es stellt sich hier die Frage, ob man nicht irgendwann eingreifen muss, sodass Fußball nicht nur noch Geschäft ist und damit die Emotion kaputtgeht.

Tonne: In der Tat, Geschäft schadet der Emotion. Das Geschäft gehört aber auch schon immer, wie du es erwähnt hast, zum Profifußball. Allerdings sind die Größenordnungen und -verhältnisse so abgedriftet, dass man hier keine vernünftigen Relationen mehr erkennen kann. Es ist im Grundsatz absurd.

Balke: Auffällig ist, dass sich viele Fans und Menschen von der 1. und 2. Bundesliga bzw. der DFL abwenden und sagen, dass dies nicht mehr ihr Sport ist. Stattdessen wenden sich viele den Dritt- oder Viertligisten zu. Es gibt allerdings auch Sportarten, die in den Dimensionen nicht dergleichen abgehoben haben. Vergleicht man Fußball mit anderen olympischen Sportarten, so wird dort von der Sportförderung gelebt oder man ist bei Polizei bzw. Bundeswehr beschäftigt. Durch dieses Auseinanderdriften haben sich viele vom Fußball als Sport abgewendet. Leider wird Fußball – meiner Meinung nach – auch dadurch immer mehr Geschäft und immer weniger Emotion.

Andrejewski: Ich möchte gerne einmal des Teufels Advokaten spielen. Betrachtet man jemanden in einer Leitungsposition vor 30 Jahren, welcher das 10-Fache des normalen Angestellten verdiente, so erhält er heute das 100-Fache. Beim Fußball hat es sich ebenso entwickelt. Fußball war schon immer ein Spiegel der Gesellschaft in Deutschland. Die Auswirkungen, die wir in der Gesellschaft gesehen haben, sind so auch im Profifußball entstanden. Daher entwickelt sich doch eigentlich der Fußball parallel zur Gesellschaft und lebt auch die Verteilungsfragen aus.

Fischer: Ich stimme dir vollkommen zu und es gibt natürlich Menschen, die gewisse Sachen sehr gut können, wie z.B. Boris Becker oder Steffi Graf. Es ist sehr spannend zu sehen, wenn es solche Talente gibt, für die so viel Geld ausgegeben wird. Ich glaube, zu früher hat sich ein Punkt geändert, nämlich der regionale Bezug.

Wenn ich mir die Profis im Mannschaftssport aktuell anschau, so kommen und gehen diese durch die Internationalisierung. Teils haben Fans auch dadurch keine Identifikation mit ihren Vereinen mehr, da Profis im Grunde nach zwei Jahren wechseln und Mannschaften dadurch sehr schnelllebig sind. Das Geschäft nimmt zu und die Emotion leidet.

Tonne: Auch hier sehen wir »Fußball als Spiegelbild der Gesellschaft«. Wir sehen dies auch in unserer Industriegesellschaft.

Andrejewski: Natürlich, sind wir doch alle große Jungs. Wir merken allerdings auch, dass wir eine Sehnsucht haben. Früher war auch nicht alles besser, sondern einfach anders. Für meinen Großvater z.B. war Fußball auch eine Flucht aus der Realität. Für 90 Minuten konnte man den Alltag einer Sechstageswoche einfach mal vergessen. Für meinen Großvater war dies Entspannung und Erlebnis. Ihm war im Grunde nicht wichtig, wie das Spiel ausging. Ihm war es wichtig, eine nette Zeit zu haben – und dies setzt natürlich eine gewisse Identifikation mit dem Fußball voraus. —————→



In meiner Recherche für unsere Runde habe ich festgestellt, dass nur in zwei Vereinen viele regionale Größen spielen. Vergleicht man also z. B. St. Pauli oder den 1. FC Köln mit seinen acht bis neun regionalen Mannschaftsmitgliedern mit anderen Bundesligisten mit gerade einmal einem Spieler aus der näheren Umgebung, so zeigt dies doch die Entkoppelung von Verein und Region.

Balke: Deswegen möchte ich gerne auf den hochklassigen Amateurfußball mit seinem persönlichen Bezug hinweisen. Alle Spieler kommen aus der Umgebung und fahren z. B. mit dem Fahrrad zum Training. Hier sagen die Leute: Da kann ich mich mit Verein und seinen Spielern noch identifizieren.

