

„Die Deutsche Fußball Liga ist ein Kartell der sozialen Gerechtigkeit“

Borussia Dortmund ist Deutschlands einzige börsennotierte Fußballfirma. Im Jahr 2005 war sie fast pleite. Heute ist sie saniert. Dennoch notiert der Aktienkurs des Bundesligisten nahe am Tiefststand. Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke, 49, über sportliche und wirtschaftliche Ziele, seine Transferstrategie und die Krux mit der Börse.

€uro: Herr Watzke, läuft die Fußball-Bundesligasaison für Borussia Dortmund so, wie Sie es sich vorgestellt haben?

Hans-Joachim Watzke: Bislang sogar besser. Vor der Saison haben uns viele Leute einen Fehlstart vorausgesagt, weil wir gleich zu Beginn gegen vermeintlich überlegene Teams wie Bayern München und Bayer Leverkusen ran mussten. Aber wir haben schon fleißig gepunktet.

€uro: Ihr 28-köpfiger Mannschaftskader hat laut der Internetseite transfermarkt.de einen geschätzten Verkaufswert von 85 Millionen Euro. Das ist nur etwa so viel wie der Transferwert der drei teuersten Spieler des Meisterfavoriten Bayern München. Welches Saisonziel setzen Sie Ihrer Truppe?

Watzke: Dazu werde ich Ihnen nichts sagen ...

€uro: Warum nicht?

Watzke: Intern wissen wir uns einzuschätzen. Aber öffentlich geben wir zunächst kein Saisonziel aus, weil wir unsere Jungs nicht mit Druck überfrachten wollen. Das Wichtigste ist erst einmal, dass die Mannschaft den Fans zeigt, dass sie mit Spaß und Leidenschaft Fußball spielt.

€uro: Was in den vergangenen Jahren nicht immer der Fall war.

Watzke: Aber nun haben wir eine Philosophie begründet, die mir schon länger vorschwebte, und für die wir mit Jürgen Klopp endlich den richtigen Trainer gefunden haben.

€uro: Erklären Sie uns Ihre Philosophie?

Watzke: Ganz einfach: Wir wollen eine neue Mannschaft aufbauen mit sehr vielen jungen Spielern, die sich mit dem Klub identifizieren und über hohes sportliches Potenzial verfügen.

€uro: Klingt gut. Aber das wollen Sie seit Jahren.

Watzke: Es geht nicht darum, junge Spieler zu holen, weil sie billig sind. Wenn wir heute von der Klasse eines jungen Spielers überzeugt sind, können wir für ihn auch wieder Geld in die Hand nehmen – und machen das auch.

€uro: Für den 19-jährigen Verteidiger Neven Subotic haben Sie dem Zweitligisten Mainz 05 vor ein paar Monaten über vier Millionen Euro überwiesen. Ganz schön viel ...

Watzke: Seine bisherigen Leistungen bestätigen uns. Sogar Nationalmannschaftstrainer Jogi Löw interessiert sich schon für ihn.

€uro: Um solche Nachwuchsstars konkurrieren Sie auch mit finanzstärkeren Klubs. Mit welchen Argumenten werben Sie für Borussia Dortmund?

Watzke: Zum Beispiel mit einem Trainer, der unsere Philosophie umsetzt. Mit drei Millionen Fans in Deutschland. Mit dem größten Stadion Deutschlands. Und mit rund 73.000 Zuschauern pro Heimspiel. Das ist der dritthöchste Besucherschnitt in Europa hinter dem FC Barcelona und Manchester United.

€uro: Angenommen, Borussia Dortmund landet in dieser Fußball-Bundesligasaison wie in der vorigen nur auf Platz 13. Bekommt das Unternehmen dann wirtschaftliche Probleme?

Watzke: Platz 13? Das wird nicht passieren. Und wenn doch, hätten wir wirtschaftlich keinerlei Probleme. Wir würden dann zum Geschäftsjahresende sicherlich keinen Gewinn ausweisen. Wobei das auch noch nicht sicher wäre.

