

Rentabilität von Stadien

Können Stadien wirtschaftlich erfolgreich sein oder welchen Beitrag hat die öffentliche Hand zu leisten?

Dr. Günter Vornholz*

Mai 2005

1. Einleitung	2
2. Die sportökonomische Argumentation zur Rentabilität von Arenen.....	3
3. Institutionen bei der Finanzierung von Stadien und deren Ziele	4
4. Die Wettbewerbssituation bei Arenen	6
5. Private Finanzierung von Fußballstadien.....	8
5.1 Private Investitionen mit Beteiligung des Vereins.....	8
5.2 Zusätzliche Einnahmen durch Events	15
5.3 Risiken und Unsicherheiten für die Finanzierung.....	17
6. Öffentliches Engagement bei der Stadionfinanzierung.....	18
7. Eine effiziente Vorgehensweise, um die Rentabilität der Stadioninvestition zu erreichen	20
8. Fazit	21
Literatur	22

* Dr. Günter Vornholz ist Branchen- und Marktanalyst bei der Norddeutschen Landesbank/Girozentrale in Hannover. Darüber hinaus ist Herr Dr. Vornholz Dozent an der European Business School im Studiengang Sportökonomie und Lehrbeauftragter an der Deutschen Sporthochschule Köln. E-Mail: guenter.vornholz@nordlb.de.

1. Einleitung

In der sportökonomischen Literatur wird argumentiert, dass Arenen¹ wirtschaftlich nicht erfolgreich sein können(s. Kapitel 2). Nach dieser Argumentation werden Fußballspiele nicht kostendeckend durchgeführt und bei den Nicht-Fußballevnts werden aufgrund des starken Wettbewerbs die Mieten bis auf die Grenzkosten gedrückt, was aber unter den gegebenen Rahmenbedingungen (natürliches Monopol) zu Verlusten führen wird. Diese Argumentation basiert auf Erkenntnissen der 90er Jahre und stammt von Stadionprojekten, die fast überwiegend von der öffentlichen Hand finanziert wurden.

Das **Ziel dieses Aufsatzes** ist zu zeigen, dass privatwirtschaftliche Stadioninvestitionen rentable Investments sein können. Dies setzt aber eine bestimmte Vorgehensweise bei der finanzwirtschaftlichen Planung voraus, die hier dargestellt werden soll. Die neueren Erkenntnisse haben sich in der Zwischenzeit durch die Finanzierung der Stadionbauten im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 ergeben. Für die Modernisierung der WM-Stadien wurden allein rund 1,3 Mrd. Euro ausgegeben, auch hier stellt sich schnell die Frage einer möglichen Refinanzierung. In diesem Zusammenhang kam es zu verstärkten privatwirtschaftlichen Aktivitäten und Investments in Stadien. Im Vergleich zu den 90er Jahren sind nun neben der öffentlichen Hand mehrere Institutionen in differenzierten Organisations- und Finanzierungsmodellen beteiligt. Diese Parteien verfolgen unterschiedliche Ziele und besitzen auch unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter wirtschaftlichem Erfolg zu verstehen ist. Auf diese Aspekte wird im dritten Kapitel eingegangen.

Weiterhin ist eine zunehmende Differenzierung bei den Stadien bzw. Arenen selbst festzustellen. In dem folgenden vierten Kapitel wird aufgezeigt, dass es sich bei Arenen nicht um homogene Güter handelt, so dass die Arenen nur in einem eingeschränkten Wettbewerb untereinander stehen. Beim Fußball besteht überwiegend eine enge Verbindung zwischen dem Verein und dem Stadion. Selbst bei Nicht-Fußballveranstaltungen ist nur von einer sehr eingeschränkten Konkurrenzsituation zwischen Stadien auszugehen. Arenen können aufgrund unterschiedlicher Angebotsbedingungen und eines differenzierten Nachfragepotenzials zu ganz unterschiedlichen Märkten gehören.

In dem fünften Kapitel wird vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse die Planung und Kalkulation der Finanzierung neuer Stadien analysiert. Dabei wird zunächst von einer privaten Investition ausgegangen, an der auch der Verein beteiligt sein kann. Es werden die finanziellen Auswirkungen neuer Stadien für einen Verein dargelegt, u.a. mit Hilfe der Daten vom FC Schalke 04. Es zeigt sich, dass durch ein neues Stadion die Einnahmen deutlich steigen. Da aber auch gleichzeitig die Kosten sich erhöhen, stellt sich die Frage, was passiert, wenn keine Einnahmeüberschüsse erzielt werden. Einen Finanzierungsbeitrag können auch die Nicht-Fußballevnts leisten. Dazu wird am Beispiel von Konzerten dargestellt, wie diese Events kalkuliert werden und welcher Anteil für das Stadion berücksichtigt wird.

Gleichwohl bestehen erhebliche Risiken und Unsicherheiten bei den Einnahmen der Vereine und der Nicht-Fußballevnts, die weitaus höher als bei Investitionen in anderen

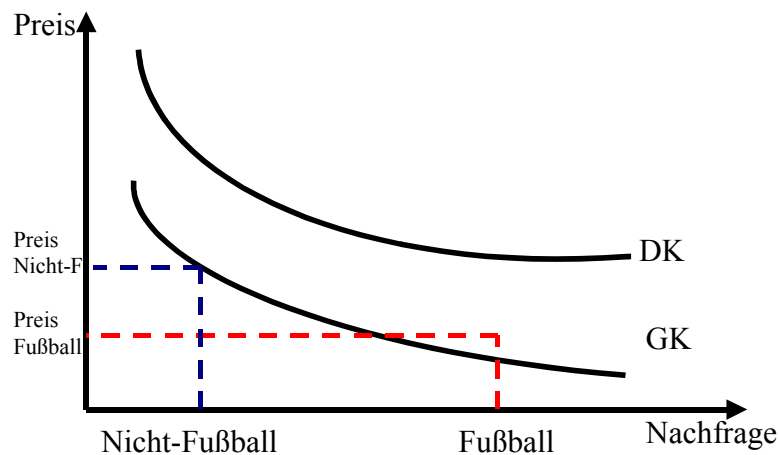
¹ Unter dem Begriff „Arena“ werden hier nur Stadien, in denen in Deutschland Fußball gespielt wird, verstanden.

Wirtschaftsbranchen sind. Daher fordern Banken bei einer privaten Finanzierung Sicherheiten, die u.a. von der öffentlichen Hand kommen können. Die öffentliche Hand kann sich in unterschiedlichem Ausmaß an der Finanzierung beteiligen. In dem abschließenden Kapitel soll vor diesem Hintergrund eine effiziente Herangehensweise bei der Finanzierung neuer Stadien aufgezeigt werden.

2. Die sportökonomische Argumentation zur Rentabilität von Arenen

In der sportökonomischen Diskussion wird im allgemeinen davon ausgegangen, dass der wirtschaftliche Erfolg von Arenen nicht gegeben ist. In der Studie zur Fußball-WM steht dazu, dass „der Aufwand für die Herrichtung und den laufenden Betrieb derartiger Stadien nicht nur durch den Fußballbetrieb gedeckt werden kann“ (Rahmann et al., 1998, S. 179). In den weiteren Ausführungen wird dann ausführlicher die mangelnde Rentabilität der kommunalen Stadien analysiert. Auf privatwirtschaftlich betriebene Stadien wird nicht weiter eingegangen, da diese zu der Zeit nicht vorhanden waren. Es wird jedoch geschlussfolgert, dass aufgrund ungenügender oder fehlender Renditen private Investoren und Kreditinstitute sich nicht engagieren werden. (vgl. Rahmann et al., 1998, S. 185f.)

Überlassungspreise privater Fußballstadien



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dietl, Pauli, 2002, S. 244

Differenzierter stellt sich die Argumentation von Dietl und Pauli (vgl. Dietl, Pauli, 2002) dar, die ebenfalls die These vertreten, dass Investitionen in Stadien nicht rentabel sind. Die Begründung erfolgt mit Hilfe der mikroökonomischen Theorie, wobei jeweils ein Preis für die Nutzung des Stadions sowohl für ein Fußballspiel als auch für Großveranstaltungen im Nicht-Fußballbereich bestimmt wird.

Die These wird mit Hilfe der folgenden Ausführungen begründet. Stadien erfordern hohe Anfangsinvestitionen, um die notwendige Infrastruktur zu ihrer Herstellung aufzubauen. Die eigentliche Nutzung selber verursacht nur vergleichsweise geringe Kosten. Somit fallen die durchschnittlichen Gesamtkosten bei zunehmender Anzahl der Veranstaltungen, welche überwiegend aus den Infrastrukturinvestitionen bestehen, nicht nur über den gesamten Ausbringungsbereich, sondern verlaufen auch stets oberhalb der Grenzkostenkurve. Stadien

gelten somit als lokale natürliche Monopole, was zu produktionstheoretischen und ordnungspolitischen Problemen führen kann. (vgl. Pauli, 2002)

Es wird weiterhin argumentiert, dass beim Fußball ein eingeschränkter Bieterwettbewerb besteht, da die Vereine nicht unbegrenzt das Stadion wechseln können. Von daher ist kein unbegrenzter bzw. vollständiger Wettbewerb gegeben und der Stadionvermieter in einer stärkeren Position. Der Mietpreis wird über den Grenzkosten liegen, aber i.d.R. nicht kostendeckend sein. Es wird argumentiert, dass „mit hoher Wahrscheinlichkeit kein kostendeckender Preis als Stadionmiete“ (Dietl, Pauli, 2002, S. 243f.) von privaten Stadioninvestoren erzielt werden kann. Ein privater Investor wird vielmehr einen Verlust erwirtschaften.

