

**Postgradualer Universitätslehrgang  
"Immobilienmanagement und Bewertung"**

**Organisations- und Finanzierungsmodelle von Sportstadien**

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades eines  
„Master of Science (Real Estate – Investment and Valuation)“

Betreuer: Dr. Michael Kraus

Mag. Kurt Sorgner

Wien, 29.03.2008

### Eidesstattliche Erklärung

Ich, Mag. Kurt Sorgner, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "Organisations- und Finanzierungsmodelle von Sportstadien", 114 Seiten, gebunden, selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, am

\_\_\_\_\_

Datum

\_\_\_\_\_

Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	3
<b>2</b>	<b>Definition Sportstadien</b>	5
2.1	Reine Fußballstadien	6
2.1.1	Allianz-Arena	6
2.2	Multifunktionale Arenen	9
2.2.1	VELTINS-Arena	10
2.3	Historische Nationalstadien	12
2.3.1	Ernst-Happel-Stadion	12
<b>3</b>	<b>Ursachen für erhöhte Anforderungen an moderne Stadien</b>	17
3.1	Veränderung des Freizeitverhaltens	17
3.2	Nachfrage nach exklusiven Bereichen	20
3.3	Sportliche Großveranstaltungen	20
3.4	Sonstige Motive	24
<b>4</b>	<b>Besonderheiten und Risiken der Immobilie „Sportstadion“</b>	26
4.1	Kurzlebigkeit	26
4.2	Mangelnde Drittverwendungsmöglichkeit	27
4.3	Keine bzw. nur geringe Grundauslastung	27
4.4	Laufender Re-Investitionsbedarf	28
4.5	Betreiberimmobilie	28
4.6	Wettbewerb bei Sportarenen	28
<b>5</b>	<b>Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung eines Stadionprojekts</b>	31
5.1	Businessplan und Unternehmensanalyse	34
5.2	Marktanalyse	35
5.2.1	Einzugsgebiet	35
5.2.2	Standort	37
5.2.3	Wettbewerb	36

5.2.4	Nachfragepotenzial .....	37
5.3	Einnahmepotenziale neuer Stadien .....	38
5.3.1	Überblick .....	38
5.3.2	VIP-Bereiche .....	41
5.3.3	Werbeeinnahmen .....	44
5.3.4	Verkauf der Namensrechte .....	45
5.3.5	Sport- und Kulturveranstaltungen .....	52
5.3.6	Rand- und Mantelnutzungen .....	54
<b>6</b>	<b>Organisations- und Eigentümermodelle für Stadien .....</b>	<b>59</b>
6.1	Beteiligung der öffentliche Hand .....	60
6.2	Privates Engagement .....	62
6.3	Public Private Partnership .....	65
6.3.1	Organisationsmodelle des Public Private Partnership .....	66
6.4	Organisationsmodelle deutscher Fußballstadien .....	72
6.5	Modelle ausgewählter Stadien aus Österreich und der Schweiz .....	76
<b>7</b>	<b>Finanzierungsformen .....</b>	<b>84</b>
7.1	Eigenkapital .....	87
7.2	Mezzanine-Kapital .....	90
7.3	Fremdkapital .....	94
7.3.1	Fremdkapitalfinanzierungen mit Beteiligung der öffentlichen Hand.....	95
7.3.2	Klassische Fremdkapitalfinanzierungen .....	96
7.4	Alternative Finanzierungslösungen .....	99
<b>8</b>	<b>Schlusswort .....</b>	<b>108</b>
	<b>Kurzfassung .....</b>	<b>110</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>111</b>
	<b>Sonstige Quellen .....</b>	<b>114</b>

## 1 Einleitung

Es wurde in der sportökonomischen Literatur lange argumentiert, dass Sportstadien wirtschaftlich nicht erfolgreich sein können und daher durch die öffentliche Hand zu Verfügung gestellt werden müssen. Gemäß dieser Argumentation werden sowohl Fußballspiele als auch Nicht-Fußballevnts nicht kostendeckend durchgeführt, das heißt es kann nur ein Preis erzielt werden, der unterhalb der Durchschnittskosten liegt. Demnach wäre bei Stadien kein wirtschaftlicher Erfolg zu erwarten. (vgl. Dietl/Pauli S. 243f., nach Vornholz 2005b, S. 3 f.) Diese Erkenntnisse stammen aber von Stadionprojekten der 90er Jahre und davor, die überwiegend von der öffentlichen Hand finanziert wurden. Bis zu dieser Zeit wurde der Sportstättenbau in Europa als öffentliche Aufgabe betrachtet. Während in Österreich auch heute noch Stadt, Land und Bund für die Kosten der - im Zuge der Fußball-EM 2008 - erforderlichen Stadionneubauten und Stadionumbauten aufkommen und der Stadionbetrieb defizitär ist, werden in anderen europäischen Ländern, wie der Schweiz (Mitveranstalter der EURO 2008) oder Deutschland, viele Stadionprojekte auch von privaten Investoren mitgetragen.

Daher wird im Zuge dieser Arbeit vor allem auf Beteiligungs- und Finanzierungsmodelle eingegangen, die in Deutschland und der Schweiz realisiert wurden bzw. in Umsetzung sind. Diese können und sollten aber auch für zukünftige Stadionprojekte in Österreich eine Vorbildwirkung haben. Es soll gezeigt werden, dass privatwirtschaftliche Beteiligungen an Stadien unter bestimmten Voraussetzungen und hinsichtlich bestimmter Kriterien „rentabel“ sein können.

Bei privaten Beteiligungen an einem Stadion sind zwei wesentliche Gruppen von Investoren zu unterscheiden. Einerseits Privatunternehmen, wie z.B. eine Immobilieninvestmentfirma und andererseits der – in der heutigen Zeit als „Fußballunternehmen“ geführte - Fußballverein, der in dem zu bauenden Stadion seine Heimspiele absolviert.

Bei der Planung eines Stadions spielt heute neben der Marktanalyse eine entsprechende finanzwirtschaftliche Planung eine wesentliche Rolle. Es werden, wie bei einer Projektkalkulation, die verschiedenen anfallenden Kosten des Stadionneu- bzw. -umbaus den zu erwartenden Mehreinnahmen gegenübergestellt. Es geht somit um die Frage, ob sich die Investitionen in Stadien durch die

generierten Mehreinnahmen refinanzieren lassen. Wenn ja, dann ist das Engagement für die privaten Investoren sinnvoll.

Um die tatsächlichen Modelle hinsichtlich Organisation und Finanzierung verschiedener europäischer Sportstadien nachvollziehen zu können, werden die möglichen Organisations- und Eigentümerstrukturen von Stadien theoretisch abgehandelt, wobei der Schwerpunkt bei den unterschiedlichen Modellen des Public Private Partnership (= PPP) - einer Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und privaten Unternehmen - liegt. Anschließend wird ein allgemeiner Überblick über die verschiedenen Finanzierungsformen gegeben. Es soll geklärt werden, auf welche Art das Kapital für einen Stadionbau zu Verfügung gestellt werden kann und welche konkreten Finanzierungsmodelle in der Praxis auftreten.

Im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland wurden allein rund 1,5 Mrd. Euro für den Neubau und die Modernisierung der WM-Stadien ausgegeben. (vgl. Rebggiani/Eisenberger 2006, S. 283) In dieser Periode kam es auch zu verstärkten privatwirtschaftlichen Aktivitäten bei Investments in Stadien. Im Gegensatz zu den Stadionprojekten der Vergangenheit, d.h. bis Ende der 90er Jahre, sind nun neben der öffentlichen Hand mehrere Institutionen in differenzierten Organisations- und Finanzierungsmodellen am Stadionbau involviert. Allerdings ist bei den betrachteten Modellen der Gegenwart auffallend, dass eine Realisierung ohne Unterstützung der öffentlichen Hand – welcher Art auch immer – nach wie vor nicht machbar gewesen wäre. Es werden einige, in den vergangenen Jahren umgesetzte Stadionprojekte aus Deutschland und der Schweiz, welche private Beteiligungen aufweisen, exemplarisch angeführt und bezüglich ihrer Finanzierungsmodelle verglichen.

Passend zu den einzelnen Themenbereichen wird auch auf die Arenen und Stadien in den USA eingegangen, wo einige Besonderheiten, wie z.B. die Austragung von Heimspielen in einem anderen Stadion oder gar der Verkauf des Vereins und die damit verbundene Ansiedlung an einem anderen Ort, erwähnenswert sind.

## 2 Definition Sportstadion

Im Rahmen dieser Arbeit werden die unterschiedlichen Organisationsmodelle und Finanzierungsmöglichkeiten von Sportstadien diskutiert. Daher ist im Vorfeld auch zu definieren, welche Arten von Sportstadien in diesem Zusammenhang betrachtet und analysiert werden. Dabei sehe ich aktuell beim Neubau einen klaren Trend zu zwei Modellen. Einerseits die *multifunktionalen Sportarenen*, mit ausziehbaren Rasenflächen und verschließbaren Dächern (Paradebeispiel: VELTINS-Arena in Gelsenkirchen), in denen neben Fußballspielen auch diverse andere Sport- und Musikveranstaltungen ausgetragen werden. Andererseits die „*reinen Fußballstadien*“ nach englischem Vorbild, in denen es zu keiner Trennung zwischen Spielfeld und Zuschauerrängen durch die alt-ehrwürdige rote Aschenbahn kommt. (vgl. Stick 2005, S.11) Die Innenfläche dieser reinen Fußballstadien wird nur für den Fußballsport genutzt. Zur dritten Gruppe von Stadien zähle ich jene, die als *historische Nationalstadien* bezeichnet werden können, und in denen seit der Stadioneröffnung zusätzlich zu Fußballspielen auch Leichtathletikwettbewerbe - oft im Rahmen von Weltmeisterschaften oder Olympischen Spielen - und Konzerte internationaler Stars ausgetragen wurden. Als Beispiele können das Wiener Ernst Happel-Stadion oder das Berliner Olympia-Stadion genannt werden. Dieser Stadion-Typus ist in Europa nicht mehr sehr häufig anzutreffen und wird bei Neubauten in den letzten Jahren auch nicht mehr umgesetzt. Die noch bestehenden Stadien dieser Art sind allesamt schon in die Jahre<sup>1</sup> gekommen und benötigen kostenintensive Umbaumaßnahmen um die geforderten Standards bezüglich Sicherheit und Komfort zu erfüllen.

---

<sup>1</sup> Sowohl das Wiener Ernst Happel Stadion als auch das Berliner Olympiastadion wurden in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts eröffnet.

## **2.1 Reine Fußballstadien**

Die reinen Fußballstadien sind so konzipiert, dass die Distanz der Zuschauer zum Spielfeld so gering wie möglich ist. Das Ziel dieser Maßnahme ist einerseits, dass den Zuschauern von jedem Platz aus eine optimale Sicht und Akustik geboten werden soll und andererseits, dass eine optimale Stimmung, man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Hexenkessel“, für die Heimmannschaft erzeugt wird.

Das Paradebeispiel für diese Konzeption von Stadien, welche nach englischem Vorbild keine Leichtathletikbahnen besitzen, stellt die neue Allianz-Arena in München dar, welche 2005 fertiggestellt wurde. Seit diesem Zeitpunkt ersetzt diese das bekannte Münchner Olympiastadion (errichtet für die Sommer-Olympiade 1972) als Austragungsort der Heimspiele der beiden Münchner Fußballvereine 1860 München und FC Bayern München. Das Olympiastadion bleibt aber Austragungsort von vielen sportlichen Veranstaltungen und Konzerten. (vgl. Stick 2005, S. 87)

Auf die Besonderheiten des neuen Stadions in München wird in der Folge eingegangen.

### **2.1.1 Allianz-Arena** (vgl. [www.allianz-arena.de](http://www.allianz-arena.de))

#### **Allgemeine Informationen**

Die im Jahre 2005 eröffnete Allianz Arena, die Heimstätte der beiden Münchener Vereine FC Bayern und TSV 1860, ist als reine Fußball-Arena konzipiert worden. Nach einer Rekordbauzeit von nicht einmal drei Jahren hat die architektonisch einzigartige Allianz Arena Ende Mai 2005 ihre Pforten geöffnet. Die Grundsteinlegung erfolgte am 21. Oktober 2002, die Übergabe durch die Alpine Bau GmbH erfolgte am 30. April 2005.

Seither begeistert das Stadion mit seiner atemberaubenden Architektur und faszinierenden Leuchtfassade mehr als nur Fußball-Fans. Die Architekten dieses dichten „Fußballkessels“ sind Herzog & de Meuron.

Vom 9. Juni bis 9. Juli 2006 verfolgten Millionen Menschen rund um den Globus begeistert die sechs Spiele der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die in München ausgetragen wurden. Besonders präsent war der Münchner Fußballtempel, als das Eröffnungsspiel der WM 2006 am 9. Juni angepfiffen wurde.

Abb. 1: Allianz-Arena München, rot illuminiert (bei Heimspielen des FC Bayern)



Quelle: [www.pressebox.de](http://www.pressebox.de)

Die Öffentlichkeit schaut in der Regel hauptsächlich wegen der stattfindenden Fußballspiele auf die entweder weiß, blau und rot illuminierte Arena in der bayerischen Landeshauptstadt. Obwohl im Stadion selbst keine anderen sportlichen oder kulturellen Veranstaltungen geplant sind, bietet dieses architektonisch einzigartige Bauwerk mit der futuristischen Umhüllung aus rautenförmigen Kunststoffkissen in seinen zahlreichen modernen Räumlichkeiten doch Platz für ganz andere Großveranstaltungen. Der Münchner Fußball-Tempel kann auch als „Location“ für verschiedene Veranstaltungen, wie z.B. ein exklusives Business-Meeting, eine Präsentation oder einfach nur eine private Feier genutzt bzw. gemietet werden. Eine der modernsten Fußballarenen der Welt bietet dafür einen optimalen und ganz besonderen Rahmen. Alleine die 14 Eventboxen bieten sich für Meetings, Produktpräsentationen, Kundenveranstaltungen, private Veranstaltungen und kleinere Events unter der Woche an. Zudem sind solche Präsentationen und andere Kundenveranstaltungen noch zusätzlich im Businessclub möglich.

Die großzügigen Räumlichkeiten sind auch für Konferenzen und Symposien geeignet. Beispielsweise im großzügig gestalteten Presseclub oder einem der beiden Fan-Restaurants können Konferenzen und Symposien mit Film-Vorführungen und sonstigen animierten Präsentationen abgehalten werden. Fernsehübertragungen wie

zum Beispiel Live-Diskussionsrunden oder aufgezeichnete Talk-Shows sind aus eigenen Studios möglich. Neben dem faszinierenden Ambiente und den hochmodernen Voraussetzungen, bietet auch die günstige Lage zwischen City und Flughafen optimale Bedingungen für diese Events.

Für die Abwicklung der unterschiedlichen Events und Konferenzen ist der Full-Service-Dienstleister Arena One GmbH verantwortlich, der berät, koordiniert und organisiert. Vom spannenden Rahmenprogramm bis zur exklusiven Bewirtung ist auf Wunsch alles inklusive.

### **Eigentümer**

Bayern München und TSV München 1860 zu jeweils 50%. Zum gemeinsamen Bau der Allianz Arena haben die beiden Münchner Fußballklubs die Allianz Arena München Stadion GmbH, die auch für den Betrieb des Stadions verantwortlich ist, gegründet. Seit dem 27. April 2006 hat der FC Bayern bis vorläufig 2010 100% der Anteile übernommen.

### **Sonstige Daten**

Standort: München-Fröttmaning

Gesamtinvestition: 340,0 Millionen Euro

Kapazität Gesamt: 69.901 komplett überdachte Plätze (inkl. Logen und Business-Seats), davon 66.000 Sitzplätze, 2.200 Business-Sitze und etwa 400 Presseplätze, 106 unterschiedlich große Logen mit 1.374 Plätzen, 165 spezielle Sitzplätze für Behinderte auf der Haupteingangsebene (ohne Ebenenwechsel)

Parkmöglichkeiten: 9.800 Parkplätze in den 4 vier-geschossigen Parkhäusern der Esplanade (größtes Parkhaus Europas), 1.200 Parkplätze auf 2 Ebenen im Stadion, 350 Busparkplätze, 130 Behindertenparkplätze

Innenleben: 6.000 m<sup>2</sup> Gastronomieflächen, die sich aufteilen in 28 Kioske, 2 Fan-Restaurants mit jeweils 1.000 Plätzen und das Restaurant Arena a la Carte mit 400 Plätzen; Presseclub mit ca. 350 Plätzen (Presseplätze bei Weltmeisterschaft 2006: 1000 mit Tisch und 1000 ohne Tisch, 600 Kommentatorenplätze); LEGO

Kinderclub; 520 m<sup>2</sup> Fläche an Büros und Konferenzräumen, großzügig angelegte Medienbereiche (5 TV-Studios) , eine Kindertagesstätte; Megastores FC Bayern und TSV 1860 sowie weitere Shops von Audi, T-Com, Medion; 550 WC-Kabinen im gesamten Stadion

Zutrittstechnik und ArenaCard:

fünf Eingangsbereiche auf Ebene zwei (vier im Süden, einer im Norden);  
54 Kassen (48 in den Kassencanyons im Süden, 6 im Norden) gekennzeichnet durch Ballone; ArenaCard für Ticketing, Shops, Gastronomie, Parken (über 200 Kassen im Gebäude)

Videotafeln:

2 Stück , die mittig im Norden und Süden über den Toren installiert sind,  
mit aktiven Matrixanzeigenflächen von 7,20m x 12,80m = 92,16 m<sup>2</sup>  
(Gesamtfläche: 100 m<sup>2</sup>); 190 Monitore in der gesamten Allianz Arena

Weitere Beispiele für neue „reine“ Fußballstadien in Deutschland sind auch die AOL Arena in Hamburg und die AWD Arena in Hannover.

## **2.2 Multifunktionale Arenen**

Zu den multifunktionalen Arenen zählen jene Sportstadien, die nicht nur für den Fußballsport optimal verwendet werden können, sondern auch für diverse andere Sportveranstaltungen und sonstige Großevents. Die Tatsache, dass diese Arenen bei Bedarf auch überdachbar sind, macht eine ganzjährige Nutzung bei allen Wetterbedingungen möglich. Die Rasenflächen sind bei diesen Stadien ein- und ausfahrbar und große Videowürfel im Stadioninnenraum hoch über dem Anstoßpunkt - nach dem Vorbild amerikanischer Arenen - gehören ebenfalls zur Standardausstattung.

Merkmale bzw. Charakteristika von multifunktionalen Arenen sind zum Beispiel:

- herauschiebbarer Rasen
- verschließbares Dach
- mobile Tribünen
- überdimensionale Videowürfel als Anzeigetechnik

### 2.2.1 VELTINS-Arena

Neben der Amsterdam ArenA (fertiggestellt: 1996) und dem 1998 errichteten Stade de France in Paris (vgl. Provoost 2000, S. 33) zählt die VELTINS-Arena in Gelsenkirchen zu den modernsten multifunktionalen Arenen in Europa. Die Technik und die Top-Ausstattung machen es möglich, dass dort an 365 Tagen im Jahr Veranstaltungen stattfinden können.

Abb. 2: Innenraum der überdachten VELTINS-Arena



Quelle: [www.veltins-arena.de](http://www.veltins-arena.de)

In den ersten drei Jahren seit Eröffnung übertraf die VELTINS-Arena die Erwartungen bei weitem. Geplant waren pro Jahr 27 Großveranstaltungen, davon 17 Bundesligaspiele des Heimvereins Schalke 04 sowie zehn weitere. In den ersten drei Jahren fanden statt der kalkulierten 81 Events 124 Veranstaltungen statt, die von über 6,7 Mio. Menschen besucht wurden. Dass in der VELTINS-Arena nahezu nichts unmöglich ist, wurde im Mai 2003 deutlich. Innerhalb von 96 Stunden fanden dort ein Popkonzert, ein Bundesligaspiel und eine NFL-Europe-Partie der American Footballer von Rhein Fire statt. Ebenfalls wurde in der Arena die Biathlon World Team Challenge (WTC), die Opern-Inszenierungen Aida und Carmen sowie die Handball-Partie des TBV Lemgo gegen den THW Kiel veranstaltet.

Abb. 3: Biathlon in der VELTINS-Arena



Quelle: [www.veltins-arena.de](http://www.veltins-arena.de)

Neben der modernen Technik, wie dem herausfahrbaren Rasenfeld, dem verschließbaren Dach, der verschiebbaren Südtribüne und dem überdimensionalen Videowürfel unter dem Arena-Dach, setzt die Arena für seine Besucher zudem modernste Technologie ein. Mit der „Knappenkarte“ etablierte sich sogar ein bargeldloses, auf Chiptechnologie gestütztes Zahlungsmittel und die VELTINS-Arena betreten die Zuschauer ebenfalls mittels einer Eintrittskarte, welche auf dieser Technologie beruht und den Zugang problemlos und sicher steuert.

Den Besuchern wird außerdem größter Komfort durch das umfangreiche Angebot an Hospitality<sup>2</sup>-Bereichen geboten. Sie sind die Aushängeschilder der VELTINS-Arena und halten für die Gäste viele Annehmlichkeiten in einzigartiger Atmosphäre bereit.

Flaggschiff der Hospitality-Bereiche ist der Business-Club "LaOla", der Platz für rund 2000 Personen bietet. Zusätzlich gibt es noch den "Schalker Markt" im Südwesten und den "Glückauf-Club" im Südosten, welche jeweils Platz für rund 300 Menschen bieten. Das Angebot wird durch 72 Logen in der Victoria-Tribüne, neun weitere Event-Logen in der Osttribüne, acht Incentive-Boxen sowie die beiden Incentive-Räume "Blauer Salon" und "Libuda" in der Nordkurve

---

<sup>2</sup> Hospitality (engl. Gastfreundschaft) umfasst alle Maßnahmen zur Betreuung der Stadionbesucher, die Exklusivität erwarten. Details dazu folgen im Kapitel 5.3.2.

abgerundet. In der VELTINS-Arena werden außerdem Tagungen oder Jubiläen, Kongresse oder Betriebsfeiern durchgeführt und sogar Hochzeiten gehalten: Standesamtliche Eheschließungen in den Incentive-Räumen, kirchliche Trauungen in der Kapelle, die auch für Gottesdienste und Taufen genutzt wird.

### **2.3 Historische Nationalstadien**

Zur dieser Gruppe von Stadien zähle ich jene, die vor mehreren Jahrzehnten - meist im Vorfeld von internationalen Großveranstaltungen - errichtet wurden und deren geplante Nutzung von Anfang an nicht nur Fußballspiele, sondern diverse andere Sportarten (in der Vergangenheit vor allem Leichtathletik) und andere Ereignisse von nationaler Bedeutung umfasste.

In Österreich gilt das Wiener Ernst-Happel Stadion als Paradebeispiel für diese Art von Stadien, in Deutschland ist sicher das Berliner Olympiastadion das geschichtsträchtigste, aber auch das Münchner Olympiastadion kann in diesem Zusammenhang angeführt werden. Das Wiener Ernst-Happel-Stadion und das Berliner Olympiastadion zählen zu ältesten noch genutzten Stadien in Europa. Beide sind schon über 70 Jahre in Betrieb und benötigten in den letzten Jahren diverse kostenintensive Umbaumaßnahmen um die - von den internationalen Organisationen - geforderten Standards bezüglich Sicherheit zu erfüllen und weiter als „internationale Bühne“ im Einsatz zu bleiben. Im Folgenden wird das Ernst-Happel-Stadion näher betrachtet.

#### **2.3.1 Ernst-Happel-Stadion** (vgl. [www.wien.gv.at](http://www.wien.gv.at))

##### **Allgemeine Informationen**

Das Stadion wurde im Jahr 1931 (als „Prater-Stadion“) eröffnet und im Jahr 1986 generalsaniert und überdacht. Das ehemalige Wiener Praterstadion - 1993 in Ernst-Happel-Stadion unbenannt - ist Wiens größte Sportarena und "Konzertlocation" der Superlative. Es trägt das Prädikat "Fünf-Sterne-Stadion" (UEFA-Auszeichnung) und hat ein Fassungsvermögen von ca. 50.000 Sitzplätzen (bei Konzerten: zusätzlich bis zu 19.000 Rasenplätze). Als Austragungsort historischer Sportveranstaltungen in Wien stand es immer im Blickfeld des heimischen und internationalen Sportgeschehens. Nicht zu vergessen die einzigartigen Rock- und Popkonzerte: Neben den Rolling Stones (1982, 2003 und 2006) hatten auch Pink

Floyd (1988), Die 3 Tenöre (1996, mit 56.000 Besuchern - ausverkauft), Bruce Springsteen und Herbert Grönemeyer (beide 2003) vor rund 56.000 Zuschauern große Auftritte.

### **Eigentum und Betrieb des Stadions**

Das Ernst Happel Stadion steht im Eigentum der Stadt Wien, Magistratsabteilung 51 und wird von der Wiener Stadthallen Betriebs- und Veranstaltungsgesellschaft m.b.H. im Namen und auf Rechnung der Stadt Wien, Magistratsabteilung 51 geführt. (vgl. [www.stadthalle.com](http://www.stadthalle.com)) Die Wien Holding GmbH, die zu 99,9% der Stadt Wien gehört, ist 100%iger Gesellschafter der Wiener Stadthallen Betriebs- und Veranstaltungsgesellschaft m.b.H.. (vgl. österr. Firmenbuch)

### **Geschichte**

Das Wiener Stadion war von Beginn an als Österreichisches Nationalstadion konzipiert. Das Stadion sollte die verschiedensten sportlichen Interessen unter einen Hut bringen - allen voran die der Fußballer, Radfahrer und Leichtathleten. Seitens der Wiener Stadtregierung war man sich Ende der 20er Jahre einig, dass das neue Stadion ein Musterbau für den Sport werden sollte.

Ein deutscher Architekt, Otto Ernst Schweizer, entschied den Ideenwettbewerb für sich. Er konzipierte nicht nur eine Sportarena, sondern zugleich ein ausuferndes multifunktionales Sportzentrum mit Badeanlage, Radrennbahn, Freilichtbühne, Tennis- und Trainingsplätzen, Turnhallen, einer Sportschule mit Hörsälen und Bibliothek. Auch wenn nicht alles Geplante realisiert wurde, so waren die Zeitgenossinnen und Zeitgenossen doch beeindruckt.

Am 11. Juni 1931 war es dann soweit. Nach 23-monatiger Bauzeit wurde das Wiener Stadion mit der II. Arbeiterolympiade feierlich eröffnet. Gleichzeitig wurden das Stadionbad und eine Freiluft-Radrennbahn, die Vorläuferin des heutigen Ferry-Dusika-Hallenstadions in Betrieb genommen. Zu dieser Massensportveranstaltung reisten mehr als 100.000 Menschen aus ganz Europa und Übersee nach Wien. 117 Bewerbe, von der Leichtathletik bis zum Wasserball, wurden im Laufe von nur einer Woche abgehalten. Die Entscheidungskämpfe im Handball und Fußball wurden (mit Erfolgen für Österreich) vor 65.000 begeisterten Zuschauerinnen und Zuschauern im neuen Stadionjuwel ausgetragen. Das Wiener

Stadion hatte seine Feuertaufe mit Bravour bestanden und war bereit für die große Zeit des österreichischen Fußballs.

Die 1930er-Jahre standen im Zeichen des besten Fußball-Nationalteams, das Österreich je hervorbrachte: das so genannte "Wunderteam". Das Stadion wurde zur uneinnehmbaren Heimfestung des "Wunderteams".

Zu den legendären Spielern der Nationalelf mit Weltruf zählten vor allem Matthias Sindelar (1903 bis 1939), wegen seiner bedächtigen Spielweise "der Papierene" genannt und Karl Sesta (1906 bis 1974) "der Blade". Ihren ersten glanzvollen Auftritt hatten Sindelar, Sesta, Gall, Zischek, Vogel und Schall 1931 beim 6:0 Auswärtserfolg in Berlin gegen Deutschland. Ein für heutige Zeiten nahezu unvorstellbares Ergebnis. Vor mehr als 50.000 Zuschauern im Wiener Stadion wurde am 13. September 1931 Deutschland mit einem eindrucksvollen 5:0 vom Platz gefegt. Vom 12. April 1931 bis 23. Oktober 1932 blieb Österreich 14 Spiele in Folge ungeschlagen (elf Siege, drei Unentschieden). Das letzte Länderspiel des "Wunderteams", das so genannte "Anschlußspiel" Österreich gegen Deutschland endete Anfang April 1938 2:0 für Österreich. Sindelar und Sesta schossen die Tore in einem Spiel, das es - aufgrund der Annektion Österreichs - offiziell nie gab.

Das Wiener Stadion wurde nach der Annektion Österreichs durch die Deutsche Wehrmacht zunächst zur Kaserne umfunktioniert und wurde unter anderem Sitz des Planungsbüros der Nationalsozialisten. Später wurden hier Bürger jüdischer Abstammung interniert, bevor man sie in Konzentrationslager deportierte. Eine Gedenktafel in der Ehrenhalle erinnert heute an diese Zeit des Wiener Stadions. Im Jahr 1944 wurde das Stadion von den Alliierten bombardiert und teilweise zerstört.

In der Nachkriegszeit waren Sportveranstaltungen - allen voran Fußball, Boxen und Speedway - in Wien sehr populär, was eine Erweiterung des Wiener Stadions dringend nötig machte. 1956 wurde das Stadion um einen dritten Rang aufgestockt und fasste nun 91.150 Personen. Die Eröffnung dieser Riesenanlage fand anlässlich des Europacupspiels Rapid gegen Real Madrid statt. Ernst Happel schoss damals alle drei Tore beim glanzvollen 3:1 Sieg der Wiener.

Anfang der 60er Jahre gab es Rekordbesucherzahlen (über 90.000 Besucher) bei Fußballländerspielen der österreichischen Nationalmannschaft gegen Spanien und

die UdSSR. In den Jahren danach reduzierte man die Stehplätze zugunsten der Sitzplätze, wodurch der Fassungsraum wieder auf 72.200 Plätze verringert wurde. In Jahren 1984 bis 1986 fand eine umfangreiche Generalsanierung des Wiener Stadions statt. Es wurden Tragwerke und Oberflächen saniert, die Sitzanlagen erneuert und eine Gesamtüberdachung der Zuschauerränge wurde durchgeführt. Auch die Flutlichtanlage wurde in die neue Überdachung integriert wurde. Das Fassungsvermögen wurde auf 60.000 Besucher - nur Sitzplätze - reduziert.

1993 wurde das Praterstadion in Ernst-Happel-Stadion umbenannt. Ernst Happel (1925 bis 1992) war nach einer eindrucksvollen Spieler- und Trainerlaufbahn in seinem letzten Lebensjahr noch Trainer der österreichischen Nationalmannschaft.

### **Erneuerungen im Vorfeld der EURO 2008**

Für die 2008 in Österreich und der Schweiz stattfindende Fußball-Europameisterschaft waren bei Österreichs historischster Sportstätte diverse Erneuerungen notwendig.

