

Die Wirtschaftliche Situation der DFL-Clubs

Auswirkung der Corona-Krise auf
die Clubs der
Bundesliga und 2. Bundesliga

November 2020

Die Wirtschaftliche Situation der DFL-Clubs

Report zur Auswirkung der Corona-Krise auf die 1. und 2. Fußball-Bundesliga

Erlöse: Entwicklung & Prognose

Noch vor wenigen Monaten durften die Mannschaften der Bundesliga und der 2. Bundesliga davon ausgehen, dass sich ihre finanziellen Rahmenbedingungen - außer durch die konventionellen sportlichen Risiken z.B. durch einen Abstieg - nicht grundsätzlich verschlechtern, sondern sich eher der Trend der vergangenen Jahre fortsetzt und - insbesondere durch neue Medienverträge - die Chance auf weitere Verbesserung der Ertragslage bestehen würde.

Im Frühjahr 2020 indes änderten diese Rahmenbedingungen grundsätzlich:

Mit dem Covid-19 Virus kamen quasi über Nacht Umsatz- und Deckungsbeitragsausfälle auf die Bundesligisten zu. Eine Vielzahl von Dauerkarteneinhabern und Sponsoren verzichteten zwar auf eine Rückzahlung ihrer anteiligen Beträge bzw. erhielten andere Leistungen zum Ausgleich. Dennoch verringerten sich die Erlöse in den Bereichen Spielbetrieb & Werbung deutlich und auch die Medienerlöse gingen in der Rückrunde um ca. 8% zurück.

