



# UMDENKEN IM FUSSBALL-CONTROLLING

Geht es nach einigen Bundesliga-Managern, werden sich künftig die Spielerverträge im Fußball verändern: Die Bezahlung soll leistungsorientierter und der Anteil der Fixzahlungen gesenkt werden. Zudem sehen die jüngsten Pläne der FIFA vor, künftig die Schulden der Clubs zu begrenzen. Ein Alarmsignal für viele Vereine, rechtzeitig zu planen. Doch wie kann die Steuerung der Finanzen und das Controlling im Fußball weiterentwickelt werden? Mögliche Lösungsansätze.

AUTOREN: MAG. RAPHAEL LANDTHALER UND DR. DIRK MAZURKIEWICZ

**W**irtschaftlich unsichere Zeiten erfordern Umdenken. Auch im Sport und im Fußball, bei der Gestaltung der Verträge. Die Gehälter vieler Fußballprofis sind aufgebläht, was nicht zuletzt durch hohe Prämienzahlungen noch intensiviert wird. Eine Maßnahme, die – mit Ausnahme der aktiven Spieler – wohl alle Manager, Funktionäre und auch Verbandsdelegierte ohne zu zögern begrüßen dürften, ist die Einführung von noch leistungsbezogeneren Kontrakten.

Ein Blick über die Alpen, auf die österreichischen Fußballmeister der vergangenen zehn Jahre, bringt das Problem vieler Clubs auf den Punkt. Seit 1999 gab es in der österreichischen Bundesliga sechs verschiedene Titelträger: Sturm Graz, der Grazer AK, Austria Wien, Rapid Wien, der FC Tirol und Red Bull Salzburg. Eine spannende und ausgeglichene Liga – könnte man denken. Vor allem, da in unserem Nachbarland lediglich zehn Vereine um den Meistertitel spielen.

Aus der Sicht eines Controllers gilt es jedoch auch die wirtschaftlichen Erfolge zu betrachten und die sind im österreichischen Fußball-Oberhaus erschreckend: Drei der sechs angeführten Titelträger mussten in Folge des Meistertitels Insolvenz beantragen: Sturm Graz, der FC Tirol und der Grazer AK. Die Konkurswahrschein-

lichkeit für den österreichischen Meister liegt somit bei 50 Prozent!

Nicht besser wird die Situation, betrachtet man die zwei der drei verbliebenen österreichischen Top-Clubs: Austria Wien hatte mit Magna-Gründer Frank Stronach einen ebenso potenten Geldgeber wie Red Bull Salzburg mit Brausehersteller Dieter Mateschitz. Einzig Rapid Wien schaffte den Meistertitel ohne Investor.

»NEUE REGELN ZUM SCHUTZ DER VEREINE, UM DAS RUINÖSE WETTRÜSTEN ZU BEENDEN«

Die Ursachen liegen auf der Hand. Doch zunächst eine kurze Erklärung dazu: Im Prinzip können im Profiteamsport jegliche Arten von Prämien vereinbart werden. Am geläufigsten sind Sieg-, Punkte- und Auf- laufprämien pro Spiel sowie Meister- beziehungsweise Aufstiegsprämien pro Sai-

son. In der Regel werden Kontrakte individuell mit den einzelnen Spielern vereinbart. Und das ist auch in Österreich, mit Ausnahme der Pokalwettbewerbe, nicht anders.

## Krasses Missverhältnis

In der österreichischen Bundesliga standen die zusätzlichen Einnahmen durch den Meistertitel in den vergangenen Jahren jedoch in einem krassem Missverhältnis zu den gestiegenen Spielerkosten, die durch die Prämienzahlungen verursacht wurden. Was im Umkehrschluss zu finanziellen Schief lagen und zu den drei österreichischen „Konkursmeistern“ führte.

Es bleibt damit die Frage: Wie kann ein Club ein solches Einnahmen-Kosten-Missverhältnis im Vorfeld verhindern?