Folgende Maßnahmen wurden gesetzt:

- Neue Rasenheizung
- Aufstockung der Zuschauerkapazität von 49.825 auf 53.008
- Ein 1.600 Quadratmeter großer Zubau als Mediacenter für Fernsehen und Presse unterhalb der Tribünen
- Ein neuer VIP-Klub für 900 Personen inklusive Klimaanlage und neuer Raumaufteilung
- Ein eigener Aufzug beim Ehrenaufgang zum VIP-Bereich
- Umgruppierung der Innenräume zu diversen Interviewbereichen (Flash- und Mixedzone)
- Fixe ORF-Kamerastellplätze
- Vier Panorama-Interviewlogen für den ORF
- Zwei neue hypermoderne Videowalls
- Ein 3.500 Quadratmeter großes temporäres Medienzentrum mit Interviewzone und einer Brücke als Anbindung zum Stadion
- 1.600 Quadratmeter große Bürozone für die UEFA

- Elektronisches Zutrittskontrollsystem
- Direkte Anbindung an das Wiener U-Bahnnetz

### **3 Erhöhte Anforderungen an moderne Stadien**

Es gibt verschiedene Ursachen, warum an neue Sportstadien erhöhte Anforderungen gestellt werden. Seitens der Konsumenten gibt es im *Freizeitverhalten* einen sichtbaren Trend zu Aktivitäten, die *erlebnis-, genuss- und luxusorientiert* sind. Diesen Wünschen nach Komfort und Erlebnissen müssen die Stadionarchitekten durch bequeme Sitzplätze, optimale Sicht, gutes Gastronomieangebot, große Videowalls bzw. -würfel und erstklassiger Akustik Rechnung tragen. Einen wesentlichen Einfluss auf Stadionneubauten nehmen auch die Anforderungen der sogenannten *VIP- und Businesskunden*. Diese zahlungskräftige Gruppe fragt eigene, *exklusive Bereiche* („VIP-Zonen“) in den Stadien nach und erwartet außerdem Top-Gastronomie sowie eine umfassende Betreuung. Nicht zuletzt spielen auch die *Standards*, vor allem bezüglich der Sicherheit in Stadien, die seitens der internationalen Verbände für die Austragung von internationalen Bewerben oder *sportlichen Großereignissen* (wie Welt- oder Europameisterschaften) gesetzt werden, bei neuen Stadionprojekten eine wesentliche Rolle. Auch der Aspekt, dass Stadien in manchen Ländern als durchaus interessante *Investitionsobjekte* (mit Renditepotential) betrachtet werden, stellt an die Sportstadien - bezüglich einer optimalen Auslastung und geeigneten Rand- und Mantelnutzungen<sup>3</sup> - und ihre Architekten erhöhte Anforderungen.

#### **3.1 Aufgrund von Änderungen des Konsum- und Freizeitverhaltens**

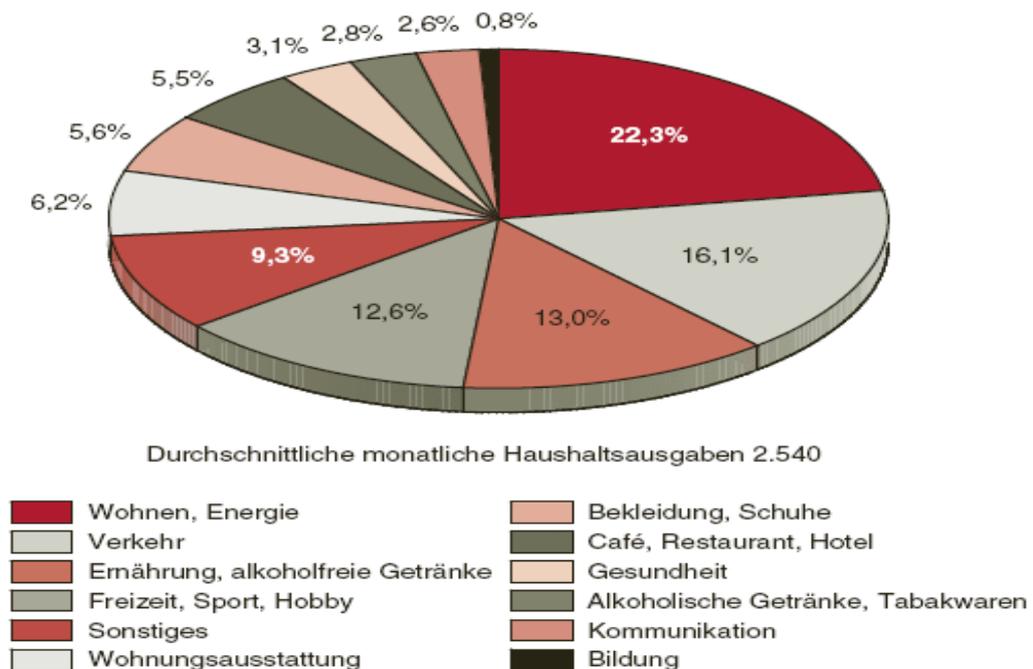
Die dynamische Entwicklung des Freizeitmarkts in Europa in den letzten Jahren, der stetige Anstieg der Freizeitausgaben der privaten Haushalte (vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at)) und das sich ständig ändernde Freizeitverhalten der Konsumenten haben auch weitreichende Konsequenzen für die Freizeitwirtschaft und die angeschlossene Immobilienwirtschaft für Sport- und Freizeitanlagen. Der konstant steigenden Nachfrage in diesem Bereich und dem Wunsch nach Qualität wird auch seitens der Freizeitanbieter bzw. Projektentwickler Rechnung getragen werden. Mit dem geänderten Freizeitverhalten haben sich auch die Zahl und die Art der

---

<sup>3</sup> Details zu Rand- und Mantelnutzungen von Sportstadien sind im Kapitel 5.3.6 angeführt.

Freizeitanlagenkonzepte gewandelt. Es ist in den letzten Jahren eine verstärkte Kommerzialisierung des Freizeitangebots durch privatwirtschaftlich organisierte Betreiber festzustellen. Früher wurde das Freizeitangebot vorwiegend von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellt und finanziert bzw. von nicht gewinnorientierten Vereinen. Es gibt einen Trend zu Freizeitgroßanlagen, mit Multifunktionalität und erweitertem Angebot, um unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und mehr Besucher zu gewinnen. Aus den Daten der Konsumerhebung 2004/2005 der Statistik Austria ist zu erkennen, dass in Österreich der Anteil der Ausgaben der privaten Haushalte für den Bereich Erholung, Freizeit, Sport, Hobbys seit der Konsumerhebung 1999/2000 sowohl absolut wie auch relativ gestiegen ist. Der Ausgabenbetrag für diesen Bereich hat sich absolut von 300 Euro/Monat (1999/2000) auf 322 Euro/Monat (2004/2005) erhöht, was einen Anstieg von 7,2% entspricht. Der relative Anteil der Freizeitausgaben an den Gesamthaushaltsausgaben ist im selben Zeitraum von 12,3% auf 12,7% gestiegen. (vgl. www.statistik.at)

Abb. 4: Monatliche Verbrauchsausgaben der privaten Haushalte in Österreich gem. Konsumerhebung 2004/05



Quelle: www.statistik.at

Dieser sichtbare Anstieg bei den Freizeitausgaben lässt darauf schließen, dass auch der Stellenwert der Freizeit und der Freizeitaktivitäten in der individuellen Bewertung der Menschen stark zugenommen hat. Es ist in Europa ein Trend von der Arbeitsgesellschaft, bei der die Arbeit im Vordergrund steht, zu einer Erlebnisgesellschaft zu bemerken.

Verbraucher streben häufig nach Freizeitaktivitäten, die einen zusätzlichen Nutzen, das Erlebnis, mit sich bringen sollen. Es nimmt somit der Anteil der Menschen, die einen erlebnis-, genuss- und luxusorientierten Freizeitkonsum bevorzugen, zu. Diese qualitativen Trends zeigen sich auch bei Fußballfans und sonstigen Stadionbesuchern. Erhöhte Komfortwünsche bezüglich der Sitzplätze und der Sicht zum Spielfeld sowie der Trend zum Erlebniskonsum (besondere Atmosphäre durch Videowalls, Top-Sound, Service, Cateringangebot) sind somit ein nicht unwesentlicher Auslöser für den Bau neuer Stadien. (vgl. Vornholz 2001, S.8)

Folgende Faktoren lassen in den kommenden Jahren ein weiteres Wachstum des Freizeitsektors erwarten und haben entsprechenden Einfluss auf die Entwicklung: (vgl. Vornholz 2005, S.20 f.)

- leichter Anstieg der Bevölkerung: Dabei ist zu erwähnen, dass der Anteil der älteren Menschen wächst, die ein hohes Einkommen haben und ihre Freizeit aktiv gestalten wollen. Andererseits steigt weiter die Zahl der Singles, die spezielle Freizeitaktivitäten nachfragen.
- Anstieg des Einkommens der Haushalte: Der private Verbrauch wird sich zu Gunsten der Wohnungs- und Freizeitausgaben entwickeln
- besondere Präferenzen der Konsumenten: Der Wunsch nach besonderen Erlebnissen, dem „Kick“, sowie nach genussorientiertem Konsum ist von den Anbietern der Freizeitwirtschaft durch entsprechende Freizeitanlagenkonzepte zu erfüllen. Das gilt nicht nur für Freizeitanlagen, wie z.B. Kino-Center oder Sport-Centern, sondern genauso für Sportstadien, die auf den Trend zum Erlebniskonsum reagieren müssen. Das Publikum erwartet bei einem Stadionbesuch eine optimale Sicht auf das Spielfeld, bequeme, überdachte Sitzplätze, sowie eine intensive Erlebnisatmosphäre mit moderner Licht- und Tontechnik. Auch Rahmenprogramme, ein optimaler Service und ein umfangreiches

Gastronomieangebot stellen eine Voraussetzung für den erlebnisorientierten Besuch dar.

### **3.2 Nachfrage nach exklusiven Bereichen**

Neben dem allgemeinen Trend zum erlebnis- und genussorientierten Freizeitkonsum zeigt sich in den letzten Jahren auch beim Besuch von Sport- und Kulturveranstaltungen ein verstärkter Trend zu Exklusivität und Luxus.

Eine unter diesen Gesichtspunkten besonders wichtige Gruppe von Besuchern im Stadion stellen hierbei die sogenannten VIP-Kunden dar. Diese Personen, häufig Geschäftskunden, erwarten erstklassigen Komfort und Exklusivität in Bezug auf Service und Gastronomie. Die modernen VIP-Bereiche, die auch teils luxuriös ausgestattete Logen und Business Seats umfassen, bieten den Besuchern eine besondere Verbindung aus Sport, Unterhaltung und Business. Das Geschäft mit den VIP-Kunden, das auch entsprechend hohe Einnahmen (Mieten für Logen, VIP-Ticketpreise,...) sichert, und das Einplanen dieser exklusiven Bereiche ist daher heute bei jeder Modernisierung oder einem Stadionneubau ein wichtiger Faktor. Diese zusätzlichen Einnahmen spielen auch bei der Frage der Finanzierung bzw. der Refinanzierung eine wesentliche Rolle. (vgl. Vornholz 2001, S. 8)

### **3.3 Aufgrund sportlicher Großereignisse**

Mit der Vergabe der Fußballweltmeisterschaft 2006 (FIFA World Cup 2006) nach Deutschland und der kurz darauf erfolgten Vergabe der Fußballeuropameisterschaft 2008 (EURO 2008) nach Österreich und in die Schweiz hat in den letzten Jahren im deutschen Sprachraum eine gewaltige Dynamik im Stadionbau eingesetzt. In Deutschland betragen alleine die geplanten Investitionskosten für die zwölf WM-Stadien im Vorfeld der WM 2006 mehr als 1,5 Mrd. Euro. (vgl. Vornholz 2001, S.5)

Aufgrund dieser Großveranstaltungen mussten zahlreiche Städte, um sich als Austragungsort des Turniers zu bewerben können, ihre bestehenden Stadien entweder modernisieren oder neue Stadien bauen. Einige entschieden sich für einen Abriss und Neubau an gleicher Stelle, andere zu einem Umzug und damit Neubau an anderer Stelle, manchmal in unmittelbarer Nachbarschaft des alten Stadions (z.B. München, Gelsenkirchen, Salzburg, Innsbruck). Viele der bestehenden

Stadionanlagen waren bereits alt<sup>4</sup>, boten nicht nur geringen Komfort, sondern entsprachen auch nicht den vorgegebenen Sicherheitsstandards der internationalen Verbände FIFA und UEFA. Somit waren sie nicht in der Lage, den zu erwartenden Ansturm von Akteuren, Zuschauern und vor allem auch der Medienvertreter im Jahr 2006 in Deutschland, respektive im Jahr 2008 in Österreich-Schweiz angemessen zu bewältigen.

Auch die wirtschaftlichen Effekte, wie z.B. der Werbewert für die Austragungsstädte, eines sportlichen Großereignisses sind enorm. Die Fußball-Europameisterschaft 2004 in Portugal hat - mit mehr als 28.000 Stunden Fernsehberichterstattung und mit kumulierten 8 Milliarden Zuschauern - eine neue unglaubliche Dimension erreicht. In sämtlichen europäischen Hauptmärkten lagen die Einschaltquoten klar über jenen der olympischen Sommerspiele. Damit lässt sich einschätzen, welches Ereignis auf die Schweiz und Österreich zukommt. Eine größere Veranstaltung gab es in beiden Ländern noch nie. (vgl. [www.stadion.at](http://www.stadion.at))

Die Stadionbauten repräsentieren zudem die veranstaltenden Länder und deren Städte in einem gewissen Ausmaß, was ein entsprechendes architektonisches Erscheinungsbild erwünschen lässt. Dazu sagte Rod Sheard, der Chef von HOK+LOBB<sup>5</sup>: "Bis jetzt waren Stadien weiter nichts als eine schlichte Betonschüssel mit einem schlechten Ruf... welche gerade zwanzig Mal im Jahr genutzt wird und somit 90% seines Lebens ungenutzt herumliegt." (Provoost 2000, S.51 nach Marschik u.a. 2005, S.354)

Allerdings haben sich auch in Bezug auf das Stadiondesign, bedingt durch die vorangegangenen Sportgroßveranstaltungen mit ihren modernen, teils sehr futuristischen Bauten, die Erwartungen der europäischen Zuschauer und der

---

<sup>4</sup> Im Jahr 2001 waren noch viele deutsche Stadien in Betrieb, die bereits für die Fußball WM 1974 gebaut worden sind oder noch älter waren (vgl. Vornholz 2001, S. 9)

<sup>5</sup> HOK+LOBB ist ein englisches Architektur-Unternehmen, welches auf Sportstadien spezialisiert ist und bis zum Jahr 2000 ca. 300 Stadionprojekte realisiert hat. (vgl. Provoost 2000, S. 48)

Vereinsverantwortlichen erhöht. Der japanische Architekt Kisho Kurokawa, der unter anderem für die Errichtung eines WM-Stadions verantwortlich war, beschreibt

die Architektur von Sportgebäuden als Symbiose aus globalen Standards und lokaler Kultur. Japan und Südkorea, die Austragungsländer der Fußball-WM 2002, nutzten das größte Sportereignis der Welt als Leistungsschau ihrer Volkswirtschaften und gönnten sich den Luxus, mit der Architektur ihrer neu errichteten Stadien auch die Geschichte der Region nachzuerzählen und regionale Besonderheiten (z.B. Häuserdach, Vogelflügel oder Schiffssegel) in die Linienführung mit einzubeziehen. Geld schien bei der Umsetzung dieser Stadionprojekte keine Rolle zu spielen. (vgl. Stadionwelt 2005, S.18)

Abb. 5: Oita Stadium, errichtet von Kisho Kurokawa zwischen 1996 u. 2001



Quelle: [www.worldstadiums.com](http://www.worldstadiums.com)

## **Sicherheitsstandards**

Wie Studien der UFA Sports GmbH<sup>6</sup> zeigen, ist das größte Anliegen der Zuschauer die Sicherheit in den Stadien. (vgl. UFA-Fußball-Studie "European Football" 2000, zitiert nach Vornholz 2001, S. 8)

Als Ursache dafür sind unter anderem die verschiedenen Tragödien, die sich in Fußballstadien in der Vergangenheit ereignet haben, anzuführen. In Europa sind vor allem die Ereignisse im Heyselpark Stadion in Brüssel 1985 und im Hillsborough Stadion in Sheffield 1989 in schrecklicher Erinnerung. In beiden Fällen kam es aufgrund mangelnder Sicherheitsvorkehrungen zu vielen Todesopfern. Heutzutage sind die Anforderungen und Standards, welche seitens internationaler Sportorganisation wie IOC, FIFA oder UEFA an die Stadiondesigner gestellt werden, sehr umfangreich. Diese enthalten neben einer klar zu definierenden Evakuierungslogistik auch die Auflage, dass statt Stehrängen vandalismussichere Plastikstühle angebracht, Gräben zwischen Zuschauerinnen und Spielfeld gezogen, Videoüberwachung installiert und freie Bahnen für Polizei und Sanitäter gespurt werden. (vgl. Bale, in Marschik u.a. 2005, S.35)

Als Konsequenz auf die gesteigerten Kundenerwartungen und die Anforderungen seitens der internationalen Verbände wurden die deutschen WM- Stadien aus qualitativer Sicht stark aufgerüstet.

## **Planungskriterien**

Die neuen Stadien haben in der Regel einen Sitzplatzanteil an der Gesamtkapazität von rund 80%. Sämtliche Plätze, auch die noch vorhandenen Stehplätze, sind überdacht. Plätze in Logen sowie Business Seats, eigene VIP-Bereiche, öffentliche Gastronomiebereiche und eine große Anzahl an Kiosken zählen genauso zum Standard wie große Anzeigetafeln oder Videowürfel, wie sie in amerikanischen Sportarenen üblich sind. Viele der modernen Stadien verfügen über eigene Fanshops oder sogar Museen. Eine entsprechende Zahl von Parkplätzen im oder um

---

<sup>6</sup> Heute besteht das Unternehmen unter dem Namen SPORTFIVE und ist eines der führenden europäischen Unternehmen im Bereich der Sportrechtevermarktung.

das Stadion ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt im Rahmen von neuen Stadionprojekten.

Prinzipiell sollte bei der Dimensionierung - im Sinne des Fassungsvermögens - eines neuen Fußballstadions in allererster Linie das Zuschauerpotential des Vereins, der darin zukünftig seine Heimspiele austragen wird, sowie auf ein ausreichendes Nachfragepotential für andere Kultur- und Sportevents geachtet werden. (vgl. Vornholz 2001, S.14 f.)

Beim Bau der Stadien für Großveranstaltungen sind jedoch meist Mindestkapazitäts-erfordernisse gegeben. Österreich und die Schweiz mussten sich beispielsweise dazu verpflichten, Veranstaltungsorte mit einer Kapazität von 30.000 Zuschauern zu errichten, ungeachtet der sonst niedrigen Besucherzahlen der Vereine, die diese Bauten bespielen oder bespielen werden. Auch das Nachfragepotenzial im Einzugsgebiet für sonstige Veranstaltungen rechtfertigt diese Kapazitäten nicht. Dieses Problem der sehr unterschiedlichen Auslastung wird in Salzburg, Innsbruck und Klagenfurt durch die Errichtung temporärer Tribünen und Umbauten bewältigt. Daher war es notwendig, bereits in der Konzeption auf den zur EURO 2008 erfolgenden Umbau und danach folgenden Rückbau Bedacht zu nehmen, was aber auch die Errichtungskosten erhöhte.

### **3.4 Sonstige Motive**

In anderen europäischen Ländern wird aber gegenwärtig auch viel Geld in Stadien investiert, obwohl keine Fußballgroßveranstaltungen bevorstehen. Jüngste Beispiele dafür sind neue Projekte in Zagreb (Kroatien), Polen, der Ukraine und in Luzern (Schweiz). Der Grund für die Investitionen ist keineswegs nur der Fußball. Stadien werden in diesen Ländern als *interessante Immobilienprojekte* betrachtet, die auch entsprechende Renditechancen erwarten lassen.

Ein weiteres Beispiel für ein größeres Stadionprojekt ist das etwas in die Jahre gekommene „Camp Nou“ in Barcelona. Das Heimstadion des Traditionsklubs FC Barcelona, mit seinen Topstars Ronaldinho, Messi & Co., soll um stolze 250 Millionen Euro ausgebaut und modernisiert werden. Das Stadion fasst derzeit 98.000 Zuseher und nach dem Umbau sollen zusätzliche 8000 Personen Platz finden. Die Planung wird der britische Stararchitekt Norman Foster, der sich dafür von der spanischen Architektur-Legende Antoni Gaudi inspirieren ließ,

durchführen. Jener Foster zeichnete auch für die Planung des neuen Wembley-Stadions in London verantwortlich. Das *Prestigeobjekt*, welches nur ein paar Mal im Jahr für Fußballspiele genutzt wird, fällt abgesehen von einem 133 Meter hohen Metallbogen als Wahrzeichen vor allem durch seine extrem hohen Baukosten von 1,2 Milliarden € auf. (vgl. Prazak, in WIRTSCHAFTSBLATT v. 25.10.2007)

Abb. 6: Wembley-Stadion London



Quelle: [www.seatwave.com](http://www.seatwave.com)

## **4 Besonderheiten der Immobilie „Sportstadion“**

Jede Immobilie stellt für einen Eigentümer bzw. Investor, sowohl bei Eigennutzung als auch bei Fremdnutzung, einen Wert dar, welcher sich zu einem wesentlichen Teil aus der Art und Qualität ihrer Nutzbarkeit ergibt. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsgütern weisen Immobilien einige spezifische Eigenschaften auf, die sowohl Chancen als auch Risiken generieren. Diese nehmen nachhaltig Einfluss auf die Investitions- und Finanzierungsentscheidungen im Immobiliengeschäft.

Folgende spezifische Eigenschaften von Immobilien können generell angeführt werden: (vgl. Kurt M. Maier 1999, S.47 f.)

- Immobilität
- Heterogenität
- Vorgegebener Nutzungsstrom
- Dauerhaftigkeit
- Hohe Transaktions- und Managementkosten
- Geringe Markttransparenz
- Lange Produktionsdauer
- Hoher Kapitalbedarf

Die Immobilie „Sportstadion“ zeichnet sich wie auch andere Spezialimmobilien im Bereich der Sport- und Freizeitanlagen zusätzlich durch einige besondere Merkmale aus. Diese Besonderheiten gestalten in der Regel auch eine Finanzierung so schwierig, da diese und die damit verbundenen Risiken bei Finanzierungen von anderen Immobilienobjekten nicht im selben Ausmaß gegeben sind.

Auf fünf besondere Eigenschaften von Sport- und Freizeitanlagen wird in der Folge näher eingegangen. (vgl. Vornholz, 2005a, S.21f.)

### **4.1 Kurzlebigkeit**

Es besteht eine Abhängigkeit von sogenannten Modetrends. Die Sport- und Freizeitbranche ist geprägt durch schnelllebige Trends, da sich das Freizeitverhalten ständig verändert. Daher haben viele Sport- und Freizeitanlagen nur kurze Markt-

und Lebenszyklen, müssen sich auf die sich ständig ändernde Nachfrage einstellen bzw. selber neue Angebote entwickeln. In einigen Teilbereichen der Sport- und Freizeitbranche hat das zu extrem kurzen Nutzungsdauern geführt, was natürlich auch eine schnelle Amortisation der Investition erforderlich macht, um eine Finanzierung zu gewährleisten. Um dem Risiko von kurzweiligen Trends entgegen zu wirken, ist bei vielen Anlagen eine zunehmende Funktionalität sowie eine Kombination von Freizeit-, Einzelhandels- und Unterhaltungsangeboten festzustellen. Bei Sportstadien ist meiner Meinung nach die Abhängigkeit von Trends kein so großer Risikofaktor, da sich in der Vergangenheit erwiesen hat, dass das Interesse am Fußballsport keinen kurzfristigen Trends unterliegt. Es darf aber nicht vergessen werden, dass auch bei Stadionprojekten Trends wie die gestiegene Genuss- und Eventorientierung der Besucher berücksichtigt werden und auf künftige Trends mit entsprechenden Adaptierungen reagiert werden muss.

#### **4.2 Mangelnde Drittverwendungsmöglichkeit**

Sport- und Freizeitimmobilien werden räumlich und technisch für einen bestimmten Verwendungszweck errichtet. Ein Sportstadion zum Beispiel für die Austragung von Fußballspielen, sonstigen Sportveranstaltungen und Konzerten. Multiplex-Kinocenter blieben aufgrund der Krise in der Kinobranche oft lange ungenutzt bestehen, da es sehr schwierig ist, geeignete Wiederverwendungsmöglichkeiten zu finden. Eine abweichende Nutzung ist aufgrund der besonderen Konzeption de facto nicht möglich. Für eine anderswertige Nutzung wären sehr hohe Investitionen für einen Umbau notwendig. Daher wird im Rahmen neuer Stadionprojekte auch viel über geeignete Randnutzungsmöglichkeiten diskutiert. Auch die Nachnutzungs- möglichkeiten von Stadien (z.B. Umbau in Wohnungen) sind ein nicht zu vernachlässigendes Thema.

#### **4.3 Keine oder nur geringe Grundauslastung**

Eine entsprechende Grundauslastung ist bei Sport- und Freizeitanlagen in der Regel nicht gegeben, da die Besucher jeden Tag bzw. zu jeder Veranstaltung neu gewonnen werden müssen. Für Sportstadien gilt prinzipiell dasselbe, wobei aber festgehalten werden muss, dass viele Vereine eine gewisse Grundauslastung „ihrer Stadien“ durch den Verkauf von Saisonkarten (oft ein Prozentsatz von über 50%

der verfügbaren Plätze) gewährleisten können. Allerdings ist diese Grundauslastung der Stadien wesentlich von einem sportlichen Erfolg der Heimmannschaft sowie einem qualitativ hochwertigen Angebot (Sitze, Gastronomie, Service, etc.) im Stadion abhängig.

#### **4.4 Laufende Attraktivierungsinvestitionen**

Aufgrund der schnellen Abnutzung der neuen Attraktionen, der kurzen Modetrends sowie des Modernisierungsdrucks sind für einen erfolgreichen Betrieb einer Sport- und Freizeitanlage ständig Re-Investitionen notwendig. Ähnliches gilt auch für Sportstadien, wo ebenfalls neue Ausstattungen, Technik oder sonstige Attraktionen gefragt sind, um das Interesse der Besucher aufrechtzuhalten bzw. Neugier zu erzeugen, auch wenn die Heimmannschaft vielleicht momentan nicht um den Meistertitel mitspielt.

#### **4.5 Betreiberimmobilie**

Der wirtschaftliche Erfolg von Sport- und Freizeitanlagen hängt nicht nur von guter Planung, technischer Ausstattung und der optimalen Finanzierung ab, sondern auch die Managementfähigkeiten des Betreibers spielen eine wesentliche Rolle. Daher werden diese Immobilien auch den Betreiber- oder Managementimmobilien zugeordnet. Auch bei einem Sportstadion haben die Fähigkeiten des Betreibers (bzw. der Betriebsgesellschaft) einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Stadions. Wenn es um das Aushandeln von Werbeverträgen und Verträgen für den Verkauf von Namensrechten, die Akquisition und Organisation sonstiger Veranstaltungen (Sport oder Konzerte) oder auch um die optimale Abwicklung bei den Fußballspielen sowie das Erzeugen von Zufriedenheit (Komfort, Service, Gastronomie, sonstige Angebote) bei den Stadionbesuchern geht, ist das Geschick und Können des Betreibers gefragt.

#### **4.6 Konkurrenz zwischen den Sportstadien**

Es ist eine zunehmende Differenzierung bei den Stadien selbst festzustellen. Da es sich bei Stadien nicht um homogene Güter handelt, stehen sie im Allgemeinen nicht bzw. nur in einem eingeschränkten Wettbewerb untereinander. Die Konkurrenz besteht nur in Teilbereichen. Zur Beurteilung der Konkurrenzsituation, welche auch

bei der Marktanalyse für ein zu errichtendes Stadion relevant ist, sind zuerst die potentiellen Märkte für das Stadion zu identifizieren. Man kann dabei den Markt für Fußballspiele und den Markt für Nicht-Fußballveranstaltungen unterscheiden. Beim Fußball besteht in Europa eine enge Verbindung zwischen dem Verein und dem Stadion.<sup>7</sup> Eine etwaige Konkurrenz besteht daher nur, wenn es um die Austragung von Fußball-Länderspielen geht. Selbst bei Nicht-Fußballveranstaltungen ist nur von einer sehr eingeschränkten Konkurrenzsituation zwischen Stadien auszugehen. In einigen Stadien, wie z.B. in Dortmund (Signal-Iduna Park) und München (Allianz-Arena), werden - aus unterschiedliche Gründen - keine Konzerte oder ähnliche Events veranstaltet, sondern ausschließlich Fußball gespielt. Die verschiedenen multifunktionalen Arenen gehören aufgrund unterschiedlicher Angebotsbedingungen, wie z.B. Zuschauerkapazität und Ausstattung, eines differenzierten Nachfragepotenzials und der räumlichen Lage zu ganz unterschiedlichen Teilmärkten. Auf diesen kann es gegebenenfalls zu Konkurrenzsituationen zwischen den beteiligten Arenen kommen. (vgl. Vornholz 2005b, S. 6 f.)

Zu einer Konkurrenz zwischen den Stadien kann es unter zwei Gesichtspunkten kommen: bei den vorhandenen Kapazitäten und bei den Mietkonditionen. Zwischen Stadien verschiedener Größenklassen wie beispielsweise einem Stadion mit rund 30.000 Zusehern und einem Stadion mit 50.000 besteht keine Konkurrenz, da jeder Künstler eine bestimmte zu erwartende Zuschauerzahl hat. Daher findet die Konkurrenz um Konzerte innerhalb einer ähnlichen Stadionkapazität statt. Entscheidend sind dann das Nachfragepotenzial im Einzugsgebiet und die Zahlungsbereitschaft. Bei ähnlichen Bedingungen ist dann der Mietpreis in der Regel das Entscheidungskriterium. In diesem Fall können die Eigentumsverhältnisse beim Stadion eine wichtige Rolle spielen. Als direkter Konkurrent der privat finanzierten und daher auf die Erwirtschaftung einer marktorientierten Rendite angewiesenen VELTINS-Arena in Gelsenkirchen kann

---

<sup>7</sup> Im Gegensatz dazu haben die Vereine in den verschiedenen Profiligen in den USA die Möglichkeit ihren Standort frei zu wählen, was auch immer wieder zum Umzug von Vereinen - teilweise gleich in andere Bundesstaaten - führt. (vgl. Dietl 2005, S. 208)

die öffentlich finanzierte LTU arena in Düsseldorf potentielle Veranstalter vor allem durch niedrige Mieten überzeugen. Überwiegend öffentlich gestützte Stadien haben den Vorteil, dass sie nicht rein betriebswirtschaftlich kalkulieren müssen, daher den Mietpreis privater Arenen unterbieten, und - wie beispielsweise die LTU arena - sogar eine Miete zum Betriebskostenpreis anbieten können. (vgl. Kölner Stadtanzeiger v. 25.01.2005, in Vornholz 2005b, S. 17)

Durch die unterschiedlichen Eigentümerverhältnisse bei Stadien kommt es auf dem Konzert- und Eventmarkt demgemäß zu Wettbewerbsverzerrungen, die zu Lasten der privaten Stadionbetreiber gehen. (vgl. Vornholz 2005b, S. 17) Da vor allem die multifunktionalen Stadionprojekte der letzten Jahre auf die Ausrichtung unterschiedlicher Veranstaltungen ausgelegt und auf zusätzliche Erlöse aus Konzerten und Showevents angewiesen sind, werden auch diese Arenen zu günstigeren Mieten anbieten müssen, um sich gegen die öffentlichen Anbieter durchsetzen zu können. Daher sind für einige Stadien geringere Einnahmen, als ursprünglich geplant, zu erwarten.