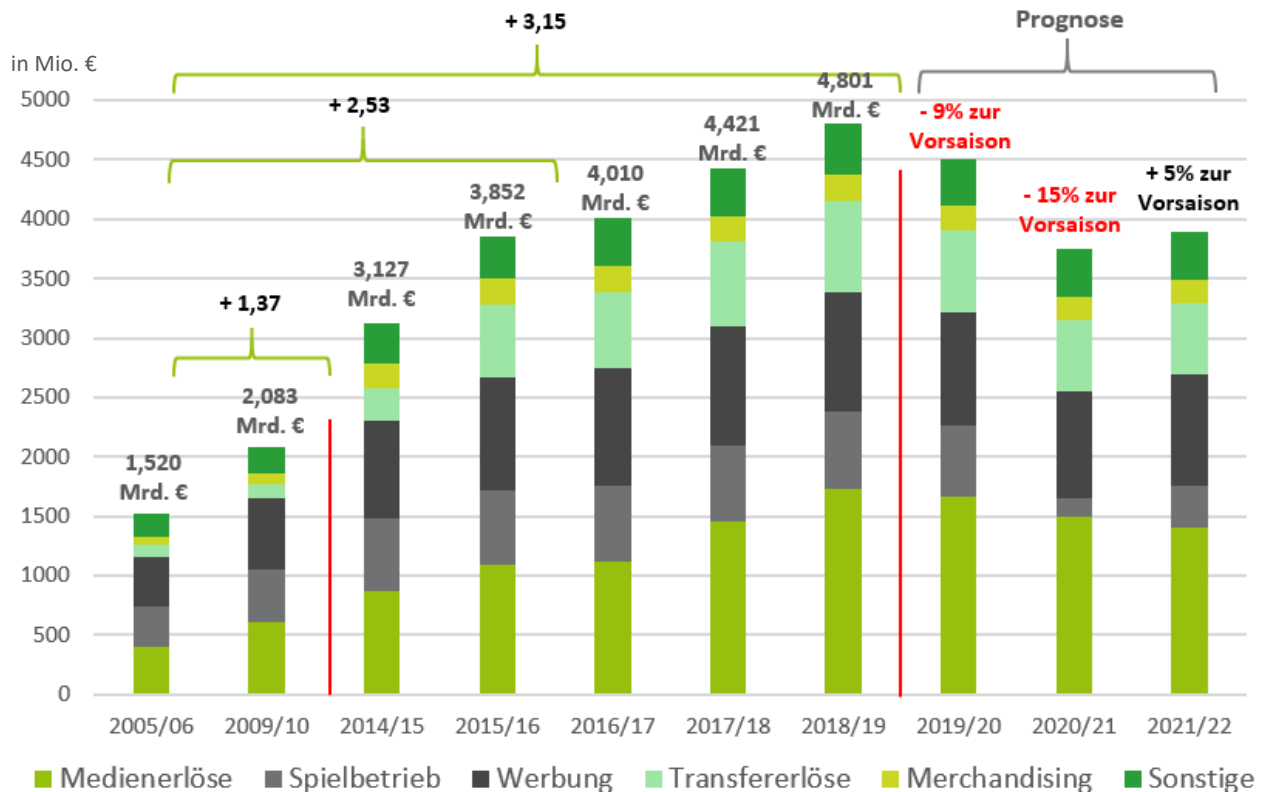


Abb. 1: Entwicklung Gesamterlöse DFL 2005/06 bis 2018/19 (BL & 2. BL - Quelle: DFL Reports) sowie Prognose 2019/20 bis 2021/22 HC

Die Saison 20/21 trifft die Clubs noch stärker, da sich die Einbußen durch Corona erhöhen (insbesondere in den Bereichen Spieltagerlöse & Hospitality) und nun über den kompletten Saisonverlauf erstrecken werden. Auch die Medienerlöse sinken im Vergleich zur ursprünglichen Saisonplanung um mind. 150 Mio. €. Die Ergebnisse der Ausschreibung dieser Medienrechte für den Zeitraum 2021 bis 2025 haben aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen zwar als Erfolg zu gelten – haben jedoch im Vergleich zum Status Quo einen weiteren Rückgang der Medienerlöse für die Clubs zur Folge.

Über die drei Spielzeiten 19/20 bis 21/22 werden die Erträge der DFL-Clubs nach unserer Abschätzung kumuliert deutlich über eine Milliarde Euro unter der langfristigen Erwartung zum Zeitpunkt Ende 2019 liegen und das Erlös-Niveau in 21/22 wird in der Größenordnung der Saison 2016/17 entsprechen. Wenn sich die Erträge ab 21/22 wieder um jährlich 5,0% erholen, wird es weitere vier Spielzeiten dauern, bis das Niveau von 2018/19 erreicht ist. Das zeigt die deutliche Herausforderung zum Paradigmenwechsel.

Erlöse & Aufwendungen: Auswirkungen der Krise

Seit 2014/15 konnten die Clubs der DFL in der Gesamtheit Gewinne in Höhe von 3 bis 4,5% des Umsatzes erzielen. Selbst in der Saison 19/20 ist es vielen Clubs durch entsprechende Maßnahmen auf der Kostenseite (insbes. Gehaltsverzichte & Kurzarbeit) noch gelungen, ein positives Jahresergebnis zu erzielen.

Dieses wird in 20/21 aufgrund der drastischen Erlös-Einbrüche nicht mehr möglich sein.

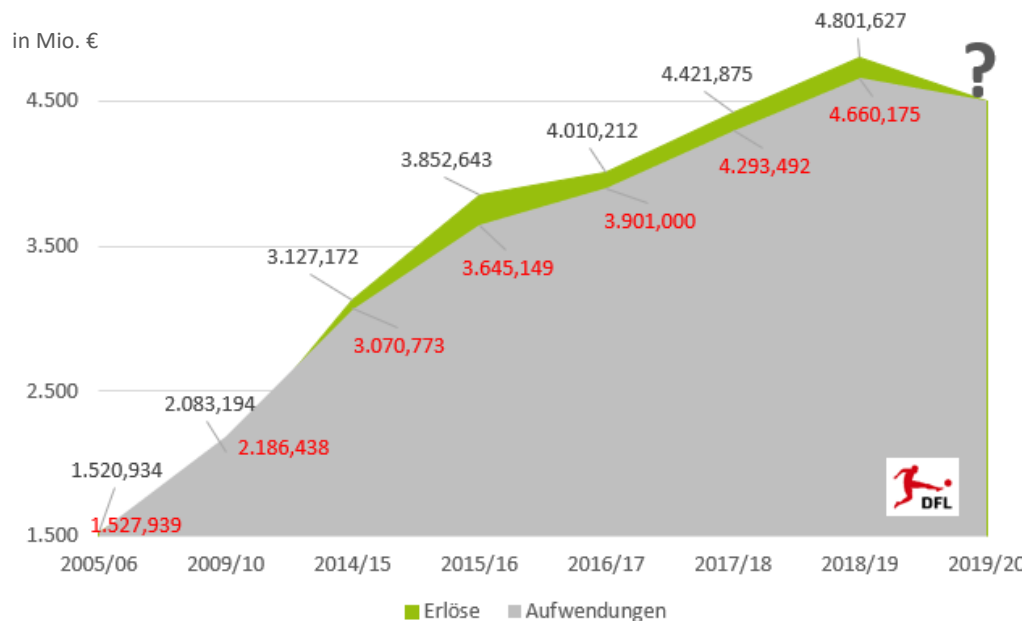


Abb. 2: Gegenüberstellung Erlöse und Aufwand DFL 2005/06 bis 2018/19 (BL & 2. BL - Quelle: DFL Reports)