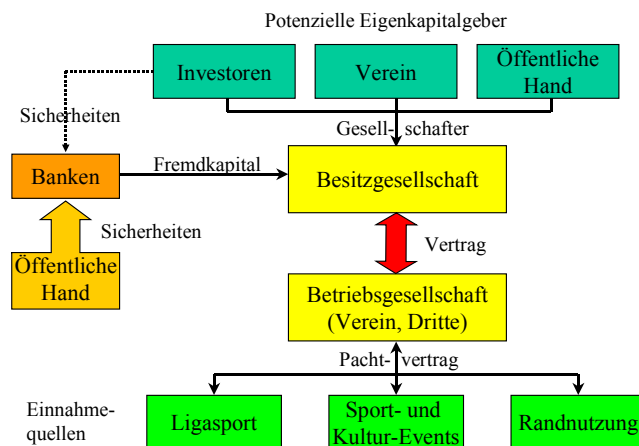
Nicht-Fußballveranstaltungen sind z.B. Konzerte, Kirchentage und andere Großveranstaltungen, die aber von der Anzahl her weitaus seltener sind. Bei diesen sollen die Stadien keine nennenswerten Deckungsbeiträge erzielen bzw. die Erlöse vernachlässigt werden können. Während Rahmann et al. (1998, S. 185) den Grund hierfür im interkommunalen Wettbewerb sehen, verweisen Dietl und Pauli (2002, S. 243) auf die Konkurrenz mit anderen öffentlichen und privaten Hallen, Stadien, Messegeländen und Parks. Wie in dem obigen Schaubild gezeigt, wird auch bei der Preisfestsetzung für Nicht-Fußballveranstaltungen wieder von den Bedingungen des natürlichen Monopols ausgegangen. Aufgrund der Konkurrenz (stärker als bei Fußballspielen) sinkt der Preis bis auf die Grenzkosten. Da aber die Grenzkosten unter den Durchschnittskosten liegen, entsteht bei jeder Veranstaltung ein Verlust.

Zusammengefasst kommt die Sportökonomie zu der Schlussfolgerung, dass sowohl bei Fußballveranstaltungen als auch bei Nicht-Fußballevants nur ein Preis bei den Veranstaltungen unterhalb der Durchschnittskosten erzielt werden kann. Bei beiden Veranstaltungsarten ist somit insgesamt ein Minus bzw. kein wirtschaftlicher Erfolg für Stadien zu erwarten.

3. Institutionen bei der Finanzierung von Stadien und deren Ziele

Neuere Erkenntnisse haben sich in der Zwischenzeit durch die Stadionprojekte im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 ergeben. Bei den Stadionbauten kam es zu verstärkten privatwirtschaftlichen Aktivitäten und auch zu privaten Investitionen in Stadien. In dem folgenden Schaubild zeigt sich eine modellhafte Organisations- und Finanzierungsstruktur, wie sie z.B. bei der Arena AufSchalke gegeben ist.

Modellhafte Organisations- und Finanzierungsstruktur



Bei dem in dem obigen Schaubild dargestellten Modell sind verschiedene Institutionen beteiligt, wobei auch vielfach Modelle des Public Private Partnership verwirklicht worden sind. Was die einzelnen Beteiligten unter „wirtschaftlichem Erfolg“ verstehen, ist dabei abhängig von deren Sichtweise. Die Institutionen verfolgen nämlich unterschiedliche Interessen und Ziele, die im Folgenden dargestellt werden sollen.

Die Besitzgesellschaft ist die Institution, in deren Vermögen sich das Stadion befindet und die das Investment sowie das wirtschaftliche Risiko trägt. Deren Aufgabe ist im Wesentlichen die Finanzierung des Stadions, es können aber auch die Aufgaben einer Projektgesellschaft oder eines Developers (u.a. Planung, Entwicklung oder Bau) übernommen werden. Aufgrund der Finanzierungs-Aufgabe hat die Besitzgesellschaft den entsprechenden Schuldendienst zu leisten. Die Ziele der Besitzgesellschaft sind abhängig von den Beteiligten dieser Gesellschaft, wobei mindestens drei verschiedene Parteien zu unterscheiden sind.

Falls es sich um private Investoren handelt, besteht vorwiegend das Ziel einer „ausreichenden“ Rendite. Das eingesetzte Kapital soll eine genügende Rentabilität bringen. Es ist aber auch möglich, dass die Beteiligung an dem Investment aus steuerlichen Gründen erfolgt. Unter diesen Bedingungen werden Verluste einkalkuliert, die von den Investoren mit anderen Einkommen verrechnet werden können. Neben dem Ziel der Renditeerzielung sind aber auch andere Ziele denkbar. So engagieren sich z.B. Bauunternehmen an der Finanzierung, um die Bauaufträge zu erhalten. Eine andere Zielsetzung ergibt sich, falls der öffentlichen Hand das Stadion gehört. Statt der betriebswirtschaftlichen Ziele treten regionalwirtschaftliche Ziele (Umwegproduktivität) in den Vordergrund. Durch eine hohe Anzahl von Veranstaltungen soll die Attraktivität der Kommune gesteigert werden. Weiterhin erhöhen die Besucher den Umsatz in der Kommune (z.B. Hotellerie und Gastronomie) und führen damit zu höheren Steuereinnahmen für die öffentliche Hand. Drittens kann der Verein als Gesellschafter einer Besitzgesellschaft mit seinem Engagement das Ziel verfolgen, dass der Verein optimale Bedingungen für seine Spiele erhält. Häufig wird aber auch von den Banken die Einbindung des Vereins in die Gesellschaft gefordert.

Besitz- und Betriebsgesellschaften Fußballbundesliga

		Betriebsgesellschaft		
		I öffentlich	II Mix	III Privat
Eigen- tum/ Besitz- gesell- schaft	I öffentlich			
	II Mix			
	III Privat			

Die Betriebsgesellschaft ist ein Dienstleistungsunternehmen, das zwischen der Besitzgesellschaft und den potenziellen Mietern angesiedelt ist. Die Aufgaben der Betriebsgesellschaft bestehen erstens darin, das Stadion und deren Anlagen zu verwalten, um die Voraussetzungen für die Veranstaltungen zu schaffen. Zweitens soll sie das Stadion vermarkten, d.h. selbst Veranstaltungen durchführen oder das Stadion an Mieter verpachten. Die Betriebsgesellschaft selbst hat an die Besitzgesellschaft z.B. bei einem Pachtvertrag eine Pacht zu zahlen.

Unterschiedliche Betriebsformen können je nach Ausmaß des öffentlichen Engagements vorkommen. Diese reichen von einem Amt in der kommunalen Verwaltung, das ausschließlich das Stadion verwaltet, bis zu einer privaten Betriebsgesellschaft, die einen Gewinn erzielen will. Die wirtschaftlichen Potenziale, die private Betreiber bei Stadien sehen, zeigen die Ausschreibungsverfahren in Frankfurt oder Nürnberg, wo gleich mehrere Unternehmen sich um den Betrieb des Stadions bewarben. Als Mischformen gelten Betriebsführungsmodelle sowie Konzessions- oder Betreibermodelle (vgl. BMI, 2005). Die Entscheidung über eine geeignete Betriebsform hängt von verschiedenen Kriterien ab. Stehen mit dem Stadionbetrieb mehr die Ziele der Umwegrentabilität (wie Beschäftigungswirkungen sowie positive Effekte für Steuereinnahmen) im Vordergrund, ist eher eine kommunale Beteiligung anzustreben. Sind dagegen die Profitabilität und betriebswirtschaftliche Faktoren vorrangig, so ist ein privatwirtschaftlicher Betrieb geeigneter.

4. Die Wettbewerbssituation bei Arenen

Im allgemeinen wird davon ausgegangen, dass Arenen in einem Wettbewerb untereinander und mit anderen Veranstaltungsorten stehen. So wird zum einen argumentiert, dass Arenen in Konkurrenz mit „anderen öffentlichen und privaten Hallen, Stadien, Messegeländen und Parks“ (Dietl, Pauli, 2002, S. 243) stehen. Zum anderen zeigen die Ausführungen im zweiten Kapitel, dass in der Sportökonomie von einer leicht eingeschränkten (Fußball) bzw. von einer vollständigen Konkurrenz (Events) ausgegangen wird. So gilt die sportökonomische Argumentation i.d.R. nur, wenn Arenen als homogene Güter gelten.

Es zeigt sich heute aber, dass Arenen nur der allgemeine Begriff für vielfältige Formen von Stadien und Veranstaltungshallen sind. Die Arenen stehen im allgemeinen nicht bzw. nur in Teilbereichen miteinander in Konkurrenz. Um die Konkurrenzsituation und somit die Marktchancen bzw. Erfolgsaussichten von Stadien abschätzen zu können, ist es zunächst notwendig, den relevanten Markt zu identifizieren. Dabei kann zwischen einerseits den Fußballspielen und andererseits den Nicht-Fußballveranstaltungen unterschieden werden.

Beim Fußball besteht zwischen den Arenen keine Konkurrenzsituation, da in Deutschland der Verein und das Stadion fest miteinander verbunden sind. Anders als in den USA wird es sich kein Verein erlauben können, seine Heimspiele generell in einem anderen Stadion auszutragen. Der Verkauf eines Vereins und damit die Austragung der Spiele an einem anderen Ort ist in Deutschland mittelfristig sicher „undenkbar“ und daher auch wirtschaftlich erfolglos.² Die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Verein eine neue Stadt bzw. ein neues Stadion sucht, ist noch dadurch gesunken, dass die Vereine in den vergangenen Jahren vermehrt bei den Stadionprojekten auf verschiedene Weise (u.a. finanziell) beteiligt worden sind. Als Stadionbesitzer oder -betreiber wird ein Verein kein Interesse haben, ein anderes Stadion zu benutzen.