Ein Lösungsansatz ist bei Rapid Wien zu erkennen. Für den österreichischen Hauptstadtclub wurde ein Controlling-System mit Hilfe einer sogenannten Business Intelligence Lösung entwickelt, das die Verträge der Spieler inklusive aller möglichen Prämienzahlungen erfasst. Damit ist es möglich die maximalen Kosten des sportlichen „Best Case“ – also des Meistertitels – genau zu bestimmen und den möglichen Einnahmen gegenüberzustellen. Auch alle Sponsorenverträge, in denen ebenfalls zum Teil Prämienzahlungen vereinbart sind, wurden im Vertragsmanagement erfasst.



Der Controller kann somit alle möglichen Szenarien durchspielen, in dem er die entscheidenden Parameter wie Punkte und Titel für jede Art von sportlichen Erfolg oder Misserfolg eingibt. Wesentliche Veränderungen in den Personalressourcen der Vereine sind dafür nicht nötig.

Ein zusätzlicher Vorteil des Vertragsmanagements ist darüber hinaus die Möglichkeit zur längerfristigen Planung. Da alle Verträge mit Sponsoren und Spielern sowie alle weiteren Kontrakte mit ihrer Fristigkeit hinterlegt sind, kann der Budgetdeckungsgrad der Folgesaisons berechnet und Lücken frühzeitig erkannt werden. Bei regelmäßiger Pflege aller Verträge ist es somit möglich, das Budget automatisch zu errechnen, was auch für Liquiditätsberechnungen oder Planbilanzen gilt.

### FIFA will Club-Schulden begrenzen

Für finanzielle Regulierungen macht sich auch FIFA-Vizepräsident Jack Warner stark. Der Fußball-Funktionär, der zudem Präsident der Nord-, Zentralamerikanischen und Karibischen Fußballkonföderation CONCACAF ist, will die Schulden der Clubs künftig begrenzen, um die Chancengleichheit im Weltfußball zu fördern und wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten.

Geht es nach Warner, so sollen prozentuale Schuldenobergrenzen der Budgets eingeführt werden. Diese Regelung soll nicht nur den Verein oder die jeweilige Spielbetriebsgesellschaft betreffen, sondern in der konsolidierten Betrachtungsweise wirksam werden.

Wie eine solche Regelung im Detail aussehen soll und wie damit beispielsweise noch Stadien finanziert werden können, ließ er jedoch offen; ebenso ein möglicher Zeitpunkt zur Einführung dieser Regelung. Warner betont lediglich: Es führt kein Weg an derartigen Änderungen vorbei.

Dem einen oder anderen Controller im Fußballbusiness dürften Warners Ankündigungen mächtig den Schweiß auf die Stirn getrieben haben. Eine solche Regelung bedeutet für das Vereinscontrolling nämlich neue Herausforderungen: War bisher das Hauptaugenmerk auf die ausreichende

Liquidität gerichtet, so wird künftig auch die Bilanzplanung inklusive Konsolidierung im Profifußballgeschäft eine wesentliche Rolle spielen.

Hinzukommt, dass die Fußballindustrie auch im Zuge der Wirtschaftskrise vor neue Herausforderungen gestellt wird. Bisher waren die Clubs in einem Wachstumsmarkt tätig, deren Einnahmequellen stiegen und Schulden von heute mit den steigenden Einnahmen von morgen finanziert wurden. Diesen Trend wird die Rezession jedoch beenden. Warners Vorpreschen zeigt, dass neue Regeln zum Schutz der Vereine eingeführt werden müssen, um das ruinöse Wettrüsten zu beenden.

Diese neuen Szenarien werden das Controlling im Fußball nachhaltig herausfordern und verändern. Entsprechende BI-Systeme und Expertensysteme können die Arbeit jedoch maßgeblich unterstützen.

