

Die Rolle der Rechtsformen in der Führung des professionellen Fußballs

Dr. Zoltán Imre Nagy

Óbuda University
Népszínház u. 8, H-1081 Budapest, Hungary
E-mail: nagy.imre@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: Die Studie analysiert die von Fußballvereinen und Clubs anwendbaren Rechtsformen und die auch mit den Rechtsformen zusammenhängenden Eigentümersteuerung, in erster Linie vom Gesichtspunkt aus, wie die Rechtsformen und die auch daraus folgenden Unternehmenssteuerung auf die Finanzierung, besonders auf die Kapitalbeschaffung auswirken. Bei den professionellen Fußballclubs können die Absichten der Investoren, die nicht unbedingt dem Interesse des Fußballs dienen wollen, sondern viel mehr halten in erster Linie Profitziele vor Augen, den grundlegenden Sportzielen zuwider werden. Die den Gegebenheiten und Möglichkeiten der Fußballclubs entsprechenden Rechtsformen ermöglichen durch eine Umwandlung zu Kapitalgesellschaft (e. Verein, AG, GmbH, KGaA etc.) die zusätzliche Kapitalbeschaffung und die Priorität der grundlegenden Sportziele.

Keywords: Fußball-Kapitalgesellschaft, Rechtsformen der Unternehmungen, GmbH, Eingetragener Verein, Aktiengesellschaft, KGaA

1 Einleitung

Die meisten professionellen Fußballclubs sind durch einen permanenten, strukturellen und Management-Umwandlungsprozess geprägt, der sich in der Veränderung der Rechtsformen des professionellen Fußballs und immer mehr in der Anwendung von modernen Controlling-, Planungs-, sowie finanziellen und risikoempfindlichen Methoden der Unternehmensführung bemerkbar macht. Mit diesen modernen Elementen beginnen die Fußballclubs auch wirtschaftlich eine moderne und komplexe Branche aufzubauen, in der es eine wichtige Anforderung ist, sich die Lizenzrechte bis zum Ende der nationalen Meisterschaft zu sichern. ([1] Bott, S : Internationalisierungsstrategien von nationalen Fußballigen). Bei der Überprüfung der Lizenzrechte haben die Liquiditätsreserven eine größere Bedeutung, als die Analyse der Unternehmensschulden. In den einzelnen Ländern muss seit Jahren entsprechend den UEFA-Vorschriften mit Erfüllung von sehr hohen Anforderungen die Zahlungsunfähigkeit während der Meisterschaft

überprüft werden. Diese strengen Vorschriften bedeuten auch für die großen Fußballländer eine große Herausforderung, so können z.B. auch in Deutschland diese Vorschrift nicht vollkommen erfüllt werden. Die von der UEFA betonte finanzielle Gleichheit kommt also im Bezug der europäischen Fußballclubs nur in beschränktem Maße zur Geltung. Entsprechend den stetig zunehmenden Wirtschaftsaktivitäten der verschiedenen Fußballclubs, bedeutet der Anpassungszwang zu den globalisierten wirtschaftlichen Anforderungen für die Fußballclubs immer mehr wichtige finanzielle und wirtschaftliche Schränke. So muss man betonen, dass die Richtlinie Basel II. von der Seite der Kreditinstitute die Finanzierung der Fußballclubs wesentlich beeinflusst, obwohl der professionelle Fußball nur mittelbar in diesem Prozess in Verbindung steht. Trotzdem sind die Kreditwürdigkeitsanalysen und Einstufungen für die professionellen Fußballunternehmen von größerer Bedeutung geworden. Allerdings bedeutet dies alles keine größere Anforderung für die erfolgreichen Fußballclubs mit großem Gewinn, da diese ihre Kreditwürdigkeitseinstufungen regelmäßig verbessern können. Die Fußballclubs, die über eine schlechtere Kreditbeurteilung verfügen, können infolge der Krediteinstufung in schlechtere Wirtschaftsumstände geraten. Dies alles kann für die Fußballclubs eine Kreditrestriktion bedeuten.

2 Die Bedeutung und Auswahl der Rechtsformen der Unternehmungen

Die Entwicklung und Richtung der Rechtsformenänderungen bei den Fußballunternehmen veranschaulicht die Änderungen in Deutschland und weltweit sehr gut. Auf Grund einer Entscheidung des deutschen Bundestages 1998 ist es neben der für eine klassische Form gehaltenen Vereinsform möglich, die Fußballunternehmen auch in einer Form von Kapitalgesellschaften zu betätigen. Das Wesen dieser Form ist, dass man den Teil des Vereins, der im Ligafußball tätig ist, in eine Kapitalgesellschaftsform ausgliedern kann. ([2] Bundesliga Offizielles WEB-Seite). Es ist sehr interessant, dass gegenwärtig von 36 Mannschaften der ersten und zweiten Liga in Deutschland 21 Mannschaften als Kapitalgesellschaft funktionieren. Die Veränderung der Rechtsformen – von der traditionellen Vereinsform zur Kapitalgesellschaft- hat in den letzten Jahren weltweit aufgeholt und ist maßgebend geworden. Die eingetragenen Vereine spielen aber weiterhin eine wichtige Rolle in den verschiedenen Ligen, da diese Form auch mittelbar als Muttergesellschaft einer Fußballkapitalgesellschaft funktioniert.