Wesentlich differenzierter stellt sich die Wettbewerbssituation bei den Nicht-Fußballspielen dar. Wenn auch allgemein von Arenen gesprochen wird, so lassen sich Stadien und Veranstaltungshallen voneinander unterscheiden. Eine Konkurrenz um Events ist bei monofunktionalen Anlagen nicht festzustellen. Bei monofunktionalen Arenen wird i.d.R. nur Schul- und Vereinssport durchgeführt. In derartigen Stadien können oder werden keine Konzerte oder ähnliche Events veranstaltet. Beispiele hierfür sind die Stadien in u.a. Dortmund (wegen statischer Probleme) oder München (aufgrund politischer Auflagen), in denen ausschließlich Fußball gespielt wird. So beschränkt sich die Konkurrenz nur auf multifunktionale Arenen, wobei aufgrund des Kriteriums „Größe“ weiterhin verschiedene Teilmärkte voneinander unterschieden werden können.

Bei Konzerten gibt es den Gegensatz zwischen Indoor- und Outdoor-Tourneen, was vor allem von den Planungen der Künstler abhängt. So finden Indoor-Tourneen in Hallen im Herbst oder Winter statt, während Konzerte in Stadien im Sommer erfolgen. Ein Stadionkonzert verlangt ein anderes Sound- und Light-Equipment als bei Hallenkonzerten, so dass eine gemischte Tournee relativ ungewöhnlich ist. Weiterhin nehmen die Künstler Einfluss auf die Wahl der Veranstaltungsorte. Falls aus künstlerischen Gründen ein bestimmtes Stadion ausgesucht wird, entsteht erst gar kein Wettbewerb unter den Arenen.

Die Stadien selbst können in verschiedene Größenklassen unterteilt werden, da diese ungleiche Erlös- und Kostenstrukturen aufweisen. So besteht keine Konkurrenz zwischen Stadien mit einer Kapazität von über 50.000 Zuschauern und denen mit maximal 30.000 Zuschauern. Weiterhin gehören Stadien nur dann zu dem gleichen Teilmarkt und stehen so in Konkurrenz zueinander, wenn sie ein ähnliches Nachfragepotenzial aufweisen. Das Nachfragepotenzial kann sich hinsichtlich der Anzahl der Besucher sowie der Zahlungsbereitschaft (Preis) unterscheiden. Danach steht die Arena AufSchalke nicht in Konkurrenz zu Stadien in Essen (geringere Kapazität) oder Leipzig (geringeres

² Erfahrungen aus anderen Sportarten in Deutschland zeigen, dass nur in wenigen Ausnahmen dieses Vorgehen erfolgreich war.

Nachfragepotenzial).

Insgesamt zeigt sich, dass es keinen Markt mit dem homogenen Gut Arenen gibt. Es existiert kein allgemeiner Wettbewerb zwischen den Arenen selbst und anderen Veranstaltungsstätten, vielmehr gibt es viele unterschiedliche Teilmärkte. Es ist daher nicht wahrscheinlich, dass ein Künstler einfach zwischen den verschiedenen Arenen auswählen kann. Entsprechend den Kriterien „Angebotsbedingungen (z.B. Größe, Ausstattung)“ und „Nachfragepotenzial“ sowie „räumliche Lage“ lassen sich verschiedene Märkte unterscheiden. Auf diesen Teilmärkten gibt es dann in sehr unterschiedlichem Ausmaß Konkurrenz zwischen Arenen, was aber jeweils vom Einzelfall abhängt.

5. Private Finanzierung von Fußballstadien

In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, wie bei der Planung eines Stadions die Finanzierungsrechnung bzw. die Kalkulation von Einnahmen und Kosten durchgeführt wird. Bei einer privaten Finanzierung von Fußballstadien kann davon ausgegangen werden, dass es sich im allgemeinen um eine Projektfinanzierung handelt. Hierbei wird das Stadion als Ganzes betrachtet. Damit geht es verallgemeinert um die Frage, ob sich die Investitionen in Stadien refinanzieren lassen. Können durch das Projekt genügend Einnahmen generiert werden, um die Kosten zu decken? Somit steht die Frage im Mittelpunkt, ob die Stadioninvestition allein rentabel ist.

Aufgrund der vielfältigen Organisations- und Finanzierungsformen bei den Stadionprojekten soll zunächst eine grobe Unterteilung nach zwei Kriterien vorgenommen werden. Eine erste Unterscheidung soll danach erfolgen, ob es sich um eine Investition von einem privaten Investor oder eine öffentliche Investition handelt. Bei der privaten Investition engagiert sich ein privates Unternehmen und/oder der Verein, wobei dieser aufgrund der heute anzutreffenden Strukturen als Fußballunternehmen betrachtet werden kann. Bei einer öffentlichen Investition wird die Finanzierung überwiegend oder ausschließlich durch die öffentliche Hand getragen. Das zweite Kriterium betrifft die Art der Veranstaltungen, die in dem Stadion geplant sind. Bei den Stadien ist zu unterscheiden zwischen reinen Fußballstadien, in denen nur Fußball gespielt wird, und multifunktionalen Stadien, in denen auch Konzerte und andere Events durchgeführt werden. Im Vergleich zu den reinen Fußballstadien ergeben sich bei den multifunktionalen Stadien weitere Einnahmequellen, die zu der Refinanzierung herangezogen werden können (s. Kapitel 5.2).

Im folgenden Abschnitt wird zunächst von einer privaten Investition ausgegangen, wobei der Investor sowohl ein privates Unternehmen als auch ein Verein bzw. Fußballunternehmen sein kann. Der Verein ist i.d.R. als Investor mit einer finanziellen Beteiligung oder durch Verträge (z.B. über die Austragung der Heimspiele in dem Stadion) beteiligt. Dementsprechend wird die finanzielle Situation bei Vereinen aufgezeigt bzw. welche Veränderungen sich durch ein neues Stadion bei den entsprechenden (stadiongeborenen) Erlösen und Kosten ergeben. Bei der Stadionfinanzplanung wird davon ausgegangen, dass durch die Miete des Vereins die Refinanzierung gesichert ist.

5.1 Private Investitionen mit Beteiligung des Vereins

Ein neues Stadion ermöglicht neue Vermarktungs- und Einnahmepotenziale und eröffnet

somit neue Perspektiven. Falls keine anderen Events in einem Stadion stattfinden, hängt die Refinanzierung allein davon ab, ob durch die Fußballspiele genügend Einnahmen erzielt werden können. Der Verein hat für den Schuldendienst aufzukommen, dessen Höhe von der Investitionshöhe, der -struktur (z.B. Eigenkapitalanteil) und den -modalitäten (z.B. Zinskonditionen) abhängt. Weiterhin wird bei der Kalkulation davon ausgegangen, dass die Miete, besser der Finanzierungsbetrag des Vereins, so bemessen wird, dass die Refinanzierung gesichert ist.

Im Folgenden wird vor allem als Beispiel die Arena AufSchalke herangezogen, wo der Verein mit einem Anteil von 57 v.H. an der Stadionbesitzgesellschaft beteiligt ist. Zwar hat Schalke den Vorteil des „First-Mover-Effektes“, da die Arena als erstes fertiggestellt worden ist, aber dieser gilt nur für NRW und für eine gewisse Zeit. Auch in anderen Gebieten Deutschlands könnten Arenen entstehen, die für Events geeignet sind. Beispiele für Stadien, in denen hingegen keine weiteren Events stattfinden, sind der Borussia-Park in Mönchengladbach, wo der Verein der Investor ist, oder die Allianz-Arena in München, bei der die Vereine TSV 1860 und Bayern München die Gesellschafter der Besitzgesellschaft sind. In der Arena werden keine weiteren Events durchgeführt. Die Veranstaltungen sollen weiterhin im Olympiastadion München stattfinden, um dem Stadion eine gewisse Auslastung zu sichern. (vgl. FAZ, 25.01.2005)

Üblicherweise tritt der Verein nicht direkt als Investor auf, sondern es gibt ein Modell mit einer Besitz- und/oder einer Betriebsgesellschaft. Die Besitzgesellschaft ist der Investor und plant, finanziert und baut das Stadion. Die Betriebsgesellschaft mietet gegen eine Pacht das Stadion von der Besitzgesellschaft.³ Die Betriebsgesellschaft kann eine eigenständige Gesellschaft, deren Gesellschafter mit denen der Besitzgesellschaft übereinstimmen, und/oder der Verein sein. Bei der Allianz-Arena gibt es nur eine Gesellschaft, während bei der Arena AufSchalke sowohl eine Besitz- als auch eine Betriebsgesellschaft besteht. Durch dieses Modell entgeht der Verein der Gefahr, dass bei einer Stadioninsolvenz auch der Verein in wirtschaftliche Gefahr gerät. Daher wird der Umweg über die zwischengeschalteten Gesellschaften gewählt. Neben dem Risiko-Aspekt wird dieses Modell auch aus haftungsrechtlichen oder steuerlichen Gründen gewählt. Steuerlich können Verluste aus dem Stadion-Engagement als Eigentümer bzw. Betreiber z.B. mit anderen Einnahmen verrechnet werden. Der Verein ist zwar dadurch „nur“ noch Mieter der Arena, aber trotzdem ist die finanzielle Entwicklung des Vereins entscheidend, ob der Schuldendienst refinanzierbar ist.