## **5 Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung eines Stadionprojekts**

Potentielle private Investoren bei kommerziellen Freizeiteinrichtungen, wie zum Beispiel auch Sportstadien, sind, wie bei jeder anderen Gewerbeimmobilie, in erster Linie daran interessiert, eine angemessene Rendite für ihre Investition zu erhalten. Daher ist für eine optimale Investitionsentscheidung ähnlich der Errichtung eines Einkaufszentrums oder einer Büroimmobilie eine umfassende Branchen-, Markt- und Projektanalyse notwendig. Dabei ist beim kostenintensiven Neubau eines Stadions auch daran zu denken, ob es nicht sinnvoll wäre, das Stadion bzw. den Stadionkomplex mit einem Einkaufszentrum, mit einem Park & Ride, sonstigen Freizeiteinrichtungen oder Büro- bzw. Wohnräumlichkeiten zu kombinieren. Stadien werden heute in verschiedenen europäischen Ländern auch von privaten Investoren als hoch interessante Immobilienprojekte betrachtet.

Als Gründe dafür können u.a. die folgenden angeführt werden: (vgl. Prazak, in WIRTSCHAFTSBLATT v. 25.10.2007)

- Finanzierung: Heute gibt es seriöse Konzepte zur nachhaltigen Nutzung, die auch eine Refinanzierung gewährleisten
- Ausschreibungen: Nach dem Skandal um den Auftrag zum Bau der Münchner Allianz-Arena kommt es jetzt großteils zu transparenten Ausschreibungen für Stadionbauten.
- Wachstum: Nur in modernen Stadien können jene VIP-Zonen untergebracht werden, die den Fußballvereinen kräftige Umsätze versprechen. Wirtschaftliches Wachstum ist nur mit einem modernen Stadion realisierbar - das überzeugt auch Investoren.
- Nutzung: Stadien sind Teil eines langfristigen Konzepts, das u.a. multifunktionale Nutzung - etwa für Konzerte oder Firmenevents - vorsieht. Die Stadien werden viel intensiver genutzt. Die Palette reicht von Führungen für Besucher (etwa in der VELTINS-Arena in Gelsenkirchen) über ständig zugängliche - Gastronomie bis zur Anbindung von Einkaufszentren oder ganzen Themenparks. Real Madrid errichtet gerade einen ganzen Sportpark neben seinem Stadion, um zusätzliche Einnahmen durch Besucher abseits der Spiele zu erwirtschaften. In

Wien wurde versucht im Zuge der Renovierung des Happel-Stadions auch gleich das umliegende Gebiet - etwa durch das neue, in der Nähe liegende Einkaufscenter („Stadion Center“) - aufzuwerten. Durch die räumliche Distanz konnten aber keine Synergien erzielt werden. (Kraus, Gespräch vom 26.03.2008)

Die Wirtschaftskraft und zentrale Stellung des Fußballs<sup>8</sup> sowie verschiedene langfristige Nutzungskonzepte machen Stadien zu interessanten Immobilienprojekten. Die Triebfeder beim Stadionbau bleibt aber trotzdem der Fußball. Die Fußballklubs sind als Hauptnutzer der Stadien auch meist die Initiatoren der Bauvorhaben. Diese haben das Ziel durch das neue bzw. modernisierte Stadion die höheren Einnahmepotenziale von bis zu 40% zu nutzen. (Rebbegiani 2007, S. 6 u. Vornholz 2005b, S. 10) Zum Beispiel war auch der - rein privat finanzierte - Bau der modernen Allianz-Arena in München auch für den finanzkräftigen FC Bayern München ein finanzieller Kraftakt - doch da die Arena fast immer ausverkauft ist, wurde damit langfristig der Grundstein für weiteres finanzielles Wachstum gelegt. Ohne gesteigerte Einnahmen durch ein neues Stadion wären langfristig auch für den FC Bayern keine Stars wie z.B. Luca Toni oder Ribery finanzierbar. So einfach ist das im Fussball. (vgl. Prazak, in WIRTSCHAFTSBLATT v. 25.10.2007)

Die zunehmende Kommerzialisierung des Sports, die in den US-amerikanischen Profiligen und bei ihren Klubs schon eine lange Tradition hat, hat auch in Europa zu einer stärkeren Vermarktung von Fußballvereinen und Stadien geführt. Um diese Einnahmepotenziale zu erschließen, ist daher Flexibilität und Multifunktionalität der Stadien gefordert, um diverse Veranstaltungen aus den Bereichen Sport, Kultur und Unterhaltung durchführen zu können, die wiederum für die Refinanzierung der Investitionen benötigt werden. (vgl. Vornholz 2001, S.

---

<sup>8</sup> Eine Fußballweltmeisterschaft wird vor einem weltweiten Fernsehpublikum von ca. 40 Milliarden Menschen ausgetragen. (vgl. Giulianotti/Robertson, in Zentrum für Europa- und Nordamerika-Studien 2002, S. 220)

21) Auf die zusätzlichen Einnahmepotenziale eines neuen Stadions wird im Kapitel 5.3 noch genau eingegangen.

Durch eine zusätzliche Nutzung des Komplexes als EKZ, Büro, Hotel oder zu Wohnzwecken<sup>9</sup> wäre es möglich die sehr hohen Baukosten der Stadioninfrastruktur und Stadionallgemeinflächen (z.B. Sanitäreanlagen) auf mehrere potentielle Investoren zu verteilen, zusätzliche Einnahmequellen aus dem Objekt zu erzielen, und dadurch die Gesamtditemöglichkeiten zu steigern und eine Refinanzierung zu gewährleisten. Stadionprojekte dieser Art haben den Vorteil, dass in der Konsequenz die Beteiligung verschiedener privater Investoren realistisch ist und auch die öffentliche Hand in Zeiten knapper Haushaltsbudgets leichter von einem Engagement überzeugt werden kann. (Kraus, Gespräch v. 16.01.2008)

In Österreich dürften die höheren Einnahmen eines neuen Stadions aus den (zusätzlichen) Eintrittsgeldern, VIP-Bereichen, Werbeverträgen und anderen Vereinbarungen - im Gegensatz zu einigen Beispielen in Deutschland (z.B. VELTINS-Arena und Allianz Arena) - die hohen Investitionskosten sowie ein privates Engagement nicht rechtfertigen. Eine rentable Investition in ein Stadionprojekt ist in Österreich für einen privaten Investor wahrscheinlich nur durch eine intensive Rand- und Zusatznutzung, wie sie der ehemalige Austria-Mäzen Frank Stronach in Rothneusiedl geplant hatte, erreichbar. Als Problem entwickelte sich das Einkaufszentrum, welches Stronach neben der geplanten Fußball-Arena der Wiener Austria errichten wollte. Ohne Genehmigung für ein rentables Einkaufszentrum von mindestens 45.000 m<sup>2</sup> zeigt Stronach zur Zeit wenig Ambition, an der Wiener Peripherie ein teures Austria-Stadion zu finanzieren. Allerdings hatte Magna sogar Wünsche im Bereich von mind. 60.000 m<sup>2</sup> bis 120.000 m<sup>2</sup> geäußert. Das entspricht der Größe der SCS. (vgl. Stuhlpfarrer, in Die Presse v. 12.02.2007)

---

<sup>9</sup> Im St. Jakob Park in Basel (Schweiz) ist im Stadionkomplex neben einem EKZ sogar eine Seniorenresidenz untergebracht.

Ein weiterer Aspekt ist, dass die privaten Fußballvereine in Österreich, die an einem neuen Stadion interessiert wären, in der Regel nicht über eine entsprechende wirtschaftliche Kraft verfügen, um ein Stadion selbst zu finanzieren.

### **5.1 Businessplan und Unternehmensanalyse**

Ein wesentliches Kriterium für die erfolgreiche Durchführung eines Immobilienprojekts ist ein umfassender und ausgereifter Businessplan, der die wirtschaftliche Durchführbarkeit des Projekts darstellen soll. Dieser umfasst sowohl eine Beschreibung des durchführenden Unternehmens sowie sämtliche Details des Projekts, wie Strategie, geplante Maßnahmen, Ziele und die vorhandenen Rahmenbedingungen.

Für potentielle Investoren und für Kreditinstitute - als potentielle Fremdkapitalgeber - spielt zusätzlich zum vorgelegten Businessplan auch eine Unternehmensanalyse, welche die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens betrachtet, eine entscheidende Rolle. Bei der Prüfung der Bonität bzw. der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens sind neben den finanziellen Verhältnissen des Unternehmens, die sich aus Bilanz ableiten lassen, auch die Situation der Branche und die Stellung des Unternehmens in der Branche zu beachten. Wenn im Zuge der Unternehmensanalyse eine Stadionbetriebsgesellschaft betrachtet wird, ist zuerst eine Analyse der aktuellen Kosten- und Einnahmesituation vorzunehmen. Weiters werden die Ursachen der Kostenentstehung untersucht. Da bei Stadien, wie auch bei anderen Sportanlagen, die Investitionskosten im Vergleich zum Dienstleistungsgewerbe sehr hoch sind, ist auch der Anteil der Zinsen am Umsatz überproportional hoch. Zusätzlich kommen bei Sport- und Freizeitanlagen auch noch die Kosten für die laufenden Investitionen (Investitionsquote bei Sportanlagen ca. 3%) dazu, um die Anlage attraktiv zu halten.

Wesentlich für den Erfolg von Sport- und Freizeitanlagen ist vor allem die optimale Ausschöpfung aller Einnahmepotenziale. Wenn im Zuge der Unternehmensanalyse eines „alten“ Stadions festgestellt wird, dass diverse realisierbare Einnahmequellen nicht optimal umgesetzt sind, ist es notwendig, entsprechende Umbaumaßnahmen durchzuführen oder einen Stadionneubau zu planen. Heute muss es in Stadien ein

optimales Angebot für die unterschiedlichen Besucher- und Nutzergruppen geben. Zwischen VIP- und Stehplatzbesuchern von Stadien besteht ein extremer Unterschied einerseits bei den erwarteten Leistungen und andererseits bei den zu erzielenden Einnahmen. Auch die optimale Vermarktung der Immobilie und der in ihr stattfindenden Veranstaltungen ist ein Erfolgskriterium.

## **5.2 Marktanalyse**

### **5.2.1 Standort**

Die Wahl eines geeigneten Standorts ist ein maßgebliches Kriterium für den Erfolg eines Stadionprojekts, vor allem wenn dieses auch Einzelhandelsgeschäfte, Gastronomie und sonstige Freizeiteinrichtungen enthält. Wesentliche Standortmerkmale sind u.a. die Erreichbarkeit, der Bekanntheitsgrad, der Zugang zum Standort und die Nachbarschaft. Eine Bewertung der erhobenen Standortfaktoren kann allerdings nur vor dem Hintergrund der vorhandenen bzw. geplanten Nutzungsarten der Immobilie erfolgen. Bei der Analyse des Standorts wird zwischen dem Makrostandort (Umland, Stadt) und dem Mikrostandort (Viertel, Grundstück) unterschieden. (vgl. Vornholz 2005a, S. 74 f. ) Bei der Makrostandortbetrachtung ist die Verkehrsanbindung bzw. die Erreichbarkeit wesentlich. Während für die reinen Fußballfans eine gute Erreichbarkeit des Stadions nur ein positiver Nebeneffekt ist, stellt diese für die Konsumenten der diversen Randnutzungen im heutigen kompetitiven Umfeld ein wichtiges Kriterium dar. (vgl. Kraus, S.24 f.) Auch die allgemeine wirtschaftliche Attraktivität des Umfelds, die zum Beispiel durch Standort-Indizes<sup>10</sup> und Kaufkraftvolumina gemessen wird, sowie soziodemografische Trends wirken sich auf die Qualität des Makrostandorts aus. Der Mikrostandort beschreibt mehr den direkten Standort und die unmittelbare Umgebung, wobei Bekanntheitsgrad und Image sowie die Infrastruktur und Parkplatzkapazitäten wesentliche Merkmale sind. Der Standort von Sport- und Freizeitanlagen wie auch von Sportstadien mit umfassenden

---

<sup>10</sup> Zum Beispiel der Index der Firma Standort + Markt , der für Einkaufszentren und Einzelhandel praktikabel ist. (vgl. Kraus 2007, S. 29)

Randnutzungen stellt für den Erfolg einen entscheidenden Faktor dar. Daher ist eine detaillierte Standortanalyse eine Grundlage für den Erfolg des Projekts. Besonders die Analyse des Einzugsgebiets, die im Folgenden noch näher betrachtet wird, ist in diesem Zusammenhang zu beachten.

### **5.2.2 Einzugsgebiet**

Bei der Analyse des Einzugsgebiets wird jener Bereich ermittelt, aus dem die potenziellen Nachfrager bzw. die Besucher der Sport und Freizeitanlage stammen. Das Einzugsgebiet wird in Bezug auf die Erreichbarkeit und die soziodemografischen Strukturen untersucht. Die häufigste Methode zur Bestimmung des Einzugsgebiets basiert auf den sogenannten Isochronen-Linien, die definieren wie viele Menschen einen bestimmten Standort in einer bestimmten Zeit erreichen können. Sämtliche Personen innerhalb dieses Zeitradius werden als potentielle Kunden angesehen, wobei aber oft vernachlässigt wird, dass gleichzeitig die vorhandene Konkurrenz und Kaufkraft im Einzugsgebiet analysiert werden muss. (vgl. Kraus 2007, S. 26) Aus sämtlichen Daten sollte dann eine Besuchspotenzialanalyse abgeleitet werden.

Das Einzugsgebiet der einzelnen Sport- und Freizeitanlagen unterscheidet sich wesentlich, da es von mehreren Einflussfaktoren bestimmt wird. (vgl. Vornholz 2005a, S. 71 f.) Erstens von den Präferenzen der Besucher, zweitens von der Attraktivität der Sportanlage selbst und drittens durch die Erreichbarkeit, die durch die benötigte Fahrzeit dargestellt wird. Die Attraktivität der Anlage, welche sich durch die Größe und das bestehende Angebot ergibt, beeinflusst die Aufenthaltsdauer der Besucher und dadurch die Bereitschaft, längere Anfahrtszeiten in Kauf zu nehmen.

Das Einzugsgebiet der VELTINS-Arena, der Heimspielstätte des FC Schalke 04, ist einzigartig. Mitten im größten Ballungsraum Europas gelegen, können in einem Umkreis von 50 Kilometer 6,4 Mio. Menschen die Arena erreichen. In einem Radius von 250 Kilometern wohnen gar 60 Mio. Menschen. (vgl. [www.veltinsarena.com](http://www.veltinsarena.com))

Dieses gewaltige Einzugsgebiet ist einer der Hauptgründe dafür, dass die Arena bei jedem Heimspiel mit mehr als 60.000 Zusehern ausverkauft ist und auch diverse sonstige Veranstaltungen sehr gut besucht sind.

### **5.2.3 Konkurrenz**

Da neben dem Einzugsgebiet selbst auch die vorhandene sowie die zukünftige Wettbewerbssituation im Einzugsgebiet ein wesentlicher Faktor ist, muss diese in quantitativer und qualitativer Hinsicht erfasst und bewertet werden. In den vergangenen Jahren kam es im Sektor der Sport- und Freizeitanlagen in einzelnen Bereichen, wie zum Beispiel bei Multiplexkinos oder Tennis- und Squashanlagen, zu einem Überangebot und dadurch starken Verdrängungswettbewerb. Auch in Wien und Umgebung siedelten sich zu viele dieser Multiplexkinos an, die teilweise die vorhandenen kleinen Kinounternehmen wirtschaftlich ruinierten aber auch untereinander in sehr starker Konkurrenz stehen. Da eine hohe Nachfrage einen Markt attraktiv für neue Anbieter macht, ist es wichtig auch die künftige Konkurrenzsituation zu beachten. Durch den Markteintritt neuer Anbieter verringert sich in der Regel auch der Marktanteil der bestehenden Anbieter. Als Ergebnis einer umfassenden Wettbewerbsanalyse ergibt sich letztendlich der Marktanteil der eigenen geplanten Anlage.

Wie schon im Kapitel 4 angesprochen gibt es bei Sportstadien, die eher als inhomogene Güter bezeichnet werden können, nur eine sehr eingeschränkte Konkurrenzsituation. Eine Konkurrenz kann zwischen den verschiedenen multifunktionalen Arenen bestehen, wenn es um die Austragung von Nicht-Fußballveranstaltungen geht. (vgl. Vornholz 2005b, S. 6 f.) Eine entsprechende Konkurrenzanalyse ist aber auch bei der Planung von neuen Sportstadien absolut notwendig, vor allem wenn es um die Auswahl der geeigneten Rand- und Mantelnutzungen des Stadions geht. Unter Umständen hängt die Finanzierungszusage eines Kreditinstituts für ein neues Stadion von den geplanten Zusatznutzungen ab.

### **5.2.4 Nachfragepotenzial**

Bei der Analyse des Nachfragepotenzials werden sowohl quantitative wie auch qualitative Faktoren, die über die Anzahl der erwarteten Besuche Auskunft geben, untersucht. Wesentliche Aspekte dabei sind die Anzahl der Einwohner und die Struktur der Bevölkerung im Einzugsgebiet. Die soziodemografischen Ausprägungen, wie Lebensalter und Lebensphase, beeinflussen das Freizeitverhalten erheblich. Um die Angebote der Sport- und Freizeitanlagen auf

die Bedürfnisse der Besucher optimal anzupassen, ist daher die Altersgruppenstruktur im Einzugsgebiet zu beachten. Je höher der Anteil der Zielgruppenstruktur (Anteil der potenziellen Besucher an der Bevölkerung) für die jeweilige Anlage im Einzugsgebiet ist, desto höher ist auch das Projektpotenzial.

Um das Nachfragepotenzial zu ermitteln, ist auch noch die Nutzungsintensität (Anzahl der Besuche pro potenziellen Kunden) und der Marktanteil der Anlage in die Berechnung mit einzubeziehen. (vgl. Vornholz 2005a, S. 80)

Ein zusätzliches Besucherpotenzial für Freizeitanlagen und Sportstadien ergibt sich auch durch Touristen, die von außerhalb des Einzugsgebiets kommen. Diese sind häufig auch am Besuch von Sport- und Freizeitanlagen interessiert. In den letzten Jahren hat sich auch ein Trend zu Kurzurlaube entwickelt, bei denen neben der Kultur auch häufig der Besuch von Sportveranstaltungen oder sonstigen Großevents im Mittelpunkt steht.

### **5.3 Einnahmepotenziale von neuen Stadien**

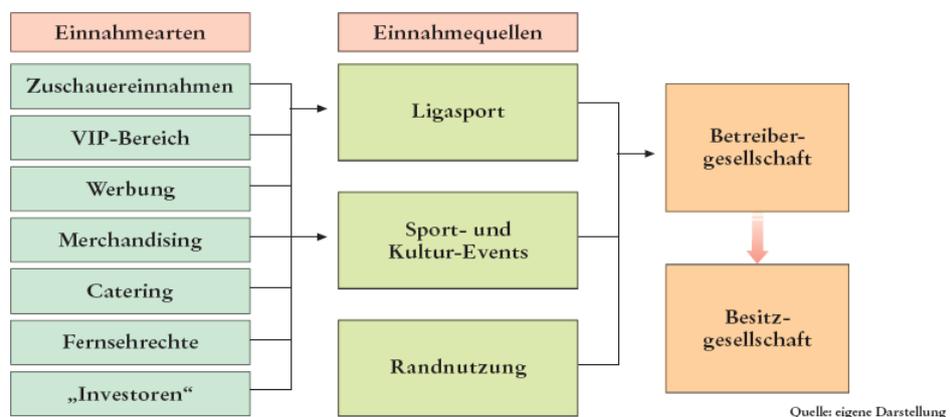
#### **5.3.1 Überblick**

Eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines neuen Stadionprojekts liegt in der optimalen Ausschöpfung der Einnahmepotenziale. In diesem Zusammenhang ist das Gesamtprodukt „Stadion Neu“ so zu schaffen, dass sich daraus alle strategischen Einnahmepotenziale ableiten lassen. So können alle relevanten und im Einzelfall realisierbaren Einnahmequellen optimal geplant und gestaltet werden. Unter anderem umfasst das auch ein optimiertes Angebot einerseits für die verschiedenen Besuchergruppen (Stehplatzbesucher vs. VIP-Gäste) eines Fußballspiels, andererseits für die verschiedenen Nutzergruppen der Gesamtanlage. (vgl. Vornholz 2005a, S.68)

Die Ausgestaltung der neuen Stadien orientiert sich daher an Vorbildern wie Freizeitparks oder Einkaufszentren. Neue Stadien bieten im Vergleich zu alten Stadien eindeutig verbesserte Vermarktungsmöglichkeiten. Die bisherigen Stadien zeichneten sich durch nicht vorhandene oder zu kleine VIP-Bereiche, die den Zugang zu dieser zahlungskräftigen Besuchergruppe limitierten, mangelhafte Gastronomie- und Cateringangebote, sowie mangelhafte Merchandising-

Einrichtungen aus. Insgesamt führten diese ungünstigen Rahmenbedingungen zu verminderten Einnahmen für die Stadionbetreiber. Ein entsprechendes Angebot regt die Besucher zu einem längeren Verweilen und zu höheren Ausgaben an. (vgl. Vornholz 2001, S. 15) Ein neues Stadion ermöglicht neue Vermarktungs- und Einnahmepotentiale, wovon nach den Einnahmequellen zwischen Erlösen aus Ligasport, weiteren Sport- und Kulturveranstaltungen sowie den Einnahmen aus der Randnutzung unterschieden werden kann. Die folgende Abbildung stellt die Einnahmearten und Einnahmequellen von modernen Stadien dar.

Abb. 7: Geplante Einnahmeströme für ein neues Stadion



Quelle: Vornholz 2001, S. 25

Im Folgenden werden die einzelnen Einnahmearten eines Stadions separat betrachtet. Der wirtschaftliche Erfolg eines Stadions hängt in erster Linie von der Anzahl der Veranstaltungen und Besucher ab. Als absolut wichtigstes Kriterium wird die Durchführung von regelmäßigen Ligasportveranstaltungen gesehen (in der deutschen Fußballliga bei nur einem das Stadion bespielenden Verein üblicherweise 17 Spiele/Saison), wobei sich die jeweilige Sportart<sup>11</sup> regional unterscheidet. Durch diese regelmäßigen Ligasportveranstaltungen wird die Grundaustlastung erreicht. (vgl. Vornholz 2001, S. 27) In diesem Zusammenhang

<sup>11</sup> In Europa beherrscht der Fußball die Stadien, während hingegen in England auch Rugbyspiele in großen Stadien stattfinden, und in den USA hauptsächlich American-Football und Baseball die dominierenden Sportarten sind.

spielt natürlich auch der sportliche Erfolg des Heimvereins<sup>12</sup> eine entscheidende Rolle, da dieser einen wesentlichen Einfluss auf die erzielbaren Spieltags-, Werbe- und TV-Einnahmen des Vereins bzw. auf sämtliche Stadioneinnahmen hat. (vgl. Rebeggiani/Witte 2007, S. 4)

Wie die vergangenen Jahre gezeigt haben, ist durch ein neues Stadion ein spürbarer Zuwachs bei den Besucherzahlen der Vereine in der ersten deutschen Bundesliga zu beobachten. In der Vorrunde 2005/2006 waren es im Schnitt mehr als 40.000 Zuschauer pro Spiel, was fast einer Verdopplung seit Anfang der 90er Jahre entspricht. Auch der Eintrittspreis konnte in diesem Zeitraum ca. verdoppelt werden. (vgl. Rebeggiani/Eisenberger 2006, S.281) Mittelfristig kann es allerdings im Zuge des Neugiereffekts<sup>13</sup> wieder zu rückläufigen Besucherzahlen im Stadion kommen. (vgl. Vornholz 2005b, S. 11)

Abb. 8: Abhängigkeit der Einnahmen vom Stadion

Einnahmen	Abhängigkeit	
Zuschauereinnahmen	direkt	indirekt
Tickets VIP-Bereich Merchandising Catering	hoch hoch niedrig mittel	
TV, Rundfunk		mittel
sonstige Einnahmen Werbung	mittel	
Sport- und Kultur-Events	hoch	
Randnutzung	hoch	

Quelle: Sportfive in ERNST & YOUNG 2005

Durch einen vorhandenen sportlichen Erfolg, der zur Qualifikation für einen internationalen Wettbewerb und damit zu weiteren Spielen führt, werden die Einnahmen des Vereins und des Stadions enorm vergrößert. Die Erträge aus den

<sup>12</sup> Die Münchner Allianz-Arena hat zwei Heimvereine. Es tragen dort sowohl der FC Bayern als auch der TSV 1860 München ihre Heimspiele aus.

<sup>13</sup> Der sogenannte Neugiereffekt ist ein bei Sport- und Freizeitanlagen häufig zu beobachtendes Phänomen. Durch eine neue Anlage steigt das Besucheraufkommen zunächst erheblich, um dann aber nach einigen Jahren wiederabzunehmen.

Fußballspielen durch den Kartenverkauf stellen die wichtigste Einnahmequelle des Stadions dar, aber die Fußballspiele - einer erfolgreichen Mannschaft - sind gleichzeitig die Grundlage für die optimale Vermarktung des Stadions. Nur unter diesen Voraussetzungen können Investoren, Sponsoren und VIP-Kunden angezogen werden. Auch der Verkaufserlös aus den Medien-Übertragungsrechten, der prinzipiell mit dem Stadion in keinem Zusammenhang steht, ist an den sportlichen Erfolg des Fußballvereins geknüpft. Die TV-Einnahmen (eine der Haupteinnahmequellen) werden allein von den Vereinen eingenommen und die Stadioneigentümer werden an diesen nicht beteiligt. (vgl. Vornholz 2005b, S. 11f.)

### **5.3.2 VIP-Bereiche**

Die VIP-Bereiche sind erst durch die Stadionneubauten in den vergangenen Jahren in einen nennenswerten Umfang entstanden. Allerdings spielen diese für den Anstieg der Einnahmen aus dem Spielbetrieb, Werbe- und Cateringleistungen (werden diesen Bereichen zugeordnet) heute eine ganz entscheidende Rolle. Zum VIP-Bereich zählen die Logen und die Business-Seats sowie die zugehörigen exklusiven Gastronomiebereiche. Da für diese exklusiven Bereiche in Relation zu den normalen Plätzen unverhältnismäßig hohe Preise verlangt werden, spielt die Betreuung<sup>14</sup> und Zufriedenheit der VIP-Kunden eines des Fußballspiels für die Stadionbetreiber eine immer wichtigere Rolle. Logenplätze, Business Seats oder Skyboxen (im obersten Rang eines Stadions gelegene, oft verglaste Logen) werden üblicherweise im Paketpreis für ein oder mehrere Jahre angeboten. (vgl. Vornholz 2001, S. 29) Trotz der hohen Preise für VIP-Logen von bis zu EUR 265.000 pro Saison, sind die Logen in vielen Stadien ausverkauft. In der Münchner Allianz-Arena waren die 106 Logen nach kurzer Zeit für die nächsten fünf Jahre vermietet. (vgl. Rebggiani/Eisenberger 2006, S. 281)

---

<sup>14</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Hospitality-Maßnahmen. Umfasst alle Maßnahmen, die zur Betreuung des Kunden vor, während und nach einer Veranstaltung dienen, um ihm den Aufenthalt so angenehm wie möglich zu machen.

Der Verkauf von „Suiten“ und „Club Packages“ ist auch für die amerikanischen Stadionbetreiber ein wesentlicher Bestandteil der Vermarktung des Stadions. Firmen und wohlhabende Private wollen durch den Kauf von Logen in die neuen Stadien ihrer Gemeinde investieren: “It becomes a symbol for corporate and civic pride, and the corporations want to invest in their community that way. So for these owners to be competitive, they need to make new facilities.” (Timothy G. Cahill, Design-Direktor bei HNTB<sup>15</sup>, in Provoost 2000, S. 71)

Der VIP-Bereich stellt außerdem eine Möglichkeit dar, in anderen Bereichen des teuren Stadions preisgünstige Eintrittskarten anbieten zu können und man kann somit von einer stadioninternen Quersubventionierung der Stehplätze sprechen. In der VELTINS-Arena haben die Besucher der 72 Logen und auf den 1.400 Business-Seats zwar nur einen geringen Anteil an den Zuschauerzahlen (weniger als 5%), aber gleichzeitig erzielt dieser VIP-Bereich rund 40% der Zuschauereinnahmen. (vgl. Vornholz 2001, S. 30)

Der Kauf von Logen oder Business-Seats ist mit höchstem Komfort und besonderem Service für die Besucher verbunden. Die Logenbesucher genießen luxuriös ausgestattete beheizte Räumlichkeiten mit eigener Bewirtung, Garderobe und meist auch eigenen Parkplätzen. Während die Zielgruppe für Logen große und mittelständische Unternehmen sind, die diese auch für weitere Veranstaltungen nutzen können, sind Business-Seats für kleinere Unternehmen und Privatpersonen gedacht. Logen stehen den Mietern üblicherweise auch unter der Woche außerhalb der Spielzeiten zur Verfügung, wo sie für Kundenveranstaltungen oder Konferenzen genützt werden können. (vgl. Vornholz 2001, S. 29)

Die Logen für die WM 2006 in Deutschland waren entsprechend teuer. Sie kosteten für alle Spiele (in der Regel ca. 4) im jeweiligen Stadion zwischen 99.000 und 210.000 Euro. Sie bieten im Normalfall Platz für 15 Personen, schwanken zwischen sechs und dreißig Plätzen. Der Logenpreis war neben der Größe auch von

---

<sup>15</sup> HNTB Architecture Inc. ist ein US-amerikanisches Architekturunternehmen, das mehrere Sportanlagen- und Stadionprojekte realisiert hat. (vgl. [www.hntb.com](http://www.hntb.com))

der Lage im Stadion, der Zahl und der Wertigkeit der Spiele abhängig. (vgl. [www.fussballportal.de](http://www.fussballportal.de))

Nach der Hospitality Studie<sup>16</sup> von SPORTFIVE (vormals: UFA Sports GmbH) nutzen 80 % der VIP-Kunden Hospitality zur Kundenbindung und -pflege. Hospitality ist ein wichtiges Tool zur Kundenpflege und zur Gewinnung neuer Kunden: 40 Prozent der Unternehmen haben über VIP-Kontakte bereits neue Geschäftsideen entwickelt und gemeinsame Projekte durchgeführt. Dies hat eine im Auftrag von SPORTFIVE durchgeführte Umfrage bei den Kunden von Hospitality-Angeboten in Bundesliga-Stadien ergeben. Die getroffene Auswahl der Stadien der Fußballbundesliga (Hamburg, Dortmund, Berlin, Bielefeld und Nürnberg), die zum Teil auch Austragungsorte der WM 2006 in Deutschland waren, stellt dabei einen Querschnitt der 18 Bundesliga-Vereine dar. Der hohe Stellenwert von Hospitality zeigt sich auch in der Beurteilung unterschiedlicher Kundenbindungsmaßnahmen durch die Logennutzer. Nach der eigenen Homepage (77 %), Firmenveranstaltungen (65 %) und Geschenken zu besonderen Anlässen (57 %) sind Hospitality-Maßnahmen im Fußball (56 %) von höherer Bedeutung als z. B. Direktmarketing, die klassische Kontaktbörse Messen und Kundenzeitschriften. Hospitality-Kunden sind sehr zufrieden: Fast 40 % empfehlen ein solches Engagement anderen Unternehmen weiter. Weitere 40 % würden eine solche Empfehlung bestimmt oder wahrscheinlich aussprechen. (vgl. [www.sportfive.com](http://www.sportfive.com))

Im Vergleich zu Stehplätzen und Tribünensitzplätzen verursacht der Bau von Logen aber auch wesentlich höhere Kosten. Diese entstehen sowohl aus den erforderlichen Bauinvestitionen als auch aus der höherwertigen Ausstattung der Logen (Catering-Infrastruktur und Grundausstattung). Außerdem sind die Alternativkosten zu berücksichtigen, da die zu den Logen gehörenden Sitzplätze

---

<sup>16</sup> Die Basis der Untersuchung aus dem Jahr 2005 bildeten die Kunden von Hospitality-Maßnahmen, unabhängig von Unternehmensgröße, Art der gebuchten Leistung oder dem Grad der Vernetzung mit weiteren Sponsoring-Tools im Stadion und beim Verein. Im Fokus der Befragung standen betriebswirtschaftliche Effekte von Hospitality und seine Funktion für die Business-to-Business-Kommunikation.

