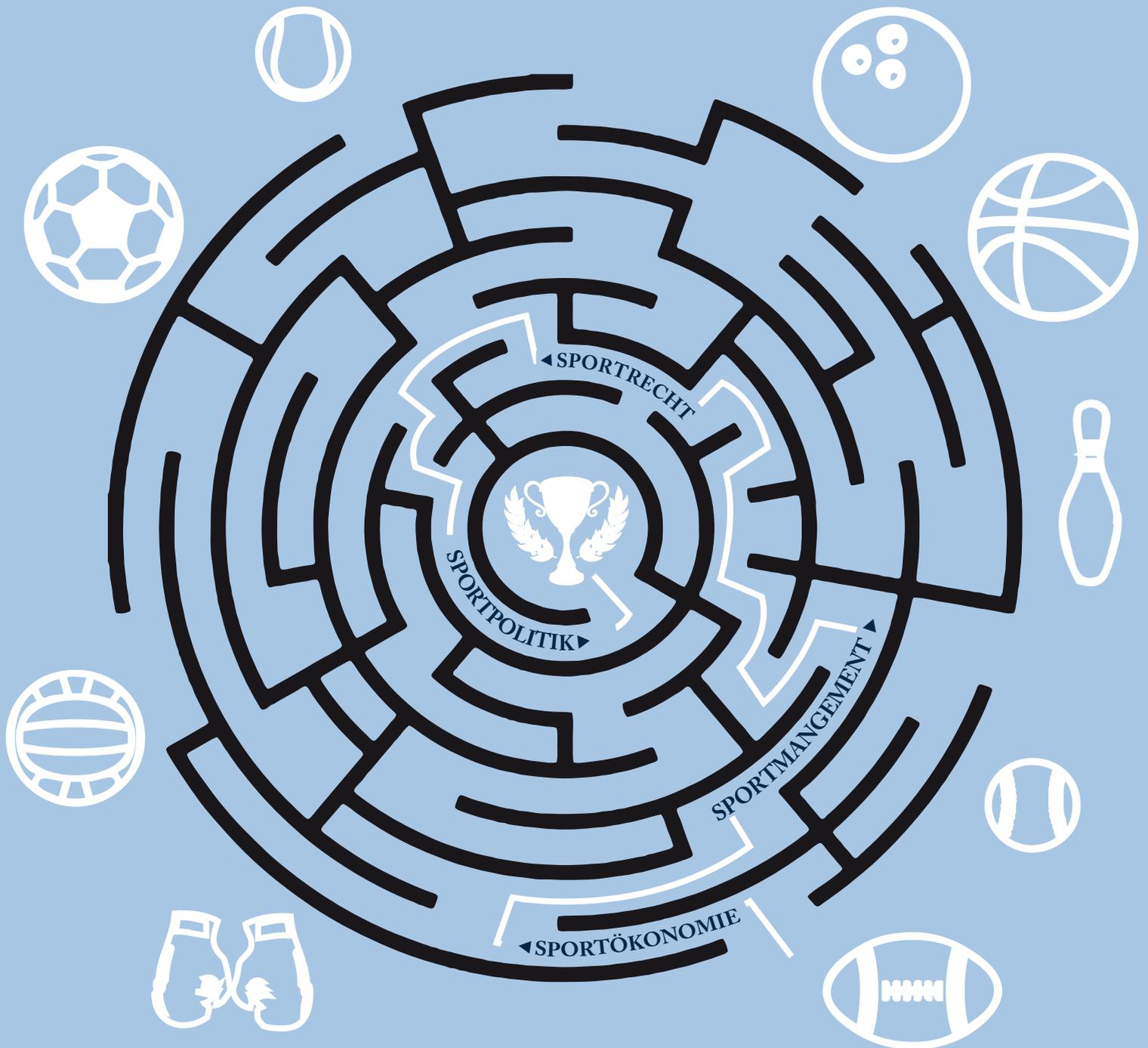


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 4/2014

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:
- Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 2/2014
© 2010 - 2014 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.
- Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Jörn Littkemann, Florian Oldenburg-Tietjen und Thomas Hahn Hamburger Sportverein e. V. – quo vadis? Eine Analyse der wirtschaftlichen Lage	1
Christopher Huth Forschungsreport: Empirische Evaluierung von Fananleihen aus Sicht deutscher Profisportclubs	18
Im Interview Harald Link – Vereinsmanager der Sportvereinigung Böblingen e.V. Die Strategien von Sportvereinsmanagern	23
Florian Riedmüller & Peter van Dyck Sport-Sponsoring-Engagements öffentlicher Unternehmen ...	28
Gerd Nufer Forschungsreport: Der Steuerprozess gegen Uli Hoeneß aus Sicht des Sportmarketing	42

Jörn Littkemann, Florian Oldenburg-Tietjen und Thomas Hahn

Hamburger Sportverein e. V. – quo vadis? Eine Analyse der wirtschaftlichen Lage

Abstract

Vor dem Hintergrund der aktuellen sportlichen Krise des Hamburger Sportvereins (HSV) werden in diesem Beitrag die Konzernabschlüsse der Spielzeiten 2008/2009 bis 2012/2013 analysiert. Dabei zeigt sich, dass sich der HSV auch in großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Aufbauend auf der Analyse werden Maßnahmen zur Überwindung der wirtschaftlichen Schwachstellen aufgezeigt.

1. Einleitung

Mit den Erfordernissen der Anfangsjahre in der deutschen Fußball-Bundesliga können die heutigen Anforderungen an die wirtschaftliche Führung der Vereine kaum noch verglichen werden. Dank professioneller Planungs- und Abrechnungssysteme und einer vorbeugenden Überprüfung ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse, dem sog. Lizenzierungsverfahren, wird die Bundesliga oft als stabiles Vorbild im europäischen Profifußball titulierte. Zwar können die im Lizenzierungsverfahren verwendeten Bilanzkennzahlen nur bedingt eine Aussage über den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg von Vereinen wiedergeben, jedoch sind sie immanente Einflussfaktoren für die Aufrechterhaltung des Lizenzspielbetriebes.¹ In der Tat liest sich der jüngste Bericht der deutschen Fußball-Liga (DFL) wie eine einzige Erfolgsgeschichte, die demonstriert, dass der deutsche Profifußball in den letzten Jahren eine rasante positive Entwicklung erlebt hat. Durchschnittlich sahen mehr als 44.000 Zuschauer die Spiele in der obersten deutschen Profiligen und die Vereine der Bundesliga konnten zum neunten

Mal in Folge einen Umsatzrekord erzielen, mit zuletzt mehr als zwei Milliarden Euro Umsatz und durchschnittlich mehr als 120 Mio. Euro Einnahmen pro Verein.²

Umso mehr drängt sich die Frage auf, wie die andere Seite der Erfolgsgeschichte aussieht und welche Vereine dieser durchschnittlich positiven Entwicklung nicht folgen konnten. Als Analyseobjekt soll der Hamburger Sportverein e. V. (HSV) untersucht und der Frage nachgegangen werden, wie ein Verein mit einer derart bedeutenden sportlichen Historie in den letzten Jahren in eine solch prekäre Situation geraten konnte.³ In der jüngst abgelaufenen Bundesliga-Saison 2013/2014 konnte die oberste deutsche Spielklasse nur über den Weg der Relegation gehalten werden. Es verging kaum eine Woche, in der über den Verfall des Vereins nicht ausführlich in der Presse berichtet wurde. Fast täglich erschienen „Wasserstands-meldungen“ zum kritischen sportlichen und wirtschaftlichen Zustand.⁴ Vor dem Hintergrund der zurzeit laufenden Diskussion über eine drohende Überschuldung, die Folgewirkungen der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung und die Neuverschuldung durch Fan-Gelder ist es Ziel des Beitrags, mithilfe des Konzepts der Bilanzanalyse⁵ Implikationen für die Verbesserung der Ertragskraft und damit der wirtschaftlichen Stabilität sowie Hinweise auf interne Schwachstellen in den Finanz-

2 Vgl. Deutsche Fußball Liga GmbH, 2014, S. 6.

3 Vgl. Kukral, 2014.

4 Exemplarisch Kicker-Ausgaben vom 15.04.2013, 13.05.2013, 10.06.2013, 26.08.2013, 23.09.2013, 09.12.2013, 30.01.2014, 03.02.2014 und 14.02.2014.

5 Die Begriffe Bilanzanalyse und Jahresabschlussanalyse werden synonym verwendet. Der Jahresabschluss enthält schwerpunktmäßig die beiden Bestandteile Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung.

1 Vgl. Hopfner, 2008, S. 1167.

strukturen zu geben. Im folgenden Kapitel wird zunächst das auf den Profifußball modifizierte Konzept der Bilanzanalyse vorgestellt, bevor im dritten Kapitel die detaillierte wirtschaftliche Analyse des HSV in den zurückliegenden Jahren erfolgt. Im abschließenden vierten Kapitel wird ein Fazit gezogen und vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse ein Ausblick auf die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten des HSV gegeben.

2. Zielsetzung und Vorgehensweise der Bilanzanalyse

Bei einer Bilanzanalyse wird *ex post* die Frage gestellt, ob das Unternehmen in der Lage war und darüber hinaus sein wird, seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. Sie hat das Ziel, das Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Punkte Erfolgshöhe (anhand der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)) und finanzielle Stabilität (anhand der Bilanz) zu analysieren.⁶ Um eine Auswertung der Daten aus dem Jahresabschluss vornehmen zu können, müssen zunächst entsprechende Vergleichsmaßstäbe definiert werden. Zudem sind zweckentsprechende Auswertungs- und Darstellungstechniken festzulegen. Die Jahresabschlussanalyse an sich bezieht sich auf einen abgeschlossenen vergangenen Zeitraum, in der Regel ein (Geschäfts-) Jahr. Aussagen, die durch den Vergleich mehrerer aufeinander folgender Abschlüsse gewonnen werden, um die zukünftige Entwicklung der analysierten Unternehmen prognostizieren zu können, beruhen somit lediglich auf der Extrapo-

lation von Zahlen aus der Vergangenheit in die Zukunft, womit auch die Grenzen der Jahresabschlussanalyse deutlich werden.⁷

2.1 Erfolgsanalyse

Die erfolgswirtschaftliche Analyse soll aus dem Jahresabschluss Informationen zur Beurteilung der Ertragskraft eines Unternehmens gewinnen. Sie basiert auf den in der GuV ausgewiesenen Ergebnisinformationen. Der Gesamterfolg eines Unternehmens wird in der Regel als Jahresüberschuss definiert und um die Größen Zinsaufwand, Steuern vom Einkommen und Ertrag sowie Thesaurierungen und Ausschüttungen erweitert. Im Rahmen der Erfolgsquellenanalyse wird der Erfolg in einzelne Komponenten und Kenngrößen zerlegt, sodass darauf aufbauend vertiefende Aussagen über zukünftige Ergebnisbestandteile möglich werden. Die systematische Zerlegung des Gesamterfolgs in ordentliche und nicht ordentliche Erfolgskomponenten hilft, das Kern- und Nebengeschäft des Analyseobjekts besser nachvollziehen zu können. Nach Aufspaltung abgrenzbarer Teilergebnisse werden anschließend in der Erfolgsquellenanalyse die Qualität und die Zusammensetzung des Gesamtergebnisses untersucht. Dabei ist der sog. ordentliche Betriebserfolg als ein wichtiger Indikator zur Früherkennung betrieblicher Krisen anzusehen.⁸

Im Rahmen der anschließenden Erfolgsanalyse des HSV wird eine Aufspaltung nach Erfolgsquellen und Erfolgsverwendungen vorgenommen. Hierzu werden im ersten Schritt die Quellen des Erfolges in die Bereiche *ordentlicher Betriebserfolg*, *Finanz- und Verbunderfolg* und *nicht ordentliche Erträge* unterteilt. Die Erfolgsverwendung wird nach den Positionen *Steuern vom Einkommen und Ertrag*, *Zins-*

6 Vgl. grundlegend zum nachfolgend skizzierten Konzept der Bilanzanalyse Hauschildt, 1996, und zu den fußballspezifischen Besonderheiten im Rahmen der Bilanzanalyse Littkemann/Sunderdiek, 2005. Weiterführende Literatur zum Jahresabschluss und zur Jahresabschlussanalyse findet sich u. a. bei Baetge/Kirsch/Thiele, 2013; Bitz/Schneeloch/Wittstock, 2011; Brösel, 2014; Coenenberg/Haller/Schultze, 2012; Hauschildt/Leker, 2000; Küting/Weber, 2012; Littkemann/Holtrup/Reinbacher, 2014.

7 Vgl. Klimmer, 2003, S. 15 f.

8 Vgl. Hauschildt, 1996, S. 29 ff.

aufwand und zinsähnliche Aufwendungen sowie *Veränderung des Eigenkapitals aus Erfolg* gegliedert. Im zweiten Schritt wird der *ordentliche Betriebserfolg* in die im Jahresabschluss ausgewiesenen Umsatz-erlös- und Aufwandsarten aufgespalten.

Speziell der *ordentliche Betriebserfolg* zeigt die Leistungsfähigkeit des Kerngeschäfts eines Fußballvereins an und gilt im Zweifel als finanzwirksam realisiert. Für eine wirkungsvolle Analyse des HSV werden die Einnahmen in die Kategorien *Lizenzspielerabteilung, Werbung und Rechtevermarktung, Transfer* sowie *Sonstige* gegliedert. Den Einnahmen der *Lizenzspielerabteilung* sind im Wesentlichen Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten zuzuordnen. Die Erfolgsquelle *Werbung und Rechtevermarktung* beinhaltet sowohl die Vermarktungsgelder aus Rundfunk- und Fernsehrechten als auch die Werbe- und Sponsoringerträge des Vereins. Die Einnahmen aus *Transfergeschäften* entstammen aus dem Verkauf von Lizenzspielern bzw. aus erfolgsabhängigen Prämien in diesem Zusammenhang. Alle übrigen Einnahmequellen werden den *sonstigen Erträgen* zugerechnet.⁹ Die Aufwendungen werden in die Bereiche *Materialaufwand, Personalaufwand, ordentliche Abschreibungen* sowie *restlicher Aufwand* getrennt. Den wohl größten Block der Aufwendungen eines Vereins stellt üblicherweise der *Personalaufwand* dar. Hierin sind alle Personalaufwendungen für den sportlichen Bereich, wie bspw. für Spieler, Trainer und Betreuerstab enthalten. Der *restliche Aufwand* setzt sich aus den Transferaufwendungen, Transferzahlungen und den sogenannten „Handgel-

dern“ sowie allen Aufwendungen zur Aufrechterhaltung des Spielbetriebs inklusive des Personalaufwands für das Vereinsmanagement zusammen. Im *Materialaufwand* finden sich überwiegend Aufwendungen wieder, die im Zusammenhang mit dem Verkauf von Merchandising-Artikeln stehen.

2.2 Finanzanalyse

Das Ziel der finanzwirtschaftlichen Analyse ist die Gewinnung von Informationen über Kapitalverwendung und Kapitalaufbringung sowie über Beziehungen zwischen den Vorgenannten. Die Finanzanalyse umfasst die Investitionsanalyse, die Finanzierungsanalyse und die Liquiditätsanalyse. Die Investitionsanalyse beschäftigt sich mit Art und Zusammensetzung des Vermögens sowie der Dauer der Vermögensbindung. Dabei wird unterstellt, dass die Flexibilität des Unternehmens umso größer ist, je höher der Anteil des Umlauf- bzw. je geringer der Anteil des Anlagevermögens ist. Im Rahmen der Finanzierungsanalyse wird die Kapitalstruktur über Quellen und Zusammensetzung nach Art, Sicherheit und Fristigkeit des Kapitals untersucht. Nach den beiden vertikalen Analysen von Kapitalverwendung (Investition) und -herkunft (Finanzierung) wird mithilfe der Liquiditätsanalyse der Zusammenhang zwischen beiden untersucht.

In Bezug auf die Finanzanalyse des HSV werden die Aktivposten der Bilanz in *Anlage-* (dient dem Geschäftsbetrieb länger als ein Jahr), *Umlaufvermögen* (dient dem Geschäftsbetrieb kürzer als ein Jahr) und die Passivposten der Bilanz in *Eigenkapital, mittel-/ langfristiges Fremdkapital* (Restlaufzeit über einem Jahr) und *kurzfristiges Fremdkapital* (Restlaufzeit unter einem Jahr) aufgeteilt.

Im Rahmen der Finanzanalyse von Fußballvereinen gilt es, einige Besonderheiten zu beachten. Als nennenswerte Vermö-

⁹ Hierzu können Einnahmen aus dem Stadion-Catering, Merchandising sowie Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung, z. B. für die Vermietung des Stadions als Austragungsort für Länderspiele, gezählt werden. Im Weiteren beinhalten die sonstigen Erlöse Einnahmen aus DFB-Vergütungen für Nationalspieler, aus den Amateur-, Jugend- und Frauenmannschaften, aus den Mitgliedsbeiträgen und aus entgeltspflichtigen Internetangeboten.

genspositionen im Anlagevermögen sind neben dem Spielervermögen, das unter den immateriellen Vermögenswerten zu bilanzieren ist,¹⁰ die vereinseigenen Stadien anzuführen. Im Gegensatz zum Ansatz von Immobilieneigentum, das in der Regel relativ konstant bleibt, unterliegt das Spielervermögen aufgrund üblicherweise reger Transferaktivitäten starken Schwankungen. Unter den sonstigen Vermögensgegenständen werden unter anderem Forderungen aus Wettbewerben außerhalb der deutschen Fußball-Liga ausgewiesen.¹¹ Des Weiteren hat der passive Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP) im Profifußball eine besondere Bedeutung. Allgemein wird der PRAP als Periodisierungsposten betrachtet, der bereits zu Einzahlungen geführt hat, womit allerdings auch Leistungsverpflichtungen verbunden sind, denen dann zukünftig keine Einnahmen mehr gegenüber stehen. Häufig spricht man bei den PRAP von sog. „Buchgewinnen“. Bei Fußballclubs enthält der passive RAP neben verkauften Dauerkarten im Wesentlichen die sog. „Signing Fees“, die von Rechtevermarktungsagenturen als Vorauszahlungen geflossen sind. Die Vorauszahlungen können unterschiedlich klassifiziert werden. So kann eine „Signing Fee“ eine einmalige Zahlung sein, die einen Rechteabtritt impliziert. Die Gegenleistung ist bei dieser Konstellation sofort erbracht. Es kann aber auch eine Vorauszahlung vorliegen, für die die Leistungen vom Verein noch zu erbringen sind. Die Zahlungen sind dann zumeist an bestimmte sportliche Kriterien gebunden, die im Fall eines sportlichen Abstiegs oder Lizenzentzugs vollständig

zurückzuzahlen wären. Somit sind die passiven RAP im bilanziellen Sinne als Schulden zu klassifizieren und infolgedessen als kurzfristiges Fremdkapital aufzufassen.¹²

3. Empirische Analyse von Jahresabschlüssen des HSV

Die Datenbasis für die empirische Analyse bilden die Konzernabschlüsse des HSV in den Spielzeiten 2008/2009 bis 2012/2013.¹³ Die Geschäftsjahre des untersuchten Vereins liefen parallel zur Bundesligasaison vom 01.07. bis zum 30.06. eines jeden Spieljahres. Der HSV hat im Analysezeitraum die Voraussetzungen für die Teilnahme am Lizenzbetrieb in der ersten Fußball-Bundesliga durchgängig erfüllt, sodass eine Vergleichbarkeit zwischen den vorliegenden Konzernabschlüssen grundsätzlich gegeben ist.

Die absoluten Zahlen in der graphischen Darstellung der Erfolgsanalyse setzen sich aus der Summe der entsprechenden GuV-Positionen zusammen. Die Prozentzahlen geben die prozentuale Veränderung des jeweiligen Analysepostens indiziert auf das Ausgangsjahr 2008/2009 an. Die absoluten Zahlen in der graphischen Darstellung der Finanzanalyse sind die Summen der Bilanzposten, die der jeweiligen Position im Analyseschema zuzuordnen sind. Die Prozentzahlen zeigen die Anteile der jeweiligen Position an der gesamten Bilanzsumme.

3.1 Erfolgsanalyse

3.1.1 Analyse des Gesamterfolgs

In den vergangenen Spieljahren blieb der wirtschaftliche Erfolg des HSV deutlich unter den eigens gesetzten Zielen

10 An dieser Stelle gilt es zu konstatieren, dass die Bilanzierung und Bewertung des Spielervermögens im Schrifttum höchst umstritten ist, vgl. stellvertretend Brast/Kasper, 2012, S. 26 ff., und Littkemann/Schulte/Hahn, 2012, S. 143 ff. Dies ist unter Risikoaspekten unso bemerkenswerter, da die Position „Spielerwerte“ im Regelfall einen hohen Einfluss auf das Bilanzbild der Vereine besitzt, vgl. dazu Galli, 1998, S. 58.

11 Vgl. Littkemann/Sunderdiek, 2005, S. 69 ff.

12 Vgl. Küting/Strauß, 2010, S. 1190 ff.

13 Die Konzerngeschäftsberichte sind unter www.bundesanzeiger.de hinterlegt und für jedermann öffentlich zugänglich.

Steuern vom Einkommen und Ertrag					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
516	515	619	1.439	1.865	
-72%	-72%	-67%	-23%	0%	

Zinsaufwand & ähnliche Aufwendungen					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
3.141	2.496	2.879	3.346	3.541	
-11%	-30%	-19%	-6%	0%	

Veränderung des EK aus Erfolg					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
-8.448	-4.741	-3.339	496	12.840	
-166%	-137%	-126%	-96%	0%	

Erfolg					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
-4.791	-1.730	159	5.281	18.246	
-126%	-109%	-99%	-71%	0%	

Ergebnis GuV					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
-8.448	-4.741	-3.339	496	12.840	
-166%	-137%	-126%	-96%	0%	

ordentlicher Betriebserfolg					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
-32.046	-19.932	-22.177	-11.259	5.537	
-679%	-460%	-501%	-303%	0%	

Finanz- und Verbunderfolg					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
37	185	272	263	593	
-94%	-69%	-54%	-56%	0%	

nicht ordentliche Erträge					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
27.220	18.017	22.064	16.277	12.115	
125%	49%	82%	34%	0%	

Abb. 1: Erfolgsanalyse des HSV vom 01.07.2008 bis zum 30.06.2013 (in TEUR) (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Konzerngeschäftsberichte des HSV e.V. von 2008/2009 bis 2012/2013.)

zurück.¹⁴ Während der Verein in den Spielzeiten zwischen 2008/2009 und 2009/2010 noch positive Jahresüberschüsse (= *Ergebnisse GuV*) ausweisen konnte, wurde ab der Saison 2010/2011 bis einschließlich 2012/2013 ein kumuliertes Defizit von insgesamt -16,5 Mio. Euro angehäuft (vgl. Abbildung 1). Eine ähnlich negative Entwicklung nahm der (*Gesamt*)Erfolg des Vereins, der in den betrachteten fünf Analysejahren kontinuierlich sank. Lag er in 2008/2009 noch bei über 18,2 Mio. Euro, verbuchte der HSV in 2012/2013 einen Gesamtverlust in Höhe von -4,8 Mio. Euro.