Es fehlt hier der Starkult des Profifußballs, der eine gewisse Ferne durch die mediale Wahrnehmung kreiert. Allein der Besuch des Trainings kann im Profifußball bereits kritisch gesehen werden. Die Frage dahinter ist klar: Zeigt eine Mannschaft im Training der Konkurrenz womöglich, ob mit Dreier- oder Viererkette gespielt wird? Offenes Vereinsleben und Miterleben leidet. Emotion und Bindung gehen verloren und Geschäft tritt in den Vordergrund. Dies nervt Fans natürlich auch und zeigt die steigende Professionalisierung des Sports.

Fischer: Werfen wir doch einen Blick auf Borussia Dortmund. Warum ist jedes Heimspiel ausverkauft, wenn doch alles so schlimm sein soll? Das passt dann aber auch nicht zusammen.

Balke: Im Vergleich erlebst du aber Vereine wie meinen St. Pauli. Hier ist das Stadion auch voll und es ist total egal, ob der Verein gewinnt oder nicht. Hier geht es um Emotion, das Erlebnis, die Bratwurst und das Bier. Die Mannschaft wird gefeiert und das gesellige, gesellschaftliche Moment wird gelebt. Es gibt auch Interviews und Meinungen, welche von Fußball als Religion sprechen. So weit möchte ich nicht gehen, aber er bietet doch eine gute Möglichkeit, Verbundenheit zu erleben.

Tonne: Die Frage der Emotion wird doch besonders deutlich in der aktuellen Coronazeit. Es ist scheinbar nötig, Fangeräusche in Übertragungen einzuspielen. Fußball benötigt also doch Emotion und Fans für das Erlebnis. Es ist ein Unterschied wie Tag und Nacht, wenn man ein Spiel ohne oder mit Fans sieht.

Andrejewski: Schauen wir also nach vorne: Wir sind uns doch einig, dass der Fußball Schlagseite bekommt, wenn sich nicht etwas ändert. Es gibt allerdings Dinge, die faszinieren: Regeln ändern sich nicht wesentlich; und so hat man die gleichen Diskussionen und einen guten Zugang für alle über Generationen hinweg. Dies macht den Fußball so attraktiv. Die letzte größere Änderung und Regelung ist der Videoassistent und wurde auch lebhaft diskutiert. Fußball lebt auch davon, dass man über die Regeln und die Folgen im Finale oder wichtigen Punktspiele diskutiert, besonders, ob ein Freistoß berechtigt ist oder nicht.



Blicke ich auf meine knapp 50 Jahre Fußballerfahrung zurück, so habe ich noch nie dauerhaft so guten Fußball gesehen wie in den letzten Jahren. Wir sehen also das finale Endprodukt, dass der Fußball nun perfekt ist. Aber, es liegt nun im Grunde Marktkonzentration und Marktversagen vor, da der, welcher es governance-seitig schafft, den wirtschaftlichen Erfolg zu konsolidieren, am Ende auch sportlich erfolgreich sein wird. Ist es also wirklich wünschenswert, an dem System etwas zu ändern und die Qualität und den wirtschaftlichen Erfolg hintenanzustellen?

Fischer: Ich habe schon oft über Fußballaktien und den Sinn dieser diskutiert. Oft kommt die Frage nach der Ausschüttung. Da muss ich immer sagen, Fußball muss jeglichen Gewinn im Grunde reinvestieren, da die Ziele sportliche Ziele sind. Es geht hier nicht um eine Ausschüttung. Ich will Meister, Pokalsieger oder Ligasieger sehen.

Andrejewski: Ich würde das sogar weiter fassen und einen Blick auf § 87 Abs. 1 Satz 2 AktG werfen. Es wird nach der »ARUG II«-Reform nun herausgestellt, dass die Vergütungsstruktur des Vorstands auf nachhaltige und langfristige Entwicklung auszurichten ist und daher sind auch ökologische und soziale Ziele zu berücksichtigen. Ziel eines Vereins ist der sportliche Erfolg. Aber es sollte für ihn auch wichtig sein, dass die Fans zufrieden sind. Wenn man es schafft, den Verein wieder als integrativen Baustein der Gesellschaft zu sehen, dann ist dies doch auch ein Erfolg.

Brauchen wir also ein neues System im Fußball?

Tonne: Hierbei kann man ebenfalls auf die Wirtschaft verweisen; Governance und Compliance müssen eindeutig mitwachsen. Es muss klar sein, dass es keine goldenen Uhren für nichts gibt. Es muss auch im Fußball hingeschaut werden, genau wie in der Wirtschaft.

