



Die Finanzierung  
von Fußballstadien

**NORD/LB**

Redaktionsschluss: 11.6.2001

Verantwortlich für den Inhalt: NORD/LB Volkswirtschaft

Ansprechpartner

Dr. Günter Vornholz · phone +49 511 361-2112 · email: guenter.vornholz@nordlb.de  
Ulrich Janus · phone +49 511 361-2092 · email: ulrich.janus@nordlb.de

[www.nordlb.com](http://www.nordlb.com)

Für die vorstehenden tatsächlichen Angaben haben wir – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die uns zur Verfügung stehenden Quellen benutzt. Hierauf basierende Empfehlungen und Prognosen stellen unverbindliche Werturteile zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Unterlagen dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit können wir allerdings nicht übernehmen.

## Die Finanzierung von Fußballstadien

Management Summary .....	4
0 Einleitung .....	5
1 Die Entwicklung des Freizeitmarktes .....	5
2 Entwicklungen bei den Finanzierungsformen .....	10
3 Beteiligte bei der Finanzierung von Freizeitimmobilien und Stadien .....	13
4 Kosten und Einnahmepotenziale im Fußball .....	20
5 Finanzierungsmöglichkeiten für den Stadionbau .....	51
Literaturverzeichnis .....	65
Karte der Bundesligisten Saison 2000/2001 .....	66
Übersicht: Vereine und Stadien der Bundesliga der Saison 2000/2001 .....	68

## Management Summary

Die Vergabe der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 nach Deutschland hat die Notwendigkeit der Modernisierung der deutschen Fußballstadien deutlich gemacht. Hinzu kommen eine veränderte Nachfrage und eine zunehmende Kommerzialisierung, die diesen Trend begünstigen. Die größte Schwierigkeit bei der Realisierung der Stadionprojekte stellt das Finanzierungskonzept dar. Neben der Überprüfung der Kostenstruktur und einem intensiven Kostenmanagement sind daher vor allem die Einnahmepotenziale optimal zu nutzen. Die wesentlichen Einnahmen stammen dabei von einem Fußballverein, der in dem Stadion seine Heimspiele austrägt. Für den Verein und auch die Stadionbetreiber ergeben sich eine Vielzahl von Einnahmearten, die aber unterschiedliche Bedeutung und auch differenzierte Wachstumspotenziale aufweisen. Insgesamt besteht eine hohe Unsicherheit und damit eine geringe Planungssicherheit für die Finanzierung neuer Stadien durch die große Abhängigkeit von den Spielen sowie vom sportlichen Erfolg des Vereins. Zusätzliche Einnahmequellen für die Refinanzierung der Stadioninvestitionen können die weiteren Sport- und Kultur-Events sowie die Randnutzungen des Stadions darstellen. Jedoch entscheiden hier die lokalen Bedingungen auch hinsichtlich der Konkurrenz über das Ausmaß der Multifunktionalität eines Stadions.

Während die finanziellen Mittel früher vorwiegend von der öffentlichen Hand kamen, sind heute aufgrund der angespannten öffentlichen Haushaltssituation andere Finanzierungsquellen angesprochen. Jedoch ist ein ausschließlich privatwirtschaftliches Investment aufgrund der hohen Unsicherheiten mit einer ungewissen Auslastung wie der wirtschaftlichen Abhängigkeit von einem Verein ökonomisch meist nicht darstellbar. Von daher scheint eine Public-Private-Partnership eine mögliche Finanzierungsstruktur zu sein. In dem in dieser Studie dargestellten Finanzierungsmodell werden die potenziellen Investoren im Umfang ihres wirtschaftlichen Interesses am Stadion auch an der Finanzierung beteiligt. Ein optimales Finan-

zierungsmodell wird es aufgrund der unterschiedlichen Situation bei den einzelnen Vereinen und Stadien nicht geben. Aber neben einem öffentlichen Beitrag in Form von Kapital, Zuschüssen oder Bürgschaften werden zukünftig stärker Vereine und private Investoren in die Finanzierung einbezogen.

## 0 Einleitung

Die Fußball-Bundesliga in Deutschland befindet sich in dem mächtigsten Bau-Boom, den sie je erlebt hat. Rund 3 Milliarden DM wollen allein die Bewerberstädte um die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 für die Modernisierung ihrer Stadien ausgeben. Viele deutsche Fußballstadien sind alt und bieten den Besuchern nur einen geringen Komfort. Gleichzeitig sehen die Vereine in dem Bau neuer Stadien die Voraussetzung für eine erfolgreiche Klubvermarktung. Bevor aber derartige Bauvorhaben realisiert werden können, besteht eine Vielzahl von Fragestellungen. Allem voran muss die Finanzierung geklärt sein.

Ausgehend von allgemeinen Überlegungen über die Entwicklung des Freizeitmarktes werden hier die verschiedenen Aspekte der Finanzierung derartiger Einrichtungen untersucht. Im Zuge einer zunehmenden Nachfrage nach den Angeboten der Freizeitwirtschaft erfolgte eine Veränderung bei der Finanzierung. Während die Freizeiteinrichtungen früher vorwiegend von der öffentlichen Hand finanziert wurden, engagieren sich heute zunehmend private Investoren.

Diese Entwicklung zeigt sich auch bei der aktuellen Diskussion um die Modernisierung der Fußballstadien. Dabei stellt die Akquisition des benötigten Kapitals das größte Hindernis dar. Um hierfür Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, werden im Folgenden die Geschäftspotenziale beim Fußball analysiert. Dabei wird sowohl auf die Möglichkeiten von Kosteneinsparungen beim Bau und Betrieb der Stadien als auch auf zukünftige Einnahmepotenziale von Vereinen und Stadien eingegangen. Danach werden verschiedene Finanzierungsalternativen analysiert, um abschließend ein mögliches Modell mit einer komplexen Finanzierungsstruktur aufzuzeigen.

## 1 Die Entwicklung des Freizeitmarktes

Grundsätzlich sind im Freizeitbereich zwei wesentliche Entwicklungstrends zu erkennen. Der eine Trend liegt in einer quantitativen Expansion der Freizeitwirtschaft in den vergangenen Jahren. Der andere zeigt sich in qualitativen Veränderungen, die sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite erfolgt sind.

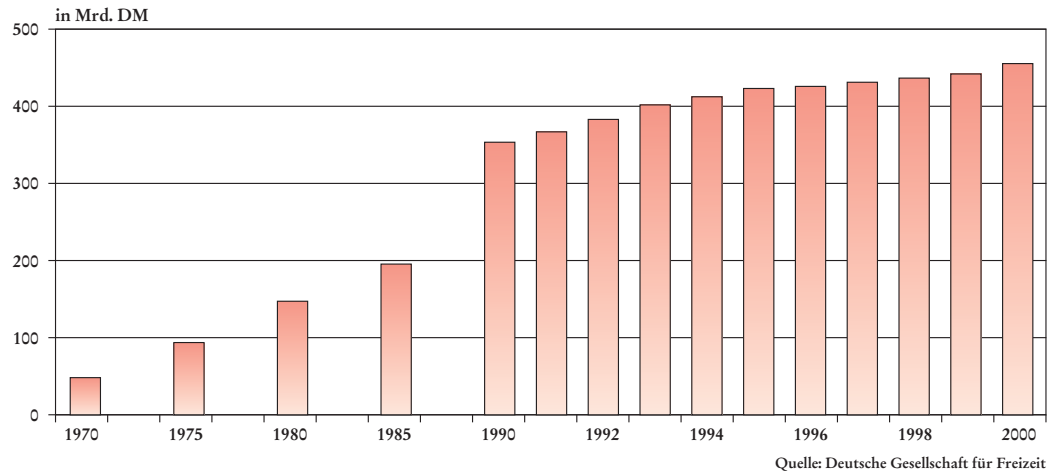
Die Trends basieren zum einen auf veränderte Bedingungen und Verhaltensweisen auf der Nachfrageseite und sind zum anderen durch die Schaffung neuer Angebote und Einrichtungen durch die Freizeitindustrie zu erklären. Die Nachfrageentwicklung lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass sich die sozio-demographischen Faktoren grundlegend verändert haben sowie die für die Freizeit verfügbare Zeit zugenommen hat. Darüber hinaus hat der Stellenwert der Freizeit in der individuellen Bewertung stark zugenommen. Auf der Angebotsseite hat sich parallel dazu eine dynamische und wachstumsintensive Freizeitwirtschaft entwickelt, in denen einige herausragende Trends bestehen (siehe Kapitel 3.1).

### Quantitative Entwicklung

Gemäß der quantitativen Expansion gehört der Freizeitmarkt zu den Märkten, die sich in den vergangenen Jahren sehr kontinuierlich und dynamisch entwickelt haben. Nach Abgrenzung der Deutschen Gesellschaft für Freizeit (DGF) betrug das Volumen des Freizeitmarktes in Deutschland im Jahr 2000 rund 465 Mrd. DM und lag damit um rund 3 v.H. über dem entsprechenden Vorjahreswert. Die folgende Grafik verdeutlicht die Entwicklung des Freizeitmarktes für den Zeitraum von 1970 bis 2000.

Während sich in diesem Zeitraum die nominalen Umsätze im Freizeitmarkt Deutschland verneunfacht haben, hat der Private Verbrauch insgesamt nur um das Sechsfache zugenommen. Vor allem in den 80er Jahren stieg die Nachfrage der Haushalte nach Freizeitgütern und -dienstleistungen sehr dyna-

**Abb. 1: Entwicklung des Freizeitmarktes**



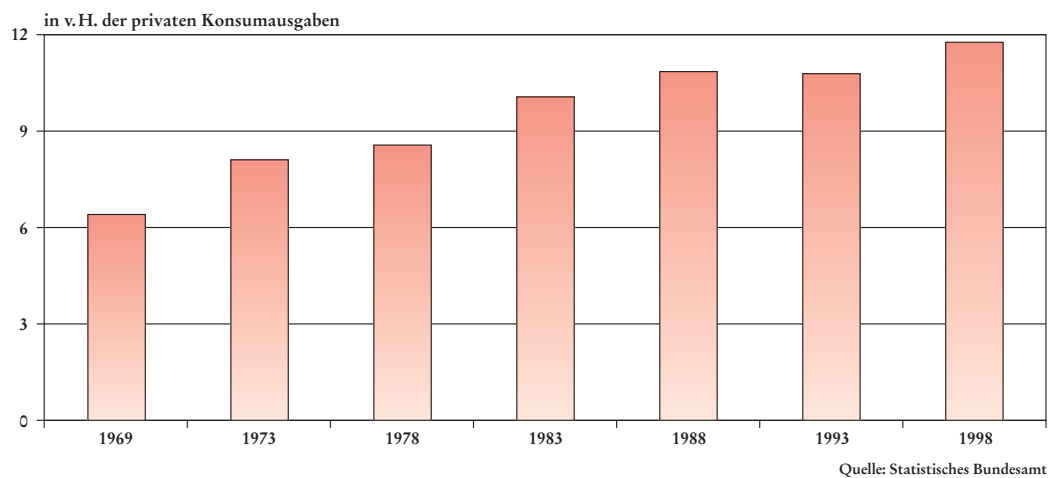
misch. In den 90er Jahren hingegen wuchsen die Freizeitausgaben nur noch im Gleichschritt mit den Konsumausgaben der privaten Haushalte. Auch zukünftig ist von einer weiteren Ausdehnung des Freizeitkonsums auszugehen, wobei die Ausgaben stetig und verhalten wachsen werden.

Der Freizeitmarkt weist insgesamt ein relativ stetiges Wachstum auf, dabei weisen einzelne Teilsektoren eine außerordentlich hohe Dynamik auf. Dies impliziert auf der einen Seite ein hohes Wachstum, aber auf der anderen Seite auch starke Schrumpfungprozesse in einzelnen Bereichen. Verlierer waren in den letzten Jahren z. B. mit einem deutlichen Besucherrückgang die Musicals, während der Umsatz der Kinobranche stark anstieg.

Jedoch lässt sich auch bei den Kinos ein differenziertes Bild feststellen: die Multiplexkinos wuchsen überdurchschnittlich und konnten ihren Marktanteil zu Lasten der traditionellen Kinos stark ausdehnen. Aufgrund dieser Dynamik weist der Freizeitmarkt damit insgesamt ein hohes Unsicherheitspotenzial auf, auf das sich die verschiedenen Interessengruppen einzustellen haben.

Das folgende Schaubild beschreibt die Entwicklung der Aufwendungen privater Haushalte für Freizeit, Unterhaltung und Kultur in Westdeutschland laut Angaben des Statistischen Bundesamtes. Der Anteil dieser Aufwendungen ist seit Ende der 60er Jahren von gut 6 v. H. auf heute knapp 12 v. H. angestiegen.

**Abb. 2: Freizeitausgaben der privaten Haushalte**



Die Fußball-Bundesliga hat in den 38 Jahren seit ihrem Bestehen mehr als 265 Mio. Fans in die Stadien gelockt und dabei einen durchschnittlichen Besuch von knapp 23 000 Zuschauern pro Spiel erreicht. In den 70er Jahren lag der durchschnittliche Zuschauerbesuch noch bei knapp 22 000 Besuchern und in den 80er Jahren bei rund 20 000 pro Spiel. Insbesondere im letzten Jahrzehnt hat sich wie die Abbildung 3 zeigt das Besucherinteresse an den Fußballspielen der 1. Bundesliga deutlich um mehr als 50 v.H. zugenommen und ist auf durchschnittlich 28 984 Besucher pro Spiel angestiegen. Der Zuschauerschnitt ist von der Saison 1990/91 bis zu der Saison 1999/2000 um fast 4 v.H. jährlich gestiegen. Die Gesamtzahl der Besucher stieg im gleichem Zeitraum von 6,3 Mio. auf 8,8 Mio. In der abgelaufenen Saison 2000/2001 sind rund 9 Mio. Fans zu den 306 Spielen in die 18 Stadien gegangen.

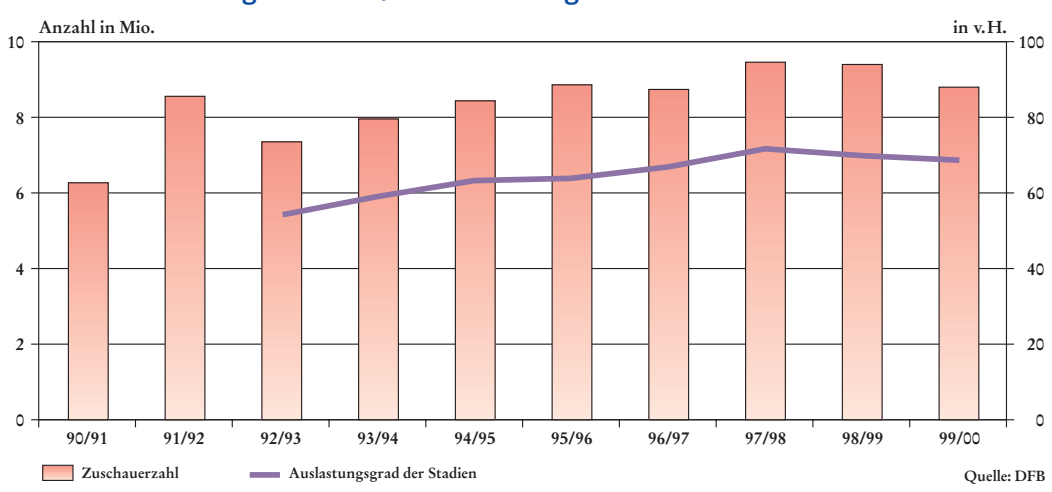
Der Rückgang in den vergangenen drei Saisons ist zum einen auf den Um- und Neubau in einigen Stadien zurückzuführen. Zum anderen liegt dies auch an der Liga-Zusammensetzung, da einige Vereine mit kleinen Stadionkapazitäten in der Bundesliga gespielt haben. Unterhaching hat z.B. nur einen Zuschauerschnitt von knapp 10 000 Besuchern. Auch in der Saison 2000/2001 kam es zu einem deutlichen Rückgang der Zuschauerzahl. Rund 430 000 Fans kamen weniger als im Vorjahr in die Stadien, so dass der Besucherschnitt um rund 5 v.H. auf nunmehr gut 29 000 Zuschauer abnahm. Das ist auch auf

den Spielplan mit Spielen von Freitag bis Sonntag zurückzuführen, der zu heftigen Fanprotesten geführt hat. Weiterhin gibt die zunehmende Diskussion um die Vermarktung des Fußballs Anlass zur Sorge. In der 2. Bundesliga ist ein Rückgang des Besuchs festzustellen, um gut 5 v.H. ging die durchschnittliche Besucheranzahl auf rund 10 000 Fans zurück. Des Weiteren ist als Indikator für die stagnierende Attraktivität der Bundesliga und die Effizienz der Vermarktung die durchschnittliche Auslastung der Stadien gegeben. Auch dieser Maßstab zeigt, dass die dynamische Entwicklung der zurückliegenden Jahre ins Stocken geraten ist.

### Qualitative Entwicklungstrends

Neben der quantitativen Entwicklung zeigen sich qualitative Veränderungen in den vergangenen Jahren, die durch ein verändertes Freizeitverhalten der Bevölkerung verursacht wurden. Die dynamische Entwicklung des Freizeitmarktes ist dabei auf verschiedene sozio-ökonomische Faktoren zurückzuführen. Von steigenden Einkommen der Haushalte und gleichzeitig höheren Präferenzen für Freizeitkonsum profitierte insgesamt die Branche. Daneben wirkte sich der Trend von der Arbeitsgesellschaft, bei der die Arbeit im Vordergrund stand, zu einer Erlebnisgesellschaft positiv aus. Die Freizeit mit ihrer Orientierung auf Aktivität und Erleben gewinnt als Lebensinhalt gegenüber der Arbeit zunehmend an Bedeutung.

Abb. 3: Entwicklung der 1. Fußball-Bundesliga



Darüber hinaus hat seit den 80er Jahren die aktive Erlebnisorientierung in der Gesellschaft deutlich zugenommen. Die passive Konsumorientierung der vorangegangenen Jahrzehnte hat hingegen an Bedeutung verloren. Der Trend führt demnach zu einer Verschiebung von Werten, die das Freizeitverhalten der Menschen prägen. Die Freizeitwirtschaft hat bei ihren Angeboten die verschiedenen Ausprägungen der Konsumorientierung der Verbraucher zu berücksichtigen. Zu Lasten der Normal- und Sparkonsumenten nimmt der Anteil der Menschen zu, die einen erlebnis-, genuss- und luxusorientierten Konsum bevorzugen.

Eine wesentliche Veränderung besteht darin, dass die einzelnen Freizeitaktivitäten neben dem ursprünglichen Antrieb einen zusätzlichen Nutzen, das Erlebnis, mit sich bringen sollen. Der Verbraucher will einen darüber hinaus gehenden Nutzen erfahren, die Freizeitaktivität soll selbst zu einem Erlebnis werden. Von den erlebnis- und genussorientierten Menschen geht ein ausgeprägter Impuls für die Anbieter im Freizeitbereich aus. Diese Personengruppe ist im wesentlichen für die dynamischen Veränderungen der vergangenen Jahre verantwortlich. Das Vordringen der Eventkultur mit ihren spezifischen Erlebnis- und Serviceangeboten lässt sich auf diese Gruppen und deren Interessen zurückführen.

Die einzelnen Freizeitbereiche sind einerseits Nutznießer eines insgesamt hohen Marktpotenzials, andererseits aber auch einem schnellen Wechsel der Nachfrage und einem intensiven Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Freizeitangeboten ausgesetzt. Der Wettbewerb wird sich insgesamt weiter verschärfen, da sich sowohl das Nachfrageverhalten schneller als früher wandelt als auch das Angebot an möglichen Freizeitbeschäftigungen weiter zunimmt. Darüber hinaus drängen neue Anbieter besonders in rasch wachsende Märkte und es kommt hier bald zu einem Angebotsüberschuss.

Die qualitativen Trends zeigen sich auch beim Fußball, wo bei den Fußballfans in Deutschland nach wie vor das Spiel der eigenen Mannschaft im Vordergrund steht. Es zeigt sich jedoch auch hier der Trend zum Erlebniskonsum, der somit zum Anstoß für

den Bau neuer Stadien wird. Wie die Studien der UFA Sports GmbH zeigen, ist die Sicherheit in den Stadien der größte Wunsch der Zuschauer. Darauf haben die internationalen Verbände mit entsprechenden Anforderungen reagiert. Darüber hinaus hat aber auch der Komfortwunsch der Besucher deutlich zugenommen. Die Zuschauer wünschen zum einen von bequemen Sitzplätzen aus eine optimale Sicht auf das Spielfeld und eine intensive Erlebnisatmosphäre z. B. durch eine gute Bühnen- und Eventtechnik. Zum anderen stellt ein optimaler Service mit u. a. einem ausreichenden Angebot an Cateringständen sowie ein gutes Infotainment die Voraussetzung für einen erlebnisorientierten Besuch dar. Multifunktionale Fußballstadien bieten eine eindrucksvolle Atmosphäre für die Zuschauer, die auch S. M. beeindrucken würde. Bei den Fußballspielen kommt es häufig dazu, dass die Fans sich vielfach selbst feiern und durch eigene Fan-Choreografien ihr eigenes Erlebnis schaffen.

Eine besondere Gruppe von Besuchern stellen die Personen dar, die einen exklusiven Service wünschen. Diese Kundengruppe (besonders Geschäftskunden) erwartet erstklassige Komfortangebote, die den Wünschen nach Exklusivität und Genuss nachkommen. In einer exklusiven Atmosphäre wollen die Besucher der VIP-Bereiche das Gefühl eines ganz Besonderen mit einer einmaligen Verbindung von Sport, Spannung und Business erleben. Bei fast allen Planungen der Modernisierung von Stadien werden diese Bereiche eingeplant, die für einen Teil der Besucher ein gesellschaftliches Event bieten und für die Vereine zusätzliche Einnahmen.

### **Auswirkungen der Trends auf Freizeitimmobilien und Stadien**

Die Veränderungen des Freizeitverhaltens hat für die Freizeitwirtschaft und die angeschlossene Immobilienwirtschaft weitreichende Folgen. Die Anbieter der Freizeitdienstleistungen reagieren auf die gesellschaftlichen Entwicklungen mit einer Ausdehnung sowie einer Ausdifferenzierung ihres Angebotes. Mit dem veränderten Freizeitverhalten nimmt auch die Zahl der Freizeitanlagenkonzepte zu. Die Anbieter haben



aber nicht nur mit neuen Angeboten auf die Veränderungen auf der Nachfrageseite reagiert. Es lassen sich zudem einige herausragende Trends identifizieren. So ist in den letzten Jahren eine verstärkte Kommerzialisierung des Freizeitverhaltens und damit des entsprechenden Angebotes festzustellen. Fanden früher noch viele Freizeitaktivitäten in einem nicht-gewinnorientierten Rahmen statt, so bestimmen heute zunehmend privatwirtschaftlich organisierte Angebote das Bild. Die Kommerzialisierung schreitet somit durch ein wachsendes Angebot privater Betreiber stetig voran.

Weiterhin ist ein Trend zu Freizeitgroßanlagen festzustellen. Während früher die Angebotsseite durch Familienbetriebe und regionale Anbieter geprägt war, sind es heute zunehmend Großunternehmen. Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Kraft ist es ihnen möglich, die Finanzierung der hohen Investitionssummen unter den bestehenden hohen Unsicherheiten zu gestalten. Für die Anlagen selbst bedeutet dies, dass eine fortschreitende Professionalisierung stattfindet, um möglichst alle Einnahmequellen optimal zu erschließen. Darüber hinaus kommt es auf der einen Seite bei den Unternehmen selbst zu einer stärkeren Diversifizierung. Um die Risiken zu reduzieren, werden Investitionen in die verschiedensten Bereiche des Freizeitmarktes getätigt. Auf der anderen Seite hat auch bei den einzelnen Anlagen das Angebot zugenommen. Durch eine Ausdifferenzierung der Konzepte durch eine erhöhte Multifunktionalität sollen unterschiedliche Zielgruppen und damit mehr Besucher gewonnen werden.

Die allgemeinen Freizeittrends wirken sich genauso bei den Stadien aus. Eine Vielzahl der deutschen Stadien erfüllen heute nicht mehr die in sie gesetzten Anforderungen, da sie veraltet und inzwischen marode und renovierungsbedürftig sind. Viele der Stadien sind bereits für die WM 1974 gebaut worden oder sogar noch älter. Angesichts der leeren Kassen bei den öffentlichen Eigentümern wurden zudem nur selten Sanierungsmaßnahmen durchgeführt. Damit genügen diese Stadien weder den Wünschen der Besucher noch den Ansprüchen der Vereine und Veranstalter an Flexibilität, Ausstattung und Technik.

Die Stadien müssen den Besuchern den Komfort und Service bieten, den sie von den anderen Freizeiteinrichtungen gewöhnt sind. Die neuen Fußballstadien orientieren sich daher konsequent an den emotionalen Bedürfnissen und dem Verhalten der Besucher und haben sich demnach zu einem Erlebniszentrum gewandelt. Den Besuchern soll durch eine entsprechende Ausgestaltung der Umgebung, durch kommunikative Animation (z. B. durch Videotafeln) sowie eine lockere Atmosphäre ein angenehmer und interessanter Aufenthalt geboten werden. Dadurch sollen die Besucher zu einem längerem Verweilen und zu höheren Ausgaben im Stadion angeregt werden. Mit einem differenzierten Angebot wird auf die unterschiedlichen Besuchergruppen und deren Wünsche reagiert. Durch die Ausweitung der Sitzplätze und des VIP-Bereiches wird dem veränderten Konsumverhalten der Fans und Besucher Rechnung getragen. Gleichzeitig leistet das Stadion so einen Beitrag zu der Kommerzialisierung des Fußballs.

Von Seiten der deutschen Vereine wird zudem auf die mangelnden Vermarktungsmöglichkeiten der bisherigen Stadien hingewiesen, was aufgrund der nicht effizient genutzten Einnahmepotenziale zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber den ausländischen Konkurrenten geführt hat. Dies betrifft zum einen die nicht vorhandenen oder zu kleinen VIP-Bereiche, die die Einnahmen im Zuschauerbereich beeinträchtigen. Zum anderen bieten die veralteten Stadien für die Vereine mangelnde Vermarktungsmöglichkeiten hinsichtlich Werbung oder Catering. Außerdem weisen die Stadien eine zu geringe Multifunktionalität auf, die die Durchführung von weiteren Sport- und Kultur-Events verhindert. Insgesamt führen diese ungünstigen Rahmenbedingungen zu verminderten Einnahmen für die Vereine.

Der schlechte Zustand der deutschen Stadien zeigt sich letztlich auch daran, dass für die Austragung der WM 2006 Neubauten oder umfangreiche Modernisierungsarbeiten in den Stadien der Bewerbungsstädte notwendig sind. Die neuen Stadien müssen den gestiegenen Anforderungen bei internationalen Spielen an Sicherheit und Komfort sowie an Vermarktungsmöglichkeiten entsprechen.

## 2 Entwicklungen bei den Finanzierungsformen

Von großer Bedeutung für die Entwicklung des Freizeitmarktes ist die öffentliche Hand und hier besonders die Städte und Kommunen. Die gesetzlichen Grundlagen für diese Zuständigkeit finden sich in den Gemeindeordnungen, wonach die Gemeinden in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit für ihre Bevölkerung die erforderlichen sozialen und kulturellen öffentlichen Einrichtungen bereitstellen. Die Finanzierung von Freizeiteinrichtungen war somit lange Zeit traditionell Aufgabe der öffentlichen Haushalte, auch wenn der Freizeitbereich nicht zu den Pflichtaufgaben der Kommunen gehört. Sport- und Freizeiteinrichtungen gehören jedoch zum unverzichtbaren Bestandteil kommunaler Infrastruktur. In der Vergangenheit lag die Verantwortung für diese Art der Immobilie überwiegend in der Hand öffentlicher Gebietskörperschaften. Bund, Länder und Kommunen kümmerten sich um große Teile der Infrastruktur im Freizeit- und Event-Bereich und waren die klassischen Träger der Finanzierung. Sie zahlten auch, wenn der Betrieb mit Defiziten abschloss, was aufgrund der positiven Außenwirkungen hingenommen wurde.

Das hohe Engagement des öffentlichen Sektors lässt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen. Angesichts der damaligen geringen ökonomischen Bedeutung des Sport- und Freizeitsektors mit nur einem geringen Anteil an den privaten Konsumausgaben war gleichfalls nur eine geringe Aktivität privater Investoren vorhanden. Da die Grundausstattung mit Freizeiteinrichtungen daher nur unzureichend war, gehörte der Aufbau eines ausreichenden Freizeit- und Sportstättenangebotes zu den Aufgaben der Daseinsvorsorge der öffentlichen Hand. Hierunter werden gemeinwohlorientierte Leistungen des Staates für seine Bürger verstanden. Der öffentliche Personennahverkehr wie auch Energieversorgungs- und Telekommunikationsdienste sowie Kulturdienstleistungen gehören zu diesen Aufgaben der Kommunen. Aus dem Bereich der Freizeit- und Sporteinrichtungen sind die Bereitstellung von Stadt- und Sporthallen sowie Sportplätzen oder Stadien Beispiele für derartige öffentliche Maßnahmen.

Neben der nur in geringem Maße vorhandenen Infrastruktur waren auch ausreichende öffentliche Mittel vorhanden, um die Versorgung mit Freizeit- und Sporteinrichtungen zu gewährleisten. Bei dem gegebenen niedrigen Verschuldungsstand war die Finanzierung von geringer Bedeutung; durch eine Erhöhung der Staatsschuld ließen sich die Investitionen relativ einfach finanzieren. Wesentlich größeren Einfluss als finanzielle Erwägungen bei den öffentlichen Investitionen hatten zudem die Überlegungen der Stadtplanung und -gestaltung.

Bis in die 70er Jahre wurden in Deutschland bestehende und neue Freizeit- und Sporteinrichtungen massiv gebaut. Aufgrund fehlender Einrichtungen in vielen Kommunen kann somit von einer echten Expansion gesprochen werden. Dabei sollten die entsprechenden Einrichtungen in Wohnungsnähe entstehen, um so Ungleichheiten in der Standort- und Kapazitätsverteilung abzubauen. Dies erfolgte vor allem aus Gründen der Verteilungsgerechtigkeit. Die Investitionen wurden wie in fast allen anderen Investitionsbereichen nahezu ausschließlich von der öffentlichen Hand finanziert. Während dieser Zeit nahm die staatliche bzw. kommunale Zuständigkeit aufgrund eines gesellschaftlichen Lebenswandels („Wohlfahrtsstaat“) für verschiedene Lebensbereiche zu. Hinzu kam ein Anstieg der öffentlichen Institutionalisierung von Leistungen mit der Übernahme der Kosten durch den Staat.

In den 80er und 90er Jahren wurde das kommunale Engagement teilweise noch weiter ausgedehnt. Das Ausgabeverhalten der öffentlichen Hand hat sich aber verändert und konzentrierte sich vor allem auf eine Modernisierung der Grundversorgung und einer zukunftsorientierten Anpassung bestehender Anlagen. Teilweise bestand noch ein Nachholbedarf, der sich insbesondere auf die wachsende sportliche Betätigung mit einer immer weiter differenzierteren Nachfrage zurückführen lässt. Wachsende Komfort- und Konsumansprüche der Nutzer führten zu einem steigenden Interesse an Freizeit- und Sporteinrichtungen auf gehobenem Einrichtungsniveau. Dementsprechend veränderte sich auch das öffentliche Engagement. Es wurden anspruchsvolle Einrichtungen

gebaut oder die herkömmlichen Formen auf den angehobenen Qualitätsstandard ausgebaut. Gleichzeitig bestand die Erwartung der Kommunen auf positive wirtschaftliche Effekte, die dazu führte, dass hier weitere Investitionen durchgeführt wurden.

Der Ausbau von Freizeit- und Sportimmobilien vollzog sich besonders bei Objekten, die eher für Großveranstaltungen dienen als der Grundversorgung. Die öffentliche, wohnbereichsnahe Grundversorgung auf einfachem oder mittlerem Standard wurde hingegen eingeschränkt. Zugunsten eines gesteigerten Niveaus der einzelnen Einrichtungen wurden Einschränkungen in quantitativer Hinsicht vorgenommen. An ihrer Stelle kamen aufwendige und komplexe Großeinrichtungen, die zudem zunehmend von privaten Unternehmen kommerziell betrieben wurden.

Warum soll der Staat aus ökonomischer Sicht im Bereich der Freizeitimmobilien fördernd eingreifen? Eine Legitimation der öffentlichen Förderung ist notwendig, da im Freizeitbereich öffentliche Mittel eingesetzt werden, die auch alternativ verwendet werden können. Die Entscheidung über die Allokation knapper Ressourcen auf alternative Verwendungen, in diesem Fall die marktliche oder öffentliche Bereitstellung und Finanzierung von Freizeiteinrichtungen, ist eine zentrale ökonomische Frage. In der finanzwissenschaftlichen Literatur zählen zu den Argumenten u. a. für die staatliche Allokationspolitik das Vorliegen öffentlicher Güter sowie sozial- und verteilungspolitischer Ziele der öffentlichen Hand.

Das Engagement der öffentlichen Hand basiert auf den theoretischen Überlegungen staatlicher Allokationspolitik, wonach es die Aufgabe des Staates ist, öffentliche Güter bereitzustellen. Öffentliche Güter lassen sich durch das Nichtgelten des Rivalitätsprinzips und des Ausschlussprinzips bestimmen. Rivalität bedeutet, dass der Nutzen beim Konsum eines Gutes vollständig internalisierbar ist und ein Gut nicht von mehr als einer Person genutzt werden kann. Bei fehlender Rivalität gibt es keine Kosten zusätzlicher Nutzer, die Grenzkosten sind gleich null, das Gut ist in gleicher Menge von weiteren Personen ohne Zusatzkosten nutzbar. Die Anwen-

dung des Ausschlussprinzips ermöglicht es einem Individuum, Eigentumsrechte an einem Gut zu erwerben und die Mitbewerber vom Konsum des Gutes auszuschließen. Bei den öffentlichen Gütern ist dies nicht möglich. Zwar ist bei den Individuen im Prinzip eine entsprechende Zahlungsbereitschaft vorhanden, jedoch offenbaren sie nicht ihre Präferenzen und somit ihre Zahlungsbereitschaft. Rein öffentliche Güter führen zu einer marktmäßigen Unterversorgung. Da kein Wirtschaftssubjekt bereit ist, dieses Gut in ausreichender Menge bereitzustellen und zu finanzieren, ist der Staat gefordert.

Außerdem wird mit verteilungs- und sozialpolitischen Zielen die öffentliche Subventionierung von Freizeitangeboten begründet. Der Freizeitsektor als bedeutender Lebensbestandteil soll nicht allein einer kleineren, reichen Gruppe, sondern allen Bewohnern zugänglich sein. Um Freizeit- und Erholungsangebote für alle zu gewährleisten, sollen die kommunalen Freizeitangebote möglichst wenig kommerziell sein. Falls die Einnahmen nicht zur Deckung der Kosten ausreichen, wurden diese subventioniert, d. h. die Leistungen wurden zu sozialen Preisen angeboten. Bei kostendeckenden und damit höheren Preisen wären gesellschaftliche Gruppen mit geringem Einkommen vom Konsum der Freizeitangebote ausgeschlossen. Daher ist die öffentliche Hand gefordert, die Möglichkeiten des gleichen Zugangs zu den Freizeitangeboten direkt oder indirekt zu verbessern. Verteilungsziele werden besonders deutlich, wenn die Freizeitangebote als Aufgabe der Daseinsvorsorge angesehen werden. Die Bereitstellung und Förderung von Freizeiteinrichtungen ist in diesem Sinne als eine öffentliche Aufgabe zu verstehen.

Infrastrukturprojekte im Freizeitbereich sind somit historisch im wesentlichen eine öffentliche Aufgabe gewesen. Freizeitimmobilien wurden mit Bundes- und Landesmitteln bzw. durch die kommunale Ebene finanziert. Im Verlauf der Zeit haben sich verschiedene Entwicklungen ergeben, die für das Vordringen privater Investoren in den Markt für Freizeitimmobilien sorgten. So hat sich zum einen die wirtschaftliche und damit die finanzielle Lage der öffentlichen Hand grundlegend gewandelt. Angesichts der zunehmenden Ver-

schulung der öffentlichen Haushalte werden Maßnahmen in diesem Bereich zunehmend eingeschränkt.