Der *ordentliche Betriebserfolg* ist die für die Beurteilung der Ertragslage und ihrer Entwicklung wichtigste Kennzahl. Diese ist definiert durch die Differenz der ordentlichen Erträge und Aufwendungen eines Unternehmens und bildet folglich dessen Kerngeschäft ab. Anhaltend positive Erfolge im operativen Bereich gelten als Ausdruck eines disziplinierten Wirtschaftens sowie der Nachhaltigkeit der Ertragskraft des betrachteten Unternehmens. Die Erfolgsanalyse in Abbildung 1 belegt jedoch, dass der HSV seit der bereits fünf Jahre zurückliegenden Saison 2008/2009 keinen einzigen positiven Betriebserfolg mehr erzielen konnte. In 2009/2010 betrug der ordentliche Betriebserfolg -11,3 Mio. Euro und in der jüngsten Saison 2012/2013 lag er gar bei über -32,0 Mio.

¹⁴ Vgl. Anmerkungen des HSV-Vorstandes in den Prognoseberichten der untersuchten Konzernabschlüsse; Prognosen jeweils bezogen auf die darauffolgende Saison.

Euro. Die beiden dazwischen liegenden Spielzeiten schloss der HSV mit einem ordentlichen Betriebserfolg von jeweils um -20,0 Mio. Euro ab.

Nur durch erhebliche Anstrengungen im nicht ordentlichen Bereich konnten die enormen Defizite im operativen Bereich zumindest teilweise kompensiert werden. So lagen die nicht dem Kerngeschäft zurechenbaren *nicht ordentlichen Erträge* in den vier zurückliegenden Spielzeiten von 2009/2010 bis 2012/2013 jeweils im zweistelligen positiven Millionenbereich. In 2012/2013 konnten sogar nicht ordentliche Erträge in Höhe von über 27,2 Mio. Euro erzielt werden. Bei den hier vorliegenden nicht ordentlichen Erträgen handelt es sich um Einmalserträge und bilanzielle Maßnahmen, durch die der Verein kurzfristige, zumeist nicht finanzwirksame Einnahmen zur Kompensation des negativen operativen Bereichs verbuchen konnte. So konnte bspw. in der Saison 2009/2010 nur durch eine Änderung der Nutzungsdauer bei der Stadionabschreibung und der gleichzeitigen Neubewertung einzelner Bilanzpositionen ein knapper positiver Jahresüberschuss ausgewiesen werden. Zu diesem positiven Jahresergebnis trug auch der erstmalige Ausweis eines Investitionszuschusses durch den Hamburger Investor Klaus-Michael Kühne in Höhe von 2,5 Mio. Euro für den Verkauf von 33,3 % der Transferrechte am Spieler Dennis Aogo bei.¹⁵ In der Saison 2010/2011 konnte noch nicht einmal der erneute Verkauf von Transferansprüchen

¹⁵ Vgl. Hamburger Sport-Verein e.V., 2010.

in Höhe von ca. 22,0 Mio. Euro an den Investor Kühne den bilanziellen Verlust in Höhe von -3,3 Mio. Euro ausgleichen.¹⁶ In den beiden darauffolgenden Spielzeiten wurden nicht ordentliche Erträge aus einer Sonderzahlung für die gastronomische Bewirtschaftung des Stadions¹⁷ sowie durch einen Darlehensverzicht für die vorzeitige Verlängerung des Dienstleistungsvertrages mit der Vermarktungsagentur SPORTFIVE GmbH & Co. KG erzielt.¹⁸ Aber auch diese bilanzpolitischen Maßnahmen reichten nicht aus, den Ausweis der durch den operativen Bereich verursachten Jahresfehlbeträge in den Abschlüssen 2011/2012 (-4,7 Mio. Euro) und 2012/2013 (-8,4 Mio. Euro) zu verhindern.¹⁹

Der Rückgang im Bereich des *Finanz- und Verbunderfolges* von 593 Tausend Euro in 2008/2009 auf 37 Tausend Euro in 2012/2013 zeigt, wenn auch auf niedrigem Niveau, ein Ausbleiben von kompensierenden Kapitalerträgen und trägt somit ebenfalls zum Rückgang der Ertragskraft des Vereins bei.

Die negative wirtschaftliche Entwicklung des HSV im fünfjährigen Analysezeitraum zeigt sich auch auf der Erfolgsverwendungsseite. Der Rückgang der *Steuern vom Einkommen und Ertrag* spiegelt den Rückgang der Ertragskraft des Vereins über die Jahre 2008/2009 bis 2012/2013 wider. Der für die Beschaffung von Fremdkapital anfallende *Zinsaufwand* konnte im Betrachtungszeitraum zwar von -3,5 Mio. Euro in 2008/2009 auf bis zu -3,1 Mio. Euro in 2012/2013 leicht gesenkt werden, dies kann aber vor dem Hintergrund der bisherigen Analyseergebnisse keinesfalls als positives Signal gewertet werden. Vielmehr dürfte es Beleg dafür sein, dass sich die Banken als erster Ansprechpartner für externe Finanzierungsvorhaben in den letzten Jahren vom HSV zurückgezogen

haben. Nicht zuletzt aus diesem Grund war der HSV vermehrt auf den Einstieg privater Investoren angewiesen. Im Vergleich zu Banken stellen diese ihr (Risiko)Kapital jedoch üblicher Weise nur gegen sehr hohe Finanzierungskonditionen zur Verfügung und/oder verlangen, mehr oder weniger aktiv in die Geschäftspolitik des Vereins eingebunden zu werden. Als Folge dessen besteht die Gefahr, dass ein Verein zunehmend seine wirtschaftliche und finanzielle Unabhängigkeit verliert.

3.1.2 Analyse des ordentlichen Betriebserfolgs

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung und Zusammensetzung des *ordentlichen Betriebserfolgs*, getrennt nach den analysierten Ertrags- und Aufwandsarten. Der Rückgang des *Ertrags* ist dem erheblich gesunkenen Volumen in nahezu allen Umsatzkategorien zuzuschreiben. Im Beobachtungszeitraum sank der Gesamtumsatz kontinuierlich und betrug in 2012/2013 nur noch 72 % des Betrages von 2008/2009. In jedem der drei primären Kernbereiche lag der jeweilige Umsatzanteil in 2012/2013 deutlich – und zwar im zweistelligen Millionenbereich – unter den Vergleichszahlen in 2008/2009. Lediglich die Umsatzkategorie *Sonstige* bleibt im fünfjährigen Betrachtungszeitraum einigermaßen stabil.

Mit Blick auf die einzelnen Umsatzbereiche stimmt vor allem der relativ hohe Anteil der *Transfereinnahmen* am Gesamtumsatz bedenklich. Bei den Einnahmen im Transferbereich handelt es sich üblicher Weise nicht um besonders sicher prognostizierbare Größen, die im Zeitablauf zumeist extrem schwankungsanfällig sind. Sie beinhalten zum Teil erhebliche nicht ordentliche Bestandteile. Mit Ausnahme der Saison 2009/2010 betrug der Anteil der Transfereinnahmen am Gesamtumsatz jeweils um die 10 % und

16 Vgl. Hamburger Sport-Verein e. V., 2011.

17 Vgl. Hamburger Sport-Verein e. V., 2012.

18 Vgl. Hamburger Sport-Verein e. V., 2013.

19 Vgl. Küting/Strauß, 2011a, S. 74 f.

Leistung					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
116.711	115.452	122.337	132.210	161.169	
-28%	-28%	-24%	-18%	0%	

Umsatz Lizenzspielerabteilung					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
43.242	39.959	41.788	49.250	55.481	
-22%	-28%	-25%	-11%	0%	

Umsatz Werbung & Rechtevermarktung					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
49.218	45.614	48.407	57.806	60.264	
-18%	-24%	-20%	-4%	0%	

Umsatz Transfer					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
9.788	12.977	17.288	3.113	28.180	
-65%	-54%	-39%	-89%	0%	

Umsatz sonstige					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
14.463	16.902	14.854	22.042	17.244	
-16%	-2%	-14%	28%	0%	

Aufwand					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
148.578	135.199	144.211	143.053	155.473	
-4%	-13%	-7%	-8%	0%	

Materialaufwand					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
4.081	3.624	4.152	4.761	4.764	
-14%	-24%	-13%	0%	0%	

Personalaufwand					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
62.990	61.006	63.368	54.175	61.492	
2%	-1%	3%	-12%	0%	

ordentliche Abschreibungen					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
29.010	21.602	22.775	30.343	27.793	
4%	-22%	-18%	9%	0%	

restlicher Aufwand					
12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	
52.677	49.152	54.219	54.190	61.583	
-14%	-20%	-12%	-12%	0%	

Abb. 2: Analyse des ordentlichen Betriebserfolgs des HSV vom 01.07.2008 bis zum 30.06.2013 (in TEUR) (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Konzerngeschäftsberichte des HSV e. V. von 2008/2009 bis 2012/2013)

lag zum Teil sogar deutlich darüber. In der Saison 2008/2009 wiesen die Transfereinnahmen innerhalb der fünf betrachteten Spieljahre den Höchstwert auf und lagen über 28 Mio. Euro.²⁰ Damit relativieren sie in weiten Teilen den positiven ordentlichen Betriebserfolg im gleichen Jahr.²¹

Für den Umsatzrückgang in den beiden Hauptgeschäftsfeldern *Lizenzspielerabteilung* sowie *Werbung und Rechtevermarktung* dürfte partiell sicherlich der ausbleibende sportliche Erfolg in den drei letzten Spieljahren 2010/2011 bis 2012/2013 maßgebend gewesen sein, da neben der Nicht-Teilnahme an internationalen Wettbewerben auch das dürftige Abschneiden im Meisterschaftskampf und im nationalen Pokalwettbewerb den Umsatz direkt durch verminderte erfolgsabhängige Prämienzahlungen seitens der Verbände oder der Fernsehsender negativ beeinflussten (vgl.

auch Abbildung 3).

Die *sonstigen Umsatzerlöse*, die hauptsächlich Einnahmen aus dem Bereich Merchandising abbilden, sind zwar ebenso rückläufig, jedoch absolut und prozentual am geringsten nachlassend. Dies dürfte sicherlich daran liegen, dass der Kauf von Fanartikeln relativ unabhängig von der aktuellen sportlichen Situation geschieht.

Während im Analysezeitraum die Leistung stark rückläufig gewesen ist, hat die Aufwandsseite nur geringfügig abgenommen. Dieser ungleiche Rückgang ist letztendlich die Hauptursache für den Einbruch des ordentlichen Betriebserfolgs. Dem HSV ist es in den betrachteten Spieljahren nicht gelungen, seine *Aufwendungen* an die gesunkenen Umsatzerlöse anzupassen.

Die *ordentlichen Abschreibungen* auf das Anlagevermögen lagen in den beiden ersten und im letzten Analysejahr bei ca. 30 Mio. Euro, im dritten und vierten Jahr bei ca. 22. Mio. Euro. Trotz der im Zusammenhang mit Verkäufen von Spielern, die zum Zeitpunkt des Verkaufs noch über eine

²⁰ Dies entspricht einem Umsatzanteil in Höhe von 17,5 %.

²¹ Vgl. Abbildung 1: Das Geschäftsjahr 2008/2009 ist im fünfjährigen Analysezeitraum das einzige Geschäftsjahr mit einem positiven *ordentlichen Betriebserfolg*.

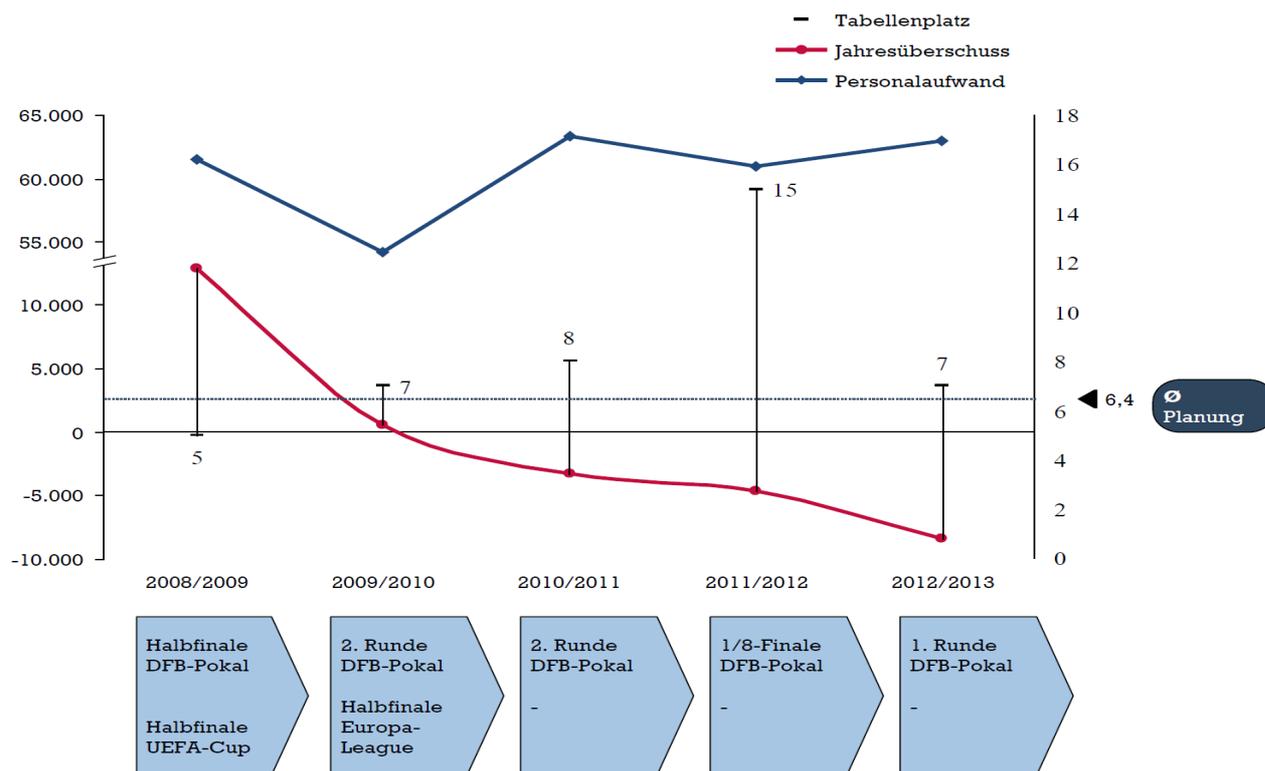


Abb. 3: Entwicklung zentraler sportlicher und wirtschaftlicher Daten des HSV von 2008/2009 bis 2012/2013 (Jahresüberschuss und Personalaufwand in TEUR) (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Konzerngeschäftsberichte des HSV e. V. von 2008/2009 bis 2012/2013)

Vertragsrestlaufzeit verfügen, stehende Auflösung von Abschreibungen, gelang es dem HSV insgesamt nicht, seine Abschreibungen nennenswert zurückzufahren und damit gewinnmindernde Aufwendungen zu reduzieren.

Mit Ausnahme des Spieljahres 2009/2010 blieb der für den sportlichen Bereich in der GuV ausgewiesene *Personalaufwand* mit jeweils einem Betrag von etwas über 60 Mio. Euro im Analysezeitraum relativ konstant. Nach dem Fast-Abstieg in der Saison 2011/2012 legte er in dem folgenden Spieljahr 2012/2013 sogar noch einmal um knapp 2 Mio. Euro zu. Damit zeigt der leistungsabhängige Anteil der Vergütungen einen Remanenzeffekt, da ungeachtet vom schwachen sportlichen Abschneiden keine dauerhafte und maßgebliche Senkung des Personalaufwands im Sportbereich durchgesetzt werden konnte (vgl. nochmals Abbildung 3).

In Abbildung 3 wird der Tabellenplatz in der Abschlusstabelle und das Abschnei-

den in den Pokalwettbewerben der jeweiligen Saison mit dem Jahresüberschuss und dem Personalaufwand des jeweiligen Geschäftsjahres des HSV gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass tendenziell ein Zusammenhang zwischen sportlicher und wirtschaftlicher Entwicklung im fünfjährigen Beobachtungszeitraum ablesbar ist. In der sportlich erfolgreichsten Spielzeit 2008/2009 wurde auch der höchste Jahresüberschuss verbunden mit dem höchsten Umsatz (vgl. Abbildung 2) über alle fünf betrachteten Spieljahre ausgewiesen. In den darauf folgenden vier Spielzeiten hat die Geschäftsführung mit einem deutlich besseren sportlichen Abschneiden gerechnet. Im Durchschnitt wurde in den Prognoseberichten²² ein Tabellenplatz in

²² Vgl. zudem die Prognosen in den Geschäftsberichten des HSV zum sportlichen Abschneiden in den Pokalwettbewerben: 3. Runde DFB-Pokal & Achtelfinale UEFA-Cup in 2008/2009; 3. Runde DFB-Pokal & Achtelfinale Europa-League in 2009/2010; Viertelfinale DFB-Pokal in 2010/2011; Achtelfinale im DFB-Pokal in

Geschäftsjahr	12/13	11/12	10/11	09/10	08/09		Geschäftsjahr	12/13	11/12	10/11	09/10	08/09
Anlagevermögen	86.997	82.627	92.823	93.741	92.062		Eigenkapital	2.219	2.783	3.348	3.911	4.278
	73%	75%	84%	70%	66%			1,87%	2,54%	3,02%	2,92%	3,05%
Umlaufvermögen	14.661	18.214	13.956	39.785	46.939		Mittel- und Langfristige Fremdkapital	70.436	52.319	56.510	71.793	71.789
	12%	17%	13%	30%	33%			59%	48%	51%	54%	51%
	118.806	109.542	110.739	134.147	140.118	Bilanzsumme		118.806	109.655	110.739	134.147	140.118
Fehlbetrag	17.149	8.701	3.960	621	1.117		Kurzfristiges Fremdkapital	46.150	54.552	50.882	58.444	64.051
								39%	50%	46%	44%	46%

Abb. 4: Entwicklung der Bilanzstruktur des HSV vom 01.07.2008 bis zum 30.06.2013 (in TEUR)
(Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Konzerngeschäftsberichte des HSV e. V. von 2008/2009 bis 2012/2013)

der jeweiligen Abschlusstabelle von 6,4 und damit üblicherweise ein Tabellenplatz angenommen, der zur Teilnahme an internationalen Wettbewerben berechtigt und daraus folgend zu Umsatzmehreinnahmen insbesondere durch ein Ansteigen von Fernsehgeldern führen sollte. Speziell die wiederholten Fehleinschätzungen der für diese Zielsetzungen nicht ausreichend vorhandenen Qualität im sportlichen Bereich zogen die wirtschaftlichen Fehlentwicklungen nach sich. Augenscheinlich finanzierte der HSV einen Spielerkader, der auf internationale Spiele ausgerichtet war. Nachdem dieses Ziel in den letzten drei Spieljahren verfehlt worden war, folgte jeweils ein nicht erwarteter Umsatzeinbruch. Hinzu kommt, dass der Personalaufwand nicht entsprechend reduziert werden konnte, weder durch eine Anpassung der Spielerverträge noch durch den Verkauf von Spielern in entsprechendem Ausmaß.

3.2 Finanzanalyse

Die Bilanzstruktur des HSV über den fünfjährigen Analysezeitraum ist in Abbildung 4 verkürzt dargestellt. Im Hinblick auf die bereits im Abschnitt 2.2 erläuterte Zuordnung von Bilanz- zu Analyseposten gilt es noch eine Besonderheit zu ergänzen. Zum 30.06.2011 wurde in der Bilanz ein *Sonderposten mit Rücklageanteil* in Höhe von

6,7 Mio. Euro für im Zusammenhang mit dem Bau des neuen Vereinsstadions, für die Herrichtung von Parkplätzen und für in Verbindung mit der in Deutschland stattfindenden Fußball-WM 2006 stehende Investitionszuschüsse ausgewiesen. Da ein derartiger Sonderposten sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalcharakter besitzt, wurde er aus Vereinfachungsgründen zu 50 % dem Eigen- und zu 50 % dem mittel- und langfristigen Fremdkapital zugeordnet, jedoch nicht mit dem „nicht durch Eigenkapital gedecktem Fehlbetrag“ auf der Aktivseite verrechnet.

Die Übersicht der Passiva zeigt den Verlauf der *Kapitalherkunft* des Vereins über den Analysezeitraum an. Dabei zeigt sich ein aus finanzieller Sicht dramatisches Bild. Über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg wies der HSV einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag aus und erfüllt damit den Tatbestand der bilanziellen Überschuldung. In der Saison 2012/2013 betrug das bilanzielle *Eigenkapital* knapp -15,0 Mio. Euro, wodurch der HSV zukünftig sicherlich nicht nur auf dem herkömmlichen Kapitalmarkt Schwierigkeiten haben dürfte, Kapitalgeber zur Finanzierung seiner Geschäftstätigkeit zu finden, sondern darüber hinaus auch Probleme haben dürfte, seine Spiellizenz von der DFL zu erhalten und somit den professionellen Spielbetrieb weiter betreiben zu dürfen.

Der Anteil des *mittel-/langfristigen Fremdkapitals* am Gesamtkapital stieg von 51 %

2011/2012; Achtelfinale im DFB-Pokal in 2012/2013.

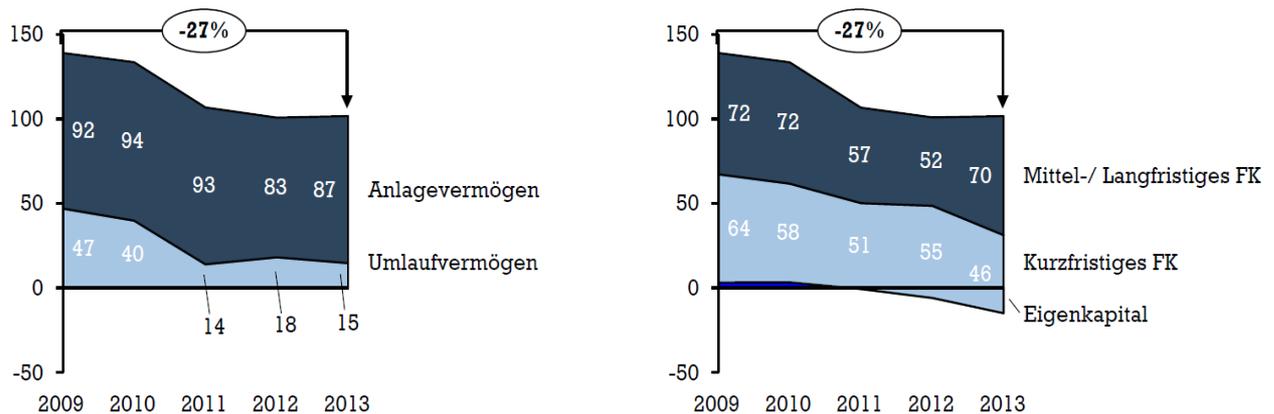


Abb. 5: Aktiva und Passiva des HSV vom 01.07.2008 bis zum 30.06.2013 (in Mio. EUR) (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Konzerngeschäftsberichte des HSV e. V. von 2008/2009 bis 2012/2013)

im Geschäftsjahr 2008/2009 auf 59 % der Passiva im Geschäftsjahr 2012/2013. Im gleichen Zeitraum konnte der Anteil des *kurzfristigen Fremdkapitals* an der Bilanzsumme von 46 % (2008/2009) auf 39 % (2012/2013) reduziert werden. Der HSV war in den vergangenen Jahren sichtlich bemüht, seinen schon vor dem Analysezeitraum angehäuften und bemerkenswert hohen Schuldenstand abzubauen. Bereits in 2008/2009 betrug das gesamte Fremdkapital knapp 136 Mio. Euro, drei Jahre später in der Saison 2011/2012 immerhin nur noch knapp 107 Mio. Euro. Aufgrund der durch die sportliche Misere ausgelösten, bereits in den vorangegangenen Abschnitten erörterten schlechten Entwicklung der Erfolgslage, konnte die Schuldenkonsolidierung jedoch nicht weiter betrieben werden. In der Saison 2012/2013 mussten weitere 27 Mio. Euro an Verbindlichkeiten neu aufgenommen werden, um Finanzlöcher im operativen Bereich zu stopfen. Davon entstammten 17,5 Mio. Euro aus der Auflage einer „HSV-Jubiläumsanleihe“, die eine Verzinsung von deutlich über dem Marktzinssatz liegenden 6 % per anno bei einer Laufzeit von sieben Jahren vorsieht. Die Jubiläumsanleihe wurde eigentlich für den Bau eines Nachwuchsleistungszentrums emittiert und war überwiegend an Fans des Vereins adressiert. Faktisch wurde sie unter anderem für den Kauf von weiteren

Spielern eingesetzt.²³ Insgesamt betrug der Schuldenstand zum 30.06.2013 knapp 117 Mio. Euro. Setzt man das gesamte Fremdkapital ins Verhältnis zum rechnerischen Eigenkapital (ohne den jeweils ausgewiesenen Fehlbetrag), ergibt sich in der letzten Saison des Analysezeitraums 2012/2013 ein *Verschuldungsgrad* von mehr als dem Fünzigfachen; der Anteil des rechnerischen Eigenkapitals am Gesamtkapital macht keine 2 % mehr aus.