Balke: Genau. Und auf der anderen Seite muss man sich die DFL vor Augen führen. Dieser geht es bei der 1. und 2. Bundesliga nur um Cash-Gesichtspunkte. Dies verstehe ich überhaupt nicht. Hier gibt es und geht es nicht um Nachhaltigkeit, Eigenkapitalbildung oder wirkliche Nachweise der Wirtschaftlichkeit. Klubs müssen einfach nachweisen, dass sie oberflächlich gesehen genug Cash haben – und schon wird die Lizenz vergeben. Das ist eine Sache, die nicht nur bei Vereinen kritisch hinterfragt werden sollte, sondern auch bei DFL und DFB.

Fischer: Es geht der DFL hierbei lediglich um ein Ziel, welches die Cash-Position aufzeigt: Reicht die Liquidität für die Saison. Es soll damit verhindert werden, dass während der Spielphase ein Verein bankrottgeht.



Andrejewski: Auf europäischer Ebene bewegen wir uns in den nächsten Jahren vermutlich von der Champions League zu einer Euroliga. In der spielen dann wahrscheinlich aus den nationalen Ligen jeweils zwei bis drei Vereine. Das wird auch den nationalen Fußball beeinflussen, u. a. wird das natürliche »Feindbild« des Vorjahresmeisters fehlen. Ist das die Zukunft?

Balke: Aus meiner Sicht wird das definitiv passieren. Wir werden eine Euroliga bekommen.

Tonne: In der Tat sind wir hier bei der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion mit Blick auf die Vereinigten Staaten von Europa angelangt; und bei der Frage, inwiefern sich Europa weiterentwickeln muss, um international bestehen zu können. In diesem Zusammenhang kann Fußball auch wieder als Spiegelbild und Beispiel der Entwicklung der Gesellschaft angebracht werden.

Fischer: Ich finde den Versuch, ein geeintes Europa zu bekommen, aus verschiedensten Gründen gut. Hier wird sich der Fußball nicht verschließen können. Die Attraktivität einer Euroliga wird natürlich betrachtet werden. Den schönsten Fußball sehen wir aktuell in der Champions League und hierauf sind die Gelder und Ziele der Vereine ausgerichtet.

Balke: Ich glaube auch, dass im Gegensatz zu vielen anderen Sportarten der Nationalmannschaftssport an Bedeutung verlieren wird. Aktuell sind die Vereine bereits überlastet mit Wettbewerben und Spielen. Ich glaube, irgendwann werden die Vereine ihre Spieler nicht mehr abstellen können, sodass für die Nationen nur noch A2- oder B-Mannschaften auflaufen werden. Dies ist eigentlich schade. Die UEFA wird sich allerdings nicht dagegen wehren können, eine Entscheidung zu treffen, damit die Wettbewerbe interessant bleiben und viel Geld abwerfen. —————>

Fischer: Wir sehen hier genau die Internationalisierung und Globalisierung der Gesellschaft und diesem wird sich der Fußball nicht verschließen können. Ich stimme dir auch zu, dass die Nationalmannschaft – abgesehen von Turnieren – immer uninteressanter wird. Identifizieren wir uns als Deutsche bzw. identifiziert man sich generell noch mit seiner Nationalmannschaft?

Andrejewski: Bei einer Europa- oder Weltmeisterschaft natürlich schon. Dabei erweitert sich auch der Kreis der Fans auf diejenigen, die eigentlich keine Fußballfans sind.

Fischer: Insgesamt fiebert man bei solchen Turnieren und Ereignissen mit, aber die generelle Identifikation mit der Nationalmannschaft und den Nationalspielern war meines Erachtens früher anders.

Tonne: Die Nationalmannschaft hat gesellschaftspolitisch in der Vergangenheit eine ganz andere Bedeutung gehabt. Zu nennen sind hier insbesondere der Titel 1954 in Bern und das daraus abgeleitete wiedererstarkte Selbstbewusstsein nach dem Zweiten Weltkrieg und die positive Stimmung und internationale Reputation der WM 2006 zu Hause.