Außerdem hat sich auch das Selbstverständnis der Rolle des Staates bei der Bereitstellung von Infrastruktur verändert. Dies basiert u. a. auf einer Effizienzdiskussion um den wirtschaftlichen Einsatz knapper Ressourcen, bei der der öffentlichen Hand eine weniger effiziente Handlungsweise als der Privatwirtschaft unterstellt wird. Dies wird auch auf einen gesellschaftlichen Wertewandel zurückgeführt, der zu einer Privatisierung von Freizeit- und Sporteinrichtungen mit einer Übertragung an private, kommerzielle Anbieter führte. Die Ausweitung staatlich-kommunaler Zuständigkeit war in der Vergangenheit bestimmend. Diese Expansion zu schwächen oder gar zu reduzieren, ist eines der Ziele der Privatisierungsdiskussion der letzten Jahre.

Zum anderen ist ein steigendes Interesse von Investoren an der Errichtung von Freizeiteinrichtungen festzustellen. Die wachsende Nachfrage nach Freizeitgütern und -dienstleistungen führte zur Bereitstellung von entsprechenden Angeboten, die zunehmend von privater Seite finanziert werden. Trotz hoher Unsicherheiten und damit verbundenen Risiken versprechen Freizeitimmobilien teilweise eine hohe Rendite. Insbesondere bei innovativen Angeboten, die sich letztlich erfolgreich am Markt durchgesetzt haben, ergibt sich eine weit überdurchschnittliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Darüber hinaus begünstigte die Entwicklung auf den anderen Immobilienmärkten das Vordringen privater Investoren. Die klassischen gewerblichen Immobilienmärkte wie Büro oder Einzelhandel wiesen in den vergangenen Jahren stagnierende oder gar zurückgehende Marktpotenziale auf. Dagegen wurde das Marktsegment „Freizeitimmobilien“ aufgrund der hohen Dynamik dieses Bereiches von den Investoren als ein neuer und vor allem interessanter Markt entdeckt.

Der Investitionsaufwand für Freizeitgroßanlagen ist beträchtlich, jedoch sind je nach Anlagenkonzept sowie qualitativer und quantitativer Ausrichtung die Investitionssummen zwischen den Anlagentypen, aber auch innerhalb der einzelnen Angebotsseg-

mente, sehr unterschiedlich. Neben der Erstinvestition sind entsprechend dem Anlagenkonzept und Lebenszyklus Attraktivierungsinvestitionen zu leisten, um einem schnellen Nachfrageverfall („Neugiereffekt“) entgegenzuwirken. Aufgrund der sich stark wandelnden Interessen der Nachfrage ist bei sämtlichen Freizeitanlagesegmenten in den letzten Jahren eine Verkürzung der Lebenszyklen und somit eine Reduktion der Zeitspanne zwischen den Attraktivierungsmaßnahmen und -investitionen zu verzeichnen.

Aufgrund der unsicheren Lebenszyklen und des hohen Reinvestitionsbedarfs ist dieser Markt mit großen Unsicherheiten verbunden, die für die Investoren ein hohes betriebswirtschaftliches Risiko darstellen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es sich auf der einen Seite um einen sehr heterogenen Markt handelt, der sehr unterschiedliche Entwicklungen aufweisen kann. Auf der anderen Seite sind es sehr individuelle Objekte, die sowohl von den allgemeinen Marktbedingungen als auch den spezifischen Trends im Einzugsbereich abhängen. Darüber hinaus zeichnen sich Freizeitimmobilien durch eine mangelnde Drittverwendung aus. Die Immobilien werden meist für einen speziellen Verwendungszweck gebaut und eignen sich nur in seltenen Fällen für andere Nutzungen. Die Drittverwendungsfähigkeit ist aber meist mit sehr hohen Zusatzkosten verbunden, sofern die Änderbarkeit nicht von vornherein geplant ist. Daher ist bei der Investition zu beachten, dass eine langfristige Entscheidung unter hohen Unsicherheiten mit eingeschränkten Revisionsmöglichkeiten getroffen wird. Die Unsicherheiten gelten jedoch nicht nur für die Immobilien des Freizeitmarktes, sondern sind auch zunehmend bei den anderen Immobilienmärkten gegeben. So haben sich zum einen in den vergangenen Jahren die Laufzeiten von Mietverträgen verkürzt und zum anderen bestehen an vielen Standorten hohe Leerstände bei Wohn- und Büroimmobilien. Diese Trends wirken sich negativ auf die Einnahmeperspektiven und die Sicherheit der Investoren aus.

Angesichts der unterschiedlichen Interessen von privaten und öffentlichen Investoren und der Unsicherheiten hat sich im Laufe der Zeit die spezielle Finanzierungsform des Public-

Private-Partnerships entwickelt. Beim Public-Private-Partnership ergibt sich eine Kooperation zwischen Politik und Verwaltung auf der einen Seite und den privaten Anbietern auf der anderen Seite, wobei die vielfältigsten Ausprägungen denkbar sind. Von einer lockeren Verbindung über ein starkes finanzielles Engagement der Kommunen bis zu einer gemeinsamen Gesellschaft können die Formen der Zusammenarbeit reichen. Es kann ein Risiko-Sharing erreicht werden, wobei entsprechend der ökonomischen Interessen an den Freizeitimmobilien sowohl die Risiken als auch die Kosten verteilt werden.

Die Hauptursache für die Zusammenarbeit mit den privaten Akteuren ist in der problematischen Situation der öffentlichen Haushalte zu sehen. Aufgrund der höheren Versorgungs- und Qualitätsansprüche bei den Freizeit- und Sporteinrichtungen sind diese bei leeren Kassen durch die öffentliche Hand nicht mehr allein zu finanzieren. Außerdem fehlt den Kommunen häufig das Know-how über die Projektentwicklung sowie die technische Durchführung komplexer Investitionen und Marktkenntnisse. Neben dem erweiterten fiskalischen Handlungsspielraum kann es durch diese innovativen Finanzierungsformen zu einer verbesserten Effizienz und einer höheren Kreativität bei der Aufgabenerfüllung kommen.

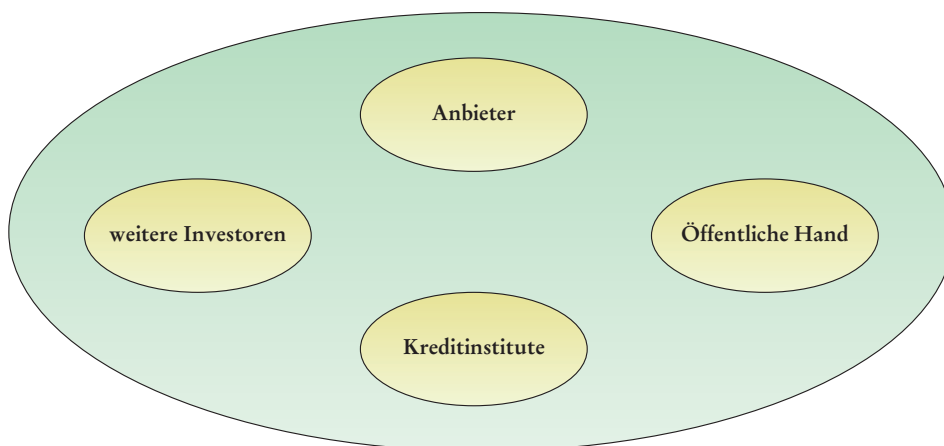
Bei den privaten Investoren steht neben der Gewinnerzielung die Minimierung der wirtschaftlichen Risiken durch die Einbeziehung

der öffentlichen Hand im Vordergrund. Die Risiken werden einerseits während des Genehmigungsverfahrens durch zügige und unbürokratische Verfahren und sichere Abstimmungsprozesse reduziert. Andererseits kann das private Risiko auch durch finanzielle Beteiligungen oder Sicherheiten der öffentlichen Hand vermindert werden. Insgesamt ergeben sich somit heute die verschiedensten Formen der Finanzierung. Diese reichen von der rein öffentlichen bis zu einer rein privaten Finanzierung. Innerhalb dieses Kontinuums zwischen öffentlichem und privatem Gut befinden sich die Anlagen, die durch ein Public-Private-Partnership mit Hilfe der Kreditwirtschaft finanziert werden. Es ist somit notwendig zu klären, welche Gruppen in welcher Form und in welchem Ausmaß ein Interesse an der jeweiligen Freizeitimmobilie haben, um sie entsprechend an der Finanzierung zu beteiligen.

### 3 Beteiligte bei der Finanzierung von Freizeitimmobilien und Stadien

Die Interdependenzen der bei der Finanzierung von Freizeit- und Sporteinrichtungen betroffenen Organisationen und Interessengruppen werden in dem folgenden Schaubild dargestellt.

Abb. 4: Interessengruppen bei kommerziellen Freizeiteinrichtungen



Quelle: eigene Darstellung

Danach ergibt sich aufgrund der spezifischen Nachfrage das Angebot an Freizeiteinrichtungen. Betrachtet werden dazu im Folgenden die verschiedenen Gruppen auf der Angebotsseite sowie die öffentliche Hand und die Kreditinstitute.

### 3.1 Anbieter von Freizeiteinrichtungen

Von der gewachsenen ökonomischen Bedeutung des Freizeitsektors versprechen sich auch die Investoren einen wirtschaftlichen Erfolg. Die Investition soll zu einer auch im Vergleich zu anderen Anlagealternativen marktgerechten Rendite führen. Grundsätzlich wird von den Anbietern eine Freizeitimmobilie demnach genauso behandelt wie jede andere Investition. Die Entscheidungsgrundlage für eine optimale Investitionsentscheidung setzt fundierte Kenntnisse über den Markt sowie dessen Rahmenbedingungen voraus. Mit Hilfe der Branchen- und Marktanalyse, die sich aus den folgenden vier Teilen zusammensetzt, lässt sich eine optimale Entscheidung bestimmen.

Im ersten Teil der Standortanalyse beurteilt der Anbieter den Makro- und Mikrostandort der Immobilie, wobei die Wahl eines geeigneten Standortes den Erfolg der Freizeitimmobilie maßgeblich bestimmen wird. Im Rahmen einer Standortbesichtigung lassen sich die einzelnen Standortfaktoren abschätzen. Bei vielen Freizeitimmobilien kommt es auf eine positive Umgebungsqualität an, da sich die zukünftigen Besucher an diesem Ort wohl fühlen sollen. Weitere zentrale Größen sind in diesem Zusammenhang das Einzugsgebiet, der Freizeitcharakter der Umgebung (potentielle Synergieeffekte) sowie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Im zweiten Schritt beurteilt der Anbieter das Wettbewerbsumfeld. Dabei werden zum einen die direkten Wettbewerber erfasst, die mit dem gleichen Angebot am Markt auftreten. Zum anderen sind dies indirekte Wettbewerber, die mit Substitutionsprodukten oder -dienstleistungen um die Nachfrager konkurrieren. Soweit möglich wird nicht nur die aktuelle Situation analysiert, sondern es sind auch die Auswirkungen von zu erwartenden Veränderungen zu beachten.

Im dritten Teil wird vom Anbieter die quantitative und auch qualitative Nachfragesituation analysiert. Dazu wird das Einzugsgebiet betrachtet, das sich aufgrund des Besucherverhaltens, z. B. der Anreisezeit, ergibt. Die Nachfragepotenziale in dem Einzugsgebiet werden erfasst, die im wesentlichen durch die Faktoren sozio-demographische Struktur sowie das Einkommensniveau der Bevölkerung im Einzugsgebiet bestimmt werden. Abschließend ist im vierten Teil der Entscheidungsphase über die verschiedenen Alternativen aufgrund einer Rentabilitätsrechnung zu entscheiden. Die erwartete Nachfrage, ausgedrückt in den Umsatzerwartungen, wird verglichen mit den erwarteten Investitions- und Betriebskosten. Hierdurch ergibt sich letztlich die Rentabilität einer Investition. Ist nun für einen Investor die Rentabilität das entscheidende Kriterium, kann mit Hilfe eines Vergleiches mit den Renditen anderer Investitionen eine Entscheidung gefasst werden.

Die Investoren sind zu einer treibenden Kraft für den weiteren Bau von Freizeitimmobilien in Deutschland geworden. Während andere Immobilienmärkte teilweise deutliche Überkapazitäten und somit Fehlinvestitionen aufweisen, sind die Freizeitimmobilien teilweise sehr rentabel. Die privaten Investoren sind daher an weiteren Investitionen in diesem insgesamt langfristig und stetig wachsenden Markt interessiert.

Auch im Sport ist der ökonomische Erfolg und die zunehmende Kommerzialisierung im Freizeitbereich festzustellen. Die ansteigende Verflechtung von Sport, Wirtschaft und Medien hat zu wachsenden Umsätzen und Gewinnen für alle Beteiligte geführt. Risiken für die Investoren entstehen durch den raschen Wandel auf einzelnen Teilmärkten, die auf veränderte Konsumentenpräferenzen zurückzuführen sind.

Bei der Modernisierung von Fußballstadien in Deutschland kommt in fast keiner Stadt bzw. kein Verein auf die Idee, ein Stadion ohne eine erfolgversprechende Fußballmannschaft zu bauen. Bei der Dimensionierung des Stadions ist sowohl auf das Zuschauerpotenzial des Vereins als auch auf ein ausreichendes Nachfragepotenzial bei den ande-

ren Sport- und Kultur-Events zu achten. Die Stadionkapazitäten müssen dem Besucherpotenzial und der Besucherhäufigkeit für die einzelnen Events angepasst werden. Eine ausreichende Anzahl im Einzugsgebiet eines Stadions wird sich nur in Großstädten oder Ballungsräumen ergeben. Sowohl im Hinblick auf den Fußballbereich als auch insbesondere bezüglich der weiteren Veranstaltungen ist zusätzlich eine ausreichende Kaufkraft notwendig. Als dritter Aspekt ist die Konkurrenzsituation im Einzugsgebiet zu beachten. Da an vielen Städten derzeit Diskussionen um den Neu- oder Umbau geführt werden, ist eine Monopolstellung als multifunktionales Stadion in Deutschland nicht erreichbar. Die wachsende Konkurrenz wird zu einem verschärften Wettbewerb um die Zuschauer und um die Sport- und Kultur-Events führen. Das wird auch den Druck auf die erzielbaren Mieten erhöhen, so dass sich niedrigere Deckungsbeiträge ergeben. Falls sich kein ausreichendes Potenzial ergibt, ist die Kapazität des Stadions zu reduzieren oder im äußersten Fall sind die Planungen aufzugeben.

Bei den Fußballstadien haben sowohl die Investoren als auch die Vereine vor allem ein wirtschaftliches Interesse. Die Stadien entsprechen nicht mehr den Wünschen der Besucher und bieten aufgrund mangelnder Vermarktungsmöglichkeiten zu geringe Einnahmepotenziale. Die modernisierten Stadien bieten den unterschiedlichen Besuchergruppen ein differenziertes Angebot, so dass neue Zuschauergruppen erschlossen werden können. Ein Beispiel hierfür ist der VIP-Bereich, der aufgrund eines sehr zahlungskräftigen Publikums zu deutlichen Einnahmesteigerungen führt. Ebenfalls wird der Besucher durch vielfältige Catering- und Merchandising-Einrichtungen zu einem längeren Verweilen und zu höheren Ausgaben im Stadion angeregt.

Bei neuen Stadien wird bereits bei der Planung auf eine Infrastruktur geachtet, die notwendig ist, um mit dem Stadion die Einnahmepotenziale optimal zu erschließen. Dies betrifft zum einen die Vermarktung durch Werbung und Sponsoren, deren Bedürfnisse berücksichtigt werden. Zum anderen betrifft dies die Anforderungen der Veranstalter von

Sport- und Kultur-Events. Bei einer optimalen Ausgestaltung der technischen Rahmenbedingungen sind zusätzliche Einnahmen zu generieren. Mit der zunehmenden Kommerzialisierung des Fußballs bieten sich auch den Investoren der Stadien und den Vereinen neue Einnahmepotenziale.

### 3.2 Weitere Investoren

Die Idee zu der Errichtung einer Freizeitimobilie geht i. d. R. von dem Beteiligten aus, der auch der wesentliche Investor ist. Aufgrund der Höhe der Investitionssumme oder um das Risiko zu streuen, kann dieser Investor versuchen, weitere Partner mit Eigenkapital zu akquirieren. Dabei ist zum einen an Investoren zu denken, die aus dem Gewinnstreben heraus, sich an derartigen Projekten beteiligen. Diese Gruppe ist dann davon zu überzeugen, dass ein finanzielles Engagement in angemessener Zeit zu Gewinnen und zu einer marktgerechten Rendite führt. Zum anderen existieren weitere Unternehmen, die ein wirtschaftliches Interesse am Bau und Betrieb einer Freizeit- und Sportimmobilie haben. Diese sonstigen Begünstigten versprechen sich durch die Anlage einen ökonomischen Nutzen bzw. Gewinn.

Bei der Gestaltung der Finanzierung hat der Investor des Projektes daher die Aufgabe, die von dem Projekt profitierenden Unternehmen zu identifizieren. Potenzielle weitere Investoren sind demnach solche, die entweder während der Bauphase oder von dem Betrieb einer Freizeitimobilie profitieren. Während der Bauphase sind dies vor allem die Bauunternehmen, die die Immobilie errichten, und die für das technische Equipment der Immobilien zuständigen Ausrüster. Durch eine finanzielle Beteiligung erhalten sie die Garantie, dass sie während des Baus der Immobilie beschäftigt sind und damit Umsätze, Beschäftigung und Gewinne erzielen können.

Diese Vorteile haben ebenfalls die Unternehmen, die von dem Betrieb der Freizeit- und Sportanlagen profitieren, da sie zukünftig durch die Freizeitanlage Einnahmen erzielen können. Dabei ist zunächst an die Lieferanten von Energie und Wasser zu denken.

Durch den Betrieb der Anlage ergibt sich für diese eine zusätzliche Nachfrage und gegen eine langfristige Abnahmegarantie könnte ein finanzielles Engagement z. B. in Form von Contracting-Modellen erreicht werden. Den ökonomischen Vorteil haben auch die Caterer und die Lieferanten von Food und Beverage, die von den Besuchern verzehrt werden. Auch diese ökonomisch Begünstigten sind damit weitere potenzielle Investoren. Darüber hinaus können gleichfalls Sponsoren wegen eines finanziellen Engagements angesprochen werden. Es ist somit die Aufgabe des Initiators nach der Identifizierung derjenigen, die ein wirtschaftliches Interesse an dem Stadion haben, diese von den Vorteilen einer finanziellen Beteiligung zu überzeugen. Diese Gruppen können durch Eigen- oder Fremdkapital oder durch die Gewährung von Sicherheiten an der Finanzierung beteiligt werden.

Bei den Fußballstadien geht der Anstoß von dem Verein und/oder der Kommune aus, da deren finanzielle Mittel teilweise nicht ausreichen oder sie nicht bereit sind, die gesamte Finanzierung zu tragen. Daher wäre es auch in diesem Fall notwendig, diejenigen zu identifizieren, die einen wirtschaftlichen Vorteil von dem neuen Stadion haben. Von den Initiatoren sind Unternehmen als potenzielle Investoren in die Finanzierung einzubeziehen, die entweder ein Interesse am Verein oder am Entstehen und Betreiben des Stadions haben. Auch hier sind es zunächst wieder die Bauunternehmen und die technischen Ausrüster des Stadions. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass zukünftige Einnahmeströme, die durch den Betrieb entstehen, bei der Stadionfinanzierung in einen Kapitaleinsatz umgewandelt werden. Dabei sind wiederum die Lieferanten von Energie, Wasser sowie Food und Beverage angesprochen. Außerdem können Kommunen, die, wie im folgenden Kapitel gezeigt wird, vom Stadion profitieren, an der Finanzierung beteiligt werden.

Nicht nur eine Beteiligung mit Eigenkapital kommt in Frage, sondern für die Finanzierung ist es außerdem hilfreich, wenn Einnahmeströme langfristig gesichert werden. Durch Vernetzung und das Eingehen von langfristigen Partnerschaften mit Sponsoren

ergibt sich für den Verein eine langfristige Sicherung von Einnahmepotenzialen. Ein Beispiel für dieses Vorgehen findet sich z. B. bei der Finanzierung der Arena AufSchalke durch die Sponsoring-Maßnahmen „Arena-Partner“. Das wird auch von den Banken bei der Kreditvergabe positiv berücksichtigt. Ähnlich sind die Kompensationsgeschäfte zu beurteilen, hierbei schließt der Verein oder das Stadion langfristige Verträge mit ihren Lieferanten von Energie oder Dienstleistungen ab, die im Gegenzug entsprechend laufende Werbeverträge abschließen.

Die hier aufgezeigten Beispiele stellen Möglichkeiten dar, die die Finanzierung der Stadien erleichtern können. Bei einer Kreditgewährung wirkt sich positiv aus, wenn mehr Eigenkapital oder langfristig gesicherte Einnahmen vorhanden sind. Ein grundsätzliches Problem in diesem Zusammenhang ergibt sich dadurch, dass die verschiedenen Einnahmen, die mit dem Betrieb von Fußballstadien entstehen, bei unterschiedlichen Empfängern landen. Ein herausragendes Beispiel sind die Einnahmen der Vereine aus den TV-Übertragungsrechten. Diese Einnahmen erhält ausschließlich der Verein, obwohl die Stadien erst die Durchführung der Spiele ermöglichen. Die Stadioneigentümer, wenn es gerade nicht die Vereine sind, profitieren nicht von diesen stark steigenden Einnahmen. Es wird daher erforderlich, dass die Veranstaltungsinfrastruktur (Stadion) und die Rechteverwertung, wenn sie bislang getrennte Bereiche sind, zusammengeführt werden. Diejenigen, die ein wirtschaftliches Interesse an dem Stadion oder dem Verein haben, sind letztlich an den notwendigen Investitionen für die Modernisierung der deutschen Stadien zu beteiligen.

### 3.3 Öffentliche Hand

Kommerzielle Freizeiteinrichtungen stellen nicht nur eine Bereicherung der kommunalen Kulturlandschaft dar, sondern sind Wirtschaftsunternehmen, die nachhaltig ökonomische Vorteile für die öffentliche Hand haben. Daher sind Freizeiteinrichtungen für eine Kommune zu interessanten Einrichtungen geworden. Durch den Bau und Betrieb von Freizeit- und Sporteinrichtungen sowie



durch die Besucher erreichen die Kommunen nicht nur einen Imagegewinn, sondern haben finanzielle Vorteile. Dabei kann zwischen direkten, indirekten und induzierten wirtschaftlichen Effekten der Freizeitanlagen unterschieden werden.

Die direkten ökonomischen Effekte entstehen durch den Bau und den Betrieb der Freizeiteinrichtungen. Bei diesen wirtschaftlichen Auswirkungen werden mit der Ansiedlung zwei wichtige Ziele kommunaler Wirtschaftsförderung verfolgt, nämlich die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Erhöhung der Steuereinnahmen. Die Freizeitimobilie stellt eine Bauinvestition dar, die positive Wertschöpfungseffekte auslöst. Auch durch den Betrieb werden Umsätze geschaffen, und es erhöhen sich die Produktion und die Wertschöpfung in der Kommune. In den Freizeiteinrichtungen werden Mitarbeiter beschäftigt, die teilweise aus der Region kommen und so regionale Beschäftigungseffekte schaffen. Jedoch werden nicht nur Einkommen geschaffen, sondern von den Freizeiteinrichtungen ebenso Steuern und Sozialbeiträge bezahlt. Die Kommunen erhalten diese direkt in Form der Gemeindesteuern (u. a. Gewerbesteuer) und der sonstigen Abgaben sowie indirekt durch die Anteile der Kommunen an der Einkommensteuer, die auch abhängig von der regionalen Beschäftigtenzahl ist. Unter der Voraussetzung eines tragfähigen Standortes sowie eines effizienten Managementkonzeptes kann von einer in der Summe positiven Wirkung für die Kommune ausgegangen werden.

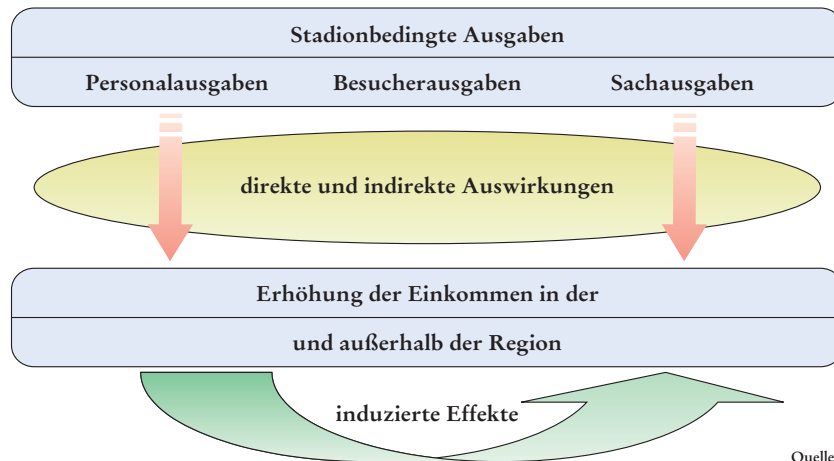
Die indirekten Effekte betreffen die Auswirkungen auf die Zulieferer und die von den Freizeiteinrichtungen ausgelösten weiteren Umsätze. Für den Betrieb benötigen die Freizeiteinrichtungen Waren und Dienstleistungen, die sie vorwiegend bei den regionalen Unternehmen nachfragen. Dieser Versorgungsbereich (Gastronomiezulieferungen etc.) schafft weitere Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte in der einheimischen bzw. regionalen Wirtschaft. Außerdem bringen die Einrichtungen dem Hotel- und Gaststättengewerbe zusätzliche Frequenzströme und damit Einnahmen. Positiv wirken sich die Erfolge kommerzieller Freizeiteinrichtungen auch auf die Bustouristik sowie die im

Segment Städtereisen / Events tätigen Reiseveranstalter aus. Die induzierten Effekte ergeben sich dadurch, dass die Beschäftigten, die es durch die direkten und indirekten Effekte gibt, ihre Einkommen wieder ausgeben. Dadurch steigen bei den regionalen Unternehmen die Produktion und die Umsätze. Somit werden weitere positive Effekte für die Wirtschaft und Beschäftigung erreicht - auch in der Region.

Neben den wirtschaftlichen Aspekten bestehen für die Kommunen weitere positive Effekte, da Freizeiteinrichtungen das Image der Kommune fördern und so zu einem Instrument des Stadtmarketings werden können. Freizeiteinrichtungen bereichern die Kulturlandschaft und erhöhen so das Ansehen der Stadt. Als weiterer Nebeneffekt steigt mit der Ausweitung der touristischen Angebotsstruktur der Wohn- und Freizeitwert der Kommune und die Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region. Freizeiteinrichtungen bedeuten letztlich auch positive Signale im nationalen und internationalen Standortwettbewerb. Die so genannten „weichen Standortfaktoren“ wie Wohnen, Umwelt sowie Freizeit- und Kulturangebote sind im Rahmen der Standortkonkurrenz immer wichtiger geworden. Das betrifft auf der einen Seite die Unternehmen, die bei Entscheidungen über Neuansiedlungen auch das kulturelle Angebot berücksichtigen. Auf der anderen Seite achten aber auch Arbeitnehmer bei der Wahl ihres Wohnortes auf diese Faktoren.

Mit der Hoffnung auf die beschriebene Rentabilität der Freizeiteinrichtungen in Verbindung mit den positiven Marketingeffekten sind Kommunen dazu bereit, sich an solchen Investitionen finanziell zu beteiligen. Angesichts der vorher aufgezeigten positiven Effekte der Ansiedlung von Freizeiteinrichtungen und der eigenen finanziellen Interessen sind Kommunen häufig zu einem erheblichen Engagement bereit. Ohne dies würden die Immobilien allerdings auch häufig nicht realisiert werden. Es gibt daher eine enge Kooperation zwischen Politik und Verwaltung auf der einen Seite und den Anbietern auf der anderen Seite. In diesem Zusammenhang wird von „Public-Private-Partnership“ gesprochen, das die vielfältigsten Ausprägungen

Abb. 5: Auswirkungen der Stadien für Kommunen



gen annehmen kann: von einer lockeren Verbindung bis zu einem finanziellen Engagement der Kommunen. Die finanziellen Beteiligungen können dabei in der Übernahme von Sicherheitsgarantien oder Bürgschaften bestehen oder in der Erbringung von Infrastrukturmaßnahmen. Als extreme Form der Zusammenarbeit besteht die Möglichkeit der Kommunen, sich als Partner in einer gemeinsamen Gesellschaft mit den privaten Investoren zu engagieren.

Durch die Modernisierung und den Neubau von Fußballstadien entstehen wie auch bei anderen Freizeitimmobilien positive Effekte für die wirtschaftliche Entwicklung einer Kommune bzw. Region. Diese ergeben sich zum einen durch die Bauinvestitionen und die für den Betrieb notwendigen Sachausgaben. Zum anderen sind Mitarbeiter in den Stadien und von den Vereinen beschäftigt. Neben den Fußballprofis werden Personen für die Organisation des Vereins und der Spiele benötigt. Ein Teil der dadurch anfallenden Einkommen wird in der Region wieder ausgegeben und löst so regionale Umsatz- und Beschäftigungswirkungen aus. Ökonomische Effekte ergeben sich außerdem durch die Stadionbesucher und deren Ausgaben. Das gilt ebenso für die weiteren Sport- und Kultur-Events, wobei das Ausmaß der Wirkungen u. a. von der Anzahl der Teilnehmer und Besucher abhängt. Neben diesen direkten Auswirkungen ergeben sich über den Einkommenskreislauf und über regionale Vorleistungsverflechtungen weitere

multiplikative Effekte. So steigt einerseits die Nachfrage, wodurch das Einkommen steigt und andererseits ergeben sich durch die steigende Vorleistungsnachfrage weitere Beschäftigungs- und Einkommenseffekte.

Die Kommune erzielt durch die Vermietung des Stadions Einnahmen, die aber nicht unbedingt kostendeckend sind. Weiterhin kommt es aufgrund der gestiegenen ökonomischen Aktivitäten zu einem Anstieg von Steuereinnahmen, von denen auch die Städte profitieren. Dazu können durch den Fußballverein positive Imageeffekte kommen, die sich günstig im Standortwettbewerb auswirken. Gleichzeitig entstehen jedoch für die Kommune durch ein Fußballstadion Kosten. So stellt die Beteiligung der Kommune an der Modernisierung eine Investition dar, die zu zukünftigen finanziellen Belastungen führt. Dies gilt auch für die laufenden Kosten eines sich in städtischem Besitz befindlichen Stadions. Die Beteiligung einer Kommune am Stadionbau basiert aber in mancher Hinsicht nicht auf diesen ökonomischen Überlegungen, sondern ist emotional begründet.

### 3.4 Kreditwirtschaft

Aus Sicht der Kreditwirtschaft ist der Markt für Freizeitimmobilien immer noch ein vergleichsweise sehr junges Geschäftsfeld, was gleichfalls auf die Entwicklung der Finanzierungsformen zurückzuführen ist (siehe Kapitel 2). Die Finanzierung derartiger Ein-

richtungen wird von Banken nicht als Unternehmens-, sondern vorwiegend als Immobilien- oder Projektfinanzierung definiert. Dies hat seine Ursache neben dem Schwerpunkt der Immobilie innerhalb der Investition an sich, in der Langfristigkeit der benötigten Finanzierung. Während die Unternehmensfinanzierung einen mittelfristigen Horizont berücksichtigt, ist dies bei der Immobilienfinanzierung ein wesentlich längerer Zeitraum. Außerdem wird bei der Unternehmensfinanzierung auf die Bonität des Unternehmens abgestellt, bei der Projektfinanzierung einer Freizeitimmobilie wird vielmehr auf den Erfolg des Engagements abgestellt.

Bei der Finanzierung von Immobilien achten die Banken angesichts der Unsicherheiten besonders auf die langfristigen Perspektiven. Auch bei der Betrachtung der Vergangenheitentwicklung, die im Rahmen der Risikobewertung einer Investition erfolgt, werden nicht nur einige wenige Jahre rückwirkend betrachtet, sondern ein möglichst langer Zeitraum. Allein unter diesem Aspekt liegen vielfach noch geringe Erkenntnisse mit Freizeitimmobilien vor. Freizeiteinrichtungen werden nur dann von den Kreditinstituten finanziert, wenn sie eine ausreichende Perspektive bieten. Bei der Kreditwürdigkeitsprüfung werden aus betriebswirtschaftlicher Sicht sowohl das Management als auch bereits vorliegende Jahresabschlüsse sowie verfügbare Sicherheiten analysiert. Bei einer längerfristigen Finanzierung ist diese eher statische Betrachtung der Bonitätsanalyse jedoch von eingeschränktem Wert. Hinzu kommen muss daher eine zukunftsgerichtete Analyse des Investitionsvorhabens mit seinen Chancen und Risiken. Banken werden nur dann zu einer Kreditvergabe bereit sein, wenn gezeigt werden kann, dass das Projekt einen zur planmäßigen Bedienung des Fremdkapitals hinreichenden Cash Flow erwirtschaftet.

Zu diesem Zweck werden computergestützte Modellrechnungen durchgeführt, da die Komplexität und die Interdependenzen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren nur hier sinnvoll dargestellt werden kann. Projektfinanzierungen wie z.B. Freizeiteinrichtungen, bei denen sich aufgrund der zukunftsgerichteten Ausrichtung der Projekte

hohe Unsicherheiten ergeben, werden am geeignetsten mit Hilfe der Sensitivitätsanalyse abgebildet. Die dabei durchgeführte Modellrechnung vollzieht sich in drei Teilbereichen (unabhängige Größen, Zwischengrößen und Zielgrößen), die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Bei den unabhängigen Größen handelt es sich zum einen um gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Einfluss auf den Erfolg des Projektes nehmen können. Dies sind u.a. makroökonomische Größen wie Zinssätze, Inflationsraten und Wechselkurse, deren Entwicklung über die gesamte Laufzeit des Projektes beachtet wird. Zum anderen sind dies die steuerlichen Rahmenbedingungen sowie die Zusammensetzung der Investitionssumme aus Eigen- und Fremdkapital. Die unterschiedlichen Umfeldbedingungen werden jeweils durch eine geeignete Wahl der Werte der unabhängigen Größen beschrieben.

Die Zwischengrößen sind die finanzwirtschaftlichen Daten des einzelnen Investitionsobjektes, die sowohl die Einnahmen als auch die Betriebskosten im Detail umfassen. Dabei werden auch Abschreibungen, Steuern und die Investitionskosten berücksichtigt. Über die Zwischengrößen werden abschließend die Zielgrößen für die einzelnen verschiedenen Rahmenbedingungen ermittelt. Die Zielgrößen verdeutlichen die Möglichkeiten und Grenzen der Bedienung des Fremdkapitals aus dem Cash Flow des Objektes. Bei der Analyse interessieren dabei vor allem die kritischen Bereiche und die Extremwerte. So werden ebenfalls die Auswirkungen der Variationen von unabhängigen Größen auf die Zielgrößen transparent. Es können jedoch nicht alle Unsicherheiten vollständig beseitigt werden.

Eine der wesentlichen Zielgrößen der Sensitivitätsanalyse ist der Cash Flow, der eine aussagefähige Kennzahl zur Beurteilung der Finanzkraft eines Unternehmens ist. Der Cash Flow stellt den Nettozufluss an liquiden Mitteln dar, den ein Unternehmen aus dem Umsatz in einer Periode erwirtschaften kann. Er umfasst alle finanziellen Mittel, die einem Unternehmen zur Dividendenzahlung und für den Schuldendienst (Zins und Tilgung für die aufgenommenen Kredite) sowie für Investitionen zur Verfügung stehen. Die

Kreditinstitute interessiert insbesondere, ob der Cash Flow ausreicht, um den Schuldendienst zu gewährleisten. Dazu ist eine weitere Kennzahl entwickelt worden: Debt Service Cover Ratio (DSCR). Auf der Grundlage des berechneten Cash Flows kann bei vorgegebenem Kreditvolumen unmittelbar anhand dieser Kennziffer die Frage nach der Schuldendienstfähigkeit beantwortet werden. Sie gibt Auskunft darüber, um wie viel der jeweilige periodenweise anfallende Schuldendienst, d. h. die Zins- und Tilgungszahlungen, durch den jeweiligen Cash Flow über- oder unterdeckt ist. Ferner kann damit unter den gegebenen Rahmenbedingungen das maximale Kreditvolumen ermittelt werden.