€uro: Wie bitte?

Watzke: Defizite in der Liga können mit dem DFB-Pokal und dem UEFA-Cup kompensiert werden. Wir sind in beiden Wettbewerben dabei, haben aber keine Einnahmen daraus verplant. Die Gewinne des laufenden Geschäftsjahres hängen maßgeblich davon ab, wie weit wir hier kommen. Und wir wollen weit kommen, um Gewinne zu machen.

€uro: „Geld schießt Tore“ lautet eine Fußballweisheit. In der Meistersaison 2001/2002, bevor der sportliche und wirtschaftliche Niedergang von Borussia Dortmund begann, hatte das damalige Management den brasilianischen Stürmer Amoroso für die vereinsinterne Rekordsumme von 28 Millionen Euro gekauft. Wann wird sich der BVB eine solch hohe Summe wieder leisten können?

Watzke: Das Problem waren nicht die 28 Millionen, sondern dass Amoroso nach zwei Jahren für null Euro gegangen ist! Wenn man so etwas macht, belastet das – abgesehen vom exorbitanten Gehalt – deine Gewinn- und Verlustrechnung jedes Jahr mit 14 Millionen. Das geht so nicht.

„So lange wir nicht in der Champions League spielen, sind die ganz großen Sachen praktisch unmöglich.“

€uro: Also keine Mega-Transfers mehr beim BVB?

Watzke: Das habe ich nicht gesagt. Wenn du zwei Spieler für jeweils zehn Millionen Euro Gewinn verkaufst, kannst du theoretisch auch 20 Millionen für einen neuen ausgeben. Wir müssen uns aber fragen: Ergibt das Sinn? Die für unsere Verhältnisse relativ hohe Transfersumme für Subotic ist kein allzu hohes Risiko. Er ist 19 Jahre jung und hat Zeit, sich zu entwickeln. Ein 29-Jähriger für dasselbe Geld ist wesentlich riskanter. Bei dem musst du damit rechnen, dass er kaum noch Geld bringt, wenn du ihn verkaufen willst.

€uro: Sie haben aber momentan keinen Spieler, den Sie mit zehn Millionen Gewinn verkaufen könnten.

Watzke: So lange wir nicht in der Champions League spielen, sind die ganz großen Sachen praktisch unmöglich. Die Erlösschere zwischen Champions League-Teilnehmern und dem Rest ist gigantisch. Schalke 04 hat in der vergangenen Saison dort 37 Millionen Euro eingenommen. Das sind in nur einem Jahr 37 Millionen Euro mehr als in unserer Kasse! Damit können sie natürlich fertige, teure und gute Spieler kaufen.

€uro: Neidisch auf den Erzrivalen?

Watzke: Nein. Wir wollen lieber die Spieler entwickeln, die später stark und teuer sind. Unsere Strategie ist mittel- bis langfristig ausgelegt.

€uro: Wie viel Schulden hat Borussia Dortmund noch?

Watzke: Wir haben seit 2006 mehr als 123 Millionen Euro Schulden getilgt. Jetzt haben wir noch rund 60,9 Millionen für das Stadion. Die sind solide finanziert und nach und nach bis 2027 abzuzahlen. Das war's. Die Sanierung ist geschafft. Unser operatives Geschäft, das im abgelaufenen Geschäftsjahr 2007/08 rund 100 Millionen Euro Jahresumsatz erbrachte, finanzieren wir komplett aus Eigenmitteln. Wir könnten zwar auskömmliche Kreditlinien nutzen, haben aber seit Jahren keinen Cent davon in Anspruch genommen.

€uro: Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens hat sich nach der Beinahe-Pleite im Jahr 2005 stetig verbessert. Trotzdem dümpelt die Aktie nahe dem Tiefststand. Wie passt das zusammen?