Bei der Stadionfinanzplanung wird davon ausgegangen, dass die Miete so hoch sein wird, dass die Refinanzierung gesichert ist. Es wird **keine** Miete gezahlt, weder für ein einzelnes Fußballspiel noch für alle Spiele des Vereins.⁴ Da, wie im folgenden Abschnitt angenommen wird, keine weiteren Veranstaltungen durchgeführt werden, hängt die Rentabilität des Stadionprojektes allein von der wirtschaftlichen Entwicklung des Vereins ab. Neben anderen zu tragenden Kosten hat der Verein somit allein für den Schuldendienst aufzukommen. Bei der Investitionsplanung wird darauf geachtet, ob sich das Investment des

³ Die Betriebsgesellschaft kann bei multifunktionalen Stadien in eigener Verantwortung Veranstaltungen durchführen oder das Stadion weiter an andere Veranstalter von Sport- und Kultur-Events verpachten.

⁴ Die Miete für ein einzelnes Spiel ergibt sich höchstens als abgeleitete Größe. Die Miete hängt u.a. von der Investitionshöhe sowie der Anzahl der berücksichtigten Spiele ab.

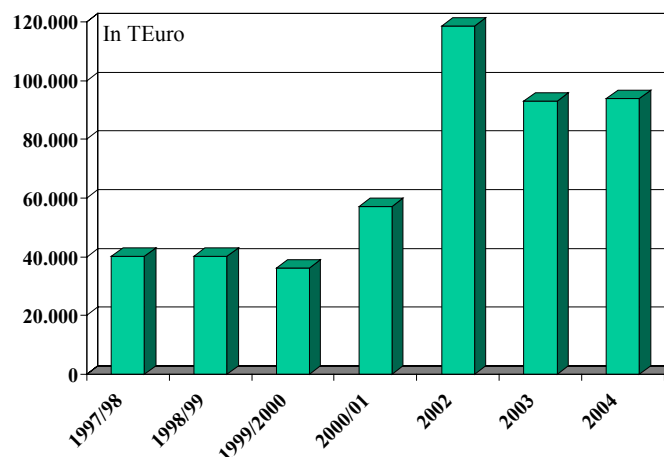
Stadionbaus insgesamt rechnet. Daher wird im Folgenden darauf eingegangen, welche stadioneborenen Einnahmen und Kosten bzw. welche Veränderungen sich für einen Verein durch ein neues Stadion ergeben.

Neue Arenen bringen höhere Einnahmen,...

Ein neues Stadion ermöglicht neue Vermarktungs- und Einnahmepotenziale. Auch wenn im Folgenden die Einnahmearten jeweils separat betrachtet werden, besteht doch zwischen den einzelnen Erlösarten häufig ein enger Zusammenhang. Ein sportlicher Erfolg führt im allgemeinen dazu, dass die Spielerträge aufgrund eines höheren Zuschauerinteresses steigen. Weiterhin nimmt das Interesse der Sponsoren und auch der Absatz von Merchandisingartikeln zu. Ebenso sind die Einnahmen der Vereine aus den TV-Honoraren teilweise erfolgsabhängig. Durch die Modernisierung der Stadien können nicht nur die Einnahmemöglichkeiten verbessert werden, sondern es kann damit auch die Wettbewerbsfähigkeit steigen. Durch die Qualifikation für einen internationalen Wettbewerb werden die Einnahmepotenziale nochmals enorm vergrößert.

In den vergangenen fünf Jahren sind, auch wenn in der letzten Saison leichte Rückgänge stattfanden, die gesamten Einnahmen der Bundesliga um über 75 v.H. angestiegen. Das ist zugleich auf die Stadionneu- und -umbauten zurückzuführen. Das folgende Schaubild zeigt die Umsatzentwicklung beim FC Schalke 04, wobei sich die unterschiedliche Zeitdimension durch eine veränderte Rechnungsperiodenabgrenzung des Vereins ergibt. Die Arena AufSchalke wurde im August 2001 eröffnet, so dass die ersten vier Saisons die Einnahmesituation im Parkstadion und in den Jahren 2002 bis 2004 in der Arena zeigen. Insgesamt sind die Einnahmen durch die Arena um rund 45 Mio. Euro p.a. angestiegen.

Umsatzentwicklung FC Schalke 04



Für einzelne Einnahmearten, wobei nur die stadioneborenen Erlöse berücksichtigt werden, ergeben sich die folgenden Entwicklungen durch ein neues Stadion. Die empirischen Daten stammen dabei von der DFL und vom FC Schalke 04.

- In der Bundesliga wuchsen die Spielerträge in den letzten vier Jahren um mehr als 20 v.H., der Anteil an den Gesamteinnahmen ist aber deutlich gesunken. Der absolute

Zuwachs ist sowohl auf höhere Zuschauerzahlen als auch auf gestiegene Eintrittspreise zurückzuführen. Durch ein neues Stadion ist überwiegend ein spürbarer Zuwachs bei den Besucherzahlen zu beobachten, die Auslastung der Stadien ist teilweise deutlich angestiegen. Auch der Eintrittspreis konnte gesteigert werden. Mittelfristig ist jedoch zu erwarten, dass in nicht wenigen Fällen durch den Neugiereffekt⁵ ein nachlassendes Interesse einsetzt. Beim FC Schalke 04 ist die durchschnittliche Anzahl der Besucher um gut 15.000 gestiegen, was zusammen mit einem höheren Eintrittspreis zu Mehreinnahmen aus dem Spielbetrieb in Höhe von gut 15 Mio. Euro pro Saison geführt hat.

- Die zweitwichtigste Einnahmequelle stellen die Werbeeinnahmen dar. Üblicherweise besitzen die Bundesligavereine einen Hauptsponsor und Ausrüsterverträge mit Sportartikelfirmen. Daneben hat ein Verein weitere Sponsoren, die aus einem großen Angebot individuelle Werbe-Leistungspakete wie z. B. Bandenwerbung kaufen können. Durch ein neues Stadion steigen die Werbeeinnahmen, da es verbesserte Werbemöglichkeiten bietet. Oftmals konnte eine Vielzahl neuer Werbepartner für den Verein gewonnen werden. Auf Schalke stiegen die Werbeeinnahmen durch die Arena um rund 15 Mio. Euro; nur ein geringer Anteil des Anstiegs ist auf die Teilnahme an internationalen Wettbewerben zurückzuführen.
- Beim Catering bietet ein neues Stadion mehr Angebote und ermöglicht höhere Umsätze. Es besteht für die Zuschauer ein stark differenziertes Angebot, das von Bier und Bratwurst für die Mehrheit der Zuschauer bis hin zum Buffet für den VIP-Bereich reicht. Bei der Finanzierung neuer Stadien können die Catering-Unternehmen an der Finanzierung der entsprechenden Infrastruktur beteiligt werden. Durch das Engagement werden die Caterer somit von einem reinen Dienstleister zu einem Investor. Durch ein verbessertes Angebot können die Umsätze deutlich erhöht werden. In der Arena AufSchalke stiegen im Vergleich zum Parkstadion die Umsätze pro Zuschauer deutlich auf rund 5,50 Euro, so dass einige Millionen Euro Mehrerlöse verbleiben.
- Logen und Business-Seats ("VIP-Bereich") sind überwiegend erst durch die Stadionneubauten im nennenswerten Umfang entstanden. In der Saison 1998/99 betragen die durchschnittlichen Einnahmen pro Verein erst rund 0,5 Mio. Euro. Die Einnahmen werden von den Vereinen aus steuerlichen Gründen den Spielerträgen, den Werbe- sowie Cateringeinnahmen zugeordnet, so dass keine statistischen Daten über die gesamten Erträge vorliegen. Sowohl bei den kommenden Projekten als auch bei den schon vorhandenen VIP-Bereichen stellt sich allerdings die Frage, ob der „Hype“ der vergangenen Jahre sich in dem Ausmaß fortsetzen wird. Es besteht ein nicht zu unterschätzendes Rückschlagpotenzial. Während im Parkstadion nur ein kleiner VIP-Bereich mit Business Seats verfügbar war, kann der FC Schalke 04 nun mit Bruttoeinnahmen von rund 18 Mio. Euro pro Jahr rechnen. Diese Einnahmen sind in den vorstehenden drei Einnahmepositionen schon enthalten.
- Die Medien-Übertragungsrechte, die in der Bundesliga weitgehend zentral vermarktet

⁵ Der Neugiereffekt ist ein häufig bei Sport- und Freizeitanlagen zu beobachtendes Phänomen. Durch eine neue Anlage steigt das Besucheraufkommen zuerst erheblich, um dann aber nach einigen Jahren abzunehmen. Die weitere Entwicklung hängt schließlich von den Rahmenbedingungen ab.

werden, haben den höchsten Einnahmeanteil. Die weitere Entwicklung hängt ganz entscheidend davon ab, ob es den Erwerbern der Rechte gelingt, ihre Kosten zu refinanzieren. Allein durch den Neubau eines Stadions verändern sich diese Einnahmen nicht. Da kein direkter Zusammenhang zwischen dem Stadion und den TV-Einnahmen besteht, werden die Einnahmen allein von den Vereinen eingenommen und die Stadioneigentümer hieran nicht beteiligt.