Form	Häufigkeit	Form	Häufigkeit
Verein	15	GmbH. mit Lizenz	5
AG.	2	GmbH. und Co.-KG.	10
GmbH.	4	Gesamt I. - II. Liga	36

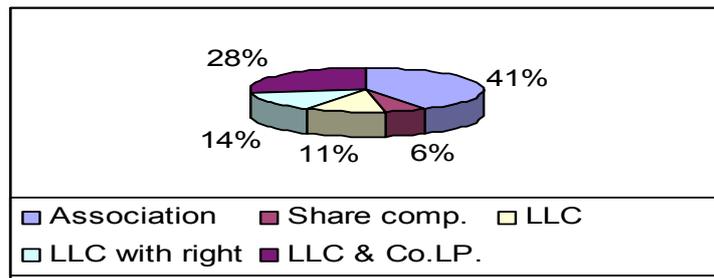


Abbildung 1:
Verteilung der Ligaclubs (in I. und II Liga) in Deutschland nach Rechtsformen
Quelle: [4]. A. Dworak: Finanzierung für Fußballunternehmen, Erick Schmidt Verlag 2010, Seite 52

3 Vorteile und Nachteile, sowie Aufbau und Betätigung des eingetragenen Vereins

Diese Form hat überall auf der Welt auch im Fußball eine gemeinnützige Zielsetzung, so gehören auch die Fußballvereine unter die Rechtsgültigkeit des Vereinsrechtes. Die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat sind von den Mitgliedern des Vereins in der Gesellschafterversammlung gewählt. Z.B. funktionieren in Deutschland 90 000 Vereine mit einer Mitgliedschaft von 24 Millionen Mann hauptsächlich auf dem Gebiet des Breitensports und Amateursports. Die Einnahmeseite des Jahresbudgets besteht erheblich aus den Einzahlungen der Mitglieder, staatlichen Zuschüssen und Spendengeldern. Aber im Interesse der Erhöhung der Einnahmen könne die Vereine als Nebentätigkeit auch eine wirtschaftliche Aktivität ausüben, wenn sie dem gemeinnützigen Ziel dient. Z. B. in Deutschland wirtschaftet ein Verein im Durchschnitt 49 000 Euro jährlich in den vergangenen Jahren, aber die Hälfte der Sportvereine funktioniert jährlich nur mit einer Ausgabeseite von 14 000 Euro. Es bedeutet, dass die größeren Clubs über eine viel größere Ausgabenseite verfügen. Aus dieser Tatsache ergeben sich die wesentlichen negativen Abweichungen vom Durchschnitt und derer größeren Häufigkeit bei den kleinen Clubs.

Die Gründung, Eintragung und Betätigung der Vereine sind relativ einfach, die Regeln sind durchsichtig. Alle Schichten der Gesellschaft benutzen sehr gern die

Vorteile dieser gemeinnützigen Rechtsform mit Rechtsperson, die noch dazu auch steuerliche Vorteile genießt. Die eingetragenen Vereine erfüllen z.B. in Deutschland solche wichtigen sozialen Aufgaben, dass diese bezüglich des gemeinnützigen Zieles von der Körperschafts-, Gewerbe-, Immobilien- und Grundsteuer frei und nur mit einer MwSt. von 7 % belastet sind. Der allgemeine Satz der MwSt. ist in Deutschland 19 %. Diese steuerlichen Vorteile betreffen die professionellen Fußballunternehmen aber sehr wenig, da diese Profivereine nur sehr wenige solcher Einnahmen kassieren können, die einem gemeinnützigen Ziel dienen und somit steuerfrei oder steuerbegünstigt sind. Die Steuervorteile kann man im Breiten- und Amateursport gut ausnutzen. ([3] Bundesligareport 2011).

Ein großer Nachteil der Vereinsbetätigung ist, dass die Mitglieder des Vereins nur in einem beschränktem Maß ihre Kontrollrechte ausüben können, weil das Management des Vereins die Informationsansprüche der Mitglieder in Wesentlichem nur in der Gesellschafterversammlung zu befriedigen verpflichtet ist. ([6] Schmid, V. Unternehmensführung im Profifußball). Auch das Niveau der Berichterstattung und Information reicht nicht immer aus. Außer der Gesellschafterversammlung haben die Mitglieder keine Möglichkeit, sich zu orientieren und auf dem Laufende zu halten. Die Informationsdienstleistung der Vereine kann man bei Weitem mit den Publizitätsanforderungen der Kapitalgesellschaften nicht vergleichen.

Wenn ein Mitglied in der Gesellschafterversammlung über den Verein, deren Betätigung und Ergebnisse schlechte Eindrücke gewinnt, bietet sich die Möglichkeit in erster Linie für ihn, aus dem Verein auszutreten, oder – wenn die Unzufriedenheit der Mitglieder sehr groß ist-, kann auch die Auflösung des Vereins zur Rede kommen. In diesen Fällen kann das Vereinsmitglied seine eingezahlten Beiträge nicht erstattet bekommen. Die einzige Lösung ist für ihn, unbedingt in jeder Bedingung auf die Arbeit des Managements des Vereins zu vertrauen.

Die weitere Mangelhaftigkeit der Betätigung eines Vereins, dass es keine Vorschriften für die Aufteilung des erwirtschafteten Gewinns gibt. Es bringt Folgen mit sich, dass man bei den meisten Fußballclubs auf die Erhöhung des Wertes des Spielerbestandes den erwirtschafteten Gewinn verwenden und man kümmert sich wenig um die Bildung der finanziellen Reserven, die aber in der Zukunft bezüglich der langfristigen Betätigung des Vereins sehr nützlich sein könnten.