Die Aktivseite gibt einen Überblick über die *Kapitalverwendung* des HSV im fünfjährigen Analysezeitraum. Sowohl Anlage- als auch Umlaufvermögen nahmen im Vergleich der Saison 2012/2013 mit dem Spieljahr 2008/2009 ab. Auffallend ist dabei, dass das Umlauf- noch stärker als das Anlagevermögen sank. In 2008/2009 lag das Umlaufvermögen noch bei 46,9 Mio. Euro und machte damit 33 % am Gesamtvermögen aus, in 2012/2013 betrug es nur noch 14,7 Mio. Euro und steuerte vergleichsweise niedrige 12 % zum Gesamtvermögen des Vereins bei.

Ein Vergleich der Aktiv- mit der Passivseite gibt Hinweise auf die *Liquiditätslage* des Vereins im betrachteten Zeitraum (vgl. Abbildung 5). Deutlich wird, dass bei einem kontinuierlichen Sinken der Bilanzsumme der Verein zu keinem der fünf Bilanzstichtage in der Lage war, lang- und

²³ Siehe hierzu o. V., 2014.

kurzfristige Deckungsrelationen in Einklang zu bringen und somit eine solide Liquiditätssituation ausweisen zu können. Während über den gesamten Analysezeitraum hinweg eine mehr als ausreichende Deckung des langfristig verfügbaren Kapitals durch langfristig gebundene Vermögenswerte zu verzeichnen war, konnte auf der anderen Seite das kurzfristige Fremdkapital zu keinem Zeitpunkt durch das kurzfristig zu Verfügung stehende Umlaufvermögen gedeckt werden und weist eine beträchtliche Fristenfinanzierungslücke auf. Insbesondere letzter Punkt schränkt den Liquiditätsspielraum des HSV erheblich ein. Sollten kurzfristige Fremdkapitalgeber die (vorzeitige) Rückgabe ihrer Mittel einfordern, ist der Verein gezwungen, ggf. sportlich wichtige Spieler in einer finanziellen Not-situation zu veräußern, oder aber langfristig gebundenes, vergleichsweise preiswertes Fremdkapital aufzulösen, um es in im Vergleich deutlich weniger preisgünstiges, kurzfristiges Fremdkapital umwandeln zu müssen.

4. Schlussbetrachtung

Die dargelegte Analyse belegt, dass sich der Hamburger SV in einer äußerst kritischen Situation befindet. Nicht nur die sportliche sondern auch die wirtschaftliche Lage hat sich in den letzten Jahren dramatisch verschlechtert. Sowohl die Erfolgs- als auch die Finanzanalyse weisen im Fünfjahresvergleich deutliche Krisenanzeichen auf.

Mit dem Ausbleiben der sportlichen Erfolge und den damit verbundenen Rückgängen der Einnahmen musste der Verein beträchtliche Verluste im ordentlichen Betriebserfolg (von 2009/2010 bis 2012/2013 jeweils im zweistelligen Millionenbereich) hinnehmen. Der HSV zeigte sich während dieses Zeitraums nicht in der Lage, auf das Ausbleiben der sportlichen Erfolge durch entsprechende wirt-

schaftliche Maßnahmen reagieren zu können. Insbesondere die Personalkosten für den sportlichen Bereich konnten an die negative Entwicklung nicht angepasst werden. Darüber hinaus sind die Deckungsrelationen zwischen Vermögen und Kapital im Hinblick auf Fristigkeiten stark im Ungleichgewicht und bergen erhebliche Liquiditätsanspannungsrisiken. Es bestehen erhebliche Zweifel, ob der HSV ohne Paradigmenwechsel und weiterhin ausbleibenden sportlichen Erfolgen seine beträchtlich hohen Verbindlichkeiten wird zurückzahlen können. Ferner lässt das faktisch nicht mehr vorhandene Eigenkapital eine hohe Abhängigkeit von diversen Fremdkapitalgebern bei gleichzeitig reduzierter Dispositionsfreiheit vermuten. Um der daraus erwachsenen erhöhten Insolvenzgefahr begegnen zu können,²⁴ sollte der HSV schnellstmöglich ein Sanierungskonzept entwickeln, um auf diese bedrohliche Situation reagieren zu können. Dabei gilt es, die Kurzfristigkeit des sportlichen Wettbewerbs einzubeziehen und gleichzeitig eine langfristige Strategie zu verfolgen, die an realistische Ziele des Vereins angepasst ist. Um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit des HSV wieder herzustellen, gilt es dabei aber zunächst, an den derzeitigen Schwachstellen anzusetzen.

Um in naher Zukunft wieder positive Betriebserfolge erzielen zu können, müssen zunächst die Aufwendungen soweit gesenkt werden, dass ein Ausbleiben von sportlichen Erfolgen aufgefangen werden kann. Hier sind insbesondere die Personalaufwendungen ein möglicher Hebel, um den größten Kostenblock in Zeiten von Abstiegskampf oder Ligamittelfeld fernab von Tabellenplätzen, die zur Teilnahme an internationalen Spielen berechtigen, zu mindern. Eine Reduzierung der fixen Gehaltsbestandteile kann helfen, in Zeiten von ausbleibendem Erfolg einer zu hohen Fixkostenbelastung ausgesetzt zu sein.

²⁴ Vgl. Küting/Strauß, 2011b, S. 2613 ff.

Eine ggf. gleichzeitige Erhöhung der variablen Gehaltsbestandteile gibt dann die nötigen Anreize, um attraktive Spieler zu verpflichten. Die variable Vergütung sollte sich dabei am Vereins Erfolg sowie der individuellen Leistung des Spielers orientieren und negative sportliche Erfolgsbeiträge angemessen berücksichtigen.²⁵ Der Anteil der Transfereinnahmen am Gesamtumsatz beim HSV belegt zudem, dass revolvierend Spieler verkauft werden (müssen), um die finanzielle Ergebnissituation nicht weiter zu strapazieren. Eine Personalplanung inklusive eines Personal-Ziel-Portfolios sollte entwickelt werden, die saisonübergreifend eine sportliche und finanzielle Verlässlichkeit des Vereins sicherstellt, ohne jedoch unerwünschte Kosten zu verursachen.²⁶ In den vergangenen fünf Spielzeiten wurden 11 verschiedene Trainer beschäftigt²⁷, unter denen insgesamt 76 Abgänge und 74 Zugänge von Profispielern mit einer negativen Transferbilanz von rund 27 Mio. Euro zu verzeichnen waren. Erschwerend sind weitere 7 Mio. Euro Abfindungen für entlassene Trainer angefallen. Dies zeigt, dass nicht von gefestigten Strukturen im Bereich der Lizenzspielerabteilung und des Trainerstabes die Rede sein kann, schon gar nicht von einer vorausschauenden sportlichen Planung, die die Basis sowohl für den sportlichen als auch für den finanziellen Erfolg legen sollte.²⁸

Um die Ergebniskrise des Vereins überwinden zu können, sollten darüber hinaus Dienstleistungsverträge mit externen Vermarktungsagenturen strategisch neu überdacht werden. Mit dem Abtritt von Teilen der Einnahmen aus dem Vermarktungs- und Werbeerlösen an Drittanbieter ist die Partizipation aus steigenden Ein-

nahmen des „Ligatopfes“ limitiert. Vor diesem Hintergrund ist die Erneuerung des Vertrages mit dem Sportrechtevermarkter SPORTFIVE trotz Darlehensverzichts wirtschaftlich zweifelhaft. Die Garantiesummen der Vermarktungsagenturen beinhalten schätzungsweise Provisionsabschläge von 15 bis 20 %.²⁹ Beim HSV vermuten Experten, dass diese Provisionszahlungen jährlich in zweistelliger Millionenhöhe liegen und die Vertragsverlängerung weniger aus wirtschaftlicher Vernunft, sondern vielmehr aus Geldnot entstanden ist.³⁰ Mit dem Abschluss des jüngsten Vermarktungsvertrages ist der Verein nunmehr bis 2020 an den Sportrechtevermarkter SPORTFIVE gebunden.

Zur Stärkung der langfristigen Kapitalbasis und des damit verbundenen Aufbaus von Eigenkapital sind vom HSV bereits einige Maßnahmen ergriffen worden. Mit der Emission der „Jubiläums-Anleihe“ wurde eine Beteiligung der Fans möglich gemacht und eine neue Finanzierungsquelle beansprucht. Die breite Anhängerbasis und die Bekanntheit des Vereins können genutzt werden, um sich gegenüber Investitionsmodellen mit Anhangerbeteiligung zu öffnen.³¹ Direkte Beteiligungsmöglichkeiten („Fan-Equity“ oder „Supporters Trusts“) oder Genussrechtsanleihen können dabei sowohl die Finanzierungsstruktur als auch die Bonität des Vereins verbessern, da sie speziellen Bilanzierungsvorschriften unterliegen.³²

Auf der Vermögensseite können Investitionen in das materielle Anlagevermögen („Steine statt Beine“) zum langfristigen Substanzaufbau eines Fußballunternehmens beitragen, wie bspw. in den

²⁹ Vgl. Greive, 2009.

³⁰ Vgl. Oediger/Stelmaszyk, 2013: Darlehen 12,5 Mio. Euro, Gläubiger SPORTFIVE GmbH & Co. KG.

³¹ Vgl. die Mitglieder-Analyse von Hartmann, 2014, S. 21: Der HSV steht auf Platz 4 bei der Anzahl der Vereinsmitglieder in der Bundesliga mit 72.932 Mitgliedern (Ø Bundesliga 46.504 Mitglieder), Stand 11/2013.

³² Vgl. Küting/Strauß, 2011b, S. 2619 f.

²⁵ Vgl. Marquardt/Scheicht, 2010, S. 56 f.

²⁶ Vgl. zu möglichen Maßnahmen Littkemann/Fietz/Krechel, 2012, und Littkemann/Schulte, 2012.

²⁷ Vgl. zu den Erfolgswirkungen von Trainerwechseln Nienaber/Lütke-Wenning/Schewe, 2012.

²⁸ Vgl. Bock, 2014; Transfersaldo gemäß www.transfermarkt.de.

(Aus)Bau eines vereinseigenen Stadions oder eines Nachwuchsleistungszentrums. Ergänzend können zielgerichtete Investitionen in Nachwuchsspieler helfen, das wirtschaftliche Risiko eines überdurchschnittlichen Wertverlustes zu minimieren. Durch die Implementierung eines Risikocontrolling-Systems können Ansätze zur Risikosenkung im Personalbereich aufgezeigt und mögliche Fehleinschätzungen vermieden werden. Durch Diversifizierung der Spielerinvestitionen und der verstärkten Nachwuchsförderung bieten Talente aus dem eigenen Nachwuchs vergleichsweise kostengünstiges Spielermaterial und nähren zugleich die Hoffnung bei entsprechender Entwicklung auf zukünftige sportliche wie wirtschaftliche Erfolge.³³

Die Diversifizierung von Gläubigern ist ein wichtiger Baustein zur Fremdfinanzierung von Fußballunternehmen und sorgt dafür, dass keine zu großen finanziellen Abhängigkeiten von einzelnen Fremdkapitalgebern erwachsen. Allerdings werden potenzielle Kapitalgeber langfristig zur Mittelgabe nur bereit sein, wenn das einzusetzende Kapital auch eine adäquate Beteiligung an zukünftigen Erfolgen verspricht. Hierzu sollten zwei Voraussetzungen aus Sicht des HSV geschaffen werden.³⁴ Zum einen lässt die noch bestehende Rechtsform als eingetragener Verein nicht genügend Möglichkeiten für eine Beteiligung von Kapitalgebern zu. Weitreichende Mitbestimmungsrechte der Vereinsmitglieder und eine nicht vorhandene professionelle Führungsstruktur haben mögliche Investoren zusätzlich abgeschreckt. Zum anderen müssen aus den Jahresabschlussdaten Aussichten auf eine nachhaltig zu erzielende Rendite ableitbar sein. Die durchgeführte Erfolgs- und Finanzanalyse der letzten Spieljahre belegt jedoch, dass der HSV in seinen Hauptgeschäftsfeldern wirtschaftlich nicht erfolgreich war.

33 Vgl. Littkemann/Schulte, 2012, S. 193 ff.

34 Vgl. eingehend Süßmilch/Elter, 2004, S. 105 ff.

Während der HSV auf seiner, nach Ende der Spielzeit 2013/2014 abgehaltenen Mitgliederversammlung die Ausgliederung der Fußball-Lizenzspielerabteilung in eine separate Kapitalgesellschaft beschlossen³⁵ und damit die erste Voraussetzung für eine zusätzliche Kapitalaufnahme geschaffen hat, dürfte es zur Schaffung der zweiten Voraussetzung – nachhaltiges erfolgreiches Wirtschaften – noch ein langer Weg werden. Letzteres erfordert, dass die zukünftige Geschäftsführung der neuen Fußballkapitalgesellschaft sowohl im sportlichen als auch im wirtschaftlichen Bereich die notwendige Kompetenz – und darüber hinaus ein „glückliches Händchen“ bei den zu treffenden Entscheidungen – besitzt.

Abschließend sei erwähnt, dass die Ausgliederung der Fußball-Lizenzspielerabteilung in eine separate Kapitalgesellschaft keineswegs als „Allheilmittel“ für zukünftigen sportlichen sowie wirtschaftlichen Erfolg angesehen werden kann. Zwar steigt die Möglichkeit der Kapitalaufnahme aus eigenen Mitteln, jedoch ist diese begrenzt.³⁶ Laut DFL-Statuten muss in der Regel der Mutterverein im Falle einer Ausgliederung über mindestens 50 % zuzüglich einem Stimmrecht („50 % + 1 Stimmrecht-Regel“) verfügen. Das heißt, dass ein potenzieller Investor bei einem finanziellen Engagement in Kauf nehmen muss, keinen mehrheitlichen Einfluss auf die Fußball-Kapitalgesellschaft ausüben zu dürfen. Das Beispiel Borussia Dortmund zeigt zudem, dass ein durch die Ausgliederung möglich werdender Börsengang nicht zwangsläufig zu einem finanziellen Erfolg führen muss.³⁷ So schrammte der Traditionsclub nach sei-

35 Der im Rahmen der HSV Plus-Initiative unter Anderem angestrebte Rechtsformwechsel wurde zum Zeitpunkt der Beitragserstellung zwar beschlossen, die Umsetzung des Vorhabens steht aber noch aus und deren mögliche Erfolgswirkungen wird man erst in absehbarer Zukunft beurteilen können.

36 Vgl. Becker/Böcker/Nienaber, 2012, S. 90 ff.

37 Vgl. Schewe, 2012, S. 73 ff.

nem Börsengang 2001 nur knapp an einer Insolvenz vorbei. Des Weiteren stellen sich Fragen nach der geeigneten Rechtsform und der Gestaltung der Governance-Strukturen.³⁸ Damit wird deutlich, dass die Anforderungen an die Geschäftsführung durch die Ausgliederungsentscheidung noch weiter steigen und nicht „nur“ sportliche und wirtschaftliche, sondern auch organisatorische sowie clubpolitische Kriterien umfassen.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Jörn Littkemann

Prof. Dr. Jörn Littkemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung und Controlling an der FernUniversität in Hagen, Studienleiter der VWA Arnsberg, Partner der Unternehmensberatungsgesellschaft BSLs + Partner in Münster sowie lizenziertes Fußball-Trainer. Seine Haupttätigkeitsschwerpunkte in Forschung und Praxis liegen neben Unternehmens-, Beteiligungs- und Innovationscontrolling in den Bereichen Sportmanagement und -controlling.
E-Mail: joern.littkemann@fernuni-hagen.de

Dipl.-Kfm. Florian Oldenburg-Tietjen

Dipl.-Kfm. Florian Oldenburg-Tietjen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung und Controlling an der FernUniversität in Hagen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Sportmanagement und -controlling, insbesondere der Wettbewerbs- und Ligasportforschung.
E-Mail: florian.oldenburg-tietjen@fernuni-hagen.de

Dipl.-Kfm. Thomas Hahn

Dipl.-Kfm. Thomas Hahn ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung und Controlling an der FernUniversität in Hagen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Sportmanagement und -controlling, insbesondere der Unternehmensführung im Profifußball.
E-Mail: thomas.hahn@fernuni-hagen.de

Literatur

- Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S. (2013): *Bilanzen. 12. Aufl.* Düsseldorf: IDW.
- Becker, S./Böcker, D./Nienaber, A.-M. (2012): Vom Fußballverein zur Kapitalgesellschaft. Ausgliederung von Profisportabteilungen am Beispiel von Fortuna Düsseldorf. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. 3. Aufl.* Schorndorf: Hofmann. S. 85-138.
- Bitz, M./Schneeloch, D./Wittstock, W. (2011): *Der Jahresabschluss. Nationale und internationale Rechtsvorschriften, Analyse und Politik. 5. Aufl.* München: Vahlen.
- Bock, A. (2014): Haben Sie mal 11,7 Millionen Euro? Der Abfindungswahnsinn beim HSV. Hrsg. v. 11Freunde-Magazin für Fußballkultur. Online verfügbar unter <http://www.11freunde.de/artikel/der-abfindungswahnsinn-beim-hsv>, zuletzt geprüft am 04.03.2014.
- Brast, C./Kasper, C. (2012): Rechnungslegungs- und Prüfungspflichten in der Fußball-Bundesliga. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. 3. Aufl.* Schorndorf: Hofmann. S. 11-65.
- Brösel, G. (2014): *Bilanzanalyse. Unternehmensbeurteilung auf der Basis von HGB- und IFRS-Abschlüssen. 15. Aufl.* Berlin: Erich Schmidt.
- Coenenberg, A. G./Haller, A./Schultze, W. (2012): *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen - HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS. 22. Aufl.* Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (2014): *Bundesliga Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball.* Frankfurt am Main. Online verfügbar

38 Vgl. zu diesen und weiteren Aspekten der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung die Analyse von Becker/Böcker/Nienaber, 2012, am Beispiel von Fortuna Düsseldorf.

- unter
http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf, zuletzt geprüft am 11.02.2014.
- Galli, A. (1998): Zur Ausgestaltung der Rechnungslegung von Vereinen. Die Vorgehensweise des Deutschen Fußball-Bundes. In: *Die Wirtschaftsprüfung. Jg. 51*. S. 56-63.
- Greive, M. (2009): Klub-Chefs lernen von den Rechte-Profis. Hrsg. v. Handelsblatt. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/bundesliga-klubchefs-lernen-von-den-rechte-profis-seit-e-all/3161142-all.html>, zuletzt geprüft am 03.04.2014.
- Hamburger Sport-Verein e. V. (2009): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2008 bis zum 30.06.2009. Hamburg.
- Hamburger Sport-Verein e. V. (2010): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2009 bis zum 30.06.2010. Hamburg.
- Hamburger Sport-Verein e. V. (2011): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2010 bis zum 30.06.2011. Hamburg.
- Hamburger Sport-Verein e. V. (2012): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2011 bis zum 30.06.2012. Hamburg.
- Hamburger Sport-Verein e. V. (2013): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.07.2012 bis zum 30.06.2013. Hamburg.
- Hartmann, K. (2014): Treue Gefolgschaft. In: *SPONSORS. Heft 2*. S. 20-22.
- Hauschildt, J. (1996): *Erfolgs-, Finanz- und Bilanz-Analyse. Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Kapital- und Personengesellschaften. 3. Aufl.* Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Hauschildt, J./Leker, J. (Hrsg.) (2000): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. 2. Aufl.* Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Hopfner, K. (2008): Spezielle Bewertungsfragen. Die Rechnungslegung eines Fußball-Unternehmens. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. Heft 22. Jg. 61*. S. 1167-1169.
- Klimmer, I. (2003): *Profifußballunternehmen an der Börse. Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg im Berufsfußball*. Schriftenreihe des Vereins Sportökonomie Uni Bayreuth e. V. Bayreuth.
- Kukral, T. (2014): Abstiegsangst beim Hamburger SV. Krisengipfel verschärft die Krise. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/abstiegsangst-beim-hsv-krisengipfel-verschaerft-die-krise-a-952448.html>, zuletzt geprüft am 12.02.2014.
- Küting, K./Strauß, M. (2010): Der passive Rechnungsabgrenzungsposten. Ein "Schlüsselspieler" in der Fußball-Bundesliga. Zum Wesen dieser Bilanzposition. In: *Der Betrieb. Heft 22. Jg. 63*. S. 1189-1197.
- Küting, K./Strauß, M. (2011a): Financial Fair Play im Profifußball. Die wirtschaftliche Situation und das neue Lizenzierungsverfahren im deutschen und europäischen Klubfußball. In: *Der Betrieb. Heft 2. Jg. 64*. S. 65-75.
- Küting, K./Strauß, M. (2011b): Finanzielle und bilanzielle Krisenstrategien im Profifußball. In: *Der Betrieb. Heft 47. Jg. 64*. S. 2613-2621.
- Küting, K./Weber, C.-P. (2012): *Die Bilanzanalyse. Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS. 10. Aufl.* Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Littkemann, J./Fietz, A./Krechel, S. (2012): Instrumente zum Controlling von Spielerinvestitionen im Profifußball. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. 3. Aufl.*

- Schorndorf: Hofmann. S. 165-186.
- Littkemann, J./Holtrup, M./Reinbacher, P. (2014): *Jahresabschluss. Grundlagen, Übungen, Klausurvorbereitung*. Norders-
tedt: Books on Demand.
- Littkemann, J./Schulte, K. (2012): Rekrutierung von Fußballspielern. Einsatzmöglichkeiten und -grenzen qualitativer Planungsinstrumente. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. Schorndorf: Hofmann. S. 187-211.
- Littkemann, J./Schulte, K./Hahn, T. (2012): Außerplanmäßige Abschreibungen auf Spielerwerte im Profifußball. Theorie und Praxis. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. Schorndorf: Hofmann. S. 141-164.
- Littkemann, J./Sunderdiek, B. (2005): Bilanzanalyse von Vereinen der Fußball-Bundesliga. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 2. Aufl. Schorndorf: Hofmann. S. 67-82.
- Marquardt, C./Scheicht, K. (2010): Grenzen Nach Oben. In: *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management*. Heft 4. Jg. 62. Jg. S. 56-58.
- Nienaber, A.-M./Lütke-Wenning, T./Schewe, G. (2012): Sind Trainer ihr Geld wert? Eine Analyse der Arbeitsqualität von Trainern der ersten Fußballbundesliga. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. Schorndorf: Hofmann. S. 333-367.
- o. V. (2014): HSV: Kühne will Millionenloch stopfen. Hrsg. v. sportal.de. Online verfügbar unter <http://www.sportal.de/hsv-kuehne-will-millionenloch-stopfen-1-2014010833470400000>.
- Oediger, F./Stelmaszyk, L. (2013): Sport-five-Vertrag macht HSV-Spitze nachdenklich. Hrsg. v. SPONSORs. Online verfügbar unter [http://www.sponsor-s.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=31014&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsor-s.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=31014&tx_ttnews[backPid]=72), zuletzt geprüft am 04.03.2014.
- Schewe, G. (2012): Der Fußball-Verein als Kapitalgesellschaft. Eine kritische Analyse einer vielfach gewählten Governance-Struktur. In: G. Schewe/J. Littkemann (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. Schorndorf: Hofmann. S. 67-84.
- Süßmilch, I./Elter, V.-C. (2004): *FC Euro AG. Fußball und Finanzen. Analyse der Finanzsituation in der Fußballbranche. Neue Wege der Finanzierung*. Hrsg. v. Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank. Düsseldorf.