- Erst durch die Neubauten zur WM 2006 wurde das Naming Right als Finanzierungsinstrument üblich. Dies bietet einen enormen PR-Wert und eine ausgezeichnete strategische Werbeposition. Der Boom scheint aber vorbei zu sein, da erstens schon viele Stadien, auch größere Hallen, ein Namensrecht vergeben haben. Zweitens haben sich viele Unternehmen schon engagiert, für die diese Marketingmaßnahme geeignet wäre. Und letztlich tritt der Kostenaspekt zunehmend in den Vordergrund. Zum einen entstehen zusätzliche Kosten für Marketing, da allein eine Umbenennung nicht ausreicht. Zum anderen verlangen die Sponsoren immer mehr Gegenleistungen in Form von Logen, Werbung etc. Schalke hatte kein Namensrecht für die Arena vergeben, aber einzelne Tribünen tragen den Namen von Werbepartnern, über die Höhe der Erlöse liegen aber keine Angaben vor. Ab der Saison 2005/06 wird Veltins Namensgeber der Arena, wobei das Unternehmen auch schon vorher namensgeber-ähnliche Rechte besessen hatte.
- Eine weitere Einnahmequelle sind außerordentliche oder sonstige Erträge, wobei hier insbesondere die Erträge aus Beteiligungen interessieren. Falls der Verein an Stadiongesellschaften wie Besitz- oder Betriebsgesellschaften beteiligt ist, werden hier die Einnahmen verbucht. Dies betrifft ebenso Randnutzungen wie Konferenzräume, Rehabilitationseinrichtungen, Hotels oder Büroimmobilien. Die Einnahmen erhöhen einerseits den Cash Flow und können für den Schuldendienst verwendet werden. Andererseits dürfen die Randnutzungen aber nicht in Konkurrenz zu den anderen Einnahmequellen treten, so sind z.B. bei der Terminplanung von Seminaren die Heimspiele zu beachten. Weiterhin kann angesichts der bestehenden lokalen Konkurrenz nicht automatisch von einem erfolgreichen Betrieb ausgegangen werden. Der Verein FC Schalke 04 ist sowohl an der Arena Besitz- und Betriebsgesellschaft beteiligt als auch an Unternehmen, die Dienstleistungen rund um die Arena anbieten. Dies sind z.B. die für Catering oder Security zuständigen Unternehmen. Während im Jahr 2002 noch keine Einnahmen erzielt worden sind, waren dies 2003 Erlöse in Höhe von fast 1,5 Mio. Euro.

Neue Stadien bieten somit insgesamt eine nahezu unersetzbare Einnahmequelle und verschaffen ihren Klubs einen immensen Vorteil gegenüber denen, die weiterhin in „alten“ Stadien spielen. Ambitionierte Klubs mit „alten“ Stadien müssen in naher Zukunft umbauen, wenn sie konkurrenzfähig bleiben wollen. Gleichzeitig gilt aber, dass neue Stadien keine Garantie für sportlichen Erfolg sind.

... aber neue Arenen verursachen auch höhere Kosten

Durch ein neues Stadion ergeben sich zwar für den Verein wesentlich höhere Einnahmen, denen aber auch höhere Kosten gegenüberstehen. Die Deutsche Fußball Liga kommt sogar zu der folgenden Feststellung: „Dem Wachstum der Erlöse folgt ein Anstieg der Aufwendungen, die alle Bereiche in etwa gleichermaßen betrifft“ (DFL, 2004, S. 20). Die veränderte Kostenstruktur und -höhe ist auch darauf zurückzuführen, dass sich die Eigentumsverhältnisse bei den Stadien verändert haben. Während die Vereine in den 90er Jahren vor allem Mieter eines öffentlichen Stadions waren, sind heute die Vereine häufig an den Stadioninvestitionen beteiligt. Das Stadion ist aber nicht im direkten Eigentum des Vereins, sondern überwiegend eine Beteiligung oder ein Tochterunternehmen. Dadurch spiegeln sich die Kostensteigerungen aber nicht vollständig in den DFL-Daten oder in den Geschäftsberichten des FC Schalke 04 wider.

- Den Schuldendienst für ein neues Stadion haben die Vereine direkt oder indirekt zu finanzieren, wobei dies von den Finanzierungsstrukturen abhängt. Im Allgemeinen betragen die jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen rund 7 v.H. des Fremdkapitals, wobei dies u.a. von den Tilgungsmodalitäten abhängt. Somit beträgt der Schuldendienst bei der Allianz-Arena fast 25 Mio. Euro. Die Belastungen für die Vereine liegen deutlich über den vor 2000 üblichen Pachtzahlungen in Höhe von rund 1 Mio. Euro und hatten an den Gesamtaufwendungen nur einen Anteil von knapp 3 v.H.

Der FC Schalke 04 hatte für das Parkstadion eine Pacht von geschätzten 1,5 Mio. Euro an die Stadt zu zahlen, heute betragen die jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen für die Arena rund 14 Mio. Euro. Hiervon hat der Verein gut 10 Mio. Euro zu tragen und die Betriebsgesellschaft den restlichen Betrag von gut 3 Mio. Euro durch Erlöse aus Events.

- Deutliche Zuwächse entstehen für die Vereine bei den Spielaufwendungen. Die Vereine waren früher (bzw. in den 90er Jahren) vorwiegend Mieter in einem kommunalen Stadion und somit hatte der Verein eine Miete zu zahlen und musste weder für den Schuldendienst noch für die Betriebskosten aufkommen. Es erfolgte i.d.R. auch keine vollständige Verrechnung dieser Kosten. In den vergangenen 5 Jahren stiegen in der Bundesliga die Kosten von 3,5 Mio. auf über 9 Mio. Euro. Zu den Spielaufwendungen gehören die Aufwendungen in Form von Geschäftsführungs- und Betriebskosten, die während des laufenden Betriebs des Stadions entstehen. Dazu zählen die Ver- und Entsorgung, Versicherungskosten sowie Personal- und Verwaltungskosten. Um die Attraktivität der Stadien zu erhalten, sind weiter ständig Ausgaben für die Wartung und die Instandhaltung des Stadions notwendig. Aufgrund der neuen Angebote im Stadion entstehen Kosten für den VIP-Bereich für Vermarktung und Betrieb. Wegen der veränderten Stadionbauweise müssen in neuen Arenen zusätzlich mehrmals pro Saison die Rasenflächen ausgetauscht werden, wobei dies bis zu fünfmal mit jeweils Kosten bis zu 125.000 Euro geschieht. Weiterhin entstehen die Kosten für die Abschreibungen, die je nach Eigentümerstrukturen auch von den Vereinen zu tragen sind.

Durch die Arena AufSchalke sind die Spielaufwendungen für den FC Schalke 04 um rund 20 Mio. Euro angestiegen und die Abschreibungen für die Arena betragen gut 5 Mio. Euro.

- Die Personalaufwendungen für die Lizenzspielerabteilung sind die mit Abstand größte Komponente der Gesamtaufwendungen. Im Spieljahr 2002/2003 betragen sie

durchschnittlich gut 28 Mio. Euro und wiesen eine Quote von rund 43 v.H. auf. Seit fünf Jahren ist erstmals in der Spielzeit ein absoluter wie auch relativer Rückgang festzustellen. In den vergangenen Jahren sind durch mehrere neue Arenen die Gesamtkosten deutlich angestiegen, trotzdem ist die Personalquote nicht deutlich gesunken, d.h. auch die Personalkosten sind entsprechend gestiegen. Obwohl kein direkter Zusammenhang besteht, ist zu vermuten, dass durch ein neues Stadion sich mehr Einnahmen ergeben. Dadurch entstehen beim Publikum und Verein höhere Ansprüche, die zu mehr Ausgaben für Spieler führen.

Beim FC Schalke 04 betrug die Personalquote vor der Eröffnung der Arena knapp 50 v.H. Die Personalkosten stiegen im ersten Betriebsjahr (2002) der Arena explosionsartig an. Von 2002 sanken die Personalausgaben aber wieder um rund 10 Mio. Euro auf nunmehr rund 40 Mio. Euro im Jahr 2004. Die Personalquote betrug damit nur noch gut 40 v.H. Der FC Schalke hat es demnach geschafft, bereits in den vergangenen zwei Jahren die Personalkosten zu reduzieren.

Auswirkungen des neuen Stadions

Durch die neuen Stadien ergeben sich einerseits höhere Einnahmen, aber andererseits auch höhere Kosten. Falls die Mehrerlöse die Mehrkosten übersteigen, so refinanziert sich das Stadion von allein. So hat der FC Schalke 04 durch die neue Arena zusätzliche Einnahmen in Höhe von rund 45 Mio. Euro, aber gleichzeitig sind die stadionabhängigen Kosten um rund 40 Mio. Euro gestiegen.

Problematisch wird es aber, wenn die zusätzlichen Kosten überwiegen. Was passiert, wenn die Investition nicht rentabel ist und die Einnahmen nicht ausreichen, um den Schuldendienst leisten zu können? Bei einer privaten Finanzierung erfolgt die Finanzierung des Fremdkapitals üblicherweise mit Hilfe von Banken, so dass die Folgen im Wesentlichen von den Banken bestimmt werden. Da bislang kein privat finanziertes Stadionprojekt in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten ist, sind die folgenden Ausführungen nicht empirisch belegt, sondern beruhen auf Analogien zu Finanzproblemen von anderen Unternehmen.⁶ Zunächst ist zu erwarten, dass die Kreditinstitute sehr konservativ bei der Finanzierung (Bankers Case) vorgegangen sind. Bei der Finanzplanung werden sie von sehr restriktiven Annahmen über die künftige Einnahme- und Kostenentwicklung ausgegangen sein und darüber hinaus Sicherheiten verlangt haben. Das vermindert grundsätzlich die Gefahr einer Insolvenz.

Falls die Besitzgesellschaft des Stadions den Schuldendienst nicht mehr leisten kann, wird im Extremfall die Bank einen Insolvenzantrag stellen. Wird keine Lösung gefunden, so kann es im schlimmsten Fall zu der Insolvenz kommen. Dies würde das Ende der Besitzgesellschaft bedeuten. Die Banken würden sowohl das Stadion verkaufen als auch die Sicherheiten (z.B. Landesbürgschaften) in Anspruch nehmen; eventuell können Wertberichtigungen für die Banken entstehen. Je nach Grad der Einbindung des Vereins in die Besitz- und Betriebsgesellschaften werden die entsprechenden Auswirkungen für den

⁶ Bei einer öffentlichen Finanzierung der Stadien werden solche Probleme nicht auftreten, da eine Insolvenz der öffentlichen Hand in Deutschland nicht möglich ist.

