

FUSSBALL

Profisysteme für Profikicker

Von Sven Hansel

Sport und Management wachsen zusammen. Nicht nur im Rahmen der Fußball-Europameisterschaft: Die Organisation ist ohne starkes Controlling und moderne Finanzplanung nicht mehr denkbar. Zwei Bundesliga-Clubs weisen den Weg.

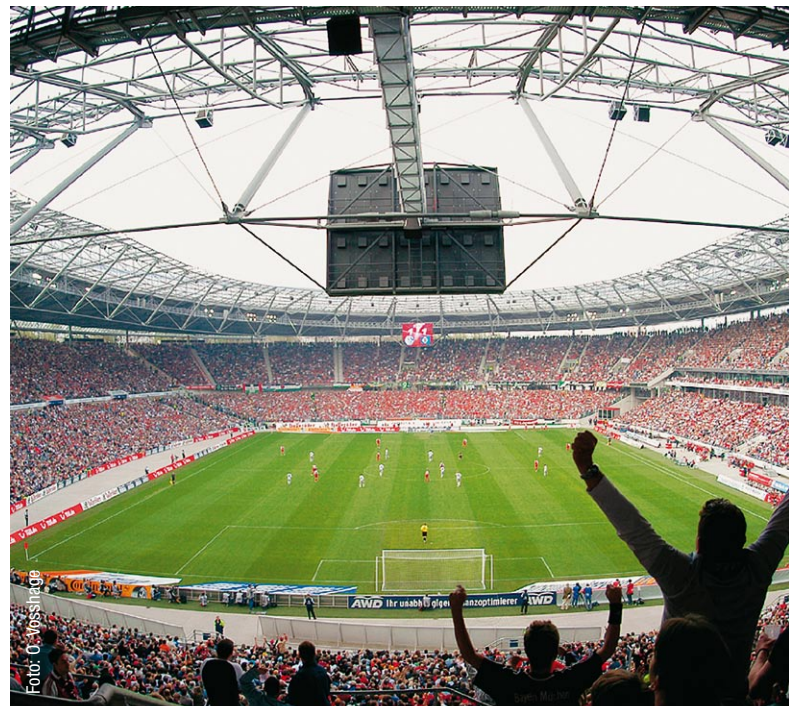
Geld schießt keine Tore – dieses beliebte Zitat des Erfolgstrainers Otto Rehhagel ist längst ein Anachronismus. Das zeigt allein der exemplarische Blick auf die jüngste Entwicklung im Profifußball. Der Gesamtertrag der 36 Vereine und Kapitalgesellschaften der beiden deutschen Profiligen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Rund 1,75 Milliarden Euro betrug dieser in der Saison 2006/2007, was einer Steigerung gegenüber der Saison 2003/2004 um 37 Prozent entspricht. Außerdem reduzierten die Fußballvereine ihre Verbindlichkeiten erstmalig wieder unter 600 Millionen Euro (599'050); zum Stichtag 30. Juni 2004 betrug diese noch 698 Millionen Euro. Die Zeiten im Profifußball haben sich geändert, die Zeichen stehen auf mindestens ebenso professionelles Wirtschaften.

«Kostencontrolling aufgeschlüsselt und unternehmensübergreifend dargestellt.»

Das zeigt sich nicht zuletzt in der IT der Clubs. Fast ausnahmslos setzen sie moderne ERP-Systeme – oftmals innovativ im On Demand-Verfahren – und sogar Business Intelligence-Software ein. Der niedersächsische Traditionsclub Hannover 96 (gegründet am 12. April 1896) beteiligte sich sogar an der Entwicklung einer maßgeschneiderten Branchenlösung. Gemeinsam mit der CP Corporate Planning AG schuf der Bundesligist eine Branchenversion des renommierten Controllingsystems Corporate Planner: ein Schritt, der vor allem der Diversifizierung der Vereine geschuldet ist.

Die Verantwortung für die sportliche Leistung des Lizenzclubs liegt bei der Hannover 96 KGaA, während die Hannover 96 Sales & Service GmbH für die unternehmerischen Geschicke der Hannover 96 Gruppe zuständig ist. Das umfasst vor allem den Vertrieb von Fanartikeln online und im stationären Shop, heutzutage ein wichtiger Umsatzzweig für alle Clubs. Für den verantwortlichen kaufmännischen Leiter des Clubs Frank Baumgarte war es deshalb «besonders wichtig, dass die gesamte Gruppe für das Kostencontrolling detailliert nach Kostenstellen aufgeschlüsselt und unternehmensübergreifend dargestellt werden kann.»