Champions League für Manager



Fußballunternehmen in Europa Konzernrechnungslegung, Lizenzierung und finanzielles Fairplay im deutschen und europäischen Profifußball

Von Dr. Marc Strauß

2014, XXXVII, 494 Seiten, € (D) 69,95
ISBN 978-3-503-15740-2

Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen, Band 38

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-15740-2

Der Profifußball begeistert die Massen und sprengt auch in ökonomischer Hinsicht Dimensionen: Fußballkapitalgesellschaften mit Umsätzen in dreistelliger Millionenhöhe, zunehmend verzweigte Konzernstrukturen und Stakeholderinteressen. Auf wirtschaftliche und finanzielle Spannungen haben auch nationale Verbände und die UEFA inzwischen reagiert – mit teilweise umfangreichen Neuregelungen.

Orientierung im rechtlichen Gefüge

Für Durchblick in der komplexen **Struktur gesetzlicher und verbandsrechtlicher Bestimmungen** sorgt Dr. Marc Strauß:

- ▶ **Verbandsrechtliche Rahmenbedingungen** und rechtsformspezifische Besonderheiten im europäischen Vergleich
- ▶ **Klublizenzierungsverfahren** von DFL und UEFA, u. a. Stellenwert der **Bereitstellung konsolidierter Finanzinformationen**
- ▶ **Konzernabschlusspflicht**: geltende Regelungen in den TOP-5 Ligen und der UEFA
- ▶ **UEFA Financial Fairplay-Konzeption**: Ziele, Graubereiche und Problemstellungen

Auch anhand von **Jahresabschlussanalysen ausgewählter europäischer Klubs** entstehen praxisnahe Gestaltungshinweise zu branchentypischen Herausforderungen.

Auch als eBook erhältlich: mit komplett verlinkten Inhalts- und Stichwortverzeichnissen.

 www.ESV.info/978-3-503-15741-9

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Christopher Huth

Forschungsreport: Empirische Evaluierung von Fananleihen aus Sicht deutscher Profisportclubs

Abstract

Bisher sind insgesamt 16 Fananleihen von zwölf verschiedenen Fußballunternehmen emittiert worden. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags werden verschiedene Aspekte rund um Fananleihen von deutschen Profisportclubs evaluiert. Es zeigt sich, dass Fananleihen aus Vereinssicht tendenziell attraktiver sind als Bankkredite und Aktien. Als Erfolgsfaktoren bei der Emission können eine hohe Anzahl an Fans sowie eine adäquate Stückelung der Anleihe genannt werden.

Einleitung

Hertha BSC Berlin leistete mit der Emission einer Fananleihe im Jahre 2004 Pionierarbeit.¹ Ein gutes Jahrzehnt später sind insgesamt 16 Fananleihen von zwölf verschiedenen Fußballunternehmen auf den Markt gebracht worden. Mit Arminia Bielefeld, Hertha BSC Berlin, 1. FC Köln sowie Hamburger SV haben vier Vereine gleich zweimal von diesem Instrument Gebrauch gemacht. Begleitet wurde diese Entwicklung auch durch sportökonomische Studien. Während Süßmilch (2012) die Vorteile von Fananleihen erörterte und sich Weimar & Fox (2012) einer Bestandsaufnahme widmeten, analysierten Gros & Huth (2013) insbesondere den begleitenden Verkaufsprospekt der Fußballunternehmen anhand der Kriterien Verwendungszweck, angegebene Risiken sowie Transparenz. Darüber hinaus untersuchten Huth, Gros & Kühr (2014) anhand einer empirischen Untersuchung das Anlageverhalten der Zeichner von Fananleihen und kamen zu dem Ergebnis, dass sich Zeichner i.d.R. selbst als Fans bezeichnen

und sie das Ziel der Vereinsunterstützung höher als etwaige monetäre Ziele gewichten.² Im Rahmen des vorliegenden Beitrags stehen nun deutsche Profisportvereine im Mittelpunkt der Betrachtung. Mittels Befragung unter diesen soll untersucht werden, welche Vorteile und Nachteile Fananleihen im Vergleich zu anderen Finanzierungsalternativen besitzen, welche Ziele die Clubs bei der Emission von Fananleihen verfolgen, welche Gründe gegen eine Platzierung sprechen und was zentrale Erfolgsfaktoren bei der Emission sind.

Vorgehensweise und Stichprobe

Für die Untersuchung wurde ein standardisierter Fragebogen konzipiert, der zuerst Fragen zum Verein hinsichtlich der Anzahl seiner Mitglieder, der Größe seiner Spielstätte oder auch der Ligazugehörigkeit beinhaltet. Anschließend standen Fragen zu den Finanzierungsinstrumenten Bankkredit, Aktie und Anleihe im Mittelpunkt. Im Einklang mit dem Forschungsziel lag der Fokus hierbei auf Fananleihen. Der Fragebogen wurde mittels der Umfragesoftware qualtrics online gestellt und der Link per E-Mail an den Geschäftsführer oder alternativ an eine für die Finanzen zuständige Person der Sportclubs verschickt. Angeschrieben wurden Fußballvereine aus der 1. bis 3. Liga sowie die Erstligisten in der BEKO Basketball Bundesliga, der DKB Handball-Bundesliga sowie der Deutschen Eishockey Liga. Neben der Möglichkeit, den Fragebogen online zu beantworten, bestand auch die Option der schriftlichen Teilnahme.

An der Befragung nahmen insgesamt 23 Clubs teil; 14 aus dem Fußball (sechs aus

1 Vgl. Hasler, 2014, S. 15.

2 Vgl. Huth, Gros & Kühr, 2014, S. 16.

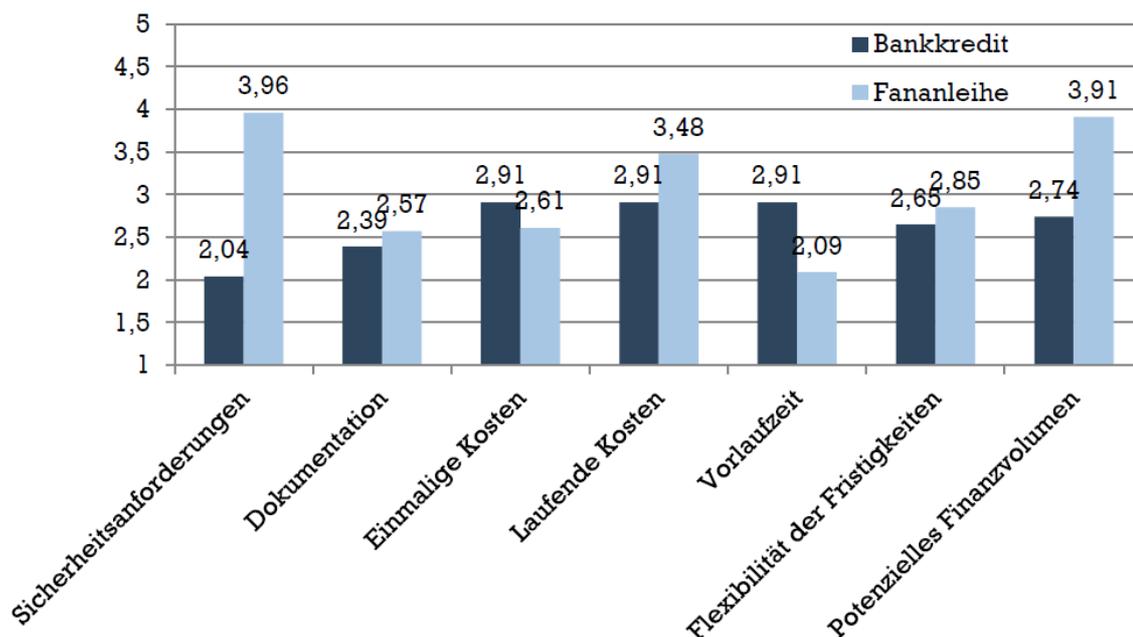


Abb. 1: Vergleich der Attraktivität zwischen Fananleihe und Bankkredit

der 1. Liga, fünf aus der 2. Liga und drei aus der 3. Liga) sowie jeweils drei Vereine aus dem Handball, Basketball und Eishockey. Von den an der Studie partizipierenden Clubs haben bisher sieben eine Fananleihe emittiert. Von den übrigen 16 Vereinen setzten sich in letzter Zeit sechs mit einer möglichen Platzierung auseinander. Die Hälfte davon plant, innerhalb der nächsten fünf Jahre eine Fananleihe auf den Markt zu bringen.

Ergebnisse

Aus Sicht der an der Befragung teilnehmenden Sportclubs nahmen in den letzten Jahren die Sicherheitsanforderungen sowie der Umfang und die Komplexität der erforderlichen Dokumente bei der Kreditvergabe zu. Ferner erhöhten sich tendenziell die Dauer des Vergabeprozesses, die Höhe des Zinsaufschlages sowie die allgemeinen Gebühren. Diese Faktoren führen dazu, dass die Attraktivität von Fananleihen in fast allen Bereichen von den Teilnehmern besser bewertet wird als der herkömmliche Bankkredit (vgl. Abb. 1). Einzig bei den einmaligen Kosten sowie der Vorlaufzeit liegt der Bankkredit

– auf niedrigem Niveau – vorne. Insgesamt werden beide Alternativen in diesen Punkten als unattraktiv wahrgenommen. Ähnliche Ergebnisse sind auch bezüglich der Dokumentation sowie der Flexibilität der Fristigkeiten zu erkennen. Nur hinsichtlich der Sicherheitsanforderungen, des potenziellen Finanzvolumens sowie abgeschwächt der laufenden Kosten werden Fananleihen als recht attraktiv evaluiert.

Werden zusätzlich Fananleihen mit Aktien verglichen, so zeigt sich, dass den Sportclubs zufolge Fananleihen Vorzüge beim Mitsprachrechte sowie den Emissionskosten besitzen. Hinsichtlich der Höhe des Emissionserlöses sowie der Zahlungen von Dividenden bzw. Zinsen sind Aktien hingegen vorteilhafter. Bei Fokussierung auf den Verwendungszweck veranschaulicht Abb. 2, dass Fananleihen, Bankkredite und Sonstige, nicht näher spezifizierte Finanzierungsformen gegenüber Aktien klar favorisiert werden.

Für die Umfinanzierung von z.B. bestehenden Kreditlinien eignen sich aus Sicht der Vereine eher Bankkredite und sonstige Instrumente als Fananleihen und Aktien. Eine Investition in den sportlichen Bereich

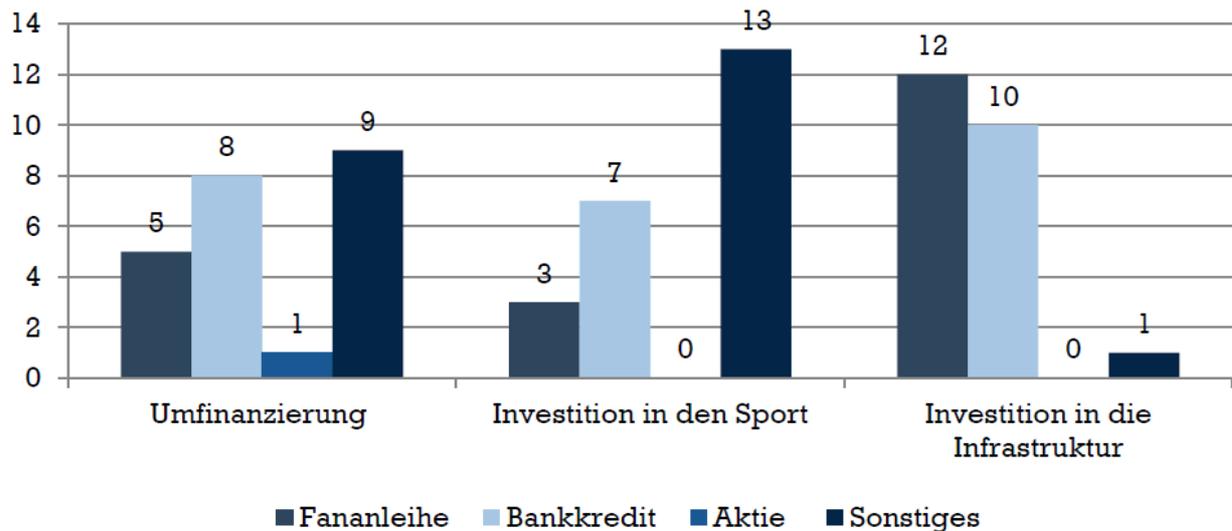


Abb. 2: Eignung verschiedener Finanzierungsinstrumente

– z.B. Profikader – sollten in erster Linie durch sonstige Finanzierungsformen bewerkstelligt werden. Eine denkbare Möglichkeit für sonstige Quellen könnten schlichtweg die Einnahmen im Ticketing-, TV- oder auch Sponsoring-Bereich sein. Investitionen in die Infrastruktur wie beispielsweise ein neues Trainingszentrum oder der Um-/Ausbau des Stadions sind hingegen am besten durch Fananleihen und Bankkredite zu stemmen.

Nach dem Vergleich verschiedener Finanzierungsinstrumente soll nun ausschließlich die Fananleihe im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Zuerst wird auf

die Bewertung verschiedener Ziele bei Emission einer Fananleihe eingegangen. Wie aus Tab. 1 ersichtlich ist, versprechen sich die Vereine durch die Platzierung insbesondere eine größere Unabhängigkeit von Banken sowie die Sicherung ihrer Liquidität. Leicht schwächer und differenzierter werden die weiteren Ziele beurteilt.

Im nächsten Schritt wird das Augenmerk auf jene Vereine gelenkt, die bisher noch keine Anleihe emittiert haben. Hier werden die Gründe für ihre bisherige Entscheidung erörtert.

Ziele	stimme nicht zu	stimme weniger zu	stimme mittel zu	stimme eher zu	stimme voll zu	Mittelwert
Unabhängigkeit von Banken	0	0	4	11	8	4,17
Sicherung der Liquidität	0	0	3	17	3	4,00
Finanzierungssicherheit	0	3	6	12	2	3,57
Erhalt der wirtschaftl. Selbstständigkeit	1	4	7	9	2	3,30
Flexibilität	0	4	7	10	2	3,43

Anmerkung zur Skala der Mittelwerte:
1=Stimme nicht zu; 2= Stimme weniger zu; 3= Stimme mittel zu; 4= Stimme eher zu; 5= Stimme voll zu

Tab. 1: Ziele bei Emission von Fananleihen

Keine Anleihe	stimme nicht zu	stimme weniger zu	stimme mittel zu	stimme eher zu	stimme voll zu	Mittelwert
Bisherige Finanzierungsarten ausreichend	1	2	0	6	4	3,77
Verein zu klein	3	1	1	8	0	3,08
Kosten der Anleihe	1	3	5	4	0	2,92
Transparenzanforderungen	1	6	5	0	1	2,54
Mangelnde Kenntnis	3	3	5	1	1	2,54
Steuerliche Gründe	2	1	6	4	0	2,92
Geringe Autonomie	2	1	8	2	0	2,77
Fans keine Geldquelle	1	0	1	6	5	4,08
Anmerkung zur Skala der Mittelwerte: 1=Stimme nicht zu; 2= Stimme weniger zu; 3= Stimme mittel zu; 4= Stimme eher zu; 5= Stimme voll zu						

Tab. 2: Gründe gegen eine Fananleihe

Wie aus Tab. 2 zu erkennen ist, sind für die Sportklubs die bisherigen Finanzierungsinstrumente vollkommen ausreichend. Ebenfalls widerstrebt es diesen Vereinen, die Fans über eine Anleihe als Geldquelle anzuzapfen. Mit Ausnahme der Vereinsgröße, die teilweise als Grund genannt wird, spielen die anderen Gründe im Durchschnitt eine untergeordnete Rolle.

Zum Abschluss soll noch auf die Erfolgsfaktoren bei der Emission einer Fananleihe eingegangen werden. Die Sportklubs wurden hierzu gefragt, welche Faktoren aus ihrer Sicht besonders wichtig für eine erfolgreiche Platzierung sind.

Aus Vereinssicht sind die Anzahl der Fans sowie eine für die Zielgruppe adäquate Stückelung der Anleihe besonders rele-

Erfolgsfaktoren	unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	wichtig	Mittelwert
Anzahl der Fans	0	0	1	6	16	4,65
Sportlicher Erfolg	0	1	5	13	4	3,87
Wirtschaftlicher Erfolg	0	3	8	9	3	3,52
Höhe der Zinsen	0	4	7	10	2	3,43
Angebot von Schmuckkunden	0	1	7	7	8	3,96
Besicherung der Fananleihe	5	4	6	5	3	2,87
"Fangerechte" Stückelung	0	0	4	11	8	4,17
Börsenfähigkeit der Fananleihe	9	9	4	0	1	1,91
Anmerkung zur Skala der Mittelwerte: 1=unwichtig; 2= eher unwichtig; 3= weder noch; 4=eher wichtig; 5= wichtig						

Tab. 3: Erfolgsfaktoren bei der Emission einer Fananleihe

vant. Ebenso wird der sportliche Erfolg und das Angebot von Schmuckkunden als fördernd beurteilt. Eine wirtschaftlich prosperierende Situation sowie die Höhe der Zinsen werden nur von einem Teil als bedeutend eingestuft. Eher belanglos sind die Börsenfähigkeit sowie die Besicherung der Fananleihe. Ersteres wird mit Ausnahme eines Vereins als irrelevant eingestuft.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Resümierend ist aus den dargestellten Ergebnissen festzuhalten, dass

- Fananleihen im Vergleich zum Bankkredit attraktiver – z.B. hinsichtlich der Unabhängigkeit – sind und daher von den Sportclubs bevorzugt werden.
- die Aktie als Finanzierungsinstrument im deutschen Mannschaftssport einen schweren Stand hat.
- sich Fanleihen zuvorderst zur Finanzierung von Infrastrukturprojekten eignen.
- eine breite Fanbasis – z.B. eine hohe Anzahl an Vereinsmitgliedern – sowie eine adäquate Stückelung der Anleihe – klassischerweise ab 100 € – von immenser Bedeutung für die erfolgreiche Platzierung einer Anleihe sind.
- im Einklang mit den Ergebnissen von Huth, Gros & Kühr (2014) die Höhe des Zinssatzes nicht übermäßig relevant ist, das Angebot an Schmuckkunden jedoch einen positiven Einfluss auf die Nachfrage ausübt.
- den Vereinen, die bisher keine Fananleihe auf den Markt gebracht haben, die traditionellen Finanzierungsinstrumente vielfach ausreichen und sie ihre Anhängerschaft nicht als Geldgeber (aus-)nutzen möchten.

Literatur

- Hasler, P. T. (2014). *Anleihen von Fußballunternehmen in Deutschland: Finanzierung im Spannungsfeld von emotionaler Bindung und Rendite*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gros, M. & Huth, C. (2013). Eine empirische Analyse der Effizienz derivativer Instrumente im Risikomanagement von Fußballunternehmen. In H. Kempf, H. Dietl & S. Nagel (Hrsg.), *Im Schatten der Sportwirtschaft (S. 213-227)*. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.
- Huth, C., Gros, M. & Kühr, C. (2014). Fananleihen deutscher Fußballunternehmen – Eine empirische Untersuchung des Anlageverhaltens der Zeichner. *Corporate Finance*, 1, 7-16.
- Süßmlich, I. (2012). Sonderformen der Außenfinanzierung – Anleihe, Mäzen und Gang an den Kapitalmarkt. In A. Galli, V.-C. Elter, R. Gömmel, W. Holzhauser & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement (S. 85-97)*. München: Vahlen.
- Weimar, D. & Fox, A. (2012). Fananleihen als Finanzierungsinstrument von Sportclubs? Eine Bestandsaufnahme am Beispiel der Fußballbundesliga. *Corporate Finance Biz*, 4, 188-187.

Zum Autor:



Dr. Christopher Huth

Lehrstuhl Sportwissenschaft II –
Sport Governance und Eventmanagement
Universität Bayreuth
Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth

E-Mail: Christopher.Huth@uni-bayreuth.de

Weiterbildung im Management

Steigbügel für die Karriere im Sportmanagement

Ihre zertifizierte, anerkannte Fernstudienakademie exklusiv für managementbezogene Aufstiegsfortbildung und Personalentwicklung

- Fundiert und praxisnah
- Individuelle Betreuung
- Interaktiv und weltweit, da ohne Präsenzzeiten
- Flexible Zeiteinteilung (4 bis 24 Monate)
- Modulwahl nach Bedarf (ausgenommen Pflichtmodule)
- Regelmäßige Lehrgangstarts
- Ab 80,00 Euro pro Monat / Förderungen einlösbar

DAM.Deutsche Akademie für Management GmbH
Tel 030/40508883-0
mail@akademie.biz
www.akademie-management.de



 **Deutsche Akademie für Management**



Die Strategien von Sportvereinsmanagern Im Interview Harald Link – Vereinsmanager der Sportvereinigung Böblingen e.V.