Die Vereinsregeln sichern den Schutz der Gläubiger nicht ausreichend. Der Verein haftet für seine Verbindlichkeiten mit seinem Vermögen, aber man findet im Vereinsrecht keine diesbezüglichen ausführlichen rechtlichen Vorschriften in zahlreichen Ländern. Natürlich kann man prinzipiell verschiedene Vorschriften für die Publizität, Gewinnaufteilung und den Schutz der Gläubiger im Rechtsstatut des Vereins konzipieren, aber es hat keine große Wahrscheinlichkeit. Es ist

schwer zu glauben, dass das gewählte Management des Vereins für sich selbst Barrieren aufstellt, die seine Arbeit und Rechenschaft erschwert. Es wirkt sehr negativ auf die Außenfinanzierungsmöglichkeiten der Vereine aus.

Daraus folgt, dass der eingetragene Verein nur in beschränkter Masse mit der breiten Palette der Finanzierungsmöglichkeiten leben kann. Die Erhöhung des Eigenkapitals ist es in erster Linie nur mit dem erwirtschafteten Gewinn möglich. Den Gewinn kann man aber jährlich im Interesse der Aufrechterhaltung des gemeinnützigen Zieles nur bis zu einem bestimmten Niveau erhöhen. Beteiligungen zu akzeptieren, Mitgesellschafter einzubeziehen ist es nur nach der Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft möglich. Bei den Vereinen kommen also die eigenen Einnahmen, die staatlichen und anderen Zuschüsse, sowie die Finanzierung der den Vereinen verbündeten Banken, Unternehmen und Privatpersonen (Sponsorfinanzierer) zur Rede. Diese letzteren Quellen können fließende Ausgaben sehr wenig decken, diese Quellen dienen der Finanzierung der langfristigen Investitionen. Es ist sehr schwer für Vereine, Anleihe und Genussschein (participation certificate) wegen der schon erwähnten Publizitäts- und Kontrollschwierigkeiten und des Mangels an Schutzmechanismen der Gläubiger zu begeben.

Trotz allen oben erwähnten Kritiken können wir feststellen, dass der eingetragene Verein auch weiterhin als eine der wichtigsten Rechtsformen des professionellen Fußballs funktionieren wird, auch in den größten Fußballländern, obwohl das Vereinsrecht bei den Fußballclubs, welche moderne Wirtschaftstätigkeiten ausüben, bei weitem keine entsprechenden Bedingungen bedeutet. So ist es kein Wunder, dass eine sehr starke Tendenz in die Richtung der Umwandlung aus einer Vereinsform in eine Kapitalgesellschaft überall zu beobachten ist. Das bedeutet aber nicht, dass sich die Clubs hauptsächlich in den Amateur- und Breitensportclubs von der Vereinsform massenhaft abkehren. Es geht viel mehr darum, dass die Gebiete, Branchen und Abteilungen (von einer Vereinsform über eine Ausgliederung zu einer Kapitalgesellschaft) umwandeln müssen, wo es die entsprechenden Wirtschaftsumstände nötig machen, wie zum Beispiel bei dem Profi-Fußball.

In Ungarn muss man trotz den über Vereinsanschauung verfügenden Sportlern, Sportleitern, Zuschauern und Behörden die entsprechende Bewegungsform im Interesse der Überhandnahme des unternehmerischen Geistes und der modernen globalisierten Praxis im Profi-Fußball finden, sonst können die besten ungarischen Clubs und die Auswahlmannschaft den Ergebnissen der weltberühmten Vorfahren (Puskás und die Goldene Mannschaft) nie annähern.

4 Beispiel für einen erfolgreichen eingetragenen Verein

Der 1893 gegründete berühmte Fußballclub VfB Stuttgart ist einer der Gründer der deutschen professionellen Fußballliga. Im Jahr 1975 sind durch die überdimensionierten Investitionen und Spielerkaufskonzeption des damaligen Präsidenten riesengroße finanzielle Spannungen zustande gekommen. Der Club ist sogar aus der ersten Liga abgestiegen, aber 1976 wieder aufgestiegen und hat sogar in der ersten Liga den beachtenswerten 4. Platz erreicht. Parallel mit dem guten Standhalten des Clubs in der Meisterschaft in den 80-er Jahren ist es dem Club gelungen, auch die Infrastruktur richtig zu erweitern, auch ein neues Clubzentrum aufzubauen. Der Club VfB Stuttgart e.V. hat viermal die Deutsche Meisterschaft gewonnen, das letzte Mal in der Saison 2006/07, parallel mit dem Deutschen Pokal!

Im Gegenteil zu vielen Profi- Fußballclubs ist der Club Stuttgart keine Kapitalgesellschaft, sondern im Wesentlichen bei der Rechtsform des eingetragenen Vereins geblieben, obwohl in den letzten Jahren einige Geschäftsgebiete ausgegliedert worden sind, die als Profitzentren unter der Führung des Vereins funktionieren. Das Spielrecht (Lizenz) ist aber beim Verein geblieben.

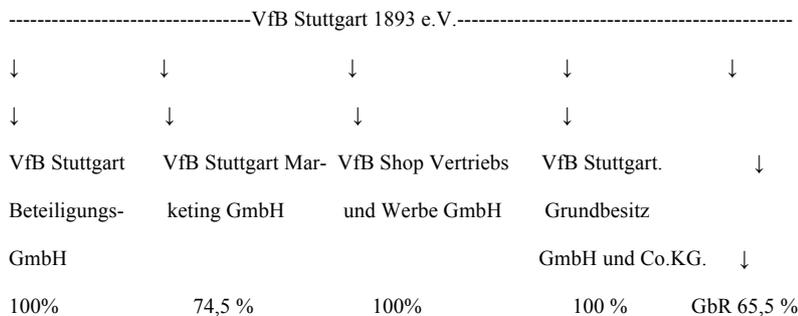


Abbildung 2

Unternehmensbeteiligungen VfB Stuttgart 1893 e.V.