Andrejewski: Geschichtlich ist es sehr interessant, wenn man die Endspiele betrachtet. 1954 gab es keine deutsche Fahne im Stadion. 1974 sah man zurückhaltend Schwarz-Rot-Gold. 1990 hast du kein Schwarz-Rot-Gold gesehen, aber die vielen DFB-Kunstoffahnen. Ab 2006 war das ganze Stadion voll mit Fahnen; und 2014 haben die Brasilianer die deutsche Mannschaft unterstützt. Man sieht schon die Evolution der deutschen Nation hin zu einem akzeptierten Mitglied der Weltgemeinschaft. Dies konnte man am Fußball sehr stark ablesen. Die Nationalmannschaft wird hier immer eine Bedeutung haben, aber nur noch im Turnier. Demgegenüber stoßen die Länderspiele abseits der Turniere kaum mehr auf Interesse.

Fischer: Ich sehe dies auch im Bekanntenkreis, da die Turniere im Sommer stattfinden und gemeinsam angeschaut werden. Die Frage ist hier, ob es um den Fußball geht oder um das Gemeinschaftserlebnis.

Tonne: Dies ist genau die Relevanz des Fußballs: seine identitätsstiftende Wirkung.

Fischer: Meines Erachtens hat die Champions League den Platz und die Bedeutung der Nationalmannschaft eingenommen.

Balke: Ich glaube schon, dass durch die Medien der Bedeutungszuwachs der Champions League und Europa League mitbeeinflusst wurde, da man sich hier doch wieder regionaler im internationalen Bereich messen kann und sieht, wo Verein und Mannschaft leistungsbezogen stehen. Für die jüngere Generation bedeutet die Nationalmannschaft nicht mehr so viel.

Andrejewski: Angenommen, es gibt nun eine Europa-Liga. In dieser spielen Bayern München, Borussia Dortmund und Mönchengladbach, der Rest der Klubs verbleibt in der Bundesliga. Lieber Knut, du als Bremen-Fan, welche Spiele würdest du dir ansehen?

Tonne: Ich würde Bundesliga schauen, aber es würde das Ganze natürlich verwässern. Das sehe ich kritisch.

Balke: Ich würde beides anschauen. Das eine ist der hochklassige Fußball, den man als Sportinteressierter gerne sieht. Auf der anderen Seite gehe ich auch zu St. Pauli, weil ich mit 29.545 weiteren Fans »schlichteren Fußball« sehe. Es geht mehr um das Erlebnis; und ich gehe gerne mit Freunden und Geschäftspartnern ins Stadion, da dies eine andere Bedeutung hat: die traditionelle gesellschaftliche oder auch »religions-ersetzende« Bedeutung des Fußballs.

Andrejewski: Blicken wir also auf den Verein eures Herzens. Was sollte dieser anders machen, von der Grundidee her?

Balke: St. Pauli möchte mal »Regenbogen« sein, mal sozialen Geist verfolgen. Dieses Wechselspiel polarisiert auch unter den Fans.

Tonne: Ich habe hier drei Beispiele. Bei Werder Bremen bin ich positiv erstaunt und finde es als Fan auch gut, dass sie an Trainern und Spielern seit Rehagel verhältnismäßig lange festhalten. Dies fördert den Zusammenhalt. Wenn das Verhältnis zwischen den Fans und dem Verein schwieriger wird – das sehen wir aktuell leider in Hannover –, gehen weniger Zuschauer ins Stadion. Arminia Bielefeld erzeugt gerade eine Aufbruchsstimmung in der Stadt, die man sich so gar nicht vorstellen kann – das greifen sogar die lokalen Unternehmen auf. Dies zeigt auch, dass es gut ist, wenn die regionale Wirtschaft auf breiter Basis Vereine stützt.

Andrejewski: Ich gebe eine typische Wirtschaftsprüferantwort: Wenn du eine Kapitalgesellschaft bist, musst du dich auch so verhalten. Mein Lieblingsklub wird operativ sehr professionell geführt und ist deswegen so erfolgreich und hält dabei auch an Mannschaft und handelnden Personen fest. Das ist dann

wie ein Familienunternehmen. Beim VfL Bochum hat man sich für wenig Show entschieden und singt mit Inbrunst das Grönemeyerlied. Finde ich gut.

Im Fußball kann man aber auch von neuen Vereinen lernen. Wenn man bspw. auf Leipzig schaut, wo ein Mäzen sehr viel Geld zur Verfügung stellt. Das beruht zwar nicht auf langer Tradition, aber sie haben Ideen, entwickeln junge Spieler und tun etwas für eine Region, in der dies sonst so nicht möglich gewesen wäre. Hier kann ich eine Menge Sympathien entwickeln! Sie spielen guten Fußball und acht der Spieler sind bereits über fünf Jahre in der Mannschaft.