Bei den Kreditinstituten zeigt sich noch eine deutliche Skepsis gegenüber der Finanzierung von Freizeitimmobilien. Trotz der Schwierigkeiten auf den traditionellen Immobilienmärkten wird aus der Sicht vieler Kreditinstitute generell das Risikopotenzial einer Investition in Freizeitimmobilien höher eingestuft als die Chancen, am Erfolg eines wachsenden Marktes zu profitieren. Die Ursachen für diese vorsichtige Haltung lassen sich vor allem darauf zurückführen, dass diese Spezialimmobilien ein besonderes Know-how und Branchenwissen des Betreibers erfordern. Darüber hinaus ergeben sich aus der Divergenz von oftmals kurzfristigen Freizeitrends und der langfristigen Finanzierung hohe Unsicherheiten. Das vergleichsweise hohe Risiko führt dazu, dass die Kreditinstitute vielfach höhere Sicherheiten und eine stärkere Eigenkapitalbeteiligung des Investors verlangen. Konsequenterweise haben sich dadurch spezielle Finanzierungs-konzepte entwickelt.

Bei der Finanzierung von Fußballstadien zeigt sich bei den Banken ebenfalls die vorher beschriebene vorsichtige Haltung. Die Kreditinstitute stellen mit Hilfe von Marktanalysen eine Prognose über die zukünftigen Kosten und Einnahmepotenziale auf. Während die Investoren die Zukunftsaussichten teilweise sehr optimistisch sehen, beurteilen die Banken insbesondere die zukünftigen Einnahmemöglichkeiten eher zurückhaltend. Das betrifft zum einen die Perspektiven der Vereinseinnahmen und dabei vor allem die wirtschaftlichen Risiken

bei sportlichen Misserfolgen oder einem eventuellem Abstieg (siehe Kapitel 4.2.1). Zum anderen werden die Erträge aus den anderen Events und der Randnutzung vorsichtig beurteilt, wobei hauptsächlich die erhofften Synergiepotenziale nicht in dem Ausmaß gesehen werden. Die in den folgenden Kapiteln noch weiter erläuterten hohen Unsicherheiten haben dazu geführt, dass sich die Banken nur unter sehr restriktiven Bedingungen an der Finanzierung beteiligen. Die Kreditvergabe erfolgt eigentlich nur dann, wenn entweder ein ausreichend hoher Eigenkapitalanteil besteht und/oder der Schuldendienst durch Sicherheiten gewährleistet ist.

## 4 Kosten und Einnahmepotenziale im Fußball

Der Handlungsbedarf zur Errichtung zeitgemäßer und zugleich für die Zukunft gerüsteter Stadien in Deutschland ist enorm, da die heutigen Stadien im allgemeinen erhebliche Nachteile aufweisen. Insgesamt verfügen sie über geringen Komfort und ein spärliches Angebot an Serviceeinrichtungen. Ein differenziertes Angebot für die unterschiedlichen Besuchergruppen mit ihren verschiedenen Interessen ist nicht vorhanden. Es existiert häufig ein erheblicher Sanierungsbedarf: die Stadien haben ein durchschnittliches Alter von 15 Jahre und wurden teilweise noch vor der Gründung der Bundesliga 1963 erbaut. So fehlt oft eine ausreichende Überdachung und gleichzeitig besteht ein nicht mehr zeitgemäßer Mix an Sitz- und Stehplätzen. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie Frankreich oder England wurde in den vergangenen Jahren wenig für Um- und Ausbau ausgegeben, was auch zu der geringeren Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Vereine beigetragen hat. Dieser schwachen Ausstattung bei der Infrastruktur stehen außerordentlich hohe Potenziale in der Zukunft gegenüber. Der Profifußball ist sowohl ein Event, das die Zuschauer in die Stadien zieht, als auch ein sehr attraktives Medienereignis, das zunehmend kommerziell vermarktet wird. Auch im Zusammenhang mit der

Durchführung der WM 2006 hat dies einen regelrechten Investitionsboom ausgelöst. Die Vereine sehen die Möglichkeiten, ihre Stadien in mehr oder minder multifunktionale Arenen mit angenehmen Tribünenplätzen und attraktiven Veranstaltungsangeboten zu verwandeln.

Bislang wurden bei der Modernisierung der Stadien von einzelnen Vereinen unterschiedliche Wege gegangen. So wurden in Leverkusen und Bremen sowie von dem Verein aus der Nähe von Lüdenscheid die Stadien durch einen schrittweisen Ausbau qualitativ aufgewertet. Neben der Erweiterung des Sitzplatzangebotes wurde durch Investitionen in die Infrastruktur und durch zusätzliche Aktivitäten versucht, höhere Einnahmen zu erzielen. Beispiele sind die Errichtung von VIP-Logen und der Betrieb von Immobilien rund um das Stadion. Gastronomiebereiche und Konferenzräume sowie Fan-Shops wurden zu Teilen der Tribüne; zudem wurde in Leverkusen ein Hotel direkt am Stadion gebaut. Zum anderen wurden wie vom FC Schalke 04 oder wie vom Hamburger SV teilweise technisch aufwendig gestaltete Stadien gebaut, die für zusätzliche Sport- und Kultur-Veranstaltungen geeignet sind. Eine Aufstellung bereits durchgeführter Maßnahmen sowie der aktuell bestehenden Planungen befindet sich im Anhang.

Gemeinsam ist allen Modernisierungsprojekten, dass sie von drei Megatrends beeinflusst werden. Das ist als erstes der gestiegene Komfortwunsch der Zuschauer, die in einem Stadion ein multifunktionales Veranstaltungszentrum sehen. Genauso wie in anderen Freizeiteinrichtungen erwarten die erlebnisorientierten Besucher einen hochwertigen Komfort, der sowohl das Platzangebot als auch den Service einschließt. Der zweite Megatrend besteht in einer zunehmenden Kommerzialisierung, die auch zu einer stärkeren Vermarktung von Vereinen und Stadien geführt hat. Für das Erschließen neuer Einnahmepotenziale erfordert das eine hohe Flexibilität und die Multifunktionalität der Stadien. Nur so lassen sich eine Vielzahl von Veranstaltungen aus den Bereichen Sport, Kultur und Unterhaltung durchführen, die für die Refinanzierung benötigt werden. Zusätzlich sollen durch verschiedene Rand-

nutzungen weitere Einnahmemöglichkeiten für die Stadionbetreiber erreicht werden.

Der dritte Megatrend ergibt sich im Bereich der Finanzierung. Die öffentliche Hand war in der Vergangenheit überwiegend für die Finanzierung von Stadionneubauten verantwortlich. Wie im Kapitel 5.2 dargestellt wird, ist die öffentliche Hand aber nicht mehr bereit oder nicht mehr in der Lage, die Finanzierung der Projekte zu tragen. Trotz des hohen Sanierungsbedarfs und der günstigen Rahmenbedingungen mit wachsenden Freizeitausgaben und einem hohen Interesse am Fußball halten sich private Investoren und Banken bei der Finanzierung zurück. Dies ist auf die hohen Unsicherheiten zurückzuführen. Damit besteht in der Finanzierungsfrage das größte Hindernis für den Neubau. An fast allen Standorten der 1. und 2. Bundesliga ebenso wie bei den Bewerberstädten der WM 2006 gibt und gab es Diskussionen über den Neu- bzw. Umbau der Stadien, jedoch dauerte es eine lange Zeit bis die ersten Projekte in Angriff genommen worden sind. Dies lag vor allem daran, dass das Finanzierungskonzept nicht stimmig war. Die vollständige Finanzierung konnte letztlich häufig nicht erreicht werden und ist so zu der entscheidenden Hürde geworden. Hieran scheiterte einerseits ein Teil der geplanten Stadionprojekte wie z. B. in Essen und andererseits kam es zu teilweise langfristigen Verzögerungen wie beispielsweise in Frankfurt oder Mönchengladbach. Durch Anpassungen an die veränderten Finanzierungskonzepte ist es dann teilweise zu einer kleineren als der ursprünglich geplanten Variante gekommen. Andere Projekte, die zunächst mit dem Einsatz privater Mittel geplant waren, wurden letztlich rein öffentlich finanziert (z. B. in Frankfurt oder Berlin).

Diese drei Megatrends bilden die Ausgangslage für die folgende Analyse. Auf den bei den bisherigen Modernisierungsmaßnahmen und bei geplanten Projekten gemachten Erfahrungen basieren die kommenden Ausführungen. Dabei bezieht sich die Analyse soweit nichts anderes angegeben auf die Angaben über die Kosten- und Erlössituation der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga. Dabei wird zunächst auf die Kostenseite eingegangen und dabei werden mögliche Ein-

sparmöglichkeiten aufgezeigt. Im Anschluss werden im Kapitel 4.2 die Einnahmepotenziale analysiert, die sich zukünftig für die Vereine ergeben. Es ist vor allem die unsichere Einnahmesituation, die eine Finanzierung be- oder verhindert.

#### 4.1 Investitions- und Betriebskosten

Bislang wurde der Bau von Stadien als öffentliche Aufgabe angesehen, so dass die Beschaffung der Investitionsmittel nur von nachgeordneter Bedeutung war. Außerdem waren die Baukosten im Vergleich zu heute bedeutend geringer. Die Investitionskosten für alle öffentlich finanzierten Stadionprojekte der WM 1974 betragen nur 273 Mio. DM und lagen damit insgesamt weit unter den derzeitigen Kosten für ein einzelnes Stadion wie der Arena AufSchalke (358 Mio. DM). Dabei bestehen aber auch heute starke Unterschiede zwischen den einzelnen Stadionprojekten. Wie in der Anlage aufgezeigt, reichen die Preise für ein neues Stadion von rund 55 Mio. DM in Rostock über ca. 190 Mio. DM in Hamburg bis zu denen der Schalcker Arena. Die Umbaukosten hingegen sind sehr stark vom Umfang der Modernisierung abhängig und belaufen sich im Extremfall des Berliner Olympiastadions auf einen von dem Bauunternehmen garantierten Festpreis von 473 Mio. DM.

Diese hohen Preisspannen sind zum einen auf deutliche ungleiche Rahmenbedingungen und unterschiedliche Ausstattungen der Stadien zurückzuführen. Zum anderen sind aber auch die geplanten Investitionskosten teilweise kritisch zu hinterfragen. So ist die Kalkulation eines Stadions einem kritischen Controlling zu unterziehen. Die Kosteneinsparungen dürfen aber nicht zu Lasten der Qualität und der Einnahmepotenziale gehen. Die Investitionskosten setzen sich aus drei Teilen zusammen. Dies sind zunächst die Grundstückskosten, worunter der Aufwand für den Kauf des Grundstückes sowie dessen Erschließung fallen. Die direkten Grundstückskosten sind teilweise zu vernachlässigen, da das Grundstück oder das alte Stadion der Stadt gehört oder vom neuen Investor für einen geringen Betrag in Erbpacht übernommen wird. Die Erschließungskosten können

dagegen höher ausfallen, wenn erst das alte Stadion abgerissen oder der Untergrund wegen z.B. Bergschäden auf Schalke aufbereitet werden muss. Die Erschließungskosten sind mit rund 15 v.H. der Gesamtkosten zu kalkulieren. Als zweites entstehen die Baukosten des Stadions, die umfassen sowohl die Ausgaben im Zusammenhang mit der Projektentwicklung als auch die Baukosten selber. Abschließend können drittens noch Infrastrukturkosten entstehen, wenn eine Anbindung des Stadions an die öffentliche Verkehrsinfrastruktur und die Versorgungssysteme erfolgen muss.

Die Baukosten sind abhängig von der Größe und der Ausstattung des Stadions, wobei ein reines Fußballstadion die niedrigsten Kosten aufweist. Ein derartiges Stadion orientiert sich allein an dem wesentlichen Frequenzbringer und damit der wichtigsten Einnahmequelle. Werden aber z.B. für die Finanzierung noch weitere Einnahmen benötigt, so entstehen für die Erschließung weiterer Einnahmequellen sowie einer angestrebten Multifunktionalität auch höhere Kosten. Um die im nächsten Kapitel 4.2.1 aufgezeigten Potenziale bei den Einnahmearten überhaupt nutzen zu können, sind zunächst Investitionskosten notwendig. Diese Kosten entstehen durch die Schaffung der benötigten Infrastruktur, um optimale Bedingungen z. B. im VIP- oder Catering-Bereich zu schaffen. Die Multifunktionalität wird teilweise von dem bisherigen Eigentümer oder der Kommune vorgeschrieben. In Hannover fordert die Stadt im Verfahren um die Modernisierung des Niedersachsenstadions, dass sowohl die Eignung des Stadions für Konzerte erhalten bleiben muss als auch städtebauliche Aspekte zu berücksichtigen sind. Derartige Auflagen können die Kosten erheblich erhöhen.

Falls die Multifunktionalität des Stadions angestrebt wird, ist bei der baulichen Planung des Stadions eine frühzeitige Einbindung der zukünftigen Betreiber und Veranstalter notwendig. Die Stadion sollten nicht geplant werden, ohne dass in allen Phasen die vorgesehenen Veranstalter in den Prozess integriert werden. Dadurch lassen sich konzeptionelle Fehler und vor allem Kosten vermeiden. Das betrifft die notwendige Infrastruktur für den

Auf- und Abbau sowie die Durchführung von Veranstaltungen wie z. B. akustische und elektrische Ausstattungen. Die Fehler in dieser Phase sind zum einen hinterher nur schwer zu korrigieren und zum anderen führen sie zu zukünftig höheren Ausgaben. Während des gesamten Baus ist ein intensives Management mit einem effizienten Projektcontrolling notwendig. Dabei muss darauf geachtet werden, dass keine unnötigen Kosten verursacht werden. Gleichzeitig ist bei dem Controlling aber darauf zu achten, dass nicht durch zu viele Einsparungen die angestrebten Ziele (z. B. Multifunktionalität oder hoher Komfort für die Zuschauer) verfehlt werden. Es muss eine optimale Lösung zwischen Aufgabenerfüllung des Stadions und den Kosten erreicht werden.

Neben der Beachtung der Investitionskosten können durch optimal gestaltete Finanzierungsstrukturen Kosten eingespart werden. Das betrifft sowohl das Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital als auch die Finanzierungsbedingungen. Diese Aspekte werden bei innovativen Finanzierungsstrukturen berücksichtigt. Ein Finanzierungsmodell, das eine Vielzahl von Möglichkeiten aufzeigt, ist im Kapitel 5.3 dargestellt.

Je nach Eigentümerstruktur fallen die jährlichen Belastungen für den Kapitaldienst aus. Falls der Verein nicht der Eigentümer des Stadions ist, haben die Vereine eine Pacht an die Eigentümer, die heute aufgrund der traditionellen Finanzierungsstrukturen überwiegend die Kommunen sind, zu zahlen. Die Stadionpacht in der 1. Fußball-Bundesliga beträgt heute im Durchschnitt gut 2 Mio. DM pro Jahr, in der 2. Liga wird teilweise nur ein Zehntel gezahlt. Die Pacht hat an den Gesamtaufwendungen der Erstliga-Vereine im Durchschnitt nur einen Anteil von knapp 3 v. H. An der sehr positiven Einnahmeentwicklung der Bundesliga profitierten auch die Stadioneigentümer, die ihre Pacht entsprechend dem Umsatztrend erhöhten. So ist der Anteil der Pacht an den Gesamtausgaben der Vereine in den letzten Jahren fast konstant geblieben. Andere Vereine wie Bayer Leverkusen oder der 1. FC Kaiserslautern sind direkt oder indirekt Eigentümer des Stadions und dementsprechend entfällt für sie die Pacht.

Durch den Neubau oder die Modernisierung der Stadions ergibt sich eine neue Situation. Je nach Finanzierungsstruktur sind zum einen die Vereine direkt an der Stadionfinanzierung beteiligt und haben damit einen Anteil am Schuldendienst zu tragen oder zum anderen sind sie durch höhere Pachtzahlungen von den finanziellen Auswirkungen betroffen. Im allgemeinen betragen die jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen rund 10 bis 15 Prozent des Fremdkapitals, wobei dies genauso von den Tilgungsmodalitäten abhängt. Die Belastungen für die Vereine liegen damit deutlich über den heute üblichen Pachtzahlungen. Aufgrund der Modernisierung des Gottlieb-Daimler-Stadions hat der VfB Stuttgart jährliche Zahlungen an die Stadt in Höhe von 5,3 Mio. DM pro Jahr zu leisten. Für den 1. FC Köln steigt aufgrund des Neubaus die Pacht von 1 Mio. DM auf demnächst 10 Mio. DM. Hinzu kommen noch weitere Zahlungen des Vereins an den Vermarkter. In völlig andere Dimensionen gelangt der FC Schalke 04 durch den Bau der Arena AufSchalke. Während für das Parkstadion heute eine Pacht von geschätzten 3 Mio. DM an die Stadt zu zahlen ist, betragen die jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen für die Arena 28 Mio. DM. Auf die Finanzierung dieser Annuität wird im folgenden Kapitel 5.3 noch näher eingegangen.

Bei einigen Stadionprojekten werden auch private Investoren beteiligt, die für ihre Kapitalanlage eine marktgerechte Verzinsung erhalten wollen. Das ist eine neuartige Situation, so dass hier nur Vergleiche mit anderen Freizeitanlagen vorgenommen werden können. Aufgrund der stärkeren Unsicherheiten wird bei dieser Spezialimmobilie üblicherweise eine höhere Verzinsung gefordert. Bei der Stadionfinanzierung kann es aber aufgrund der emotionalen Bindung des Sponsors mit dem Verein auch zu einer geringeren Verzinsung kommen.

Als Hauptmieter hat der Verein neben dem Großteil der Pachtzahlungen für das neue Stadion die Kosten für den Spielbetrieb (u. a. Personal- und Transferaufwand) zu tragen. Weitere Aufwendungen für die Stadions in Form von Geschäftsführungs- und Betriebskosten entstehen während des laufenden Betriebs für den Verein bzw. das Stadion. Für

die Reduzierung dieser Kosten ist ein professionelles Management notwendig, das aber nicht in allen Vereinen vorzufinden ist. Das Outsourcing von Dienstleistungen bietet somit die Möglichkeit von Effizienzgewinnen. Um die Attraktivität der Stadien zu erhalten sind weiter ständig Ausgaben für die Wartung und die Instandhaltung des Stadions notwendig. Wie bei anderen Freizeitanlagen ist hier mit bis zu jährlich 2 v. H. der Investitionssumme zu rechnen.

Bei der Durchführung von weiteren Sport- und Kultur-Events hängen die Kosten weitgehend davon ab, ob es sich um Eigen- oder Fremdveranstaltungen handelt. Je nach gewählter Veranstaltungsstrategie ergeben sich unterschiedliche Kostenstrukturen. Bei von den Stadioneigentümern eigenverantwortlich durchgeführten Veranstaltungen sind zwar die Bruttoeinnahmen höher, aber es entstehen auch höhere Kosten und vor allem Risiken. Bei Fremdveranstaltungen, die von anderen Veranstaltern organisiert werden, werden neben der Pacht außerdem die Kosten weiterberechnet.

Am Beispiel des Niedersachsenstadions in Hannover sollen wie in der Abbildung 6 dargestellt die jährlichen Kosten der Stadien analysiert werden. Die Investitionskosten führen zu jährlichen Kosten, die in Form der Zins- und Tilgungszahlungen anfallen. Da sich das Stadion in Hannover im kommunalen Eigentum befindet entfällt aufgrund der kommu-

nen Schuldenpolitik die Tilgung. Rund ein Drittel der gesamten im Haushalt erfassten Kosten stellen die Abschreibungen dar, die aber als kalkulatorische Kosten nicht liquiditätswirksam sind. Den zweitgrößten Anteil machen die Personalkosten aus, jedoch sind diese Kosten größtenteils nur intern verrechnet worden. Eine exakte Zurechenbarkeit ist aufgrund der kommunalen Haushaltsführung nicht möglich. Weitere wesentliche Ausgaben sind die Kosten für die Instandhaltung des Stadions und die für Energie. Die folgenden hohen Ausgaben sind die Verwaltungskosten, die vorwiegend durch Verrechnungen mit anderen Abteilungen der Verwaltung entstanden sind. Die Höhe der Zinsaufwendungen sind ebenso kritisch zu hinterfragen, da sie anders als bei privaten Unternehmen in einem städtischen Haushalt nicht direkt zugerechnet werden. Diese Unterschiede sind insgesamt auf die Kameralistik, der Art der kommunalen Haushaltsführung zurückzuführen. Von daher ist die hier aufgezeigte Kostenstruktur nicht einfach auf die Situation privater Stadien zu übertragen.

#### 4.2 Einnahmepotenziale

Fußball ist in Deutschland die bedeutendste Sportart, was sich auch in der ökonomischen Bedeutung der Fußball-Bundesliga zeigt, die derzeit einen Umsatz von jährlich rund 1,5 Mrd. DM erreicht. Damit hat sich in den

Abb. 6: Kostenstruktur des Niedersachsenstadions

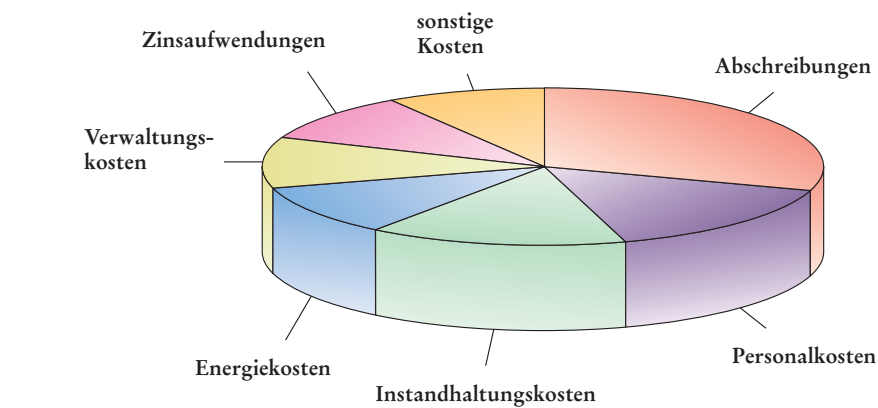
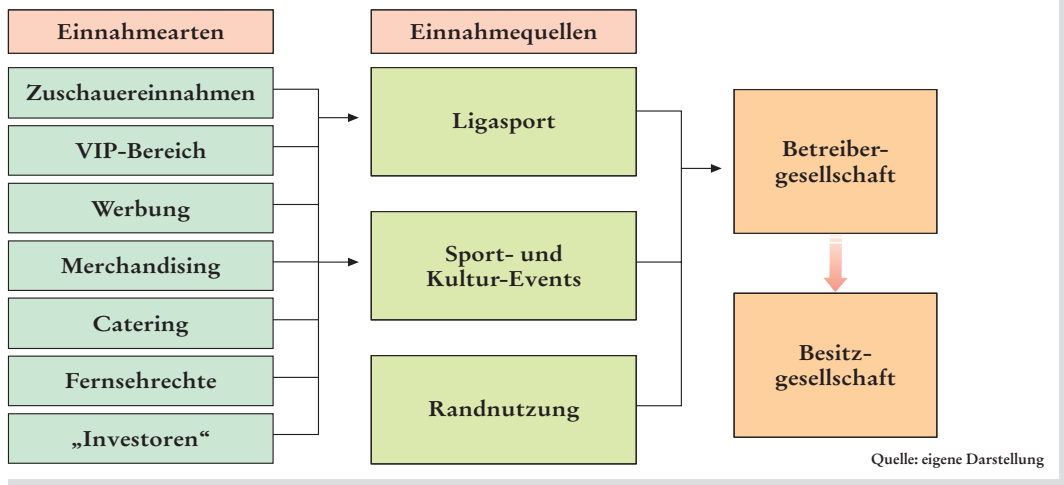




Abb. 7: Übersicht geplante Einnahmeströme



letzten 10 Jahren der Umsatz mehr als vervierfacht. Auch vom Image her wird der Fußball in Deutschland durchweg positiv beurteilt. Er gilt als dynamisch, zeitgemäß, attraktiv und spannend. Angesichts dieser positiven Ausgangsposition erhoffen sich die Vereine auch zukünftig hohe und sogar noch weiter stark wachsende Einnahmen. In der Abbildung 7 sind die im Zusammenhang mit den Stadien stehenden Einnahmeströme dargestellt.

Nach der heute überwiegenden Gesellschafterstruktur wird zwischen einer Besitz- und einer Betriebsgesellschaft unterschieden. Die Besitzgesellschaft ist der Investor und plant, finanziert und baut das Stadion. Die Betriebsgesellschaft mietet gegen eine Pacht das Stadion von der ersten Gesellschaft und führt in eigener Regie Veranstaltungen durch oder verpachtet das Stadion weiter an andere Veranstalter von Sport- und Kultur-Events. Die Betriebsgesellschaft kann eine eigenständige Gesellschaft, deren Gesellschafter mit denen der Besitzgesellschaft übereinstimmen, und/oder der Verein sein.

Ein neues Stadion ermöglicht neue Vermarktungs- und Einnahmepotenziale und eröffnet somit neue Perspektiven. Nach den Einnahmequellen kann zwischen den Erlösen aus dem Ligasport und aus Sport- und Kultur-Events sowie den Einnahmen der Randnutzung unterschieden werden. Für die ersten beiden lassen sich darüber hinaus verschie-

dene Einnahmearten unterscheiden, die zur Refinanzierung der Stadien genutzt werden können. Die Einnahmen ergeben sich zum einen aus der Durchführung von Veranstaltungen; dies sind die Erlöse aus dem Verkauf der Eintrittskarten sowie die Ausgaben der Besucher während der Veranstaltung. Hinzu kommen für die Betreiber Erlöse, die nicht in direktem Zusammenhang mit der einzelnen Veranstaltung, aber mit dem Fußball bzw. dem Verein stehen. Die Aufteilung der Einnahmen ist im wesentlichen abhängig von den Eigentumsverhältnissen bei den Stadien und wird darüber hinaus individuell zwischen dem Verein und der Stadionbetriebsgesellschaft vereinbart. Bis auf die Ausnahme der TV-Übertragungsrechte, die ausschließlich für den Verein vorbehalten sind, kann es bei den einzelnen Einnahmearten zu verschiedensten Aufteilungen kommen.

Für die Zuordnung der Einnahmen auf die unterschiedlichen Interessenten ist es interessant, wie stark die Einnahmearten von der Existenz des Stadions abhängen. Dabei kann nach der Form der Abhängigkeit (direkt oder indirekt) und deren Ausmaß unterschieden werden. Gleichzeitig könnte daraus auch abgeleitet werden, wer in welchem Ausmaß ein wirtschaftlichen Interesse an einem neuen Stadion hat und entsprechend an der Finanzierung beteiligt werden kann.

Im Folgenden werden für die einzelnen Einnahmearten, falls möglich, statistische Daten

**Abb. 8: Abhängigkeit der Einnahmen von den Stadien**

Einnahmen	Abhängigkeit	
Zuschauereinnahmen	direkt	indirekt
Tickets VIP-Bereich Merchandising Catering	hoch hoch niedrig mittel	
TV, Rundfunk		mittel
sonstige Einnahmen Werbung	mittel	
Sport- und Kultur-Events	hoch	
Randnutzung	hoch	

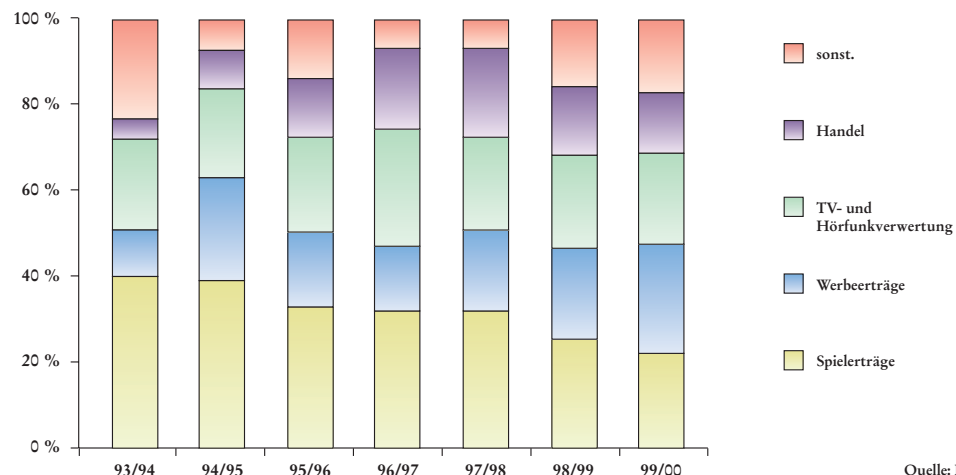
Quelle: eigene Darstellung

angegeben, jedoch bestehen dabei hohe Unsicherheiten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die entsprechenden Daten weder vom Deutschen Fußball Bund für die gesamte Bundesliga noch von den Vereinen selbst veröffentlicht werden. Aufgrund ihrer Gesellschaftsform sind die Vereine im Gegensatz z. B. zu einer Aktiengesellschaft nicht verpflichtet, ihre Jahresabschlüsse bekanntzugeben. Statistische Angaben werden nur von wenigen Vereinen herausgegeben und dann oftmals auch nur in einem geringen Umfang. Aus diesem Grund wird häufig auf Presseveröffentlichungen zurückgegriffen, die, da sie sich teilweise widersprechen, nur selektiv nach subjektiver Einschätzung verwendet werden. Eine Ausnahme bildet der FC

Schalke 04, der in den Mitgliedsausgaben des Schalcker Kreises jährlich seine Bilanzen veröffentlicht. In der Abbildung 9 ist die Entwicklung für die einzelnen Einkommensarten dargestellt. Der FC Schalke 04 konnte innerhalb von sechs Jahren bis zu der Saison 1999/2000 seinen Umsatz von knapp 32 Mio. DM auf gut 70 Mio. DM mehr als verdoppeln. In diesem Zeitraum gab es weiterhin deutliche Strukturveränderungen. Die Bedeutung der Spielerträge hat zu Gunsten der Einnahmen aus TV-Übertragungsrechten und Werbung abgenommen.

Auch wenn in den nächsten Kapiteln die Einnahmearten jeweils separat betrachtet werden, besteht doch zwischen den einzelnen

**Abb. 9: FC Schalke 04 – Einnahmestruktur**



Quelle: FC Schalke 04

Erlösarten häufig ein enger Zusammenhang. Ein sportlicher Erfolg führt im allgemeinen dazu, dass die Spielerträge aufgrund eines gestiegenen Zuschauerinteresses steigen. Weiterhin nimmt das Interesse der Sponsoren und auch der Absatz von Merchandisingartikeln zu. Ebenso sind die Einnahmen der Vereine aus den TV-Honoraren teilweise erfolgsabhängig. Durch die Modernisierung der Stadien können nicht nur die Einnahmemöglichkeiten verbessert werden, sondern es kann damit auch die Wettbewerbsfähigkeit steigen. Dadurch erhöht sich die Aussicht auf die Qualifikation für einen internationalen Wettbewerb, wodurch die Einnahmepotenziale nochmals enorm vergrößert werden. Im Gegenzug steigen aber auch die erfolgsabhängigen Kosten.

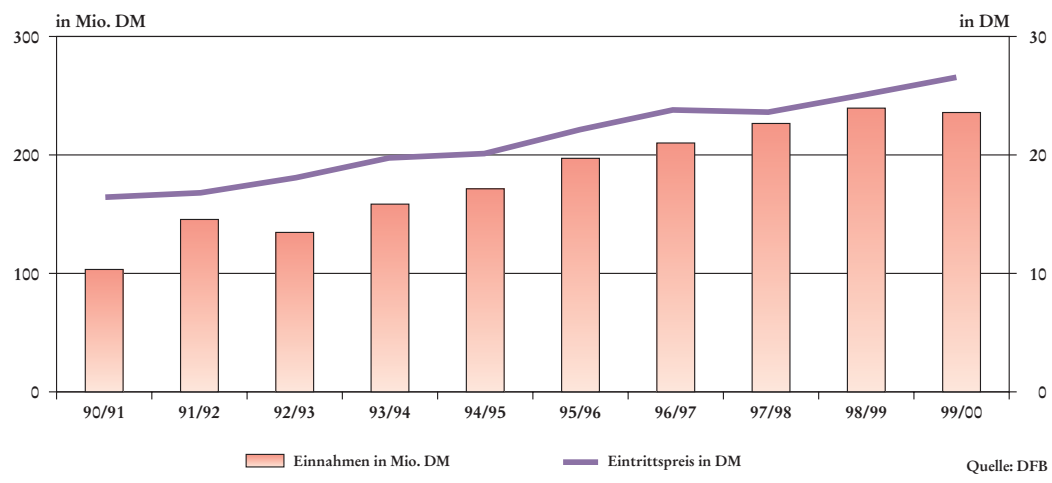
#### 4.2.1 Einnahmen aus Ligasport

Der wirtschaftlich erfolgreiche Betrieb eines Stadions wird in erster Linie von der Nachfrage und damit der Anzahl der Veranstaltungen und Besuchern abhängen. Als eine notwendige Voraussetzung für den Betrieb eines Stadions wird die Durchführung von regelmäßigen Ligasportveranstaltungen angesehen und das ist in Deutschland Fußball. Durch die Veranstaltungen wird eine Grundauslastung erreicht, die für den ökonomischen Erfolg elementare Bedeutung hat. Darüber hinaus ist der Ligasport die Voraus-

setzung für die Nutzung weiterer Einnahmepotenziale wie Freundschaftsspiele oder internationale Wettbewerbe. Die Ligaspiele bilden somit nicht nur die Haupteinnahmequelle für den Verein, sondern der Fußball stellt gleichzeitig die Grundlage für die Vermarktung des Vereins und Stadions dar. Nur mit einem attraktiven Angebot kann es zu einer ertragsreichen Vermarktung kommen. Dies betrifft sowohl das Engagement der Sponsoren als auch die Vermietung des VIP-Bereiches, die ohne Ligasportspiele problematisch ist.

Insgesamt betragen die Spielerträge, die sich vor allem aus dem Verkauf der Eintrittskarten ergeben, seit Gründung der Bundesliga bis zum Ende der Saison 1999/2000 über 3,5 Mrd. DM. In der Bundesliga haben sich diese Einnahmen in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt und weisen mit rund einem Viertel an den Gesamteinnahmen den zweitgrößten Einnahmeanteil auf. Der Anteil an den Gesamteinnahmen ist jedoch im letzten Jahrzehnt kontinuierlich zurückgegangen, da die Spielerträge nur unterdurchschnittlich angestiegen sind. Beim Verkauf von Eintrittskarten sind im Durchschnitt aller Vereine nach wie vor die Spiele um die deutsche Meisterschaft am wichtigsten, während die DFB-Pokalspiele und Freundschaftsspiele von geringerer Bedeutung sind. Die Teilnahme an internationalen Wettbewerben hat für den einzelnen Verein eine enorme Bedeutung und führt zu einer deut-

Abb. 10: Entwicklung der 1. Fußball-Bundesliga



lichen Steigerung der Einnahmen. Im Durchschnitt der gesamten Bundesliga sind aber die Einnahmen aus den internationalen Spielen von geringerer Bedeutung, da nur ein Teil der Vereine daran teilnimmt.