(durchschnittlich 10) nicht mehr verkauft werden können. Der Betrieb des VIP-Bereichs ist mit zusätzlichen laufenden Ausgaben, wie z.B. für das im Preis enthaltene Catering, Security und Reinigung verbunden.

Zusammenfassend kann trotzdem festgestellt werden, dass sich VIP-Bereiche sowohl für den Verein und den Stadionbetreiber als auch für die Mieter lohnen. Der Stadionbetreiber und der Verein erzielen überdurchschnittliche Einnahmen und die Logenmieter - in der Regel Unternehmen, die die anfallende Miete als Werbungskosten absetzen können - nutzen das Stadion für geschäftliche Zwecke und haben die Möglichkeit im Rahmen von attraktiven Profifußballspielen Geschäftsabschlüsse anzubahnen und Geschäftskontakte zu pflegen. (vgl. Vornholz 2001, S. 31) Auch durch die Logen wird ein Stadion in seiner gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akzeptanz aufgewertet und ist so eine Alternative zum Tennis- oder Golfplatz geworden. Während der VIP-Bereich für die Finanzierung des Stadions notwendig ist, darf aber nicht auf Fans auf den Stehplätzen, die für Stimmung sorgen, vergessen werden. "Die Stimmungskanonen in den Rängen heizen nicht nur die Wohnstuben, sondern auch den profitableren Logenplätzen ein." (Becker in Marschik u.a. 2005, S. 344) In der Amsterdam ArenA wird z.B. der Klang der Hardcore-Fans in verstärkter Form in den VIP-Bereich übertragen. Bei rassistischen Gesängen wird die Lautstärke allerdings reduziert. (vgl. Provoost 2000, S. 34) Zusammen mit Detailaufnahmen der tosenden Fans auf den Großbildschirmen führt das zu einer „Atmosphären-Kreation“ in den VIP-Bereichen.

### **5.3.3 Werbeeinnahmen**

Eine wichtige Einnahmequelle im Profisport stellen Werbeeinnahmen dar. Viele Fußballvereine besitzen einen Hauptsponsor und Ausrüsterverträge mit Sportartikelfirmen. Geworben wird entweder mit dem Sportler bzw. der Mannschaft über Trikot- oder Ausrüsterwerbung oder im Stadion selbst z.B. durch Bandenwerbung oder mittels Videowalls (bzw. Würfel). Durch die Werbewirksamkeit des Fußballs (bedeutendste Sportart in Deutschland) und die stark gestiegene Medienpräsenz in den Stadien, vor allen auch durch die Pay-TV-Sender, sind die Werbeeinnahmen in den letzten Jahren stark gestiegen und es wird

von einem weiter steigenden Engagement der Sponsoren in diesem Segment ausgegangen. In einem neuen Stadion bestehen verbesserte, d.h. intensivere Werbemöglichkeiten. Über technische Einrichtungen wie Videowalls, Stadionmonitore und elektronische Werbetafeln können durchgehend Werbespots ausgestrahlt werden. (vgl. Vornholz 2001, S.31 f.) Oftmals konnte im Zuge des Stadionneubaus eine Vielzahl neuer Werbepartner für den jeweiligen Verein gewonnen werden. Beim FC Schalke 04 stiegen die jährlichen Werbeeinnahmen durch die neue Arena um ca. 15 Mio. Euro jährlich. (vgl. Vornholz 2005b, S.11)

### **5.3.4 Verkauf der Namensrechte**

Eine weitere Form, Werbeeinnahmen für Stadioninvestitionen zu generieren, ist der Verkauf der Namensrechte<sup>17</sup> am Stadion. Diese im amerikanischen Spitzensport weit verbreitete Praxis kam im Jahr 2001 nach dem Abriss des alten Hamburger Volksparkstadions und dem darauf folgenden Neubau erstmals im deutschen Sprachraum zur Anwendung. Der HSV (Hamburger Sportverein) verkaufte die Namensrechte des neuen Stadions für umgerechnet 15 Mio. € für 5 Jahre an den Internetanbieter AOL. Aus dem Volksparkstadion wurde so die AOL Arena. (vgl. Borgmann/Flohr in Marschik u.a. 2005, S. 309f.)

Seit damals hat sich die Vergabe der Namensrechte an einem Stadion in Deutschland etabliert und stellt für Stadionbesitzer und -betreiber eine wichtige Einnahmequelle dar. Interessant dabei ist der Aspekt, dass in der Praxis nicht nur das Stadion als Ganzes, sondern auch einzelne Tribünen auf diese Weise vermarktet werden. Für den Sponsor/Namensgeber hat diese Form der Werbung den Vorteil, dass er losgelöst vom sportlichen Erfolg des Heimvereins wahrgenommen wird. (vgl. Ernst&Young 2005, S. 40) Für die Stadionbetreiber ergeben sich durch den Verkauf der Namensrechte teilweise beträchtliche Einnahmen. So bezahlte die Versicherungs- gesellschaft Allianz für die Namensrechte am 2005 eröffneten neuen Münchner Stadion, das folglich Allianz-Arena genannt wird, für eine

---

<sup>17</sup> Im englischsprachigen Raum, in dem der Verkauf des Stadionnamens schon Tradition hat, spricht man von den Naming Rights.

Vertragslaufzeit von 15 Jahren 90 Mio. Euro , das Energieversorgungsunternehmen RheinEnergie seinerseits zahlte 15 Mio. Euro über 5 Jahre, um dem neuen Kölner Stadion seinen Namen zu verleihen. (vgl. Borgman/Flohr in Marschik u.a. 2005, S. 312)

Das Versicherungsunternehmen Allianz SE hat seit mehr als 50 Jahren seinen Firmensitz in München. Der Name des neuen Stadions steht auch für die Verbundenheit der Stadt München mit der Allianz.

Abb. 9: Logo Allianz Arena

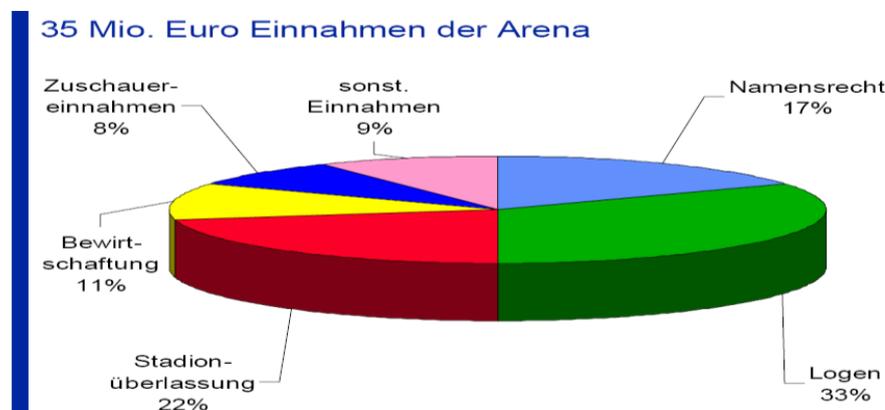


Quelle: [www.allianz-arena.de](http://www.allianz-arena.de)

Mit der Partnerschaft zwischen der Allianz Arena GmbH, den beiden Vereinen FC Bayern München und TSV 1860 München, der Stadt München und der Allianz ermöglicht die Allianz Arena erstklassigen Fußballsport in einem der modernsten und mondänsten Stadien. (vgl. [www.allianz-arena.de](http://www.allianz-arena.de))

Wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht, beträgt der Anteil aus dem verkauften Namensrecht an den gesamten Einnahmen der Allianz Arena 17 Prozent und ist damit mehr als doppelt so hoch wie die Zuschauereinnahmen.

Abb. 10: Einnahmen der Allianz Arena



Quelle: Vornholz 2007, S. 146

In der Zeit der Fußballweltmeisterschaft im Juni 2006 mussten die privatwirtschaftlichen Namensgeber<sup>18</sup> der deutschen WM-Stadien aufgrund der strengen Werbebestimmungen des veranstaltenden Weltfußballverbandes FIFA (es gibt exklusive FIFA-Sponsoren) kurzfristig auf die erworbenen Rechte verzichten, da während des Turniers die WM-Stadien keine kommerziellen Namen tragen durften. Die betroffenen Stadien (in Gelsenkirchen, Dortmund, Frankfurt, Hamburg, Hannover, München und Köln) wurden für die Dauer der WM auf "FIFA WM Stadion" und den jeweiligen Austragungsort umbenannt. (vgl. [www.wmtipp-online.de](http://www.wmtipp-online.de))

In den USA ist der Verkauf von "Naming Rights" seit den Neunzigerjahren des 20. Jahrhunderts gängige Praxis, wobei die bezahlten Summen - dem Markt entsprechend - höher sind. Ende 2000 bezahlte etwa das IT-Unternehmen CMGI umgerechnet 130 Mio. € für das Recht, die Arena des Football-Teams der New England Patriots in Boston für 15 Jahre nach sich benennen zu dürfen. (vgl. Borgman/Flohr in Marschik u.a. 2005, S. 313) Der Energieversorger Reliant musste für das Sponsoring des Reliant Stadium (Footballstadion der Houston Texans) der Reliant Arena (Veranstaltungshalle) sowie des Messegeländes von Houston für 30 Jahre 300 Mio. US-Dollar bezahlen. (vgl. Leeds in Marschik u.a. 2005, S. 410) Reliant zahlt demnach jährlich 10 Mio. USD, von denen die Houston Texans 75% erhalten, die Houston Livestock Show & Rodeo ungefähr 15% und Harris County ca. 10%. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass Reliant auch schon zwei Jahre bevor das Stadion für die Austragung der Sportveranstaltungen fertig war die 10 Mio. USD pro Jahr gezahlt hat. (vgl. Waterman 2003)

In Europa hat der FC Arsenal London anlässlich des Baus seines 2006 eröffneten neuen Stadions mit der Fluglinie Emirates den bis jetzt lukrativsten Vertrag abgeschlossen. Die Fluggesellschaft bezahlt für die 15 jährigen Namensrechte am Emirates Stadium, inkl. eines T-Shirt Sponsorvertrags für die Dauer von acht

---

<sup>18</sup> Es sind u.a. die Unternehmen Veltins, AOL, AWD und Allianz gemeint.

Jahren, 90 Mio. Pfund, was umgerechnet aktuell ca. 120 Mio. Euro entspricht. (vgl. [www.arsenal.com](http://www.arsenal.com))

Beim Verkauf des Stadionnamens ergeben sich auch einige Risiken für den Stadionbetreiber und den Verein. Zum einen stellt der Name einer Arena ein langjähriges Identifikationsmerkmal für die Fans, die an Traditionen festhalten wollen, dar. So kam es auch 2001 in Hamburg bei der Umbenennung des Stadions in AOL-Arena zu Unmutsäußerungen der HSV-Anhänger. Diese hätten lieber Hamburgs ehemaliges Fußball-Idol Uwe Seeler als Namenspaten gesehen. (vgl. Borgmann/Flohr in Marschik u.a. 2005, S. 310) Zum anderen verlangen die Sponsoren immer mehr Gegenleistungen, z.B. in Form von Logos, Werbung und anderen Dingen. (vgl. Vornholz 2005b, S. 12) Das Identifikationsproblem der Fans mit dem Stadionnamen dürfte allerdings weniger groß sein, wenn ein neuer Stadionkomplex an einem neuen Standort entsteht, wie z.B. es in München passiert ist. Die alte Heimstätte des FC Bayern und des TSV 1860 München, das Olympiastadion, blieb bestehen und die Allianz-Arena wurde an einem neuen Standort errichtet. (vgl. Borgmann/Flohr in Marschik u.a. 2005, S. 311)

Allerdings sind auch die jährlichen Einnahmen aus dem Verkauf der Namensrechte nicht für die gesamte Vertragsdauer gesichert. Wenn nämlich der Namensgeber in finanzielle Schwierigkeiten gerät, können auch die vereinbarten Zahlungen für die Namensrechte am Stadion nicht mehr bezahlt werden. In den USA kam im Jahr 2001 z.B. die Vereinbarung zwischen dem Energieversorger Enron und dem Baseballteam der Houston Astros, die einen Wert von 100 Mio. USD für eine Laufzeit von 30 Jahren hatte, zu einem vorzeitigen Ende, da Enron im Dezember überraschend Konkurs anmelden musste. Allerdings erlangten die Houston Astros im Februar 2002 die Verfügungsgewalt über ihren Stadionnamen wieder, und sahen sich sofort nach einem Ersatz für Enron um. Es gab mehrere Interessenten und schließlich fanden die Astros in der Minute Maid Company, einem Tochterunternehmen von Coca-Cola, einen adäquaten Ersatz. Mit einem Vertragsabschluss im Wert von 170 Mio. USD über 28 Jahre konnten die Astros ihre ursprünglichen Einnahmen sogar wesentlich erhöhen und bestreiten ihre Heimspiele nun im Minute Maid Park. Als ein weiteres Beispiel für einen gescheiterten Namens-Deal kann der im Jahr 1999 abgeschlossene 105,5 Mio. USD

Vertrag zwischen dem NFL Team der Baltimore Ravens und dem Internetserviceanbieter PSINet, der für 20 Jahre vereinbart wurde, genannt werden. Im Jahr 2001 platzte die „Internetblase“, PSINet ging in Konkurs und auch dieser Namensrechte-Deal fand ein schnelles Ende. (vgl. Waterman 2003)

Aber es gibt in Europa gibt nicht viele Fußballklubs wie den FC Bayern oder FC Arsenal, die ihre großen, modernen Stadien bei so gut wie jedem Spiel mit mehr als 60.000 Zuschauern füllen und daher auch die großen, finanzkräftigen Unternehmen anziehen, die sich solche Marketingmaßnahmen leisten können. Die Höhe der Erträge aus dem Verkauf der Namensrechte für Stadien ist abhängig von der Kaufkraft und der Medienkonzentration in der Region, der Attraktivität der Heimmannschaft und den zu erwartenden Werbewerten für die Namensgeber, die vor allem aus der begrifflichen Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Stadion und der infolgedessen häufigen medialen Nennung des Firmennamens bestehen. Für AOL stellte sich das Engagement beim Hamburger Stadion als großer wirtschaftlicher Erfolg heraus. Das Unternehmen verbuchte durch die Namensübernahme am Stadion ungefähr fünf Milliarden zusätzliche Medienkontakte. (vgl. Borgmann/Flohr in Marschik u.a. 2005, S. 311) Auch in Österreich gibt es bereits Beispiele für den Verkauf der "Naming Rights" an Sportstadien. Das 2003 eröffnete Stadion in Ried, die Heimat des SV Ried, heißt Fill Metallbaustadion. Und seit 18. Februar 2006 nennt sich das Grazer Stadion, das vorher den Namen Arnold Schwarzenegger Stadion<sup>19</sup> trug, UPC Arena. Die Grazer Stadtregierung, der Eigentümer des Stadions, startete Ende 2005 einen Aufruf an Firmen, die sich um das Namenssponsoring für das Stadion bewerben konnten. Den Zuschlag erhielt schließlich die Telekomgesellschaft UPC Telekabel, die über 10 Jahre mehr als 150.000 € p.a. zahlen wird. (vgl. [www.de.wikipedia.org](http://www.de.wikipedia.org))

---

<sup>19</sup> Das 1997 eröffnete Grazer Stadion war ursprünglich nach dem aus der Steiermark stammenden, jetzigen kalifornischen Gouverneur Arnold Schwarzenegger benannt worden. In seiner Heimat war es 2005 nach einer von Schwarzenegger nicht verhinderten Hinrichtung eines verurteilten Mörders zu heftiger Kritik an ihm gekommen. Schwarzenegger untersagte in der Folge der Stadt Graz das Recht auf die Verwendung seines Namens.

Abb. 11: Beispiele für Namensrechte deutscher und österreichischer Stadien

<b>Stadt</b>	<b>Verein</b>	<b>Neuer Stadionname</b>	<b>Branche des Namensgebers</b>
Gelsenkirchen	Schalke 04	Veltins Arena	Bier
München	Bayern u. TSV 1860	Allianz-Arena	Versicherung
Hamburg	HSV	AOL -Arena	IT/Telekom
Köln	1.FC Köln	Rhein Energie Stadion	Energie
Leverkusen	Bayer Leverkusen	BayArena	Pharma
Frankfurt	Eintracht Frankfurt	Commerzbank Arena	Bank
Hannover	Hannover 96	AWD-Arena	Finanzdienstleister
Dortmund	Borussia Dortmund	Signal Iduna Park	Versicherungen
Wolfsburg	VFL Wolfsburg	Volkswagen Arena	Autoproduktion
Graz	Sturm Graz	UPC Arena	IT/Telekom
Ried	SV Josko Ried	Fill Metallbaustadion	Metallbau
Klagenfurt	FK Austria Kärnten	Hypo-Arena	Bank

Quelle: diverse Vereinshomepages, eigene Recherchen

Der große Boom beim Verkauf der Naming Rights dürfte in Deutschland bereits vorbei sein, da eine große Anzahl der Stadien und Hallen die Namensrechte vergeben und viele potentielle Unternehmen, die dafür in Frage kommen, sich schon engagiert haben. (vgl. Vornholz 2005b, S. 12)

Allerdings können die Namensrechte von Stadien nicht nur bei den namhaften Vereinen in den großen Städten vermarktet werden. Es ist auch abseits davon möglich, erfolgreich Namensrechte an Sportstadien zu verkaufen, wie die angeführten Beispiele aus Deutschland in der folgenden Tabelle zeigen.

Abb. 12: Namensrechte in der 2. Deutschen Bundesliga

Namensrechte: Potenzial auch für die 2. Bundesliga				
Name Arena	Standort	Kapazität	Summe p. a.	Beheimateter Klub
Generali Sportpark	Unterhaching	15.000	0,4 Mio. EUR	SpVgg Unterhaching
GAZI-Stadion	Stuttgart	11.500	k. A.	Stuttgarter Kickers
LTU arena	Düsseldorf	65.000	0,45 Mio. EUR	Fortuna Düsseldorf
osnatel Arena	Osnabrück	20.000	k. A.	VfL Osnabrück
Schüco Arena	Bielefeld	26.600	0,5 Mio. EUR	Arminia Bielefeld

Der Deal in Bielefeld wurde während der Saison 2003/2004 abgeschlossen, als Arminia in der 2. Bundesliga spielte.

Quelle: Ernst&Young 2005, S.40

Auch wenn die erste Welle des Verkaufs der Namensrechte, besonders in Deutschland, beendet zu sein scheint, ist doch die Bedeutung des Verkaufs der "Naming Rights" im Zuge der Realisierung neuer Stadionprojekte als wichtige Einnahmequelle unbestritten. In Österreich, wo nur drei Beispiele für verkaufte Stadionnamensrechte bekannt sind, gibt es sowohl bei den Stadien wie auch bei Unternehmen, die als mögliche Namensgeber für bestehende<sup>20</sup> oder neue Stadien in

---

<sup>20</sup> In Österreich sind aktuell sämtliche Stadien im Besitz der öffentlichen Hand (Bund, Land und Gemeinde), was ein Grund für die ineffiziente Ausnutzung der Einnahmepotenziale der Stadien sein könnte.

Frage kämen, noch ausreichend Potenzial, um aus dem Verkauf der Namensrechte zusätzliche Einnahmen zu erzielen.

### **5.3.5 Sport- und Kulturveranstaltungen**

Wie schon in vorherigen Kapiteln erwähnt, werden manche Arenen so konzipiert, dass sie neben dem Fußballsport auch für diverse andere Sport- und Kulturevents genutzt werden können. Für diese multifunktionalen Arenen reichen häufig die aus dem Ligasport zu erwartenden Einnahmen nicht für die Refinanzierung der getätigten Investitionen aus. Da durch die Multifunktionalität einer Arena teilweise auch die Baukosten überproportional steigen, müssen daher auch zusätzliche Einnahmequellen erschlossen werden. Diese können weitere Veranstaltungen aus den Bereichen Sport, Unterhaltung (Konzerte, Shows) und Kultur (religiöse Feierlichkeiten) sein. Durch diese Sport- und Kulturevents kann die Auslastung der Stadien erhöht und so die Wirtschaftlichkeit verbessert werden. Je mehr Veranstaltungen stattfinden und je mehr Besucher in das Stadion kommen, desto interessanter wird das Stadion auch für die Werbebranche und Sponsoren. (vgl. Vornholz 2001, S. 45f.) Aufgrund der benötigten Zuschauerzahl sind aber in den meisten Stadien nur einige wenige Großveranstaltungen jährlich realistisch. Bei Musikkonzerten gibt es nur wenige Interpreten oder Gruppen, deren Zuschauerpotential für ein Stadionkonzert ausreicht. Dadurch ist die Anzahl der möglichen Stadionkonzerte von vorherein begrenzt und außerdem gehen die in Frage kommenden Künstler auch nicht jedes Jahr auf Tournee. (vgl. Vornholz 2001, S. 48) So finden im Wiener Ernst-Happel-Stadion durchschnittlich etwa vier Konzerte während der Open-Air-Saison statt (vgl. [www.stadthalle.at](http://www.stadthalle.at)), im Münchner Olympiastadion ebenso drei bis vier, und im alten Londoner Wembley-Stadion<sup>21</sup> vor seinem Abriss im Jahr 2003 bis zu zehn und mehr Konzerte.

---

<sup>21</sup> Im Wembley-Stadion, das ebenfalls ein „Nationalstadion“ ist, wurden so wie im Ernst-Happel-Stadion keine Ligaspiele durchgeführt, und es konnten daher mehr Konzerte veranstaltet werden. Außerdem ist der Londoner Markt für Musiker bedeutend wichtiger als Wien und München.

Um überhaupt für die Durchführung von Groß-Events geeignet zu sein, sind zusätzliche Investitionen für eine geeignete Ver- und Entsorgung, für Fluchtwege, für Auf- und Abbaubereiche sowie für Bühnenkonstruktionen, Statik und technische Ausstattungen notwendig. Auch ein Anstieg der Betriebskosten ist zu erwarten, da wohl nicht alle Veranstaltungskosten an die Eventveranstalter weiterverrechnet werden können. (vgl. Vornholz 2005b, S. 15) In der VELTINS-Arena kann beispielweise der Rasen unter einer Seitentribüne eingefahren werden, um die Verwendungsmöglichkeiten der Arena zu erhöhen, und andererseits den Rasen zu schützen. Auf dem vom Rasen befreiten Untergrund werden unterschiedliche Veranstaltungen aus dem Show- und Sportbereich wie Opernaufführungen, Konzerte oder Biathlon-, Motocross- und Crash-Car-Events durchgeführt. Neben der erzielten Miete wird durch die Berichterstattung über diese spektakulären Events in den Medien auch wieder der Werbewert des Stadions erhöht.

Neben der technischen und räumlichen Multifunktionalität der Arena ist in diesem Bereich die Managementfähigkeit des Betreibers, die auch entsprechende Kontakte zu den handelnden Akteuren im Veranstaltungsbereich umfassen sollte, ein entscheidendes Erfolgskriterium. (vgl. Vornholz 2001, S.46)

Wenn sich Künstler zu einer Stadion-Tour entschließen, wird in der Regel eine überregionale Agentur mit der Organisation beauftragt, die bei lokalen Veranstaltern oder Veranstaltungsstätten nach verfügbaren Kapazitäten sowie Konditionen anfragt. Da im Rahmen der Tour nur eine begrenzte Anzahl von Konzerten durchgeführt wird, wählt der Gesamtveranstalter die einzelnen Veranstaltungsorte auf Basis der vorliegenden Kalkulationen aus. (vgl. Vornholz 2005, S. 15f.)

### **5.3.6 Rand- und Mantelnutzungen**

Im Sinne einer effektiven Nutzung der Immobilie „Stadion“ ist neben einem umfassenden Veranstaltungsprogramm (Ligaspiele und sonstige Großevents) auch die Verwendung der sonstigen Stadionräumlichkeiten zu optimieren.

Die Räumlichkeiten im Inneren, d.h. im Mantel des Stadions, wie z.B. die VIP-Bereiche, können in der Regel für kleinere Events wie Tagungen, Präsentationen, Kongresse und Seminare genutzt werden. Die VIP-Logen stehen den Mietern - je nach Vereinbarung – auch an spielfreien Tagen als Konferenzräumlichkeiten oder exklusive Veranstaltungsorte zur Verfügung, können aber gegebenenfalls auch für die vorher angeführten Veranstaltungen vermietet werden. Begleitend wird auch das Cateringservice und Gastronomieangebot zur Verfügung gestellt. Für solche Veranstaltungen ist der Standort „Stadion“, der sich in der Regel durch einen hohen Bekanntheitsgrad auszeichnet, sehr attraktiv und bietet gute Absatzmöglichkeiten.

Allerdings kann durch eine Um- oder Neugestaltung eines Stadions das Einnahmepotenzial aus Randnutzungen wesentlich erweitert werden. Man spricht einerseits von vereinsnahen Nutzungen, wie z.B. Rehabilitations-, Sport- und Fitnessseinrichtungen, die von den Sportlern genutzt, aber auch anderen Kunden angeboten werden.

Andererseits spricht man von den vereinsfernen Randnutzungen, zu denen Shoppingcenter, Hotels (z.B. das Lindner Hotel in der BayArena von Leverkusen), Büroflächen und diverse Freizeitangebote im und rund um das Stadion zählen. Im Innsbrucker Stadion „Tivoli Neu“ ist z.B. eine Kletterhalle im Mantel des Stadions untergebracht. Zusätzlich gibt es ca. 4700 m<sup>2</sup> Büro- und Geschäftsflächen, auf denen noch ein Fitnessstudio, eine Sportmedizin und Physiotherapie, das „Haus des Sports“ und ein Sportcafe untergebracht sind. (vgl. [www.olympiaworld.at](http://www.olympiaworld.at))

In Wien wurde in unmittelbarer Umgebung des Ernst-Happel-Stadions ein Einkaufszentrum, das Stadion Center Wien, angesiedelt. Da im Stadion selbst aber keine nennenswerten Randnutzungen vorhanden sind, ergeben sich aber durch das in der Nähe errichtete EKZ keine zusätzlichen Einnahmen für das Stadion. Anlässlich der EURO 2008 wird auch die U-Bahn Linie U2 bis zum Stadion und in

weiterer Folge darüber hinaus verlängert. Das neue Einkaufszentrum soll die Nahversorgung des umgebenden zweiten Wiener Gemeindebezirks optimieren soll. Ein Stadion mit einem vielfältigen Mix an Unterhaltungs- und Gastronomiebetrieben verbessert die Angebotsituation in einem Viertel und in Folge die Lebensqualität der umliegenden Anwohner. (vgl. Grobovschek 2005, S. 34)

Bei einigen der zuletzt im deutschsprachigen Raum umgesetzten Stadionprojekte<sup>22</sup> fällt auf, dass diese vereinsfernen Randnutzungen oft direkt im Stadiongebäude untergebracht sind. Früher wurden diese Nutzungen häufig in eigenen Immobilien rund um den Standort „Stadion“ realisiert. Auch durch Parkhäuser und -plätze können zusätzliche Erlöse erzielt werden, wenn entsprechende Randnutzungen gegeben sind bzw. die Umgebung des Stadions ökonomisch bedeutend ist. (vgl. Vornholz 2001, S. 49f.)

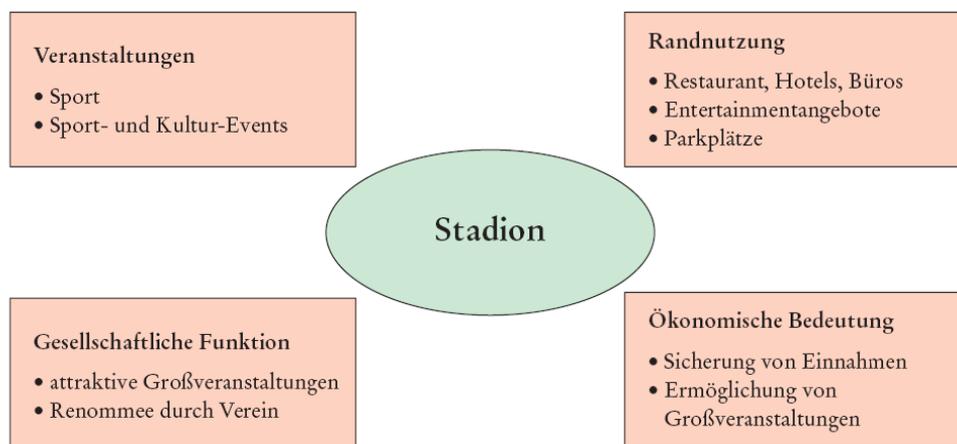
Abhängig von der Art der Randnutzung ergeben sich unterschiedliche Einnahmepotenziale. So sollen einerseits zusätzliche Einzelhandels- und Gastronomieangebote die Aufenthaltsdauer der Zuschauer in und um die Arenen verlängert werden, um die dort getätigten Ausgaben zu erhöhen. Andererseits werden durch zusätzliche Freizeit- und Entertainmentangebote weitere Besucher angesprochen, die möglicherweise nicht zum Fußball oder zu Konzerten gehen würden. Für eine kommerziell erfolgreiche Rand- und Mantelnutzung ist allerdings eine ausreichend gute öffentliche und private Erreichbarkeit des Stadions eine Grundvoraussetzung, da das Stadiongelande für die potentiellen Anbieter von Komplementärnutzungen ein attraktiver Standort sein muss.

---

<sup>22</sup> SchücoArena in Bielefeld (mit elf exklusiven Büroflächen mit Blick auf das Spielfeld), fertiggestellt 2007 ; Stadion La Maladiere in Neuchatel/Schweiz (unter dem Stadion befindet sich ein EKZ mit zwei Etagen, darunter eine Tiefgarage), fertiggestellt 2006; Stadion Thun/Schweiz (Stadion in Kombination mit Sport- und Freizeitkomplex, wobei das Stadion innerhalb eines EKZs liegt), in Bau

Aus Sicht privater Investoren und potentieller Kreditgeber sind kommerzielle Randnutzungen des Stadions vor allem aufgrund der hohen Unsicherheiten bei den Einnahmen aus Ligasport und sonstigen Großveranstaltungen ein wesentliches Kriterium für ein mögliches Engagement. Die wirtschaftliche Nutzung der Randflächen des Stadionkomplexes generiert von Sport und Events unabhängige Einnahmen, welche für die Refinanzierung der hohen Investitionen benötigt werden. (vgl. Vornholz 2001, S. 50f.)