Tonne: Wir haben vorhin das Aktienrecht angesprochen. Fehlt es in den Klubs an Governance, an Transparenz? Welche Rolle haben die Aufsichtsräte und wie kann man etwas an Governance und Compliance in Vereinen ändern?

Fischer: Man hat beim Fußball immer den Eindruck, dass es sich bei Aufsichtsräten um langjährige Freunde und Fans handelt. Hier wird man auserwählt und erwählt. Alle sind sich gut bekannt und besonders im Aufsichtsrat sind es in der Regel Großsponsoren oder eben ausgesuchte Freunde. Hier würde man sich mehr Transparenz wünschen.

Andrejewski: Mit Blick auf alternative Modelle: Gibt es Punkte, die dem Fußball neue Impulse geben können? Wie den Salary Cap der NFL oder das Escrow-System der NHL, bei dem die Gehälter von der Liga bezahlt werden. Wie sieht es mit dem Klub als Franchise aus, also dass man sich z. B. Bremen kauft und nach Hamburg umzieht, um wieder einen starken Klub zu haben? Dies ist natürlich in Deutschland nicht vorzustellen, aber was wäre, wenn?

Tonne: Ich finde die Grundidee eines Salary Cap gar nicht schlecht – ganz ohne Neiddebatten.

Balke: Von der Funktion her wäre der Escrow-Effekt schon gut. Im Grundsatz erhalten die Spieler eine überschaubare Menge an Gehalt in einem bestimmten Korridor. Also erst mal 30 bis 50 Prozent. Dies vermeidet das große Problem mangelnder Liquidität. Am Ende der Saison würde schließlich je nach Platzierung und Anteil der Fernsehgelder bezahlt. Dann könnten die Vereine auch anders wirtschaften, ohne zu Beginn der Saison bereits immense Personalkosten aufbringen zu müssen.



Fischer: Wir sind uns doch einig und haben es bereits angesprochen, dass wir die Zukunft in Europa sehen. Das, was gerade vorgeschlagen wird, bzw. auch den Salary Cap, finde ich gut. Dies wird aber nur gesamt-europäisch umzusetzen sein. Da sonst, ohne Wettbewerbsgleichheit, das ganze System nicht funktionieren wird und der Spielerverlust eine Bundesliga 2.0 auch nicht interessanter machen würde.

Andrejewski: Fassen wir also unsere Runde zusammen. Fußball als Spiegel der Gesellschaft hat eine Entwicklung vollzogen, die besonders das Verhältnis von Geschäft und Emotion verändert hat. Fußball wird und sollte auch zukünftig ein Spiegelbild sein und die integrativen Eigenarten seiner selbst nutzen. Wünschenswert wäre, wenn sich besonders der Profifußball nicht weiter zu stark verändert und er sowohl Fans als auch Aspekte wie nachhaltiges Wirtschaften, ökologische und soziale Aspekte in seiner Vorbildrolle verinnerlicht, da Fußball u. a. in Deutschland eine weite Strahlkraft in die Gesellschaft besitzt.

Genauso wie gesellschaftliche Spaltung durch eine Schere symbolisiert wird, so kann doch Geschäft und Emotion integrativ wirken und wieder zueinanderfinden. Ob es nun regional, national oder europäisch betrachtet wird. Die Zukunft des Fußballs liegt unserer Meinung nach ganz klar auf europäischer Ebene. Es wird hierbei daher umso wichtiger, die Vorteile daraus zu ziehen und die regionale Identifikation nicht zu verlieren. Der Fußball kann auf seine eigene Weise integrierend wirken und mit seiner Vorbildfunktion aktuelle gesellschaftliche Diskussionen begleiten. Ob in Form von Verein, Genossenschaft oder Aktiengesellschaft, jedes Modell hat seine Ansprüche – und hierbei sind governance- und compliancetaugliches Verhalten das Bindeglied für ein transparentes und sportlich-faires Miteinander im Wettkampf, aber auch in Bezug auf die emotionale Bindung zu den Fans. ←

Die Verantwortung von Sportorganisationen aus ethischer Sicht

Autor: **Hans-Joachim Eckert**

Ethik, Compliance, Governance und Sport – passt das überhaupt zusammen?