Verein ausfallen. Im außergewöhnlichsten Fall wäre auch eine Insolvenz des Vereins möglich. Es ist jedoch wahrscheinlicher, dass es zu einer Einigung im Vorfeld kommt. Eine Möglichkeit wäre die Veränderung des Schuldendienstes mit dem Ziel, Zinsen und Tilgungen zu reduzieren bzw. zu strecken. Weiterhin wäre es möglich, dass die Mieter und hier insbesondere der Verein stärker belastet werden. Somit wäre der Verein zu Kostenreduzierungen oder Einnahmeerhöhungen gezwungen, was aber nicht so einfach machbar ist. Diese Variante ist deshalb wahrscheinlicher, da zum einen die Banken kein Interesse an Wertberichtigungen haben. Zum anderen wollen die Vereine das Stadion als ihre Spielstätte erhalten und der Verein ist üblicherweise in die Finanzierung eingebunden.

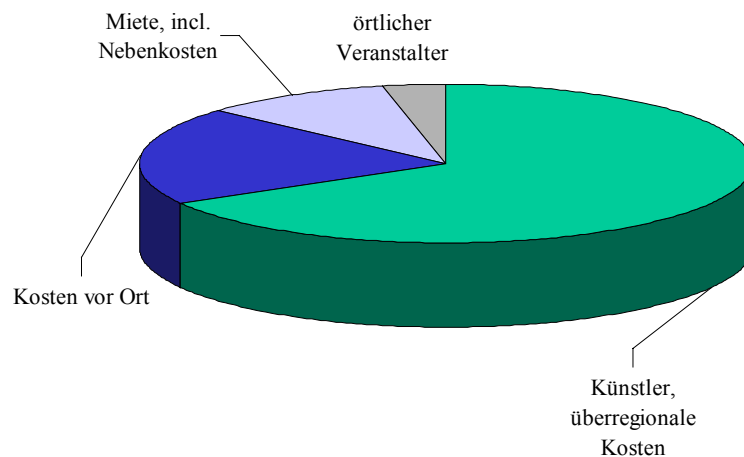
5.2 Zusätzliche Einnahmen durch Events

Bei multifunktionalen Stadien sollen durch Veranstaltungen außerhalb des Fußballs zusätzliche Einnahmen erzielt werden. Zur Refinanzierung der Investition hat der Verein somit einen wesentlichen, wenn auch nur noch anteiligen Beitrag zu tragen. Neben einer Vielzahl von kleineren Events wie Tagungen oder Seminare, deren Finanzierungsbeitrag aber nicht zu unterschätzen ist, sollen größere Events einen Beitrag zum Schuldendienst leisten. Das sind vor allem die Erlöse aus der Vermietung für Konzerte, wobei aber aufgrund der benötigten Zuschauerzahl jährlich nur einige wenige Events realistisch sind. Bei einer Vielzahl bereits realisierter und in Planung befindlicher Stadionprojekte muss aber davon ausgegangen werden, dass keine weiteren großen Events und daher Einnahmen erzielt werden können.

Durch die Multifunktionalität erhoffen sich die Stadionbetreiber zusätzliche Einnahmen, jedoch sind zunächst Investitionskosten notwendig. Die Durchführung von Events erfordert zusätzliche Investitionen in Ver- und Entsorgung und Fluchtwege sowie für die Durchführung der Events (u.a. Bühne, Statik). Dies erhöht somit auch den Schuldendienst. Darüber hinaus werden die Betriebskosten ansteigen, da nicht alle Veranstaltungskosten an die Eventsveranstalter weiterverrechnet werden können. Dies betrifft die Kosten sowohl für die Akquisition der Events als auch bei den Events selber.

Am Beispiel von Musikkonzerten sollen im Folgenden sowohl die Potenziale als auch die möglichen Risiken aufgezeigt werden. Falls sich ein Künstler zu einer Stadion-Tour in Deutschland (als Alternative zu einer Outdoor- bzw. Stadion-Tournee entschließt) ist i.d.R. eine überregionale Künstleragentur mit der Organisation beauftragt. Diese fragt bei den lokalen Veranstaltern oder Veranstaltungsstätten nach den Kapazitäten und den Konditionen (Mieten und Nebenkosten) nach. Da nur eine begrenzte Anzahl von Konzerten durchgeführt wird, entscheidet der überregionale Veranstalter aufgrund der vorliegenden Kalkulationen über die einzelnen Veranstaltungsorte.

Kalkulation eines Stadion-Konzertes



Eine hohe Bedeutung kommt der Stadionkapazität zu, wie die folgende Kalkulation bei den beiden Arenen in Gelsenkirchen und Düsseldorf zeigt. Die Arena AufSchalke befindet sich in einem Wettbewerb insbesondere mit der LTUarena in Düsseldorf, eine Konkurrenz stellt jedoch weder Mönchengladbach (zu geringes Nachfragepotenzial) noch Oberhausen mit der König-Pilsener Arena (zu geringe Kapazitäten) dar.⁷ Ein wichtiger Aspekt besteht darin, dass Gelsenkirchen ein privates Investment ist, während die Düsseldorfer Arena ein kommunales Projekt darstellt. Das Konzert wird in der Location ausgetragen, die unter Berücksichtigung des Fassungsvermögens für den Veranstalter für den höchsten Gewinn sorgt. Üblicherweise erhält der Stadionbetreiber eine Miete in Höhe von rund 10 v.H. der Nettomieteinnahmen; je nach Umfang der Nebenleistungen kommen entsprechende Nebenkosten hinzu.

Bei der Entscheidung zwischen zwei gleichen Stadien ist das Nachfragepotenzial im Einzugsgebiet ein wesentliches Kriterium. Je höher die potenzielle Besucherzahl ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit eines finanziell erfolgreichen Konzertes. Ein weiteres Kriterium sind die vorhandenen Stadionkapazitäten, da, falls der Künstler ein ausreichendes Potenzial aufweist, durch mehr Zuschauer die Erlöse und Gewinne steigen. Neben weiteren Einflussfaktoren (u.a. künstlerische Aspekte) ist der Mietpreis ein wichtiges Entscheidungskriterium.

Bei einem Vergleich von Schalke und Düsseldorf ist zu beachten, mit welchem Zuschauerpotenzial bei der Veranstaltung gerechnet werden kann. Falls der Künstler ein so hohes Fanpotenzial hat, dass von einer ausverkauften Arena ausgegangen werden kann, so würde vermutlich die Arena AufSchalke gewählt. Die Arena AufSchalke verfügt bei einer bestimmten Bühnenkonstruktion über eine höhere Zuschauerkapazität (56.000 Zuschauer); unter gleichen Bedingungen können in der Arena AufSchalke rund 6.000 Zuschauer mehr aufgenommen werden. Bei einem Nettopreis von 60 Euro würden die Einnahmen (3.360.000 Euro) um über 300.000 Euro höher ausfallen, so dass bei 10 v.H. Mietanteil die Miete 336.000 Euro betragen würde. Bei der LTUarena ist dagegen mit Erlösen von

⁷ Zu den eingeschränkten Wettbewerbsbedingungen bei Stadien siehe Kapitel 3.

3.000.000 Euro zu rechnen, was bei 10 v.H. Mietanteil eine Miete von 300.000 Euro ausmacht. Die Kosten an beiden Veranstaltungsorten werden ähnlich hoch ausfallen, da die wenigen zusätzlichen Zuschauer keine wesentlich höheren Kosten verursachen werden. Die zusätzlichen Einnahmen (336.000 Euro) würden demnach vor allem die Künstler und die Musikkonzerne erhalten. Somit würde bei einer ausverkauften Arena die Kapazität das entscheidende Kriterium sein. Die LTUarena würde den Zuschlag nur erhalten, wenn sie vollständig auf die Miete verzichten würde. Leider geschieht dies auch, da nach Brancheninformationen die neue Arena auf dem Markt zum Betriebskostenpreis angeboten wird. (vgl. Kölner Stadtanzeiger, 25.01.2005)

Falls dagegen davon ausgegangen werden kann, dass die Veranstaltung nicht ausverkauft sein wird, werden andere Kriterien entscheidungsrelevant sein. Da bereits bei der Planung von den Konzertveranstaltern sehr genau die erwartete Besucherzahl eingeschätzt werden kann, würde in diesem Fall die LTUarena als Location gewählt. Zum einen verfügt Düsseldorf über ein höheres Nachfragepotenzial aufgrund der höheren regionalen Kaufkraft. Zum anderen kann die LTUarena als öffentlich finanziertes Stadion preisaggressiver am Markt auftreten. Während bei der Arena AufSchalke betriebswirtschaftlich kalkuliert werden muss, verfolgt die Stadt Düsseldorf mit der Arena auch andere Ziele, wie z.B. eine hohe Anzahl von Veranstaltungen. Dementsprechend werden die Betreiber der LTUarena eine geringere Miete verlangen. Durch das öffentliche Engagement bei der LTUarena kommt es zu deutlichen Wettbewerbsverzerrungen bei Events zu Lasten der privat finanzierten Arena AufSchalke.