Gegründet am 20. Oktober 1945 ist die Sportvereinigung mit über 7.000 Mitgliedern in 26 Abteilungen der größte Sportanbieter in Böblingen. Damit ist sie auch einer der größten Vereine Baden-Württembergs. Mit ihren Abteilungen und zentralen Einrichtungen verfügt sie über ein ausdifferenziertes und breites Angebot im Leistungs- und Freizeitsport für alle Alters- und Sozialgruppen. Das umfassende Übungs- und Trainingsangebot wird weitgehend durch das ehrenamtliche Engagement von Mitgliedern als Übungsleiter, Trainer und Betreuer gesichert. Darüber hinaus beschäftigt die SV Böblingen festangestellte Mitarbeiter, um die Verwaltung des Vereins sicherzustellen. Neben dem vereinsorganisierten Sport gehören zum SV Böblingen ein modernes

Sportstudio mit Angeboten im Fitness- und Gesundheitssport, der SVB-Kindersport als Einrichtung für die allgemeine und spezielle Bewegungsförderung von Kindern und der SVB-Freizeitsport als sportartübergreifendes Kursangebot mit über 100 Kursen für Mitglieder und Nicht-Mitglieder.



Harald Link ist seit 2002 Vereinsmanager der Sportvereinigung Böblingen e.V. und hat einen Magister Artium in Soziologie und Politikwissenschaft.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Link: *Wenn man etwas wirklich will und bereit ist dafür zu arbeiten, kann man (fast) alles schaffen.*

Redaktion: Wie lässt sich diese absolute Bereitschaft zu arbeiten mit Familie und Freizeit in Einklang bringen? Wo sind da die Grenzen zu ziehen?

Link: *Ehrlicher Weise muss ich sagen, dass sie sich die ersten Jahre nur schlecht oder gar nicht damit vereinbaren ließ. Viel Arbeit und wenig Zeit für Freunde und Familie. Nach nun 13 Jahren, vielen erfolgreichen Projekten, aber auch zahlreichen schwierigen Situationen gehe ich emotional gelassener mit Herausforderungen und Konflikten um. Wenn ich den Fokus auf Lösungen richte, macht es das einfacher, sich nochmal zu motivieren und nochmal weiter zu suchen ... und eine Lösung gibt es immer. Vielleicht nicht die optimal-idealtypische, aber eine, die funktioniert, findet man immer.*

Die Grenze liegt bei meiner Familie. Für sie muss genug Zeit da sein, um sich im Alltag als Familie eine Identität und Sinnhaftigkeit aufzubauen.

Redaktion: Was sind die größten Herausforderungen für Ihren Sportverein und wie gehen Sie damit um?

Link: *Gesellschaftlicher Wandel vollzieht sich heute erheblich schneller als noch vor 30 Jahren. Die Sportvereine müssen schneller auf Anforderungen reagieren und gleichzeitig ihre Identität als gesellschaftliche Konstante, als sozialer Kitt in der Gesellschaft Deutschlands erhalten.*

Wir haben in der SVB wenige Berührungsängste. Das Team aus ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlichen Mitarbeitern geht gerne neue Aufgaben an und entwickelt dabei eine außerordentliche Kreativität

und aus dieser heraus einen dynamischen Mut, auch unbekannte oder neue Betätigungsfelder zu besetzen. Der Aufbau einer eigenen Bewegungskindertagesstätte kann als Beispiel aus den letzten Jahren aufgeführt werden. Die meisten Vereine schrecken vor solch einer Idee zurück. Uns reizt dies und wir haben gemeinsam Freude daran, zu zeigen, dass wir das Klasse hinbekommen.

Redaktion: Wie können es Sportvereine schaffen, erfolgreiche Kooperationen aufzubauen?

Link: *Indem sie ihre fachlichen Kompetenzen einbringen und den ehrenamtlichen Anteil als Wert einbringen aber auch damit werben. Prof. Dr. Schoder, Ehrenringträger der SVB und ehemaliger Präsident, sagte immer „Kleppern gehört zum Geschäft“.*

Redaktion: Was sind die besonderen fachlichen Kompetenzen eines Sportvereins im Hinblick auf Kooperationen?

Link: *In erster Linie sind Sportvereine Spezialisten im Bereich Bewegung und Gesundheit in ganz unterschiedlichen Facetten. Damit erbringen sie durch die qualifizierten Fachkräfte eine von ihnen selbst oft unterschätzte Leistung. Seit 2002 führt die SVB für einen großen deutschen Autohersteller Gesundheitstage durch. Hierfür haben wir wesentliche Beiträge für die Konzeption geleistet und das Gesamtkonzept wurde 2004 mit dem „European Corporate Health Award“ ausgezeichnet. Das zeigt, dass die Leistungen von Vereinen weit über die landläufigen Wahrnehmungen hinausgehen. Nur muss man dies in der Öffentlichkeit oder auch in Gesprächen mit Kooperationspartnern auch „verkaufen“. So setzen wir den oben aufgeführten Hinweis unseres früheren Präsidenten um.*

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für Ihre tägliche Arbeit als hilfreich und praktikabel?

Link: *Vereinsleitbild: Es dient der grundsätzlichen Orientierung des Vereins und seiner (ehrenamtlichen und hauptamtlichen) Mitarbeiter bspw. „Sport für alle möglich machen“; oft in Anlehnung an den Satzungszweck. Das Leitbild kann darüber hinaus auch zur Festlegung von strategischen Zielen Anlass bzw. Rahmung bieten.*

Personal- und Gehaltsstruktur: Gerade in einem gemeinnützigen Verein mit ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Vereinsmanagementstruktur ist die schriftliche Fixierung in diesem Bereich hilfreich, um von der subjektiven Bewertung zur objektiven Prüfung von Fragestellung mit dem Personal zu gelangen.

Balanced Scorecard: Als Steuerungsinstrument ist eine BSC oder ein anderes System des Finanzmanagements sinnvoll und nützlich. Sicher in einer reduzierten Komplexität entsprechend den Anforderungen von Vereinen (je nach Umsatz, Struktur, ...), um Transparenz für alle Verantwortlichen (Ehrenamt und Hauptamt) herzustellen.

Kosten- und Leistungsrechnung: Kostenstellen-systeme halte ich für ausreichend aber wichtig bei den meisten Vereinen. Mit den Daten aus der KLR lässt sich eine finanzielle Steuerung des Vereins in einem zeitlichen Horizont sicherstellen.

Evtl. ist ab einer bestimmten Größe oder einem bestimmten Ausdifferenzierungsgrad im Angebotsportfolio eines Vereins auch eine Kostenträgerrechnung als Steuerungssystem notwendig. Für die meisten Sportvereine dürfte aber eine normale Kostenstellenrechnung völlig ausreichend sein.

Redaktion: Wie schaffen Sie es, mit dem Stress und dem Druck erfolgreich umzugehen?

Link: *Ich habe Spaß an den Ergebnissen meiner Arbeit, genieße Erfolge und versu-*

che aus Misserfolgen zu lernen. Darüber hinaus schaffe ich mir durch Familie und Hobbys einen Ausgleich.

Redaktion: Inwiefern hilft Ihnen aktives Sporttreiben als Ausgleich zum Geschäftsalltag?

Link: *Ich trainiere zwei Mal die Woche in unserem Fitnessstudio. Das sorgt dafür, dass ich mich körperlich fit und belastbar fühle. Wenn möglich gehe ich – außer wenn Schnee liegt – wenigstens alle zwei Wochen einmal golfen. Dabei kann ich gut abschalten.*

Redaktion: Welche fünf Eigenschaften braucht ein angehender Sportvereinsmanager, um erfolgreich zu sein?

Link: *Gute kommunikative Fähigkeiten: Ein Großteil meiner täglichen Arbeit besteht aus dem Austausch von Informationen und dies auf ganz unterschiedlichen Wegen: E-Mail, Telefon, face-to-face, etc. Dabei ist es wichtig Kommunikation und ihre Wirkung zu verstehen, um im Sinne der Vereinsziele „richtig“ zu kommunizieren. Bei einer großen Menge an ehrenamtlich Tätigen ist es eine besondere Herausforderung, dies so zu gestalten, dass die gewünschte Wirkung unabhängig von situativen Verwerfungen erreichbar bleibt. Es „menschelt“ halt immer wieder und da werden Worte im wahrsten Sinne des Wortes auf die Goldwaage gelegt. Dies gilt es empathisch aufzunehmen.*

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse zur Führung eines Vereins: Vereine ab einer bestimmten Größe sind vom Volumen des Jahresabschlusses und der Bilanzsumme bzw. von der Mitarbeiterzahl wie kleine Mittelständler zu betrachten. Damit entsteht eine Verantwortung in der Geschäftsführung des Vereins bspw. für das Vereinsvermögen oder auch die abhängig beschäftigten Mitarbeiter. Dieser Verantwortung kann man nur nachkommen, wenn man die

betriebswirtschaftlichen Strukturen des Vereins kennt und ihn auf dieser Basis steuert.

Teamfähigkeit und Personalführung: Teamfähigkeit ist eine notwendige Voraussetzung, um erfolgreich arbeiten zu können, sobald man Mitarbeiter (egal ob ehrenamtlich oder hauptamtlich) hat. Führungskompetenzen sind notwendig, um die Arbeit innerhalb eines Teams zu strukturieren und damit die bestmöglichen Ergebnisse der Zusammenarbeit zu erreichen. Ohne Führung verliert ein Team bzw. der Mitarbeiter seine Effizienz.

Selbstorganisation: Je größer und damit komplexer die Abläufe innerhalb eines Vereins sind, umso mehr wird die Organisation von Arbeit bzw. Arbeitsabläufen zu einer wichtigen Aufgabe des Vereinsmanagements, da die anfallende Arbeit nicht mehr von einem unabhängig und alleine geleistet werden kann. In vielerlei Hinsicht handelt der Vereinsmanager idealtypisch im Verein von seiner Funktion her wie ein Selbständiger, auch wenn er/sie es nicht ist. Der Vereinsmanager muss Verantwortung für sein Handeln und seine Arbeit übernehmen. Im gemeinnützigen Verein sind die ihm zugeordneten Vorgesetzten ehrenamtlich und damit nicht in alle Arbeitsprozesse eingebunden. Die Aufgaben werden ja absichtlich an hauptamtliche Vereinsmanager delegiert, da sie im Ehrenamt nicht mehr leistbar sind. Dies erfordert Selbstverantwortung und stellt Anforderungen an ein selbständig gut organisiertes Arbeiten.

Spaß an (kommunalpolitischer) Interessenvertretung: Die Vereine sind in unterschiedlich hohem Maß ein Teil der gesellschaftlichen-sozialen Struktur und damit ein Akteur auf der jeweiligen Ebene – Kommune bzw. Bundesland. Um die Entwicklung von Vereinen mittelfristig abzusichern und damit ihrer gesellschaftlichen Bedeutung zu entsprechen, ist es notwendig, die Leistungen der Vereine auf den entsprechenden Handlungsebenen darzustellen, den einzelnen Verein durch Pressegespräche

und durch den regelmäßigen Austausch mit Kommunalpolitikern, Sportverbänden und politischen Vertretern auf Landes- oder Bundesebene zu positionieren. Diese strategische Positionierung ist oft langwierig und damit man einen dazu gehörenden langen Atem hat, ist es hilfreich, wenigstens eine gewisse Affinität zu solchen Aufgaben mitzubringen oder aufzubauen.

Redaktion: Wie wichtig ist Fortbildung für Vereinsmanager, die erfolgreich sein wollen?

Link: Sehr wichtig; aber es ist schwierig qualitativ gute und passende Angebote zu finden. Die Aufgabe von und die Fragestellungen in gemeinnützigen Vereinen sind eine organisatorische Besonderheit und daher ist ein „Standard-Schulungsangebot“ oft nicht passend. Wichtig ist es dann, die für den Verein/den Vereinsmanager wichtigen Punkte durch eine Transferleistung auf die Besonderheiten des Vereins übertragen zu können.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

“THIS IS MY TIME”

David Coulthard



**TWCE4020 David Coulthard
Special Edition**

ø 48mm, Edelstahlgehäuse,
sandgestrahlt, Chronograph
Quarz, Lünette schwarz,
Zifferblatt Carbon, Silikonband
schwarz, wasserdicht 10 bar

UVP 679,00 €



TW STEEL®
BIG IN OVERSIZED WATCHES

LUXURY BRAND
INTERNATIONAL

WWW.TWSTEEL.COM



WWW.LUXURYBRAND.DE TEL: +49 (0) 7231 - 93 120

Florian Riedmüller & Peter van Dyck

Sport-Sponsoring-Engagements öffentlicher Unternehmen

Abstract

Sport-Sponsoring ist für privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen ein wichtiges Instrument im Kommunikations-Mix. Jedoch sind öffentlichen Unternehmen, bedingt durch die Organisationsform und den damit verbunden öffentlichen Förderauftrag, bei der Ausgestaltung ihrer Sport-Sponsoring-Engagements gewissen Auflagen unterworfen. So kann und darf eine rein absatzorientierte Instrumentalisierung des Sponsorings nicht das Ziel eines öffentlichen Unternehmens sein. Vielmehr sollte das Sport-Sponsoring-Engagement öffentlicher Unternehmen eine Symbiose aus öffentlichem Förderauftrag und Absatzorientierung darstellen. Dieser Artikel zeigt das Spannungsfeld auf, in dem sich öffentliche Unternehmen mit ihren Sport-Sponsoring-Engagements bewegen und soll zugleich einen Beitrag dazu liefern, wie unter diesen Rahmenbedingungen eine optimale Zusammenführung der beiden Perspektiven realisiert werden kann.

Einleitung

Der medial inszenierte Sport boomt und mit ihm die kommunikative Plattform des Sport-Sponsorings, über die Unternehmen an der Strahlkraft von Sportstars, -teams und -events partizipieren. Auch öffentliche Unternehmen sind als Sponsoren im Bereich des Sports aktiv. Jedoch bewegen sie sich mit Ihrem Engagement in einem Spannungsfeld zwischen öffentlichem Förderauftrag und Absatzorientierung. Denn im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, die ihre Sponsoring-Aktivitäten frei wählen, strategisch planen und somit das Sponsoring als konzentriertes

Kommunikationsinstrument zur Absatzförderung nutzen können, sind öffentlichen Unternehmen durch ihren Förderauftrag im Sinne einer Gemeinwohlorientierung gewisse Grenzen gesetzt.

Besonderheiten öffentlicher Unternehmen

Die Strukturen eines Unternehmens können innerhalb eines gesetzlich vorgegebenen Rahmens zur Sicherung des Rechtmäßigkeit und des Gläubigerschutzes frei gestaltet werden. Neben der Differenzierung zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften in Bezug auf die Haftung von Unternehmen und der Unterscheidung zwischen For- und Non-Profit-Unternehmen bezüglich der Gewinnerzielungsabsicht ist die Unterteilung zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen ein zentrales Abgrenzungskriterium der Organisationsform. Im Vordergrund bei dieser Abgrenzung stehen die unterschiedliche Ausgestaltung der Trägerschaft und die damit unmittelbar verbundenen Konsequenzen für das Management, die sich bei öffentlichen Unternehmen durch einige Besonderheiten auszeichnen.

Es gilt zu beachten, dass in der Literatur verschiedenste Definitionsansätze für öffentliche Unternehmen existieren. Dabei werden volkswirtschaftliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Perspektiven beleuchtet. Einen Überblick hierzu gibt Tabelle 1.

Die Begriffsbestimmung für ein öffentliches Unternehmen, die diesem Artikel zugrunde liegt, orientiert sich an der betriebs- und volkswirtschaftlichen Perspektive. Die rechtliche Perspektive spielt eine untergeordnete Rolle, auch vor dem Hintergrund, dass im Folgenden keine

Perspektive	Abgrenzungskriterium für öffentliche Unternehmen
Volkswirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Ganz oder zu wesentlichen Teilen im Eigentum des Staates • Preise und Angebotsbedingungen unterliegen Einfluss des Staates
Betriebswirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Unternehmen, an deren Nennkapital oder Stimmrechten die öffentliche Hand – mittelbar oder unmittelbar – mehr als 50 % hält • Fokus liegt auf wirtschaftlichen Tätigkeiten
Recht	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlich handelnde Einheiten beliebiger Rechtsform • Möglichkeit der gezielten Einflussnahme zum Zwecke der öffentlichen Hand

Tab. 1: Definitionsansätze für öffentliche Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven (Quelle: vgl. Hain 2008, S. 11)

rechtliche Diskussion bzgl. des thematischen Bezugsrahmens stattfindet.

Von einem öffentlichen Unternehmen ist dann zu sprechen, wenn die öffentliche Hand die Mehrheit an Kapital oder Stimmrechten innehat.¹ Beispiele hierfür wären die deutsche Bahn im Logistikbereich bzw. Personenverkehr oder die Sparkassen-Finanzgruppe im Finanzsektor. Demgegenüber fallen beispielsweise die Deutsche Telekom oder die Deutsche Post, die aufgrund der Privatisierung nicht mehr zum überwiegenden Teil in öffentlicher Hand sind, nicht unter das hier zugrundeliegende Begriffsverständnis. Die ausgestaltete Rechtsform eines öffentlichen Unternehmens ist für die Abgrenzung zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen nicht entscheidend. Sowohl Formen des öffentlichen als auch des privaten Rechts sind möglich, wie z.B. öffentliche Krankenversicherungen oder private Kommunalunternehmen.²

Worin liegen nun die Besonderheiten öffentlicher Unternehmen? „Öffentliche Unternehmen dienen einem satzungsmä-

Bigen (gesetzlichen) Zweck, mit dem die primären Ziele des unternehmerischen Engagements festgelegt werden.“³ Öffentliche Unternehmen als sachzieldominante Betriebe verfolgen also primär Ziele des öffentlichen Interesses (gesellschaftliche Ziele). Sie dienen der Daseinsvorsorge, Wirtschaftsförderung oder Regionalförderung im Auftrag ihrer Trägerkörperschaften. Von diesem Engagement betroffene Leistungen sind beispielsweise in den Sparten Energie, Wasser oder Verkehr zu sehen. Der Förderauftrag ist bei diesen öffentlichen Unternehmen von zentraler Bedeutung.

Eine Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Effizienzoptimierung findet erst in einem nachgelagerten Schritt statt, die Gewinnmaximierung steht bei öffentlichen Unternehmen nicht im Vordergrund. So formuliert z.B. die Stadtsparkasse Düsseldorf auf ihrer Homepage: „Ihre Sparkasse, als öffentlich-rechtliches Institut, arbeitet gemeinwohlorientiert. Unsere Maxime heißt nicht Gewinn in den eigenen Büchern, sondern auch Gewinn für die Region und die Menschen der Region.“⁴ Im Gegensatz hierzu ist die

1 Vgl. Andersen & Woyke, 2009, S. 491

2 Vgl. Fabry & Augsten, 2011, S.1

3 Harms, 2011, S. 84

4 Stadtsparkasse Düsseldorf, 2014, o.S.

Ausrichtung bei privatrechtlichen Unternehmen zu sehen. Bei diesen geht der Erfolg mit der Maximierung der Eigenkapitalrentabilität einher.⁵

Aus der Sicht eines Marktes bzw. der EU-Wettbewerbsregularien gibt es grundsätzlich keine Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen. Sie sind gleichberechtigte Marktteilnehmer. Diese Tatsache stellt die öffentlichen Unternehmen nun vor die große Herausforderung, sich auf der einen Seite im Wettbewerb zu behaupten und auf der anderen Seite öffentliche Aufträge zu erfüllen.⁶ Dementsprechend bewegen sich öffentliche Unternehmen auch mit ihrem Sponsoring-Engagement in einem Spannungsfeld zwischen Absatzorientierung und öffentlichem Auftrag.

Öffentliche Unternehmen als Sponsoren im Bereich des Sports

Sport-Sponsoring ist die älteste und wichtigste Art des Sponsorings.⁷ 70,9 % der 4.000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland nutzten 2010 Sponsoring als Kommunikationsinstrument. Dabei kam das Sport-Sponsoring unter allen Sponsoring-Arten mit 81,1% am häufigsten zum Einsatz.⁸ Das Thema Sport bietet Unternehmen – aufgrund der allgemein vorherrschenden Assoziationen, wie beispielsweise spannend oder emotionsgeladen – die Möglichkeit, ihren Produkten oder Dienstleistungen eine sportliche Dimension zu verleihen, um so einen Transfer von Imagekomponenten erreichen zu können.⁹ Diesen Imagetransfer macht sich auch das Sport-Sponsoring zunutze und zielt auf eine Einstellungsveränderung bei den Rezipienten ab. Gleichzeitig kann durch Sponsoring-Engagements im Sport auch die Bekanntheit von

Unternehmen und deren Marken gesteigert werden.

Sehr viele öffentliche Unternehmen sind im Bereich des Sports als Sponsoren tätig. Eine Systematisierung der öffentlichen Unternehmen als Sponsoring-Geber gelingt hierbei in Anlehnung an das Konzept der Föderalismus-Pyramide in Deutschland. Nach dieser befindet sich an der Spitze im Verwaltungsaufbau der Bund, eine Ebene darunter die Länder, auf der untersten Ebene die Kommunen.¹⁰

Konzentriert man sich auf die oberste Ebene, so lassen sich exemplarisch für sponsernde öffentliche Unternehmen auf Bundesebene die Deutsche Bahn und die Bundeswehr nennen. Die Deutsche Bahn AG tritt – begründet durch ihren Unternehmenssitz in Berlin – als Hauptsponsor des Fußballclubs Hertha BSC Berlin in Erscheinung. Aber nicht nur im Profisport-Sponsoring ist die Deutsche Bahn aktiv. Auch die Förderung des Nachwuchs-, Breiten- und Behindertensports wird kommunikativ besetzt. Die Deutsche Bahn ist beispielsweise Hauptsponsor des Wettbewerbs „Jugend trainiert für Paralympics“.¹¹ Vor dem Hintergrund der Einstellung der Wehrpflicht hat auch die Bundeswehr ein zunehmendes Engagement im Bereich des Sport-Sponsorings vorzuweisen. So sponsert sie z.B. den Fußball-Bundesligisten Hannover 96¹² oder tritt als Eventsponsor des Kitesurf World Cup in St. Peter Ording auf.¹³

Richtet man den Fokus auf die Landesebene, so gibt es auch hier zahlreiche sponsernde öffentliche Unternehmen. Als Beispiel kann an dieser Stelle das Unternehmen EnBW Energie Baden Württemberg AG aufgeführt, welches seit der Saison 2005/2006 als Partner der Handballmannschaft des HBW Balingen-Weilstetten aktiv ist und die „energiegeladene Spiel-

5 Vgl. Wöhe, 2010, S. 70

6 Vgl. Ammermüller et al., 2012, S. 390

7 Vgl. Bühler & Nufer, 2012, S. 387

8 Vgl. BBDO, 2010, S.41 ff.

9 Vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 165

10 Vgl. Härtel, 2012, S. 396

11 Vgl. Deutsche Bahn, 2014, o.S.

12 Vgl. Hannover 96, 2014, o.S.

13 Vgl. Kitesurf World Cup, 2014, o.S.

weise der HBW'ler, die vom leidenschaftlichen und engagierten Publikum zu Höchstformen getrieben werden“¹⁴, unterstützt. Ein weiteres Beispiel für das Sport-Sponsoring durch öffentliche Unternehmen auf Landesebene liefert die aus der Energieversorgung Weser-Ems hervorgegangene EWE AG. Sie ist seit dem Jahr 2000 Hauptsponsor und Namensgeber des Basketball-Bundesligisten EWE Basket Oldenburg.¹⁵

Auch zahlreiche städtische Unternehmen haben Sponsoring-Aktivitäten vorzuweisen. So engagiert sich z.B. die Sparkasse Nürnberg im Eishockey, das „untrennbar mit Dynamik, Dramatik und Teamgeist“¹⁶ verbunden ist, und sponsert die Thomas Sabo Ice Tigers. Weiterhin ist die Sparkasse Nürnberg als am Gemeinwohl ausgerichtetes und lokal verwurzeltes Unternehmen in weniger populären Sportarten aktiv. So kooperiert sie beispielsweise mit den Volleyball Damen des VfL Nürnberg, den Volleyball Herren des SV Schwaig oder dem Fechterring Nürnberg.¹⁷

Sponsoring-Engagements als öffentlicher Förderauftrag

Öffentliche Unternehmen haben den sich in der jeweiligen Satzung auferlegten Förderauftrag zu erfüllen und agieren gemeinwohlorientiert, d.h. die Geschäftstätigkeiten sind auf die Unterstützung der Wirtschafts-, Struktur- und Sozialpolitik sowie an der öffentlichen Aufgabe ihrer staatlichen Träger ausgerichtet. Dabei gilt es zu beachten, dass nur Förderaufgaben realisiert werden, die im Einklang mit gemeinwirtschaftlichen Beihilfevorschriften stehen. Zudem ist die Förderung an die Beachtung des gemeinschaftsrechtlichen Diskriminierungsverbots geknüpft. Zur Erfüllung eines öffentlichen Förderauftrags dürfen nur solche

Geschäfte und Dienstleistungen betrieben werden, die mit den öffentlichen Förderaufgaben in direktem Zusammenhang stehen.¹⁸ Demnach ist Sponsoring durch öffentliche Unternehmen nicht zulässig, wenn es in keinem Bezug zur unmittelbaren Aufgabe des öffentlichen Unternehmens steht. Sponsoringmaßnahmen außerhalb des Einzugsbereichs von öffentlichen Unternehmen sind vor diesem Hintergrund ebenso undenkbar wie z.B. Engagements in gesellschaftlich-moralisch fragwürdigen Kampfsportvarianten.