Quelle:: Schmid, V, Unternehmensführung im Profifußball, Berlin, 2004, Seite 48

Der VfB Stuttgart ist an seinen Tochtergesellschaften in den meisten Fällen zu 100 Prozent beteiligt. Deren Aufgaben lassen sich wie folgt beschreiben:

- Die Sport-Shop Vertriebs- und Werbe GmbH organisiert das Merchandising.
- Die VfB Stuttgart Marketing GmbH vermarktet die Profiabteilung des VfB Stuttgart und erhält dafür im Gegenzug vom Verein entsprechende Agenturprovisionen. Die Vorgehensweise ist dabei wie bei der Vergabe an externe Rechtevermarkter.
- Die VfB Stuttgart Beteiligungs-GmbH hat die Aufgabe dem Verein alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu eröffnen. Damit besteht für potentielle Geldgeber beispielsweise die Möglichkeit einer stillen Beteiligung.
- Die VfB Stuttgart Grundbesitz GmbH & Co. KG verwaltet Mietobjekte für den VfB Stuttgart e.V.
- GbR, Gesellschaft bürgerlichen Rechtes ist in den entwickelten Marktwirtschaften eine einfache Unternehmungsform, die auf der Basis von konkreten Verträgen liegt.

Der VfB Stuttgart 1893 e.V. formulierte seine Ziele folgendermaßen: Oberstes Ziel eines professionellen Vereins ist der sportliche Erfolg, der das Fundament für eine erfolgreiche Arbeit auch im wirtschaftlichen Bereich bildet. Dieser sportliche Erfolg muss jedoch auf einer soliden wirtschaftlichen Basis begründet werden.

Auch die traditionelle Vereinsform als grundlegendes Führungs- und Steuerungsmodell kann im Profi-Fußball also erfolgreich sein. ([8] Zieschang K. / Klimmer Ch. (Hrsg.) : Unternehmensführung im Profifußball) Aber es ist auch wahr, dass die Finanzierung des Clubs wegen der hervorragenden Unterstützer langfristig auf sicheren Beinen steht.



Abbildung 3:
Unterstützer des Fußballclubs VfB Stuttgart

5 Moderne Rechtsformen im Profi-Fußball

In den größten Fußballländern kann die Beziehung der Vereine mit verschiedenen Kapitalgesellschaften schon als gewöhnlich betrachtet werden. Diese so genannten Marketing-GmbH entsprechen im Wesentlichen einer wirtschaftlichen Unternehmungen und in der Regel sind sie Tochtergesellschaften der Vereine. (Das Spielrecht, die Lizenz gehört dem Verein). Der wahre Begriff einer Fußball-Kapitalgesellschaft bezieht sich aber viel mehr auf die Ausgliederung der Fußball-Unternehmung in eine Kapitalgesellschaft, sowie der verschiedenen Wirtschaftsgebiete, die dem Fußball sehr nahe stehen. Der bleibende, restliche Verein funktioniert als so genannte Muttergesellschaft und verfügt über die Stimmungsmehrheit, aber nicht immer über das Spielrecht. In den meisten großen Fußballländern ist eine sehr wichtige Ligavorschrift, dass der Verein sowie in der ursprünglichen Gesellschaft (Verein) und als auch in den ausgegliederten Gesellschaften eine absolute Mehrheit behalten muss. Die verschiedenen Rechtsformen machen verschiedene zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten möglich und der Kapitalbedarf bestimmt die Rechtsform. Wie wir schon gesehen haben, braucht der Verein VfB Stuttgart mit seinen namhaften Unterstützern keine größere Außenfinanzierung, so kann er in Vereinsform funktionieren. Bräuchte er größere Außenquellen, könnte er wegen der schon oben erwähnten Ligavorschrift in seiner jetzigen Rechtsform nur sehr beschränkt handeln.

Die meisten Fußball-Kapitalgesellschaften funktionieren in einer Form von AG, GmbH und KGaA.

6 Aktiengesellschaften im Profi-Fußball

Die allgemeinen Vorschriften der Aktiengesellschaft sind natürlich auch für die Fußballaktiengesellschaft gültig. (Generalversammlung, Vorstand, Aufsichtsrat, Rechnungsführungsgesetz etc.). Die Aktiengesellschaft ist dann vorteilhaft, wenn der Kapitalbedarf groß ist und wenn weitere Gesellschafter in die Finanzierung eingezogen werden können. Im Laufe der Kapitalbeschaffung ist aber die Stimmmehrheit für den Mutterverein auf jeden Fall eine unerlässliche Anforderung, die man mit Begebung von Namensaktien und Vorzugsaktien sichern kann. Im Falle der Namensaktien braucht man die Genehmigung der AG um Aktien zu kaufen. Die Vorzugsaktien sichern dem Eigentümer keine Stimme und die Begebungssumme kann die schon begebene Aktiensumme (Stamm- und Namensaktien) nicht übertreten. So kann man die unerwünschte Mehrheit verhindern. Aber auch das ist klar, dass der Kapitaleinzug nur in beschränktem Masse verwirklicht werden kann, da im Falle eines Kapitalnachsusses wegen

der Verluste oder einer Kapitalerhöhung der Mutterverein im Interesse der Sicherung der Mehrheit einer Einzahlungspflicht nachkommen muss, da das Spielrecht in diesem Fall der Mutterverein hat. Der Ligaverband kontrolliert die Einhaltung der Vorschriften sehr streng.