5.3 Risiken und Unsicherheiten für die Finanzierung

Auch wenn bei der Finanzplanung sehr vorsichtig vorgegangen wurde, bestehen hohe Risiken und Unsicherheiten. Diese werden im Zweifelsfall dafür sorgen, dass eine privatwirtschaftliche Investition nur unter bestimmten Voraussetzungen durchgeführt wird. Die Ursachen hierfür sind vor allem die unsicheren Renditen wegen der ungewissen Einnahmeperspektiven der Stadien. Die Stadien werden meist über einen Zeitraum von bis zu 25 Jahren finanziert, in der das Fremdkapital zurückzuzahlen ist. In dieser Zeit bestehen zum einen Unsicherheiten darüber, ob die geplanten Einnahmen aus den Veranstaltungen jenseits des Fußballs realisiert werden können. Multifunktionale Stadien können nicht damit rechnen, dass der Boss Bruce Springsteen jedes Jahr auf Tournee geht. Zum anderen besteht das Risiko des sportlichen Misserfolgs und insbesondere eines Abstiegs.

Die unsicheren Renditeerwartungen ergeben sich vor allem aus der Abhängigkeit der Stadioneinnahmen vom Fußball, wobei ein Abstieg für die Investition das größte Risiko bedeutet. Die folgenden Daten verdeutlichen das besondere Risiko beim Fußball. Ein Verein aus dem Mittelfeld (Platz 7 – 12) wies in der Saison 2002/2003 einen Umsatz von fast 50 Mio. Euro auf. Der Erlös eines Vereins aus dem oberen Tabellendrittel lag dagegen bei knapp 95 Mio. Euro. Neben den erhöhten Einnahmen in der Bundesliga sind es die zusätzlichen Erlöse aus den internationalen Wettbewerben, die den Unterschied ausmachen. Die Teilnehmer am UEFA-Cup können derzeit rund 8 Mio. Euro mehr einnehmen; in der Champions League können die Vereine schon in den ersten Runden mit zusätzlichen Einnahmen von rund 20 Mio. Euro kalkulieren. Das genaue Gegenteil stellt die 2. Liga dar. Selbst die Vereine, die in der Saison 2002/2003 im vorderen Tabellendrittel landeten,

erwirtschafteten nur Erlöse in Höhe von gut 17 Mio. Euro. Da für die meisten Bundesligavereine sowohl die Teilnahme an einem internationalem Wettbewerb als auch ein Abstieg möglich ist, ist für die Vereine nur eine sehr geringe Planungssicherheit gegeben. Für die Stadioninvestitionsplanung, die sich auf die Vereinseinnahmen stützt, ergeben sich somit ebenso hohe Planungsunsicherheiten.

Auch anhand eines weiteren Indikators kann das wesentlich höhere Risiko für Fußballunternehmen im Vergleich zu „normalen“ Wirtschaftsunternehmen aufgezeigt werden. Die durchschnittliche Insolvenzquote in Deutschland liegt bei den Unternehmen bei gut 1 v.H., dagegen sind bei den Fußballunternehmen ein Sechstel der Vereine von einem Abstieg betroffen. Zwar sind Abstieg und Insolvenz nicht identisch, aber ein Abstieg führt wie gezeigt zu einem drastischen Umsatzeinbruch, der die Finanzierungsplanungen eines Stadions in Gefahr bringt.⁸

6. Öffentliches Engagement bei der Stadionfinanzierung

Die Einnahmen der Stadien bzw. Vereine sind, wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt, mit hohen Risiken und großen Unsicherheiten verbunden. Dies ergibt sich zum einen durch die Gefahren des sportlichen Misserfolgs und insbesondere bei einem Abstieg. Zum anderen kann bei Nicht-Ligasport eine starke Konkurrenz oder ein nicht ausreichendes Nachfragepotenzial bestehen. Bei einem privaten Investment übernehmen üblicherweise Banken die Finanzierung des Fremdkapitals, wobei sie aber eine ausreichende Absicherung für die Finanzierung verlangen. Im Fall von Stadien z.B. der „Werkvereine“ Leverkusen oder Wolfsburg wurden die Sicherheiten von den an den Fußballunternehmen beteiligten Unternehmen gegeben.

Aufgrund der o.g. Risiken beteiligen sich in anderen Fällen die Banken an einem Stadioninvestment nur unter Beteiligung der öffentlichen Hand, ansonsten würde die Investition nicht durchgeführt. Somit stellt sich die Frage, ob ein Engagement der öffentlichen Hand zu rechtfertigen ist. Als Begründung für den Beitrag der Kommune wird die Stadioninvestition als eine Form der Wirtschaftsförderung angesehen, wie sie auch von anderen Wirtschaftsunternehmen in Anspruch genommen wird. Unternehmen können kommunale Gewerbeflächen zu günstigen Konditionen kaufen oder es werden Subventionen für die Ansiedlung von Großbetrieben von der öffentlichen Hand gegeben.

Für den Bau von Stadien wird zunehmend im Hinblick auf wirtschafts- und marketingpolitische Ziele gerade im regionalen Umfeld der öffentlichen Hand geworben. Die kommunale Unterstützung wird damit begründet, dass ein Stadion im interkommunalen Wettbewerb eine „Leuchtturm-Funktion“ besitzt. Das zentrale Argument sind aber Wirtschaftsimpulse durch die Sportstätte, wobei die öffentlichen Subventionen u.a. durch die induzierten Steuererlöse überkompensieren werden. Die zusätzlichen Steuereinnahmen durch das neue Stadion können als Verzinsung einer kommunalen Aktivität bzw. Investition

⁸ Eine Unternehmensbonitätsanalyse mit der Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Kennziffern wird üblicherweise eingesetzt, um das Risiko von Unternehmensinsolvenzen zu vermindern. Bei Fußballunternehmen wird dies aber zu keiner Reduzierung der Unsicherheiten führen, da eine enge Korrelation zwischen schwacher Finanzposition und sportlichem Misserfolg nicht zwangsläufig gegeben ist. Zumindest in der kurzen Frist besteht sie wohl nicht.

verstanden werden. Die sogenannte Umwegrentabilität sportbezogener Aktivitäten wird aber vielfach in Frage gestellt. Zum einen wird das kommunalpolitische Engagement ordnungspolitisch kritisiert, zum anderen wird argumentiert, dass die wirtschaftsfördernde Wirkung zumeist nicht in dem erwünschten Ausmaß erreicht wird. Das Beispiel FC Schalke 04 zeigt das Gegenteil: in schwierigen Zeiten wurde der Verein von der Stadt unterstützt, heute sind gut 1.000 Beschäftigte rund um den Verein und die Arena AufSchalke tätig und der Verein zahlt rund 40 Mio. Euro an Lohn- und Umsatzsteuer allein an die Stadt.

Das kommunale Engagement kann unterschiedlich stark ausfallen, wobei im Folgenden drei verschiedene Alternativen beschrieben werden. Für das unterschiedlich hohe Engagement ergeben sich differenzierte Begründungen, wie die folgenden Beispiele zeigen.

1. Öffentliche Investition

Die weitgehendste Form des Engagements stellt die öffentliche Investition dar, so dass die Kommune selbst das Stadion baut und finanziert. Das Risiko von Investition und Betrieb verbleibt damit ausschließlich bei der öffentlichen Hand und insbesondere der Kommune. Die Begründung für diese politische Entscheidung liegt darin, dass sich die Kommune wirtschaftliche Vorteile ebenso wie Erfolge im interkommunalen Wettbewerb um Veranstaltungen und Unternehmen verspricht.

Beispiele hierfür sind das RheinEnergieStadion in Köln und die Commerzbank Arena in Frankfurt. In Köln belaufen sich die Gesamtkosten für das neue Stadion auf knapp 120 Mio. Euro ohne Infrastrukturmaßnahmen. Die Kölner Sportstätten GmbH ist Eigentümerin und Betreiberin des Stadions und damit auch für die Finanzierung verantwortlich. Die Refinanzierung des Fremdkapitals in Höhe von rund 65 Mio. Euro erfolgt durch die Miete des Hauptmieters 1. FC Köln, weiterhin sollen wenige Großveranstaltungen durchgeführt werden. Der Verein zahlt in der 1. Liga jährlich rund 6 Mio. Euro für die Nutzung des Stadions, in der 2. Liga nur rund 3 Mio. Euro. Somit sind die Einnahmen aus dem Fußballbereich vermutlich nur ausreichend für den Schuldendienst, wenn der Verein erstklassig ist. Da es sich bei der Kölner Sportstätten GmbH um ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der Stadt handelt, wird diese auch eventuelle Einnahmeverluste ausgleichen müssen, um die vertragmäßige Rückzahlung der Kredite zu gewährleisten.

Die Commerzbank Arena in Frankfurt wird teilweise über ein Darlehen finanziert, dessen Refinanzierung durch den Betreiber erfolgt. Durch den Betrieb und die Vermarktung des Stadions sollen in den nächsten 15 Jahren rund 95 Mio. Euro erwirtschaftet werden. Die Berechnungen sehen Einnahmen durch Fußball von jährlich 7,1 Mio. Euro für die 1. Liga und 3,1 Mio. für die 2. Liga vor. Bei der Planung wird weiterhin davon ausgegangen, dass der Verein in den nächsten 15 Jahren zwölf Jahre in der ersten Liga spielen wird und nur die restlichen drei Jahre in der 2. Liga.

2. Öffentliche Hand beteiligt sich an den Investitionskosten

Eine eingeschränkte Form des öffentlichen Engagements geht die öffentliche Hand ein, wenn sie sich nur teilweise an den Investitionskosten beteiligt. Dieses kann dadurch erfolgen, dass sie sich mit Krediten oder Zuschüssen an der Investition beteiligt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass die öffentliche Hand z.B. die Infrastrukturkosten übernimmt. Durch diese alternative Maßnahme verringert die öffentliche Hand ihr finanzielles Engagement. Inwieweit dadurch auch das finanzielle Risiko reduziert wird, hängt von den konkreten vertraglichen Regelungen ab. Dieses Vorgehen der öffentlichen

Hand ist möglich bzw. üblich, wie die Beispiele der Gewerbegebiete oder die Ansiedlungspolitik zeigt. Es handelt sich wie auch schon zuvor um Maßnahmen der Standortförderung.