Damit ist ein enger Zusammenhang zwischen einem öffentlichen Förderauftrag und dem in letzter Zeit intensiv diskutierten Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) gegeben.

Die aktuelle Begriffsbestimmung definiert CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“¹⁹. Gerade öffentliche Unternehmen übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft bzw. orientieren sich am Gemeinwohl – schon allein aus ihrem Unternehmenszweck heraus: Der Versorgungsauftrag impliziert die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.²⁰

CSR ist als ein integriertes, nachhaltiges und strategisches Unternehmenskonzept zu verstehen, das soziale, ökonomische und ökologische Beiträge eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beinhaltet. Dabei ist eine Corporate Governance als Leitbild für die nachhaltige Steuerung und Überwachung eines Unternehmens die Voraussetzung, um verantwortlich agieren zu können. CSR findet durch ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung im Kerngeschäft statt. Für öffentliche Unternehmen wird dieses Kerngeschäft durch die geografische Zuordnung und den inhaltlichen Versorgungsschwerpunkt definiert. Die

14 EnBW, 2014, o.S.

15 EWE, 2014, o.S.

16 Sparkasse Nürnberg, 2014, o.S.

17 Vgl. Sparkasse Nürnberg, 2014, o.S.

18 Vgl. Monti, 2002, S. 11

19 Europäische Kommission, 2011, o.S.

20 Vgl. Sandberg, 2011, S. 142

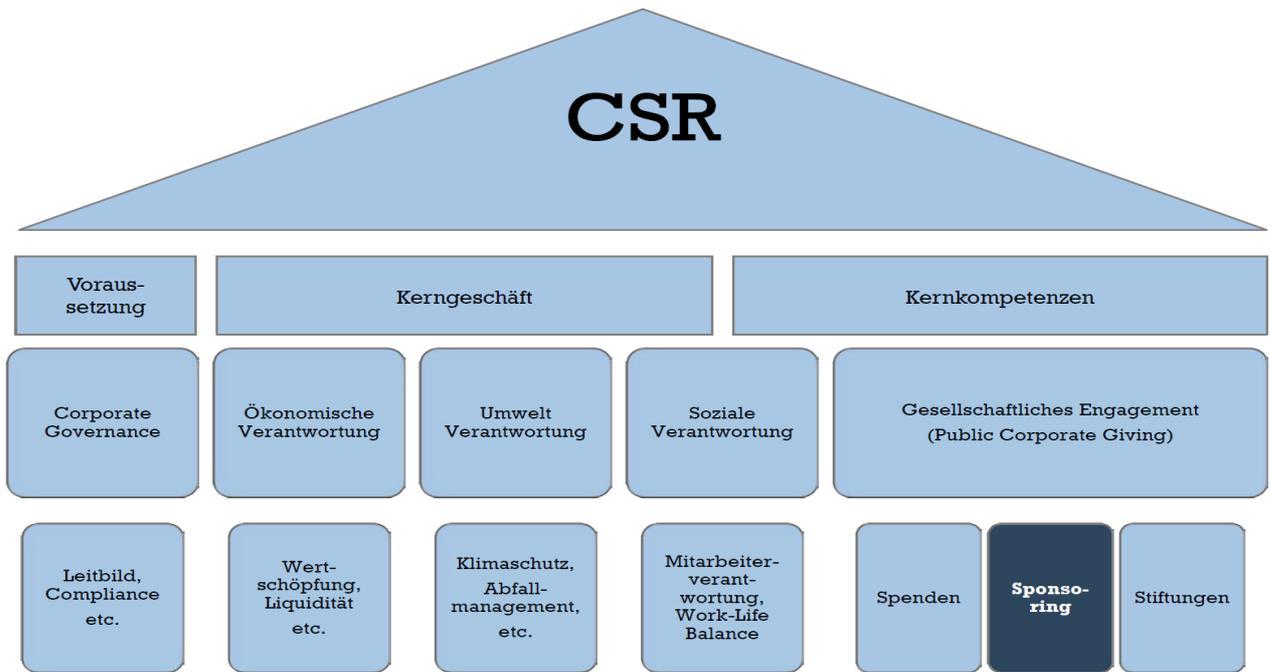


Abb. 1: Einordnung des Sponsorings unter das Dach der Corporate Social Responsibility (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Maaß & Clemens, 2002, S. 10 und Bielka & Schwerk, 2011, S. 152)

Kompetenzen des Unternehmens in diesem geografisch-inhaltlich definierten Geschäftsfeld werden verwendet, um das gesellschaftliche Engagement in konkrete Maßnahmen umzusetzen (siehe Abbildung 1).²¹

Richtet man den Fokus auf die in Abbildung 1 aufgeführten Instrumente des Public Corporate Givings, so wird deutlich, dass hier eine Differenzierung zwischen Spenden, Stiftungen und Sponsoring-Engagements vorgenommen wird, die im Kern alle auf einem primären Fördergedanken der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung basieren. Nach Maaß/Clemens ist das kostenlose Überlassen von Leistungen und Gütern, wie z.B. Finanzmitteln und Dienstleistungen, charakteristisch für das Public Corporate Giving.²² Sponsoring als Teilspekt der CSR und damit auch des Förderauftrags öffentlicher Unternehmen ist aus dieser Perspektive primär als unterstützungsleistendes Instrument für die inhaltlich-geografische Verankerung des Unter-

nehmens mit seinen wichtigsten Stakeholder zu verstehen; Eine Sichtweise, die auch in Teilen der Sponsoring Literatur aufgenommen wird. So definiert z.B. Bruhn den Sponsoringbegriff als „Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Umwelt und/oder den Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind.“²³ Der Sponsor tritt im Sinne eines Paten für den Gesponserten auf und besitzt eine Förder- bzw. Fürsorgepflicht.

Dieses Sponsoringverständnis spiegelt sich vielfach explizit im Auftrag öffentlicher Unternehmen wider. So ist im Paragraph 2 des Sparkassengesetzes (Landesrecht Rheinland-Pfalz) z.B. die Gemeinwohlausrichtung als Grundlage der Geschäftstätigkeit festgeschrieben: „Mit

21 Bielka & Schwerk, 2011, S. 151 ff.

22 Vgl. Maaß & Clemens 2002, S. 9 ff

23 Bruhn, 2010, S. 6 f.

ihrer Aufgabenerfüllung dienen die Sparkassen dem Gemeinwohl.“ Der Fokus der Sparkasse liegt damit nicht auf Gewinnmaximierung, wobei eine gewisse Gewinnerzielungsabsicht natürlich vorhanden ist.²⁴ Ein weiteres Beispiel für die gesetzliche Verankerung des Förderauftrags öffentlicher Unternehmen ist im KfW-Gesetz zu finden. Paragraph 2 Abs. 1 betont den Fördergedanken der KfW. Die KfW Bankengruppe hat die Aufgabe, im Sinne des öffentlichen Auftrags, Fördermaßnahmen durchzuführen. Falls die öffentlichen Unternehmen Gewinne erzielen, ist es in der Praxis häufig so, dass der/die Träger auf eine Gewinnausschüttung verzichtet und die Überschüsse stattdessen in gemeinwohlorientierte Maßnahmen investieren.

Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, die ihre CSR-Engagements und die Wahl von Sponsoring-Aktivitäten frei wählen und strategisch planen können, sind öffentlichen Unternehmen als dem Gemeinwohl verpflichtete Institutionen Grenzen gesetzt. Der Bezug des Sponsoring-Engagements zum Wirkungskreis des öffentlichen Unternehmens muss gegenüber Anspruchsgruppen zweifelsfrei nachgewiesen werden können. Teilweise müssen öffentliche Unternehmen auch mit Sponsoring-Fördermaßnahmen kurzfristig einspringen, wenn der Träger den Fortbestand eines finanziell in Schieflage geratenen Vereins als erhaltenswert einstuft.²⁵ An dieser Stelle seien z.B. Sparkassen-Organisationen erwähnt, die in der Vergangenheit schon öfter eingetreten sind, um Vereine vor dem Insolvenzverfahren zu retten. Exemplarisch sei hier die Rettung der beiden Fußballvereine Alemannia Aachen²⁶ und VfB Lübeck²⁷ in den Jahren 2003 bzw. 2008 durch die jeweils vor Ort ansässigen Sparkassen-Organisationen aufgeführt. Aber nicht nur Sportver-

eine werden vor dem Aus bewahrt, sondern auch Events – beispielsweise im Jahr 2013, als die Sparkasse Ulm als Hauptsponsor des internationalen Handball-Turniers „Schlecker Cup“ einsprang und somit das Fortbestehen der durch die Insolvenz der Schlecker-Drogeriekette gefährdete Veranstaltung sicherte.²⁸

Solche Rettungsaktionen durch Sponsoringzuschüsse von öffentlichen Unternehmen können durchgeführt werden, wenn ein langfristiger Nutzen durch den Erhalt des Sportvereins bzw. -events für die Gesellschaft zu erwarten ist. Natürlich müssen die geförderten Vereine wirtschaftlich wieder in die schwarzen Zahlen kommen, um keine dauerhafte Abhängigkeit zu schaffen. Die langfristige Bereitstellung von „Schattenhaushalten“ für Vereine, die nur in Abhängigkeit von diesen Budgets weiterexistieren können, muss im Sinne der ökonomischen Verantwortung von CSR klar abgelehnt werden.²⁹ Kurzfristige Unterstützung durch Sponsoring aus der öffentlichen Hand kann nur als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden.

Sponsoring-Engagements als absatzförderndes Instrument

Im Gegensatz zu der ausgeführten Sichtweise des Sponsoringbegriffs nach Bruhn gibt es im deutschen Sprachraum noch eine alternative Definition, die Sponsoring von dem Gedanken der Corporate Social Responsibility deutlich abgrenzt und die Absatzorientierung in den Vordergrund stellt: Hermanns und Marwitz beschreiben Sponsoring als „die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten,

24 Vgl. Tolkmitt, 2007, S. 58

25 Vgl. Warthun & Jammes, 2011, S. 338

26 Vgl. Alemannia Aachen, 2003, o.S.

27 Vgl. New Business, 2008, o.S.

28 Vgl. Südwest Presse, 2013, o.S.

29 Vgl. Monschke, Galley & Schuster, 2012, S. 19

gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.“³⁰ Sponsoring ist danach aus Sicht der Sponsoren durch eine Ökonomisierung und einer damit verbundenen Absatzorientierung geprägt.³¹ Sponsoring ist für Unternehmen ein „Instrument der strategischen Markenführung“³², weil emotionale und authentische Inhalte positive Impulse für die Markenkommunikation entstehen lassen können, durch die langfristig eine Absatzsteigerung erzielt werden soll. Gerade im Profisport und bei medienwirksamen Veranstaltungen, wie z.B. Fußballweltmeisterschaften oder Olympischen Spielen, tritt ein möglicher Fördergedanke der sponsernden Unternehmen ganz klar in den Hintergrund. Hier geht es vielmehr um die Erweiterung von Marktanteilen unter Zuhilfenahme der populären Sportplattformen.³³ Sponsoring wird als ein Geschäft verstanden, bei dem beide Seiten (Sponsor und Gesponserter) unmittelbar voneinander profitieren.

Grundsätzlich stehen bei diesem Sponsoringverständnis kommunikative Ziele im Vordergrund, die sich aus den höher angesiedelten Unternehmens-, und Marketingzielen ergeben. Für die Erreichung einer höheren Umsatzrendite wird z.B. ein steigender Marktanteil durch die Gewinnung von Neukunden angestrebt. Die Ansprache dieser Neukunden soll über emotional aufgeladene Inhalte aus der Welt des Sports erfolgen, weshalb ein auf den Imagetransfer abzielendes Sponsoring-Engagement abgeschlossen wird.

Eine Strukturierung der kommunikativen Zielsetzungen durch sponsernde Unternehmen kann in der Spannweite zwischen einer medialen Erstansprache und einem persönlichen Akquisitionskontakt vor Ort

30 Hermanns & Marwitz, 2008, S. 44

31 Vgl. Bühler & Nufer, 2012, S. 406 f.

32 Hermanns & Marwitz, 2008, S. 245 ff.

33 Vgl. Nufer & Bühler, 2013, S. 298

zusammengefasst werden. In der Literatur werden dazu die folgenden sechs Stufen als am häufigsten verfolgte Sponsoringziele aufgeführt:

- 1) Erhöhung des Bekanntheitsgrads eines Unternehmens oder einer Marke.
- 2) Imagepflege durch den gemeinsamen Auftritt von Sponsor und Gesponserterem.
- 3) Kontaktpflege mit Kunden im Rahmen gesponserter Veranstaltungen.
- 4) Mitarbeitermotivation durch die Integration von Mitarbeitern in das Sponsoring.
- 5) Leistungsdemonstration im Rahmen gesponserter Veranstaltungen.
- 6) Neukundengewinnung und Kundenbindung durch sponsoringbasierte Produkte.

Keines dieser kommunikativen Leistungsziele bezieht sich auf eine Förderung des Gesponserten, sondern auf die Partizipation an seinen positiven Ausstrahlungseffekten. Im Rahmen des Sponsoring handeln die Kommunikationspartner eigenständig und verfolgen unterschiedliche Ziele, die sie nur gemeinsam erreichen können. Der Nutzen der Vertragspartner aus dem Sponsoring-Engagement bildet die Grundlage für diese kooperative Interessensgemeinschaft.³⁴

Spannungsfeld zwischen Absatzorientierung und Förderauftrag

Öffentliche Unternehmen bewegen sich mit ihren Sponsoring-Aktivitäten in einem Spannungsfeld zwischen den beschriebenen Polen. Zum einen fördern sie Sportler, Vereine und Turniere im Sinne der Corporate Social Responsibility – zum anderen investieren sie in kommunikative Plattfor-

34 Vgl. Damm-Volk, 2002, S. 65

Sponsoring im Sinne eines öffentlichen Förderauftrags	Kriterien	Sponsoring als absatzorientiertes Instrument
Öffentlicher Mangel	Auslöser des Engagements	Erfolgsaussicht
Persönlich	Beziehungsgrad der Partner	Formell
Gering	Professionalisierungsgrad	Hoch
Geringe Bedeutung	Mediale Reichweite	Hohe Bedeutung
Hohe Bedeutung	Soziale Verankerung	Geringe Bedeutung
Kurzfristige Partnerschaft	Zeithorizont des Engagements	Langfristige Partnerschaft

Tab. 2: Sponsoring im Spannungsfeld zwischen öffentlichem Förderauftrag und Absatzorientierung

men zur Absatzoptimierung. Der Hintergrund dieses bilateralen Sponsoringverständnisses bei öffentlichen Unternehmen kann anhand der in Tabelle 2 aufgeführten Kriterien näher charakterisiert werden.

Der erste Unterschied zwischen Sponsoring als öffentlicher Förderung und absatzorientiertem Instrumentarium liegt im Auslöser für die Zusammenarbeit zwischen Sponsor und Gesponsertem. Die Förderung wird in der Regel durch einen öffentlichen Mangelzustand ausgelöst, der mit der Hilfe des gemeinwohlorientierten Unternehmens beseitigt werden soll. Wenn in einer Erhebung z.B. festgestellt werden sollte, dass durch die Kürzung des Pflicht-Sportunterrichts die Schwimmfähigkeit der Kinder in der Region zurückgeht, könnten sich die lokalen Wasserwerke dazu entschließen, einen Schwimmverein zu sponsern, der diesen Mangel durch kostenfreie bzw. reduzierte Angebote von Schwimmkursen für Kinder beseitigt. Absatzorientiertes Sponsoring wird hingegen durch die positiv orientierte Erfolgsaussicht auf verbesserte Unternehmenszahlen motiviert.³⁵ Exklusive Reichweiten, Imagevorteile oder der Zugang zu speziellen Zielgruppen führen

35 Vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 43 f.

zur Präsenz von öffentlichen Unternehmen bei Fußball-, Formel 1- oder Golfveranstaltungen.

Beim Beziehungsgrad zwischen Sponsor und Gesponsertem lassen sich ebenfalls Unterschiede feststellen. Sponsoring im Sinne eines öffentlichen Förderauftrags zeichnet sich in der Regel durch eine intensive persönliche Beziehung zwischen den beiden Leistungspartnern aus. Diese ist wichtig, da die Umsetzung der geförderten Projekte in Sportvereinen vom persönlichen Engagement der hinter den Projekten stehenden Personen abhängt: Wenn ein Sportverein z.B. verspricht, durch die finanzielle Hilfe eines Energieversorgers einen frei zugänglichen Skatepark auf dem Vereinsgelände zu errichten, muss sichergestellt sein, dass der Verein dieses neue Angebot durch einen Skate-Insider im Verein auch nachhaltig kommuniziert und keine ungenutzte „Betonskulptur“ schafft. Vertrauen in die Umsetzung der vereinbarten Leistungen ist auch im absatzorientierten Sponsoring relevant, allerdings sichern hier Verträge über Leistungskennzahlen, wie z.B. Tausender-Kontakt-Preise, die Leistungserfüllung ab.³⁶ Der Beziehungsgrad der Partner ist

36 Bruhn, 2010, S. 426 ff.

entsprechend der beiderseitigen ökonomischen Interessen vorwiegend formell und zielorientiert geprägt.

Der Professionalisierungsgrad in der Zusammenarbeit zwischen den beiden Sponsoringpartnern leitet sich aus den Beziehungsstrukturen ab. Öffentliche Unternehmen, die Sponsoring als absatzorientiertes Instrument einsetzen, folgen standardisierten Abläufen der Kommunikationsplanung: Eine Sparkasse, die einen Handball- oder Basketball-Erstligisten im Einzugsgebiet sponsert, analysiert vor dem Beginn der Zusammenarbeit den Imagefit des Vereins mit der eigenen Zielausrichtung, definiert dann schriftlich kommunikative Leistungspakete, monetäre Gegenleistungen und führt zum Ende einer jeden Saison einen Soll-Ist-Abgleich zur Zielerreichung durch.³⁷ Bei der Planung und Durchführung des Sponsorings eines gemeinwohlorientierten Torball-Turniers zwischen behinderten und nicht-behinderten Jugendlichen wird dieselbe Sparkasse in der Regel komplett anders vorgehen. Formelle Abläufe weichen in diesem Fall unbürokratischer Unterstützung und gegebenenfalls einzelfallbasierten Umsetzungen vor Ort.

Auch in Bezug auf die Relevanz medialer Darstellungen unterscheiden sich die beiden Welten des Sponsorings. Bei Sponsoring-Engagements im Sinne eines öffentlichen Förderauftrags ist der Fokus auf die Qualität der medialen Aufbereitung gerichtet. Die Beseitigung des öffentlichen Mangelzustands soll dokumentiert und inhaltlich richtig wiedergegeben werden, so dass keine Unterstellungen in Richtung eines „Greenwashings“ entstehen können. Ein Entsorgungsunternehmen, das aus geschredderten Autoreifen Granulat für Kunststoffböden produziert und dieses für Bauprojekte von Turnhallen als Sachsponsor zur Verfügung stellt, möchte als Kompetenzzentrum für sinnvolles Recycling und nicht als optimierender

Verwerter von Problemmüll verstanden werden. Bei absatzorientierten Sponsoring-Projekten steht die mediale Reichweite im Vordergrund. Der Sponsor möchte seine kommunikative Botschaft möglichst breit und zielgruppengerecht platziert wissen. Daher haben medienrelevante Sportarten wie Fußball oder Handball bei diesem Kriterium eindeutige Vorteile³⁸.

Im Vergleich zur Relevanz von medialen Reichweiten des Sponsorings als Förderungs- vs. Absatzinstrument verhält sich die soziale Verantwortung diametral: Beim Sponsoring im Sinne eines öffentlichen Förderauftrags ist die Bedeutung von Reichweiten gering; das soziale Verantwortungsbewusstsein auf Seiten des Sponsors hingegen sehr hoch einzuschätzen. Wenn ein öffentliches Unternehmen sein gesellschaftliches Engagement im Sinne der CSR als Kernkompetenz versteht, muss es auch Verantwortung für das Ergebnis der geförderten Maßnahmen übernehmen. Ein öffentlicher Verkehrsbetrieb, der die Nachwuchsteams in einem ambitionierten Tennisverein vor Ort unterstützt, sollte neben der sportlichen Leistung auch den „Fair Play“-Gedanken im Nachwuchssport im Auge behalten. Durch die Integration gemeinsamer Schulungen, wie z.B. „fair im Sport – fair im Straßenverkehr“ kann die inhaltliche Brücke geschlagen werden und ein Verantwortungsbewusstsein über die sportliche Plattform hinaus geschaffen werden. Sponsoring als absatzorientiertes Instrument misst diesem Thema vergleichsweise wenig Bedeutung zu. Natürlich sind auch professionelle Verträge mit Sportlern an Verhaltensrichtlinien gebunden, wie z.B. Anti-Dopingklauseln oder Vereinbarungen zur exklusiven Verwendung der Sponsorenleistungen. Die „Erziehung“ des Gesponserten in eine bestimmte Verhaltensrichtung wird allerdings nur selten angestrebt. Schließlich sind es teilweise

37 Vgl. Bühler & Nufer, 2013, S. 77

38 Vgl. Riedmüller, 2011, S. 171

gerade die Extravaganzen einiger Sportpersönlichkeiten, die eine mediale Aufmerksamkeit erzeugen und im Sinne der Kommunikationsmaximierung von den Gesponserten gerne in Kauf genommen werden.