Abb. 13: Das Stadion als Entertainmentkomplex



Quelle: Vornholz 2001, S. 50

Eines der ersten europäischen Stadien mit einer umfassenden Randnutzung war das 2001 fertiggestellte, multifunktionale Stadion in Basel, der St. Jakob-Park. Errichtet von den Architekten Herzog & de Meuron, die später die Münchner Allianz Arena entworfen haben, ist die Mantelnutzung dieses Stadions wirklich revolutionär. Im Raum unter den Tribünen des St. Jakob Parks sind sowohl ein Einkaufszentrum als auch die Altersresidenz „Tertianum“ untergebracht, wobei den SeniorInnen zwischen der 4. und der 9. Etage 107 verschieden große Wohnungen zur Verfügung stehen. (vgl. [www.baselunited.ch](http://www.baselunited.ch))

Den genannten Chancen der Randnutzung stehen jedoch auch einige Risiken gegenüber. Es besteht eine Konkurrenz zu den anderen Einnahmequellen des Stadions aus Veranstaltungen sowie zu bereits bestehenden Angeboten im Umfeld der Stadien. Die Haupteinnahmequellen der Stadien sind der Ligasport und die

zusätzlichen Veranstaltungen. Diese Events stellen somit die Rahmenbedingungen für jegliche Randnutzungen dar und dürfen durch diese nicht beeinträchtigt werden. So gehen die Termine der Heimspiele und Veranstaltungen in der Planung des Betreibers im Falle von Terminüberschneidungen eventuellen Seminaren oder Tagungen in den VIP-Bereichen vor. Auch Einzelhandelseinrichtungen im Stadionbereich können an Spieltagen nur beschränkt besucht werden, und die Parkmöglichkeiten sind entsprechend limitiert. Eine weitere Konkurrenzsituation kann sich im Zusammenhang mit bereits bestehenden gleichartigen Angeboten am Ort des Stadions ergeben. Daher ist bereits in der Planungsphase, ähnlich der Planung eines Einkaufszentrums, in einer Branchen- und Marktanalyse zu überprüfen, ob und in welchen Branchen noch genügend Potential für weitere Anbieter besteht. Darauf aufbauend sollte über die geeigneten Randnutzungen entschieden werden. Bei vorhandenen regionalen Überkapazitäten von z.B. Hotelzimmern sollte eine Randnutzung als Hotel eher nicht in Erwägung gezogen werden. (vgl. Vornholz 2001, S. 51)

Wenn man die Randnutzungen einiger neuer Stadionprojekte betrachtet, zeigt sich die nahe Verwandtschaft von diesen Objekten mit anderen Gewerbeimmobilien wie Freizeitparks und Einkaufszentren, wobei die Sportveranstaltung weiter die Hauptattraktion darstellt, welche aber durch vielfältige zusätzliche Angebote ergänzt wird. Der holländische Stadienarchitekt Rein Jansma erwartet, dass in der Zukunft viele Sportarenen kleiner werden und dass diese als Teil eines Einkaufs- und Erlebniszentrums errichtet werden, damit die Familie das Wochenende gemeinsam an einem Ort verbringen kann: "The hall becomes part of a spectacle, it is spart of a shopping mall. The family wants to do something together on their Saturday off but they have different interests. So the husband goes to the football, the wife to the garden centre next door and the children go off to McDonald's mammoth 50-metre ball pool." (Rein Jansma, in Provoost 2000, S. 146)

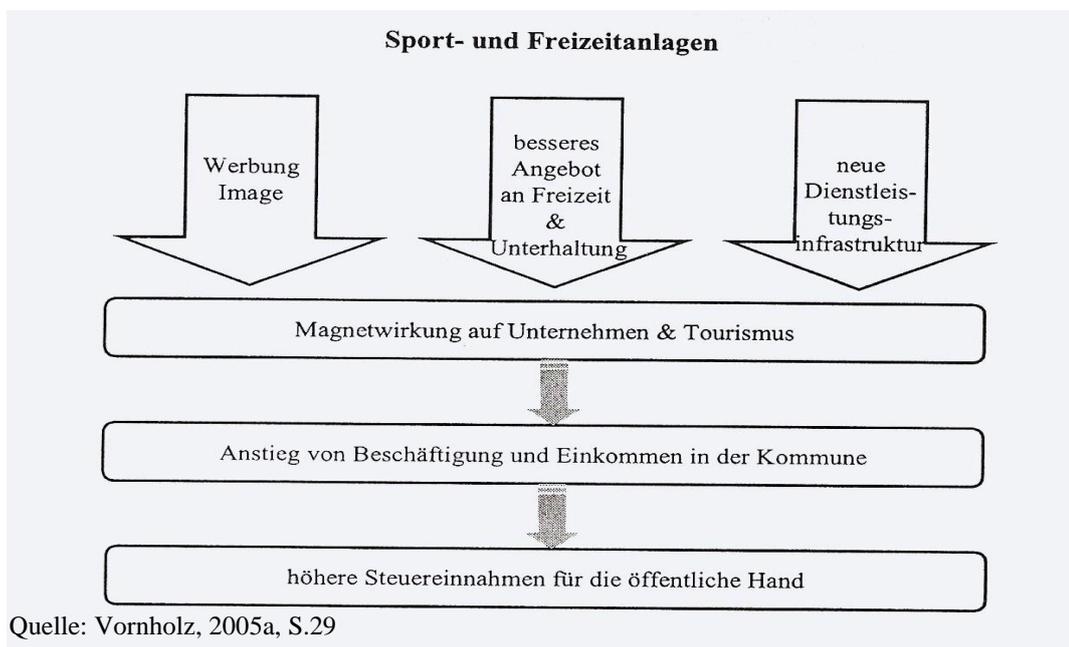
Eine weitere interessante Frage bezüglich der Nutzungsmöglichkeiten stellt sich, wenn ein altes Stadion nicht mehr für Fußballspiele genutzt wird, da der Verein seine Heimspiele in einem neu errichteten Stadion austrägt. Falls das alte Stadion nicht abgerissen wird, sind entsprechende Nutzungskonzepte für dieses zu überlegen. In London ist der FC Arsenal im Jahr 2006 aus dem alten Highbury

Stadium in Nord-London ausgezogen und in das neue Emirates Stadium übersiedelt. Die West- und Osttribünen des Stadions wurden zu exklusiven Wohnungen umgebaut und bleiben so den Fans teilweise als Erinnerung an diese traditionelle Heimatstätte des Fußballs erhalten. (vgl. Aerofilms 2005, S. 10) Das ehemalige Spielfeld wurde zu einer Parkanlage umgestaltet. Darunter werden Garagen für die Bewohner geschaffen. Das Projekt wird unter dem Namen "The Stadium, Highbury Square" als hochpreisiges, exklusives Wohnhausdevelopment vermarktet. (vgl. [www.thestadium-highbury.com](http://www.thestadium-highbury.com)) Dieses Projekt stellt eine neue Form der Nachnutzung eines alten Stadions dar, wobei unklar ist, ob ein Projekt dieser Art wirtschaftlich erfolgreich ist.

## 6 Organisations- und Eigentümermodelle für Stadien

Es gibt unterschiedliche Organisations- bzw. Eigentümermodelle bei Sportstadien. Von der vorliegenden Struktur hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse und Organisation eines Stadions ist auch die Aufbringung der finanziellen Mittel für einen Um- bzw. Neubau abhängig. In der Vergangenheit war oft die öffentliche Hand (Bund, Länder, Gemeinden) der einzige Inhaber eines Stadions und damit auch alleine für die Investitionskosten sowie die laufenden Betriebs- und Instandhaltungskosten verantwortlich. Das Stadion wurde in der Regel über eine Betriebsgesellschaft, die im Besitz der öffentlichen Hand ist, gemanagt. Sport und Freizeit wurden als öffentliches Gut betrachtet. Sportstadien haben Einfluss auf die Attraktivität der Städte und dienen als Werbe- und Imageträger für die Region. Dies resultiert in erhöhten Besucherzahlen, gesteigerten Umsätzen und höheren Steuereinnahmen für die öffentliche Hand. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Umwegrentabilität.

Abb.14: Regionalwirtschaftliche Effekte öffentlichen Engagements in Sportanlagen

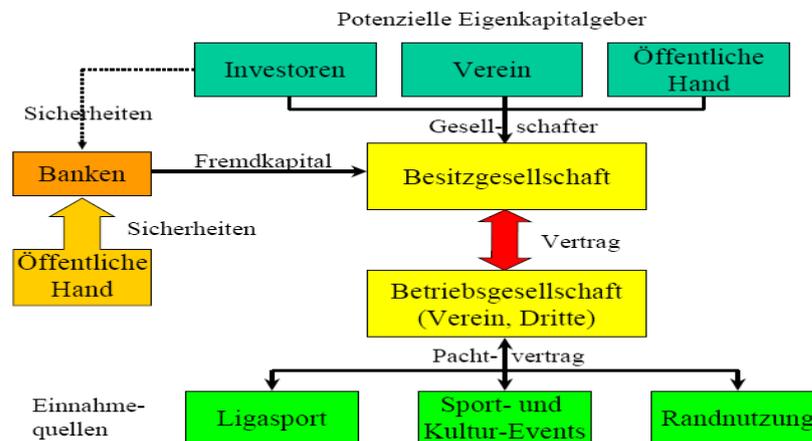


Allerdings wird auch argumentiert, dass diese wirtschaftsfördernde Wirkung bei sportbezogenen Engagements zumeist nicht das gewünschte Ausmaß erreicht. (vgl. Vornholz 2005a, S. 30 f.) Das Beispiel FC Schalke 04 und VELTINS-Arena mit rund 1000 Beschäftigten zeigt allerdings das Gegenteil und bringt der Stadt

Gelsenkirchen ca. 40 Mio. Euro an Lohn- und Umsatzsteuer. (vgl. Vornholz 2005b, S. 19)

In den letzten Jahren (seit Ende der 90er) kann bei diversen europäischen Stadionprojekten auch privates Engagement festgestellt werden. Dabei können zwei Gruppen unterschieden werden. Die Fußballvereine, die zum Großteil als Unternehmen geführt werden (AGs, oder GmbHs), die am jeweiligen Vereinsstadion beteiligt sein wollen und die sonstigen privaten Investoren, die sich aus verschiedenen Motiven am Stadioninvestment beteiligen.

Abb. 15: Modell für eine mögliche Organisations-/Eigentümerstruktur eines Stadions



Quelle: Vornholz, 2005b, S.5

## 6.1 Beteiligung der öffentlichen Hand

Es können drei Formen des öffentlichen Engagements bei Stadien unterschieden werden: (vgl. Vornholz 2005a, S. 28 bzw. Vornholz 2005b, S. 19 f.)

### Öffentliche Investition

Bei den klassischen Strukturen wurde die Immobilie „Stadion“ von der öffentlichen Hand geplant, gebaut und finanziert. Auch der Betrieb der Anlage wurde von der zuständigen Kommune selbst geleitet oder an Unternehmen delegiert, die zu 100% im Eigentum der öffentlichen Hand waren. Sie trug das gesamte Risiko und hatte damit auch die Verantwortung, wenn der Betrieb des Stadions mit einem Minus

abschluss. Das war in der Regel so, da weder der Mietpreis des Fußballvereins noch die erzielten Mieten aus Nicht-Fußballveranstaltungen (wie Konzerten, anderen Sportveranstaltungen oder religiösen Treffen) kostendeckend waren. Diese politische Entscheidung wurde von den jeweiligen Gemeinden und Ländern durch die erwarteten wirtschaftlichen Zuwächse begründet. Beispiele von neueren Stadien mit starken öffentlichen Engagements sind das RheinEnergieStadion in Köln (Eigentümer und Betreiber ist die Kölner Sportstätten GmbH, die ein 100%iges Tochterunternehmen der Stadt Köln ist; 65 Mio. von 120 Mio. Euro durch FK) und die Commerzbank Arena in Frankfurt (mehr als 85 Mio. Euro von Stadt und Land) sowie das neu adaptierte Berliner Olympiastadion (196,8 Mio. Euro von Bund und Land aufgebracht). (vgl. Rebggiani/Eisenberger 2006, S. 283)

### **Öffentliche Hand beteiligt sich an den Investitionskosten**

Wenn sich die öffentliche Hand nur mit Krediten oder Zuschüssen an der Investition beteiligt oder nur die Infrastrukturkosten übernimmt, reduziert sie ihr finanzielles Engagement und in der Regel auch ihr Risiko. Inwieweit hängt von den konkreten vertraglichen Vereinbarungen ab. Ein Beispiel für ein Engagement der öffentlichen Hand bei Infrastrukturmaßnahmen - man spricht hier auch von Standortförderung - ist die Allianz-Arena in München, wo die Infrastrukturkosten für den neuen Standort beachtliche 210 Mio. EUR betragen. (vgl. Rebggiani/Eisenberger 2006, S. 283)

### **Öffentliche Hand stellt Sicherheiten**

Wenn das Stadion im Eigentum der Fußballvereine und sonstiger privater Investoren ist und diese die Investitionen teilweise fremd finanzieren müssen, dann verlangen die Kreditinstitute in der Regel wegen der Risiken und Unsicherheiten einer Stadioninvestition zusätzliche Sicherheiten. In diesem Fall stellt die öffentliche Hand dann häufig die notwendigen Sicherheiten. Wenn nach einer entsprechenden Projektprüfung eine Bürgschaft übernommen wird, verbleibt somit das Risiko der Stadioninvestition zumindest teilweise bei der öffentlichen Hand. Beispiele für diese Art der öffentlichen Beteiligung sind die VELTINS-Arena (Landesbürgschaft Nordrhein-Westfalen in der Höhe von 80% der

Darlehenssumme) und AWD-Arena in Hannover (Ausfallsbürgschaft in voller Höhe).

## **6.2 Privates Engagement**

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen - wie der angespannten Haushaltslage der meisten Städte und Länder und den deutlich gestiegenen Investitionskosten beim Stadionbau wegen der erhöhten Anforderungen von Nutzern und Zuschauern - sind die Finanzierungsmöglichkeiten vieler Kommunen überschritten und die rein öffentliche Finanzierung von Sportstadien nicht mehr zeitgemäß. In den vergangenen Jahren ist auch eine Professionalisierung vieler Sportvereine und die Kommerzialisierung des Wirtschaftsbereichs Sport (vgl. Lassmann 2005, S. 26) im Allgemeinen zu registrieren, was auch das - teilweise - private Engagement bei solch kostenintensiven Investitionen sinnvoll und häufig notwendig macht.

Allerdings stehen den privaten Investitionen (sofern diese nicht aus dem Eigenkapital stammen) einige hemmende Aspekte, die sich aus den in Kapitel zwei erwähnten Besonderheiten dieser Immobilien ergeben, entgegen. Vor allem die bei Stadien nicht vorhandenen Drittverwendungsmöglichkeiten und die Notwendigkeit einer langfristigen, hohen Auslastung bei den Veranstaltungen stellen bei einer Fremdfinanzierung für die potentiellen Geldgeber ein hohes Risiko dar. Ohne entsprechende Sicherheiten (Bürgschaften oder materiell bewertbare Sicherheiten) sind daher Kreditinstitute und Banken in der Regel nicht bereit solche Investitionen zu finanzieren.

Bei einer privaten Investition in ein Stadion sind entweder private Unternehmen oder Fußballvereine, die bei den heutigen Strukturen als Fußballunternehmen<sup>23</sup> bezeichnet werden können, beteiligt. Dies gilt zumindest für Deutschland. In Österreich werden die Fußballclubs auch in den höchsten Ligen als Vereine geführt,

---

<sup>23</sup> Fußballclubs in Deutschland sind häufig als GmbH & Co. KGaA, als GmbH oder als AG geführt. (vgl. Rebeggiani/Witte 2007, S. 11)

was auch als eine Ursache für die mangelnde wirtschaftliche Professionalität und die finanziellen Probleme<sup>24</sup> vieler heimischer Vereine gesehen werden kann.

Private Investoren haben, wenn es sich nicht um die Fußballunternehmen selbst handelt, vorwiegend das Ziel eine „ausreichende“ Rendite aus Ihrem eingesetzten Kapital zu lukrieren. Es ist auch möglich, dass eine Beteiligung eines Unternehmens am Stadioninvestment aus steuerschonenden Gründen erfolgt und daher Verluste einkalkuliert sind. Beteiligte Unternehmen können neben den vereinbarten Renditen u.U. auch mit Namensrechten am Stadion oder sonstigen Werbemöglichkeiten entschädigt werden. Es kommt auch vor, dass sich z.B. große Bauunternehmen am Stadion beteiligen oder Darlehen vergeben, um die Bauaufträge für das Projekt zu bekommen. Als Beispiele für Bauunternehmen, die als Investoren bei einem Stadion vertreten sind, können die Walter Bau AG, welche beim Berliner Olympiastadion auch in der Betreibergesellschaft ist, die Hellmich Baugesellschaft, welche bei der VELTINS-Arena in Gelsenkirchen an der Besitzgesellschaft beteiligt ist und die Hochtief Facility Management GmbH (Nürnberger Frankenstadion) genannt werden. (vgl. Rebbegiani 2007, S. 9 bzw. Rebbegiani 2006, S. 283 f.)

Die Stadionbau-Welle erfreut auch die österreichischen Bauträger. Die Strabag hofft auf Aufträge im Osten. Die Österreich-Tochter der holländischen Redevco plant in Rumänien ein Stadion inklusive Einkaufszentrum zu errichten. Porr hat sich beim Ausbau der österreichischen EM-Stadien stark engagiert und schielt nun auf neue Projekte in ganz Europa. Alpine hat vor, in Zagreb zu bauen, obwohl das Thema Fußball nach dem Korruptionsskandal beim Bau der Allianz-Arena in München beim Unternehmen sonst eher Sorgenfalten verursachen dürfte. Der Baukonzern wurde in der Folge eine Zeitlang bei öffentlichen Ausschreibungen in Bayern nicht berücksichtigt. (vgl. Prazak, in WIRTSCHAFTSBLATT v. 25.10.2007) Ob sich auch die österreichischen Bauunternehmen bei den

---

<sup>24</sup> Als Beispiele können die Konkurse der beiden Grazer Vereine Sturm Graz und GAK in der Saison 2006/2007 angeführt werden. (vgl. [www.sportnet.at](http://www.sportnet.at))

zukünftigen Stadionprojekten als Investoren engagieren werden, bleibt allerdings offen.

Auch für die Fußballvereine, die sich am Bau eines neuen Stadions beteiligen, liegt das große Risiko ebenfalls an den ungewissen Einnahmeströmen aus „ihrem“ Stadion, da der Großteil der Einnahmen in der Regel aus dem Fußball stammt und stark vom sportlichen Erfolg der Mannschaft abhängt. Die weiteren Einnahmen aus sonstigen Veranstaltungen (v.a. Einnahmen aus Konzerten von Popstars) sind ebenfalls schwer abzuschätzen, da man nicht weiß, wann und wo die Stars, die Stadien füllen können, auf Tournee gehen.

Folgende Daten aus der deutschen Bundesliga geben darüber Auskunft, wie stark die Stadioneinnahmen vom sportlichen Erfolg des Fußballvereins abhängig sind: In der Saison 2002/2003 wies ein Verein aus dem Mittelfeld (Platz 7-12) einen Umsatz von ca. 50 Millionen Euro auf. Ein Verein aus dem oberen Drittel (Platz 1-6) wies durchschnittlich hingegen schon rund 95 Mio. Euro auf. Den wesentlichen Unterschied machen die zusätzlichen Einnahmen aus der Teilnahme an den internationalen Wettbewerben. Beim UEFA-Cup können die Vereine rund 8 Mio. Euro mehr einnehmen und bei der Champions League können die Vereine schon in den ersten Runden mit zusätzlichen Einnahmen von 20 Mio. Euro rechnen. (vgl. Vornholz 2005b, S. 17 f.)

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie sehr die Einnahmen der Vereine in der deutschen Bundesliga in der Saison 2005/06 vom Erfolg abhängig waren.

Abb. 16: Durchschnittliche Erträge pro Verein in Tausend € , nach Tabellenplatz

	Platz 1 bis 6	Platz 7 bis 12	Platz 13 bis 18	Ø Bundesliga
Spiel	26.154	13.196	10.986	16.779
Werbung	32.028	14.357	13.694	20.026
TV	27.219	14.096	12.770	18.028
Transfer	6.770	6.546	2.098	5.138
Merchandising	7.780	997	691	3.156
Sonstige	12.156	9.874	3.134	8.388
<b>Gesamt</b>	<b>112.108</b>	<b>59.067</b>	<b>43.373</b>	<b>71.516</b>

Quelle: Bundesliga (2007) in Rebggiani/Witte 2007, S. 5

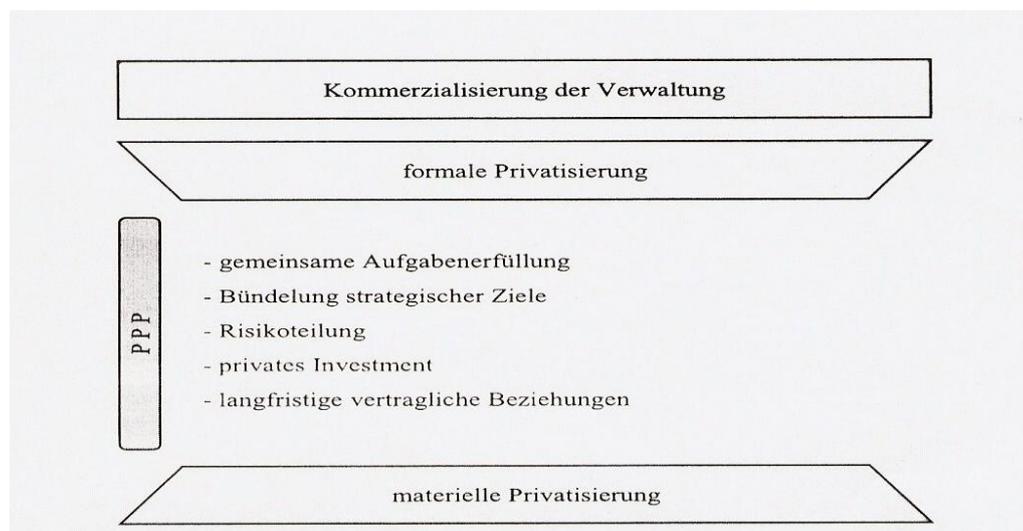
Ein Abstieg in die zweite Bundesliga reduziert die Einnahmen des Vereins und damit die Fußballeinnahmen aus dem Stadion dramatisch. Auch die Vereine, die in

der Saison 2002/2003 im oberen Tabellendrittel landeten, erwirtschafteten nur Erlöse von ca. 17 Mio. Euro. Da für die meisten Vereine in der deutschen Bundesliga sowohl die Teilnahme an einem internationalen Wettbewerb als auch ein Abstieg in die zweite Liga im Bereich des Möglichen ist, haben die Vereine und alle anderen Beteiligten nur eine sehr geringe Planungssicherheit bezüglich der Fußballeinnahmen, welche für die Investitionsplanung eines Stadions aber entscheidend sind. Der Abstieg in die Zweite Liga ist zwar nicht mit der Insolvenz des Vereins gleichzusetzen, führt aber zu drastischen Umsatzeinbrüchen und kann dadurch die Rückzahlung der - für das neu gebaute Stadion - bestehenden Finanzierungen gefährden. (vgl. Vornholz 2005b, S. 17 f.)

### 6.3 Public Private Partnership

Public Private Partnership bezeichnet die organisierte Zusammenarbeit von Beteiligten aus verschiedenen Bereichen des öffentlichen und privaten Sektors zur Bewältigung komplexer Aufgaben. Beim Public Private Partnership gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationsmodellen zwischen den privaten und öffentlichen Partnern. Wie in der folgenden Abbildung zu sehen, liegen die Modelle zwischen der formalen und der materiellen Privatisierung. Während bei der formalen Privatisierung die öffentlichen Aufgaben lediglich in eine öffentliche Gesellschaft verlagert werden, geht bei der materiellen Privatisierung die Aufgabe vollständig an die Privaten über.

Abb. 17: Public Private Partnership



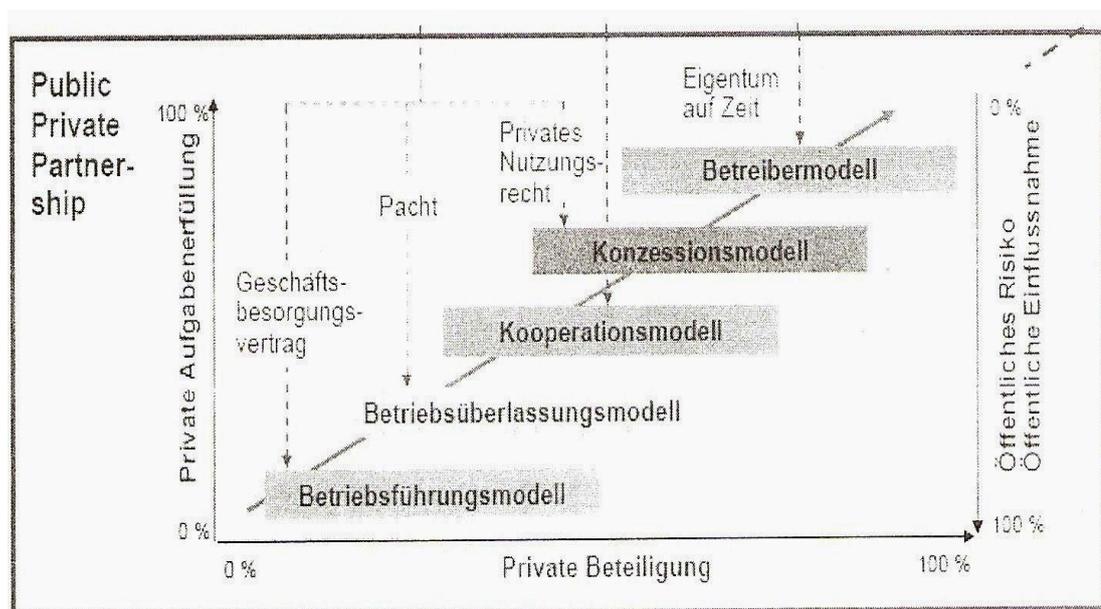
Quelle: Vornholz 2005a, S.33

Der Begriff Public Private Partnership (PPP) umfasst eine große Anzahl von Kooperationsformen zwischen Staat und Privatwirtschaft mit einer Vielzahl von vertraglichen und organisatorischen Modellen. Unter PPP-Verträgen werden grundsätzlich Vereinbarungen zwischen der öffentlichen Hand als Auftraggeber und einem Privaten als Auftragnehmer verstanden. In dieser Vereinbarung verpflichtet sich der Private auf Grundlage einer funktionalen Leistungsbeschreibung eine öffentliche Maßnahme ganzheitlich, d.h. inklusive Planung, Bau, Finanzierung und/oder Betrieb der Immobilie und unter Übernahme gewisser Projektrisiken für die gesamte Projektdauer, zu übernehmen. Man spricht daher vom sogenannten „Lebenszyklus-Ansatz“.

### 6.3.1 Organisationsmodelle des Public Private Partnership

Heute wird in der Praxis fast jede private Beteiligung als PPP bezeichnet, auch wenn sie den Kriterien für ein PPP-Modell nicht entspricht. In der Folge werden fünf Organisationsmodelle näher betrachtet, wobei unter Organisation in diesem Zusammenhang sowohl die gesellschaftsrechtliche Handlungsform als auch die funktionale Aufgabenzuständigkeit zu verstehen ist.

Abb. 18 : Modelle des Public Private Partnership



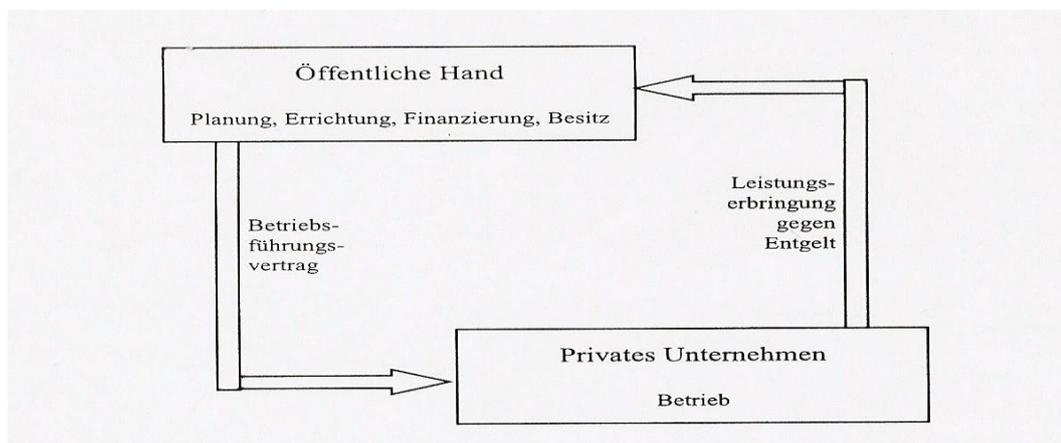
Quelle: Vornholz 2005a, S.42

Diese sind das Betriebsführungs- bzw. Nutzungsüberlassungsmodell, das Betriebsüberlassungs-, das Kooperations-, das Konzessions- sowie das Betreibermodell. Die in der Realität existierenden PPP-Konstruktionen lassen sich oft nicht nur in ein einzelnes Modell einordnen, da meist Mischformen aus den verschiedenen Modellen vorliegen.

### **Betriebsführungs- bzw. Nutzungsüberlassungsmodell**

Bei dieser ersten Form des PPP wird zwischen den privaten und öffentlichen Partnern ein Vertrag (Management and Service contract) geschlossen, bei dem die Eigentumsverhältnisse unberührt bleiben, d.h. die Anlage bleibt im Eigentum der öffentlichen Hand, die Betriebsführung und u.U. auch weitere Managementaufgaben werden an eine Privatfirma delegiert. In diesem Fall handelt es sich um einen reinen Dienstleistungsvertrag, bei dem das Risiko und die Verantwortung weiter zu 100 Prozent von der öffentlichen Hand getragen werden. Die Anlage wird auf Basis eines Managementvertrags von einem privaten Unternehmen für ein vereinbartes Entgelt im Namen und auf Rechnung der öffentlichen Hand geführt.