7 Erfolgreicher Fußballunternehmen in AG - Form: FC Bayern München AG

Im deutschen professionellen Fußball ist unter anderem der FC Bayern München ein solcher Verein, der sich für die Aktiengesellschaft als Kapitalgesellschaft entschieden hat. 2002 hat man bei Bayern München die Mannschaft mit dem Lizenzspielrecht, die Amateurm Mannschaft 1, die Jugendmannschaft A und B sowie die Frauenmannschaft aus dem Hauptverein ausgegliedert, und man hat sie in die bereits gegründete Marketing-Tochtergesellschaft eingegliedert. Diese Marketing-Tochtergesellschaft wurde dann zur FC Bayern AG umgewandelt. Damit sind alle wirtschaftlich wichtigen Bereiche zur Fußballkapitalgesellschaft gelangt. Bei der Muttergesellschaft sind die sogenannten nicht wirtschaftlichen Bereiche und einige Beteiligungen geblieben. Dann wurden 10 % der Beteiligungen durch einen Aktientausch an einen strategischen Partner übergeben. (Adidas AG).

Der FC Bayern München - der erfolgreichste Fußballclub in Deutschland, der zu den besten 5 Mannschaften Europas gehört - können wir als Musterbeispiel in der Umwandlung zu einem marktorientierten Dienstleistungsunternehmen der professionellen Fußballunternehmungen betrachten. Der Club hat während der deutschen Meisterschaft 2009/10 zum ersten Mal den Umsatz von 300 Millionen Euro übertreten und hat als erste Mannschaft der deutschen Bundesliga die wirtschaftlichen Möglichkeiten in der gezielten Produktverwertung erkannt und die dazu nötige Infrastrukturen geschaffen.

Schon in den 70-er Jahren haben professionelle Manager entschlossen neue Einnahmequellen zuzusuchen z.B. Eröffnung von VIP-Logen. In den 80-er Jahren hat man im Club unter der Führung von Herrn Hoeneß, im Bereich Merchandising und Werbungen weiterhin mit größerem Anteil an Einnahmen des DTV die Einnahmen des Club wesentlich erhöht und den Clubbetrieb modernisiert, sowie neue Organisationsstrukturen aufgestellt. Der Club war einer der ersten, welcher Merchandising in Deutschland anwendete. Diese Tätigkeit wurde später in die zu diesem Ziel zustande gebrachte Sportwerbe-GmbH ausgegliedert. Für den Aufsichtsrat wurde ein institutionelles Controllingssystem aufgebaut. Im Vorstand des Clubs wurde sehr klar die Handels- und Sportzuständigkeit abgesondert.

Um eine entsprechende professionelle Organisation aufzustellen und nicht in letzter Reihe und im Interesse des Aufbaus eines neuen Stadions, gliederte man 2002 die professionelle Fußballabteilung in schon gegründete FC Bayern AG aus. Die Aktien wurden damals nicht an der Börse gehandelt. Heutzutage taucht die Börsennotierung der Club-Aktien immer mehr auf. (Die Borussia Dortmund ist einzige Börsenfirma des Fußballs in Deutschland). Die Zusammensetzung der Eigentümer veranschaulicht die Abbildung 4:

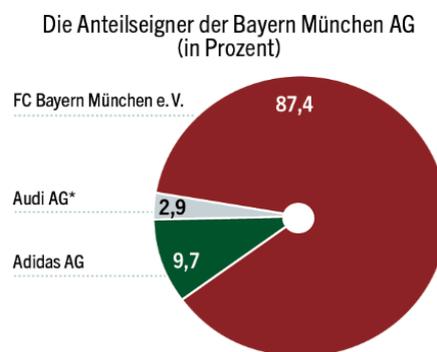


Abbildung 4
Quelle: [5] FC Bayern München

Nach dem schon im Voraus abgestimmten Plänen hat die die Audi AG seine Beteiligung in drei Etappen auf 9,09 % erhöht, so hat sie die Beteiligung der Adidas AG erreicht. Im Eigentum des Vereins ist 81,2 % Aktien geblieben und das Grundkapital hat sich auf 37,5 Million Euro erhöht. Die FC Bayern München AG ist der einzige Eigentümer der Allianz Arena München GmbH, die das Stadion aufgebaut hat und betreibt. Bis 2006 war der TSV 1860 München 50%-iger Eigentümer der Allianz Arena München GmbH. Diese Beteiligung wurde wegen finanzieller Probleme für eine Million Euro an FC Bayern München AG verkauft. ([5] FC Bayern München, WEB-Seite 2011)

8 Gesellschaft mit beschränkter Haftung im professionellen Fußball

Die GmbH ist eine populäre Rechtsform mit Rechtsperson auch im professionellen Fußball. Die allgemeinen Vorschriften der GmbH muss natürlich auch im Fall der Fußballgesellschaften eingehalten werden. Mindest Stammkapital ist in Deutschland 25 000 Euro nach dem GmbH-Gesetz. Der Ligaverband hat

aber im Fußball ein Kapitalminimum von 2,5 Millionen Euro vorgeschrieben. Die Erweiterung des eigenen Kapitals ist möglich:

- mit der Verwendung des Jahresgewinnes;
- mit der Erhöhung der Stammeinlagen;
- mit Einzug von neuen Eigentümer (Gesellschafter), mit Einhaltung der zum gemeinnützigen Ziel gebundenen Beschränkung .