Der Anstieg der Spielerträge ist sowohl auf höhere Zuschauerzahlen als auch auf gestiegene Eintrittspreise zurückzuführen. Die Zuschauerzahlen stiegen in den vergangenen Jahren weitgehend stetig an. Der Zuschauer-schnitt in der 1. Fußball-Bundesliga ist von der Saison 1990/91 bis zu der Saison 1999/2000 um fast 4 v. H. jährlich gewachsen. Die Gesamtzahl der Besucher stieg im gleichen Zeitraum von 6,3 Mio. auf 8,8 Mio. Noch deutlicher erhöhten sich die Eintrittspreise und zwar jährlich um rund 5,5 v. H. Der Durchschnittspreis begann in der ersten Saison bei 3,72 DM und lag im Durchschnitt der vergangenen 37 Bundesligajahren bei rund 13,70 DM. In der vorangegangenen Spielzeit 1999/2000 wurde zuletzt einen Wert von 26,70 DM erreicht. Vor allem in den letzten 10 Jahren erreichten die Vereine eine deutliche Erhöhung der Eintrittspreise.

Es ist damit zu rechnen, dass in absoluten Zahlen die Spieleinnahmen weiter anwachsen werden. Die Besucherzahlen können jedoch nur noch wenig gesteigert werden. Bei einem relativ konstanten Fassungsvermögen der Stadien, das in den vergangenen Jahren bei rund 45 000 Zuschauer lag, stieg seit Beginn der 90er Jahre die Auslastung deutlich. Sie liegt heute bei 70 v. H. und stagnierte in den vergangenen vier Jahren. Potenzielle Erlössteigerungen ergeben sich durch weitere Preiserhöhungen und vor allem durch eine Umstrukturierung mit weniger Stehplätzen und höherwertigen Sitzplätzen sowie dem VIP-Bereich. Es ist aber zu erwarten, dass die Bedeutung der Erlöse aus den Ticketverkäufen tendenziell weiter sinken wird. Wesentlich höhere Einnahmen ergeben sich für die Vereine durch Teilnahme an internationalen Wettbewerben. Dies betrifft nicht nur die Spielerträge, sondern auch alle andere Einnahmearten. Auf die verbesserten Chancen der Finanzierung von Stadien durch die Teilnahme der Vereine an internationalen Wettbewerben wird am Ende dieses Kapitels noch näher eingegangen.

Die Finanzierung der neuen Stadien basiert nur zum Teil auf dem Verkauf von Eintrittskarten für Fußballspiele. Die Finanzierung und der Betrieb werden maßgeblich durch die weiteren Einnahmen der Vereine gewährleistet, die im Folgenden besprochen werden. Neben den unterschiedlichen Einnahmearten können auch die Einnahmequellen „Sport- und Kultur-Events“ sowie die „Randnutzung“ von großer Bedeutung für die Finanzierung sein.

### VIP-Bereich

Derzeit weist das besonders exklusive Angebot an Logen und Business-Seats (der so genannte „VIP-Bereich“) in der Bundesliga noch eine relativ geringe Bedeutung auf. VIP-Bereiche waren bisher in den Stadien häufig nicht vorhanden bzw. nicht optimal gestaltet. Hierdurch wurde nicht nur der Komfort des Stadions eingeschränkt, sondern auch die Erzielung zusätzlicher Einnahmen behindert. Für die wenigen Vereine, die schon über einen VIP-Bereich verfügen, hat diese Einnahmeart aber einen erheblichen Anteil. Insgesamt wird diese Einnahme zukünftig weiter stark wachsen, da bei fast allen Neubauten oder Modernisierungen die Einrichtung von VIP-Bereichen vorgesehen ist. Die Größe des VIP-Bereiches ist wie auch im Anhang dargestellt bei den einzelnen bestehenden und geplanten Stadien sehr unterschiedlich. Die Anzahl der Plätze hängt ab von der Vermietbarkeit, die von der Attraktivität des Vereins, dem Preis und der allgemeinen Bereitschaft der vorwiegend heimischen Wirtschaft zu derartigen Sponsoringaktivitäten beeinflusst wird.

Die Einrichtung eines VIP-Bereiches lässt sich auf zwei Ursachen zurückführen. Da ist zunächst der Wunsch eines Teils der Zuschauer nach mehr Komfort. Die Ansprüche dieser Besuchergruppe sind in den vergangenen Jahren gewaltig gestiegen. Falls diese Wünsche erfüllt werden, können zahlungskräftigere Zuschauer gewonnen werden. Weiterhin ergibt sich für den Verein auch aus Vermarktungsgründen die Notwendigkeit, diesen Bereich zu schaffen. Durch den VIP-Bereich lassen sich neue und große Einnahmepotenziale erschließen. Durch die Mög-

Abb. 11: VIP-Bereich

	Logen	Business-Seats
<i>Zielgruppe</i>	Großunternehmen und Mittelständler	Unternehmer und Privatpersonen
<i>Angebot</i>	Logen mit eigener Bewirtung, Zugang zur Pressekonferenz, Parkplätze	Haupttribüne, Restaurant-Catering, Zugang zu Business-Club
<i>zusätzliche Aktivitäten</i>	Verwendung der Loge als Konferenzraum ganzjährig	Optionsrecht für weitere Veranstaltungen
<i>Preis</i>	rund 100 000 DM	rund 10 000 DM

Quelle: eigene Darstellung

lichkeit der Preisdiskriminierung ergibt sich die Möglichkeit, die Konsumentenrente der zahlungskräftigeren Zuschauer abzuschöpfen. Durch die Logen und Business-Seats lassen sich kontinuierlich fließende Einnahmequellen erschließen. Bei der Gestaltung und der Größe der VIP-Bereiche ist aber Rücksicht auf die anderen Zuschauer zu nehmen, da ansonsten ein negatives Image entstehen kann.

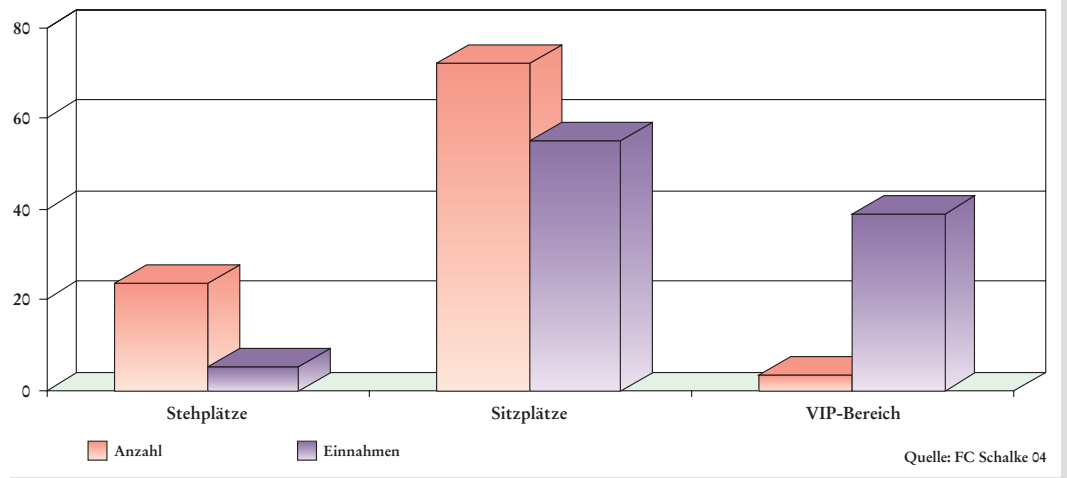
Der Kauf von Logen oder Seats ist mit höchstem Komfort und besonderem Service (z. B. VIP-Restaurant) für die Besucher verbunden. Die Zielgruppe bei den Logen sind große und mittelständische Unternehmen, die diese für den Besuch von Veranstaltungen oder für weitere Veranstaltungen und Aktivitäten nutzen können, so z. B. Kundenveranstaltungen oder als Konferenzraum an außergewöhnlichem Ort. Die Logen sind ausgestattet mit eigener Bewirtung, Garderobe und teilweise eigenen Parkplätzen. Für die Logenbesitzer bestehen weiterhin Zusatzangebote in der Form von Aktivitäten vor und nach den Veranstaltungen mit z. B. dem Besuch der Pressekonferenzen. Den Mietern der Business-Seats steht aufgrund des niedrigeren Preises ein geringeres kostenloses Angebot zur Auswahl. Sie sind vor allem für kleinere Unternehmen und Privatpersonen gedacht. Der VIP-Bereich soll, wenn möglich, langfristig vermietet werden. Aufgrund der hohen Ansprüche der Nutzer müssen die Leistungen von besonderer Qualität sein.

Durch den VIP-Bereich kann außerdem die Bindung von Sponsoren an den Verein verbessert werden, da überwiegend die Vermietung der Logen oder Seats nur einen Baustein eines Gesamtkonzeptes von umfangreichen Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen darstellt. Die Kosten sind für die Unternehmen Werbeausgaben und als Betriebsausgaben zum Teil steuerlich abzugsfähig.

Die Hospitality-Studie der UFA Sports GmbH belegt den außerordentlichen Erfolg des VIP-Bereiches in Stadien, da insgesamt eine hohe Zufriedenheit der Mieter besteht. Die Logen werden fast ausschließlich von Geschäftskunden gemietet, wobei die Verträge teilweise für einen längeren Zeitraum gelten. Im Rahmen der Business-to-Business Kommunikation stellt diese Werbeform eine besonders geschätzte Maßnahme dar. Die Einladung von Kunden in eine Loge bietet eine gute Möglichkeit, Geschäftskontakte zu knüpfen und zu vertiefen. In diesem Bereich ist eine einmalige Verbindung zwischen Business, Spiel und Spannung möglich, die von den Mietern sehr geschätzt wird. Die bisherigen Erfahrungen mit der Vermietung von VIP-Bereichen sind positiv, was sich daran zeigt, dass bei einigen Vereinen eine Überschussnachfrage besteht und die Mieter darüber hinaus häufig durch Sponsoringverträge mit dem Verein verbunden sind.

Durch den VIP-Bereich wird nicht nur das Vereins-Image aufgewertet, sondern schon

Abb. 12: VIP-Bereich FC Schalke 04



allein unter Finanzierungsaspekten ist dieser Bereich im Stadion notwendig. Der Bau eines neuen Stadions ausschließlich mit konventionellen Tribünenplätzen ist heute nur noch bedingt finanzierbar. Der VIP-Bereich stellt eine Möglichkeit dar, um in anderen Bereichen des Stadions preisgünstige Eintrittskarten anbieten zu können. Ein Vergleich mit englischen Stadien zeigt, dass in deutschen Stadien die Spanne zwischen den preiswertesten und teuersten Plätzen erheblich geringer ist. Somit erfolgt durch diesen Bereich eine stadioninterne Quersubventionierung, da die Stehplätze mitfinanziert werden.

In der Abbildung 12 sind die Einnahmepotenziale in den verschiedenen Zuschauerbereichen der Arena AufSchalke dargestellt. Die Besucher in den 72 Logen und auf den 1400 Business-Seats haben nur einen geringen Anteil an den absoluten Zuschauerzahlen, der bei einem ausverkauften Stadion weniger als 5 v. H. ausmacht. Gleichzeitig kann der FC Schalke 04 im VIP-Bereich aber rund 40 v. H. der Zuschauereinnahmen erzielen. Eine ähnliche Bedeutung haben diese Besucher auch für den Hamburger SV, im neugebauten Volksparkstadion kommt ungefähr ein Drittel der gesamten Zuschauereinnahmen aus diesem Bereich. Nach der erfolgten Modernisierung erwartet Hertha BSC Berlin 50 v. H. höhere Zuschauereinnahmen durch die VIP-Plätze.

Die Einnahmen aus der Vermietung des VIP-Bereiches sind für die Vereine aber nur Bruttoeinnahmen, denen aber auch zusätzliche Kosten und Ausgaben gegenüberstehen, was am Beispiel der Logen verdeutlicht werden soll. Zunächst einmal erfordert der Bau der Logen im Vergleich zu den Tribünensitzplätzen höhere Kosten. Diese bestehen sowohl aus den Bauinvestitionen als auch den Ausrüstungskosten des Bereiches (z. B. Grundausstattung und Catering-Infrastruktur). Alternativkosten entstehen weiterhin dadurch, dass für einen Preis von rund 100 000 DM dem Mieter der Logen durchschnittlich 10 Plätze zur Verfügung stehen. Da die Logen sich im besten Bereich der Haupttribüne befinden, können diese Sitzplätze nicht mehr verkauft werden. Den Vereinen entgehen die entsprechenden Einnahmen, für die in der Bundesliga in der teuersten Kartenkategorie rund 70 DM verlangt werden. Neben diesen Kosten entstehen den Vereinen Ausgaben, die mit den zusätzlichen Leistungen für die Logenbenutzer verbunden sind. Gewöhnlich haben die Besucher Zugang zum Catering, das im Preis enthalten ist. Der Preis pro VIP-Besucher ist abhängig von dem Angebot des Caterings, der von einer Grundausstattung der Loge mit einigen Getränken bis zu einem aufwendigen Catering-Buffer mit Speisen und Getränken reichen kann. Darüber hinaus entstehen Kosten u. a. für Security und Reinigung. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass je nach Gesell-

schaftsstruktur diese Nettoeinnahmen noch zwischen den Stadioneigentümern und dem Verein aufgeteilt werden müssen. Dies gilt auch für die Einnahmen aus der Logenvermietung bei den weiteren Sport- und Kultur-Events. Selbst unter Berücksichtigung dieser Faktoren ergeben sich aber immer noch hohe Ertragspotenziale, jedoch bestehen wesentlich niedrigere Nettoeinnahmen als die von den Vereinen eingenommenen Bruttoerlösen. Zusammenfassend kann trotz der Einschränkungen festgehalten werden, dass sich der VIP-Bereich sowohl für den Verein als auch für den Mieter lohnt. Der Verein erhält überdurchschnittliche Einnahmen und die Mieter können diese für ihre geschäftlichen Zwecke nutzen. Es gilt somit, dass die Stehplätze für die Stimmung sorgen, während der VIP-Bereich für die Finanzierung des Stadions notwendig ist.

### Werbung

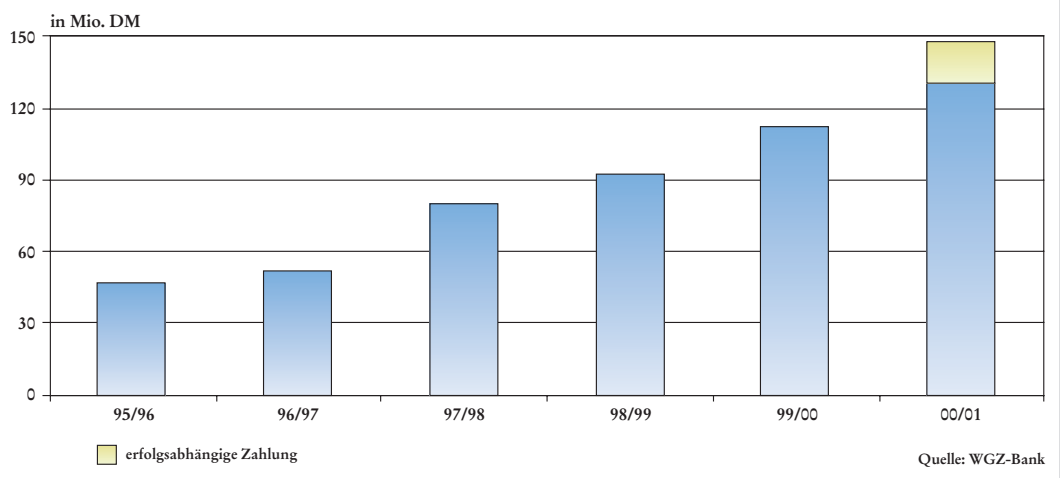
Eine weitere wichtige Einnahmequelle stellen die Werbeeinnahmen dar. Nach dem erstmalig zur Saison 1974/75 die Trikotwerbung vom DFB genehmigt wurde, ist heute die Werbung sowohl mit der Mannschaft in Form der Trikot- oder Ausrüsterwerbung als auch im Stadion z. B. durch Bandenwerbung zu einer bedeutenden Einnahmeart geworden. Neben der Werbewirksamkeit des Fußballs als der bedeutendsten Sportart in Deutschland spricht auch eine in den vergan-

genen Jahren gewachsene Medienpräsenz für ein weiter steigendes Engagement der Sponsoren in der Zukunft. In den vergangenen Jahren sind die Werbeeinnahmen der Vereine überdurchschnittlich gestiegen. Die gesamten Werbeeinnahmen haben etwa einen Anteil an den Vereinsumsätzen von einem Fünftel und sind damit nach den Erlösen aus den TV-Übertragungsrechten und den Eintrittskarten die dritt wichtigste Einnahmeart.

Üblicherweise besitzen die Bundesligaver-eine einen Hauptsponsor, der in der Regel das Recht der Trikotwerbung besitzt und an herausragender Stelle im Stadion mit Werbung vertreten ist. Die vertraglichen Regelungen sind in der Bundesliga sehr unterschiedlich. Die Verträge haben häufig eine mittel- bis langfristige Laufzeit und sind darüber hinaus erfolgsorientiert abgeschlossen, so dass die sportliche Leistung eines Vereins einen bestimmenden Einfluss auf die Höhe der Zahlungen hat. In der Saison 2000/2001 zahlten die Sponsoren laut einer Erhebung des Marktforschungsinstituts Sport + Markt im Schnitt knapp 8 Mio. DM. In der vorangegangenen Saison betragen die Einnahmen von dem Hauptsponsor nur rund 6,4 Mio. DM.

Neben dem Hauptsponsor verfügen die meisten Vereine über Ausrüsterverträge mit bekannten Sportartikelfirmen, die sowohl für die Bereitstellung der benötigten Sportartikel zuständig sind als auch als Sponsoren der Vereine auftreten. Daneben hat ein Verein

Abb. 13: Einnahmen aus Trikot-Sponsoring



weitere Sponsoren, die aus einem großen Angebot individuelle Werbe-Leistungspakete wie z. B. Bandenwerbung oder Werbedurchsagen kaufen können. Sowohl mit dem Verein als auch mit dem Stadion bieten sich dadurch für Unternehmen vielfältige Werbemöglichkeiten. Die Vereine sind gleichzeitig Business-Partner für die Sponsoren, da sie eine Gegenleistung für die monetären Leistungen erbringen. So treten die Vereine in der Öffentlichkeit als Partner der Sponsoren auf, um für diese zu werben.

Die neuen Stadien können als ein ausgezeichnetes Marketinginstrument verwendet werden, da sie durch neue Werbemöglichkeiten die Anziehungskraft für Sponsoren erhöhen können. In den heutigen Stadien verhindert dagegen die technische Ausstattung häufig eine intensivere Ausschöpfung der Potenziale. Zusätzliche Einnahmequellen in dem neuen Stadion bestehen in der Vermarktung aufgrund intensiverer Werbemöglichkeiten. Die neuen technischen Einrichtungen wie z. B. Videoleinwände, Stadionmonitore und elektronische Werbetafeln ermöglichen die Ausstrahlung von Werbespots und vergrößern so die Einnahmepotenziale. Außerdem ergibt sich durch die hohe Präsenz im Fernsehen bei der Vermarktung von Werbeflächen im Stadion ein hohes Wachstumspotenzial. Neue Formen der Werbung erhöhen zusätzlich die Potenziale, wobei die Stadien z. B. für Firmen- und Produktpräsentationen genutzt werden können. Um das Stadion als Werbeplattform optimal zu nutzen, sind schon bei Planung und Bau neuer Fußballstadien die Vermarkter einzubinden. Außerordentlich positive Erfahrungen gibt es bereits mit dem neuen Stadion in Hamburg. Es bietet eine völlig neue Art von Erlebnisbühne, die sich zugleich als hervorragendes Kommunikationscenter mit breitgefächertem Programmpalette präsentiert. Zwar lassen neue (technische) Einrichtungen intensivere Werbemöglichkeiten zu, letztlich hängen jedoch die Werbeeinnahmen im wesentlichen von der Anziehungskraft und dem sportlichen Erfolg des Vereins ab.

Darüber hinaus sind zwei weitere Marketingmaßnahmen im Gespräch, die zu mehr Einnahmen für die Vereine führen können. Eine Möglichkeit wäre ein Generalsponsor, der

exklusiv seinen Namen der Fußball-Bundesliga geben darf. Der Wert dieses wertvollsten Sportrechts in Deutschland soll nach Berichten mindestens 75 Mio. DM betragen, wobei das aber von den Leistungen abhängt. Die englische Premier League hat mit dem Kreditkartenunternehmen Barclaycard einen Sponsorenvertrag für die kommenden drei Jahre abgeschlossen. Die höchste Spielklasse Englands erhält dafür umgerechnet rund 160 Mio. DM. Der Abschluss mit einem Global-sponsor wird in Deutschland noch einige Jahre dauern, wobei sowohl die Verteilung der Einnahmen unter den einzelnen Vereinen umstritten als auch auf die Sponsoren der Vereine Rücksicht zu nehmen ist.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass ein Unternehmen zum Namensgeber für das neue Stadion wird. In den USA trägt ein Großteil von Stadien Firmennamen wie das Pepsi Coliseum in Indianapolis oder das Fleet Center in Boston. Während in Deutschland Stadion teilweise nach lokalen Bezügen oder historischen lokalen Fußballstars benannt wurden, könnten auch die ortsansässigen Unternehmen oder ein Sportartikelhersteller wie Nike (wie derzeit in München diskutiert) als Investor auftreten. In Köln ist ebenfalls geplant, den Stadionnamen zu verkaufen und dafür eine Einnahme von bis zu 2 Mio. DM pro Jahr zu erhalten. Die Investition in das Stadion bietet durch die häufige Nennung des Namens im Rahmen von Sportübertragungen einen enormen PR-Wert und gewährt eine ausgezeichnete strategische Werbeposition. Bei der Schalker Arena ist ebenfalls ein solches Vorgehen gegeben. Dort hat der frühere Hauptsponsor Veltins („Veltins und wir für Schalke 04“) umfangreiche Rechte, die denen eines Namenssponsors ähnlich sind. Aufgrund der sehr starken emotionalen Bindung der Fans hat der Verein der Arena aber nicht den Namen „Veltins-Arena“ gegeben.

Bei der Werbung besteht ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen Stadion und Verein, da die Einnahmen ohne den jeweils anderen Partner nicht realisiert werden könnten. Sponsoren werben überwiegend sowohl mit dem Verein als auch in dem Stadion. Die Einnahmen sind also zwischen diesen aufzuteilen, wenn der Verein nicht der



Eigentümer des Stadions ist. Die jeweiligen Anteile sind abhängig von der Attraktivität des Vereins sowie von den Werbemöglichkeiten im Stadion.

### Merchandising

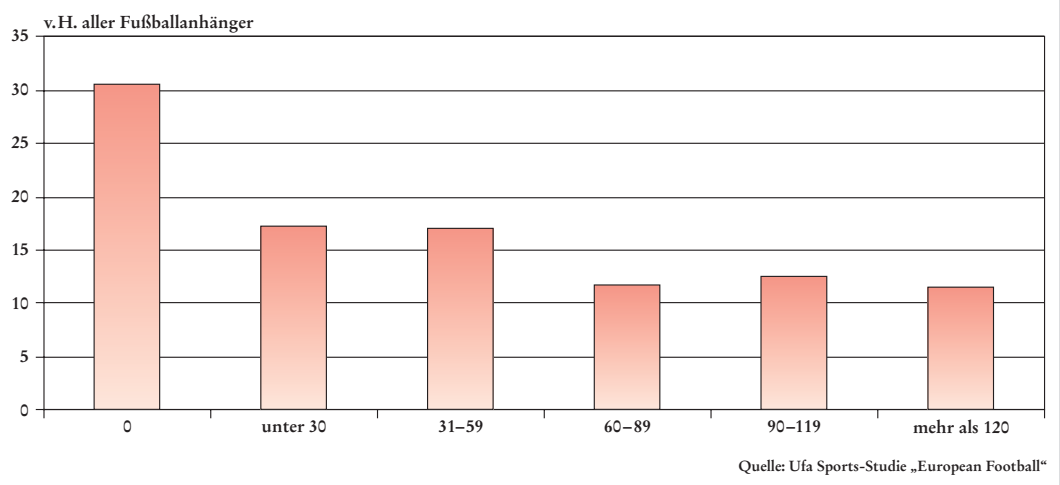
Der Verkauf von Fanartikeln, meistens kurz mit dem Fachbegriff Merchandising umschrieben, ist inzwischen zu einem wichtigen Bestandteil der Präsentation eines Vereins in der Öffentlichkeit geworden. Neben der Fanbindung kann das Merchandising auch aus finanzieller Sicht bei einem professionellen Management zu einem bedeutenden Einnahmefaktor werden. Jedoch ist die Höhe und die Entwicklung der Einnahmen aus dem Verkauf von Fanartikeln nur schwer einzuschätzen. Dies ist neben den wenigen zur Verfügung stehenden Daten vor allem darauf zurückzuführen, dass zwei unterschiedliche Vermarktungswege existieren.

Zum einen stammen die Einnahmen aus der Vergabe von Lizenzen, wobei die Vereine eine Provision für die Verwendung ihres Markennamens erhalten. Teilweise haben sie auch die kompletten Lizenzrechte an Merchandising-Agenturen verkauft. Der Provisionsanteil für die Vereine fällt je nach Artikel und dem Umsatzvolumen unterschiedlich aus. Konkrete Daten hierzu sind nur bedingt verfügbar, da sie nicht von den Vereinen

bekannt gegeben werden. Jedoch lassen verschiedene Presseartikel und Aussagen von Vereinsseite darauf schließen, dass die Lizenzabgabe üblicherweise um 20 v.H. liegt. Zum anderen wird das Merchandising direkt vom Verein während der Heimspiele und in eigenen Shops betrieben. Einzelne Bundesligaclubs unterhalten ebenso eigene Vermarktungsgesellschaften zum Verkauf ihrer Fan-Artikel. Von den Nettoeinnahmen sind sowohl die Einkaufskosten als auch die Personalkosten sowie weitere Aufwendungen abzuziehen. Daher verbleibt insgesamt nur ein geringer Teil des Umsatzes als Gewinn letztlich bei den Vereinen. Bei den Angaben der Vereine ist daher zu beachten, ob der gesamte Warenumsatz oder nur die eingenommenen Vermarktungsprovisionen veröffentlicht worden sind. Aufgrund dieser unterschiedlichen Erfassungsmethoden sind die Daten der Vereine zu ihren Merchandisingumsätzen nur schwer miteinander zu vergleichen.

Auch wenn die in der Abbildung 14 angegebenen Werte auf Befragungen von Fußballanhängern basieren, so lassen sich hieraus doch einige Schlüsse ziehen. Das Umsatzpotenzial bei den Fans betrug nach dieser Umfrage rund 500 Mio. DM, wobei der einzelne Fan durchschnittlich 65 DM vor allem für Schals und traditionelle Fanartikel ausgab. Ein Drittel der Fans gibt demnach kein Geld für Fanartikel aus.

**Abb. 14: Ausgaben deutscher Fußballanhänger für Fanartikel**



Mitte der 90er Jahre bestand eine wahre Euphorie über die Perspektiven des Merchandising und es wurden hohe Wachstumsraten beim Umsatz erwartet. In den letzten Jahren kam es aufgrund von Sortimentsbereinigungen und einem Nachfragerückgang zu sinkenden Umsätzen, so dass inzwischen Ernüchterung eingetreten ist. Dies zeigt auch das Beispiel der Kinowelt Medien AG, die über die Brameier Fanworld AG im Handel mit Merchandising-Artikeln engagiert ist. Aufgrund des rückläufigen Geschäftes im Jahr 2000 war das Unternehmen gezwungen, Abschreibungen auf Lizenzen und Vorräte in zweistelliger Millionenhöhe vorzunehmen. Daher will das Unternehmen sich jetzt einen neuen Partner für diesen Bereich suchen.

Bei den deutschen Vereinen hat der Handel mit Fanartikeln im Durchschnitt nur eine untergeordnete Bedeutung, nach Schätzungen kommen im Mittel nur rund 5 v. H. der Einnahmen aus diesem Bereich. Dabei sind auch noch die Kosten für den Einkauf und die Verkaufskosten abzuziehen, so dass der durchschnittliche Überschuss nur gering ausfallen wird. Es bestehen aber sehr starke Unterschiede zwischen den einzelnen Vereinen in der Bundesliga, so werden die großen Vereine Bayern München, FC Schalke 04 und Borussia Dortmund hier viel höhere Einnahmen haben. Während Bayern München in der Zeit von 1997 bis 2001 rund 300 000 Trikots verkauft hat, sind dies bei Borussia Dortmund 150 000 und beim FC Schalke 04 an vierter Stelle der Rangliste nur rund 60 000 Trikots im gleichen Zeitraum. Der FC Schalke 04 hat in der Saison 1998/99 insgesamt mit Merchandising-Artikeln einen Umsatz von gut 11 Mio. DM erzielt, dem stehen aber Aufwendungen in Höhe von rund 7 Mio. DM gegenüber. In der folgenden Saison wurden nur noch Zahlen für den Handel insgesamt (einschließlich z. B. Catering) veröffentlicht, wobei diese Zahlen aber deutlich unter denen der vorangegangenen Saison lagen. Diese Daten bestätigen damit ebenfalls die Ernüchterung über die Einnahmepotenziale des Merchandising.

Vielfach wird jedoch weiterhin für diesen Bereich ein hohes Umsatzpotenzial für die Zukunft prognostiziert, was vor allem aus einem Vergleich mit anderen Ländern abge-

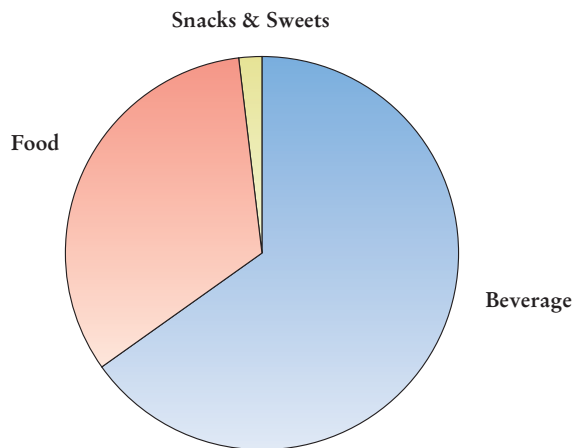
leitet wird. Diese Vergleiche sind jedoch nicht schlüssig, da dort andere Verhältnisse und Gewohnheiten bei den Fans bestehen. Eine Übertragung auf die hiesigen Vereine ist jedenfalls nicht einfach möglich. In Deutschland bestehen daher insgesamt nur noch geringe Potenziale für einen starken Umsatzanstieg, bei einigen Vereinen sind hingegen noch erhebliche Steigerungsmöglichkeiten gegeben. Der Erfolg beim Merchandising wird dabei insbesondere von zwei Faktoren beeinflusst. Zum einen ist als Voraussetzung eine professionelle Merchandising-Politik bezüglich der Konzeption und des Produktsortiments seitens des Vereins notwendig. Zum anderen ist das Umsatzpotenzial stark korreliert mit dem sportlichen Erfolg des Vereins.

### Catering

Zum notwendigen Service für die Zuschauer zählt heute eine leistungsfähige Gastronomie während der Spiele. Die Verkaufsinfrastruktur ist in den bestehenden Stadien jedoch vernachlässigt worden. Aufgrund qualitativer Einschränkungen und baulicher Gegebenheiten können die Einnahmepotenziale im Catering-Bereich derzeit nicht ausreichend genutzt werden. In Fußballstadien kann für die Zuschauer ein stark differenziertes Angebot bestehen, das von Bier und Bratwurst für die Mehrheit der Zuschauer bis hin zum Buffet für den VIP-Bereich reicht. Das Massengeschäft mit dem Service für die Zuschauer der Steh- und Sitzplätze ist zwar am umsatzstärksten, aber auch mit einem hohen Risiko verbunden. Der Umsatz hier wird im wesentlichen beeinflusst von der Zuschauerzahl und damit durch den aktuellen Gegner, das Wetter und den sportlichen Erfolg der Heimmannschaft. Geringere Zuschauerzahlen aufgrund sportlicher Misserfolge führen zu wirtschaftlichen Risiken für den Caterer, da bei gleichbleibenden Grundkosten die Einnahmen zurückgehen. Die Abbildung 15 zeigt die Einnahmen aus den verschiedenen Bereichen des Caterings. Besser planbar und stark wachsend ist dagegen das Catering im VIP-Bereich.

Neben den oben bereits erwähnten Einflussfaktoren ist der Umsatz beim Catering vor-

Abb. 15: Einnahmen Catering



Quelle: Aramark GmbH

wiegend von der Aufenthaltsdauer abhängig. Bei einem Aufenthalt von gut 2 Stunden geben die Besucher gut 5 DM aus. Die Ausgaben fallen relativ gering aus, da die Zuschauer konsumieren, um vorwiegend ihren Hunger zu stillen und nicht wegen eines Genusserlebnisses. Um die potenziellen Einnahmen des Stadionbetreibers zu berechnen, sind von dem Nettoumsatz die Kosten abzuziehen. Die Kosten in Form von Steuern, Material- und Personalkosten und gegebenenfalls der Gewinnmarge der Subunternehmen belaufen sich auf rund 70 v.H. des Nettoumsatzes. Die restlichen Anteile, die bei etwa rund 30 v.H. liegen, verbleiben bei dem Stadionbetreiber. In der Fußball-Bundesliga liegt der Überschuss pro Verein und Saison nur knapp im positiven Bereich. Beim FC Schalke 04 wurde in den letzten fünf Bundesligazeiten nur einmal ein Überschuss erwirtschaftet.

Ein weiterer Faktor für den Erfolg ist die Auswahl der Speisen und Getränke durch den Caterer. Hier dominieren in vielen Bereichen die Angebote, die nicht aus dem Genuss, sondern aus Hunger verzehrt werden. Die Strukturen bei den Anbietern sind sehr heterogen. Während in vielen Stadien vereinseigene Verpflegungsdienste oder auch Gastronomen das Catering übernehmen, ist bei 4 Bundesligavereinen (Hamburg, Hertha, Dortmund und Stuttgart) die Aramark GmbH der Caterer. In dem Unternehmenssegment Sport- und

Freizeitcatering, wo auch noch andere Locations beliefert werden, betrug im letzten Geschäftsjahr der Umsatz von Aramark 22 Mio. DM.

In den neuen Stadien wird besonderer Wert auf die Gastronomie mit relativ vielen Ständen und einem hohen Service gelegt. Durch mehr Angebote und größere Vielfalt können höhere Erlöse als in bestehenden Einrichtungen erreicht werden: bei anderen Freizeiteinrichtungen sind diese Einnahmen ein wesentlich höherer Erlösbestandteil. Durch Outsourcen an Subunternehmen können einerseits Kosten eingespart und die Leistungen effizienter für die Besucher erbracht werden. Andererseits will aber auch der Caterer einen Gewinn erzielen, so dass hieraus geringere Erlöse für den Stadionbetreiber entstehen.

Das Einnahmepotenzial beim Catering in der Fußball-Bundesliga ist jedoch insgesamt nur noch begrenzt gegeben. Im Massengeschäft kann nur durch eine Verbesserung des Angebots mehr Umsatz erzielt werden, jedoch sind hier die gewachsenen Gewohnheiten der Besucher zu ändern. Eine wesentliche Einflussgröße, die Aufenthaltsdauer, wird sich mittelfristig beim Fußball nicht stark ausdehnen lassen, so dass hierdurch keine Impulse zu erwarten sind. Ein wesentliche höheres Wachstumspotenzial ergibt sich beim Catering im VIP-Bereich. Die Anforderungen der Besucher erfordern ein großzügiges Angebot, jedoch sind hierdurch keine höheren

Einnahmen für die Stadionbetreiber zu erreichen. Die Einnahmen sind nämlich schon bei den Einnahmen im VIP-Bereich berücksichtigt und so werden vor allem die Caterer nicht aber die Vereine bzw. Stadien von dem Wachstum profitieren.

Auch bei der Finanzierung neuer Stadien werden die Catering-Unternehmen beteiligt. Je nach Größenordnung erfordert die Infrastruktur für diesen Bereich eine Investition von mehreren Millionen DM, die der Investor allein nicht mehr tragen will. Durch eine Finanzierungsbeteiligung werden die Caterer somit für die Infrastrukturmaßnahme selbst zuständig und werden damit von einem reinen Dienstleister zu einem weiteren Investor (siehe Kapitel 3.2).