Watzke: Als ich Anfang 2005 als BVB-Geschäftsführer angefangen habe, pendelte unser Aktienkurs um 2,50 Euro. Dann haben wir die Aktienanzahl durch zwei Kapitalerhöhungen, die uns insgesamt rund 60 Millionen Euro gebracht haben, etwa verdoppelt. Das größere Aktienangebot ist kursrelevant. Dazu kam, dass die Gesellschaft des Fondsmanagers Florian Homm, die zeitweise fast 30 Prozent an Borussia Dortmund hielt, Ende 2007 aufgrund eigener Liquiditätsprobleme Knall auf Fall ihr komplettes Aktienpaket auf den Markt werfen musste. Letztlich hat aber vor allem Borussia Dortmund selbst das Vertrauen in die Aktie beschädigt. Kein Wunder, dass Investoren jetzt abwarten, ob die Strategie unter der neuen Führung nachhaltig aufgeht.

€uro: Sie haben es geschafft, dass Investoren per Kapitalerhöhung 60 Millionen Euro in einen halbtoten Fußballverein gepumpt haben. Ohne dieses Geld gäbe es den BVB in seiner heutigen Form nicht mehr. Wäre es nicht an der Zeit, den Investoren etwas zurück zu geben?

Watzke: Wir machen hier nichts, um den Aktienkurs isoliert nach oben zu treiben. Wenn unsere Geschäftspolitik dem Kurs hilft, ist das gut. Aber wir sind auch unseren Fans und den Mitgliedern des eingetragenen Vereins verpflichtet.

„Das seit 2005 amtierende Management hat den Aktionären bereits einen entscheidenden Vorteil verschafft: Den Totalverlust verhindert!“

€uro: Der Kurs notiert heute 85 Prozent unter dem zum Börsengang im Jahr 2000!

Watzke: Diese Kursdiskussion trifft mich nur marginal. Das seit 2005 amtierende Management hat den Aktionären bereits einen entscheidenden Vorteil verschafft:

Den Totalverlust verhindert! Wir werden keinen verrückten Transfer machen, nur um den Aktienkurs kurzfristig nach oben zu treiben.

€uro: Die öffentliche Aufmerksamkeit durch die Börsennotierung hat der BVB nicht nötig. Im Gegenteil: Die Kursschwäche wirft einen Schatten auf das Vereinsimage. Wie wär's mit einem Delisting?

Watzke: Die Börse ist Chance und Risiko zugleich. So wären unsere Kapitalerhöhungen ohne die Börsennotierung kaum möglich gewesen. Auch das Gebot der Transparenz, dem wir uns mit Haut und Haaren verschrieben haben, ist intern hilfreich. Allerdings ist es im Fußball nicht immer clever, alles der Öffentlichkeit auf den Tisch zu legen. Zumal unsere 17 Konkurrenten in der Fußball-Bundesliga dieser Transparenz nicht verpflichtet sind.

€uro: Wie sehen Sie die Pflicht zur Quartalsberichterstattung?

Watzke: Die ist für ein Fußballunternehmen schwierig. Ich musste im vergangenen Geschäftsjahr vielfach mit Leuten diskutieren, die nach der Veröffentlichung der Quartalsberichte riefen: „Hilfe, der BVB in den roten Zahlen! Das kann doch nicht sein!“ Ich habe immer gesagt: „Freunde, abgerechnet wird zum Saisonende!“ Und da stand ja dann auch ein Gewinn in der Bilanz. Aber was soll's: Wenn man sich nicht zu stark beeinflussen lässt, kann man auch als Fußballklub mit der Börse leben.

€uro: Verweigern Sie doch Quartalsberichte. Die Porsche AG macht das auch.

Watzke: Besser nicht. Dann würde es heißen: „Sieh mal da: Erst erzählen die was von Transparenz und dann versuchen sie doch, etwas zu verheimlichen.“ Wir werden weiter Quartalsberichte herausgeben. Aber überzeugt sind wir von dieser Praxis nicht.