Die GmbH ist auch in anderen Sportarten sehr populär, so z. B. beim Handball und Eishockey. Auch wenn die GmbH im Fußball sogar in zwei Formen angewendet wird, ist ihre Rolle im Fußball nicht so bedeutend. Die eine Form der GmbH umfasst alle Unternehmungen, die mit dem Fußball in Kontakt stehen. Diese GmbH funktioniert unter Steuerung einer geschäftsfremden Muttergesellschaft, die aber über das Spielrecht verfügt. (Der ursprüngliche Eigentümer muss nach der Ligaverbandsvorschrift in der Gesellschaft über 50 % + 1 Stimme verfügen, um die Sportziele zu sichern.) Die andere Form der GmbH ist eine GmbH mit Spielrecht, wobei die Steuerung der Muttergesellschaft ebenso zu Geltung kommt, aber in diesem Fall hat das Spielrecht die Tochter-GmbH. Alle anderen Bereiche werden (Marketing, Merchandising, etc.) von der Muttergesellschaft oder einer anderen Gesellschaft geführt.

Der Vorteil der zweiten GmbH-Form befindet sich eben darin, dass das Spielrecht der Tochtergesellschaft gehört, so muss nicht die ganze Gesellschaft der Ligaverbandsvorschrift entsprechen. Die ganze Gesellschaft kann nämlich insgesamt in einer schlechteren Lage sein, als die zum Profi-Fußball ausgegliederte GmbH.

Für die erste GmbH ist ein gutes Beispiel die Borussia Mönchengladbach, wo – entsprechend der Ligaverbandsvorschrift – die Zahl und der Anteil der externen Investoren im Interesse der ursprünglichen Mehrheit bestimmt werden muss. Dies bedeutet natürlich eine Beschränkung der potenziellen Kapitaleinzüge.

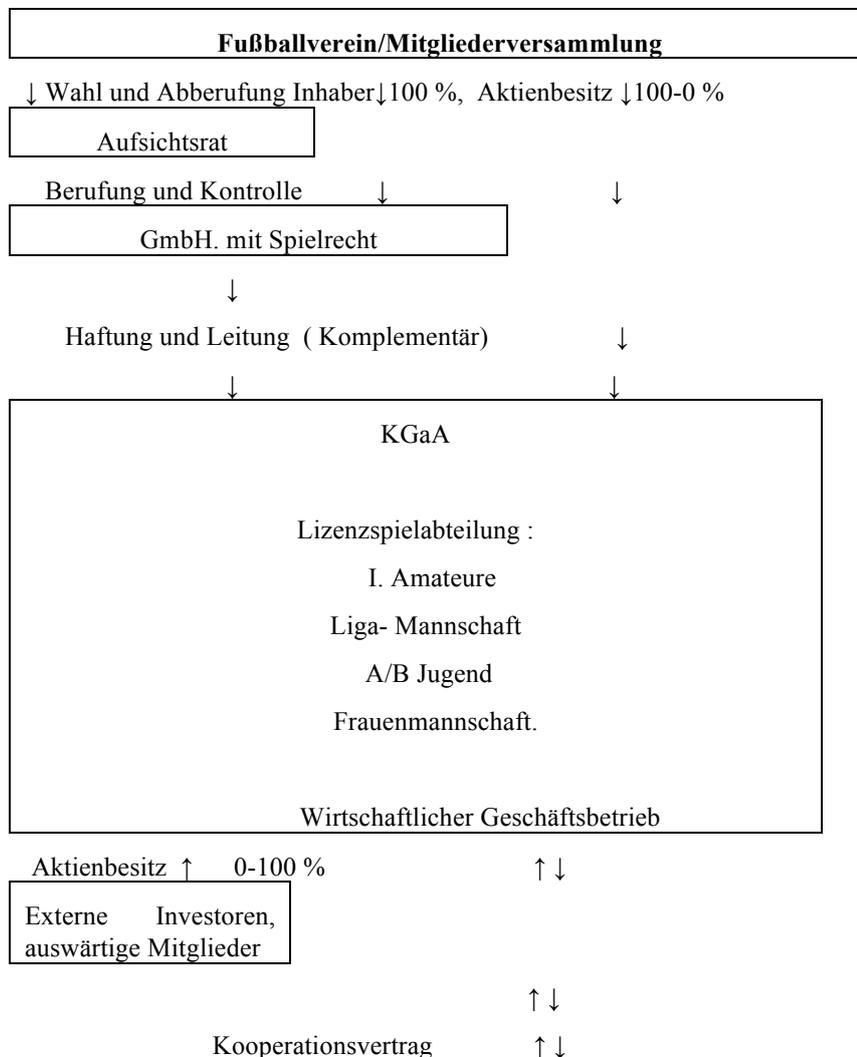
Die Einhaltung der Ligaverbandsvorschrift und der Kapitalbedarf haben komplizierte Lösungen zum Vorschein gebracht. Mit der GmbH und Co. KGaA kann man im Profi-Fußball mit der Einhaltung der Ligaverbandsvorschrift und doch ohne Beschränkung der potenziellen Kapitaleinzüge erfolgreich tätig sein.

9 Kommanditgesellschaft mit beschränkter Aktienhaftung

Die GmbH & Co. KGaA ist eine Kommanditgesellschaft auf Aktien und in einigen Rechtsordnungen eine Gesellschaftsform für Unternehmen. Sie verbindet Elemente der AG mit der der KG.