Ein Beispiel für ein derartig öffentliches Engagement ist die Allianz-Arena in München. Diese Arena wird immer wieder als private Investition dargestellt, da die Baukosten von rund 340 Mio. Euro allein von den beiden Münchener Vereinen finanziert werden. Die notwendigen Infrastrukturmaßnahmen in Höhe von mindestens 200 Mio. Euro werden dagegen von der öffentlichen Hand übernommen.

3. Öffentliche Hand stellt Sicherheiten

Eine dritte Alternative besteht darin, dass das Stadion von privaten Investoren einschließlich den Vereinen finanziert worden ist. Aufgrund der Risiken und Unsicherheiten besteht aber die öffentliche Unterstützung in Form von Sicherheiten für die Kreditgeber. Das Risiko der Stadioninvestition verbleibt somit mindestens teilweise bei der öffentlichen Hand, die aber zuvor die Erfolgsaussichten des Projektes überprüft hat. Es ist auch möglich, dass Bürgerschaftsanträge wegen Erfolglosigkeit abgelehnt werden. Für die Bereitstellung der Sicherheiten haben die privaten Investoren üblicherweise eine Gebühr zu bezahlen.

Beispiele für diese Form des öffentlichen Engagements sind fast alle Stadionprojekte in Nordrhein-Westfalen. So besteht auch für den Kredit zur Finanzierung der Arena AufSchalke eine Landesbürgschaft in Höhe von 80 v.H. der Darlehenssumme. Eine andere Form ist bei dem Umbau der AWD-Arena in Hannover gewählt worden. Hier hat die Stadt Hannover neben einer Ausfallbürgschaft in voller Höhe für einen Teil der Kredite sich verpflichtet, als Sicherheit für den anderen Teil der Kredite im Falle der Insolvenz der Betriebsgesellschaft den laufenden Betriebskostenzuschuss für die verbleibende Restlaufzeit zu kapitalisieren.

7. Eine effiziente Vorgehensweise, um die Rentabilität der Stadioninvestition zu erreichen

Aufgrund der voranstehenden Überlegungen konnte gezeigt werden, dass unter bestimmten Rahmenbedingungen Stadioninvestitionen durchaus rentable Investments sein können. Dazu bedarf es aber betriebswirtschaftlichen Denkens bzw. hierzu ist ein Paradigmenwechsel (kommunale Aufgabe zu betriebswirtschaftliches Denken) notwendig. Noch im vergangenen Jahrzehnt wurden Stadioninvestitionen als kommunale Aufgabe der Daseinsvorsorge verstanden. Bei den Entscheidungen der öffentlichen Hand standen die regionalen Auswirkungen (Umwegrentabilität) im Vordergrund. Heute dagegen sind Wirtschaftlichkeit und Kostenbewusstsein häufiger die bestimmenden Faktoren. Die Ursachen hierfür sind zum einen die Finanzprobleme der öffentlichen Haushalte und zum anderen das zunehmende private Engagement. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Rendite-Risiko-Relation für private Investoren verbessert hat.

Eine effiziente Vorgehensweise, die ausdrücklich auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen basiert, wird bei der Finanzplanung zunächst von den Nachfragebedingungen ausgehen. Die Grundlage hierfür sollten die vorsichtigen Annahmen eines Bankers Case sein. Dabei werden bei der Planung sowohl die Entwicklung einzelner Einnahmepositionen in der Vergangenheit als auch die Trends bei vergleichbaren Vereinen, da sie z.B. ein neues

Stadion gebaut haben, berücksichtigt. Diese vorsichtigen Planungen der Potenziale im Vorfeld werden auch bei den Einnahmen aus Events gemacht. Dabei wird insbesondere darauf geachtet, welches Angebot in der Arena unter Beachtung der Konkurrenz anderer Arenen sinnvoll ist. Multifunktionalität einer Arena muss dabei nicht das Ziel der Planungen sein, es kann auch wirtschaftlich sinnvoll sein, an den Investitionskosten zu sparen und nur ein monofunktionales Stadion zu errichten. Sollten Einnahmen aus Events eingeplant werden, so ist darauf zu achten, dass kompetente Betreiber vorhanden sind. Die Betreiber sollten sowohl das notwendige Fachwissen aufweisen als auch zur Kooperation mit Veranstaltern bereit sein.

Eine weitere Voraussetzung zum Erreichen der Rentabilität ist die Anpassung der Investitions- und Betriebskosten an die Einnahmepotenziale. Bei den Investitionskosten bestehen deutliche Unterschiede bei den einzelnen Projekten. Die Allianz-Arena weist eine Investition von über 5.000 Euro pro Sitzplatz auf, während kleinere Stadien heute schon für weniger als ein Fünftel gebaut werden können.⁹

Auch bei der Erfüllung dieser Voraussetzungen verbleiben bei den Stadioneinnahmen stark erhöhte Risiken und Unsicherheiten (s. Kapitel 5.3), die eine private Finanzierung ohne ausreichende Sicherheiten nicht möglich machen. Die Anforderungen der Banken werden entsprechend hoch ausfallen, so dass neben privaten Bürgen vor allem die öffentliche Hand gefordert ist (s. Kapitel 6). Es verbleibt aber die Möglichkeit, dass aufgrund einer politischen Entscheidung sich das Stadion nicht vollständig refinanzieren muss. In diesem Fall können die Investitionskosten höher als die zur Refinanzierung benötigten Einnahmepotenziale ausfallen.

Bei den heutigen Stadionplanungen wird vielfach noch davon ausgegangen, dass die neoklassische Grundthese auch bei Stadien zutrifft. Es wird angenommen, dass, wenn erst einmal das Angebot (Stadion) vorhanden ist, sich die Nachfrage automatisch einstellen wird. Demnach wird zunächst auf der Grundlage der „Wunschvorstellungen“ der Vereine und Architekten die benötigte Investitionssumme ermittelt. Erst danach wird untersucht, ob und wie die Refinanzierung der Investition erreicht werden kann. Das führt dann zu sehr optimistischen Annahmen bei den Planungen. So plant dann ein Zweit- bzw. Drittligist für die kommenden Jahre Spiele in internationalen Wettbewerben. Oder ein Verein nimmt bei seinen Planungen utopisch hohe Wachstumsraten bei den Zuschauerzahlen und Eintrittspreisen an. Weiterhin wird selbst bei kleineren Stadien eingeplant, dass mehrere Events im Nicht-Fußballbereich durchgeführt werden können. Sollten die Erlöse immer noch nicht ausreichen, werden Einnahmen aus Randnutzungen berücksichtigt, auch wenn alle Standortfaktoren gegen eine erfolgreiche Nutzung sprechen.

8. Fazit

Ein neues Stadion ermöglicht neue Vermarktungs- und Einnahmepotenziale und eröffnet somit neue finanzielle Perspektiven. Das Ziel dieses Aufsatzes war es zu zeigen, dass unter bestimmten Voraussetzungen privatwirtschaftliche Stadioninvestitionen sogar rentable

⁹ Es ist jedoch dabei zu beachten, dass durch zu geringe Investitionen nicht die längerfristigen Betriebskosten anwachsen.

Investments sein können, wie das Beispiel der Arena AufSchalke zeigt. Dies setzt aber eine bestimmte Vorgehensweise bei der finanzwirtschaftlichen Planung voraus. Unter konservativen Annahmen werden zunächst die Einnahmepotenziale bestimmt, um daraus ableiten zu können, wie hoch das Investitionsvolumen sein darf. Nur bei einigen wenigen Stadien können zusätzliche Einnahmen aus Events zur Refinanzierung berücksichtigt werden.

Gleichwohl bestehen erhebliche Risiken und Unsicherheiten bei den Einnahmen der Vereine und der Nicht-Fußballevents, die weitaus höher als bei Investitionen in anderen Wirtschaftsbranchen sind. Um die Projekte realisieren zu können, werden daher von den Banken ausreichende Sicherheiten verlangt. Die häufigste Form ist die einer öffentlichen Bürgschaft. Politische Entscheidungen können weiterhin dazu führen, dass nicht diese effiziente Vorgehensweise gewählt wird, sondern unwirtschaftlich große Stadien.

Literatur

Bundesministerium des Innern (BMI); Public Private Partnership – Hintergrundwissen, Präsentation Berlin 2005

DFL; Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball 2004, Frankfurt 2004

Dietl, H., M. Pauli; Die Finanzierung von Fußballstadien – Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 239 – 262

Dietl, H., M. Pauli; Strategien erfolgreicher Stadionfinanzierung: Gesamt- und einzelwirtschaftliche Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs, in: M.-P. Büch etc., Regional- und sportökonomische Aspekte von Sportgroßveranstaltungen, Wissenschaftliche Beiträge und Materialien des Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Bd. 11, Köln 2002

FC Schalke 04; verschiedene Jahresabschlüsse

Kurscheidt, M., Finanzwissenschaftliche Analyse des Sports: Empirische Befunde und alloktionstheoretische Erklärungen zur staatlichen Sportpolitik, in: Finanzwissenschaft im Wandel, Festschrift für Prof. Dr. B. Rahmann, Frankfurt 2005, i.E.

Rahmann, B. u.a.; Sozio-ökonomische Analyse der Fußball-WM 2006 in Deutschland, Wissenschaftliche Beiträge und Materialien des Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Bd. 4, Köln 1998

Vornholz, G.; Die Finanzierung von Fußballstadien, Hannover 2001

Kölner Stadtanzeiger v. 25.01.2005, Open-Air Konzert in Köln, S. 21

FAZ v. 25.01.2005; Die Allianz-Arena in München, S. T1