Abb. 19: Betriebsführungsmodell



Quelle: Vornholz 2005a, S.43

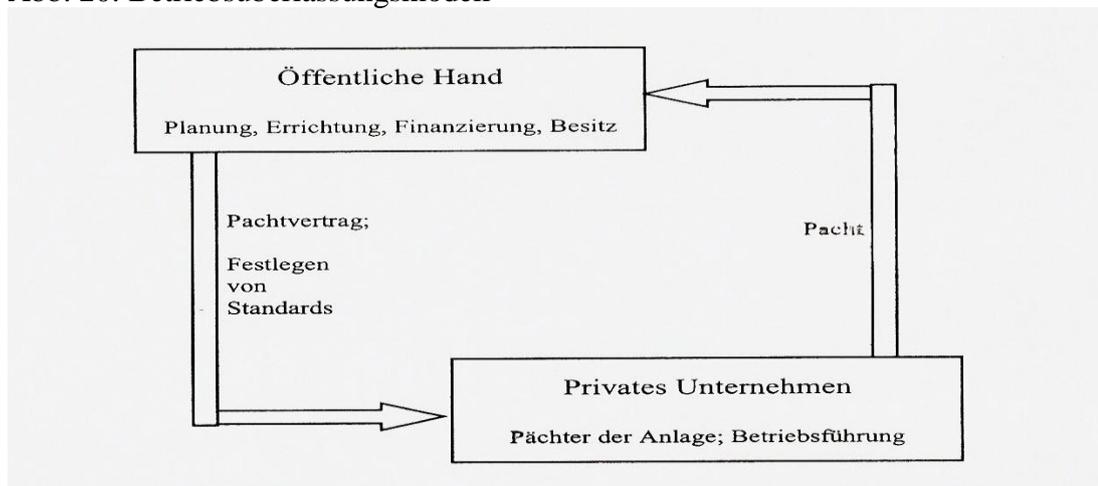
Das Spektrum bei diesem Modell reicht von der punktuellen Beratung bis hin zum kompletten Geschäftsführungsvertrag. Der wesentliche Vorteil dieses Modells für die öffentliche Hand liegt in der Kostenersparnis durch das private Management. Es wird damit gerechnet, dass diese Kosten bis zu 20 Prozent unter den Kosten eines

öffentlichen Managements liegen. Wesentliche Ursachen dafür sind die bei Privaten geringeren Personalkosten und die Möglichkeit, falls der Betreiber mehrere Anlagen hat, durch gemeinsamen Einkauf Kosteneinsparungen bei Energie, Betriebsmitteln und Gastronomieartikeln zu erzielen. Vorteile einer privaten Betriebsführung werden auch in der Möglichkeit eines „anderen Verhaltens“ gegenüber Sponsoren und Partnern - im Vergleich zum Verhalten der öffentlichen Hand - gesehen.

### **Betriebsüberlassungsmodell**

Bei diesem Modell ist die öffentliche Hand für Planung, Errichtung und Finanzierung verantwortlich und verpachtet den Betrieb an einem Privaten. Der Betrieb der Anlagen wird vom privaten Unternehmen eigenständig auf eigenen Namen und eigene Rechnung geführt, die Gemeinde behält jedoch das Eigentum an diesen Einrichtungen. Der Vorteil gegenüber der Betriebsführung liegt für die öffentliche Hand in der Übernahme von Neuinvestitionen und im Tragen des Erhaltungsaufwandes durch den Privaten. Durch das Festlegen von Standards besitzt die öffentliche Hand weiter große Einflussmöglichkeit auf die Geschäftspolitik. Die wirtschaftliche Effizienz dieses Modells ist aber zweifelhaft, da es für das private Unternehmen bei der Betriebsüberlassung in der Regel keine Anreize gibt, die laufenden Kosten (wie z.B. Wartung, Ersatzteile, etc.), die weiter von der öffentlichen Hand getragen werden, zu minimieren.

Abb. 20: Betriebsüberlassungsmodell

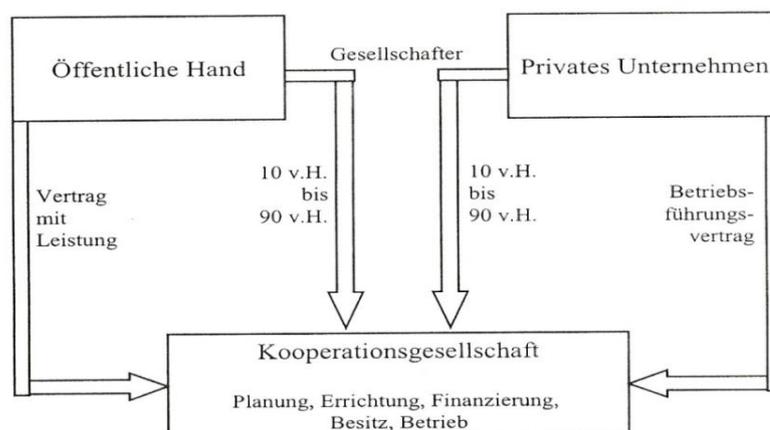


Quelle: Vornholz 2005a, S. 45

## Kooperationsmodell

Dieses Modell umfasst die Gründung von gemeinwirtschaftlichen Gesellschaften, deren Gesellschafter sich aus privaten Unternehmen und der öffentlichen Hand zusammensetzen. Im Rahmen von Kooperationsmodellen („joint company“) wird ein kommunales Unternehmen unter Beteiligung einer Privatfirma gegründet, bei dem die öffentliche Hand meist 51 Prozent der Anteile hält. Wie beim Betreibermodell, welches in der weiteren Folge noch beschrieben wird, werden sämtliche Aufgaben wie Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und Unterhaltung (oder Teile davon) von einer Gesellschaft ausgeführt. Im der Gegensatz zum Betreibermodell werden die Aufgaben aber nicht einem Privatunternehmen übertragen, sondern der neu gegründeten, gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft überstellt. Der Bereich der Betriebsführung der Anlage wird aus Kostengründen, wie im Betriebsführungsmodell erläutert, häufig dem privaten Akteur überlassen. Im Kooperationsmodell hat die öffentliche Hand den Vorteil, dass sie durch die Mehrheit der Gesellschaftsanteile Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich der gewünschten Aufgabenerfüllung behält. Durch die hohe private Beteiligung an der Gesellschaft wird gewährleistet, dass privatwirtschaftliche Betriebsführungs- und Unternehmensstrukturen in die Gesamtgesellschaft integriert werden und dass der Betrieb nach privatwirtschaftlichen Regeln geführt wird. Insgesamt ist es also möglich die Vorteile des Betreibermodells mit der Sicherung der kommunalen Einflussmöglichkeit zu verbinden.

Abb. 21: Kooperationsmodell



Quelle: Vornholz 2005a, S. 46

Ein Nachteil dieses Modells ist, dass die Gründung von gemeinwirtschaftlichen Gesellschaften oder die Beteiligung der öffentlichen Hand an bestehenden Gesellschaften der Genehmigung der Aufsichtsbehörde bedarf. (vgl. Vornholz 2005a, S. 45)

Wegen der Beteiligung von privaten Unternehmen erweitert sich bei diesem Modell das Finanzierungsspektrum wesentlich, da neben den traditionellen Finanzierungen, wie Kredite, auch innovative Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stehen.

### **Betreibermodell**

Betreibermodelle sind Modelle, bei denen ein Privatunternehmen von einer Gebietskörperschaft beauftragt wird, eine öffentliche Aufgabe wahrzunehmen. Die zu 100 Prozent private Betreibergesellschaft übernimmt in diesem Modell Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb einer Anlage oder Teile davon. Auf der Grundlage eines Vertrags zwischen Gebietskörperschaft und dem privaten Unternehmen verpflichtet sich dieses gegenüber der Gemeinde einen öffentlichen Auftrag zu übernehmen. Unter dieser Voraussetzung plant, finanziert und errichtet das Unternehmen mit eigenen Mitteln und unter eigener Verantwortung in Abstimmung mit der öffentlichen Hand die entsprechenden Anlagen. Erforderliche Grundstücke werden dem Investor seitens der Gebietskörperschaft z.B. über Erbbaupachtrechte zur Verfügung gestellt. Nach der Fertigstellung wird bei diesem Modell meist auch der Betrieb von der privaten Betreibergesellschaft übernommen.

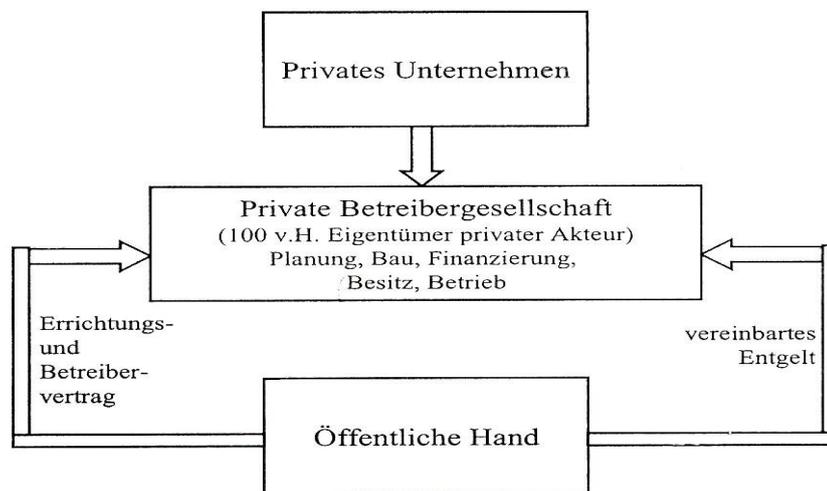
Betreiberverträge werden in der Regel langfristig abgeschlossen. Sie enthalten neben einer genauen Beschreibung des Vertragsgegenstands (der Anlage) Regelungen zum Betrieb der jeweiligen Anlage, zur Durchführung der vertraglichen Tätigkeiten sowie Regelungen über die Finanzierung und die Vergütung des Betreibers. Für seine Leistungen erhält der Betreiber ein Betreiberentgelt, welches die Betriebskosten, Zinsen, Tilgung, Umsatzsteuer, den Ausgleich für Risiken sowie den Gewinn des Betreibers enthält.

Für die öffentliche Hand gibt es bei der Anwendung dieses Modells verschiedene Vorteile. Erstens kann Sie durch die Ausschreibung des Projekts unter den verschiedenen Bewerbern das optimale Angebot auswählen und über den Leistungsvertrag Einfluss nehmen. Zweitens übernimmt der Investor die komplette Finanzierung für die Errichtung und die jeweilige Gebietskörperschaft kann so die

freigewordenen Mittel für andere Aufgaben verwenden. Weitere Vorteile ergeben sich durch die Entlastung des öffentlichen Personals und durch die schnellere Planung und Abwicklung des Projekts aufgrund des vorhandenen Know-Hows der privaten Betreibergesellschaft. Auch die Kosten für die Unterhaltung der Anlage sind bei der privatwirtschaftlichen Durchführung günstiger.

Ein Nachteil des Betreibermodells liegt vor allem in der sehr aufwendigen Vertragsgestaltung. Es sind sämtliche Haupt- und Nebenpflichten der Vertragsparteien exakt zu definieren, um spätere Auseinandersetzungen zu vermeiden.

Abb. 22: Betreibermodell



Quelle: Vornholz 2005a, S.54

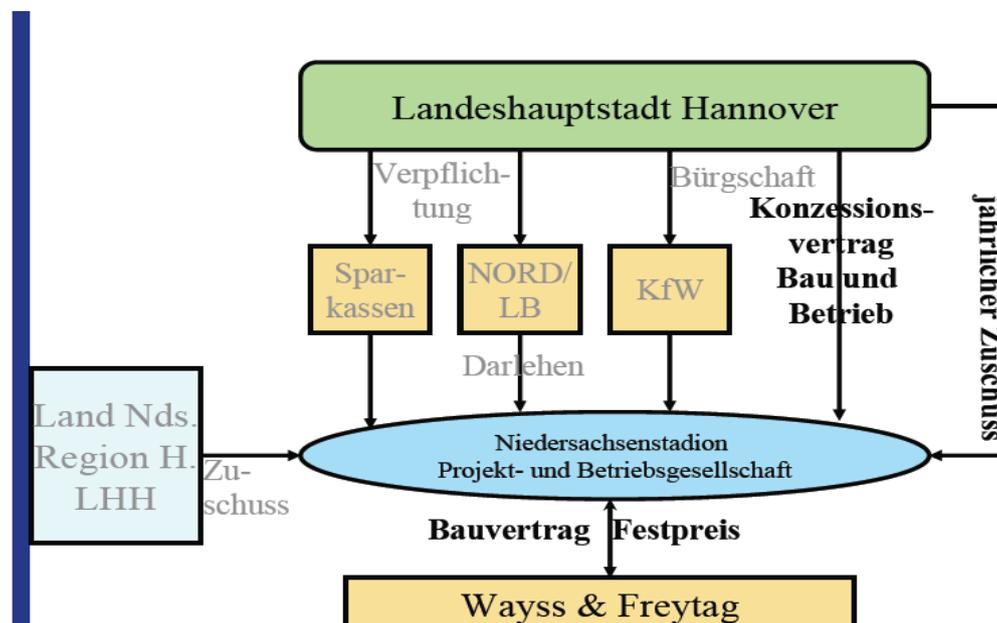
Da die Betreibergesellschaft bei diesem Modell zu 100 Prozent in privater Hand ist, sind Kommunkredite nicht möglich. Allerdings stehen neben den traditionellen auch diverse innovative Finanzierungsinstrumente zur Verfügung. Es besteht auch die Möglichkeit eine öffentliche Bürgschaft in Anspruch zu nehmen.

### **Konzessionsmodell**

Bei einem Konzessionsmodell werden Bauaufträge vergeben, bei denen die Gegenleistung für die Bautätigkeiten nicht primär in Form einer finanziellen Vergütung liegt sondern in dem Recht auf Nutzung der errichteten Anlage. Zusätzlich ist die Bezahlung eines Entgelts an den Konzessionär, der ein privates Unternehmen ist, möglich. Das Ziel der Kommune bei Vereinbarung eines Konzessionsvertrags ist es, dem Konzessionär Planung, Errichtung, Finanzierung

(teilweise) und Betrieb des Objekts zu übertragen. Als Beispiel für ein Konzessionsmodell kann der Umbau (im Jahr 2003) und Betrieb der AWD-Arena Hannover genannt werden, wo die Stadt Hannover einen Konzessionsvertrag mit der „Niedersachsenstadion Projekt- und Betriebsgesellschaft“ als Konzessionärin abgeschlossen hat. Das Stadion wurde unter bestimmten Auflagen bzw. Verpflichtungen für einen Zeitraum von 25 Jahren zum Betrieb an die angeführte Projektgesellschaft übergeben.

Abb. 23: Konzessionsmodell der AWD-Arena Hannover



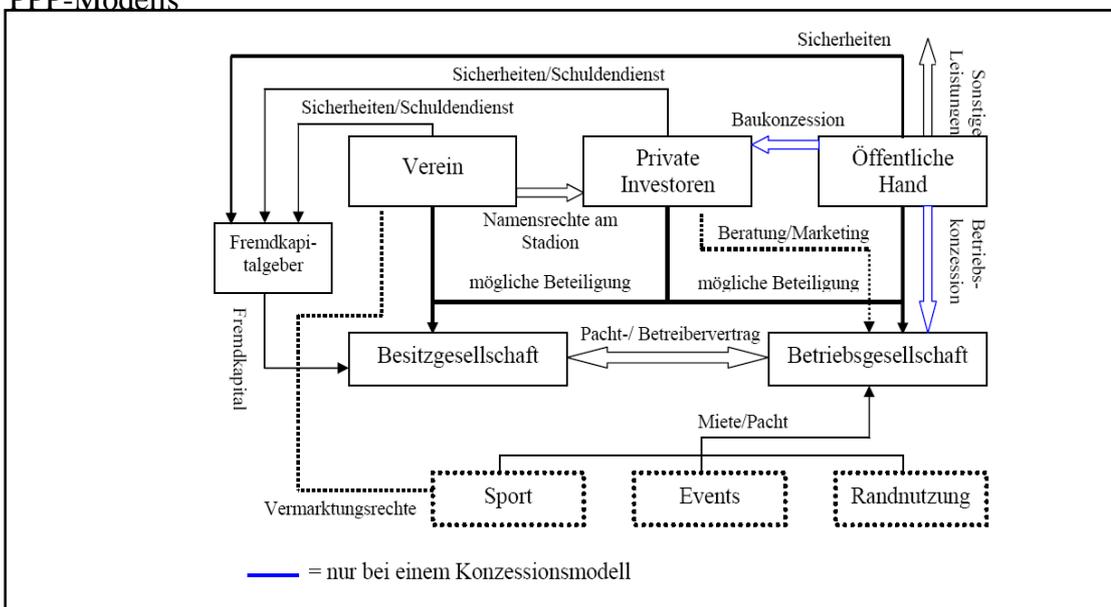
Quelle: Vornholz 2007, S.25

#### 6.4 Organisationsmodelle deutscher Fußballstadien

Bei der Organisation der Stadien in der deutschen Fußball-Bundesliga gibt es häufig eine Betriebsgesellschaft, die von der Besitzgesellschaft, die das Eigentum am Stadion inne hat, organisatorisch getrennt ist. Die Betriebsgesellschaft (welche sich - wie im vorherigen Kapitel ausgeführt - zu 100% im Eigentum der öffentlichen Hand oder Privater befinden bzw. als Mischform, d.h. als PPP-Modell bestehen kann) ist ein Dienstleistungsunternehmen, welches in der Regel zwischen der Besitzgesellschaft und den potentiellen Nutzern (Fußballverein, Veranstalter sonstiger Sport- oder Kulturevents und Randnutzer) des Stadions angesiedelt ist. Sie ist zuständig für die Verwaltung des Stadions und seiner Anlagen sowie für die

Gewährleistung von entsprechenden Rahmenbedingungen für die jeweiligen Veranstaltungen. Weitere Aufgaben sind die Vermarktung des Stadions, das Durchführen von Veranstaltungen sowie das Vermieten des Stadions bzw. von Stadioneinrichtungen. In der Regel besteht zwischen der Betriebs- und der Besitzgesellschaft ein Miet- oder Pachtvertrag, auf Basis dessen von der Betriebsgesellschaft eine laufende Miete zu entrichten ist. (vgl. Korbut/Kubita 2003, S. 8) Einen Überblick über eine mögliche Organisationsstruktur eines Stadions, die beteiligten Akteure, deren Funktionen und die Abhängigkeiten untereinander gibt die folgende Abbildung.

Abb. 24: Organisationsstruktur eines Sportstadions mit den Ausprägungen eines PPP-Modells



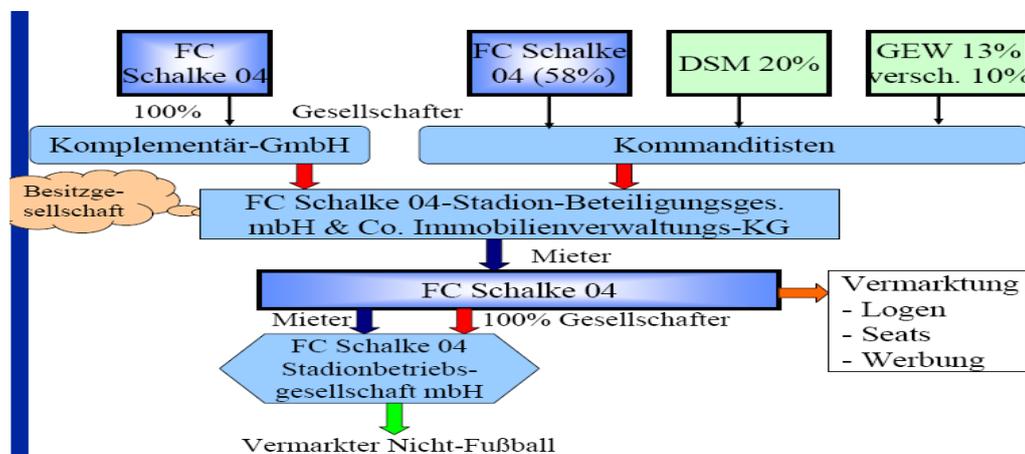
Quelle: Rebeggiani/Witte 2007, S. 9

Bei der Frage nach der geeigneten Betriebsform von Stadien stellt sich die Frage, welche Ziele verfolgt werden. Wenn durch den Stadionbetrieb Ziele der Umwegrentabilität (Auswirkungen auf die Beschäftigung und Steuereinnahmen) im Vordergrund stehen, dann ist eine kommunale Beteiligung (zumindest im Rahmen eines PPP-Modells) angebracht. Geht es für die Beteiligten rein um betriebswirtschaftliche Faktoren (wie Kosten, Gewinn, etc.), dann ist ein überwiegend privatwirtschaftlicher Betrieb vorteilhaft. Die deutschen Fußballvereine sind teilweise mehrheitlich an der Betriebsgesellschaft des Stadions

beteiligt<sup>25</sup>, um den Betrieb und die Vermarktung des Stadions entscheidend mitbestimmen zu können. (vgl. Rebggiani/Witte 2007, S. 9).

Die Abbildung der Organisationsstruktur der VELTINS-Arena zeigt, dass der FC Schalke 04 stark an der Besitzgesellschaft der Arena (100%iger Gesellschafter der Komplementär-GmbH) beteiligt ist. Außerdem ist der Klub als Mieter und als 100%iger Gesellschafter der Stadionbetriebsgesellschaft auch für die Vermarktung und Auslastung der Arena verantwortlich.

Abb. 25: Organisationsstruktur der VELTINS-Arena



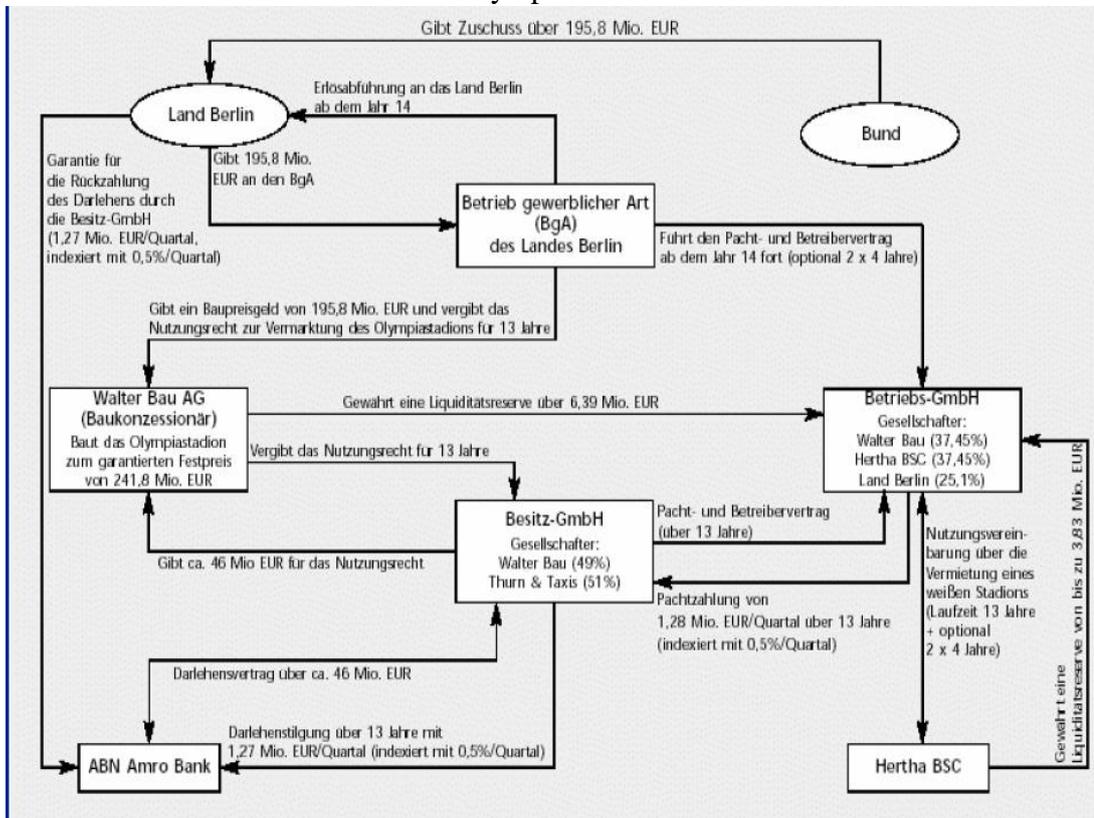
Quelle: Vornholz 2007, S. 15

Bemerkenswert an der Organisationsstruktur des Berliner Olympiastadions ist die Tatsache, dass der Bund aktuell weder an Besitz- noch an der Betriebs-GmbH beteiligt ist, obwohl er ca. 80% der gesamten Umbaukosten in der Höhe von 241,8 Mio. Euro zu Verfügung gestellt hat. Die restlichen 46 Mio. Euro wurden von der Besitz-GmbH über ein Bankdarlehen aufgebracht. Das Land Berlin ist gegenwärtig auch nur 25,1%iger Gesellschafter der Betriebs-GmbH. Auffallend ist auch die Tatsache, dass das Bauunternehmen Walter Bau AG, welches den Umbau

<sup>25</sup> Der FC Schalke 04 ist 100%iger Gesellschafter der Stadionbetriebsgesellschaft der VELTINS-Arena (vgl. Vornholz 2005a, S. 139) und der Hamburger Sportverein ist mehrheitlich an der Betriebsgesellschaft der AOL-Arena beteiligt.

durchgeführt hat, hohe Anteile an der Besitz- (49%) und der Betriebs-GmbH (37,45%) hält.

Abb. 26: PPP-Modell des Berliner Olympiastadion



Quelle: Vornholz 2007, S.26

Das Spektrum der Organisationsstrukturen der deutschen Sportstadion reicht von Stadion mit rein öffentlichen Besitz- und Betriebsgesellschaften (z.B. Stuttgarter Gottlieb-Daimler-Stadion und Kölner RheinEnergie-Stadion) über Stadion mit gemischten Besitz- und Betriebsgesellschaften (z.B. Wolfsburger Volkswagen-Stadion) bis hin zu Stadion, bei denen sowohl die Besitz- wie auch die Betriebsgesellschaft zu 100 Prozent privaten Unternehmen gehören (z.B. VELTINS-Arena, Allianz-Arena und AOL-Arena).

Abb. 27: Besitz- und Betriebsgesellschaften bei Stadien in der deutschen Bundesliga

		Betriebsgesellschaft		
		I Öffentlich	II Mix	III Privat
Eigentum/ Besitz- gesellschaft	Auswahl I Öffentlich			
	II Mix			
	III Privat			

Quelle: Vornholz 2007, S. 29

## 6.5 Modelle ausgewählter Stadien der Euro 2008

### Allgemeines

Für die FIFA-Fußball-EM 2008 wollen Österreich und die Schweiz 2008 insgesamt acht hochmoderne Stadien präsentieren. Während in Österreich der Staat nach wie vor Eigentümer diverser Sportarenen ist und auch sämtliche Neubauten finanziert, werden in der Schweiz vorwiegend von privaten Investoren Multifunktionskomplexe errichtet. Neue Stadien entstehen in der Schweiz aber nicht nur in EM-Spielorten. Auch Städte wie St. Gallen, Neuchâtel (vgl. sb Sportstättenbau und Bäderanlagen, 2007/ Nr. 2, S. 26 f.) und Thun (vgl. sb Sportstättenbau und Bäderanlagen, 2007/ Nr. 2, S. 20 f.) haben derartige Pläne, die teilweise auch schon umgesetzt wurden. In der Schweiz, das sich bezüglich Größe und Bevölkerung nicht wesentlich von Österreich unterscheidet, wird bei den Neubauten bzw. Umbauten an dauerhafte Stadien gedacht, die sich u.a. durch eine entsprechende Mantelnutzung (zum Beispiel in Form von Einkaufszentren, Büros, Hotels oder Sport- und Freizeit- anlagen) rentieren sollen.

In Österreich hingegen war es geplant, dass abgesehen vom Wiener Ernst-Happel Stadion, welches im Zuge des Umbaus vor allem modernisiert und nur unwesentlich vergrößert wurde, in allen österreichischen Spielorten nicht zu einem permanenten Ausbau der Stadien kommen soll. Die von der UEFA geforderte Mindestkapazität von 30.000 Sitzplätzen erscheint den Verantwortlichen in Innsbruck, Salzburg<sup>26</sup> und auch Klagenfurt als zu hoch für den örtlichen Vereinsfußball. Daher wurden hier Aufträge für eine zeitweilige Erweiterung mit anschließender Demontage vergeben.

Nicht nur bezüglich der geplanten Nutzung sondern auch bezüglich der Eigentümerstruktur und der damit verbundenen Finanzierung der Investition in die Stadien nimmt Österreich eine andere Position als die Schweiz und Deutschland ein. "Die Finanzierung der Stadien in Österreich erfolgt vorwiegend durch die öffentliche Hand, wobei je ein Drittel der Kosten auf den Bund, die Länder und Städte aufgeteilt werden. Währenddessen wird der Stadionneubau in der Schweiz vorrangig mittels privater Gelder finanziert". (vgl. Witschek 2004, S. 52) Da die Eigentümer- und Organisationsstruktur der Stadien in Österreich gegenwärtig alles andere als vielfältig ist, wird im Folgenden nur auf die Investitionskosten und sonstige Besonderheiten der österreichischen WM-Stadien eingegangen.

Zu Beginn der Bauphase (im Jahr 2004) für die EURO 2008 waren die folgenden Stadionbauten und Investitionsvolumina geplant. (vgl. BFAI, Märkte im Ausland, 27.08.2004 oder Witschek 2004, S. 52 f.) Die angeführte Tabelle enthält die acht Austragungsorte mit ihren Stadien, die Stadionkapazitäten, die geplanten Maßnahmen und Kosten. Die Investitionskosten (in Euro) der Stadien in der Schweiz sind mit dem Wechselkurs vom 27.08.2004 ermittelt.

---

<sup>26</sup> Das Salzburger EM-Stadion Wals-Siezenheim wird auf Wunsch von Red Bull-Chef Mateschitz aller Voraussicht nach nicht auf ein Fassungsvermögen von 18.500 Zuschauer zurück gebaut. Laut dem Geschäftsführer der Stadion-Errichtungsgesellschaft, Alfred Denk, sind die Materialien und die Bauweise des Stadions für einen Dauerbetrieb für 30.300-Zuschauer geeignet. (vgl. www.oe24, v. 07.03.2008)

Abb. 28: Stadien der EURO 2008

STADION	STANDORT	MASSNAHMEN	KAPAZITÄT	KOSTEN in Euro
Ernst-Happel-Stadion	Wien	Ausbau (bis 2006)	53.300	14,9 Mio.
Tivoli-Stadion	Innsbruck	Temporärer Ausbau zur EM 2008	32.000	37 Mio.
Salzburg-Stadion	Salzburg	Temporärer Ausbau zur EM 2008	31.000	59 Mio
Waidmannsdorf-Stadion	Klagenfurt	Neubau (ab 2005)	30.000	66,5 Mio.
Hardturm-Stadion	Zürich	Neubau (bis 2008)	31.000	ca. 241,1 Mio. (370 Mio. sfr)
St.-Jakob-Park	Basel	Ausbau(ab 2005)	41.500	ca. 14,8 Mio.(22,8 Mio. sfr)
Stade de Suisse Wankdorf-stadion	Bern	Grundlegender Umbau (bis 2005)	32.000	ca. 195,5 Mio. (300 Mio. sfr)
Stade de Genève	Genf	Abgeschlossen	31.200	ca. 162,9 Mio. (250 Mio. sfr)

Quelle: BFAI, 27.08.2004 oder Witschek 2004, S. 52 f.

Allerdings kam es bei den tatsächlichen Investitionskosten für die Stadien aus unterschiedlichen Gründen zu gehörigen Differenzen im Vergleich zu den

geplanten Investitionskosten. Vor allem beim Wiener Ernst Happel- Stadion wurden die ursprünglich geplanten Umbaukosten von ca. 15 Mio. € um mehr als das doppelte überschritten.

Abb. 29: Tatsächliche Investitionskosten für die österreichischen EM-Stadien

Innsbruck	Tivoli Neu	Ausbaukosten	31 Mio. €
Salzburg	Wals-Siezenheim	Ausbaukosten	20 Mio. €
Wien	Ernst-Happel- Stadion	Umbaukosten	ca. 40 Mio. €
Klagenfurt	Hypo Group Arena	Neubaukosten	66 Mio. €

Quelle: Prazak, in WIRTSCHAFTSBLATT v. 25.10.2007

### **Ernst-Happel-Stadion**

Das Wiener Ernst-Happel-Stadion wurde im 2.3.1 schon detailliert beschrieben. Es soll nur kurz wiederholt werden, dass das Stadion im Eigentum der Stadt Wien, Magistratsabteilung 51 steht und von einer Betriebsgesellschaft geführt wird, an der die Stadt Wien de facto zu 100% beteiligt ist. Aufgrund dieser Situation ist verständlich, dass auch an der Finanzierung keine Privaten beteiligt waren und daher die Investitionskosten - wie in Österreich üblich - zu je einem Drittel von Bund, Land und Stadt getragen wurden.