### TV-Übertragungsrechte

Fußball ist in Deutschland die beliebteste und attraktivste Sportart im Fernsehen; auch im Jahr 2000 wies Fußball mit großem Vorsprung die höchste TV-Präsenz auf und konnte diese auch noch gegenüber dem Vorjahr steigern. Die Übertragung von Fußballspielen ist einerseits daher für die Fernsehsender ein geeignetes Mittel, um sich Marktanteile und somit auch Werbegelder zu sichern. Insbesondere für den Pay-TV-Bereich ist die Bundesliga ein unverzichtbares Werbemittel, um neue Zuschauer zu gewinnen. Andererseits sind die Fernsehübertragungsrechte und deren Vermarktung von wesentlicher Bedeutung für die Finanzierung der Vereine, da die TV-Präsenz zusätzlich die Basis für das Vermarktungspotenzial der Vereine bildet.

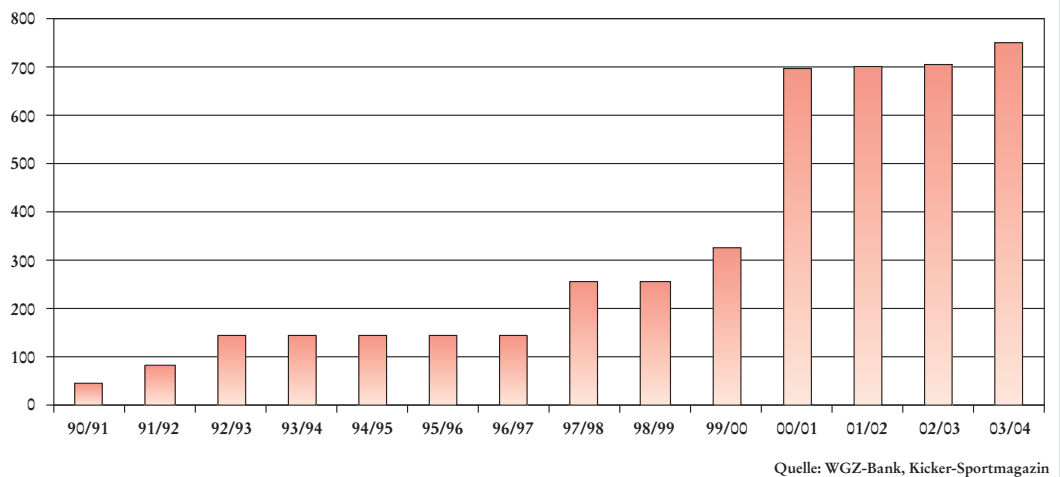
In Deutschland erfolgt die Vermarktung der Fernsehrechte der 1. und 2. Bundesliga zentral durch den DFB. Zum ersten Mal verkaufte 1965 der DFB die Übertragungsrechte für rund 600 000 DM an die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten. Wesentliche Einnahmesprünge erfolgten zu Beginn der Saison 1988/89, in der RTL für rund 40 Mio. DM die Rechte erhielt, und danach 1992/93 als SAT 1 rund 140 Mio. DM bezahlte. Den nächsten Schub brachte die Einführung des Pay-TV, die zu deutlich höheren Einnahmen führte. Bei dem neuen Fernsehvertrag mit der Kirch

Medien-Gruppe, der bis zum Ende der Saison 2003/2004 gilt, belaufen sich dann die Einnahmen auf rund 3 Mrd. DM für die gesamte Laufzeit. Bei dem neuen Vertrag sind sowohl die Internet-Rechte als auch die Auslandsverwertung inbegriffen. Die hohe Preissteigerung macht die immens wachsende Bedeutung des Fußballs für den TV-Markt deutlich.

Die Einnahmen aus den TV-Übertragungsrechten werden zwischen den beiden Fußballligen aufgeteilt, wobei die Anteile für die Vereine der 1. Liga (80 v.H. der gesamten TV-Einnahmen) teilweise über einen Grundbetrag und teilweise nach einem erfolgsabhängigen Schlüssel verteilt wird. Auf nationaler Ebene können die Vereine durch die DFB-Pokalspiele (bei Live-Übertragungen) und durch Pay-per-View zusätzliche Einnahmen erzielen. Seit Beginn dieser Saison überträgt der Sender Premiere World die Bundesligaspiele durch Pay-per-View. Die Premiere-Abonnenten sollen entweder für einen Spieltag 25 DM oder für ein einzelnes Spiel 12 DM bezahlen. Die Vereine sind an dem Gewinn dieses neuen Angebots beteiligt. Von den Einnahmen sind sowohl die Werbekosten als auch die Ausgaben für die technische Infrastruktur und die Personalkosten abzuziehen. Der gastgebende Verein erhält 64 v.H., der Gast 32 v.H. und der DFB 4 v.H. von dem verbliebenen Nettoerlös. Sofern ein Abonnent des Pay-per-View alle Auswärtsspiele eines Vereins bucht, gilt der Gastverein als Verursacher der Nutzung und deshalb fließen ihm die höheren Einnahmen zu. Auch wenn nicht alle Daten veröffentlicht werden, so dürften die Erlöse der Vereine in diesem Segment aufgrund der noch geringen Zuschauerzahlen noch unbedeutend sein.

Die Einnahmen der Vereine sind in den letzten Jahren sehr stark angestiegen. Zu Beginn der 90er Jahre erhielten die Clubs aus der TV-Vermarktung noch jeweils rund 2,5 Mio. DM, innerhalb von 10 Jahren konnten diese Erträge versiebenfacht werden und erreichten in der Saison 1998/99 eine Höhe von durchschnittlich 18 Mio. DM. In diesem Zeitraum stieg der Anteil der Fernseheinnahmen an den Gesamteinnahmen von rund 10 v.H. auf nunmehr mehr als ein Viertel an und wurde so zu der wichtigsten Einnah-

Abb. 16: Einnahmen aus TV-Übertragungsrechten



meant. Bei den einzelnen Vereinen fällt der Anteil jedoch recht unterschiedlich aus, so beträgt er z.B. beim SC Freiburg rund 60 v. H., bei Werder Bremen rund die Hälfte des Etats und beim FC Schalke 04 nur gut 20 v.H. Durch den neuen Vertrag mit der Kirch Medien-Gruppe sind insgesamt nochmals deutliche Zuwächse zu erwarten. Erheblich höhere Einnahmen können durch die Teilnahme an internationalen Wettbewerben wie dem UEFA-Cup oder der Champions League erreicht werden. Auf internationaler Ebene werden die UEFA-Cup-Spiele und die Auslandsfernsehrechte dezentral vermarktet. Die Champions League wird hingegen zentral vermarktet, wobei die größeren Verbände einen höheren Anteil an den Fernseheinnahmen erhalten.

Differenzierter sehen die Perspektiven aus, wenn ein möglicher Beitrag dieser Einnahmeart zu der Stadionfinanzierung betrachtet wird. Die TV-Rechte werden in der Bundesliga zentral vermarktet und so besteht kein direkter Zusammenhang zwischen dem einzelnen Stadion und den TV-Einnahmen. Im Gegensatz zu den Werberchten werden die Einnahmen aus den TV-Rechten daher allein von den Vereinen eingenommen, die Stadioneigentümer (z.B. Kommunen) werden hieran nicht beteiligt. Zwar gab es Verhandlungen zwischen den Kommunen und den Vereinen, die aber zu keiner Änderung geführt haben. Dies ist auf

einen Grundkonflikt zurückzuführen. Die Städte argumentieren, dass die Vereine nur aufgrund der Infrastruktur mit den vorhandenen Stadien die Einnahmen erzielen können. Die Vereine verweisen darauf, dass erst durch ihre Spiele und nicht durch das bloße Vorhandensein der Stadien diese Einnahmen entstehen. Vor diesem Hintergrund sind derzeit die TV-Einnahmen zur Finanzierung von Fußballstadien nicht geeignet. Sie können nur indirekt verwendet werden, in dem die Vereine diese Einnahmen dazu benutzen, um die Stadionpacht zu bezahlen.

Auch zukünftig werden von dem Handel mit Übertragungsrechten die höchsten Wachstumsraten für die Fußballbranche erwartet. Hierbei sollen die neuen Sendeformen Pay-TV und Pay per View helfen, die die Kirch Medien-Gruppe mit Hilfe des Fußballs durchsetzen will. Der ökonomische Erfolg von Pay-TV würde auch für die Vereine zu einer nochmaligen deutlichen Steigerung ihrer Erlöse führen. Bei den positiven Prognosen wird insbesondere darauf hingewiesen, dass im internationalen Vergleich hier noch relativ geringere Einnahmen in Deutschland erzielt werden. Die Länder, in denen Pay-TV und Pay-per-View über einen großen Anteil an allen Fußballsendungen im Fernsehen verfügen, haben einen deutlich höheren Umsatz bei Fernseheinnahmen. Zusätzlich führt die dezentrale Vermarktung der TV-Rechte zu Mehreinnahmen wie z.B. in Spanien und Italien. Bei den Vergleichen

mit der Ertragssituation in anderen europäischen Ländern sind aber die unterschiedlichen Medienlandschaften zu berücksichtigen, so dass ein Vergleich häufig nicht geeignet ist.

In der Bundesliga bestehen derzeit Überlegungen, einen eigenen TV-Sender ab dem Jahr 2004 zu installieren. Genaue Pläne sind hierzu aber noch nicht vorhanden. Beispiele aus anderen Ländern, wo einzelne Vereine wie Manchester United oder Real Madrid eigene Fernsehkanäle betreiben, sind jedoch nicht überzeugend. Aufgrund zu hoher Aufwendungen und zu geringer Einnahmen arbeitet keiner dieser Sender kostendeckend.

Die weitere Entwicklung in Deutschland hängt ganz entscheidend davon ab, ob es den Erwerbern der Fernsehrechte gelingt, ihre Kosten zu refinanzieren. Es sind zwei Entwicklungen für diese Einnahmeart gegeben, die darauf schließen lassen, dass kaum noch hohes Wachstumspotenzial gegeben ist. Zum einen besteht die Gefahr der Übersättigung. Derzeit wird fast an jedem Tag im Fernsehen Fußball übertragen, wozu insbesondere der Vertrag mit der Kirch Medien-Gruppe und die Vielfalt der Sender beigetragen haben. Bei der ausschließlichen Betrachtung der Fußball-Übertragungen bei den großen Free-TV-Sendern ARD, ZDF, RTL und Sat. 1 zeigt sich bereits eine negative Tendenz. Obwohl sich die live übertragenen Stunden in den letzten 5 Jahren fast halbiert haben, ist der jeweilige Marktanteil von 25 v. H. auf 20 v. H. gesunken. Gleichzeitig sind kleinere Sender wie z. B. die Spartensender Eurosport oder DSF vermehrt auf diesem Gebiet aktiv geworden. Dieses starke Angebotswachstum wirkt sich negativ auf die Entwicklung der Werbeeinnahmen für die einzelnen Sender aus, so dass die Refinanzierung der Ausgaben der TV-Sender für die Übertragungsrechte nicht mehr gesichert ist. Dies gilt sogar für die Übertragungsrechte der Champions League, für die RTL pro Saison schätzungsweise 100 Mio. DM gezahlt hat. Bei einer durchschnittlichen Zuschauerzahl von nur 6 Mio. in der vergangenen Saison konnte RTL nicht die nötigen Einnahmen durch Werbung erzielen und hat deshalb gewaltige Verluste gemacht.

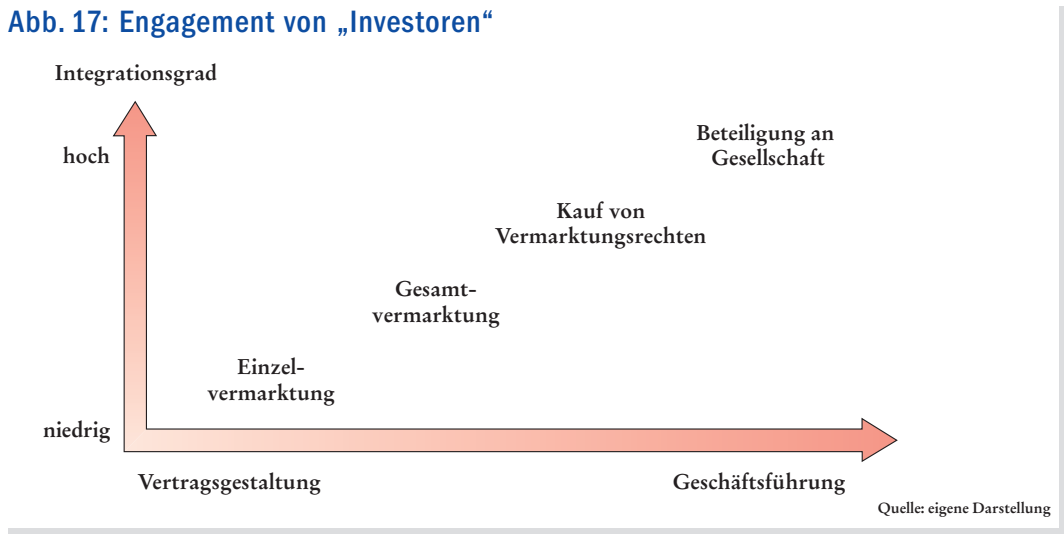
Zum anderen wird die weitere Entwicklung in Deutschland von der Zukunft des Pay-TV abhängen, das sich bislang noch nicht durchgesetzt hat. Die hohen Steigerungen bei den TV-Einnahmen sind vor allem auf die Bemühungen der Kirch Medien-Gruppe zurückzuführen, mit Hilfe des Fußballs das Pay-TV in Deutschland durchzusetzen. Jedoch sind die Abonnentenzahlen von Premiere World (Pay-TV und Pay-per-View) trotz einer massiven Werbekampagne zu Beginn der letzten Saison fast konstant geblieben. Die Zuschauer wollen nicht die zweite Wahl im Free-TV sehen, aber auch nicht für erste Wahl im Pay-TV bezahlen.

### „Investoren“

Die Bedeutung der Einnahmen aus der Vermarktung von Rechten an Stadien und Vereinen ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Die Mehrzahl der Vereine hat die Rechte zur Vermarktung oder die Vermarktungsrechte selbst an externe Investoren verkauft, nur wenige betreiben ihre Vermarktungsaktivitäten in Eigenregie. Bei den Investoren handelt es sich um Personen oder Unternehmen, die Kapital in einen Verein oder auch in ein Stadion investieren, um dadurch zukünftig langfristige Einnahmen und Gewinne zu erzielen. Für den Abschluss des Vertrages mit dem Vermarkter erhalten die Vereine von diesem teilweise Vorauszahlungen in Höhe von mehreren Millionen DM.

Die Vermarktungsagenturen treten als Dienstleister auf, die bestimmte Bereiche der Marketingaktivitäten der Vereine gegen Entgelt übernehmen. Der Umfang der wahrgenommenen Aktivitäten hängt von den individuell zwischen dem Vermarkter und dem Verein abgeschlossenen Vertrag ab, wobei sich die Verträge je nach Laufzeit und auch im Umfang der zu verwertenden Rechte unterscheiden. Es haben sich zwei verschiedene Arten der Vermarktung herausgebildet. Bei der Teilvermarktung werden nur einzelne Bestandteile der Marketingrechte wie z. B. Fernsehrechte verkauft. Bei der Komplettvermarktung erhält der Investor alle Vermarktungsrechte des Vereins. Dies umfasst beispielsweise die Rechte an Fernsehrechten,

Abb. 17: Engagement von „Investoren“



Stadionwerbung, Ticketverkauf, Stadionmagazin oder Internetauftritt. Bei den Sportrechtevermarktern handelt es sich vor allem um die Tochtergesellschaften von großen Medienunternehmen wie z. B. Internationale Sportrechte-Verwertungsgesellschaft ISPR (Kirch Medien-Gruppe), Ufa Sports GmbH (Bertelsmann AG) oder Sport A (ARD und ZDF). In der Bundesliga haben sich im letzten Jahr aber auch internationale Agenturen engagiert, wie Octagon in Frankfurt, eine Tochter der amerikanischen Sportmarketingfirma Interpublic Group (IPG), oder die International Management Group (IMG) beim 1. FC Köln.

Die älteste Form der Vermarktung eines Vereins ist die des privaten Sponsors, der sein Geld weniger aus betriebswirtschaftlichen Gründen investiert, sondern aus Begeisterung für den Verein. Als Ausgleich für ihr Engagement erhalten die Sponsoren meist das Amt des Vereinspräsidenten. Mit der zunehmenden Kommerzialisierung und Professionalisierung des Fußballs gibt es aber in der Fußball-Bundesliga nur noch wenige Mäzene.

Aufgrund der anhaltenden hohen Begeisterung für den Fußball und der sich bietenden guten Vermarktungsmöglichkeiten ist es zunehmend zu einer kommerziellen Vermarktung der Vereinen gekommen. Bei den Investoren können verschiedene Formen einer Beziehung zwischen dem Investor und dem

Verein unterschieden werden. Die erste Möglichkeit der Vermarktung stellt die klassische Agentur-Kunde-Beziehung dar, wobei die Agentur dem Verein seine Dienstleistungen gegen eine Vermittlungsgebühr bereitstellt. Für einen vorher definierten Bereich übernimmt die Agentur die Vermarktung und hat den Auftrag, Kunden für die entsprechenden Werbemaßnahmen zu akquirieren. Derartige Vermarktungsagenturen sind z. B. die Deutsche Städte-Medien GmbH (DSM, früher Deutsche Städte-Reklame (DSR)), die die Vermarktung der so genannten stadiongeborenen Rechte übernimmt. Diese Unternehmen bieten sich den Vereinen als Partner an, die ein gesplittetes Vermarktungsmodell bevorzugen. Die Vereine können dadurch eine Vielzahl von Kooperationen eingehen und sind nicht von einem Partner abhängig. Durch die Wahl mehrerer Partner ist im Gegensatz zu der Komplettermarktung die Gefahr geringer, dass einige Rechte nicht marktgerecht bewertet werden. Nachteilig ist für die Vereine aber, dass sie mit mehreren Partnern zusammenarbeiten und damit mehr Aufwand und Koordinierungsschwierigkeiten entstehen können.

Auch bei der Einzelvermarktung entsteht eine enge Verbindung zwischen der Agentur und dem Verein, wie es das Beispiel der Finanzierung der Arena AufSchalke zeigt. Da sich die Vermarkter von dem Stadion einen finanziellen Vorteil versprechen, engagieren sich sowohl DSM als auch ISPR an

dem Eigenkapital der Besitzgesellschaft. Im Gegenzug verfügt DSM dafür über die Vermarktung aller stadionegeborener Rechte. In Absprache mit dem Verein kann DSM die werbliche Vermarktung der Heimspiele durchführen. ISPR hat hingegen das Recht für die Vermittlung von Fernsehrechten, falls diese dezentral vermarktet werden dürfen.

Eine zweite Möglichkeit der Rechtevermarktung besteht in der Komplettvermarktung des Vereins und des Stadions. Diese Strategie wird in der Bundesliga insbesondere von der Ufa Sports GmbH betrieben, die eine Tochter des zum Bertelsmann-Konzern gehörenden Rundfunkanbieters CLT-Ufa ist. In der Bundesliga ist sie bei mehreren Vereinen engagiert und hat bei Hertha BSC, dem Hamburger SV und Borussia Dortmund die Komplettvermarktungsrechte erworben. Ufa Sports GmbH zahlt einen Investitionsvorschuss und erhält dafür eine Provision von den späteren Einnahmen aus Rechten, an denen sie beteiligt ist. Je nach Vereinssituation und Vertragsgestaltung liegt die Vergütung bei rund 20 v. H. der Erlöse. Rein rechtlich gesehen beteiligt sich die Ufa Sports GmbH nicht an dem Verein, sondern schließt gegen Zahlung eines Investitionsvorschusses einen langfristigen Vermarktungsvertrag ab. Da der wirtschaftliche Erfolg des Vereins eng mit den Rentabilitätsaussichten für die Ufa verbunden ist, kann von einem investimentähnlichen Modell ausgegangen werden.

Zu Beginn ihres Engagements bei den Bundesligavereinen erhielt die Ufa Sports GmbH noch einen sehr viel höheren Provisionsanteil. So konnte die Ufa 1994 bei der kurz vor dem Konkurs stehenden Hertha BSC, die zu der Zeit noch in der zweiten Liga spielte, eine Provision von 40 v. H. der Einnahmen aus der Rechtevermarktung durchsetzen. Die Vermarktung betrifft die Bereiche TV-Übertragungen, Sponsoring, Merchandising sowie außergewöhnlich auch die Transfergewinne. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz zwischen den Vermarktern hat sich für die Ufa in der Zwischenzeit der Provisionsanteil jedoch deutlich reduziert.

Der Hamburger SV hat im Mai 1998 einen Vertrag mit der Ufa Sports GmbH abgeschlossen. Neben einer Soforthilfe in Höhe

von 25 Mio. DM für den damals finanziell stark angeschlagenen Verein hat der Vermarkter eine Garantie über rund 170 Mio. DM bei der Stadionfinanzierung übernommen. Zudem ist die Ufa an der Betriebsgesellschaft des Stadions mit 20 v. H. und an dem Eigenkapital der Arena-Besitzgesellschaft selbst mit einem geringen Anteil von 1 v. H. beteiligt. Im Gegenzug dazu hat die Ufa Sports GmbH die Komplettvermarktungsrechte des Stadions und des Vereins für 15 Jahre erhalten. Bei der Vermarktung erhält sie eine Provision in Höhe von rund 20 v. H. der Erträge, die aber je nach Einnahmeart stark unterschiedlich sind.

Bei Borussia Dortmund verfügt die Ufa Sports GmbH seit Juli 1999 gegen eine Zahlung von 100 Mio. DM über die exklusive und weltweite Vermarktung bestimmter Rechte. Als Gegenleistung erhält sie eine Provision von den jeweils ausgehandelten Fernsehgeldern, wobei der Verein einen Mindestumsatz mit Fernsehrechten garantiert oder andernfalls zu Kompensationszahlungen verpflichtet ist. Darüber hinaus erhält die Ufa Sports GmbH Einnahmen aus der Vermarktung der 1700 Logenplätze im Westfalenstadion sowie Provisionen aus dem Sponsoring und der Werbung (z. B. Vermarktung der Bandenwerbung).

Drittens können die Investoren von den Vereinen bestimmte Vermarktungsrechte kaufen. Im Gegenzug erhalten die Investoren die entsprechenden Einnahmen. Beispiele für diese Art der Vermarktung sind z. B. die Ausrüstungsverträge der Vereine. Ein Sportartikelhersteller erkaufte sich das Recht, einen Verein auszurüsten und erhält dafür den größten Teil der Einnahmen aus dem Verkauf dieser Artikel im Sporthandel.

Eine vierte Vermarktungsalternative bildet der so genannte Beteiligungsansatz, bei der sich Vereine und private Investoren in einer gemeinsamen Gesellschaft beteiligen. Seit dem Beschluss des DFB-Bundestags vom Oktober 1998 können Kapitalgesellschaften ebenso am Spielbetrieb der deutschen Bundesliga teilnehmen. Demnach können die Lizenzspielerabteilungen in eine Kapitalgesellschaft (GmbH, AG oder KGaA) ausgegliedert werden. Es sind jedoch spezielle



Anforderungen des DFB zu erfüllen. Die Kapitalgesellschaft muss mehrheitlich von einem Fußballverein (i. d. R. vom Altverein) durch eine Stimmenmehrheit bei der AG oder die Rolle des Vereins als Komplementär (Vollhafter) bei der KGaA kontrolliert werden. Eine Ausnahme wurde vom DFB im Fall von Bayer Leverkusen und dem VfL Wolfsburg gemacht. Die jeweiligen Hauptsponsoren (Bayer AG bzw. Volkswagen AG) wurden nach der Umwandlung der Lizenzspielerabteilung zu einer Gesellschaft zum Mehrheitseigner. Durch die Veränderung in eine Kapitalgesellschaft stehen den Vereinen neue Wege der Finanzierung offen. Nun können durch den Verkauf von Anteilen oder Aktien über den Kapitalmarkt neue Mittel beschafft oder strategische Partnerschaften eingegangen werden. Der Gang an die Börse wie durch Dortmund im Jahr 2000 ist hierbei nur eine von mehreren Möglichkeiten wie die folgenden Beispiele zeigen.

Ein Unternehmen, das die hierdurch gegebenen Möglichkeiten nutzt, ist die Sportwelt Beteiligungsgesellschaft mbH, eine Tochter der Kinowelt Medien AG. Sie ist vorwiegend in unteren Ligen bei Vereinen aktiv, die über eine erfolgreiche Vergangenheit mit gutem Namen, Tradition und regionales Gewicht verfügen. Zu den Beteiligungen in der Saison 2000/2001 gehören u. a. aus der Regionalliga Dynamo Dresden, Rot-Weiß Essen oder Fortuna Düsseldorf und aus der 2. Bundesliga Alemannia Aachen oder Borussia Mönchengladbach. Da diese Vereine zur Zeit des Vertragsabschlusses nicht in der 1. Fußball-Bundesliga spielten, waren die Preise für eine Beteiligung noch gering. Rund 60 Mio. DM investierte die Sportwelt insgesamt in die Beteiligungen an 12 Vereinen. Mit den Vereinen wird zum einen eine Spielbetriebs-GmbH gegründet, die sich um das sportliche Geschehen kümmert und an der der Verein mit 50,1 v. H. beteiligt ist. Weiterhin gibt es eine Vermarktungs-GmbH, an der die Sportwelt GmbH mehrheitlich mit 74,9 v. H. beteiligt ist. Diese Gesellschaft übernimmt die Vermarktungsrechte der weltweiten TV-Übertragungsrechte und auch die Merchandisinglizenzen und erhält hieraus die Einnahmen. Hohe Einnahmepotenziale werden zum einen bei einem Aufstieg und zum anderen bei einer zukünftig eventuell möglichen

dezentralen Vermarktung der TV-Rechte erwartet. Insgesamt sind die Beteiligungserträge jedoch nur schwer kalkulierbar. Wird bei den Vereinen ein Umbau des Stadions geplant, so ist auch ein finanzielles Engagement der Sportwelt im Gespräch.

Die Umwandlung in eine Kapital- und Aktiengesellschaft wird auch von Bayern München angestrebt. Dabei strebt der Verein keinen Börsengang an, sondern will einen Teil der Anteile einem strategischen Partner (Adidas) überlassen. Der Verein will einerseits mit den Einnahmen die in den nächsten Jahren anstehenden hohen Investitionen finanzieren, ohne dass die Vermarktungsrechte verkauft werden müssen. Das Geld wird zum einen für den Neubau des Stadions in München benötigt und zum anderen aber auch für die Finanzierung von Spielertransfers. Falls der Verein auf dem internationalen Niveau mithalten will, werden für Spielertransfers Ablösesummen von mehr als 100 Mio. DM ausgegeben. Diese international üblich gewordenen Beträge sind aber unter den gegebenen Rahmenbedingungen in Deutschland nicht finanzierbar. Durch die Beteiligung könnte sich Adidas andererseits eine langfristige Bindung an den Verein sichern.

Einen Schritt weiter ist Eintracht Frankfurt gegangen, die die „Eintracht Frankfurt Fußball AG“ gegründet hat. An dieser Kapitalgesellschaft hat sich die Vermarktungsagentur Octagon mit 49,9 v. H. beteiligt. Die übrigen Anteile werden vom Verein gehalten. Für die strategische Beteiligung gibt die Vermarktungsgesellschaft im Gegenzug eine Sicherheit für den Stadionbau (siehe Kapitel 5.3). Trotz der numerischen Mehrheit des Verein ist aber in Frankfurt ein Vertreter des Vermarkters zum Vorstandsvorsitzenden gewählt worden. Damit droht der Fall einzutreten, dass der Vermarkter die Richtlinien des Geschäftes bestimmt.

Borussia Dortmund hat die Möglichkeiten des DFB-Beschlusses am weitesten genutzt und ist nach der Umwandlung in eine KGaA im Oktober 2000 an die Börse gegangen. Die durch den Börsengang erhaltenen finanziellen Mittel in Höhe von rund 300 Mio. DM sollen die Wachstumsperspektiven des Vereins verbessern. In der Studie von der WGZ-

Bank und Deloitte & Touche werden verschiedene Voraussetzungen für den Börsengang eines Vereins genannt. Die Clubs werden nur dann als börsenreif eingeschätzt, wenn sie u. a. die entsprechenden Umsätze erreichen und möglichst über ein eigenes Stadion verfügen. Aus der Sicht der Anleger ist damit die Sicherheit eines kontinuierlichen Einnahmestroms gegeben, da das Stadion gute Vermarktungsmöglichkeiten und potenzielle Gewinne bietet. Dortmund ist aber den anderen Weg gegangen und hat von dem Erlös des Going Publics erst seinen Anteil am Stadion erhöht.

Durch das Einschalten eines professionellen Rechtevermarkters erhoffen sich die Vereine vor allem höhere Einnahmen. Zum einen zahlt der Vermarkter schon bei Abschluss des Vertrages als Investition in den Verein vielfach einen hohen Millionenbetrag. Dafür erhält der Vermarkter eine Provision auf die zukünftigen Einnahmen aus der Vermarktung von Stadion- und Vereinsrechten. Für die Vereine ist ein derartiger Vertrag dann erfolgreich, wenn unter Berücksichtigung der Vorauszahlung die zukünftigen Vereinseinnahmen höher als die Provisionszahlungen sind. Im Vergleich zu einer Eigenvermarktung der Vereine werden durch die externe Vermarktung Synergiepotenziale erwartet. Durch ihre Beratungsleistungen sollen die Vermarktungsagenturen dazu beitragen, dass die Rechte effizienter vermarktet werden. Dabei vertrauen die Vereine vor allem auf die besseren Marktkenntnisse der Vermarkter, die zu höheren Erlösen führen sollen. Gleichzeitig sparen die Vereine Kosten, da sie für diesen Bereich keine eigene professionelle Struktur aufbauen müssen.

Die von den Vereinen erwarteten Vorteile müssen aber nicht eintreten, da sie häufig von einer weiteren positiven Entwicklung der Fußball-Bundesliga ausgehen. Außerdem sind mit der Form der Investition mögliche weitere Risiken verbunden. Aus Vereinssicht sind die Investitionen zunächst einmal willkommene Einnahmen, die aber mit Vorsicht zu behandeln sind. Bei den Zahlungen handelt es sich um Investitionen, für die die Investoren zukünftig eine Rendite erwarten. Von zahlreichen Vereinen werden diese Einnahmen zur Schuldendeckung oder zu der Ver-

pflichtung neuer Spieler verwendet, dies sind aber häufig keine zukunftsorientierten Entscheidungen. Den Vereinen fehlt zukünftig aufgrund der Provisionszahlungen ein Teil der Einnahmen, was insbesondere bei den langfristigen Planungen zu beachten ist.

Weiterhin besteht die Gefahr, dass die Vereine durch die langfristige Bindung an eine Vermarktungsagentur in deren Abhängigkeit geraten können. Aufgrund des hohen Vorschusses bzw. Investments bestehen erhebliche Risiken auch für die Vermarkter, die daher versuchen werden, ihr finanzielles Risiko durch Absicherungen oder Einflussnahme auf den Verein zu reduzieren. Wegen kurzfristiger finanzieller Vorteile verkaufen teilweise die Clubs ihre Vermarktungsrechte und werden damit abhängig von den Interessen von Konzernen. Fußballfremde Unternehmen bestimmen dann die Entscheidungen in den Vereinen. Die Vermarkter werden vermutlich nicht auf das sportliche Geschehen einwirken und den Ausgang einzelner Fußballspiele bestimmen, gleichwohl ist die wirtschaftliche Abhängigkeit teilweise beträchtlich. Falls die Interessen zwischen dem Investor und dem Verein unterschiedlich sind, kommt es zum Konflikt. Wie aus anderen Wirtschaftsunternehmen bekannt, versuchen die Investoren Einfluss zu nehmen. Dies gilt insbesondere für Investoren mit hohen Anteilen, die über entsprechend hohe Informations- und Kontrollrechte verfügen. In der Bundesliga trifft dies sowohl bei der Komplettvermarktung als auch bei dem Beteiligungsansatz zu. Auch das gleichzeitige Engagement von Vermarktern an mehreren Clubs, wie dies bei der Sportwelt und der Ufa Sports GmbH üblich ist, kann problematisch werden. Hieraus können sich Interessenskonflikte bei den Vermarktern ergeben.

Insgesamt sehen die Vereine durch die Vermarktung vor allem die Chancen, die mit dem hohen finanziellen Engagement der Investoren verbunden sind. Jedoch zeigen die diesjährigen Ereignisse in der Regionalliga West mit dem Investor Sportwelt AG die Gefahren. Mit dem angekündigten Rückzug des Investors stehen hier gleich drei Vereine vor dem finanziellen Ende. Jedoch ist das Potenzial im Bereich der Vermarktung häufig schon weitgehend ausgeschöpft, da die meis-

ten Vereine der Fußball-Bundesliga langfristige Verträge mit Vermarktern abgeschlossen haben. Die Vereine Bayern München und der SC Freiburg haben aus unterschiedlichen Gründen noch keinen Vermarktungsvertrag unterzeichnet. Darüber hinaus verfügen nur wenige Vereine noch über Rechte, deren Vermarktung sie noch nicht den Vermarktern übertragen haben.

### Chancen und Risiken

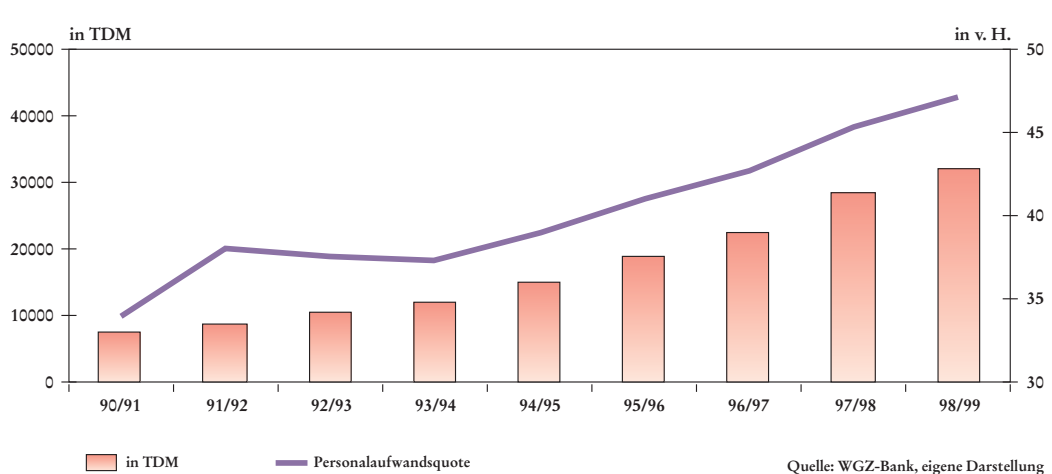
In den vorangegangenen Abschnitten wurden die verschiedenen Einnahmearten analysiert und die Potenziale für zukünftig höhere Einnahmen der Bundesliga aufgezeigt. Dabei wurde sowohl auf die Chancen als auch auf die hierbei bestehenden Risiken eingegangen. Für die einzelnen Vereine bietet insbesondere die Teilnahme an internationalen Wettbewerben die Möglichkeit, eine deutliche Steigerung der Einnahmen zu erreichen. So erhalten die Bundesligisten allein durch die Beteiligung an der Champions League neben den Zuschauereinnahmen einen Grundbetrag in Höhe von derzeit rund 7 Mio. DM und darüber hinaus eine erfolgsabhängige Zahlung von der UEFA. Aufgrund des Spielmodus in den ersten beiden Runden ergeben sich für die teilnehmenden Vereine hohe Einnahmen, die in der Bundesliga nicht zu erzielen sind. Könnte ein deutscher Verein die Champions League gewinnen, so wären die Einnahmen aus diesem Wettbewerb höher als die gesamt-

ten Umsätze fast aller anderen Bundesligavereine. Durch den Gewinn dieses Wettbewerbs hat Bayern München in der Saison 2000/2001 rund 90 Mio. DM eingenommen.