Der Zeithorizont von Sponsoring im Sinne eines öffentlichen Förderauftrags ist vergleichsweise kurz einzustufen, was auf das erste Kriterium des Auslösers eines Engagements zurückzuführen ist: Wenn der Mangelzustand beseitigt ist, wird der öffentliche „Patient“ in die Unabhängigkeit entlassen und das nächste Projekt der jeweiligen Region in Angriff genommen. Daher werden in diesem Bereich des Sponsorings durch öffentliche Unternehmen auch sehr häufig Projekte und nicht Sportler gefördert, wie z.B. infrastrukturelle Maßnahmen in Sportvereinen oder Ausstattungen für Teams. Das öffentliche Unternehmen tritt als Pate für das Projekt auf und hinterlässt nach dem erfolgreichen Abschluss sein statisches Signet. Sponsoring als absatzorientiertes Instrument ist aufgrund der bekannten Carry-Over-Effekte in der Markenkommunikation³⁹ zumeist langfristig orientiert. Die Verbindung zwischen dem Sportler bzw. Verein und dem öffentlichen Unternehmen müssen sich über kontinuierliche Kontaktzahlen bei den Zielgruppen festsetzen, um die angestrebten Wirkungen erzielen zu können.

Im Ergebnis dieses Spannungsfelds zwischen öffentlichem Förderauftrag und Absatzorientierung haben die meisten öffentlichen Unternehmen ihre Sponsoring-Engagements in zwei Bereiche unterteilt: Auf der einen Seite bedienen sie ihre regionalen kleinen Sportvereine mit einem mehr oder weniger ausgeklügelten „Fördersystem“. Die Budgets zur Unterstützung von Maßnahmen in der Region werden an Kriterienkataloge geknüpft, die von Vereinen mit einem Fokus auf soziale Verantwortung und nachhaltige Wirkung

nach Abschluss des Sponsorships erfüllt werden müssen. Da die Nachfrage nach Sportförderung in der Regel das Angebot übersteigt, findet die Entscheidung über Sponsorships in einen bestimmten Zeitraum im Windhundverfahren statt. Auf der anderen Seite entscheiden sich die öffentlichen Unternehmen für ein bis zwei „sportliche Leuchtturmprojekte“ in der Region, auf die sie die Kriterien einer kommunikativen Absatzorientierung anwenden. So besteht bei vielen öffentlichen Unternehmen im Ergebnis ein Sponsoringsammelsurium, das auf Basis von zwei separaten Philosophien und zum Teil auch Verantwortlichkeiten nebeneinander her existiert.

Entspannung zwischen Absatzorientierung und öffentlichem Förderauftrag

Im Sinne eines integrierten Marketingkonzeptes für öffentlichen Unternehmen stellt sich die Frage, ob diese beiden Sponsoring-Welten auch in Zukunft so strikt voneinander getrennt behandelt werden sollten, oder ob durch eine Verbindung evtl. Mehrwerte geschaffen werden können: Gibt es die Möglichkeit, dass Sponsoring-Projekte im Sinne des öffentlichen Förderauftrags auch Aspekte der Absatzorientierung mit einschließen können und ist es umgekehrt möglich, dass absatzorientierte Leuchtturmprojekte mit Fördererelementen akzentuiert werden können? Gerade öffentliche Unternehmen haben durch ihre besondere Stellung im Wettbewerbsumfeld die Möglichkeit, beide Sponsoring-Ansätze durch eine Annäherung an die jeweils entgegengesetzten Positionen wertvoll anzureichern.

Betrachtet man Sponsoring im Sinne eines öffentlichen Förderauftrags, so sollte dieses Engagement nicht nur einseitiges Geschäft zugunsten des Gesponserten sein, sondern prinzipiell auf einer Förderung mit Förderungsbewusstsein beru-

39 Vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 150

hen, das den Gesponserten zur Schaffung von Kommunikationsnutzen für das sponsernde Unternehmen motiviert. Der Förderleitspruch des „Tue Gutes und rede darüber“ wird im Verständnis der Sponsoringaktivierung von den gesponserten Vereinen aufgegriffen und in ein „Empfange Gutes und rede darüber“ verwandelt. Natürlich gehen Forderungen nach professionellen Kommunikationskennzahlen wie z.B. Nettoreichweiten zu weit, aber die Möglichkeiten zur Aktivierung von Sponsorships durch die aktive Integration des Sponsors in die Außendarstellung eines Sportvereins sind vielfältig und auch ohne großen Aufwand gerade für kleine Vereine umzusetzen. Soziale Medien stellen dabei einen immer wichtigeren Kommunikationsweg dar. Sie ermöglichen es z.B. Vereinen, die Sponsoringbotschaften der fördernden Unternehmen unmittelbar an die Vereinsmitglieder und deren Follower zu streuen.⁴⁰ Informationen über den neuen Öko-Stromtarif des sponsernden Energieversorgers können beispielsweise in die Vereinsnewsletter integriert werden - idealerweise nicht als Hochglanz-Angebot mit Prospektformulierungen, sondern als (ehrliche!) Empfehlung eines Vereinsmitglieds, das die Vorteile des Tarifs im Sinne eines authentischen Testimonials mit den eigenen Worten beschreibt. Sponsoring-Engagements könnten z.B. auch Grundvoraussetzungen über die Geschäftsbeziehungen zwischen Sponsor und Gesponsertem festlegen. So könnte z.B. eine Sparkasse für die Förderung eines Vereins über Sponsorships zwingend voraussetzen, dass das Vereinskonto vor Ort verwaltet wird, eine kleine Maßnahme, die ein authentisches Verständnis der gegenseitigen Verantwortung sicherstellt. Zur Vergabe von Sponsorships sollte ein standardisiertes Bewerbungsverfahren⁴¹ und damit einhergehend speziell für das Sponsoring öffentlicher Unternehmen entwickelte KPI's etabliert

werden.

Richtet man den Fokus auf das Sponsoring als absatzförderndes Instrument, so gilt festzuhalten, dass eine reine Absatzorientierung im Bereich der öffentlichen Unternehmen – allein schon aufgrund der Sachzieldominanz sowie der sozialen Ausrichtung – nicht funktionieren kann. Darüber hinaus sollte berücksichtigt werden, dass eine langfristige Absatzsteigerung auf einer gewissen Glaubwürdigkeit basiert. Demensprechend sollten öffentliche Unternehmen auch kein sog. „cherry-picking“ zugunsten der Absatzsteigerung betreiben und Sponsoring-Aktivitäten nur in der Spitze forcieren, sondern sich entsprechend breit aufstellen. Beschränkt sich das Sponsoring einer Profi-Mannschaft in der Platzierung von Logos auf Banden oder Trikots, so steht einseitig der Kommunikationsnutzen im Vordergrund. Wenn das Sponsoring-Konzept jedoch auch die Förderung der Nachwuchsarbeit des Vereins beinhaltet, Profisportler als Paten für gemeinnützige Aktionen eingebunden werden oder benachteiligten Jugendlichen gratis ein Stadionbesuch ermöglicht wird, so ist im Sponsoring-Engagement auch ein gewisser Förderaspekt im Sinne der Gemeinwohlausrichtung enthalten. Besonders auf kommunaler Ebene gelingt eine Entspannung zwischen Absatzorientierung und öffentlichem Förderauftrag sehr gut. Denn gerade das Sponsoring kommunaler Unternehmen ist Ausdruck eines gesellschaftlichen Engagements – durch die Ortsgebundenheit der öffentlichen Unternehmen kommt jede Form des Sponsorings in letzter Instanz immer der Kommune bzw. Einzelnen daraus zugute – auch wenn das Sponsoring aus reinen Marketingzwecken erfolgt.⁴²

Fazit

Das Sport-Sponsoring-Portfolio öffentli-

40 Schilling, 2014, S. 46

41 Vgl. Monschke, Galley & Schuster, 2012, S. 19

42 Vgl. Warthun & Jammes, 2011, S. 336 ff.

cher Unternehmen basiert häufig auf zwei gegensätzlichen Grundausrichtungen. Auf der einen Seite haben öffentliche Unternehmen, als sachzieldominate Betriebe, bei ihren Aktivitäten – also auch beim Sport-Sponsoring – stets den öffentlichen Förderauftrag zu berücksichtigen. Auf der anderen Seite zielen gerade Sponsoring-Engagements im Bereich des Sports wegen der positiven Ausstrahlungseffekte auf die Erreichung kommunikativer Leistungsziele ab.

Diesem Spannungsfeld kann durch eine Integration der Ansätze des jeweils gegenüberliegenden Pols begegnet werden. Es besteht entweder die Möglichkeit, den absatzorientierten Sponsoring-Ansatz mit Förderaspekten im Sinne der Gemeinwohlausrichtung anzureichern oder das förderorientierte Sport-Sponsoring mit einem Kommunikationsnutzen für das öffentliche Unternehmen zu verbinden. Durch das Zusammenwachsen der beiden unterschiedlichen Sponsoring-Ansätze können Ressourcen gebündelt werden. Darüber hinaus ergibt sich ein ganzheitliches Sport-Sponsoringkonzept mit dem Mehrwert, dass kommunikative Leistungsziele unter der Berücksichtigung der besonderen Organisationsform öffentlicher Unternehmen verfolgt werden können.

Literatur

- Ahlert, D., Woisetschläger, D. & Vogel, V. (2007). *Exzellentes Sponsoring*. 2. Auflage. Wiesbaden
- Alemannia Aachen (2003). *Das letzte Mal? Sparkasse rettet Alemannia*. Verfügbar unter <http://www.alemannia-aachen.de/archiv/presse/details-profis/Das-letzte-Mal-Sparkasse-rettet-Alemannia-1082V/> [10. Juni 2014]

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Florian Riedmüller

Technische Hochschule Nürnberg
Bahnhofstraße 87
90402 Nürnberg
Tel +49 911 5880-2823
E-Mail: florian.riedmueller@th-nuernberg.de

Florian Riedmüller ist Marketingprofessor an der Technischen Hochschule Nürnberg. Seine Lehr- und Forschungsgebiete konzentrieren sich auf identitätsorientierte Markenführung, innovative Kommunikationspolitik und Sportmarketing.



Peter van Dyck (M.A., B.A., B.Sc.)

Technische Hochschule Nürnberg
Bahnhofstraße 87
90402 Nürnberg
Tel +49 911 5880-2732
E-Mail: peter.vandyck@th-nuernberg.de

Peter van Dyck ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät Betriebswirtschaft der TH Nürnberg.

- Ammermüller, B., Greiling, D., Löwe, J., Schaefer, Ch. & Theuvsen, L. (2012). Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*. 4/2012. S.386-400
- Andersen, U. & Woyke, W. (2009). *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. 6. Auflage. Wiesbaden
- BBDO (2010). *Sponsoring Trends 2010*. Verfügbar unter http://mehrdaten.de/ftfin2013/B2_Sponsoring_BBDO-Trends_Tylewski-Angeloni.pdf [16. Mai 2014]
- Bielka, F. & Schwerk, A. (2011). Fünf Thesen zur strategischen Einbettung von CSR in das Unternehmen am Beispiel der degewo. In: Sandberg, B./Lederer, K. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*. S. 149-

169. Wiesbaden
- Bruhn (2010). *Sponsoring*. 5. Auflage. Wiesbaden
- Bühler, A. & Nufer, G. (2012). Marketing im Sport. In: Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.): *Management im Sport*. S. 378-416. Berlin
- Bühler, A. & Nufer, G. (2013). Marktforschung im Sport. In: Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport*. S. 66-92. Berlin
- Damm-Volk, K. (2002). *Sportsponsoring als Kommunikationsinstrument im Marketing*. Regensburg
- Deutsche Bahn (2014). *Sponsoring*. Verfügbar unter http://www.deutschebahn.com/de/nachhaltigkeit/verantwortung_gesellschaft/sponsoring/ [14. Mai 2014]
- EnBW (2014). *Die Gallier von der Alb in der stärksten Liga der Welt*. Verfügbar unter <http://www.enbw.com/unternehmen/konzern/regionalesengagement/sport/handball/index.html> [16. Mai 2014]
- Europäische Kommission (2011). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen*. Verfügbar unter http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung_der_Kommission.pdf [19. Mai 2014]
- EWE (2014). *Eine Erfolgsgeschichte: EWE Baskets Oldenburg*. Verfügbar unter <http://www.ewe.de/ewe-ist-mehr/ewe-baskets.php> [05. Juni 2014]
- Fabry, B. & Augsten, U. (2011). *Unternehmen der öffentlichen Hand*. 2. Auflage. Baden-Baden
- Härtel, I. (2012). Der staatszentrierte Föderalismus zwischen Ewigkeitsgarantie und Divided Government. Genese, Ausprägung und Problemhorizonte des Bundesstaatsprinzips. In: Härtel, I. (Hrsg.): *Handbuch Föderalismus*. S. 387-476. Heidelberg
- Hain, M. (2008). *Die Performance von öffentlichen Unternehmen am Beispiel von Wohnungsunternehmen in Deutschland*. Wiesbaden
- Hannover 96 (2014). *Sponsoren*. Verfügbar unter <http://www.hannover96.de/CDA/klub/sponsoren.html> [05. Juni 2014]
- Harms, J. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) als Aufgabe öffentlicher Unternehmen?. In: Sandberg, B./Lederer, K. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*. S. 83-95. Wiesbaden
- Hermanns, A. & Marwitz, Ch. (2008). *Sponsoring*. 3. Auflage. München
- Hermanns, A. & Riedmüller, F. (2003). *Sponsoring und Events im Sport*. München
- Kitesurf World Cup (2014). *Partner*. Verfügbar unter <http://kitesurfworldcup.de/> [05. Juni 2014]
- Maaß, F. & Clemens, R. (2002). *Corporate Citizenship*. Wiesbaden
- Monschke, J., Galley, B. & Schuster, F. (2012). Sponsoring durch öffentliche Unternehmen – ein Minenfeld?. In: *Public Governance*. Sommer 2012. S. 18-19.
- Monti (2002). *Staatliche Beihilfe Nr. E 10/2000 – Deutschland, Anstaltslast und Gewährträgerhaftung*. Brüssel
- New Business (2008). *Sparkasse rettet den VfB Lübeck*. Verfügbar unter <http://www.new-business.de/sponsoring/detail.php?nr=575539&rubric=SPONSORING> [10. Juni 2014]
- Nufer, G. & Bühler, A. (2013). Event-Marketing im Sport. In: Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport*. S. 294-322. Berlin
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*. Dec. 2006. S. 1-16

- Riedmüller, F. (2011). *Professionelle Vermarktung von Sportvereinen*. Berlin
- Sandberg, B. (2011). CSR-Politik zwischen öffentlichem Auftrag und Stakeholder-Erwartungen – Eine empirische Studie zum Selbstverständnis öffentlicher Unternehmen. In: Sandberg, B./Lederer, K. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*. S. 131-148. Wiesbaden
- Schilling, F. (2014). Konto, Karte, Kontakt. In: *Sponsors*. Nr. 7/2014. S.44-47
- Sparkasse Nürnberg (2014). *Sponsoring*. Verfügbar unter <https://www.sparkasse-nuernberg.de/module/sportsponsoring/sportsponsoring/index.php?n=%2Fmodule%2Fsportsponsoring%2Fsportsponsoring1%2F> [05. Juni 2014]
- Sparkasse (2014). *Olympia Partner Deutschland*. Verfügbar unter <http://www.sparkasse.de/olympia-partner/deutsche-olympiamannschaft.html> [19 Mai 2014]
- Stadtsparkasse Düsseldorf (2014). *Unser Engagement*. Verfügbar unter <https://www.sskduesseldorf.de/module/gut/sponsoring/index.php?n=%2Fmodule%2Fgut%2Fsponsoring%2F> [14. Mai 2014]
- Südwest Presse (2013). *Sparkasse Ulm rettet den Schlecker-Cup*. Verfügbar unter http://www.swp.de/ulm/lokales/alb_donau/Sparkasse-Ulm-rettet-den-Schlecker-Cup;art4299,1862909 [10. Juni 2014]
- Tolkmitt, V. (2007). *Neue Betriebslehre*. 2. Auflage. Wiesbaden
- Warthun, N. & Jammes, B. (2011). Wirkungen von Sponsoring kommunaler Energiedienstleister. In: Sandberg, B./Lederer, K. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen*. S. 335-350. Wiesbaden
- Wöhe, G. (2010). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 24. Auflage. München

MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration

Fragen & Informationen

Anne Herrmann
MBA-Koordinatorin

Telefon: +49 (0)3641 29 50 920
E-Mail: anne.herrmann@mba-sportmanagement.com

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

www.mba-sportmanagement.com



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Gerd Nufer

Forschungsreport: Der Steuerprozess gegen Uli Hoeneß aus Sicht des Sportmarketing

Abstract

Im März dieses Jahres fand der Steuerprozess gegen Uli Hoeneß statt, der mit einer Verurteilung des damaligen Präsidenten und Aufsichtsratsvorsitzenden des FC Bayern München endete. Vor, während und nach dem mit Spannung erwarteten Prozess stellte das Deutsche Institut für Sportmarketing (DISM) in Kooperation mit dem Felddienstleister Norstat Germany über 7.000 Probanden in Deutschland im Rahmen einer Online-Befragung verschiedene Fragen zum Sportmarketing in Verbindung mit der Steueraffäre. Auf die zentralen Ergebnisse dieser Befragung wird im vorliegenden Forschungsreport eingegangen.

1. Chronologischer Rückblick

Am 13. März 2014 wurde der damalige Präsident des FC Bayern München e.V. und Aufsichtsratsvorsitzende der FC Bayern München AG Uli Hoeneß vor der 5. Strafkammer des Landgerichts München II der Steuerhinterziehung für schuldig befunden und zu einer Haftstrafe von drei Jahren und sechs Monaten verurteilt. Der 62-jährige Fußball-Manager hatte dem Fiskus mit einem Geheimkonto in der Schweiz mindestens 28,5 Millionen Euro Steuern vorenthalten. Seine Selbstanzeige vom Januar 2013 wertete das Gericht als unzureichend.¹

Der Prozess gegen Hoeneß hatte am 10. März 2014 begonnen und wurde nach vier Verhandlungstagen am 13. März 2014 abgeschlossen. Die einzelnen Prozesstage und die unmittelbare Zeit nach der Urteilsverkündung verliefen folgender-

maßen:²

10. März 2014 (1. Prozesstag):

Hoeneß erklärt zu Prozessbeginn, "reinen Tisch" machen zu wollen. Er räumt ein, in Wahrheit "deutlich mehr als 15 Millionen Euro" Steuern hinterzogen zu haben. Die Staatsanwaltschaft hatte ihm nur die Hinterziehung von 3,5 Millionen Euro vorgeworfen. Der Vorsitzende Richter Rupert Heindl zweifelt an der Wirksamkeit der von Hoeneß vorgenommenen Selbstanzeige vom 17. Januar 2013.

11. März 2014 (2. Prozesstag):

Die zuständige Steuerfahnderin berichtet bei ihrer Zeugenaussage von Berechnungen anhand nachträglich eingereicherter Unterlagen, die nunmehr 23,7 Millionen Euro hinterzogene Steuern ergeben. Dies sei der geschätzte "best case" für Hoeneß.

12. März 2014 (3. Prozesstag):

Die Verteidigung von Uli Hoeneß erkennt eine Summe von 27,2 Millionen Euro an. Unabhängig davon hält Hoeneß' Anwalt die Selbstanzeige seines Mandanten nach wie vor für wirksam.

13. März 2014 (4. Prozesstag und Urteilsverkündung):

Der Staatsanwalt fordert eine Haftstrafe von fünf Jahren und sechs Monaten. Die Verteidigung plädiert für die Einstellung des Verfahrens. Sollte das Gericht die Selbstanzeige als unwirksam ansehen, fordert die Verteidigung eine Bewährungsstrafe. Das Urteil wird verkündet: Das Landgericht München spricht Uli Hoeneß der Hinterziehung von mindestens 28,5 Millionen Euro Steuern schuldig und verhängt eine Haftstrafe von drei Jahren und sechs Monaten für ihn.

¹ vgl. Focus, 2014; Sport1, 2014

² vgl. Sport1, 2014; Focus, 2014

14. März 2014:

Uli Hoeneß verzichtet auf eine Revision und akzeptiert das Urteil. Zudem legt er seine Ämter als Präsident des FC Bayern München e.V. und Aufsichtsratsvorsitzender der FC Bayern München AG mit sofortiger Wirkung nieder.

17. März 2014:

Auch die Staatsanwaltschaft verzichtet auf eine Revision, damit erlangt das Urteil Rechtskraft.

2. Juni 2014:

Uli Hoeneß tritt seine Haftstrafe in der JVA Landsberg am Lech an.

2. Methodik der Online-Befragung

Im vorliegenden Forschungsreport wird die Entwicklung des öffentlichen Meinungsbildes vor Prozessbeginn, während des Prozesses und nach der Urteilsverkündung dargelegt. Welchen Einfluss hatte der Aufmerksamkeit erregende Prozessverlauf mit Wendungen, Überraschungen und insbesondere sukzessiven neuen Informationen, insbesondere was das Ausmaß der Steuerhinterziehung betrifft, auf die Meinung der Bevölkerung?

Das Deutsche Institut für Sportmarketing (DISM) führte in Kooperation mit dem Felddienstleister Norstat Germany im unmittelbaren Vorfeld des Prozesses eine Online-Befragung in Deutschland durch. Sollte der Bayern-Präsident rechtskräftig verurteilt werden, welche Konsequenzen hinsichtlich seiner Ämter beim deutschen Rekordmeister müsste er ziehen? Wie sollen sich die offiziellen Sponsoren des FC Bayern München verhalten? Zusätzlich wurden während der Prozesswoche und nach der Urteilsverkündung weiter Antworten zu den genannten Fragestellungen gesammelt, anhand derer sich retrospektiv das Meinungsbild der Bevölkerung bzw. Meinungsänderungen im Zeitablauf nachvollziehen lassen.

Der Zeitraum der Befragung war vom 28. Februar bis 18. März 2014. Insgesamt liegen den folgenden Analysen vollständig ausgefüllte Online-Fragebögen von 7.120 bevölkerungsrepräsentativ quotierten erwachsenen Personen zugrunde.³ Als Quotenmerkmale dienten das Alter, das Geschlecht sowie der Wohnort der Probanden:

Alter: Altersklassen 18-21, 22-29, 30-39, 40-49, 50-54, 55+ Jahre

Geschlecht: männlich und weiblich

Wohnort: Deutschland, alle 16 Bundesländer

Im Anschluss an die Datenerhebung durchgeführte Signifikanztests weisen keine signifikanten Unterschiede bei den Quotenmerkmalen in den bereinigten, finalen Teilstichproben innerhalb des Befragungszeitraums aus.⁴ Es liegen im Ergebnis damit strukturidentische Teilgruppen vor, d.h. die Voraussetzung für valide Vergleiche ist geschaffen.