Die Visionen im Sport: Das Sommermärchen im Fußball in Deutschland – Deutschland als das Land der Gastfreundschaft, der Leichtigkeit, des gemeinsamen Feierns ... Aber dann die späteren Schatten des Sommermärchens, ungeklärte Geldflüsse nach Katar, Zahlungen des DFB über die FIFA an eine dritte Person, Strafverfahren in der Schweiz und in Frankfurt ...

Oder 1972, München, die Olympischen Spiele – Spiele der Heiterkeit, Spiele des Lichts in einem damals futuristischen Stadion, ein wunderbares Flair, eine große Sportfamilie trägt ihre Wettkämpfe aus ... eine einmalige Stimmung bis zu dem für viele Unfassbaren: das Attentat auf die israelische Mannschaft im olympischen Dorf.

Ich habe diesen jähen Umschwung aus nächster Nähe erlebt. Die totale Brutalität, dass Sport nicht einfach nur schön sein kann, sondern auch politisch missbraucht wird. Es gibt keinen zweckfreien Sport.

Der positive Sport, der schöne Sport, die Begeisterung, die Fairness, der Respekt, die Mannschaft, das Team, der Glaube an sich selbst, die Fans ... sind ein Teil des Sports, der die guten Seiten des Sports verkörpert. Der Wille zum Gewinnen, der faire Kampf, die Atmosphäre in einem voll besetzten Stadion, das hautnahe Erleben im Fernsehen ... davon lebt der Sport. Auch wenn dies im Moment wegen Corona nicht möglich ist.

Aber gerade Corona eröffnet die Möglichkeiten, Sport zumindest in Teilen neu zu definieren. Die großen und kleinen Sportorganisationen sind genauso wie die Sportler besonders gefordert.

Die Sportverbände bis in den kleinsten Verein stellen die Strukturen und die Mittel zur Verfügung. Und hier ist auch die Verantwortung der Sportverbände zu sehen. Ohne Zweifel leisten viele Sportorganisationen im Bereich der Jugendarbeit und der Sportförderung exzellente Arbeit. Auch soziales Engagement von Sportorganisationen und Sportlern liegt vor.



Hans-Joachim Eckert, Gründer & Partner, Sports Governance Unit, München; Vorsitzender a. D. der FIFA-Ethikkommission, Zürich

Hans-Joachim Eckert gründete 2017 die Sports Governance Unit und bietet Beratung im Bereich Compliance und Good Governance im Sport an. Von 2012 bis 2017 war er Vorsitzender der rechtsprechenden Kammer der FIFA-Ethikkommission. In dieser Funktion hat er Verfahren gegen die damaligen Spitzenfunktionäre Joseph Blatter und Michel Platini geleitet, die zu mehrjährigen Sperren geführt haben. Von 2003 bis 2015 fungierte Hans-Joachim Eckert als Vorsitzender Richter einer Großen Wirtschaftsstrafkammer am Landgericht München I, davor war er u. a. Oberstaatsanwalt bei der Staatsanwaltschaft München I.

Hans-Joachim Eckert betätigte sich lange Jahre als Referent, u. a. an der Deutschen Richterakademie und der Europäischen Rechtsakademie. Zudem arbeitete er mit dem Europäischen Amt für Betrugsbekämpfung (OLAF) zusammen und war als Experte für die Europäische Union im Rahmen der Beitritte von Staaten Südosteuropas tätig.

Seit Anfang 2018 ist Eckert Mitglied der medizinischen Ethikkommission der LMU in München.

Um glaubwürdig zu sein, müssen Sportorganisationen die vollkommene Transparenz pflegen und die vereinnahmten Gelder und den Verwendungszweck offenlegen. Dies gilt für alle Bereiche, da darf es keine schwarzen Kassen geben.

Eine weitere Forderung ist, dass Sportverbände regelmäßig durch externe, unabhängige Prüfgesellschaften geprüft werden. Auch wenn dies offensichtlich nicht immer funktioniert, wie man gerade jetzt bei einem großen Unternehmen sehen konnte. Dem kann man jedoch durch regelmäßigen Wechsel der Prüfgesellschaften vorbeugen. Die Personalpolitik und die Geldpolitik der Organisationen müssen transparent und offen sein.