Die Spiele im UEFA-Cup weisen dazu im Vergleich geringere Einnahmepotenziale auf. Teilnehmende Vereine erhalten zusätzlich zu den Eintrittseinnahmen u. a. auch die Fernsehonorare, da die Spiele dezentral vermarktet werden. Aufgrund eines möglichen Ausscheidens schon in der ersten Runde, sind die Einnahmemöglichkeiten aber mit wesentlich höheren Unsicherheiten verbunden. Die internationalen Wettbewerbe führen aber nicht nur zu Mehreinnahmen, die wie die Spielerträge in einem direktem Zusammenhang mit den Spielen stehen. Auch durch die steigende Attraktivität mit einer höheren Medienpräsenz werden diese Vereine u. a. auch für Sponsoren interessanter. Die Teilnahme an internationalen Wettbewerben erleichtert damit erheblich die Finanzierung von modernen, multifunktionalen Stadien. Da die Anzahl der deutschen Teilnehmer beschränkt ist, lassen sich zwar die Einnahmen eines einzelnen Vereins durch die Teilnahme erheblich erhöhen, nicht aber für die Bundesliga insgesamt.

Neben den beschriebenen positiven Potenzialen gibt es in der Bundesliga insgesamt einige problematische Entwicklungen, die vor allem auf der Ausgabenseite bestehen. Zwar sind die Einnahmen in den vergange-

Abb. 18: Personalaufwand



nen Jahren deutlich gestiegen, überdurchschnittlich wuchsen allerdings die Personalkosten in Form der Spielergehälter. Die Spieler und nicht die Vereine haben in der Vergangenheit einen wachsenden Anteil an den Einnahmen erhalten. Der Personalaufwand in der Bundesliga ist in den vergangenen rund zehn Jahren weit überdurchschnittlich um über 500 v. H. angestiegen und lag in der vergangenen Saison nach den Recherchen des Handelsblattes bei weit über 800 Mio. DM. Damit wurde ein Anteil von fast 50 v. H. am gesamten Umsatz erreicht, während dieser vor 10 Jahren nur bei einem Drittel lag. Auch die zusätzlichen Einnahmen von Investoren wie Vermarktungsfirmen oder durch einen Börsengang haben zu keiner Umkehr der Entwicklung geführt. Vor dem Hintergrund der explosionsartig gestiegenen Transferzahlungen und des Einkommensniveaus der Spieler werden diese Einnahmearten dringend gebraucht, um die Ausgaben zu finanzieren. Traditionell gehorcht das Ausgabeverhalten der Vereine einem einfachen Gesetz: was zusätzlich eingenommen wird, bekommen die Spieler.

Ein weiteres finanzielles Risiko ergibt sich durch die Transferzahlungen für neue Spieler. Diese werden jedoch als Voraussetzung für den sportlichen Erfolg eines Vereins angesehen. Aufgrund des so genannten Bosman-Urteils des Europäischen Gerichtshofs 1995 kann ein Spieler nach Ende des Vertragsverhältnisses den Verein ohne Ablösesumme wechseln. Es war erwartet worden, dass als Folge die Spielergehälter steigen und gleichzeitig die Transferleistungen sinken. Dieses ist jedoch nicht eingetreten. Während die Gehälter wie gezeigt sehr stark angestiegen sind, kam es nicht zu dem erwarteten Rückgang der Transferausgaben. Diese sind im Gegenteil in den letzten Jahren weiter gestiegen, einzig der Anteil der Transferaufwendungen an den Gesamtaufwendungen blieb annähernd konstant. Dieses ist darauf zurückzuführen, dass die Transferzahlungen für Wechsel vor Vertragsende sehr stark angestiegen sind. Des Weiteren wurden die Transferzahlungen für Wechsel am Vertragsende ersetzt durch die Zahlung von Handgeld an die Spieler und deren Vermittler. Die Gründe für die Handgeldzahlungen sind dabei sehr verschieden. Nicht nur für die

ablösefreien Spieler zahlt der Verein ein Handgeld an den Spieler, sondern diese erhalten auch Gelder, wenn sie ihre Verträge verlängern oder werden als Gehaltsersatz in der Form von Einmalzahlungen eingesetzt. Weiterhin existieren Verträge, bei denen der Spieler an der Ablösesumme beteiligt ist. Auch wenn die Vereine durch Transfers Einnahmen erzielen, waren in den vergangenen Jahren insgesamt die Ausgaben überwiegend höher als die Einnahmen.

Die steigende Kostenbelastung insbesondere durch den starken Anstieg der Personalkosten hat dazu geführt, dass die 1. Fußball-Bundesliga derzeit mit rund 800 Mio. DM verschuldet ist. Diese Schätzung beruht auf Äußerungen vom DFB, wobei aber keine genauen Daten bekannt sind, da die Bilanzen der Vereine nicht veröffentlicht werden. Nach den Erhebungen der Handelsblatt-Serie „Finanzcheck“ belaufen sich die Verbindlichkeiten nur auf rund eine halbe Mrd. DM. Diese Angaben beruhen auf Angaben der Vereine und auf Schätzungen der Zeitung, so dass letztlich keine genauen Daten vorhanden sind.

Ein hohes Risiko, auf das hier abschließend eingegangen werden soll, stellt ein sportlicher Misserfolg dar. Dieser und vor allem der Abstieg stellt für die Vereine und damit auch für die Finanzierung der Stadien eine starke Gefahr dar. Anders als z. B. beim Ligasport in den USA gibt es in der Fußball-Bundesliga den Auf- und Abstieg. Der Verzicht auf eine Abstiegsregelung bedeutet für die Vereine eine größere Planbarkeit, dieser ist aber aufgrund des Zuschauerverhaltens in Deutschland nicht durchsetzbar. Eine Planungssicherheit ist damit für die Bundesligisten nicht gegeben, so dass auch bei der Kalkulation der Stadioneinnahmen diese hohen Unsicherheiten berücksichtigt werden müssen. Daher bedarf es auch einer entsprechenden Sicherheit für die Investoren. In der langfristigen Betrachtung zeigt sich, dass nur wenige Vereine auch schon vor 25 Jahren in der Bundesliga waren. Teilweise spielten sie in sehr viel niedrigeren Ligen. Seit Bestehen der Bundesliga haben bedingt durch Auf- und Abstieg insgesamt fast 50 Vereine in der Fußball-Bundesliga befunden. Fußballstadien sind jedoch Investitionen, deren

Finanzierung zu sehr langfristigen Belastungen führen.

Ein fehlender sportlicher Erfolg, insbesondere der Abstieg aus der 1. Bundesliga führt für den Verein zu deutlichen finanziellen Einbußen. Aufgrund der geringeren Attraktivität von Zweitligaspielen sinkt die Anzahl der Stadionbesucher, was einen entsprechenden Rückgang der Zuschauereinnahmen bewirkt. Da auch die Erlöse aus der TV-Vermarktung, Merchandising, Werbung etc. in hohem Maße vom Erfolg und damit der Klassenzugehörigkeit abhängen, gehen die Einnahme eines abgestiegenen Vereins deutlich zurück. So führt ein Abstieg aus der 1. Liga dazu, dass sich der Umsatz des Vereins je nach Vereinsstrategie ungefähr halbieren würde. Allein bei den Fernsehgeldern liegen die Einbuße bei rund 20 Mio. DM, da in der 2. Liga nur noch ein Honorar von rund 7 Mio. DM pro Jahr gezahlt wird. Ebenfalls sind Einbußen in den Bereichen Vermarktung und Merchandising einzukalkulieren. Bei vielen Sponsoren bestehen erfolgsabhängige Honorare, die in der 2. Liga bedeutend niedriger ausfallen. Im Gegensatz zu den Erstligisten mit einem Etat von durchschnittlich rund 70 Mio. DM hatte ein Zweitligaverein in der Saison 1998/99 nur einen durchschnittlichen Umsatz von 15 Mio. DM. Dieser hat sich in den vergangenen fünf Jahren zwar verdoppelt, beträgt damit aber nur rund ein Fünftel der gesamten Einnahmen eines Erstligisten. Trotz der sehr viel geringeren Höhe der TV-Übertragungsgelder machen diese Erlöse mit rund einem Drittel den Großteil der Einnahmen aus. Danach folgen mit ungefähr einem Anteil von 25 v.H. die Werbeerträge und dann die Spielerträge mit rund 15 v.H. Der extremste Fall wirtschaftlicher Schwierigkeiten würde durch den Entzug der Lizenz für die Bundesliga durch den DFB verursacht. In der Geschichte der Bundesliga gab es hierfür leider zahlreiche Beispiele.

#### 4.2.2 Sport- und Kultur-Events

Der Ligasport stellt für das Betreiben eines Stadions die wesentliche Einnahmequelle dar, jedoch besteht häufig wegen der Finanzierungsprobleme die Notwendigkeit, zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen. Mit

dem Eintrittsgeld und den weiteren Einnahmen aus den Heimspielen lassen sich hohe Einnahmen erzielen, die aber aufgrund der Ausgabenentwicklung bei den Vereinen nicht für die Refinanzierung der Stadioninvestitionen ausreichen. Außerdem sind diese Einnahmeströme mit hohen Unsicherheiten verbunden, so dass die Stadionbetreiber durch weitere Veranstaltungen Erlöse erreichen wollen. Diese Veranstaltungen im Stadion können helfen, eine ausreichende Finanzierung sicherzustellen. Die Veranstaltungen können die Auslastung verbessern, sie allein aber nicht sichern.

Die Veranstaltungen neben dem Ligasport kommen aus dem Sport-, Unterhaltungs- und Kulturbereich. Sportereignisse, Konzerte, Shows und sonstige Großveranstaltungen können solche Großveranstaltungen sein, die von Unternehmensveranstaltungen bis zu Kirchentagen reichen, die in allen Konzepten vorkommen. Für die Durchführung der Sport- und Kultur-Events ist eine flexible Gestaltung und bauliche Konzeption des Stadions notwendig. Diese Multifunktionalität führt aber dazu, dass das Investitionsvolumen steigt.

Die Sport- und Kultur-Events sollen dabei helfen, dass die Auslastung der Stadien erhöht und dadurch die Wirtschaftlichkeit verbessert wird. Weiterhin sollen durch die Durchführung von Ligasport und weiteren Veranstaltungen Synergiepotenziale erreicht werden. Diese Synergien betreffen zum einen die Kostenseite, die durch ein gemeinsames Management erreicht werden können. Zum anderen sollen die Potenziale bei den Erlösen erfolgen. Aufgrund des größeren Veranstaltungsangebotes kommen mehr Zuschauer, so dass das Stadion z. B. für Sponsoren interessanter wird. Obwohl die Investitionskosten steigen, sollen so durch die Multifunktionalität die Einnahmen stärker steigen und insgesamt mehr Cash Flow für den Schuldendienst erzielt werden. Bei der Gelsenkirchener Arena AufSchalke sollen durch die weiteren Sport- und Kultur-Events zusätzliche Einnahmen in Höhe von 7 Mio. DM als Beitrag zum Schuldendienst (insgesamt 28 Mio. DM) eingenommen werden. Für die ersten Jahre soll Berichten nach der Hauptsponsor Veltins eine Garantie für die Einnahme aus

den Events übernommen haben. So können neben den traditionellen Veranstaltungen, bei denen ein ausreichender Gewinn erwartet werden kann, auch weitere Events durchgeführt werden. Eine Garantie würde auch helfen, um die möglichen Anlaufverluste in den Anfangsjahren zu kompensieren.

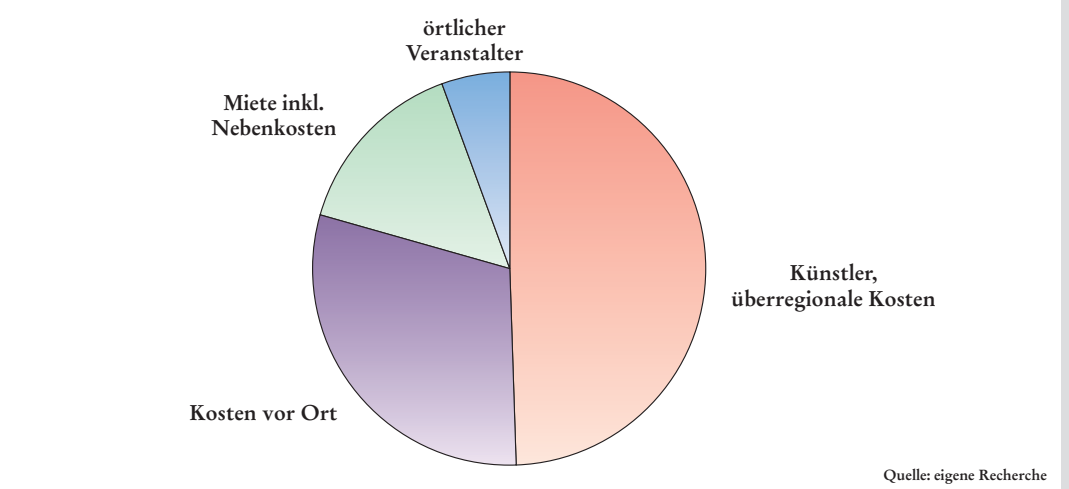
Die höhere Auslastung des Stadions und mehr Einnahmen durch Sport- und Kultur-Events sind aber nicht automatisch garantiert, sondern diese hängen von einigen Faktoren ab. Die notwendige Voraussetzung und ein entscheidendes Erfolgskriterium in diesem Bereich sind die Managementfähigkeiten des Betreibers. Ein professionelles Management mit einem schlüssigen Betriebs- und Marketingkonzept, das die lokalen Besonderheiten berücksichtigt, stellt die grundlegende Voraussetzung für den erfolgreichen Betrieb einer Arena dar. Dazu gehört die erfolgreiche Einbindung in das regionale Veranstaltungsgeschehen mit den entsprechend guten Kontakten zu den handelnden Akteuren im Veranstaltungsbereich (z. B. Konzertveranstalter). Ein Stadion muss für die Veranstalter optimale Räumlichkeiten für ihre Events bieten. Für eine reibungslose Abwicklung müssen auch die Auf- und Abbaubereiche für die Veranstalter optimal nutzbar sein. Für die Finanzierung sind weiterhin die Einnahmen aus der Werbung notwendig, so dass gute Beziehungen zu den regionalen Wirtschaftsunternehmen erforderlich sind. Die Nutzer des Stadions erwarten darüber

hinaus eine technische Ausstattung, die auf dem aktuellen Stand ist. Insbesondere muss die Medientechnik zukunftsorientiert sein.

Der Ausbau eines Stadions zu einer multifunktionalen Arena ist unter den genannten Voraussetzungen sehr kostenintensiv. Durch die Multifunktionalität steigen die Baukosten teilweise überproportional an. Es kommt bei einer multifunktionalen Arena zu höheren Investitionskosten als bei einem normalen Stadion und so erhöht sich auch das Finanzierungsrisiko. Daher ist genau zu kalkulieren, ob genügend Veranstaltungen durchgeführt werden können, um die Refinanzierung sicherzustellen.

Am Beispiel von Musikkonzerten sollen im Folgenden sowohl die Potenziale als auch die möglichen Risiken aufgezeigt werden. Es gibt in- und ausländische Spitzenkünstler aus dem Bereich Rockmusik, die ein derartig hohes Besucherpotenzial haben, um ein Stadion zu füllen. Falls ein Künstler sich zu einer Stadion-Tour in Europa als Alternative zu einer Indoor-Tournee entschließt, ist in Deutschland eine überregionale Künstleragentur mit der Organisation beauftragt. Diese fragt bei den lokalen Veranstaltern oder Veranstaltungsstätten nach den Kapazitäten und den Konditionen (Mieten und Nebenkosten) nach. Da nur eine begrenzte Anzahl von Konzerten in Deutschland durchgeführt werden, entscheidet der überregionale Veranstalter aufgrund der vorliegenden Kalkulatio-

**Abb. 19: Kalkulation eines Konzertes im Stadion**



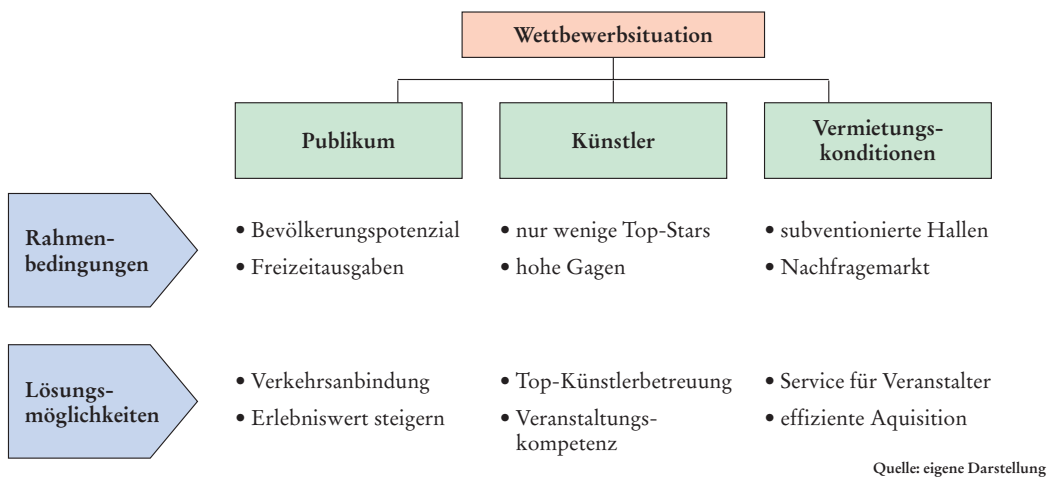
nen über die einzelnen Veranstaltungsorte. Neben den verfügbaren Kapazitäten sind es somit vor allem die von den Stadien verlangten Kosten, die die Entscheidung bestimmen. Die einzelnen Stadien befinden sich damit in einem Wettbewerb. Angesichts der hohen Subventionen für die bestehenden Stadien durch die Kommunen kommt es zu einem Wettlauf, der zu sinkenden Mieten führen wird. Das Konzert wird in der Location ausgetragen, die unter Berücksichtigung des Fassungsvermögens für den Veranstalter die geringsten Kosten verursacht.

Aufgrund der hohen Eintrittspreise, die für Konzerte internationaler Künstler gezahlt werden, ergeben sich hohe Bruttoeinnahmen. Von diesen Erlösen sind zunächst aber die Vorverkaufsgebühren und die Steuern abzuziehen. Für die am Veranstaltungsort entstehenden lokalen Kosten werden knapp 50 v.H. der Einnahmen benötigt. Dies sind zum einen die Ausgaben für Versicherung, Reinigung oder Personal, die rund 30 v.H. der Gesamtkosten ausmachen. Zum anderen entstehen Kosten für die Veranstaltungstätte. Die Miete für das Stadion beträgt rund 15 v.H. der Erträge, wobei teilweise die Nebenkosten für z.B. den Aufbau berücksichtigt sind. Die übrigen gut 50 v.H. der Nettoeinnahmen werden zwischen dem örtlichen Veranstalter sowie dem Künstler und seinem überregionalen Veranstalter aufgeteilt. Rund 90 v.H. dieser Einnahmen erhält als Garantiesumme oder als variabler Um-

satzanteil der Künstler sowie der überregionale Veranstalter, der hiervon auch die überregionalen Kosten trägt. Ein geringer Teil der Einnahmen verbleibt bei dem lokalen Veranstalter, der davon neben seinen Kosten auch das finanzielle Risiko bei einem Misserfolg zu finanzieren hat. Auch andere Aufteilungen sind denkbar, so sind über eine garantierte Gage hinausgehende Gewinnbeteiligungen der Künstler variabel. Ebenso wird die Aufteilung des Veranstaltungsgewinns zwischen örtlichen und überregionalen Tourneeveranstalter flexibel gestaltet. Sponsoren großer Tourneen führen hingegen zu keinen höheren Einnahmen für die Stadien, da diese direkt mit den Künstlern oder dessen Management Verträge abschließen.

Neben den heute schon vorhandenen Angeboten müssen auch neuartige Veranstaltungen entwickelt werden, um die Finanzierung zu erleichtern. Restriktionen bezüglich der potentiell durchführbaren Veranstaltungen ergeben sich zum einen durch die Art der Veranstaltung und zum anderen durch die Kapazität der Stadien. Nicht jede Veranstaltung ist für ein Stadion geeignet, da eine hohe Zuschauerzahl für eine erfolgreiche Veranstaltung benötigt werden. Erfolgreich kann ein Stadion nur betrieben werden, wenn das Management flexibel auf den Veranstaltungsmarkt reagiert. Gegebenenfalls kann der Betreiber eigene Veranstaltungen durchführen, was aber zu einer überproportionalen Anstieg des Risikos führt.

Abb. 20: Schwierige Wettbewerbsbedingungen



Auch wenn die Multifunktionalität eine interessante Perspektive bietet, so sind doch die folgenden Einschränkungen zu beachten. Wie in der Abbildung 20 dargestellt, sind die Wettbewerbsbedingungen für Stadien sehr schwierig. Als erstes ist das Nachfragepotenzial für die Veranstaltungen in Stadien aufgrund der Bevölkerungsentwicklung und der Vielzahl der vorhandenen und noch geplanten multifunktionalen Stadien begrenzt. Eine nur eingeschränkte Konkurrenz besteht zwischen den Stadien und den Veranstaltungshallen. Aufgrund der unterschiedlichen Zuschauerkapazitäten werden überwiegend verschiedene Veranstaltungen angesprochen. Überschneidungen entstehen nur dann, wenn die Veranstaltungen sowohl für ein Stadion als auch für eine Halle geeignet sind und der Zuschauerzuspruch einigermaßen gleich ist.

Die zweite Einschränkung ergibt sich dadurch, dass es nur eine eingeschränkte Anzahl von Sport- und Kultur-Events gibt. Aufgrund des benötigten hohen Besucherzuspruchs sind nur einige Veranstaltungen überhaupt für Fußballstadien geeignet. Es gibt nur wenige Top-Stars, die in Stadien spielen können, so dass die Betreiber der Stadien somit vor höchste Anforderungen in diesem Bereich gestellt werden. Das zeigen auch die bisherigen Erfahrungen in den bestehenden Stadien. In Bremen trugen die Events im Weserstadion in den letzten Jahren nur bis zu knapp 10 v. H. zum Umsatz des Stadionbetreibers bei. Im Münchener Olympiastadion haben im Durchschnitt zwei bis drei Open Air-Veranstaltungen im Musikbereich stattgefunden, während es im erfolgreichsten Jahr sechs Veranstaltungen waren. In Europa war nur das Wembleystadion mit durchschnittlich über zehn Konzerten wesentlich erfolgreicher. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in diesem Stadion keine Ligaspiele durchgeführt werden.

Eine besondere Perspektive werden für die Arena AufSchalke gesehen, da diese aufgrund ihrer besonderen Ausstattung mit einem herausragenden Vorteil rechnen kann. Da der FC Schalke 04 als erster Verein in Deutschland ein multifunktionales Stadion baut, besitzt die neue Arena eine Vorreiterrolle und nimmt eine besondere Marktposition ein. Hinsichtlich der Konkurrenzsituation im

Ruhrpott und den weiteren geplanten multifunktionalen Stadien ergibt sich für die Arena AufSchalke ein so genannter „first-mover-advantage“. Als erstes derartiges Stadion bietet die Arena für die Veranstalter einen außerordentlichen Anreiz und kann bei vernünftigen Vermietungskonditionen zum ersten Veranstaltungszentrum im Westen werden. Die Arena AufSchalke wird auf dem Markt für Sport- und Kultur-Events nicht nur eine Konkurrenz für die übrigen Stadien, sondern auch für die großen Veranstaltungshallen in Köln, Oberhausen oder Dortmund. Dieser Aspekt hat sich bereits auf die Planungen bei anderen Stadionprojekten ausgewirkt, die teilweise deutlich modifiziert worden sind.

Die dritte Einschränkung, die sich aufgrund der schwierigen Wettbewerbsbedingungen ergibt, betrifft die Vermietungskonditionen. Der Veranstaltungsmarkt der Stadien ist durch Überkapazitäten und einer enormen Preiskonkurrenz geprägt. Schon heute führt die Konkurrenzsituation vor allem in den Ballungsräumen zu einem hohen Druck auf die Mieten. Die Ursache hierfür liegt nicht an der Nachfrage seitens der Besucher, sondern vielmehr am Angebot. Es mangelt vor allem an Künstlern und Veranstaltungen, die für eine ausreichende Auslastung der Stadien sorgen können. Die Anzahl der internationalen Musikstars, die in Stadien spielen können, ist begrenzt und darüber hinaus finden auch deren Tourneen nicht jedes Jahr statt. Zusätzlich kommt es derzeit bei den Veranstaltern großer Konzerte zu einem Konzentrationsprozess. Ausgelöst durch ihren jeweiligen Börsengang haben der größte Veranstalter Deutsche Entertainment AG und die nächstgrößere CTS Eventim AG eine Reihe kleinerer Veranstalter aufgekauft. Diese Strategie verfolgt auch der amerikanische Veranstalter SFX, der durch Aufkäufe zu dem drittgrößten Veranstalter in Deutschland wurde. Durch diesen Konzentrationsprozess steigt die Verhandlungsmacht der wenigen Veranstalter gegenüber den Stadionbetreibern. Insgesamt führt das im Vergleich zur Nachfrage höhere Angebot an Stadien dazu, dass die Veranstalter ihren Veranstaltungsort auswählen können. Insbesondere im Musikbereich haben die Veranstalter die Auswahl, wobei die Vermietungskonditionen zu einem der wichtigen Entscheidungskriterien werden.



Im Sportbereich gibt es derzeit nur eine weitere Sportart, die in der Lage ist, Stadionkapazitäten ausreichend zu füllen. Nur die Vereine des American Football in der NFL Europe und einzelne in der Football-Bundesliga weisen derzeit einen ausreichenden Zuschauerzuspruch auf. Die Anzahl der Vereine ist aufgrund des Ligakonzeptes der NFL jedoch in Deutschland nur sehr begrenzt. Auch bei den weiteren Events sind derzeit nur sehr wenige vorhanden, die sich für Stadien eignen.

Nicht nur durch die starke Konkurrenz, sondern auch durch die Eigentumsverhältnisse geraten die Eintrittspreise unter Druck. Die Stadien, falls sie sich im Besitz der öffentlichen Hand befinden, werden von diesen subventioniert. Aufgrund der Subventionen können die Veranstalter unter dem marktüblichen Preis anbieten. Die Konkurrenzsituation und damit der Druck auf die Pachteinnahmen für das Stadion wird sich in Zukunft weiter verschärfen. Aufgrund der noch geplanten Projekte kann demnächst mit einer zunehmenden Anzahl von Stadien gerechnet werden, die um die Veranstaltungen konkurrieren. Bei vielen Stadionprojekten werden zur Finanzierung zusätzliche Einnahmen aus Sport- und Kultur-Events benötigt. Dies führt angesichts der begrenzten Anzahl von Großveranstaltungen dazu, dass insgesamt für alle Stadien mit weniger Einnahmen aus diesem Bereich gerechnet werden muss.

Die Austragung von Sport- und Kultur-Events in den Stadien wird letztlich durch die Terminvorgaben beschränkt. Ursächlich für die Verlängerung des Spieltages sind insbesondere die Wünsche der TV-Sender. Sie wollen ihre hohen Ausgaben für die Übertragungsrechte durch eine Vielzahl von übertragenen Spielen refinanzieren. Allein durch die derzeitige Termingestaltung in der Bundesliga mit Spielen von Freitag bis Sonntag verringert sich die Multifunktionalität. Aufgrund der Teilnahme der Vereine an internationalen Spielen konnte in der Hinserie der exakte Termin teilweise vier Wochen vor Spieltermin noch nicht festgelegt werden. Die Planungsschwierigkeiten werden dadurch erhöht, dass mindestens ein Drittel der Vereine der Bundesliga an den internationalen

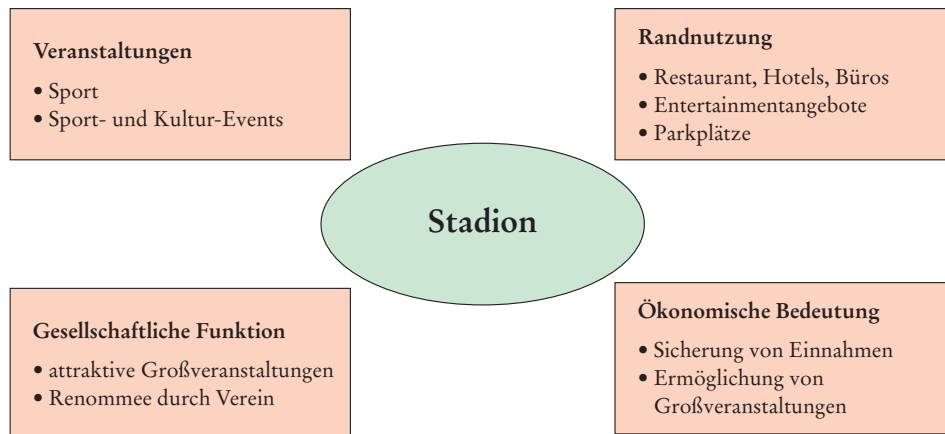
Spielen teilnimmt. Dadurch reduziert sich für diese Vereine der einzige Nicht-Spieltermin auf den Montag. Es ist geplant, demnächst den Spielmodus des UEFA-Cups zu verändern, so dass damit mit noch mehr Spielen zu rechnen ist. Aufgrund der langen Vorlaufzeit von Sport- und Kulturevents, die teilweise fast ein halbes Jahr betragen, ist damit eine Festlegung eines Termins nicht mehr möglich. Durch die Sporttermine kommt es zwangsläufig zu Terminüberschneidungen mit den weiteren Großveranstaltungen und so entgehen dem Stadion potentielle Veranstaltungen. Wird darüber hinaus auch noch berücksichtigt, dass DFB-Pokalheimspiele und auch Freundschaftsspiele stattfinden können, kann von einem Terminchaos gesprochen werden, das eine hohe Auslastung des Stadions verhindert.

Die Möglichkeit durch Sport- und Kultur-Events Einnahmen zur Finanzierung der Stadien zu erzielen, ist insgesamt aufgrund der beschriebenen Einschränkungen begrenzt. Die Anzahl an Großveranstaltungen in Deutschland rechtfertigt lediglich den Bau einer deutlich begrenzten Anzahl von multifunktionalen Stadien. Bei den Planungen der Modernisierung eines Stadion ist daher vor allem die lokale Konkurrenzsituation zu beachten. Es ist kritisch zu überprüfen, ob in dem Stadion genügend weitere Veranstaltungen neben den Fußball-Heimspielen durchgeführt werden können. Falls dies nicht möglich ist, muss sich das Konzept des Stadions auf den Fußball konzentrieren.

#### 4.2.3 Randnutzung

Nicht nur das Stadion selbst, sondern auch die Umgebung des Stadions können ökonomisch bedeutend sein. Wie in der Abbildung 21 dargestellt können in dem Stadion sowohl Veranstaltungen durchgeführt als auch das Stadiongelände oder das Stadion selbst für Randnutzungen verwendet werden. Es kann zwischen vereinsnahen und vereinsferne Randnutzungen unterschieden werden. Bei den ersten handelt es sich z. B. um medizinische Einrichtungen wie Rehabilitationseinrichtungen oder Krankengymnastikabteilungen, die von den Fußballern genutzt und auch anderen Nutzern angeboten werden

Abb. 21: Stadion als Entertainmentkomplex



Quelle: eigene Darstellung

können. Weiterhin kann der VIP-Bereich des Stadions an spielfreien Tagen als Konferenzraum genutzt werden. Der Bereich steht für Kongresse und Tagungen sowie für weitere Events wie Privat- und Firmenveranstaltungen zur Verfügung. In diesem Zusammenhang kann auch die Gastronomie verwendet werden. Bei den vereinsfernen Randnutzung handelt es sich um Immobilien rund um das Stadion, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Verein stehen. Beispiele für derartige Randnutzungen sind u. a. Hotels und Büroimmobilien. Im weiteren Bereich des Stadions können sich darüber hinaus Einkaufs- oder Freizeitangebote wie Bowlinganlagen befinden. Schließlich können auch durch Parkhäuser oder -plätze zusätzliche Einnahmen erzielt werden.

Aus der Sicht der Investoren werden die Randnutzungen vor allem aufgrund des beschriebenen Finanzierungsproblems benötigt. Zum einen bestehen, wie im Kapitel 4.2.1 gezeigt, hohe Unsicherheiten bei den Einnahmepotenzialen. Zum anderen ist es wahrscheinlich, dass die hohen Investitionen eines Stadions allein durch die Veranstaltungen kaum refinanziert werden können. Somit gewinnen Randnutzungen als kommerziell genutzte Flächen in und an dem Stadion für den Investor an Bedeutung. Je nach der Art der Randnutzung ergeben sich unterschiedliche Einnahmepotenziale. Einerseits sollen bei den Besuchern der Veranstaltungen höhere Einnahmen erreicht werden. Durch die Rand-

nutzung soll die Aufenthaltsdauer der Besucher im Stadion verlängert werden. Durch Einzelhandels- und Catering-Angebote verbleiben die Besucher länger im Stadion und erhöhen in dieser Zeit auch ihre Ausgaben. Durch Monitore in den Stadiongängen und in den Verpflegungszonen, könnte der Besucher das Spielgeschehen verlassen und konsumieren, ohne etwas zu verpassen. Andererseits werden durch den Ausbau der Stadien zu Entertainment Centern zusätzliche Besucher angesprochen. Aufgrund der zusätzlichen Besucher ergeben sich höhere Einnahmen für das Gesamtprojekt. Hierfür ist es notwendig, dass die Stadien auch außerhalb der Hauptveranstaltungen ein attraktiver Anlaufpunkt für die Besucher sind, dies kann z. B. durch eine erfolgreiche Randnutzung erreicht werden.

Die gesamten Einnahmen erhöhen den Cash Flow und können für den Schuldendienst verwendet werden. Die Randnutzungen sollen so die Refinanzierung erleichtern und können sogar noch die Rendite der Investition verbessern. Für die Anbieter der Randnutzungen stellt das Stadiongelande einen attraktiven Standort mit guten Absatzmöglichkeiten dar. Je nach Angebot bietet das Stadion für die Region zusätzliche Angebote für den Einkauf oder die Freizeit. Aus Sicht des Vereins werden durch die zusätzlichen Aktivitäten die hohen Abhängigkeiten allein vom sportlichen Erfolg reduziert, wodurch die Planungssicherheit verbessert wird. Gerade

vor dem Hintergrund der geplanten Börsengänge von Fußballvereinen gewinnen die Randnutzungen eine zunehmende Bedeutung. Die Vereine wollen ein florierendes Wirtschaftsunternehmen werden, in denen gleichzeitig noch Fußball gespielt wird. Höhere Einnahmen sollen durch das Erschließen neuer Einnahmequellen und ein positiver Deckungsbeitrag für die Vereine erreicht werden. Gleichzeitig stellt das Stadion ein krisenfestes Anlagevermögen dar, wenn die sportlichen Erfolge ausbleiben sollten.

Den genannten Chancen der Randnutzung stehen aber auch erhebliche Probleme gegenüber, wobei im Folgenden auf zwei Aspekte besonders eingegangen werden soll. Dabei besteht eine Konkurrenz zum einen zu den anderen Einnahmequellen des Stadions aus Veranstaltungen und zum anderen zu den bereits bestehenden Angeboten im Bereich der Stadien. Die Haupteinnahmequellen des Stadions bestehen in den Einnahmen aus dem Ligasport und den weiteren Sport- und Kultur-Events. Diese Veranstaltungen stellen somit die Rahmenbedingungen dar, unter denen mit den Randnutzungen agiert werden kann. Die Randnutzungen dürfen nicht in Konkurrenz zu den anderen Einnahmequellen treten, da diese ansonsten benachteiligt werden. So müssen z. B. bei der Terminplanung von Seminaren in den VIP-Bereichen die Termine der Heimspiele berücksichtigt werden. Wie auch schon bei der Konkurrenz zwischen den Events und den Heimspielen kommt es hier zu Terminüberschneidungen, die in den Stadien immer zu Gunsten der Fußballspiele entschieden werden. Dieses Problem besteht auch bei Einzelhandelsimmobilien im Bereich der Stadion, da diese an Spieltagen nur eingeschränkt besucht werden können. Dadurch werden die Einnahmepotenziale erheblich eingeschränkt.