3. Ergebnisse der Befragung im Vorfeld des Prozesses

Das originäre Hauptziel der Online-Befragung war es, unmittelbar vor Prozessbeginn das Stimmungsbild der deutschen

³ Die Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität für die Grundgesamtheit der deutschen Bevölkerung. Das Vorgehen mit einer Online-Befragung bildet jedoch eine praktikable Vorgehensweise und gute Näherungslösung zur Erfassung des öffentlichen Meinungsbildes in der Grundgesamtheit.

⁴ Da bei der verhältnisskalierten Variablen Alter sowohl die optische Inspektion des Histogramms als auch ein Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung ermittelten, kamen bei diesem Merkmal genauso wie bei der dichotomen Variablen Geschlecht und der nominalskalierten Variablen Wohnort für die Signifikanzprüfung nichtparametrische Tests, konkret jeweils H-Tests nach Kruskal und Wallis für mehr als zwei unabhängige Stichproben, zum Einsatz (vgl. Bühl, 2006; Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011).

Bevölkerung zum Fall Uli Hoeneß zu erheben.⁵

3.1. Was erwartete die Öffentlichkeit von Uli Hoeneß?

Auf die Frage, ob Uli Hoeneß im Falle einer Verurteilung seine Funktion als Präsident des FC Bayern München e.V. aufgeben sollte, antworteten vor dem Beginn des Prozesses 61,5% aller Befragten mit ja und 19,8% mit nein (Rest: "weiß nicht"). Im Lager der Bayern-Fans sah das Bild dagegen erwartungsgemäß anders aus: hier genoss der Präsident einen deutlichen Rückhalt, nur 35,7% forderten einen Rücktritt, 55,7% votierten für sein Verbleiben im Amt.

Ähnlich fielen vor Prozessbeginn auch die Antworten auf die Frage aus, ob Hoeneß im Falle einer Verurteilung seine Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender der FC Bayern München AG aufgeben sollte. Insgesamt antworten hier 65,1% der Befragten mit ja und 16,9% mit nein. Mit 47,0% zu 43,5% fiel das Votum der Bayern-Fans hier nur knapp zu Gunsten des amtierenden Aufsichtsratschefs aus.

Das Alter und das Geschlecht der Befragten nahmen auf die Antworten zu diesen beiden Fragen kaum Einfluss. Auch Fußballfans und Nicht-Fußballfans unterschieden sich hier kaum voneinander (sieht man vom erwartungsgemäß höheren Anteil an "weiß nicht"-Antworten bei Letzteren ab). Auffällig (aber wenig verwunderlich) war, dass v.a. die Fans der zum Befragungszeitpunkt schärfsten Rivalen des FC Bayern München in der Bundesliga – Borussia Dortmund und Bayer Leverkusen – am deutlichsten einen Rücktritt von Hoeneß forderten.

3.2. Was erwartete die Öffentlichkeit von den Sponsoren des FC Bayern München?

Die Sponsoren und Anteilseigner des FC Bayern München befanden sich vor Prozessbeginn im Zwiespalt. Offiziell wollte zu diesem Zeitpunkt niemand von Uli Hoeneß abrücken. Das Deutsche Institut für Sportmarketing und Norstat wollten deshalb von der Bevölkerung wissen, wie sich die offiziellen Sponsoren des FC Bayern (z.B. Adidas, Allianz, Audi, Deutsche Telekom) verhalten sollten, falls Uli Hoeneß rechtskräftig verurteilt wird. Sollten die Sponsoren Uli Hoeneß auch dann weiterhin den Rücken stärken? Während dem vor dem Prozess insgesamt 22,3% zustimmten, war eine deutliche Mehrheit von 62,5% dagegen. Auch im Bundesland Bayern ergab sich nur ein leicht positiveres Bild für Hoeneß: 35,5% stimmten zu, 51,3% lehnten es ab. Erneut sahen das die Bayern-Fans jedoch völlig anders: sie waren zu 58,3% der Meinung, dass die Sponsoren Uli Hoeneß weiterhin unterstützen sollten, dagegen waren nur 35,7%.

Die letzte Frage lautete: Sollte Uli Hoeneß rechtskräftig verurteilt werden, aber dennoch seine Funktionen beim FC Bayern beibehalten, wie sollten sich dann die offiziellen Sponsoren des FC Bayern verhalten? Insgesamt betrachtet wünschte sich vor Prozessbeginn eine deutliche Mehrheit von 53,1%, dass die Sponsoren dem FC Bayern treu bleiben (Ablehnung: 31,3%). Unter Fußballfans betrug die Zustimmung 61,1% (Ablehnung: 29,1%), während sie unter Nicht-Fußballfans nur 44,8% betrug (Ablehnung: 29,3%). Im Bundesland Bayern fiel die Zustimmung mit 65,8% (Ablehnung: 20,4%) noch deutlicher aus. Von den Fans des FC Bayern wünschten sich sogar 83,5%, dass die Sponsoren ihr Engagement auch im Falle einer Verurteilung von Hoeneß weiterführen sollten (Ablehnung: 12,2%).

⁵ vgl. Nufer, 2014; Nufer, Bühler & Irmer, 2014

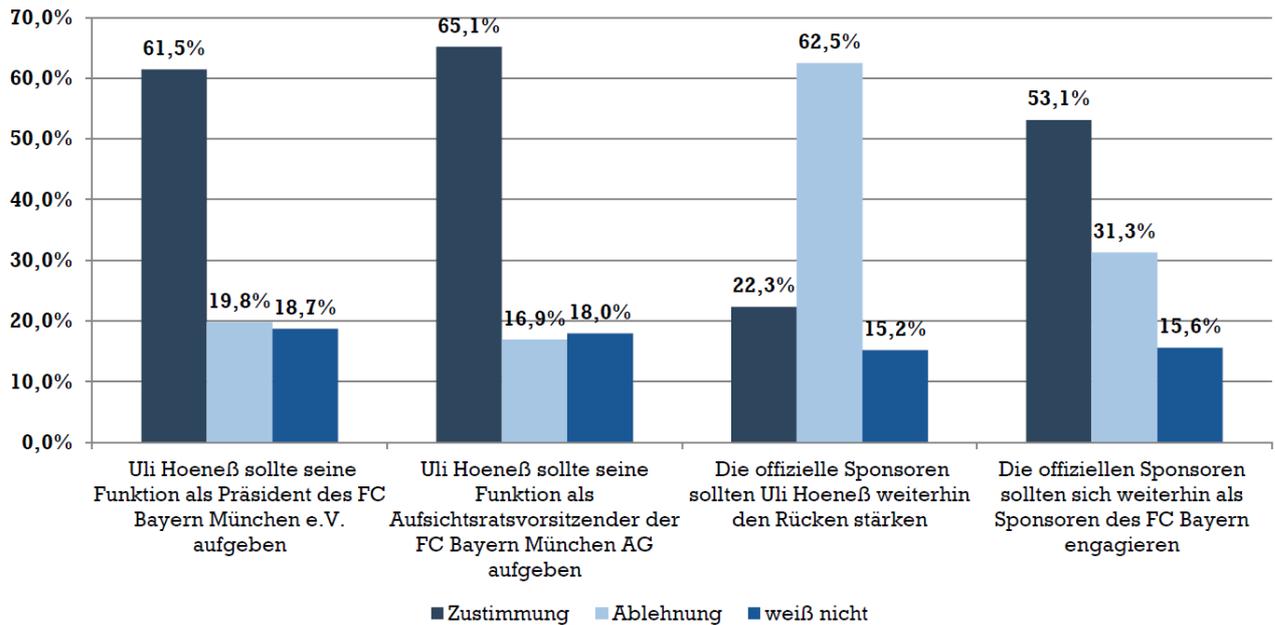


Abb. 1: Das öffentliche Meinungsbild vor Prozessbeginn im Überblick

4. Vergleich der Befragungsergebnisse vor, während und nach dem Prozess

Im Folgenden wird die Entwicklung des Stimmungsbilds in der deutschen Bevölkerung im Zeitablauf vor, während und nach dem Prozess analysiert.

4.1. Entwicklung der Erwartungshaltung an Uli Hoeneß

Die Frage, ob Uli Hoeneß im Falle einer Verurteilung seine Funktion als Präsident des FC Bayern München e.V. aufgeben sollte, beantworteten vor Beginn des Prozesses (wie bereits erwähnt) 61,5% der Befragten mit ja. Vom ersten bis zum vierten Prozesstag stieg der Prozentsatz derjenigen, die eine Aufgabe des Präsidenten-

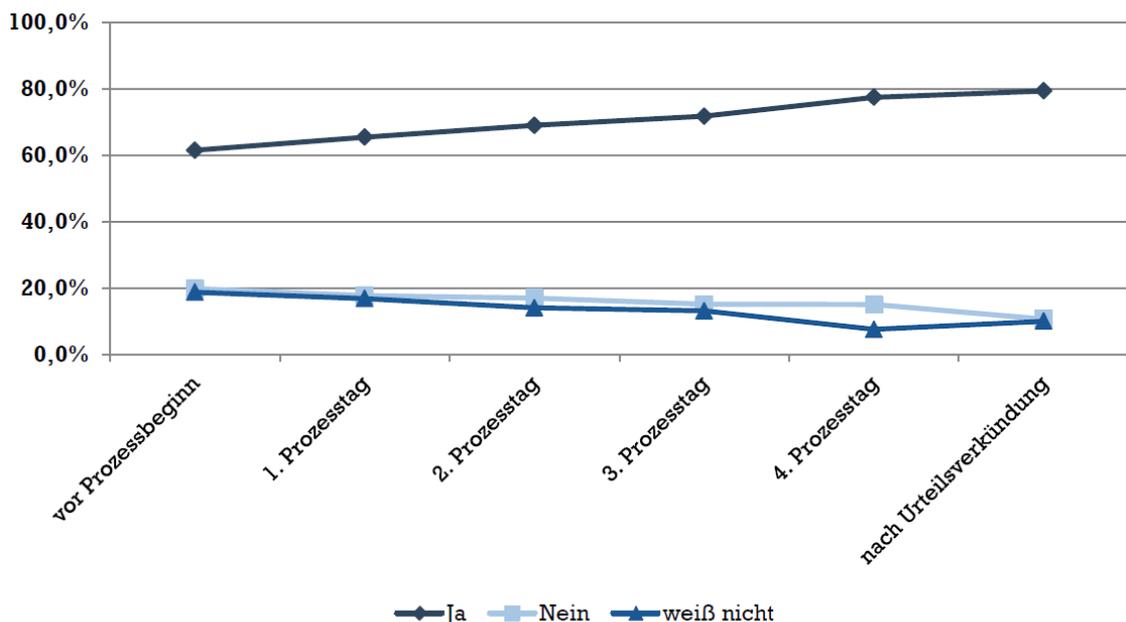


Abb. 2: Sollte Uli Hoeneß seine Funktion als Präsident des FC Bayern München e.V. aufgeben?

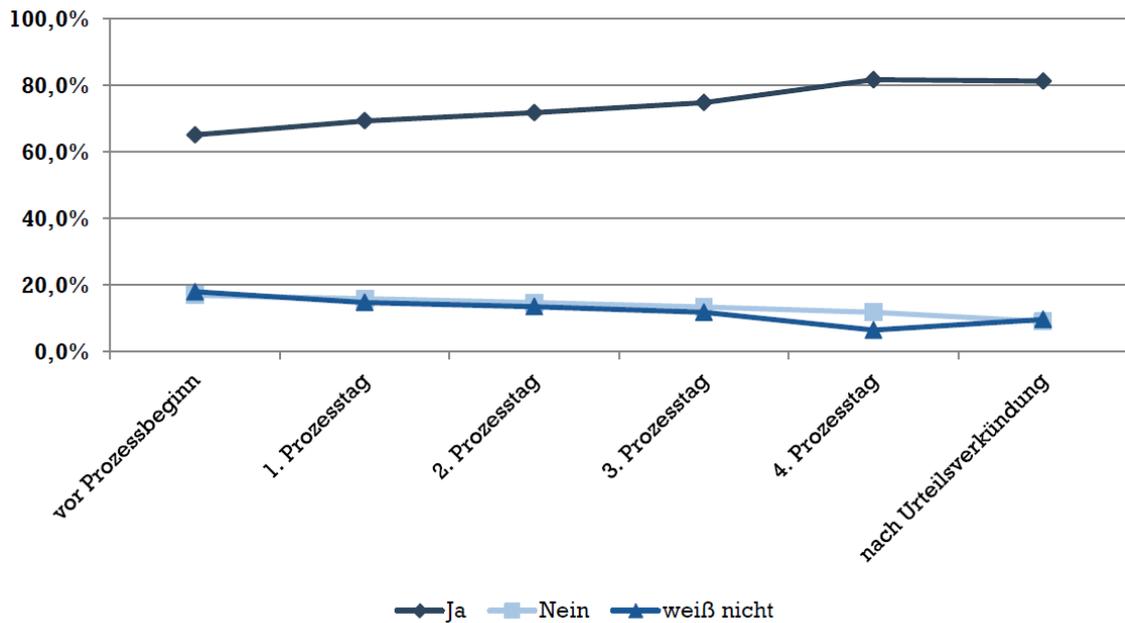


Abb. 3: Sollte Uli Hoeneß seine Funktion Aufsichtsratsvorsitzender der FC Bayern München AG aufgeben?

antes forderten, kontinuierlich an und erreichte nach der Urteilsverkündung mit 79,4% den Höchstwert.

Vergleichbar fielen die Antworten auf die Frage aus, ob Hoeneß im Falle einer Verurteilung seine Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender der FC Bayern München AG aufgeben sollte. Vor Prozessbeginn antworteten 65,1% der Befragten mit ja. Bei dieser Frage stieg der Anteil der Perso-

nen, die eine Amtsniederlegung forderten, während der Prozesstage noch stärker an und erreichte nach der Urteilverkündung sogar 81,3%.

4.2. Entwicklung der Erwartungshaltung an die Sponsoren des FC Bayern München

Während vor dem Beginn des Prozesses 22,3% der Aussage zustimmten, dass die

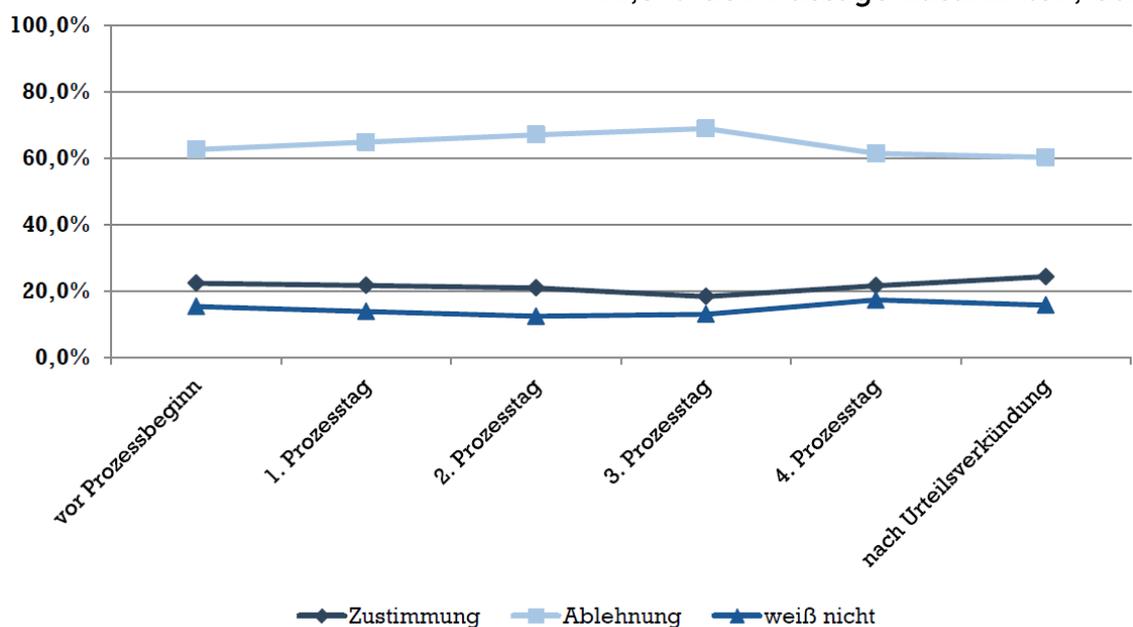


Abb. 4: Sollten die offiziellen Sponsoren Uli Hoeneß weiterhin den Rücken stärken?

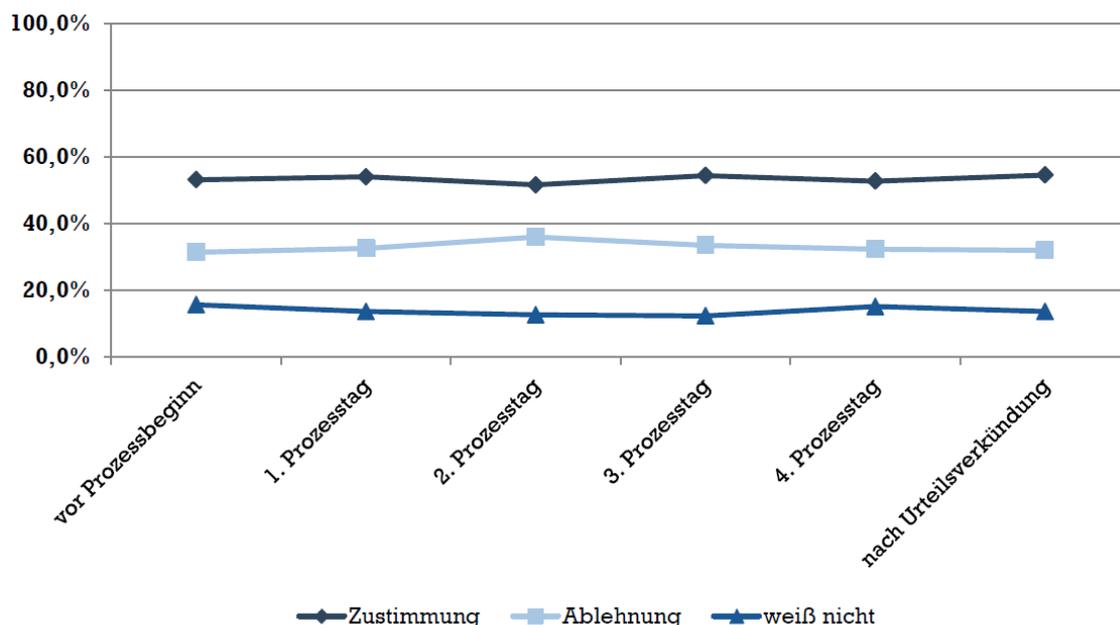


Abb. 5: Sollten sich die offiziellen Sponsoren weiterhin als Sponsoren des FC Bayern engagieren?

Sponsoren Uli Hoeneß auch im Falle einer rechtskräftigen Verurteilung weiterhin den Rücken stärken sollten, war zu diesem Zeitpunkt mit 62,5% eine deutliche Mehrheit dagegen (Rest: "weiß nicht"). Vom ersten bis zum dritten Prozesstag nahm die Zustimmung zu dieser Aussage leicht ab, um ab dem vierten Prozesstag wieder anzusteigen. Nach der Urteilsverkündung lag die Zustimmung mit 24,2% am vergleichsweise höchsten und sogar noch leicht über dem Wert von vor Prozessbeginn.

Vor Prozessbeginn wünschte sich eine deutliche Mehrheit von 53,1%, dass die Sponsoren auch im Falle einer Verurteilung von Uli Hoeneß dem FC Bayern treu bleiben (Ablehnung: 31,3%, Rest: "weiß nicht"). Die Meinung zu diesem Sachverhalt variierte über die einzelnen Prozesstagen hinweg nur geringfügig und war nach der Urteilsverkündung mit 54,5% Zustimmung bei 31,9% Ablehnung nahezu identisch mit den Werten vor Prozessbeginn.

5. Fazit

Während seitens der Sponsoren und Anteilseigner des deutschen Rekordmeisters zum Zeitpunkt der Befragung offiziell niemand vom Club-Präsidenten und Aufsichtsratschef Uli Hoeneß abrückte, herrschte in der Bevölkerung eine andere Meinung. Die Forderung nach einem Verzicht auf seine Ämter stieg im Verlauf des Prozesses sogar noch weiter an, was auf die sukzessiven Enthüllungen der schwindelerregenden Summen hinterzogener Steuern während des Prozesses zurückzuführen sein dürfte. Aus den Ergebnissen der Befragung wird deutlich, dass die breite Öffentlichkeit vor und während des Prozesses sowie insbesondere nach der Urteilsverkündung mehrheitlich erwartete, dass Uli Hoeneß im Falle einer Verurteilung persönliche Konsequenzen ziehen und seine Ämter als Präsident und Aufsichtsratsvorsitzender aufgeben sollte. Genau das hat Uli Hoeneß kurze Zeit nach der Urteilsverkündung auch getan.

Eine weitere Rückenstärkung für Uli Hoeneß seitens der offiziellen Sponsoren wurde für den Fall einer Verurteilung im gesamten Betrachtungszeitraum überwie-

gend abgelehnt. Nichtsdestotrotz wünschen sich die Befragten von Anfang an mehrheitlich und auch im weiteren Verlauf der Befragung auf einem nahezu konstant bleibenden Niveau eine Weiterführung des Engagements der offiziellen Sponsoren beim FC Bayern. Auch diese Erwartung der deutschen Bevölkerung hat sich bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt erfüllt.⁶

Literatur

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. Aufl., Berlin u.a.
- Bühl, A. (2006). *SPSS 14. Einführung in die moderne Datenanalyse*, 10. Aufl., München u.a.
- Focus (2014): *Anwälte bestätigen: Uli Hoeneß hat seine Zelle in Landsberg bezogen*, http://www.focus.de/finanzen/steuern/steuerprozess_uli_hoeness/anwaelte-bestaetigen-uli-hoeness-hat-haftstrafe-angetreten_id_3889624.html (Zugriff: 09.07.2014).
- Nufer, G. (2014): Der Fall Uli Hoeneß – Ergebnisse einer Online-Befragung. In *Nachspielzeit – Die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing*, 2014-3.
- Nufer, G., Bühler, A. & Irmer, C. (2014). *Umfrage zum Bayern-Boss: Bei Verurteilung: Deutsche fordern Hoeneß-Rücktritt*, http://www.focus.de/sport/experten/nufer/zukunft-des-bayern-praesidenten-nur-fans-wollen-verurteilten-hoeness-noch-als-praesident_id_3677049.html (Zugriff: 11.03.2014).
- Sport1 (2014). *Der Fall Hoeneß: eine Chronologie*, http://www.sport1.de/de/fussball/fussball_bundesliga/artikel_858561.html (Zugriff: 09.07.2014).

Zum Autor:



Prof. Dr. Gerd Nufer

Direktor Deutsches Institut für Sportmarketing
 Alteburgstr. 150
 72762 Reutlingen
 Telefon: 07121 / 1363702
 Telefax: 07121 / 271906011

E-Mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und Privatdozent für Sportökonomie und Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln. Er leitet das Deutsche Institut für Sportmarketing zusammen mit Prof. Dr. André Bühler. Das DISM bietet auf wissenschaftlicher, unabhängiger und professioneller Basis Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing: www.sportmarketing-institut.de

⁶ vgl. Nufer, Bühler & Irmer, 2014; Nufer, 2014