Und trotzdem muss man sich immer wieder fragen, wie es dann doch zu erheblichen kriminellen Taten im Bereich des Dopings, der Korruption, der illegalen Wetten, der Matchabsprachen und der sexuellen Übergriffe kommen kann. Hier sollte man daran denken, gut ausgebildete, erfahrene und durchsetzungsfähige Mitarbeiter einzustellen. Durchsetzungsfähig heißt, unabhängige und freie Mitarbeiter, die sich ihre Entscheidungen und Untersuchungen nicht erst vom Vorstand genehmigen lassen müssen.

Wenn ein hochrangiger Sportfunktionär durch rassistische Äußerungen in der Öffentlichkeit auffällt, dann kann es z. B. nicht sein, dass dies mit einer banalen Entschuldigung abgetan wird. Da sind die Gremien gefordert, die die Möglichkeiten der Prüfung und der Ahndung im Sportbereich haben.

Die Entscheidungen von Schiedsgerichten oder Ethikkommissionen müssen zur Vermeidung weiterer solcher Äußerungen oder sonstiger Verfehlungen von anderen Personen klar und deutlich machen, dass man ohne Ansehen unabhängig von der Person im Interesse des Sports handelt.

Es reicht nicht aus, wenn man gebetsmühlenartig in großen Sportverbänden immer wieder wie ein Banner vor sich herträgt, dass man alles ja so transparent

machen wolle, dass man jede Menge Kontrollmechanismen einbaue, dass man jederzeit Auskünfte aller Art über das Geschäftsgebaren erteilt, wenn – und das ist leider so – diesen vollmundigen Ankündigungen keine Taten folgen. Aufklärung wird vertuscht, Auskunftssuchende werden als Störenfriede mit allen juristischen Mitteln verfolgt und den eigenen Mitarbeitern wird ein Maulkorb verpasst.

Der Sport ist permanenten Gefahren ausgesetzt: den Medien, den Sponsoren, der Wirtschaft, der Politik, der Korruption, dem Doping, ungewollten Megaevents, Rassismus, Sexismus, Missbrauch, Gewalt in und vor den Stadien, öffentlichen Beleidigungen durch Fankurven, um nur einige Punkte zu nennen. Medien wollen sehr oft bestimmen, wie sich eine Sportorganisation zu verhalten hat.

Die Sportverbände müssen sich mit dem Vorwurf auseinandersetzen, dass es nur noch ums Geld geht. Zu Recht werden diese Vorwürfe erhoben. Irrsinnige Ablösesummen, aberwitzige Summen für Berater, Mediengelder in Milliardenhöhe, z. B. für die Übertragungsrechte von Fußballspielen bei gleichzeitigem, weitgehendem Ausschluss des »gemeinen« Fernsehvolkes – d. h., man muss zusätzlich private Bezahler kaufen, um Spiele oder Sport sehen zu können. Dies nur, weil die Privaten mehr zahlen. Damit macht man den Fußball und den Sport insgesamt kaputt. Dabei gelten Fußball, Tennis, Leichtathletik, Wintersport, Schwimmen, Turnen etc. als Volkssport.

Die ethische Aufgabe der Sportverbände ist es auch, jedem, der Talent hat, den Zugang zum Leistungssport zu ermöglichen; aber auch, die Sicherung der Teilhabe an den Sportveranstaltungen zu vernünftigen Bedingungen.

Es muss aufhören, dass immer wieder Fehlverhalten aufgedeckt wird, aber alle anderen schuld sind. Es sind angeblich immer nur Einzelpersonen; nicht die Organisation ist schuld. Diese Betrachtungsweise ist falsch, denn es ist immer die Organisation, die ein solches Fehlverhalten deckt und ermöglicht. —————>

Bandenwerbung, bei der betrogen wird, Sponsorengelder auf nahezu jedem Quadratcentimeter des Trikots, eine unsägliche Verquickung von Sportwetten mit Vereinen und Verbänden. Die negativen Schlagzeilen bestimmen seit Jahren die Berichterstattung: Korruptionsvorwürfe bei der Vergabe von WMs bei der FIFA, ebensolche beim IOC und den Olympischen Spielen in Brasilien, Missbrauchsvorwürfe bei Turner- und Schwimmverbänden, Dopingvorwürfe in allen Bereichen des Leistungssports, bekannter Dauermisbrauch von Schmerzmitteln bei Sportlern, Wettmanipulationen etc.

Die Verbände sind aufgerufen, neue griffige Strukturen zu schaffen, um derartige Dinge weitestgehend zu verhindern.