Die Erfahrung zeigt, dass die Spielergehälter und Beraterhonorare den steigenden Erträgen sehr schnell, fallenden Umsätzen aber sehr langsam folgen. Diese Herausforderung zeigt sich im regulären Wettbewerb bereits bei Abstiegen. Es ist deshalb durchaus in Frage zu stellen, ob die Umsatzverluste allein mit der Reduzierung von Spielergehältern, Punkt- und DFB Pokalprämien und Beraterhonoraren (ca. 234 Mio. € für BL & 2. BL in der Saison 2018/19) kompensiert werden können.

Boom-Zeiten führen nicht nur im Profisport, sondern in allen Branchen zu großzügigeren Investitionen und der Schaffung neuer Strukturen und Positionen. Wenn man davon ausgeht, dass es sich um eine kurzfristige „Delle“ handelt, ist die Aufrechterhaltung der Organisations- und Stellenstruktur möglich. Wie sieht es aber aus, wenn das Ertragsniveau dauerhaft sinkt und die Senkung der Personalaufwendungen für den Spielbetrieb und der Beraterhonorare nicht ausreichen?

Entwicklung Gehälter seit 2012/13

in Mio. €

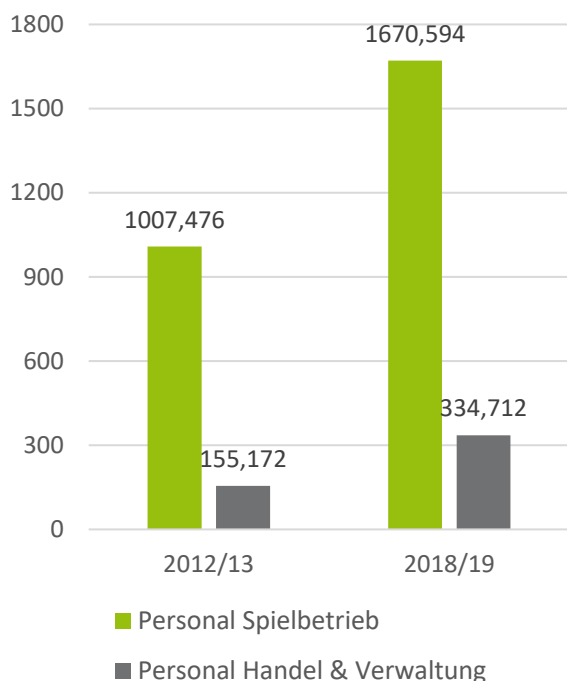


Abb. 3: Gegenüberstellung Aufwand Personal Spielbetrieb & Personal H&V 2012/13 – 2018/19 (BL & 2. BL - Quelle: DFL Reports)

Dann muss auch über die Organisation als Gesamtes nachgedacht werden. Seit der Saison 12/13 haben sich die Personalausgaben für den Bereich Handel & Verwaltung bis zur Saison 18/19 auf 335 Mio. € mehr als verdoppelt. Sicher war es erforderlich, die Strukturen zu professionalisieren – aber eine Überprüfung der Effektivität sollte geboten sein. Dies gilt umso mehr für Clubs, die zusätzlich zu Corona und reduzierten Medienentgelten auch die finanziellen Auswirkungen eines Absinkens in der Medienentgelttabelle oder gar einen Abstieg hinnehmen müssen.

Eigenkapital: Positive Entwicklung wird nicht fortgeführt werden können

Die Ertragsauswirkungen sind indes nur eine Komponente der aktuellen Situation. Veränderungsprozesse verlaufen i.d.R. langsamer als die sie auslösenden Ereignisse. D.h. die Kosteneinsparungen benötigen mehr Zeit als die sie auslösenden Ursachen. Es muss also Liquidität beschafft werden, um die Veränderungsprozesse zu bewältigen. Die Abfragen der DFL bei den Clubs nach den Liquiditätsauswirkungen der fehlenden Zuschauer- und Medieneerträge zeigten, dass nicht alle Bundesligisten über ausreichende Liquiditätsreserven verfügen. Dies wird auch durch Bürgschaften belegt, die Landesregierungen bereits ihren notleidenden Bundesligisten gewährt haben.