Trotz der - für diverse Modernisierungsmaßnahmen - getätigten Investitionen in der Höhe von ca. 40 Mio EUR gibt es auch kritische Stimmen zum Wiener Ernst Happel Stadion, welches von der UEFA als „Fünf-Sterne Stadion“ ausgezeichnet wurde. Es wird davon gesprochen, dass das 1931 errichtete Stadion in die Jahre gekommen sei. Auch UEFA-Boss Michel Platini bezeichnete es zwar als "gutes Stadion", schränkte aber ein, dass es "natürlich auch ein altes" wäre. Die Arena wurde bereits von Journalisten aus Großbritannien und der Schweiz bei den Gastauftritten ihrer Nationalteams im Herbst 2007 kräftig bemängelt. Der Hauptkritikpunkt war, dass das Stadion nicht den modernen Anforderungen einer

Fußballarena entspreche. Die Pressevertreter (genauso wie die übrigen Zuseher) würden aufgrund der breiten Laufbahn zu weit vom Spielgeschehen entfernt sitzen. Englands Fußball-Ikone David Beckham soll das Stadion abfällig gar als „Bruchbude“ bezeichnet haben. Die internationalen Beobachter und Spieler sind eben Fußballstadien wie die Münchner Allianz-Arena (Baukosten: ca. 340 Mio. EUR), das Pariser Stade de France oder das neue Wembley-Stadion (Baukosten: mind. 1,2 Milliarden € - gespielt wird hier aber nur selten) in London gewöhnt.

Wolfgang Resch von der EURO 2008-Medienabteilung relativierte die Kritik und stellte fest, dass sowohl Abläufe als auch Infrastruktur im Stadion bei den besagten Länderspielen nicht mit dem Status während der Europameisterschaft verglichen werden können und die Kritik nicht aussagekräftig sei.

Es bleibt zu hoffen, dass sich Wien auf der internationalen Sportbühne nicht wie zuletzt 2005 bei der Eishockey-WM mit einer ungeeigneten Sportstätte blamiert. Bei dieser WM, die unter anderem in der Wiener Stadthalle ausgetragen wurde, war das Eis lange Zeit aufgrund von Wasserbildung unbespielbar. Hohe Temperaturen und die überforderte Eisanlage hatten chaotische Verhältnisse geschaffen und führten zu längeren Verzögerungen. Nur dank hoher Improvisationsfähigkeit und zusätzlicher Kühlanlagen konnte die WM gerettet werden. Ein Renommee für die Sportstadt Wien war die WM 2005 sicher nicht und ob sich Wien bei der Austragung der EURO 2008 positiv präsentieren kann, wird sich bald zeigen. Bezüglich der Zukunft des ehrwürdigen Happel-Stadions räumt selbst ÖFB-Generalsekretär Alfred Ludwig ein, dass nach der EURO 2008 mit hoher Wahrscheinlichkeit kein großes internationales Fußballmatch mehr im Ernst Happel-Stadion stattfinden wird. (vgl. Pohl, in WIRTSCHAFTSBLATT v. 21.12.2007)

### **Stadion Wals-Siezenheim** (vgl. [www.stadion.at](http://www.stadion.at))

Das Stadion Wals-Siezenheim liegt an der Autobahnabfahrt Kleßheim im Gemeindegebiet von Wals-Siezenheim zwischen der Autobahn und dem Geleise zum Gewerbegebiet. Das im Jahr 2003 eröffnete Stadion hat normalerweise ein Fassungsvermögen von 18.200 Plätzen (inkl. Stehplätzen) und wurde für die EURO 2008 auf über 32.000 Sitzplätze aufgestockt. Bereits beim Wettbewerb für die

Ausschreibung dieses Stadions wurde auf die Möglichkeit eines Ausbaues auf mindestens 30.000 Zuschauerplätze Bedacht genommen. Eine entsprechende Statik machte es möglich, dieses Stadion ohne größere Schwierigkeiten auszubauen. Unter dem bewährten Team der Architekten Schuster und Wimmer bzw. der Arbeitsgemeinschaft PORR/Alpine, welche schon das Stadion in seiner ursprünglichen Form errichtet hatten, sind die Ausbauarbeiten bereits größtenteils durchgeführt. Die restlichen 10 % an Fertigstellungsarbeiten, für die Mietelemente, wie diverse Container für die Pressebereiche, Medientribüne usw., benötigt werden, werden erst circa 2 Monate vor Beginn der EURO 2008 abgeschlossen. Der Kunstrasen im Stadion Salzburg, der für Spiele in österreichischen Bundesliga zugelassen ist, wird erst kurz vor den Spielen der EURO 2008 durch ein Naturrasenfeld, welches auf das bestehende Kunstrasenfeld aufgebracht wird, ersetzt werden. Derzeit verlangt die UEFA noch ein Naturrasenspielfeld in sämtlichen Stadien für die EURO 2008.

Wie beim Bau anderer Sportstätten in Österreich erfolgte die Finanzierung praktisch ausschließlich durch die öffentliche Hand. Das Land Salzburg bekannte sich beim Bau des Stadions in Wals-Siezenheim zu diesem Prinzip und garantierte gemeinsam mit der Standortgemeinde Wals-Siezenheim die Finanzierung von zwei Dritteln der Baukosten, die der Bund als förderungswürdig anerkennt. Ein Drittel wurde vom Bund geleistet.

Bezüglich des Stadionbetriebs werden zur Zeit zwei Alternativen überlegt. Einerseits verhandelt das Land Salzburg derzeit mit der Sport AG, ob sie bereit ist, den Betrieb des Stadions zur Gänze zu übernehmen und über die Zusatznutzungen auch zu finanzieren. Die zweite Möglichkeit ist, dass das Land nach der Planungs- und Errichtungsgesellschaft auch eine eigene Betreibergesellschaft gründet, die den künftigen Betrieb des Stadions durch Einnahmen aus der Vermietung des Fußballstadions an den Fußballklub Red Bull Salzburg und durch Einnahmen aus den Zusatznutzungen weitgehend kostenneutral führen soll. Das Ziel des Landes Salzburg ist, die Betriebskosten - ohne ständigen Landesbeitrag - aus den diversen Geschäftsfeldern des Stadions zu erwirtschaften.

Abb. 30: Stadion Wals-Siezenheim mit neuem Oberrang (Aufstockung für EURO) beim Eröffnungsspiel am 25.Juni 2007



Quelle: [www.stadion.at](http://www.stadion.at)

**Hypo Group Arena** (vgl. [www.sportpark-klagenfurt.at](http://www.sportpark-klagenfurt.at))

Das Stadion in Klagenfurt, die Hypo Group Arena, wurde im September 2007 eröffnet. Die Planung und Errichtung erfolgte durch das Architekturbüro Wimmer und die Bauunternehmen Porr AG und Alpine-Mayreder Bau GmbH. Die Kapazität für die EURO 2008 beträgt 32.000 Besucher. Nach dem Turnier ist ein Rückbau auf eine Kapazität von 12.000 Besuchern geplant.

Die Finanzierung der Projektgesamtkosten (für Stadion und angeschlossenen Sportpark) in der Höhe von 66,5 Mio. Euro wurde zu je einem Drittel von Bund, Land und Stadt getragen. Das Drittel der Stadt wurde allerdings vom Land übernommen. Der Betreiber des Stadions und des Sportparks ist die Sportpark GmbH, eine eigene Gesellschaft, die zu 100 Prozent im Eigentum der Stadt ist.

Abb. 31: Hypo Group Arena



Quelle.: [www.sportpark-klagenfurt.at](http://www.sportpark-klagenfurt.at)

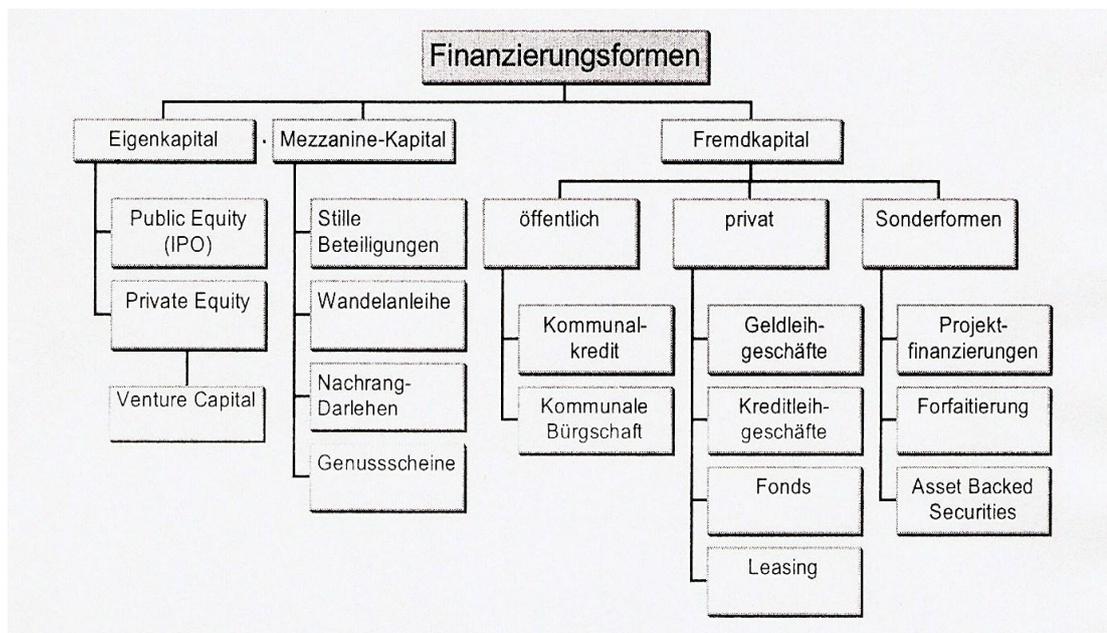
## 7 Finanzierungsformen

Eine geeignete Finanzierung und ein optimales Finanzierungsmodell sind wesentliche Kriterien für den Erfolg eines Unternehmens sowie für jedes Immobilienprojekt. Im Umkehrschluss kann man daher auch feststellen, dass eine fehlerhafte Finanzierung einer der Hauptgründe für Insolvenzen und für das Scheitern von Immobilienprojekten ist.

Es soll die Frage beantwortet werden, auf welche Art und Weise Kapital zur Verfügung gestellt werden kann und welche Formen für die Finanzierung von Stadien am geeignetsten sind. Daher werden im folgenden Kapitel die verschiedenen Möglichkeiten der Finanzierung angeführt und jene Arten und Modelle, die für die Finanzierung von Sportstadien in Frage kommen beziehungsweise in der Realität auch umgesetzt sind, näher betrachtet. Es werden auch einige Beispiele für Finanzierungsmodelle deutscher Stadien konkret angeführt.

Bei den Finanzierungsformen können drei Hauptgruppen unterschieden werden. Das ist erstens die Finanzierung durch Eigenkapital, zweites durch Fremdkapital und drittens durch Mezzanine-Kapital.

Abb. 32: Überblick über die Finanzierungsformen



Quelle: Vornholz 2005a, S.85

Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit bei Finanzierungsarten liegt darin, ob das Kapital innerhalb des bestehenden Unternehmens zu Verfügung gestellt werden kann oder ob es von außen dem Unternehmen zugeführt wird. Man spricht von der Innen- beziehungsweise der Außenfinanzierung eines Unternehmens.

Fremdkapital in Form von Bankkrediten oder -darlehen und Leasingvereinbarungen stellt für Unternehmen die günstigste Form der Kapitalaufbringung dar und ist gleichzeitig für den Geldgeber die risikoärmste Möglichkeit. (vgl. Vornholz 2005a, S. 125) Beteiligt sich ein Investor am Unternehmen mittels Mezzanine-Kapital, dann trägt dieser weitgehend das Risiko, welches durch eine - im Vergleich zum Fremdkapital - höhere Verzinsung vergütet werden muss. Die risikoreichste Form, Kapital zur Verfügung zu stellen, ist mittels Eigenkapital. Eigenkapitalgeber müssen für ihr hohes Risiko, welches unter Umständen auch zum Totalverlust des eingesetzten Kapitals führen kann, mit entsprechenden Prozenten am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. (vgl. Vornholz 2005a, S. 95) Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen Finanzierungskosten und Risikohöhe der unterschiedlichen Finanzierungsinstrumente.

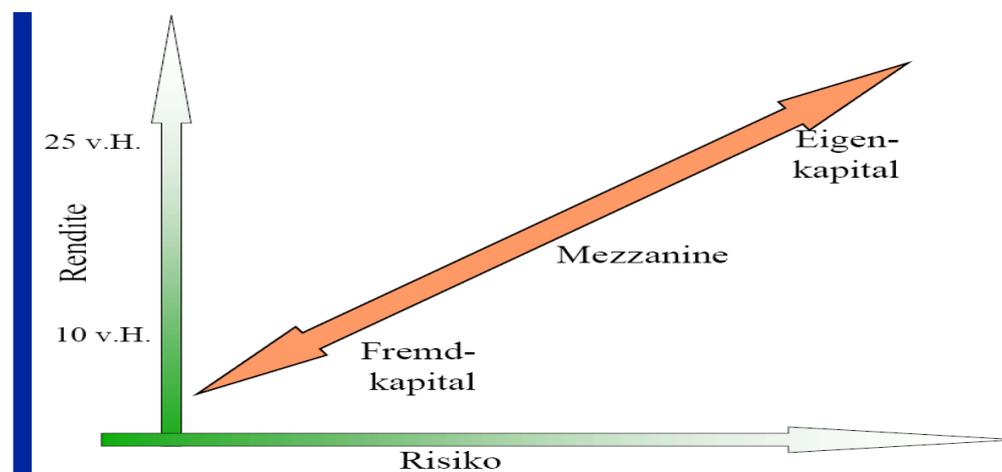
Abb. 33: Kapitalkosten und Risikohöhe der Finanzierungsformen



Quelle: Vornholz 2007, S. 42

Je größer das Risiko für den Kapitalgeber, desto höher sind die Finanzierungskosten für das kapitalbenötigende Unternehmen und daher auch die Renditeerwartungen der jeweiligen Geldgeber. Kreditinstitute haben bei der Vergabe von Fremdkapital nur Renditeerwartungen von einigen Prozenten (abhängig vor allem von der Bonität der Kreditnehmer), während Eigenkapitalgeber weit höhere Renditen erwarten, welche aber in der Regel vom Erfolg des Unternehmens abhängen.

Abb. 34: Rendite-Risiko-Profil

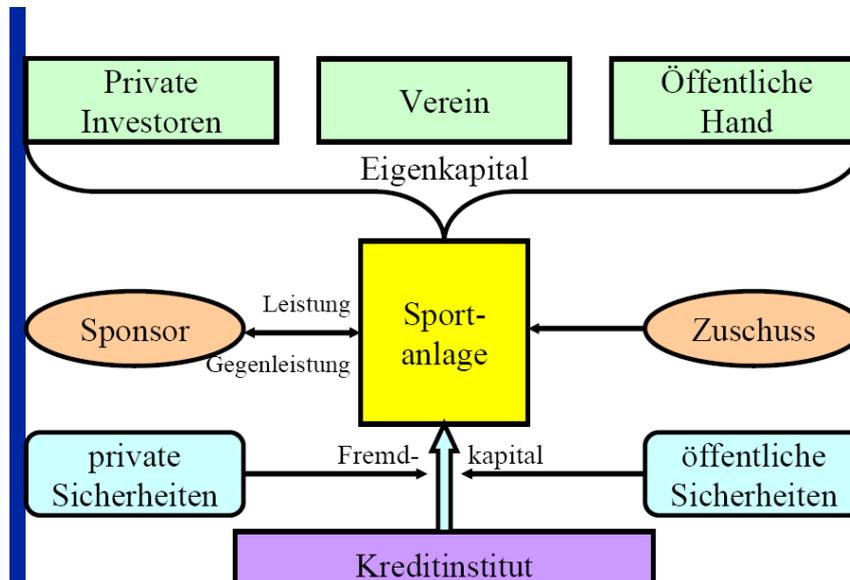


Quelle: Vornholz 2007, S. 43

Das Ziel bei der Finanzierung eines Sportstadions ist eine auf das jeweilige Objekt individuell abgestimmte, optimierte und ganzheitliche Finanzierung. Es soll eine bestmögliche Finanzierungsstruktur geschaffen werden, wobei die verschiedenen Kapitalquellen nach Laufzeiten auf den notwendigen Kapitalbedarf bezüglich Höhe und Zeitpunkt optimal angepasst werden.

Die folgende Abbildung zeigt eine vereinfachte Finanzierungsstruktur einer Sportanlage, die zwar keine Details der Finanzierungsinstrumente enthält, aber sich im Großen und Ganzen ähnlich bei diversen Sportstadien (in Deutschland und der Schweiz) finden lässt.

Abb. 35: Modellhafte Finanzierungsstruktur einer Sportanlage



Quelle: Vornholz 2007, S. 35

## 7.1 Eigenkapital

Eigenkapital wird einem Unternehmen in der Regel langfristig oder sogar unbefristet zu Verfügung gestellt. (vgl. Prätsch u.a. 2007, S. 27)

Im Rahmen einer Unternehmensgründung kommt es bei Kapitalgesellschaften stets zu einer Finanzierung mit Eigenkapital. Die Zuführung von weiterem Eigenkapital im Zuge einer Kapitalerhöhung kann durch die bisherigen Eigentümer oder durch die Hinzunahme von neuen Eigentümern (bei GmbHs: Gesellschafter) erfolgen.

Bei Aktiengesellschaften erfolgt die Eigenkapitalbeschaffung durch die Emission von Aktien, die über Börsen gehandelt werden. Die erstmalige Kapitalbeschaffung an der Börse wird als Initial Public Offering (IPO) bezeichnet. Auch verschiedene europäische Fußballklubs wagten den Gang an die Börse. Einer der ersten Fußballklubs, welcher die Börse zur Kapitalbeschaffung genutzt hat, war der englische Klub Tottenham Hotspur, der bereits 1993 diesen Weg einschlug. In Deutschland emittierte der Klub Borussia Dortmund, der als BORUSSIA DORTMUND GMBH&CO.KGAA geführt wird, im Jahr 2000 Aktien zu einem

Preis von 11 Euro/Stück, heute bekommen Aktionäre nur noch einen Bruchteil<sup>27</sup> davon.

Abb. 36: Börsegang Borussia Dortmund



Quelle: Becker in Marschik u.a. 2005, S. 358

Sowohl bei GmbHs wie auch bei AGs wird das Eigenkapital dem Unternehmen von seinen Eigentümern ohne gesicherte Rückzahlungs- und feste Verzinsungsansprüche zur Verfügung gestellt. Die Eigentümer partizipieren am Erfolg des Unternehmens, welcher aber bei Aktiengesellschaften nicht immer durch die Börsenkurse der Unternehmensanteile (Aktien) wiedergespiegelt wird. Die Anteile an GmbHs sind aber nicht an Börsen handelbar und daher auch relativ schlecht veräußerbar, was wiederum die Finanzierung mit Eigenkapital über die Aufnahme von neuen Gesellschaftern schwierig macht. (vgl. Vornholz 2005a, S. 93)

---

<sup>27</sup>Der Schlusskurs der BVB-Aktie am 02.01.2008 lag bei 1,49 Euro. (vgl. [www.ba-ca.co](http://www.ba-ca.co))

*Private Equity* ist eine Form der Eigenkapitalfinanzierung, bei der nicht börsennotierte Unternehmen außerbörslich am Kapitalmarkt mit Eigenkapital ausgestattet werden. Für diese Alternative sprechen die geringeren Volumina (im Vergleich zu Börsengängen), niedrigere Publizitätszwänge oder das höhere Risiko und Chancenpotential. Venture Capital ist eine besondere Form von Private Equity und wird in den Frühphasen der Unternehmensentwicklung eingesetzt.

Die Motive von privaten Investoren, sich mit Eigenkapital an Unternehmen zu beteiligen, sind entweder die Umsetzung strategischer Ziele (Einflussnahme am Geschäft) oder das Erzielen von guten Renditen bzw. einer Wertsteigerung. Wenn sich private Investoren bei Sport- und Freizeitanlagen engagieren, dann sollte - aufgrund der erwähnten Besonderheiten dieser Anlagen - der Eigenkapitalanteil bei 30 bis 40 % vom benötigten Gesamtkapital liegen. (vgl. Vornholz 2005a, S.88)

Dass ein Unternehmen, welches mehrere Sportstadien besitzt und betreibt zur Kapitalbeschaffung an die Börse geht, kam bisher nicht vor. Allerdings gab es, wie schon angedeutet, in der Vergangenheit mehrere Fußballvereine, die sich Kapital über die Börse beschafften<sup>28</sup>, und auch an den Besitz- und/oder Betriebsgesellschaften ihrer Heimstadien beteiligt sind. Auch Beteiligungen von Unternehmen aus dem Sportbereich an Fußballvereinen und damit auch indirekt<sup>29</sup> an den Fußballstadien sind durchaus üblich. Als Beispiel kann die 10%ige Beteiligung des Sportartikelherstellers Adidas am FC Bayern München genannt werden. Andere strategische Investoren wie Bauunternehmen<sup>30</sup> oder

---

<sup>28</sup> Zum Beispiel notieren aktuell Borussia Dortmund, englische Clubs wie Tottenham Hotspur und Watford oder italienische Topclubs wie der AS Rom oder Juventus Turin Chelsea an der Börse. (vgl. [www.stoxx.com](http://www.stoxx.com)) Aber auch der SK Rapid Wien bezog Eigenkapital über die Börse.

<sup>29</sup> Gilt wenn der Fußballverein an der Besitzgesellschaft des Stadions beteiligt ist.

<sup>30</sup> Zum Beispiel die Walter Bau AG, die inzwischen insolvent ist, beim Berliner Olympiastadion oder die Hellmich Baugesellschaft bei der VELTINS-Arena. (vgl. Rebeggiani/ Eisenberger 2006, S.283)

Sportmarketingfirmen<sup>31</sup>, die an einem Neu- oder Umbau eines Stadions interessiert sind, beteiligen sich auch manchmal direkt an Stadionbesitzgesellschaften bzw. -betriebsgesellschaften und stellen auch Teile des benötigten Kapitals zur Verfügung.

## **7.2 Mezzanine-Kapital**

In vielen Fällen ist die klassische Finanzierungskombination aus Eigen- und Fremdkapital nicht mehr ausreichend, um die für das Unternehmen notwendigen Investitionen zu finanzieren. Wenn weder zusätzliches Eigenkapital eingebracht werden kann noch die Eigenkapitalausstattung eine weitere Fremdkapitalaufnahme zulassen, dann kann Mezzanine-Kapital - unter der Voraussetzung, dass das Unternehmen ein ausreichend hohes Cash-Flow-Potenzial hat - die vorhandene Finanzierungslücke schließen. (vgl. Vornholz 2005a, S. 95) Dabei ist es auch wesentlich den „passenden“ Mezzanine-Investor zu finden, da eine möglichst große Übereinstimmung zwischen den Zielen des Unternehmens und des Mezzanine-Investors erreicht werden soll. Typische Mezzanine-Investoren sind Venture Capital-/Private Equity-Gesellschaften, Banken Versicherungen, private Investoren sowie eigenständig gemanagte Mezzanine-Fonds. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S.65 f.)

Mezzanine-Finanzierungen gelten als hybride Finanzierungen, da sie in der Regel rechtlich als Fremdkapital und aus wirtschaftlicher Sicht als Eigenkapital einzustufen sind. Der Mezzanine-Kapitalgeber wird aufgrund seines Risikos häufig - zusätzlich zur festen Verzinsung- am Wertzuwachs des Unternehmens beteiligt. Mezzanine-Kapital bietet dem Kapitalnehmer hohe Flexibilität bezüglich der Ausschüttungs-, Zins- und Tilgungsmodalitäten. Zahlungen können an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt werden, was bedeutet, dass die Höhe der Finanzierungskosten von der wirtschaftlichen Situation beeinflusst wird. (vgl. Vornholz 2005a, S. 96)

---

<sup>31</sup> Die Firma SPORTFIVE ist sowohl an den Betreibergesellschaften der Frankfurter Commerzbank-Arena als auch der AOL-Arena in Hamburg beteiligt. (vgl. Rebeggiani/ Eisenberger 2006, S.283)

In der Praxis beinhaltet Mezzanine-Kapital eine Vielzahl von unterschiedlichen Finanzierungsformen, wie zum Beispiel *stille Beteiligungen*, *Nachrangdarlehen*, *Genussrechte* oder *Wandel-/Optionsanleihen*. Die Bedeutung von Wandel-/Optionsanleihen steigt gegenwärtig, die anderen Ausprägungen sind aber zur Zeit noch dominierend. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S.68)

Bei Sport- und Freizeitanlagen kommen diese Finanzierungen noch nicht häufig vor. Die Ursachen dafür sind einerseits in der allgemein nicht starken Verbreitung von Mezzaninen und andererseits die bereits erwähnten Besonderheiten und Risiken dieser Anlagen. (vgl. Vornholz 2005a, S. 96) Dennoch sollten Mezzanine-Finanzierungen nicht außer Acht gelassen werden, wenn es darum geht, die Eigenkapitalbasis eines Fußballvereins für eine Stadionbeteiligung zu stärken oder die Besitz- bzw. Betreibergesellschaft des Stadions direkt mit den benötigten Eigenmitteln auszustatten. (vgl. Rebggiani/ Witte 2007, S. 16) Im Folgenden werden die verschiedenen Formen der Mezzanine- Finanzierungen noch einzeln beschrieben.

Bei stillen Beteiligungen<sup>32</sup> kommt es einer Zuführung von „wirtschaftlichem“ Eigenkapital durch einen Investor, was zu einer Verbesserung der Bilanzstruktur und damit Bonität des Unternehmens führt. Der Kapitalgeber haftet lediglich im Innenverhältnis bis zur Höhe seiner Einlage, er übernimmt aber keine Haftung gegenüber Dritten. Während der Beteiligung erhält der Investor eine laufende Verzinsung und einen variablen Anteil als Vergütung. Am Ende der stillen Beteiligung wird die Beteiligung vom Unternehmen zum vereinbarten Preis, welcher sowohl feste als auch variable Komponenten enthalten kann, zurückgekauft. Für die Kapitalgeber ist diese Form der Beteiligung bei wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens aufgrund der variablen

---

<sup>32</sup> Man spricht auch von der stillen Gesellschaft. Ist nach der Begebung von Nachrangdarlehen die in der Praxis häufigste Form mezzaniner Finanzierungen. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S. 73 ff.)

Vergütungselemente interessant, allerdings können diese bei einer Insolvenz des Unternehmens ihre Anteile erst nachrangig, d.h. nach allen anderen Gläubigern, geltend machen. (vgl. Vornholz 2005a, S. 97 f.) Bei der stillen Gesellschaft wird zwischen der typischen und der atypischen stillen Gesellschaft unterschieden. Bei der typischen stillen Gesellschaft ist die Stellung des „Stillen“ eher mit einem Darlehensgeber und bei der atypischen stillen Gesellschaft eher mit einem Gesellschafter zu vergleichen. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S.74 f.)

Wandelanleihen sind Schuldverschreibungen von Aktiengesellschaften, die das Recht verbriefen, diese Wertpapiere unter bestimmten Bedingungen und zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem vorher festgelegten Verhältnis in Aktien des jeweiligen Unternehmens umzutauschen. Ob es am Ende der Laufzeit zu einer Ausübung des Wandlungsrechts kommt, hängt von der Entwicklung des Aktienkurses des Unternehmens ab. Wenn nicht gewandelt wird, erfolgt am Laufzeitende die Tilgung der Anleihe. Wandelanleihen werden zwar während der Laufzeit nicht dem Eigenkapital zugerechnet, bieten den emittierenden Unternehmen aber eine schnellere Kapitalbeschaffung als bei einer reinen Eigenkapitalinvestition. Durch das Umtauschrecht in Aktien wird den potentiellen Investoren ein zusätzlicher Ankaufsreiz geboten, was meist zu einer guten Platzierbarkeit - entweder über die Börse oder privat - der Wandelanleihen führt. (vgl. Vornholz 2005a, S. 99) Für die emittierende Gesellschaft stellt die Ausgabe von Wandelanleihen eine Fremdkapitalfinanzierung zu besonders günstigen Konditionen dar, da die zu zahlenden Zinsen - aufgrund des zusätzlichen Wandelrechts auf Aktien - typischerweise niedriger sind als bei normalen Anleihen. Steigen die Kurse der Aktie über den vereinbarten Wandlungspreis, dann wird das Wandlungsrecht ausgeübt und das überlassene Fremdkapital wird in Eigenkapital umgewandelt. Nur der nicht umgetauschte Teil der Wandelanleihen muss am Laufzeitende getilgt werden. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S. 299 f.)

Optionsanleihen sind zwar ebenfalls Schuldverschreibungen, die ein Aktienerwerbsrecht beinhalten, allerdings stehen bei ihr Anleihe und Aktienerwerbsrecht nicht alternativ zu Verfügung, sondern es wird das Aktienerwerbsrecht kumulativ eingeräumt. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S. 300)

Genussscheine sind Gläubigerpapiere<sup>33</sup> und können von Unternehmen sämtlicher Rechtsform emittiert werden. Als Finanzierungsinstrument werden sie seit ca. 140 Jahren verwendet. Rechtlich gesehen handelt es sich bei Genussrechtskapital um Fremdkapital, das je nach Ausgestaltungsart Eigenkapitalcharakter aufweisen kann. In Bezug auf Vergütung, Laufzeit, Kündigungs- und Übertragungsmöglichkeiten sind bei Genussscheinen sehr viele Gestaltungsarten realisierbar. Meistens wird den Investoren kein Mitspracherecht eingeräumt und als Vergütung eine feste Grundverzinsung sowie eine variable Gewinnbeteiligung vereinbart. Bei Genussscheinen mit langen oder unbefristeten Laufzeiten und mit einer Beteiligung am Gewinn und Liquidationserlös sind wesentliche Merkmale des Eigenkapitalcharakters gegeben. In diesem Fall kann das Genussrechtskapital in der Bilanz als Sonderposten des Eigenkapitals angesetzt werden, sofern auch noch bestimmte Voraussetzungen wie z.B. die Nachrangigkeit (gegenüber dem Kapital anderer Kreditgeber) gegeben ist. (vgl. Vornholz 2005a, S. 101 f.) Die Vorteile der Finanzierung über Genussrechtskapital für Unternehmen sind außerdem die Haftungsfunktion, die ergebnisabhängige Bedienung, das nicht vorhandene Mitspracherecht und die steuerrechtliche Abzugsfähigkeit der Ausschüttungen. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S. 214)

Mit dieser Methode haben auch schon deutsche Fußballvereine wie z.B. der 1. FC Köln frisches Kapital – jeweils in der Höhe von 5 Mio. € in den Jahren 2004 und 2005 - bezogen und so ihre Eigenkapitalquote verbessert, ohne den Investoren Mitspracherechte einräumen zu müssen. Auch der Fußballklub Hertha BSC emittierte im Jänner 2005 Genussscheine im Wert von 6 Mio. Euro. (vgl. Rebggiani/ Witte 2007, S. 16) Solche Modelle, die die Fußballfans aller Einkommensstufen ansprechen, könnten auch für diverse Stadien mittlerer Größe einen vielversprechenden Finanzierungsansatz darstellen.