€uro: Eines Ihrer Ziele ist eine „angemessene“ Aktienbewertung. Wo sehen Sie die?

Watzke: Ich bin kein Analyst. Aber eines weiß ich: Unsere Marktkapitalisierung beträgt derzeit rund 100 Millionen Euro. Allein unser Stadion ist unabhängigen Gutachten zufolge indes fast 200 Millionen Euro wert. Dazu kommen das operative Geschäft mit derzeit rund 100 Millionen Euro Umsatz, der Transferwert der Mannschaft, den Sie selbst auf 85 Millionen Euro beziffert haben, sowie unser Markenwert. Da sieht doch jeder, dass wir unterbewertet sind.

€uro: Wie werden sich Ihre Geschäftsbereiche in den kommenden Jahren entwickeln?

Watzke: Im Sponsoring sehe ich keine großen Zuwächse mehr, weil wir da sehr gut aufgestellt sind. Bei den Ticketerlösen sind wir auch ausgereizt, da wir bereits den höchsten Zuschauerschnitt in der Bundesliga haben. Im Merchandising ist noch etwas Luft. Da reden wir über zwei, drei Millionen Euro pro Jahr. Und in der TV-Vermarktung scheint die Connection ARD, Kartellamt und Politik höhere Einnahmen für die Bundesligisten zu verhindern. Das Gros unseres Potenzials als BVB liegt in der Teilnahme an den europäischen Wettbewerben.

€uro: Das Kartellamt hat der Deutschen Fußball Liga auferlegt, die Medienrechte für die Fußball-Bundesliga ab der Saison 2009/2010 neu auszuschreiben und einen Vertrag mit dem Medienunternehmer Leo Kirch abgelehnt. Wie beurteilen Sie das?

Watzke: Als Vorsitzender der Geschäftsführung meine ich, dass das Kartellamt allen Vereinen das Leben in unverantwortlicher Weise schwerer macht. Natürlich ist die

zentrale Vermarktung aller Bundesligavereine durch die DFL ein Kartell. Aber warum haben wir das? Um Monopolgewinne abzuschöpfen?

„Da muss man sich als Fußballverantwortlicher veräppelt fühlen.“

€uro: Das haben Kartelle so an sich.

Watzke: Aber wir tun das nicht. Das ist ein Kartell der sozialen Gerechtigkeit! Es hilft den schwächeren Klubs. Borussia Dortmund würde bei einer Einzelvermarktung nicht schlechter abschneiden. Aber wem nützt es, wenn wir durch eine Einzelvermarktung der TV-Rechte beispielsweise 40 Millionen Euro im Jahr einnehmen würden, aber kleinere Clubs nur zwei Millionen Euro? Das würde der Wettbewerbsfähigkeit der Liga schaden. Von daher hätte es nur eine Entscheidung geben können: Für den Vertrag mit Sirius (Anm. d. Red.: Vermarktungsagentur von Leo Kirch.)

€uro: Bundeskartellamtspräsident Bernhard Heitzer sieht das anders. Er beharrt darauf, dass die Samstags-Spiele bis 20 Uhr im Free-TV zusammengefasst und gesendet werden.

Watzke: Ich verurteile, dass sich Herr Heitzer das Recht nimmt, die Fernseh-Anstoßzeiten anzugreifen und politische Willensbildung zu Gunsten der ARD zu betreiben. Ich verurteile auch so manche lapidare Stellungnahme und Fehlinformation von ihm. Da muss man sich als Fußballverantwortlicher veräppelt fühlen.

€uro: Im Juli 2009 werden Sie einen neuen Ausrüstervertrag für Borussia Dortmund abschließen. Noch ist Nike hier Ihr Partner. Verhandeln Sie auch mit Adidas?