Bei der KGaA handelt es sich um eine Aktiengesellschaft, die anstelle eines Vorstandes über persönlich haftende Gesellschafter (Komplementäre) verfügt. Durch die Wahl dieser Mischform lässt sich die Haftung der Kommanditgesellschaft auf das Vermögen der GmbH beschränken, ohne die Rechtsform der Kommanditgesellschaft auf Aktien aufgeben zu müssen. Die Außenmitglieder, (Kommanditisten) dieser Gesellschaft sind weiterhin die Kommanditaktionäre der KGaA.

Bei einer KGaA verfügt der Verein als Komplementär über eine starke Führungspersönlichkeit.



Andere Abteilungen

Abbildung 5:
Aufbauschema eines Fußballunternehmens als GmbH und Co. KGaA
Quelle: [4] A. Dworak: Finanzierung für Fußballunternehmen Seite 67

10 Eine besonders erfolgreiche KGaA, BVB Borussia Dortmund

Über die praktischen Erfahrungen der oben erwähnten komplizierten, aber sehr effektiven Struktur, sowie die stabile finanzielle Lage des aktuellen Deutschen Meisters konnte ich mich persönlich in Dortmund überzeugen, als ich mit Herrn Knipping (Finanzchef der BVB) über die Finanzen sowie sportlichen und wirtschaftlichen Ziele gesprochen habe. Die Erfolge sind nicht zufällig. Die Bilanzangaben des BVB sprechen für sich.



Abbildung 6.

Treffen in Dortmund (Rechts Herr Markus Knipping)

Borussia Dortmund wurde im Jahr 1909 von damals 18 Mitgliedern der Jugendgruppe der katholischen Dreifaltigkeitsgemeinde gegründet. Der „Ballspiel-Verein Borussia“ avancierte im Laufe der Zeit von einem rustikalen Arbeiter- und Kicker-Verein zu einem modernen und professionell geführten europäischen Fußballclub.

Er zählt zu den erfolgreichsten Clubs Deutschlands. Neben sechs deutschen Meisterschaften und zwei DFB-Pokalsiegen gewann der BVB 1966 den Europapokal und 1997 die Champions League.

Im Jahr 1998 wurde die Umwandlung großer Teile des 1. Bundesligavereins Borussia Dortmund in eine börsennotierte Gesellschaft beschlossen. Am 28. November 1999 stimmte die Jahreshauptversammlung des Vereins dem Vorschlag der Vereinsführung zu, den steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb auszugliedern. Daraufhin wurde rückwirkend zum 1. Juli 1999 die Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien gegründet. Inneres Glied ist die Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, eine 100 %-ige Tochter des Vereins. Mit der Struktur der GmbH & Co. KGaA wurde die Auflage des Ligaverbands sichergestellt, dass der Verein die Kontrolle über die Lizenzspielerabteilung besitzt. Auf der Jahreshauptversammlung des Vereins am 26. Februar 2000 wurde dann der Börsengang der KGaA beschlossen. Dieser

erfolgte am 31. Oktober 2000 unter der Führung der Deutschen Bank AG. Somit ist Borussia Dortmund der bislang einzige Fußballbundesligist, der an die Börse ging. Der Ausgabekurs der BVB-Aktie lag seinerzeit bei 11 Euro. Man platzierte 13,5 Millionen Aktien an der Börse, die abzüglich der direkten Kosten von 7,7 Millionen Euro durch den Börsengang einen Emissionserlös von 131 Millionen Euro einbrachten. Darüber hinaus entstehen Folgekosten, die aber nur schwer einzuschätzen sind.

Die Saison 1999/2000 begann für den BVB sehr erfolgreich, endete aber letztlich fast mit dem zweiten Abstieg nach 1972. Um diesen zu vermeiden wurde der erfahrene Trainer Udo Lattek reaktiviert. Ihm zur Seite stand Matthias Sammer, welcher seine Karriere bei Borussia Dortmund verletzungsbedingt aufgeben musste. Am Ende der Saison belegte Dortmund schließlich den 11. Platz der Abschlusstabelle. Im selben Jahr wurde dann die Umwandlung großer Teile des Vereins in eine börsennotierte Gesellschaft beschlossen.

Auf sportlicher Ebene sollte zur Saison 2000/01 Matthias Sammer, der in der Vorsaison Co-Trainer war, den Trainerposten einnehmen und einen Aufschwung bewirken. Nachdem in der Winterpause die spektakuläre Verpflichtung von Rosický vollzogen wurde, investierte Borussia Dortmund dann nach der Saison intensiv in neue Spieler. Es wurden für jeweils zweistellige Millionenbeträge Spieler wie Jan Koller, Marcio Amoroso und Ewerthon verpflichtet. Dies führte dazu, dass Dortmund 2011 seine siebte und bis heute letzte deutsche Meisterschaft erringen konnte.

Die darauffolgenden Jahre gestalteten sich jedoch weit weniger erfolgreich als die Meistersaison und waren nicht zuletzt deshalb gekennzeichnet von erheblichen finanziellen Lasten. Allein im Geschäftsjahr 2003/04 erwirtschaftete die KGaA ein Minus von über 65 Millionen Euro und der Schuldenstand erhöhte sich auf mehr als 118 Millionen Euro. Um dem entgegenzuwirken sah sich die KGaA gezwungen, wichtige Spieler abzugeben. Nicht wenige Kritiker warfen der Vereinsführung unprofessionelles Handeln vor. Demnach habe die Vereinsführung Millionen verschwendet. Dieses Geld kam aus dem Börsengang als auch durch die Einnahmen aus dem Verkauf des Westfalenstadions, welches dem Verein nach dem Börsengang zu 75 Prozent gehörte, danach aber in mehreren Schritten an eine Tochter der Commerzbank AG verkauft wurde.