Ein weiteres Problem kann sich durch die Konkurrenz zu den gleichen Angeboten am Ort des Stadions ergeben. In einer Branchen- und Marktanalyse ist daher zunächst zu überprüfen, ob noch genügend Potenzial für weitere Anbieter besteht. Durch die Analyse der Nachfrage- und Wettbewerbsbedingungen kann darüber entschieden werden, welche Randnutzungen erfolversprechend sind.

Bei den verschiedenen Möglichkeiten bestehen aber bereits regional Überkapazitäten wie z. B. im Hotelgewerbe und bei den Kongresszentren. Angesichts der bestehenden lokalen und regionalen Konkurrenz kann so nicht automatisch von einem erfolgreichen Betrieb ausgegangen werden. Vielmehr ist ein professionelles und angemessenes Betriebskonzept und Management auch in diesem Bereich notwendig.

## 5 Finanzierungsmöglichkeiten für den Stadionbau

### 5.1 Klassische Finanzierungsstruktur

Die Privatwirtschaft hat das Marktsegment der Fußballstadien bislang noch wenig für sich entdeckt. In der Vergangenheit lag die Verantwortung für die Finanzierung dieser Immobilie überwiegend in der Verantwortung der öffentlichen Hand. Bund, Länder und Kommunen übernahmen die Finanzierung und den Betrieb. Die Förderung des Sports und der Gesundheit der Bevölkerung ist eine öffentliche Aufgabe und dementsprechend wurde die Finanzierung der Freizeit- und Sportstätten als ein öffentlicher Auftrag interpretiert. Dies betraf auch die Finanzierung von großen Teilen der Infrastruktur des Spitzensports bzw. im Freizeit-Eventbereich. In Deutschland wurden bislang Stadien fast ausschließlich oder mit überwiegender Unterstützung öffentlicher Gebietskörperschaften errichtet. Für die WM 1974 wurde der Neu- oder Umbau der Stadien öffentlich finanziert, so kostete das Parkstadion in Gelsenkirchen rund 55 Mio. DM, die von der Stadt (25 Mio. DM), dem Land NRW (10 Mio. DM) und dem Bund (12 Mio. DM) getragen wurden. Darüber hinaus kam ein Betrag von fast 10 Mio. DM aus den Einnahmen der Glücksspirale. Durch das öffentliche Engagement wurden die Stadien in öffentlichen Parks (daher auch die Namen Parkstadion oder Volksparkstadion) und für die Nutzung durch eine Vielzahl von Sportarten wie z. B. Leichtathletik gebaut. Folglich gibt es so gut wie kein privat finanziertes Stadion

und demnach liegen bezüglich der Wirtschaftlichkeit dieser Spezialimmobilien auch bisher fast keine aussagekräftigen Erfahrungswerte vor.

Das folgende Schaubild zeigt eine Übersicht über die Stadien, in denen die Vereine der 1. Fußball-Bundesliga spielen. Zu rund zwei Drittel befinden sich die Stadien im kommunalen Besitz. Bei den übrigen Stadien gibt es unterschiedliche Eigentümerstrukturen. Die BayArena in Leverkusen gehört der Bayer AG, während der Betzenberg im Vereinsbesitz ist, jedoch erfolgt die Modernisierung überwiegend durch Zuschüsse des Landes und der Stadt. Die Stadien in Berlin, Hamburg und Dortmund waren früher in kommunalen Eigentum. Für einen symbolischen Betrag wurde die Nutzung in Erbbaurecht einer Gesellschaft gegeben, an der auch der jeweilige Verein beteiligt ist. Auf Schalke wurde das Gelände vom Verein in Erbbaurecht von der Stadt gepachtet; das Stadion selbst wird mit einem geringen öffentlichen Engagement vorwiegend privat finanziert (siehe Kapitel 5.3).

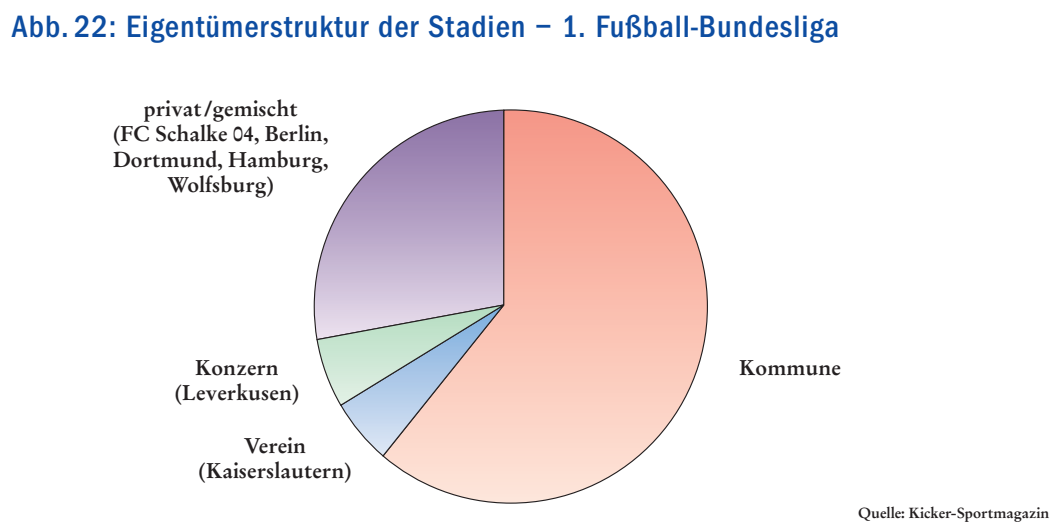
Bei der klassischen Finanzierungsstruktur war die öffentliche Hand bzw. die Kommune die Institution, die das Stadion plante, baute und finanzierte. Auch der Betrieb der Anlage erfolgte durch die Kommune selbst. Hierdurch war letztlich auch die öffentliche Hand in der Verantwortung, falls der Betrieb mit Defiziten abschloss. Die Aufgabe des Baus

und Betriebs des Stadions wurde teilweise auch durch ein kommunaleigenes Unternehmen übernommen, dessen alleiniger Gesellschafter vielfach die Kommune war. Abgesichert wurde diese Gesellschaft entweder durch die vollständige Finanzierung oder durch Sicherheiten seitens der Kommune. Das Stadion wurde dann von dem kommunalen Unternehmen an die Vereine oder die Veranstalter von Sport- und Kulturevents verpachtet.

Diese klassische Finanzierungsform ist jedoch zunehmend aufgrund veränderter Rahmenbedingungen in Frage gestellt worden. So ist zum einen bei den meisten Kommunen eine angespannte Haushaltslage zu verzeichnen. Aufgrund gesteigerter Anforderungen an die Stadien hat auch das Investitionsvolumen deutlich zugenommen (s. Tabelle im Anhang). Die Investitionskosten des Neubaus der Arena AufSchalke übersteigen die Kosten für alle öffentlich finanzierten Stadionbauten zu der Fußball-Weltmeisterschaft 1974. Die hohen Investitionskosten übersteigen aber in vielen Fällen heute auch die Finanzierungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand. Eine Stadionfinanzierung wäre vielfach nur möglich, wenn gleichzeitig in anderen Haushaltsbereichen Einsparungen vorgenommen würden. Diese Umschichtungen sind aber politisch nicht durchsetzbar.

Zum anderen hat allgemein die Professionalisierung des Sports zugenommen. Der Sport

**Abb. 22: Eigentümerstruktur der Stadien – 1. Fußball-Bundesliga**



ist heute in vielen Bereichen zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden, was insbesondere auch für den Fußball zutrifft. Der Umsatz der Vereine der 1. Bundesliga ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen und beträgt nunmehr knapp 1500 Mio. DM. Vom Umsatz her stellen die Vereine somit mittelständische Wirtschaftsunternehmen dar. Bei der Stadionfinanzierung und damit beim Anspruch auf staatliche Fördergelder sehen sie sich eher als klassische Sportvereine, die auf die öffentlichen Subventionen ein Anrecht haben. Dies zeigt sich auch bei den Stadionpachten, die in den letzten Jahren zwar angestiegen sind, aber nicht in dem erforderlichen Ausmaß. Während andere Freizeiteinrichtungen kommerziell und ertragreich betrieben werden, ist zu vermuten, dass die Einnahmen aus der Vermietung des Stadions nicht einmal ausreichen, um die Betriebskosten zu decken. Die Eigentümer der Stadien werden wohl jährliche Defizite in Millionenhöhe haben. Die jährlichen Defizite und die Investitionskosten stellen damit indirekte Subventionen der Vereine durch die Stadioneigentümer Kommunen dar.

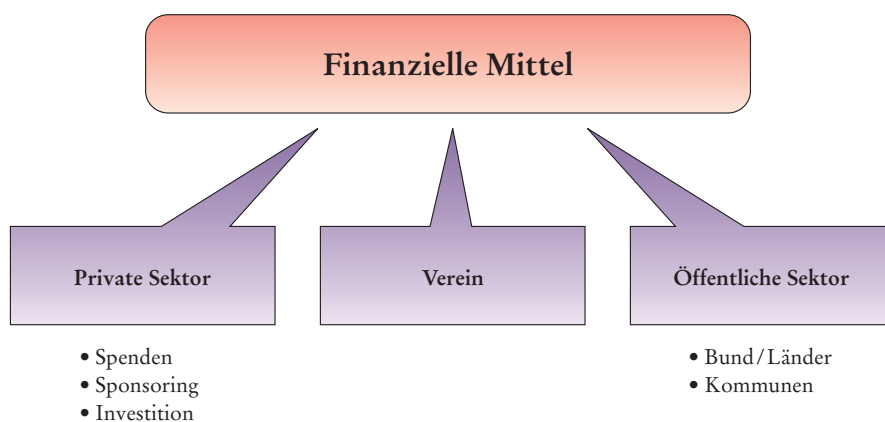
Aufgrund der kommunalen Haushaltsführung (Kameralistik) kann die Profitabilität bzw. das Defizit eines Stadions nicht nachgewiesen werden. Eine Zurechenbarkeit von allen Einnahmen und Ausgaben wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist hier nicht möglich. Aufgrund der vorhandenen Daten ist eine Kosten- und Erlösrechnung

nicht realisierbar, so dass die betriebswirtschaftliche Rentabilität des Stadions anhand der kommunalen Kameralistik nicht nachgewiesen werden kann. Darüber hinaus wird ein Stadion von der Kommune vorwiegend nach gemeinwirtschaftlichen und nicht nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt. Daher ist davon auszugehen, dass nicht alle Kosteneinsparungs- und Einnahmepotenziale optimal genutzt werden. Im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens bei der Modernisierung des Niedersachsenstadions sind von der Stadt Hannover die Einnahmen und Ausgaben der vergangenen Jahre veröffentlicht worden. Danach konnte einerseits in den Jahren 1996 bis 1999 nur in einem Jahr ein Gewinn erreicht werden. Andererseits waren die kalkulatorischen Kosten insgesamt die höchsten Ausgaben, so dass diese Daten wenig aussagefähig sind.

## 5.2 Finanzierungsalternativen

Bei der klassischen Unternehmensfinanzierung lassen sich zwei unterschiedliche Formen der Finanzierung unterscheiden. Bei der Außenfinanzierung erhält ein Verein Finanzmittel durch Kreditfinanzierung oder durch Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung. Die Innenfinanzierung hingegen erfolgt vorwiegend aufgrund der Gewinne aus dem laufenden Betrieb.

Abb. 23: Herkunft der finanziellen Mittel



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Finanzierung eines Stadions bestehen vier verschiedene Finanzierungsalternativen, die sich nach der Herkunft des Eigenkapitals unterscheiden. Dies sind der Verein, private und öffentliche Investoren sowie als Kombination ein Public-Private-Partnership. Der erste Ansprechpartner und häufig Initiator des Projektes ist der Verein, der in einem neuen Stadion seine Heimspiele austragen will. Der Verein will als Investor bei der Gestaltung des Stadions mitentscheiden und auch als wesentlicher Nutzer seine eigenen Interessen durchsetzen. Insbesondere bei der Vermarktung hat der Verein besondere Wünsche, damit die Einnahmepotenziale optimal genutzt werden können. Aufgrund der hohen Investitionssumme bei einem Stadion sind aber die Vereine finanziell nicht in der Lage, allein das Stadion zu finanzieren. Auch angesichts der bestehenden hohen Verschuldung wird dies nicht möglich sein.

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, dass sich private Investoren an der Finanzierung der Modernisierung des Stadions beteiligen. Die privaten Investoren erwarten für ihre Beteiligungen eine Gegenleistung, die in einer marktgerechten Rendite bestehen kann. Sie streben eine angemessene Verzinsung für ihre Kapitalanlage an. Andererseits sind auch die indirekten Effekte für einen Investor interessant. Wie im Kapitel 3.2 beschrieben, erwarten die Investoren durch ihr Engagement beim Stadion höhere Einnahmen und Gewinne. Dies betrifft sowohl die Vermarktung als auch andere Dienstleistungen rund um das Stadion. Durch ihr Investment erhalten die Sponsoren die Möglichkeit, die Einnahmepotenziale von modernen Veranstaltungsstätten zu nutzen. Sie können bei der Gestaltung des Stadions Einfluss nehmen, um optimale Voraussetzungen für die Vermarktung zu schaffen. Darüber hinaus können sie sich dadurch Vermarktungsrechte sichern. Bei den anderen Dienstleistungen können sich auf diese Weise private Unternehmen ein Engagement im Stadion sichern. Für den Energiebereich bieten sich hier z.B. Contracting-Modelle an, wobei für das Investment der Energieversorger ein entsprechend langfristiger Abnahmevertrag geschlossen wird.

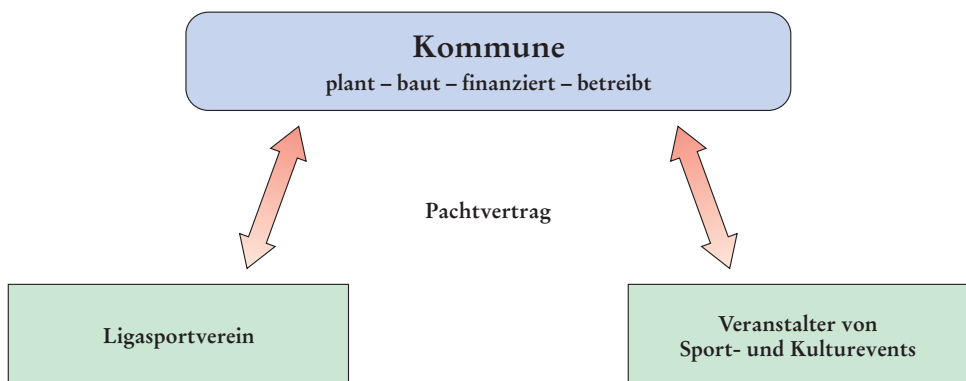
Für ein Engagement privater Investoren sind aber bestimmte Voraussetzungen notwendig.

Zum einen wird von den Investoren ein professionelles Management bei den Vereinen erwartet. Eine Möglichkeit bietet hier die Umwandlung der Vereine in Kapitalgesellschaften, wie dieses bereits bei einigen Vereinen geschehen ist. Aufgrund ihrer Gesellschaftsstruktur haben die Vereine eine andere unternehmerische Zielsetzung als die Kapitalgesellschaften, die vor allem gewinnorientiert arbeiten. Jedoch ist eine Umwandlung allein nicht ausreichend, da entsprechend den Beschlüssen des DFB die Kapitalgesellschaften sich immer noch überwiegend im Besitz der Altvereine befinden. Gleichzeitig sind die Kapitalgesellschaften nicht mehr gemeinnützig, daher ist zu erwarten, dass die öffentliche Hand zurückhaltender bei einer Beteiligung an der Stadionfinanzierung ist.

Zum anderen ist für ein stärkeres privatwirtschaftliches Engagement eine relativ hohe Auslastung des Stadions erforderlich. Es bedarf für die Investoren der Sicherheit, dass durch eine ausreichende Anzahl von Veranstaltungen entsprechende Einnahmen und Gewinne generiert werden. Diese Sicherheit ist jedoch durch mehrere Faktoren nicht gegeben. Es besteht erstens insgesamt die Gefahr, dass das Stadion nicht ausreichend ausgelastet ist. Nicht für jedes modernisierte Stadion wird eine Auslastungssicherheit garantiert werden können, da nicht genügend Sport- und Kultur-Events gegeben sind. Zweitens werden aber auch die erzielbaren Mieten zu gering ausfallen. Dies begründet sich in dem starken Wettbewerb um attraktive Veranstaltungen, so dass die zu niedrigen Mieten zu fehlenden Einnahmepotenzialen führen. Neben der allgemein bestehenden Konkurrenz wird die Situation noch durch die im kommunalen Besitz befindlichen Stadien verschärft, die häufig keine marktgerechte Pacht verlangen. Bei den kommunalen Betreibern steht nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund, sondern wenn überhaupt das Ziel möglichst viele Veranstaltungen durchzuführen und damit die Umsätze zu erhöhen. Eine nicht-marktgerechte Pachthöhe wird letztlich nicht ausreichend für die Finanzierung des Stadions sein.

Die insgesamt hohen Unsicherheiten über die zukünftige Einnahmesituation belasten ein privatwirtschaftliches Engagement bei der

Abb. 24: Klassische Finanzierungsstruktur



Quelle: eigene Darstellung

Finanzierung von Stadien. Vor dem Hintergrund der langen Laufzeit der Investitionen verlangen private Investoren aber eine hohe Planungssicherheit. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die Wirtschaftlichkeit privatwirtschaftlich betriebener Stadien in Deutschland aufgrund der bisher kaum vorliegenden Erfahrungswerte nur schwer abgeschätzt werden kann.

Drittens stellt der öffentliche Sektor einen potenziellen Investor dar, da die Kommunen bereits heute häufig Eigentümer der Stadien sind. Rund zwei Drittel der Fußballstadien der Vereine der 1. Bundesliga befinden sich im Eigentum der Städte. Eine Finanzierung ohne ein öffentliches Engagement ist nicht zu erwarten, da ein neues Stadion gegen den politischen Willen häufig gar nicht durchgesetzt werden kann. Bei der klassischen Finanzierungsstruktur, die in der Vergangenheit üblich war und in der Abbildung 24 dargestellt wird, war die Kommune für die Planung, den Bau, die Finanzierung sowie den Betrieb des Stadions verantwortlich.

Das Ausmaß des Engagements der öffentlichen Hand kann sehr unterschiedlich sein. Der Bund und die Bundesländer können sich sowohl mit Bürgschaften als auch mit Zuschüssen bei der Finanzierung beteiligen. Die Zuschüsse können indirekt über Steuerbefreiungen oder durch direkte Leistungen, wie z. B. durch Lotterien oder Münzen erfolgen. Die Kommunen sind auf vielfältige

Art an der Finanzierung beteiligt. Sie können die für das Stadion notwendigen Grundstücke überlassen sowie Beteiligungen oder Bürgschaften bei dem Projekt übernehmen. Diese Beteiligung erfolgt neben politischen oder regionalen Interessen auch deshalb, weil die Kommunen mehr Einnahmen erwarten. Für ihr Engagement erhalten die Kommunen einerseits höhere Erträge direkt durch die Stadioneinnahmen. Andererseits haben sie auch indirekte Einnahmen, da durch die Stadien aufgrund der im Kapitel 3.3 beschriebenen Einkommens- und Beschäftigungseffekte mehr Steuern eingenommen werden.

Die bereits beschriebene hohe Verschuldung der Kommunen stellt jedoch eine ernsthafte Gefährdung für eine kommunale Beteiligung an der Finanzierung dar. Da ein derartiges Engagement nur durch Steuererhöhungen oder Einsparungen bei anderen Ausgaben möglich ist, bedarf es einer besonderen Rechtfertigung für die kommunale Beteiligung. Diese ist dann gegeben, wenn ein ausschließlich öffentliches Interesse besteht oder eine Zurechnung von Nutzungs- und Leistungsströmen aufgrund hoher externer Nutzen nicht vollständig möglich ist. Trotz dieses Hintergrunds besteht bei der öffentlichen Hand, auch erzeugt durch den öffentlichen Druck, vielfach die Bereitschaft, sich finanziell zu engagieren. Aufgrund der beschriebenen Probleme reichen diese Mittel aber allein für die Finanzierung nicht aus.

Angesichts der aufgezeigten Schwierigkeiten bei den einzelnen potenziellen Investoren kommt ein jeweils alleiniges Engagement eines einzigen Investors häufig nicht in Frage. Eine Alternative stellt ein Public-Private-Partnership dar. Public-Private-Partnership bezeichnet die organisierte Zusammenarbeit von Investoren aus verschiedenen Bereichen des öffentlichen und privaten Sektors zur Bewältigung komplexer Aufgaben. Das übliche Vorgehen bei Investitionen im Rahmen des Public-Private-Partnerships ist eine Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Akteuren. Dabei besteht zwischen der öffentlichen Hand und der privaten Seite ein Vertrag, der den privaten Betrieb der öffentlichen Einrichtung bzw. deren Erstellung vorsieht. Aufgrund der Sicherheiten, die z. B. in Form der von der öffentlichen Seite gewährten Bürgschaften oder Garantien bestehen können, wird eine Finanzierung zwischen der privaten Seite und den Banken vereinbart.

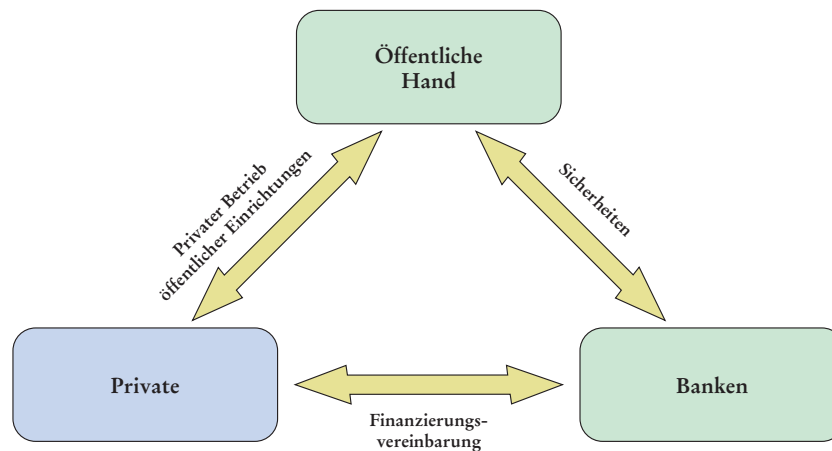
Es kommt hier zu einer Verbindung von Kapital und Know-how der Privatwirtschaft mit Verwaltungserfahrung und politischer Steuerung durch die öffentliche Hand. Beispielhafte Anwendungsfelder sind der Um- und Ausbau vorhandener Stadtzentren, die Stadterneuerung oder die Schaffung und der Ausbau von Transport- und Verkehrswegen, aber auch bei der Finanzierung und dem Bau von Fußballstadien ist ein Public-Private-Partnership möglich (siehe Kapitel 2).

Bei den geplanten oder in Bau befindlichen Stadien wird darauf hingewiesen, dass angesichts leerer öffentlicher Kassen eine private Finanzierung erfolgen sollte. Jedoch besteht auch heute noch, wie die folgenden Beispiele zeigen, eine starke Unterstützung durch Zuschüsse oder Bürgschaften von Seiten der öffentlichen Hand. So handelt es sich bei den innovativen Finanzierungsmodellen häufig um ein Public-Private-Partnership, bei dem beide Seiten ihre jeweils spezifischen Vorteile nutzen können. Für die Kommunen bzw. das Land ergeben sich neben positiven Wirkungen für die heimische Wirtschaft auch Werbe- und Imageeffekte (siehe Kapitel 3.3). Durch den Veranstaltungsbesuch können u. a. die Gastronomie und Hotellerie zusätzliche Einnahmen erzielen. Die privaten Investoren ermöglichen hingegen eine höhere Flexibilität bei der Finanzierung und der Organisation. Um auch für private Investoren ausreichend attraktiv zu sein, müssen neue Besitz- und Betreibermodelle entwickelt werden, die zum einen eine bessere Kontrolle des finanziellen Risikos zulassen und zum anderen die Voraussetzungen für eine optimale Vermarktung bieten.

### 5.3 Ein Finanzierungsmodell

Die gestiegenen Ansprüche der Besucher einerseits und andererseits das Problem der

Abb. 25: Public-Private-Partnership



Quelle: eigene Darstellung



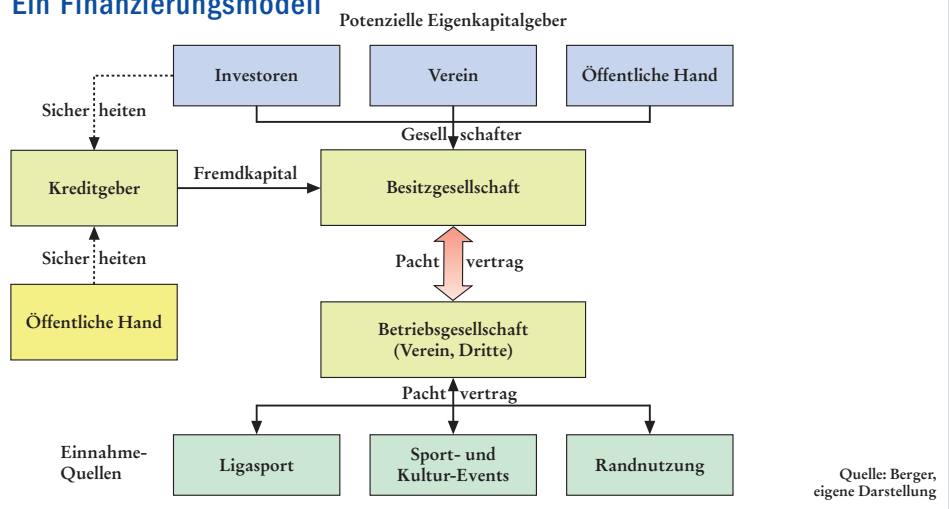
Finanzierbarkeit derartig aufwendiger Investitionen wie Stadien erfordern nicht nur vollständig neue konzeptionelle Ansätze, sondern auch neue Wege bei der Finanzierung der Stadien. Es gibt aber nicht das optimale Finanzierungsmodell, das für jedes Stadionprojekt angewendet werden kann. Aufgrund der besonderen Eigenschaften einzelner Stadionkonzeptionen sowie der unterschiedlichen Standort-Rahmenbedingungen sind Finanzierungsmodelle nicht einfach von einem auf einen anderen Standort zu übertragen. Insgesamt sind die Voraussetzungen und Bedingungen an den einzelnen Standorten zu unterschiedlich. Vielmehr zeichnen sich die Finanzierungen durch jeweils individuelle inhaltliche und organisatorische Formen aus und werden jeweils speziell für einen Standort entwickelt. Es lassen sich aber trotzdem bestimmte allgemeingültige Merkmale bei den Finanzierungsmodellen feststellen.

Da bei dem Besitz und dem Betrieb von Stadien unterschiedliche Interessen und Aufgaben bestehen können, ist es üblich geworden, für diese beiden Bereiche eigenständige Gesellschaften zu gründen. Die Aufgabe der Besitzgesellschaft ist die Planung, die Finanzierung und der Bau des Stadions, dabei haben die Investoren vor allem das Interesse, einen marktgerechten Return on Investment zu erzielen (siehe Kapitel 3.1 und 3.2). Die Betriebsgesellschaft ist für die Durchführung

eigener Veranstaltungen und die Akquisition fremder Veranstaltungen zuständig. Da sowohl Aufgaben als auch Interessen zwischen den Gesellschaften differieren, können sich auch unterschiedliche Parteien in diesen engagieren.

Die Stadionprojekte verlangen auf der einen Seite hohe Investitionssummen, die von der öffentlichen Hand nur schwer zu finanzieren sind. Auf der anderen Seite verlangt die Projektentwicklung, die Finanzierung sowie der Bau spezielle Kompetenzen, die häufig in den Kommunen nicht vorhanden sind. In der Konsequenz drängen private Akteure auf diesen Markt. Das folgende Modell zeigt eine derartige allgemeine Finanzierungsstruktur auf, die sich neben haftungsrechtlichen und steuerlichen Gründen aus ökonomischer Sicht anbietet. In diesem Modell wird von einem Betreiber- oder Kooperationsmodell ausgegangen. Hierbei engagieren sich die öffentliche Hand und private Investoren in einer gemeinsamen Gesellschaft. In dem in Abbildung 26 dargestellten Modell werden die verschiedenen Beteiligten bei der Finanzierung berücksichtigt, die ein wirtschaftliches Interesse an dem Stadion haben. Anhand von Beispielen aus der Fußball-Bundesliga werden im Folgenden die möglichen Beteiligten an der Besitz- und Betriebsgesellschaft aufgezeigt und auf deren potenziellen Beitrag bei der Stadionfinanzierung eingegangen.

Abb. 26: Ein Finanzierungsmodell



### Finanzierung des Eigenkapitals der Besitzgesellschaft

In dem Schaubild sind die verschiedenen Gesellschafter der Besitzgesellschaft dargestellt. Die ersten Ansprechpartner sind dabei die Vereine, die sich an der Gesellschaft finanziell beteiligen könnten. Aufgrund der bereits gegebenen hohen Verschuldung und aufgrund des nicht vorhandenen Vermögens scheiden die Vereine jedoch häufig als Investoren aus. Eine Ausnahme bilden die Ruhrpott-Vereine Borussia Dortmund und der FC Schalke 04. In Dortmund ist die KGaA nach ihrem Börsengang mit rund 75 v.H. an der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG beteiligt. Die Schalker sind Kommanditist der Besitzgesellschaft der Arena AufSchalke mit rund einem Drittel des Eigenkapitals.

Der zweite potenzielle Investor ist die Kommune, die heute zumeist Eigentümer der Stadien ist. Aufgrund der im Kapitel 3.3 aufgezeigten materiellen und immateriellen Vorteile von Freizeit- und Sporteinrichtungen erscheint eine Beteiligung der Kommunen an der Finanzierung von Stadien gerechtfertigt. Diese Finanzierungsform ist daher immer noch weit verbreitet. Die Kommune baut das Stadion und verpachtet dieses an den Verein. Dieses Vorgehen soll anhand der folgenden drei Beispiele aus Berlin, Köln und Stuttgart verdeutlicht werden, wo die öffentliche Hand allein oder an entscheidender Stelle an der Finanzierung der Stadien beteiligt ist. Die öffentlichen Eigentümer bzw. die Besitzgesellschaft insgesamt finanzieren die Stadionmodernisierung vor, wobei für die Refinanzierung verschiedene Formen gewählt worden sind. Die Pacht wird dabei durch die Veranstaltungen refinanziert, wobei gleichzeitig unterschiedliche Arten von Sicherheiten bestehen.

In Berlin wurde lange Zeit intensiv über eine private Beteiligung an der Finanzierung des Olympiastadions diskutiert, jedoch wurden letztlich die Kosten allein von der öffentlichen Hand getragen. Das Bauunternehmen Walter Bau AG hat gegen die Abgabe einer Festpreisgarantie den Auftrag für den Umbau des Olympiastadions erhalten. Der 473 Mio. DM teure Umbau wird vor allem

durch einen Zuschuss von 380 Mio. DM des Bundes getragen. Die weiteren Kosten werden durch ein Darlehn von einer Bank finanziert, das vom Land Berlin aufgenommen wurde. Der Schuldendienst für dieses Darlehn erfolgt durch die Einnahmen aus der Verpachtung des Stadions für Veranstaltungen. Für die Nutzung des Stadions in der 1. Liga zahlt Hertha BSC künftig jährlich 11 Mio. DM Pacht, die sich bei einem Abstieg jedoch deutlich verringern würden. Zusätzliche Einnahmen aus weiteren Sport- und Kultur-Veranstaltungen sind aufgrund der wenigen Events im Olympiastadion nur gering. Das Risiko für das Darlehn trägt also weiterhin das Land Berlin. Nach der Fertigstellung wird das Stadion durch Erbbaurecht an eine private Gesellschaft übergeben. Das Stadion wird zukünftig von einer Betriebsgesellschaft bewirtschaftet, deren Gesellschafter der Verein Hertha BSC und die Baufirma Walter Bau AG als gleichberechtigte Hauptgesellschaften und das Land Berlin als Minderheitsgesellschafter sind. Die Betriebsgesellschaft ist für den Betrieb und die Vermarktung des Stadions zuständig. Im Gegenzug für die finanzielle Beteiligung erhält die Betriebsgesellschaft das Recht zur Nutzung des Olympiastadions für einen Zeitraum von 13 bis 21 Jahren.

Einen anderen Weg ist der 1. FC Köln bei dem Neubau des Müngersdorfer Stadions gegangen. Das neue Stadion soll nach den Planungen der Stadt maximal 180 Mio. DM kosten und wird im Auftrag der Stadt von der im städtischen Besitz befindenden Kölner Sportstätten GmbH finanziert. Die ursprüngliche Planung der Stadt, das Stadion in Vereinsbesitz und dafür einen Zuschuss für den Bau des Stadions zu geben, musste aufgegeben werden. Diese Finanzierungsart stellt eine unzulässige Subventionierung dar und verstieß damit gegen EU-Recht. Somit befindet sich auch das neue Stadion weiterhin im kommunalen Eigentum, da die städtische Gesellschaft Sportstätten-GmbH die Besitzgesellschaft des neuen Stadions sein wird.

Ab dem Jahr 2004 sollen die Heimspiele des 1. FC Köln in dem neuen Stadion ausgetragen werden. Dafür wird eine Pacht in Höhe von jährlich 10 Mio. DM fällig, während derzeit nur rund 1 Mio. DM gezahlt wird. Um die

Zahlung der Pacht zu gewährleisten, wurde ein Vermarktungsvertrag über einen Zeitraum von 10 Jahren mit der amerikanischen Agentur International Management Group (IMG) abgeschlossen. Für die Zahlung von mindestens 100 Mio. DM für über 10 Jahre erhält die Agentur die vollständigen Vermarktungsrechte des Stadions. Dies beinhaltet neben den Vermarktungsrechten für die Bandenwerbung, den VIP-Bereich und sonstige werbeträchtige Bereiche und ab dem Jahr 2005 auch die Fernsehrechte. Der sich nach Abzug aller Kosten einschließlich der 10 Mio. DM Pacht ergebende eventuelle Reingewinn wird zwischen dem Verein und dem Vermarkter aufgeteilt. Die Einnahmen aus der Rechtevermarktung verbleiben also nicht allein bei dem Verein, sondern sowohl die Stadt, die das neue Stadion baut, als auch der Vermarkter erhalten einen Teil dieser Einnahmen.

Die Modernisierung des Gottlieb-Daimler-Stadions in Stuttgart wurde von der Stadt vorfinanziert, jedoch wurde hier eine dritte Form von Sicherheiten für die Refinanzierung gewählt. Durch das öffentliche Engagement der Kreditgewährung wurde der Umbau vorfinanziert. Die langfristig erwarteten Einnahmen des Hauptnutzers des Stadions werden für den Schuldendienst genutzt. Im Rahmen des Umbaus wurden 42 Logen und 1300 Business-Seats geschaffen und die Einnahmen aus der Vermietung des VIP-Bereiches durch den VfB Stuttgart erhält die Stadt. Die Logen werden zu einem Betrag von bis zu 185 000 DM vermietet und die Business-Seats kosten bis zu 7000 DM pro Spielzeit. Geplant ist, dass die Stadt aus der Vermietung für die nächsten 23 Jahre jeweils gut 5 Mio. DM für den Schuldendienst erhält. Da die Vermietung des VIP-Bereiches sehr stark vom sportlichen Erfolg des Vereins abhängt und die Vereinbarungen mit den Mietern nur für die 1. Liga gelten, wurde eine flexible Regelung für die Erbringung des Schuldendienstes vereinbart. Falls die Einnahmen nicht erreicht werden, verringert sich der jährliche Abzahlungsbetrag und die Laufzeit verlängert sich. Auch in diesem Fall ist die Stadt die Eigentümerin des Stadions und trägt letztlich das Risiko bei der Finanzierung.