Sport bedeutet Fairness und Respekt. Sportverbände müssen eine Vorbildfunktion einnehmen. Sie müssen die Toleranz und das ethische und moralische Verhalten selbst vorleben und in ihren Bereichen fordern und fördern.

Ein wesentlicher Punkt bei allen Reformbestrebungen im Bereich der Sportorganisationen sollte »die Fähigkeit sein, die eigene Verantwortung ohne Schuldzuweisungen an andere Individuen, verbunden mit der Akzeptanz der Änderungsnotwendigkeit, zu übernehmen. Diese Bereitschaft muss in einem Reformprozess verbunden sein mit der demütigen Anerkennung vergangener Fehler.« Dies ist eine Formulierung, die sich die FIFA selbst nach den aufgedeckten Skandalen 2015 vorgegeben hat.

Die Überlegungen des Europarates sollten umgesetzt werden. Zumindest die großen Sportorganisationen sollten gesellschaftsrechtliche Strukturen erhalten, die zur Offenlegung wesentlicher wirtschaftlicher Tätigkeiten zwingen. Dabei kann der rein sportliche Betätigungsbereich durchaus noch nach Vereinsrecht geführt werden, jedoch der finanzielle Bereich den gesetzlichen Regelungen nach Gesellschaftsrecht entsprechen. Dann würden z. B. die Offenlegungspflichten nach dem Aktienrecht gelten. Auch die Pflichten zur Sicherstellung von Compliance und die Kontrollmechanismen eines Aufsichtsrats würden zu einem höheren Stellenwert ethischer Grundgedanken in Sportorganisationen führen.

In einigen Bereichen des Sports gibt es dazu sehr positive Ansätze. ←

Herausgeber:

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung:

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (V.i.S.d.P.)

Redaktion:

Ulrich Balke, Ralph Fischer, Christina Gasser, Astrid Gundel, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff, Dr. Alexander Juschus, Georg Lanfermann, Christian Tobias Pfaff, Maria Solbrig, Prof. Dr. Christoph Teichmann, Dr. Knut Tonne

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

THE SQUAIRE • Am Flughafen

60549 Frankfurt am Main

Telefon +49 69 9587-3040

Fax +49 1802 11991-3040

E-Mail aci@kpmg.de

www.audit-committee-institute.de

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 28.10.2020

Bildnachweise/Illustrationen:

S. 1 ©catalby/iStock.com; S. 2 ©PORNCHAI SODA/iStock.com; S. 2 ©TandemBranding/shutterstock.com; S. 4/5 ©Cvrki/iStock.com; S. 6 ©StanislavSalamanov/iStock.com; S. 9 ©FangXiaNuo/iStock.com; S. 10 ©badahos/shutterstock.com; S. 10 ©autsawin uttisin/shutterstock.com; S. 14 ©simonkr/iStock.com; S. 17 ©tamjai9/iStock.com; S. 20 ©Paparacy/shutterstock.com; S. 21 ©Hirurg/shutterstock.com; S. 22 ©simonkr/iStock.com; S. 22 ©willma/Photo-case.de; S. 24 ©barbaliss/shutterstock.com; S. 26 ©Mauro Conti/iStock.com; S. 27 ©matimix/iStock.com; S. 27 ©Vladimir Vinogradov/iStock.com; S. 28 ©PIYAWAT WONGOPASS/shutterstock.com; S. 28 ©PHOTOCREO Michal Bednarek/shutterstock.com; S. 39 ©PHOTOCREO Michal Bednarek/shutterstock.com; S. 60 ©svetikd/iStock.com; S. 64 ©Elymas/shutterstock.com; S. 66 ©markus dehlzeit/stock.adobe.com; S. 67 ©Matt Gibson/shutterstock.com; S. 68 ©Sergio Sergo/shutterstock.com; S. 69 ©Sarah2/shutterstock.com; S. 71 ©master1305/stock.adobe.com; S. 72 ©bikec/iStock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2020 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Für Interessenten, die unsere
Publikationen noch nicht
erhalten: Bestellen Sie das
Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

☐ das Audit Committee Quarterly

☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos

☐ elektronisch ☐ in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

E-MAIL aci@kpmg.de

TELEFON +49 69 9587-3040

FAX +49 1802 11991-3040

www.audit-committee-institute.de

* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

Das Audit Committee Institute (ACI) versteht sich als freies Forum und Partner für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Ziel ist es, die Meinungsbildung zur Corporate Governance zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis zu unterstützen.

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040 www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