Dieses Geld wurde laut den Aussagen der Kritiker „vernichtet“. Der Kurs der BVB-Aktie lag mittlerweile weit unter dem Ausgabekurs von 11 Euro und Experten rechneten auf lange Sicht nicht mit einem baldigen Erreichen des Emissionspreises.

Die Krise hatte den Abtritt der Verantwortlichen Gerd Niebaum und Michael Meier zur Folge. Gerd Niebaum war seit 1986 Präsident des BVB und trat nun im November 2004 als Präsident und im Februar 2005 als Geschäftsführer der KGaA zurück. Sein Rücktritt wurde unter anderem auch gefordert von möglichen Investoren Borussia Dortmunds. Sein Nachfolger wurde Reinhard Rauball, der

auch sein Vorgänger in diesem Amt gewesen war. Bereits 1984 hatte Niebaum, damals als Vizepräsident, mit Rauball als Präsident einen Vorstand gebildet.

Meier wurde nach Auslaufen seines Vertrages am 30. Juni 2005 nicht mehr weiterbeschäftigt. Er war somit von 1989 bis 2005 Manager bei Borussia Dortmund. Der Schuldenberg betrug zur Zeit des Rücktritts von Niebaum und Meier 98 Millionen Euro und die Existenz von Borussia Dortmund war ernsthaft gefährdet.

Die Nachfolge trat neben Reinhard Rauball als Präsident, Hans-Joachim Watzke als Geschäftsführer an. Watzke war bis dahin Geschäftsführer der Watex-Schutzbekleidungs GmbH und bereits seit November 2001 Schatzmeister von Borussia Dortmund. In den darauffolgenden Jahren machte sich vor allem Watzke durch die erfolgreiche Sanierung Borussia Dortmunds einen Namen. Dank mehrerer Kapitalerhöhungen und dem Rückkauf des Stadions (verbunden mit der Umbenennung in „Signal Iduna Park“) unter finanzieller Unterstützung der US-Investmentbank Morgan Stanley sanken die Nettoverbindlichkeiten der KGaA auf 27 Millionen Euro. Gleichzeitig stieg die Eigenkapitalquote (Anteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals an der bereinigten Bilanzsumme) der KGaA von 20,7 Prozent auf 34,5 Prozent. Dies stellte Borussia Dortmund wieder auf solide Füße.

Nach der überstandenen wirtschaftlichen Krise scheint die Vereinsführung aus alten Fehlern gelernt zu haben und reagierte nach der wirtschaftlichen Konsolidierung mit einer deutlichen Senkung des Etats für die Bundesligamannschaft. Vorwiegend junge Spieler aus der eigenen Jugend ersetzten die letzten Stars des Vereins, welche ins Ausland wechselten. In Folge dessen konnte Dortmund in den folgenden Spielzeiten nicht mehr um die vorderen Plätze der Bundesliga konkurrieren und musste sich mit Plätzen im Mittelfeld zufrieden geben.

Zur Saison 2008/2009 kam der frühere Mainzer Trainer Jürgen Klopp und mit ihm auch wieder der Erfolg. Borussia Dortmund belegte einen guten sechsten Rang und qualifizierte sich somit für das internationale Geschäft.

Die Saison 2009/2010 beendete der Verein auf dem fünften Tabellenplatz.

Die Überraschungsmannschaft der Saison 2010/2011 war Borussia Dortmund, die die deutsche Bundesliga gewonnen hat. ([7] Stöhr, M). So ist es keine Überraschung mehr, dass der BVB auch im Jahre 2012 die Meisterschaft in Deutschland führt. Der Deutsche Fußballmeister Borussia Dortmund will im nächsten Jahr erstmals eine Dividende zahlen, falls sich der BVB erneut direkt für die Champions League qualifiziert. Das versprach Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke. Im Geschäftsjahr 2010/2011, in dem der BVB deutscher Meister wurde, habe die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) einen Rekordgewinn von 9,5 Millionen Euro erreicht, sagte Watzke (Vorjahr: Verlust 2,8 Millionen Euro). Nach einem Verlustvortrag von 6,6 Millionen Euro bleibt Deutschlands einzigem

börsennotierten Fußballklub ein Bilanzgewinn von 2,9 Millionen Euro. ([9] BVB Aktien, 2012)

Literatur:

- [1] Bott, S : Internationalisierungsstrategien von nationalen Fußballligen, 1. Auflage, Books on Demand GmbH, Norderstedt .2007 pp. 1-143.
- [2] Bundesliga Offizielles WEB-Seite www.bundesliga.de 2011
- [3] Bundesligareport 2011 :
http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_report_2011_fin_150dpi_deutsch.pdf
- [4] Dworak A): Finanzierung für Fußballunternehmen, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2010 pp.1-387.
- [5] FC Bayern München, WEB-Seite 2011
- [6] Schmid, V. Unternehmensführung im Profifußball, Erich Schmidt Verlag Berlin 2004
- [7] Stöhr, M: Unternehmensführung im deutschen Profifußball, Seminararbeit bei Dr. Nagy,I. Z., Obudai Egyetem, Budapest 2010 pp. 1-26.
- [8] Zieschang K. / Klimmer Ch. (Hrsg.) : Unternehmensführung im Profifußball, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004 pp.1-229
- [9] BVB Aktien, 2012. <http://www.finanzen.net/nachricht/aktien/BVB-will-2012-erstmal-Dividende-zahlen-1484682>

MEB 2012 – 10th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking
June 1–2, 2012 • Budapest, Hungary