Über 90 Prozent der Ausgaben und 70 Prozent der Einnahmen sind im Profifußball nämlich vertraglich fixiert, genauso wie die Variablen, die diese Kosten beeinflussen. Was liegt also näher, als diese Verträge zu erfassen und für die Zwecke der Planung, der proaktiven Steuerung beziehungsweise der Szenarienberechnung und Risikobestimmung zu benutzen? Anstatt jedes Jahr die Zahlen fortzuschreiben und in Saisons zu planen, ist sinnvoller, die künftigen Free-Cash Flows zu identifizieren und entsprechende Vorgaben für die Ressourcenverteilung zu liefern.

Beim SK Rapid Wien wurden dazu neue Ansätze im Controlling gewählt, die die Qualität der Planung, der Analyse und des Berichtswesens inklusive der Lizenzierung erhöhen. Die bestehenden Mitarbeiter von Rapid Wien konnten die neue Software innerhalb kürzester Zeit und ohne aufwendiges Training selbst bedienen und sparen nun Zeit bei gleichzeitiger höherer Informationsqualität.

Neben dem Vertragscontrolling von Spielerverträgen wird unter anderem durch die neue Software auch das Sponsorenmanagement optimiert. Dazu werden Daten des CRM-Systems automa-

tisch in die Planung integriert. Dadurch wird eine Plattform geschaffen, die einerseits bestehende Sponsorenverträge einem Monitoring unterzieht und andererseits die jeweiligen Akquisitionsschritte beobachtet. Daraus werden wiederum unmittelbar Rückschlüsse auf Erlöspotenziale aus dem Sponsoring gezogen und entsprechende Werte in die Planung übernommen.

### „Forecasts“ auf Knopfdruck

Gleichzeitig fordern Stakeholder wie Ligavertreter, Aufsichtsräte oder Vorstände unterschiedliche Arten von Reports – in abweichenden Darstellungsformen und Detaillierungsgraden. Angefangen vom sogenannten „Dashboard-Reporting“ bis hin zu detaillierten Budgetaufstellungen, „Forecasts“, Liquiditätsplänen und Planbilanzen müssen alle Informationen auf Knopfdruck verfügbar sein. Das Abgrenzen von Erträgen und Aufwendungen findet im Controlling-System statt. Es ermöglicht die Planung unterschiedlicher Szenarien wie „Best Case“ und „Real Case“ genauso wie die Möglichkeit zur Konsolidierung aller Gesellschaften. Neben dem Ligabetrieb werden Einnahmepotenziale in weiteren nationalen und/oder internationalen Wettbewerben abgebildet und je nach Situation und Planungsszenario werden diese „ein-beziehungsweise ausgeschaltet“.

Es wird deutlich: Die Technologie einer hochwertigen Software verknüpft mit neuen Controlling-Ansätzen des Vertrags- und CRM-Managements kann kurzfristige Mehrwerte für die Clubs eröffnen. Und hoffentlich können künftig auch in Österreich dann alle Clubs ihre Meisterschaft feiern ohne beim Blick auf ihre Bilanzen und Konten Sorgenfalten zu bekommen. ■

#### Autor: DR. DIRK MAZURKIEWICZ

Leiter CP Sports Edition CP Corporate Planning AG

Dirk Mazurkiewicz übernahm 2008 die Leitung der CP Sports Edition bei der CP Corporate Planning AG, nachdem er zwei Jahre lang als selbstständiger Unternehmensberater tätig war. Zuvor arbeitete er unter anderem als Geschäftsführer des ISS Institut für Sportmanagement. Neben über 3200 Firmen ist das Hamburger Unternehmen CP Corporate Planning AG auch Partner vieler Sportclubs- und Organisationen.



dirk.mazurkiewicz@corporate-planning.com

#### Autor: MAG. RAPHAEL LANDTHALER

Geschäftsführer Flrst Teamconsult

Raphael Landthaler ist selbstständiger Unternehmensberater und Geschäftsführer der Flrst Teamconsult und ist dabei zuständig für das operative und strategische Controlling sowie für ausgewählte Managementthemen. Landthaler kommt aus dem Bereich der Unternehmens- und Steuerberatung und hat mit Corporate Planning den CP sports edition 2.0 entwickelt und diesen bei mehreren Vereinen implementiert.



raphael@landthaler.at