Und nicht nur das: Im Auftrag des Ligaverbands organisiert die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) das operative



Zentren der Innovation: AWD-Arena in Hannover (oben), packende Bundesligadueller und die Europameisterschaft 2008 mit den Maskottchen Trix und Flix.

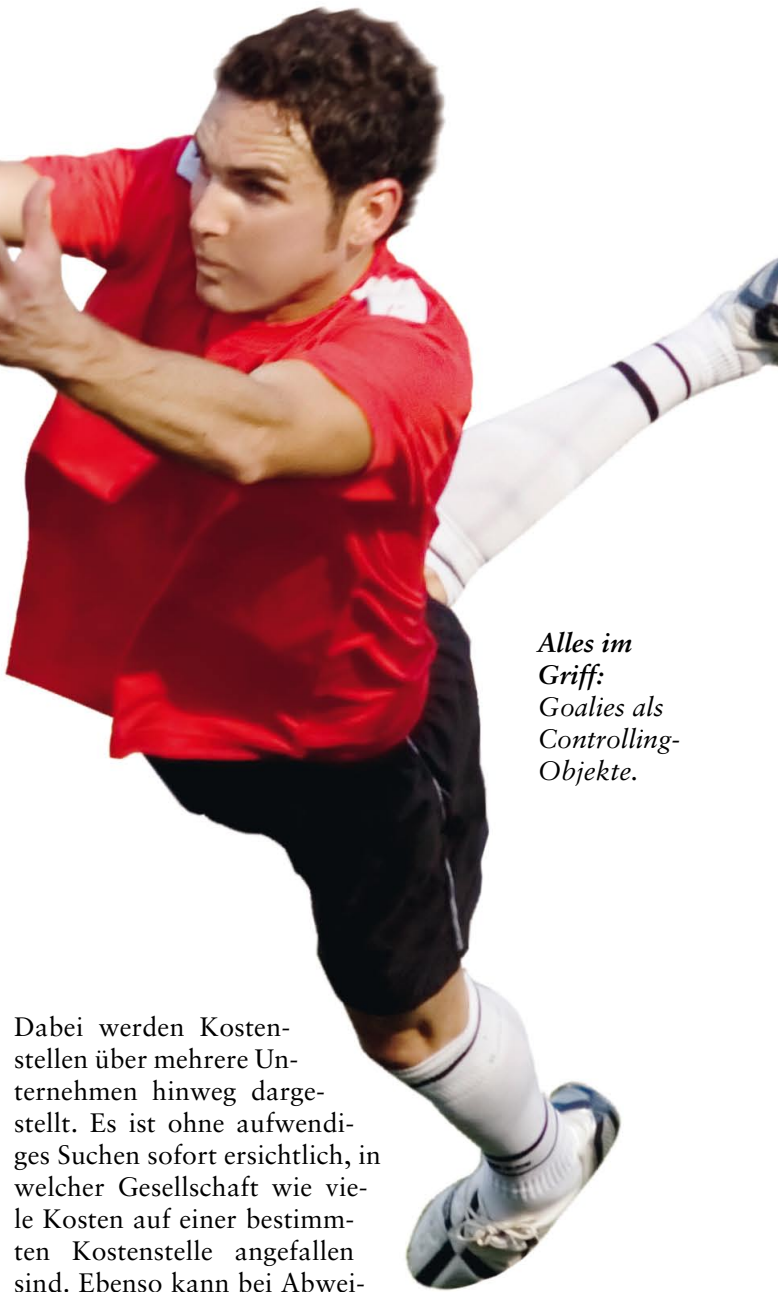
Geschäft der 36 Vereine. Und an die Lizenzvergabe hat die DFL mittlerweile strenge Bedingungen geknüpft: Dazu gehören eine detaillierte Gewinn- und Verlustrechnung, eine Bilanz sowie die Darlegung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. «Diese Daten können wir dem DFL-Berichtswesen jetzt nach nur einem Mausklick zur Verfügung stellen», so Frank Baumgarte.