Eine weitere Finanzierungsform ist die Beteiligung von privaten Investoren mit Eigen-

kapital an der Besitzgesellschaft. Auch wenn sehr viel über diese Alternative geschrieben und diskutiert wird, sind nur in wenigen Fällen private Investoren derart an der Finanzierung eines Stadions beteiligt. Ausnahmen in dieser Hinsicht bilden die Vereine in Leverkusen und Wolfsburg. Nach dem Beschluss des DFB, auch Kapitalgesellschaften zum Spielbetrieb der Bundesliga zuzulassen, wurden bei diesen zwei Vereinen Ausnahmen hinsichtlich der Mehrheitsverhältnisse gemacht. Grundsätzlich hat der Verein die Mehrheit an der Kapitalgesellschaft zu halten, im Fall Leverkusen ist der Verein eine hundertprozentige Tochter der Bayer AG und in Wolfsburg ist die Volkswagen AG zu 90 v.H. an der VfL Wolfsburg GmbH beteiligt. Dieses sehr starke Engagement der Sponsoren zeigt sich auch bei den Besitzverhältnissen der dortigen Stadien. Die BayArena befindet sich vollständig im Besitz des Konzerns Bayer AG und das geplante Stadion in Wolfsburg wird jeweils zur Hälfte vom Verein und der Volkswagen AG finanziert.

Weitere Beispiele der Einbindung privater Investoren mit Eigenkapital in die Finanzierung von Stadien finden sich in Leipzig sowie bei der Arena AufSchalke. In Leipzig ist die Vermarktungsgesellschaft Sportwelt AG in beiden Vereinen vor Ort engagiert. Die Emka Immobilienbeteiligungsgesellschaft, auch eine Tochter der Kinowelt AG, hat sich mit rund 50 Mio. DM direkt am Stadionbau beteiligt. Der Rest des Eigenkapitals wird von der Bundesregierung (100 Mio. DM) und der Stadt Leipzig (50 Mio. DM) bereitgestellt.

Die differenzierteste und auch komplexeste Form der Stadionfinanzierung beim Eigenkapital wurde bei der Arena AufSchalke vom FC Schalke 04 vorgenommen. An der Besitzgesellschaft des Stadions der „FC Schalke 04-Stadion-Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. Immobilienverwaltungs-KG“ ist der Verein selbst über eine hundertprozentige Tochtergesellschaft (FC Schalke 04-Stadion-Beteiligungsgesellschaft mbH) mit fast einem Drittel des Eigenkapitals von insgesamt 66 Mio. DM beteiligt. Auch wenn von Seiten des Vereins immer wieder betont wird, dass das Stadion das erste, rein privatwirtschaftlich finanzierte Stadion ist, engagiert sich die

öffentliche Hand doch in vielfältiger Form an der Finanzierung. So ist die im städtischen Eigentum befindliche „Gesellschaft für Energie und Wirtschaft“ mit rund 15 v.H. am Eigenkapital beteiligt. Neben dem Eigenkapitaleinsatz besteht weiterhin eine stille Beteiligung der Stadt Gelsenkirchen in Höhe von rund 10 Mio. DM.

Das Besondere an der Finanzierung zeigt sich durch die differenzierte Beteiligung von weiteren Investoren, mit denen der Verein FC Schalke 04 eine Vielzahl von Kooperationen eingegangen ist. Neben bisher im Verein engagierten Personen (Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates) sind zwei Vermarktungsagenturen mit Eigenkapital bei der Finanzierung beteiligt. Die für die Vermarktung von Ticketing, Catering und den frei vermarktbareren TV-Bereich zuständige Internationale Sportrechte-Verwertungs GmbH (ISPR) stellt 10 Mio. DM Eigenkapital. Die Deutsche Städte-Medien GmbH, die über die werblichen Rechte der Vermarktung der Heimspiele im Stadion verfügt, übernimmt einen Anteil von über 20 v.H. des Eigenkapitals. Die Baugesellschaften der Arena, die vom Bau durch Umsatzzuwächse und Gewinne von dem Stadion profitieren, beteiligen sich ebenfalls an der Finanzierung. So hat die Baufirma HBM einen Zuschuss gegeben, die auch mit den umfangreichen Werbeleistungen begründet werden. Die Baugesellschaft Walter Hellmich GmbH & Co. KG ist gleichfalls am Bau der Arena und durch Eigenkapital an der Finanzierung beteiligt.

Diese differenzierte Form der Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen an der Besitzgesellschaft ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. So verlangt diese Finanzierungsform durch die Einbindung vieler Beteiligter eine entsprechend lange Vorbereitungsphase. Potenzielle Eigenkapitalgeber sind anzusprechen und von den Vorteilen einer Investition in ein Stadion zu überzeugen. Während vorher die Nutzer des Stadions nur für eine Leistung im Nachhinein bezahlen mussten, sollen sie sich nun im Voraus an der Finanzierung beteiligen. Da hiermit in vielen Bereichen vom FC Schalke 04 Neuland betreten wurde, war viel Überzeugungsarbeit zu leisten und dies erforderte einen längeren Zeitraum von

einigen Jahren. Durch die Vielzahl der Beteiligten wurde die Finanzierung sehr komplex, jedoch konnten dadurch beide Seiten Vorteile verzeichnen. So erwarten die Investoren einen wirtschaftlichen Vorteil von ihrem Engagement. Der Verein selbst hat sich nicht in die Abhängigkeit allein von einem Investor begeben, sondern ist relativ selbständig und unabhängig geblieben.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass insgesamt ein geringes Engagement privater Investoren bei einer Beteiligung an der Besitzgesellschaft besteht. Dieses ist auf die hohen Unsicherheiten bei den Einnahmepotenzialen zurückzuführen. Gerade die geringe Planungssicherheit aufgrund der befürchteten ungenügenden Auslastung des Stadions erschweren die Umsetzung privatwirtschaftlicher Finanzierungen erheblich. Während die Kosten relativ sicher einzuschätzen sind, überwiegen bei den Einnahmepotenzialen die Unsicherheiten und Risiken. Dies stellt ein großes Hemmnis für eine private Beteiligung am Eigenkapital der Besitzgesellschaft von Stadions dar.

#### **Finanzierung des Fremdkapitals der Besitzgesellschaft**

Die Finanzierung der Kosten des Stadions allein durch Eigenkapital wird gewöhnlich nicht ausreichen, so dass weiteres Kapital in Form von Fremdkapital benötigt wird. Als Kreditgeber kommen dabei verschiedene Institutionen in Frage. Die eher anonymen Finanzierungslösungen wie z.B. über geschlossene Immobilienfonds sind bisher nicht durchgeführt worden. Dieses ist darauf zurückzuführen, dass die Stadionfinanzierungen aufgrund der hohen Unsicherheit bei den Einnahmen eine zu geringe Renditeperspektive bieten. Darüber hinaus ist nach den steuerlichen Änderungen der Rahmenbedingungen diese Alternative für die Investoren nicht mehr interessant. Bei den bisherigen Stadionfinanzierungen der Fußball-Bundesliga kam das Fremdkapital daher entweder von Kreditinstituten oder von Investoren.

Falls sich Banken an einem Stadionprojekt durch die Stellung von Fremdkapital betei-

ligen, so verlangen sie zumeist eine Absicherung ihrer Kredite. Für die Stellung der Sicherheiten kommen wiederum verschiedene Beteiligte in Frage. Für die entsprechenden Sicherheiten ist bei den Kreditinstituten in erster Linie die öffentliche Hand gefragt. Dieses ist darauf zurückzuführen, dass die Gebietskörperschaften aufgrund ihrer hoheitlichen Absicherung über eine hohe Bonität verfügen. Wie auch bei anderen Stadien in NRW hat sich das Land Nordrhein-Westfalen auch bei der Arena Auf-Schalke engagiert. Das Land hat für einen Kredit von 225 Mio. DM, den ein Bankenkonsortium unter der Führung der Hamburger Landesbank stellt, eine 80prozentige Ausfallbürgschaft übernommen.

Weiterhin können die Sicherheiten für das Fremdkapital aber auch von Investoren gestellt werden, was eine andere Möglichkeit der Einbindung eines Investors in die Finanzierung bedeutet. Dabei sind jedoch zwei Einschränkungen zu beachten. Zum einen kommt aufgrund des hohen wirtschaftlichen Interesses, das die Investoren an dem jeweiligen Stadion haben müssen, nur ein kleiner Kreis von Unternehmen in Frage. Die Investoren müssen ein langfristiges Interesse am Bestehen des Vereines oder des Stadions haben. Zum anderen ist entscheidend, dass sie über eine entsprechende Bonität bei den Kreditinstituten verfügen. Die Kreditwürdigkeit des Bürgen beeinflusst ebenfalls die Höhe der Kredite und der Zinsen. Bei den verschiedenen derzeitigen Projekten in der Fußball-Bundesliga sind einerseits unterschiedliche Investoren beteiligt sowie andererseits bestehen unterschiedliche Sicherheiten. Dieses soll an den folgenden Beispielen aus Hamburg, Frankfurt und Gelsenkirchen verdeutlicht werden.

Als Investor ist die Ufa Sports GmbH auf vielfältige Weise mit dem Hamburger SV verbunden. Die Ufa Sports GmbH hat für einen Komplettvermarktungsvertrag nicht nur zunächst ein zinsloses Darlehn in Höhe von 25 Mio. DM dem Verein gegeben, sondern auch gegen einen weiteren Zuschuss von 15 Mio. DM eine Beteiligung an den Einnahmen aus den TV-Rechten der Champions League erhalten. Für die Vermarktung dieser Rechte erhält die Ufa eine Provision in Höhe

von 15 bis 25 v.H. der Bruttoerträge. Darüber hinaus hat sich die Ufa Sports GmbH bei der Finanzierung des Umbaus des Volksparkstadions engagiert. Zum einen ist sie mit einem Prozent an der Besitzgesellschaft des Stadions „HSV Vermögensverwaltungs GmbH“ und mit einem Anteil von 20 v. H. an der Betriebsgesellschaft beteiligt. Zum anderen hat sie eine direkte Bürgschaft gegenüber den finanzierenden Banken gegeben, dass der Schuldendienst zukünftig rechtzeitig erfolgen wird. Nach Berichten soll der Verein jährlich rund 13 Mio. DM für das Darlehn zahlen.

Eine indirekte Form der Sicherheitenstellung ist bei dem Neubau des Waldstadions in Frankfurt beabsichtigt. Die zukünftigen Zahlungen des Investors Octagon werden dazu verwendet, um den Schuldendienst zu zahlen. Zusammen mit dem Verein Eintracht Frankfurt hat Octagon die „Eintracht Frankfurt AG“ gegründet, an der der Vermarkter sich für knapp 50 Mio. DM mit 49,9 v.H. beteiligt hat. Die Mehrheit der Beteiligung verbleibt aufgrund der Bestimmungen des DFB bei dem Verein. Die vom Verein eingenommenen Gelder wurden hauptsächlich zur Bewältigung von Altlasten und zur Deckung von Schulden verwandt. Zum Zeitpunkt des Abstiegs in die 2. Liga waren nach Zeitungsberichten von der Investitionssumme jedoch nur noch rund 10 Mio. DM verfügbar. Bei der Finanzierung des neuen Waldstadions sieht das Engagement von Octagon wie folgt aus. Das neue Stadion soll laut den Planungen der Stadt Frankfurt rund 240 Mio. DM kosten, die weit überwiegend durch Zuschüsse des Landes und der Stadt finanziert werden. Den verbleibenden Betrag in Höhe von rund 75 Mio. DM wird die Stadt Frankfurt über einen Kredit finanzieren. Die zukünftigen Kosten des Kredites sollen vollständig über die Entgelte finanziert werden, die Octagon zukünftig für die Nutzung des Stadions an die Stadt zahlt. Somit trägt der Vermarkter das Risiko eines Einnahmeverlustes. Die jährliche Pachtzahlung soll rund 10 Mio. DM plus der jährlichen Wartungskosten betragen, wobei davon ausgegangen wird, dass neben der Frankfurter Eintracht auch der Fußballverein Galaxy in dem neuen Stadion spielt.

Die differenzierteste Form der Finanzierung eines Stadions mit Hilfe von Sicherheiten ist wiederum bei der Arena AufSchalke vorzufinden. Neben der Bürgschaft des Landes NRW für den Bankkredit hat hier ein Sponsor eine weitere Bürgschaft für einen Teil der Einnahmen übernommen. Bei der Finanzierung des Schuldendienstes in Höhe von 28 Mio. DM ist geplant, dass rund 7 Mio. DM jährlich durch die Einnahmen aus weiteren Sport- und Kultur-Veranstaltungen neben den Heimspielen des FC Schalke 04 erwirtschaftet werden. Nach Berichten soll der frühere Hauptsponsor und eigentliche „Stadionnamensgeber“ Veltins eine Bürgschaft in Höhe dieser Einnahmen gegeben haben, so dass dieser Teil des Schuldendienstes sichergestellt wäre.

Potenzielle Bürgen für das Fremdkapital sind darüber hinaus alle weiteren Interessengruppen, die ein finanzielles Interesse an dem Stadion haben. Die Sicherheiten können von Unternehmen kommen, die durch den Bau oder den Betrieb eines Stadions ihr Geld verdienen. Dieses wären zum einen die Bauunternehmen oder Ausrüster und zum anderen die Unternehmen wie Sponsoren, Energielieferanten oder Caterer, die durch den laufenden Betrieb ihre Geschäfte betreiben können. Entscheidend für ein derartiges Engagement ist neben der Bereitschaft besonders die Bonität dieser Firmen.

Von der Kreditwürdigkeit her weniger geeignet sind weitgehend die Vereine selbst und vermutlich auch die regionalen Veranstalter der weiteren Sport- und Kultur-Events. Aufgrund der hohen Unsicherheiten bei den Einnahmen kommen diese weniger als Bürgen in Frage. Bei den Veranstaltern verfügen eigentlich nur die drei großen Veranstalter in Deutschland Deutsche Entertainment AG, CTS Eventim AG und die seit kurzem hier engagierte Firma SFX über eine ausreichende Kapitalkraft für derartige Sicherheiten. Zwar sind die Veranstalter für ihre Events an geeigneten Veranstaltungsstätten interessiert, jedoch finden die Tourneen der Künstler üblicherweise an mehreren Orten in Deutschland statt. Daher würde sich die Beteiligung eines nationalen Veranstalters an nur einem einzelnen Stadion nur in Ausnahmefällen rechnen.

Wie oben angesprochen kann das Fremdkapital auch von den weiteren Investoren stammen. Investoren werden jedoch nur zu einem Engagement als Kreditgeber bereit sein, wenn sie ein besonderes wirtschaftliches Interesse haben. Dies kann sowohl den Bau als auch den Betrieb des Stadion betreffen wie die folgenden Beispiele aus Gelsenkirchen und Wolfsburg zeigen. Bei der Arena AufSchalke ist die holländische Baugesellschaft HBM mit einem Darlehn von 25 Mio. DM engagiert. Dafür ist der Baukonzern zum Generalübernehmer des Stadionbaus geworden. HBM verfolgt mit seinem Engagement nicht nur direkte kommerzielle Ziele, sondern sieht in dem Projekt auch ein Prestigeobjekt, das der Baugesellschaft bei einem erfolgreichem Verlauf auch weitere Aufträge in Deutschland bringen kann. In Wolfsburg beteiligt sich die Volkswagen AG mit rund 50 Mio. DM Fremdkapital an der Finanzierung des neuen Stadions. Die VW AG ist seit einigen Jahren der Hauptsponsor des Vereins und ist seit Anfang 2000 zusammen mit dem Verein an der Kapitalgesellschaft VfL Wolfsburg GmbH beteiligt. Darüber hinaus plant die Volkswagen AG durch langfristige Investitionen die Stadt Wolfsburg von einer auto-produktionsabhängigen Stadt zu einem Freizeitcenter umzubauen. Dazu gehört neben der schon existierenden Autostadt auch die Projekte Arena und Stadion. Vor diesem Hintergrund ist der finanzielle Beitrag zu dem Stadion als eine langfristige Investition anzusehen.

Die Beteiligung eines Investors mit Fremdkapital an der Stadionfinanzierung ist aber insgesamt noch ein ungewöhnlicher Vorgang. Im Vergleich zur Beteiligung mit Eigenkapital sind hier die Chancen der Gewinnerzielung geringer, da im Voraus ein Zins vereinbart wird. Gleichzeitig sind aber auch die Risiken geringer, da nicht die volle Haftung wie von einem Gesellschafter übernommen wird. Eine notwendige Voraussetzung für eine derartige Beteiligung ist neben der starken Interessenslage weiterhin eine ausreichende Finanzkraft des Investors. Von daher ist der Kreis der potentiellen Beteiligten auch nur relativ klein. Bei den bisherigen Stadionprojekten in der Bundesliga ist daher die Übernahme einer Garantie häufiger anzutreffen als die Beteiligung eines Investors mit Fremdkapital.

## Die Aufgaben der Betriebsgesellschaft

Die Betriebsgesellschaft ist ein Dienstleistungsunternehmen, das zwischen der Besitzgesellschaft und den potenziellen Mietern angesiedelt ist. Sie zahlt eine Pacht an die Besitzgesellschaft für die Überlassung des Stadions. Über die Höhe der Pacht können verschiedene Vorstellungen zwischen den beteiligten Gesellschaften bestehen. Die Besitzgesellschaft erwartet eine Pacht, die sowohl die Fremdkapital- und Verwaltungskosten als auch zu einer ausreichenden Rendite für die Eigenkapitalgeber führt. Die Betriebsgesellschaft wird nur bereit sein, den maximal erwirtschafteten Überschuss an die Besitzgesellschaft zu zahlen. Diese Problematik tritt dann nicht auf, wenn die Gesellschafter in den beiden Gesellschaften übereinstimmen.

Weiterhin besteht eine Aufgabe der Betriebsgesellschaft darin, das Stadion und deren Anlagen zu verwalten, um die Voraussetzungen für die Veranstaltungen zu schaffen. Sie dient als Ansprechpartner für die potenziellen Veranstalter und versucht, ausreichend Veranstaltungen für das Stadion zu akquirieren. Ihre Einnahmen erhält die Betriebsgesellschaft durch die Pachtverträge mit den Nutzern des Stadions. Die Nutzer können die Sportvereine, die Veranstalter von Kultur-Events und die Mieter in den Randnutzungen sein. Sie übernimmt die Verhandlungen mit den Veranstaltern über die Pachtbedingungen einschließlich der Nebenkosten. Eine weitere wichtige Aufgabe der Betriebsgesellschaft kann in der Vermarktung des Stadions bestehen. Die Betriebsgesellschaft kann die Aufgabe haben, sowohl den VIP-Bereich des Stadions zu vermieten als auch die Sponsoren zu finden, die in dem Stadion ihre Werbung durchführen wollen. Darüber hinaus kann sie ebenso dafür zuständig sein, die Verträge mit den Lieferanten z.B. für Energie abzuschließen. Je nach Absprache mit den Veranstaltern kann sich ihr Aufgabengebiet auf die Vermarktung aller stadiongeborener Rechte ausdehnen.

Die Gesellschaftsstruktur einer Betriebsgesellschaft ist nicht zwingend vorgegeben. So kann eine einzige Betriebsgesellschaft für alle potenziellen Nutzungen des Stadions zustän-

dig sein. Es ist aber auch möglich, dass jeweils eine Betriebsgesellschaft für den Ligasport, für die weiteren Sport- und Kultur-Events sowie für die Randnutzungen verantwortlich ist. In diesem Fall wäre es sinnvoll, wenn der Verein die Rolle der Betriebsgesellschaft für den Ligasport übernimmt. Auch bezüglich der beteiligten Gesellschafter bei der Betriebsgesellschaft gibt es keine festen Strukturen. Angemessen wäre die Einbindung der Gesellschafter der Besitzgesellschaft in die Betriebsgesellschaft. Falls die Investoren beteiligt sind, werden ihre Interessen auch in diesem Bereich gewährleistet. Darüber hinaus werden auch Konflikte zwischen den verschiedenen Gesellschaften vermieden, so dass aus diesen Gründen eine Identität von Betreibern und Besitzern sinnvoll erscheint. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die Veranstalter mit in die Betriebsgesellschaft einzubinden. Sie erhalten so eine Mitsprache bei Gestaltung des Stadions als Veranstaltungstätte. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Anforderungen bei Veranstaltungen wie Fußball-Heimspielen oder Musikkonzerten kann dieses erforderlich sein. Aus Sicht der Veranstalter weist eine derartige Beteiligung gleichfalls Vorteile auf. Der Veranstalter hat den Zugriff auf eine moderne Veranstaltungstätte und kann sich so exklusive Vermarktungsrechte sichern. Während eine Beteiligung von Veranstaltern an der Besitzgesellschaft als nicht optimal erscheint, sieht die Situation hier anders aus. Durch die Beteiligung eines Veranstalters soll kein Beitrag zu der Finanzierung des Stadions erfolgen, sondern die Veranstalter sollen für eine bessere Auslastung des Stadions sorgen.

Eine zwingende Voraussetzung ergibt sich für das Management des Stadions, falls dieses für die Durchführung teilweise eigener Sport- und Kultur-Veranstaltungen zuständig sein soll. In diesem Fall ist ein erfahrenes Management notwendig. Wie im Kapitel 4.2 gezeigt ist die Anzahl der Veranstaltungen in diesem Bereich begrenzt und gleichzeitig besteht eine starke Konkurrenz zwischen den verschiedenen Veranstaltungsstätten. Für ein Stadion besteht die Konkurrenz aus den Stadion in der Region sowie in eingeschränktem Maße auch aus den großen Veranstaltungshallen bzw. Arenen. In beiden Bereichen werden derzeit umfangreiche An-

streuungen übernommen, die alten Veranstaltungsstätten zu modernen, multifunktionalen Arenen auszubauen. Aus diesem Grund wird die Konkurrenz in der Zukunft noch weiter zunehmen, so dass ein erfahrenes Management notwendig ist, um die benötigten Veranstaltungen für das eigene Stadion zu gewinnen.

Eine alternative Möglichkeit bietet sich an, wenn die Betriebsgesellschaft nicht oder nur in einem geringen Ausmaß für die Vermarktung des Stadions und die Durchführung eigener Veranstaltungen zuständig sein soll. In diesem Fall könnte es sich anbieten, diese Aufgaben einem Unternehmen aus dem Bereich des Facility Managements zu übertragen. Dieses Unternehmen ist für die Organisation und die Instandhaltung des Stadions verantwortlich. Dabei können die Aufgaben soweit wie möglich outgesourct werden, um die Betriebsgesellschaft mit möglichst wenig Aufgaben zu belasten.

Das hier vorgestellte Modell hat nicht den Anspruch allgemeingültig zu sein, da es eine einzige optimale Konzeption nicht geben kann. Zum einen sind die veränderten Rahmenbedingungen bei den Finanzierungskonzepten zu berücksichtigen. Zum anderen zeigt sich dieses auch daran, dass es bei den bisherigen Modernisierungen der Bundes-

ligastadien unterschiedliche Finanzierungsstrukturen gibt. Vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel und einer zunehmenden Kommerzialisierung erscheint es sinnvoll, nach innovativen Lösungen zu suchen. Eine potenzielle und außerdem ökonomisch effiziente Lösung besteht darin, die Interessengruppen zu Investoren zu machen, die ein wirtschaftliches Interesse an dem Stadion haben.

Anhand des in dieser Studie entwickelten Finanzierungsmodells ist es nun möglich, auf den jeweiligen Standort bezogene konkrete Konzepte abzuleiten. Für die verschiedenen Stadionkonzepte sind jeweils individuelle Lösungen gefragt. Aufbauend auf den bestehenden Kostenstrukturen ebenso wie den Einnahmepotenzialen vor Ort lassen sich Konzepte über die Finanzierungsstrukturen des Stadionbaus entwickeln. Falls die Finanzierung nicht allein durch einen einzigen Sponsor erfolgt, kommt eine Konzeption in Frage, die den vorgestellten Überlegungen entspricht. Danach sollen diejenigen zu Investoren bei dem Stadionprojekt werden, die ein wirtschaftliches Interesse an dem Bau und Betrieb des Stadions haben. Eine diesem Modell entsprechend entwickelte Konzeption kann weiterhin dazu beitragen, den wirtschaftlichen Erfolg zu einem kalkulierbaren Ereignis werden zu lassen.



## Literaturverzeichnis

- Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.):* Freizeit in Deutschland 1998, Erkrath 1998
- Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.):* Freizeit in Deutschland Freizeittrends 2000plus, Erkrath 1999
- Dietl, H., Pauli, M.:* Wirtschaftliche Auswirkungen öffentlich finanzierter Stadionprojekte, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn, N. F. Nr. 61, Paderborn 1999
- Empacher, S.:* Die Vermarktung der Fußball-Bundesliga, Pforzheim 2000
- FC Schalke 04 – verschiedene Geschäftsberichte
- Hamann, G.:* Für moderne Fußballstadien fehlen Finanzierungsmodelle, in: Financial Times Deutschland, S. 8 vom 07.07.2000
- Handelsblatt-Serie „Finanzcheck – wenn Fußballvereine zu Unternehmen werden“ verschiedene Ausgaben 2001
- Neumann, M. U.:* Arenen – Projekte, Standortwahl, wirtschaftliche und planerische Aspekte kommerzieller Großveranstaltungshallen, in: *G. Hennings, S. Müller (Hrsg.):* Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmunder Beiträge zur Raumplanung, Dortmund 1998
- Pauli, M.:* Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball, Paderborn 2001
- Roland Berger & Partner:* Fußballstadien in Deutschland - Situation, Trends und Herausforderungen, (unveröffentlicht), München 1998
- Ufa Sport GmbH:* European Football, Ufa-Fußball-Studie, Hamburg 2000
- Ufa Sport GmbH:* Hospitality in Fußballstadien, Business-Seats und VIP-Logen in der Bundesliga, Hamburg 2000
- Vornholz, G.:* Die Arena – Veranstaltungshalle ohne ausreichende ökonomische Perspektiven? in: Der Langfristige Kredit – Zeitschrift für Finanzierung, Kapitalanlage und Immobilienwesen, Frankfurt, 2000, 51. Jg., Heft 14, S. 13–19
- Vornholz, G.:* Arenen – Neue Veranstaltungshallen für Deutschland, in: Amusement Technologie & Management, 30. Jg., Heft 122, S. 38–41, Paderborn 2000
- WGZ-Bank, Deloitte & Touche:* FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, Düsseldorf 2001

### Internet

- [www.express.de](http://www.express.de)  
Online-Ausgabe des Kölner Express,  
verschiedene Ausgaben
- [www.kicker.de](http://www.kicker.de)  
Online-Ausgabe des Kicker Sportmagazin,  
verschiedene Ausgaben
- [www.sport1.de](http://www.sport1.de)
- [www.stadionwelt.de](http://www.stadionwelt.de)



Fußballstadien in Deutschland 2000 / 2001



Vereine und Stadien der Bundesliga der Saison 2000 / 2001

Stadt	Stadion	Eigentümer	Baumaßnahme (teilweise geplant)	Kapazität (teilweise geplant)	Kosten in Mio DM	davon Eigenkapital in Mio. DM	Eigenkapitalgeber	VIP-Bere...
Gelsenkirchen	Arena AufSchalke	privat Konsortium	Neubau eines multifunktionalen Fußballstadions	51–62 000	358	66	Verein, DSM, ISPR, Gesellschaft für Energie und Wirtschaft etc.	72 Logen 1 400 Seats
München	Olympiastadion	Stadt	Neubau oder Komplettumbau	k. A.	–	–	–	Opel Lou 300 Seats
Dortmund	Westfalenstadion	privat Erbbaurecht der Westfalenstadion D. GmbH	Modernisierung und Erweiterung	68 584	90	–	–	1 700 Log plätze
Leverkusen	BayArena	privat Bayer AG	Umbau abgeschlossen	22 500	–	–	–	Logen für 260 Plätze 154 Seats
Berlin	Olympiastadion	privat durch Erbbaurecht von Stadt übereignet	Komplettumbau	76 065	473	380	Bund	113 Logen (= 4 800 Pl)
Freiburg	Dreisamstadion	Stadt	–	25 000	–	–	–	VIP-Bere (Sitze au Haupttri
Bremen	Weserstadion	Stadt Bremer Sport und Freizeit GmbH	Modernisierung und Erweiterung	53 800	55	25	Stadt	37 Logen Großrau mit 700 S
Kaiserslautern	Fritz-Walter-Stadion	Verein	Modernisierung und Erweiterung	48 000	95	95	Land, Stadt und Verein	12 Logen 530 Seats
Wolfsburg	VFL-Stadion	gemischt Stadt, Volkswagen AG	Neubau eines reinen Fußballstadions	30 000	100	50	Zuschuß Stadt	28 Logen 1 200 Sea
Köln	Müngersdorfer Stadion	Stadt Kölner Sportstätten GmbH	Neubau eines reinen Fußballstadions	45–50 000	180	180	Stadt Kölner Sportstätten GmbH	50 Logen (= 500 Pl 1 500 Sea
TSV 1860 München	Olympiastadion	Stadt	Neubau oder Komplettumbau	k. A.	–	–	–	VIP-Bere
Rostock	Ostseestadion	Stadt Ostseestadion GmbH & Co. KG	Umbau in reines Fußballstadion	25–30 000	55	15	Zuschuß Land und Stadt	26 Logen 1 200 Sea
Hamburg	Volksparkstadion	privat HSV und Ufa Sports	Neubau eines reinen Fußballstadions	55 000	190	21	Zuschuss Stadt	50 Logen 1 460 Sea
Cottbus	Stadion der Freundschaft	Stadt	Modernisierung und Erweiterung	22 000	27	27	21: EU-Mittel 6: Verein und Stadt	k. A.
Stuttgart	Gottlieb-Daimler-Stadion	Stadt	Modernisierung und Erweiterung	60 000 zunächst: 50 500	150	150	Stadt	42 Logen 1 300 Sea
Unterhaching	Sportpark Unterhaching	Stadt	–	15 000	–	–	–	VIP-Hau
Frankfurt	Waldstadion	Stadt	Neubau eines reinen Fußballstadions	52–59 200	240	165	125: Zuschuss Stadt 40: Land	80–120 L 2 000 Sea
Bochum	Ruhrstadion	Stadt	Modernisierung	32 645	–	–	–	k. A.
Summe					2013 plus München			

<i>Bereich</i>	<i>Preis VIP-Bereich</i>	<i>Investoren- Rechtevermarkter</i>	<i>Randnutzung</i>	<i>Umsatz in Mio. DM Saison 99/00</i>	<i>Gewinn in Mio. DM</i>	<i>Verbind- lichkeiten in Mio. DM</i>	<i>Gebälter in Mio. DM</i>
ts	Loge: 93–144 000 Seat: 7–9 000	DSM als Agentur ISPR (dezentrale Fernsehrechte) Sponsorbereich in Eigenregie	Security, Ticketing, Catering im Parkstadion Entertainment Center geplant	70	3	80	37
unge	k. A. Seat: 5 500	–	derzeit: Olympiastadion im Olympiapark	283	18	0	158
gen-	k. A.	Ufa Sports GmbH ist Totalvermarkter Merchandising in Eigenregie	Veranstaltungsräume, Gastronomie	184	–2	73	70
r e	Loge: < 130 000 Seat: 6 000	ISPR und Ufa (dezentrale Fernsehrechte) Ufa (Bandenwerbung ohne Südtribüne) Sponsorbereich in Eigenregie	Hotel, Schnellrestaurant, Klubverwaltung, Reisebüro, Restaurant, Kongresszentrum	154	Verluste seit 1997	0	70
n plätze)	Loge: 70–120 000	Ufa Sports GmbH ist Totalvermarkter	Geschäftsstelle, Fanartikel-Shop, Restaurant, Fitness- und Reha- zentrum, Tiefgarage	107	3	44	53
ich der büne)	k. A.	keine	Geschäftsstelle, Gaststätte, Solardach	39	1	0	23
mloge seats	Loge: 35–55 000 Seat: 1 850–2 850	ISPR (TV-Rechte und Sponsoring)	Geschäftsstelle, Büroetage Ladenseite, Internat, Gastronomie und Fan-Shop	68	0	0	35
	Loge: 70–90 000 3 300–7 000	SportA (TV-Rechte und Uefa-Cup-Spiele) CWL [Bandenwerbung (bis 6/2001)] ab 7/2001: Dt. Vermögensberatung exklusiver Partner	Fernsehstudio, Gastronomie, Sport- und Freizeitpark (geplant)	87	3	40	40
ts	k. A.	Ufa Sports (TV- und Internetrechte) DSM (Bandenwerbung) ab 2001: IMG (Bandenwerbung und Stadionvermarktung)	Geschäftsstelle	55	0	0	30
ätze) ts	Loge: < 180 000	TV- und Trikotwerberechte bis 2005: SportA, dann IMG IMG (andere Rechte)	Geschäftsstelle, Fan-Shop, Museum, Fitness- und Wellness- bereich, Gastronomie	32	0	3	19
ich	k. A.	keine	derzeit: Olympiastadion im Olympiapark	55	2	0	41
ts	Loge: < 129 000 Seat: > 5 900	DSM (Bandenwerbung und VIP-Bereich)	Umlaufpromenade mit Gastronomie, Catering	52	1	41	35
ts	Loge: 109–279 000 Seat: 5 900	Ufa Sports GmbH ist Totalvermarkter	Gastronomie	150	–25	130	51
	–	keine	k. A.	16	–2	6	11
ts	Loge: < 185 000 Seat: < 7 000	VfB Stuttgart Marketing GmbH (bis 2004 mit Beteiligungen u. a. durch ISPR) ISPR (TV-Rechte bis 2009 und Marketing bis 2004)	Parkhaus, Gastronomie	84	–2	30	46
is	< 1 500	Event Marketing GmbH (Haupt- sponsorenrechte und Bandenwerbung)	Kiosk, Fan-Shop	24	3	0	21
ogen ts	k. A.	DSM als Agentur (noch) ISPR (Fernsehrechte; 10 Jahre Vertrag) Octagon als Partner der „Eintracht Frankfurt AG“	Restaurant, Club- und Konferenzräume, Parkplätze	46	–18	20	36
	–	DSM (Bandenwerbung)	Geschäftsstelle	28	–4	10	19
				1 534	–21	477	794



In der Serie „Global markets“ werden Schwerpunktthemen, Studien und Vorträge von Mitarbeitern der NORD/LB Volkswirtschaft regelmäßig veröffentlicht.

**Bisher erschienen:**

November 2000:  
Perspektiven der Papier und Pappe erzeugenden Industrie unter besonderer Berücksichtigung der Marktsituation in den nordischen Ländern.

Januar 2001:  
Struktur und Wandel der ostdeutschen Wirtschaft.  
Perspektiven für Wachstum und Beschäftigung.  
(in German only)

Juni 2001:  
Wohnungswirtschaft Ostdeutschland

# **NORD/LB**

**NORDDEUTSCHE LANDESBANK  
GIROZENTRALE**

Hannover · Braunschweig · Magdeburg · Schwerin  
Hamburg · Frankfurt · Luxemburg · Zürich · London · New York · Singapur · Stockholm · Vilnius

**NORDDEUTSCHE LANDESBANK GIROZENTRALE**  
Georgsplatz 1, 30159 Hannover, Telefon 05 11/3 61-0, Telefax 05 11/3 61-25 02 oder 44 40  
**NORDDEUTSCHE LANDESBANK BRAUNSCHWEIGISCHE LANDESSPARKASSE**  
NORD/LB Zentrum, Friedrich-Wilhelm-Platz, 38100 Braunschweig,  
Telefon 05 31/4 87-0, Telefax 05 31/4 87-31 02

**NORDDEUTSCHE LANDESBANK GIROZENTRALE MITTELDEUTSCHE LANDESBANK**  
Harnackstraße 12, 39104 Magdeburg, Telefon 03 91/5 89-0, Telefax 03 91/5 89-17 06

**NORDDEUTSCHE LANDESBANK GIROZENTRALE LANDESBANK FÜR MECKLENBURG-VORPOMMERN**  
Graf-Schack-Allee 11, 19053 Schwerin, Telefon 03 85/5 43-0, Telefax 03 85/5 43-10 29