Watzke: Nein. Adidas rüstet Bayern München und Schalke 04 aus. Ich wüsste nicht, warum auch wir mit Adidas auflaufen sollten. Ich schätze das Unternehmen sehr. Aber wir passen in der aktuellen Konstellation nicht zusammen.

€uro: Den Vertrag mit Ihrem Hauptsponsor, dem Mischkonzern Evonik, haben Sie kürzlich bis Mitte 2011 verlängert. Dabei strebt Evonik an die Börse. Die haben Renditedruck! Haben Sie keinen reichen Russen gefunden - wie etwa Schalke 04 mit dem Ölkonzern Gazprom?

Watzke: Wir sind mit Evonik hochzufrieden. Ich glaube nicht, dass dort vor dem Hintergrund eines eventuellen Börsenganges, an der falschen Stelle gespart wird. Das Unternehmen hieß vor einem Jahr noch RAG. Und wenn ich sehe, wie viele Millionen Menschen heute etwas mit dem neuen Namen anfangen können, sage ich sehr selbstbewusst: Das liegt vor allem an uns. Fragen Sie mal die Leute bei unserem früheren Hauptsponsor Eon. Die können bestätigen, dass es kaum ein Unternehmen gibt, das einer umbenannten Firma in kürzester Zeit einen höheren Bekanntheitsgrad beschern kann als Borussia Dortmund.

€uro: Dennoch: Würden Sie sich mit einem Russen einlassen, wenn er mehr Geld als Evonik bietet?

Watzke: Ich würde ihn anhören. Aber es geht nicht nur ums Geld. Als ich 2005 erstmals mit Evonik verhandelte, war Borussia Dortmund sehr fragil. Wir brauchten Partner, denen wir 100-prozentig vertrauen konnten, dass sie unsere Notlage nicht ausnutzen. Heute können wir viel selbstbewusster sein. Ich würde aber von jedem Sponsor die Finger lassen, der dem Image des BVB schaden könnte. Egal, wie viel Geld der bietet.

€uro: Von den Einnahmen zu den Kosten: Der größte Posten sind die Spielergehälter. Wie viel bezahlen Sie Ihrem Kader?

Watzke: In dieser Saison rund 36 Millionen Euro. Mehr wird's nur, wenn wir uns in der oberen Hälfte der Bundesligatabelle etablieren und internationale Spiele gewinnen.

€uro: Wird Ihnen übel, wenn einer Ihrer Spieler fünf Mal so viel verdient wie Sie und ständig Fehlpässe spielt?

Watzke: Nein, überhaupt nicht ...

„Wir sollten nicht meinen, dass ein Spieler umso besser spielen muss, je mehr Geld wir für ihn investieren.“

€uro: ... den Fans manchmal schon.

Watzke: Dass wir Spielern viel Geld bezahlen und die das gerne nehmen, können wir ihnen doch nicht vorwerfen. Wir sollten nicht meinen, dass ein Spieler umso besser spielen muss, je mehr Geld wir für ihn investieren. Das sind keine Maschinen. Allerdings werde ich sauer, wenn einer für sein Geld nicht vollen Einsatz zeigt.

€uro: Vermitteln Sie den BVB-Spielern, dass deren Einsatz eng mit der wirtschaftlichen Verfassung des Unternehmens zusammenhängt?

Watzke: Natürlich! Ich treffe mich alle ein, zwei Monate mit dem Mannschaftsrat. Da schärfe ich auch die Sinne für unsere wirtschaftlichen Interessen. Manchmal spreche ich darüber auch vor der ganzen Mannschaft.

€uro: Und versteht die das auch?

Watzke: Also hören Sie! Es war vielleicht früher einmal so, dass einige Spieler nicht so viel wirtschaftliches Verständnis hatten. Heute haben viele der Jungs eine solide Ausbildung und kennen die ökonomischen Grundregeln.

€uro: Herr Watzke, vielen Dank für das Gespräch.