Dieses Tempo weiß ebenso Henrik Wiehl zu schätzen. Als Prokurist des westfälischen Proficlubs Arminia Biele-

feld setzt auch er auf Corporate Planner Sports Edition, «denn anders wären unsere Abläufe gar nicht mehr in den Griff zu bekommen», so Wiehl. Von 15 Millionen DM Umsatz mit acht Mitarbeitern in der Geschäftsstelle (1999) hat sich die Arminia auf 35 Millionen Euro Umsatz und mittlerweile 180 sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter (2007) gesteigert. «Wir haben allein in den vergangenen neun Jahren 30 Millionen Euro in neue Strukturen investiert, die wir zu großen Teilen allein aus unserem Cash Flow finanziert haben», so Chefcontroller Wiehl nicht ohne Stolz, «und dass hätten wir ohne die detaillierte Geschäftsanalyse niemals hinbekommen.»

Inkludiert in diese Analyse ist immer eine Planung für beide Ligen (erste und, im Falle eines Abstiegs, zweite Liga). Zudem ist Wiehl durch den IT-Einsatz in der Lage, Ad-hoc-Reports zu liefern, die Vorstand und Aufsichtsrat einfordern: Wie wirkt sich eine Erfolgsprämie auf unsere Bilanz aus? Was brächte uns der Transfererlös eines Spielers in der Sommerpause? Wie wirkt sich eine 20-prozentige Steigerung der Fernseheinnahmen bei einem 30-prozentigen Wachstum der Spielergehälter auf das Gesamtergebnis aus? «Wir können beispielsweise die aus der Zuschauerplanung erhaltenen Daten auf jedes einzelne Heimspiel und dabei sogar auf jeden einzelnen Block herunterbrechen», bestätigt Henrik Wiehl. Also granulare Feinplanung, die darüber hinaus Abweichungsanalysen enthält. Sogar Cross-Selling-Analysen sind bei Arminia Bielefeld möglich: «Wir können eine CRM-Analyse fahren, die beispielsweise ermittelt, welches Mitglied bei uns noch keinen Fanartikel gekauft hat und können dementsprechend unsere Marketingaktionen planen», berichtet Wiehl.

Frank Baumgarte ist noch längst nicht am Ende der planerischen Aktivitäten angelangt. Bei Hannover 96 arbeitet man daran, die Spielerplanung und -berichte (Transfers, Vertragsdaten, Gehälter und Prämien) in die Software zu integrieren. Über die dafür notwendige Transparenz verfügt Hannover 96 bereits jetzt: Die in der Software entwickelte Baumstruktur spiegelt alle einzelnen Gesellschaften aufgeteilt nach den Basis-kostenstellen und Geschäftsbereichen wider. Außerdem wird die gesamte Gruppe unterteilt in die einzelnen Gesellschaften und Geschäftsbereiche dargestellt. Eine weitere Struktur ermöglicht eine zusätzliche Perspektive auf die Werte, gliedert nach den Kostenstellen.



*Alles im Griff:
Goalies als Controlling-Objekte.*

Dabei werden Kostenstellen über mehrere Unternehmen hinweg dargestellt. Es ist ohne aufwendiges Suchen sofort ersichtlich, in welcher Gesellschaft wie viele Kosten auf einer bestimmten Kostenstelle angefallen sind. Ebenso kann bei Abweichungen nun einfach überprüft werden, wo diese Unterschiede verursacht wurden. Die Kostenstruktur wird im «Masterbaum» (der Generalansicht) gepflegt und automatisch in den einzelnen Unternehmenszweigen aktualisiert. Das Kostencontrolling erhält somit die notwendigen eindeutigen und aussagekräftigen Zahlen für die finanzielle Steuerung der gesamten Hannover 96 Gruppe. Fazit für beide Vereine: Geld vermag zwar weiterhin keine Tore zu schießen – aber professionelles Wirtschaften mit dem erarbeiteten Kapital ist mindestens genauso wichtig wie ausreichend Punkte am Saisonende. ■

Clubs: Arminia Bielefeld und Hannover 96

Arminia Bielefeld wurde 1905 gegründet, zählt mehr als 10'000 Mitglieder und machte 2007 einen Umsatz von 35 Millionen Euro. Hannover 96 ist mit Gründungsjahr 1896 einer der ältesten Fußballclubs Deutschlands und hat knapp 9'000 Mitglieder. IT-Lösung: Corporate Planner Sports Edition