Drohende Zahlungsunfähigkeit ist ebenso wie Überschuldung ein Insolvenzgrund. Mithin werden nicht nur die Beschaffung von Liquidität, sondern auch die Akquise von Eigenkapital überlebenswichtig. Hier sieht die Gesamtentwicklung der letzten Jahre zwar insgesamt positiv aus, aber das verfügbare Eigenkapital wird zum 30.06.2019 zu 2/3 von 5 Clubs gestellt. Somit ist abzusehen, dass einer Vielzahl von Clubs spätestens in der laufenden Saison ein negatives Eigenkapital droht.



Abb. 4: Entwicklung Eigenkapital in 1. und 2. Bundesliga von 2005/06 bis 2018/19 (Quelle: DFL)

Folge der Krise: Eine veränderte Unternehmensstrategie ist notwendig

Gewissermaßen mit Abgabe der Lizenzierungsunterlagen für die laufende Saison waren die Planungsgrundlagen für 2020/21 bereits überholt; ja vollkommen illusorisch.

Es folgte eine Phase des „Lebens in der Lage“; ad-hoc Management bzw. die Anpassung und Dynamisierung der wirtschaftlichen Planungsszenarien für den unmittelbaren Fortbestand des Clubs beherrschten das Tagesgeschäft.

Nachdem sich nun abzeichnet, dass eine mehrjährige und noch nicht in vollem Umfang absehbare Phase der Konsolidierung bevorsteht, sind die Clubs jedoch auch gefordert, auf Basis neuer wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die Unternehmensstrategie zu überdenken:

- Anpassung der sportlichen Ziele,
- Überprüfung der Struktur und Effektivierung der Organisation im Sport und auf der Geschäftsstelle,
- Aktivierung von Ertragsreserven
- Neustrukturierung der Bilanz und der Eigentümerstruktur
- Überprüfung der Geschäftsmodelle vorhandener Geschäftsfelder/Ertragssäulen.

Dies ist kein leichter Prozess, gilt es doch das was den Club im Innersten und mit seinen Fans ausmacht zu erhalten und zukunftsfähig zu machen.

Es müssen die langfristigen Ziele diskutiert und zwischen Mutterverein, Investoren, Geschäftsführung und den Fans neu vereinbart werden. Dass die Fans in neben den formalen Funktionsträgern*innen in diesem Prozess als wesentliche Partner einzubeziehen sind, beweist die Trostlosigkeit und fehlende Atmosphäre der leeren Stadien mit aller Deutlichkeit.

Dann ist festzulegen, welche Funktionen für das Erreichen der strategischen Ziele unabdingbar sind und auf welche liebgewordene Struktur verzichtet werden muss. Dies erfordert ein hohes Maß an Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, um die Veränderungen mit Konsequenz und Empathie für die Betroffenen umsetzen zu können. Letztendlich ist ein strategisches Controlling einzuführen, dass die Effektivität aller Maßnahmen auf die strategischen Ziele permanent überprüft.

Das Wichtigste in diesem überlebenswichtigen Veränderungsprozess ist, dass alle Gremien und die Geschäftsführung, die Mitarbeiter*innen im Sport und der Geschäftsstelle ebenso wie die Fans zur beschlossenen Strategie stehen, auch wenn sie persönlich oder Interessen getrieben andere Varianten bevorzugt hätten. Nur mit dieser Einheit gelingt es die notwendige Unterstützung von Sponsoren, der Kommunen und Länder und der Bevölkerung zu gewinnen, um den Profifußball langfristig auf dem Niveau zu sichern, dass wir Fußballfans uns wünschen. Denn eines hat Corona auch gezeigt: die Sympathie der Öffentlichkeit, der Politik und Verwaltungen ist bei weitem nicht so groß wie es sich die Verantwortlichen, getrieben durch Umfragewerte, über die letzten Jahren hin vorgestellt haben.

HORSTMANN
Strategie & Management Consulting

**HORSTMANN Strategie &
Management Consulting**

Dorfstr. 8

53819 Neunkirchen-Seelscheid

info@horstmann-consulting.de

www.horstmann-consulting.de