Nachrangdarlehen kommen einer reinen Fremdkapitalfinanzierung, die im Kapitel 7.3 detailliert behandelt wird, am nächsten. Der einzige Unterschied zu normalen

---

<sup>33</sup> Anleihen zählen ebenfalls zu den Gläubigerpapieren, Aktien hingegen zu den Teilhaberpapieren.

Darlehen oder Krediten liegt darin, dass diese mit einem Rangrücktritt gegenüber den übrigen Gläubigern ausgestattet sind und damit die Kapitalgeber im Falle einer Insolvenz des Unternehmens nachrangig (nach allen übrigen Fremdkapitalgebern) bedient werden. Dadurch werden Nachrangdarlehen in der Bilanzbewertung häufig dem wirtschaftlichen Eigenkapital zugerechnet. Rechtlich handelt es sich bei dieser Darlehensart dennoch um Fremdkapital, welches für eine vereinbarte Laufzeit und zu einem definierten Zinssatz zur Verfügung gestellt wird. Dieser ist aber wegen des größeren Ausfallrisikos aufgrund der Nachrangigkeit höher als bei normalen Fremdkapitalfinanzierungen. (vgl. Vornholz 2005a, S. 100) Nachrangdarlehen werden in der Regel von Banken und institutionellen Investoren zur Verfügung gestellt. Aufgenommen werden Nachrangdarlehen von Unternehmen, deren Cash-Flow und Bilanzsituation die Aufnahme (weiterer) banküblicher Senior-Darlehen nicht (mehr) zulässt. In der Regel wird der Nachrang zugunsten bestimmter Senior-Darlehensgeber erklärt, die dem Kreditnehmer besicherte Darlehen eingeräumt haben. (vgl. Häger/ Elkemann-Reusch 2007, S. 179 ff.)

In der Praxis werden diese Darlehen von den Fußballvereinen nicht als erste Finanzierungsoption herangezogen. Es kommt aber vor, dass Sponsoren oder verbundene Kreditinstitute bestehende Darlehen bzw. Kredite im Nachhinein mit einem Rangrücktritt ausstatten, um das wirtschaftliche Eigenkapital des Vereins zu stärken oder eine vorhandene Überschuldung<sup>34</sup> aufzuheben. Diese Maßnahmen sind manchmal notwendig, damit die Kriterien für die Lizenzerteilung gemäß der Lizenzierungsordnung (LO) in der deutschen Bundesliga erfüllt werden können. (vgl. ERNST & YOUNG 2005, S. 11)

### **7.3 Fremdkapital**

Bei den Fremdkapitalfinanzierungen möchte ich zwei Hauptgruppen unterscheiden. Die erste Gruppe umfasst *Finanzierungen* und *Förderungen* mit Beteiligung der *öffentlichen Hand*. Die zweite enthält *klassische Fremdkapitalfinanzierungen* für private Unternehmen, die von den verschiedenen Kreditinstituten oder sonstigen

---

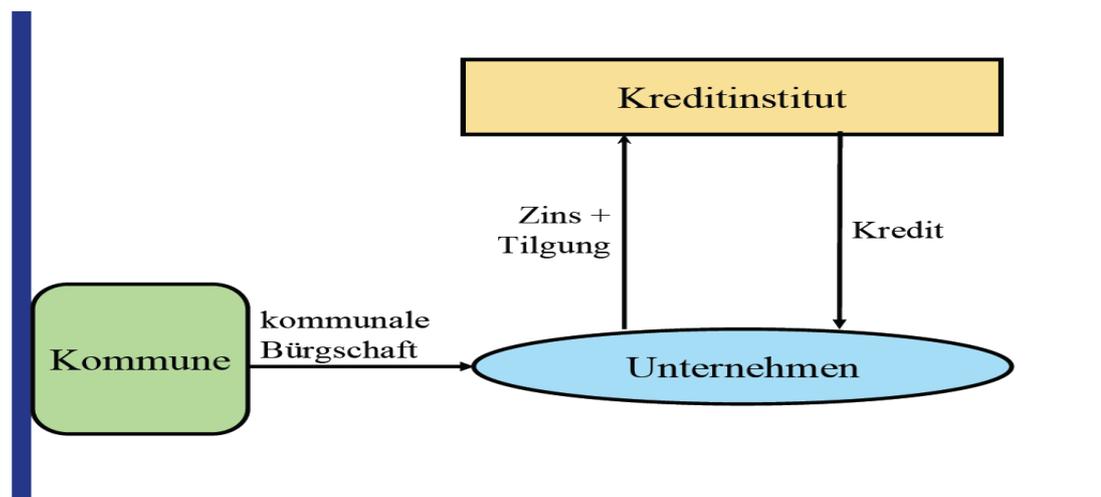
<sup>34</sup> In der Bilanz wird ein negatives Eigenkapital ausgewiesen.

Privaten am Kapitalmarkt angeboten werden. Wie die verschiedenen Stadionprojekte der letzten Jahre zeigen, ist eine Finanzierung eines Stadionbaus ohne Fremdkapital de facto undenkbar.

### 7.3.1 Fremdkapital mit Beteiligung der öffentlichen Hand

Kredite an private Unternehmen, die von privaten Kreditinstituten eingeräumt werden und bei denen aber zusätzlich seitens der öffentlichen Hand Bürgschaften oder Garantien bestehen, zählen zu dieser Gruppe von Fremdkapitalfinanzierungen. Hintergedanke dieser Absicherung der Unternehmenskredite durch z.B. Ausfallbürgschaften ist, den Bonitätsvorteil der öffentlichen Hand an den privaten Kreditnehmer weiterzugeben. Bei Sportanlagen und Sportstadien übernimmt die öffentliche Hand auch in bestimmten Fällen eine Bürgschaft. Und zwar dann, wenn die Investition in besonderem öffentlichen Interesse ist.

Abb. 37: Öffentliche Bürgschaft



Quelle: Vornholz 2007, S. 64

Da Sportstadien bis in die 90er Jahre des letzten Jahrhunderts komplett durch die öffentliche Hand finanziert worden sind, vor allem auch aufgrund der argumentierten Umwegrentabilität, ist in der Regel von einem besonderen öffentlichen Interesse am Bau von Sportstadien auszugehen. Das bestätigt sich auch im deutschen Bundesland Nordrhein-Westfalen, wo das Land bei den großen Stadionprojekten (z.B. VELTINS-Arena) jeweils 80%ige Bürgschaften für die Fremdkapitalfinanzierungen übernommen hat.

Für die unterschiedlichen Investitionsvorhaben gibt es auch eine große Anzahl an öffentlichen Förderungen und Subventionen, die prinzipiell mit allen Finanzierungsformen kombiniert werden können. In Deutschland werden staatliche Finanzierungshilfen vor allem über die Programme der Förderbanken von Bund und Ländern angeboten. Auf der europäischen Ebene werden Investitionsvorhaben durch das European Recovery Program (ERP) unterstützt. Sämtlichen öffentlichen Förderungen und Subventionen ist gemein, dass es eine umfassende Anzahl an Auflagen und Bedingungen zu erfüllen gibt, um in den Genuss der beantragten Zahlungen zu kommen.

### **7.3.2 Klassische Fremdkapitalfinanzierungen**

Die klassische Form der Fremdkapitalfinanzierung ist die Finanzierung durch Kredite bzw. Darlehen von Kreditinstituten oder sonstigen Rechtspersonlichkeiten. Bei einem Kredit/Darlehen wird in der Regel die Überlassung oder die Bereitschaft einer künftigen Bereitstellung von Kapital für einen bestimmten Zeitraum zwischen dem Geldgeber und dem Schuldner vereinbart. Unter dem Begriff Kredit wird im Gegensatz zum Darlehen nicht nur die Geldleihe, sondern auch die Kreditleihe, dazu gehören Wechsel sowie Haftungen gegenüber Dritten, zusammengefasst. Es gibt eine Vielzahl von Geldleihen, von denen in der Folge nur die - im Zusammenhang mit Stadionfinanzierungen - relevanten dargestellt werden.

#### **Bankkredite**

Bei den Geldleihgeschäften machen die *klassischen Bankkredite* den wesentlichen Teil des Fremdkapitals von Unternehmen ab. Je nach Verwendung und Laufzeit wird zwischen den eher kurzfristigen Betriebsmittel- und den längerfristigen Investitionskrediten unterschieden. Klassische Bankkredite (ohne Garantien bzw. Bürschaften der öffentlichen Hand) sind bei der Finanzierung von Sportstadien, aufgrund des hohen Risikos für die Kreditinstitute, selten anzutreffen. Eine Ausnahme stellt der Kredit der Eurohypo AG in der Höhe von 150 Mio. Euro für die Finanzierung der Allianz-Arena in München dar. Hintergrund dürfte die – für einen Fußballklub – herausragende Bonität des FC Bayern München sein.

## Anleihen

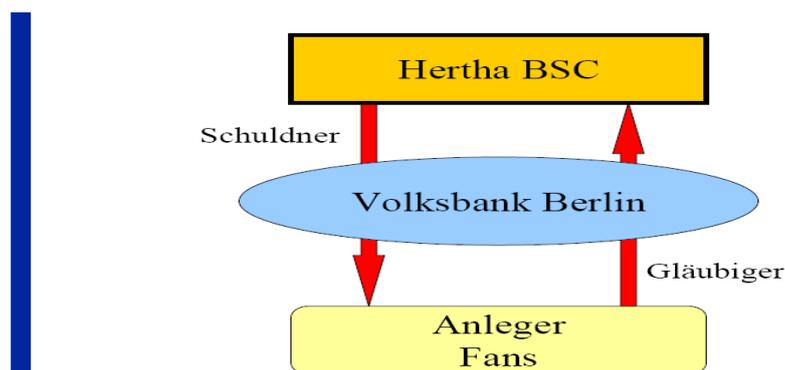
*Anleihen* sind mittel- bis langfristige Kredite, die zur Finanzierung großer Investitionen dienen, am Kapitalmarkt aufgenommen werden und in Teilschuldverschreibungen verbrieft werden. Es handelt sich um sogenannte Forderungspapiere, bei denen sich der Aussteller zur Rückzahlung einer bestimmten Geldsumme und laufenden Zinszahlungen verpflichtet. Anleihen unterscheiden sich durch ihre Ausstattung bezüglich Zinszahlungen, Laufzeit, Tilgungsform, Besicherung und sonstiger mit ihnen verbundener Rechte und Ansprüche. (vgl. Vornholz 2005a, S.119 f.)

Folgende Wertpapierarten werden als Anleihe bezeichnet: (vgl. Prättsch/Schikorra 2007, S. 152)

- Fest- und variabel verzinsliche Wertpapiere (Bonds)
- Schuldverschreibungen
- Rentenpapiere
- Obligationen

Im Jahr 2005 hat der deutsche Bundesligaklub Hertha BSC Berlin GmbH & Co.KGaA eine öffentliche Anleihe in der Höhe von 6 Mio. €, begleitet von der Berliner Volksbank, emittiert, welche in 60.000 Inhaber-Schuldverschreibungen im Nennwert von je 100 EUR verbrieft wurde. (vgl. ERNST & YOUNG 2005, S. 8)

Abb. 38: Anleihenfinanzierung Hertha BSC



Quelle: Vornholz 2007, S. 70

## Gesellschafterdarlehen

Im Rahmen eines Gesellschafterdarlehens wird von einem Gesellschafter der eigenen Firma bzw. dem Unternehmen, an dem er beteiligt ist, ein Darlehen

gewährt. Ein Gesellschafterdarlehen kann sowohl für die Finanzierung von Betriebsmittel als auch von Investitionen verwendet werden. (vgl. Vornholz 2005a, S. 123 f.) Gesellschafterdarlehen spielen bei der Finanzierung von deutschen Sportstadien eine wesentliche Rolle. Die Volkswagen-Arena in Wolfsburg ist zu einem Anteil von ca. 50% aus den Mitteln des Gesellschafterdarlehens der Volkswagen AG errichtet worden. Im Detail wurde die Finanzierung des Gesamtprojekts in der Höhe von 53 Mio. Euro zu 45% von der Stadt Wolfsburg und zu 55% von der VfL Wolfsburg Fußball-GmbH, an der die Volkswagen AG mit 90% und der Verein mit 10% beteiligt sind, getragen. Eigentümer der Arena ist die Wolfsburg AG, welche in Form eines PPP-Modells zwischen der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG organisiert ist. (vgl. Rebeggiani/ Witte 2007, S. 20)

Die folgende Abbildung beschreibt die Zahlungsströme der Finanzierung der Arena.

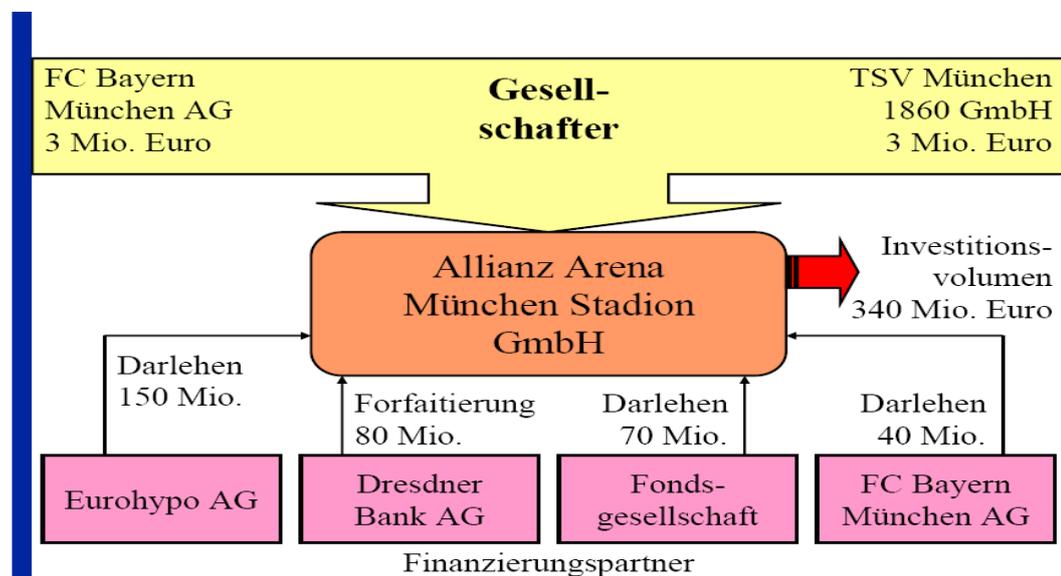
Abb. 39: Finanzierung Volkswagen-Arena Wolfsburg mittels Gesellschafterdarlehen



Die Refinanzierung des Schuldendienstes der Wolfsburg AG für das aufgenommene Gesellschafterdarlehen erfolgt einerseits durch die Pacht, die die VfL Wolfsburg Fußball-GmbH für die Stadionnutzung bezahlt, und andererseits

durch die Lizenz- und Beratungsgebühren in der Höhe des Zinsaufwands, die die Volkswagen AG für das Namensrecht am Stadion bezahlt. (vgl. Vornholz 2007, S. ) Auch das Finanzierungskonzept der Allianz-Arena in München enthält neben einem klassischen Bankdarlehen über 150 Mio. Euro der Eurohypo AG, eine Forfaitierung durch die Dresdner Bank AG, sowie ein Gesellschafterdarlehen in der Höhe von 40 Mio. Euro, welches die FC Bayern München AG der Allianz Arena München Stadion eingeräumt hat. Die im Jahr 2005 eröffnete Allianz-Arena wurde demnach ohne öffentliche Zuschüsse finanziert, sieht man von den Kosten für die Arealerschließung und die Infrastruktur<sup>35</sup> ab.

Abb. 40: Gesellschafterdarlehen als Element des Finanzierungsmodells der Allianz-Arena München



Quelle: Vornholz 2007, S. 145

#### 7.4 Alternative Finanzierungslösungen

Es werden im Folgenden einige alternative Finanzierungslösungen, die für die Finanzierung von Sportstadien verwendet werden können, beschrieben und an Hand von Beispielen näher betrachtet. Dazu zählen *Leasingfonds*, *Factoring* und *Forfaitierung* und abschließend *Asset Backed Securities*.

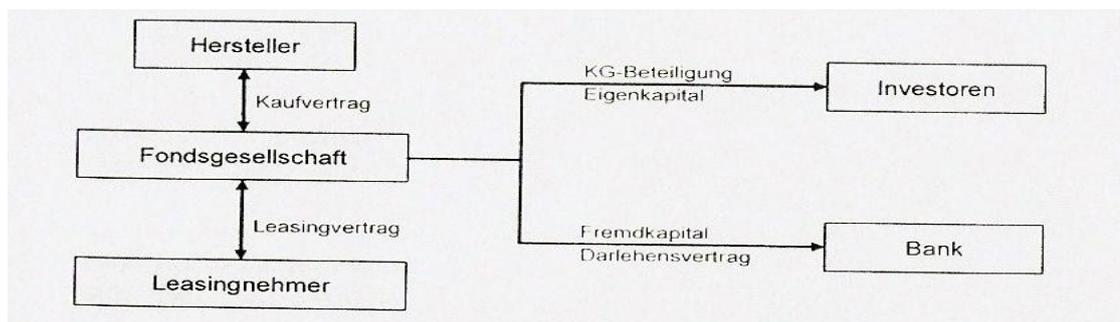
<sup>35</sup> Dafür zahlte die öffentliche Hand rund 210 Mio. Euro. (vgl. Rebeggiani/Eisenberger 2006, S. 283)

## Leasingfonds

Leasingfonds sind als eine Weiterentwicklung des Leasings anzusehen. Leasingfonds kommen sowohl für die Finanzierung von Mobilien als auch Immobilien in Frage, die sich durch hohe Investitionssummen auszeichnen. Dazu zählen bei den Mobilien zum Beispiel Flugzeuge und Lokomotiven, bei den Immobilien zum Beispiel Sportstadion. Im Zuge der Errichtung eines Leasingfonds wird in der Regel eine Fondsgesellschaft gegründet, die das bzw. die Investitionsobjekt(e) erwirbt. Die Fondsgesellschaft finanziert den Erwerb über das Eigenkapital der Anleger und Fremdkapital von Banken. Als Rechtsform wird meist die GmbH & Co KG gewählt.

Leasingfonds sind in der Praxis als Private Placement, bei dem sich eine oder mehrere vorher bekannte Personen oder Institutionen beteiligen, und Publikumsfonds, die sich durch die Beteiligung zahlreicher privater Kapitalanleger auszeichnen, vorzufinden. Die Bedeutung von Immobilienleasingfonds hat in den letzten Jahren abgenommen, stattdessen liegen geschlossene Immobilienfonds im Trend. (vgl. Präscht/ Schikorra 2007, S. 197 f.) Bei der Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen sind offene und geschlossene Fonds nur selten beteiligt, da - aufgrund der erwähnten Besonderheiten und Risiken dieser Immobilienart - stabile Prognosen der wirtschaftlichen Entwicklung der Anlagen schwer möglich sind und von den Anlegern hohe Renditeansprüche gestellt werden. (vgl. Vornholz 2005a, S. 130)

Abb. 41: Vereinfachte Darstellung der Struktur eines Leasingfonds

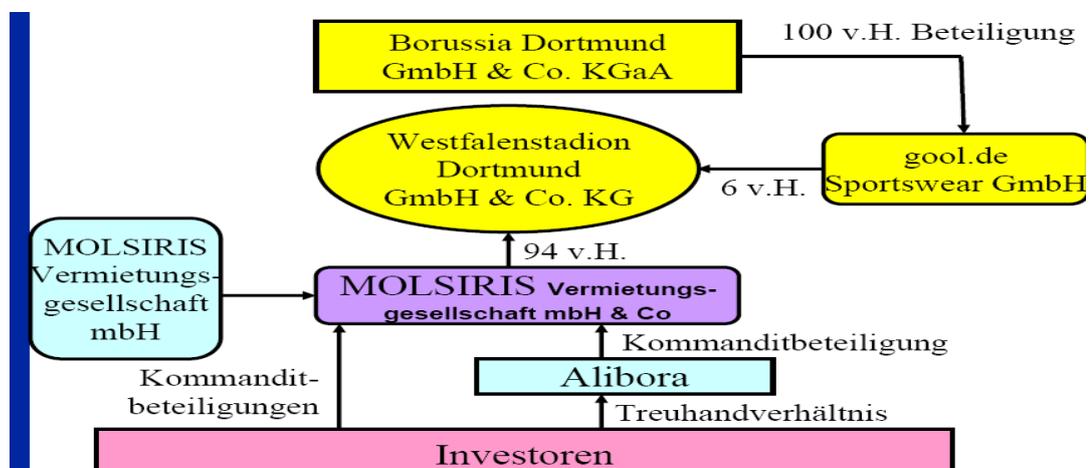


Quelle: Präscht/ Schikorra 2007, S. 197

Das ehemalige "Westfalenstadion" in Dortmund, welches sich aktuell Signal-Iduna Park nennt, wurde im Jahr 2003 vom damaligen Besitzer, dem Fußballunternehmen Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, an einen Immobilienfonds der

Commerzleasing verkauft. Ungefähr 94% der Anteile an der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG sind von dem aufgelegten Immobilienleasingfonds Molsiris Vermietungsgesellschaft mbH & Co (kurz: Molsiris) übernommen worden. Im Zuge des Sale-and-Lease-Back-Verfahrens hat das Fußballunternehmen das Stadion für die Austragung der Bundesligaspiele zurückgeleast. 6% der Stadionbesitzgesellschaft gehören der goal.de Sportswear GmbH, die ein Tochterunternehmen der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ist. (vgl. Vornholz 2005a, S. 128)

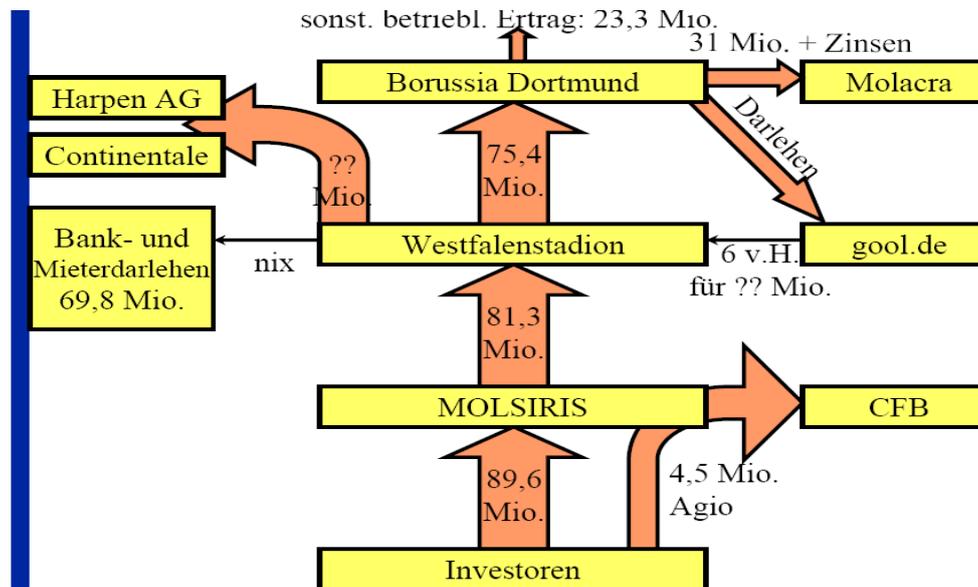
Abb. 42: Leasingfonds „Westfalenstadion“ (ab 01.01.2003)



Quelle: Vornholz 2007, S. 89

Die Investoren, die über Kommanditbeteiligungen am Immobilienleasingfonds beteiligt sind, zahlten rund 90 Mio. Euro an den Fonds Molsiris. Ein Großteil davon, 81,3 Mio Euro, leitete Molsiris an die Verkäufer, d.h. die ehemaligen Eigentümer der Westfalenstadion GmbH, weiter. Das war neben der Harpen AG und Continentale vor allem das Fußballunternehmen Borussia Dortmund, welches mehr als 75 Mio. Euro erhielt. Der Vorteil für den Fußballklub Borussia Dortmund in dieser Fondskonstruktion bestand darin, dass das freigewordene Kapital für den Ausbau verschiedener Geschäftsfelder genutzt werden konnte. (vgl. Vornholz 2005a, S. 128 f.)

Abb. 43: Finanzströme bei Auflegung des Immobilienleasingfonds



Quelle: Vornholz 2007, S. 91

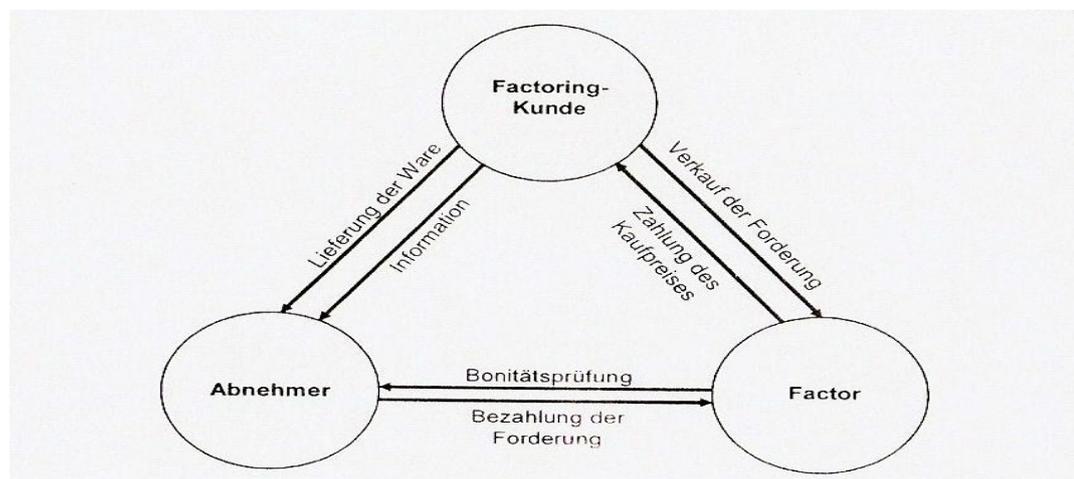
Allerdings hatte sich das Fußballunternehmen, als alleiniger Mieter und Nutzer des Stadions, im Fondsvertrag verpflichtet, eine Stadionmiete in beträchtlicher Höhe zu zahlen. Diese lag im Jahr 2004 bei 14,6 Mio. Euro und sollte bis zum Jahr 2017 auf rund 17,5 Mio. Euro steigen. Einen wesentlichen Teil davon sollten die Anteilseigner jährlich ausgeschüttet bekommen. Ansteigende Renditen von 8,4% p.a. bis zu 12,4% wurden den Anlegern in Aussicht gestellt. Die Risiken für die Investoren lagen gemäß dem Fondsprospekt in dem wirtschaftlichen Verlust der Einlage sowie in der Höhe der jährlichen Ausschüttungen, welche von der wirtschaftlichen Entwicklung und Zahlungsfähigkeit des Mieters abhängig sind.

Aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation des Fußballunternehmens Borussia Dortmund kam es 2005 zu Sanierungsmaßnahmen und es wurden auch ca. 43% der Anteile des Immobilienleasingfonds an die gool.de Sportswear GmbH verkauft. (vgl. Vornholz 2005a, S. 129 f.)

## Factoring und Forfaitierung

Bestehende Forderungen<sup>36</sup> binden die eigenen finanziellen Mittel von Unternehmen. Die sorgfältige Beachtung und Behandlung dieser Außenstände sowie die Umwandlung der Außenstände in liquide Mittel spielt eine wesentliche Rolle. Für die Unternehmen stellt sich die Frage, ob nicht ein hierauf spezialisiertes Unternehmen mit dem Forderungsmanagement beauftragt werden sollte. Es können die bestehenden Forderungen an Finanzinstitute im Rahmen von Factoring- oder Forfaitierungsmodellen verkauft werden. Beim Factoring findet ein vertraglich geregelter regelmäßiger Ankauf von kurzfristigen Geldforderungen aus Lieferungen und Leistungen durch einen Factor statt. Es handelt sich um eine auf längere Sicht begründete Geschäftsverbindung, in deren Verlauf die neu entstehenden Forderungen laufend angekauft werden. Es wird zwischen dem echten und dem unechten Factoring unterschieden. Beim echten Factoring (non recourse factoring) übernimmt der Factor neben der Finanzierungs- und Dienstleistungsfunktion auch die Kreditsicherungsfunktion, also das Forderungsausfallrisiko. Beim unechten Factoring (recourse factoring) übernimmt der Factor die Kreditsicherungsfunktion nicht. (vgl. Präscht/ Schikorra 2007, S. 187 ff.)

Abb. 44: Beteiligte beim Factoring



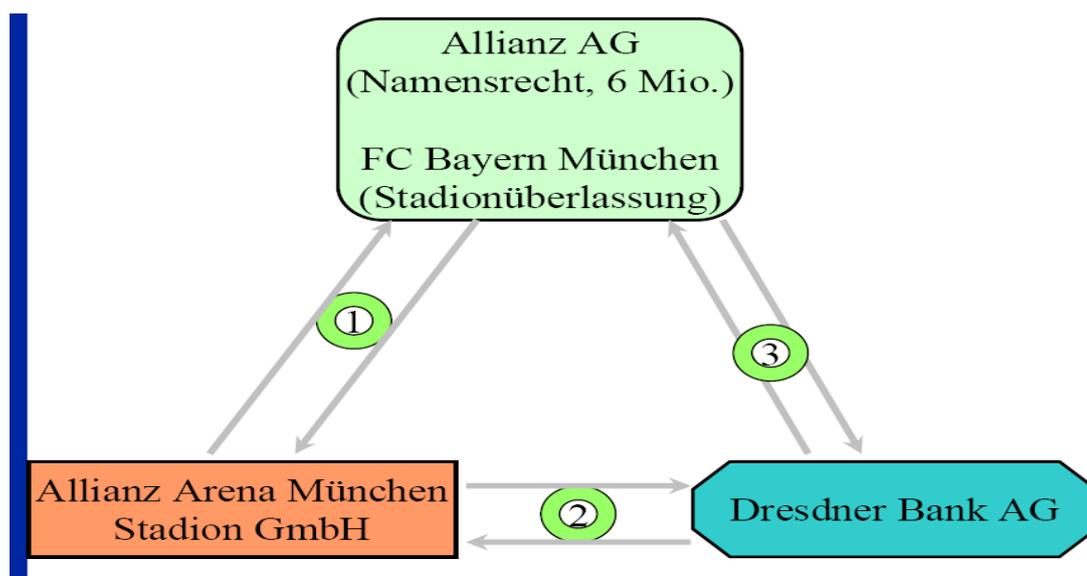
Quelle: Präscht/ Schikorra 2007, S. 189

<sup>36</sup> In der Bilanz als „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ ausgewiesen.

Im Rahmen des Factoring wird der Ankauf von Einzelforderungen sowie die Übernahme langfristiger Forderungen nicht abgedeckt. In diesen Fällen kommen Forfaitierungsmodelle zum Einsatz, bei denen ein Unternehmen eine einzelne, genau definierte, in der Regel mittel- bis langfristige Forderung regresslos an ein Kreditinstitut verkauft. Wesentliche Vorteile der Forfaitierung liegen darin, dass eine langjährige Forderung in sofortige Liquidität umgewandelt wird und dass das Forderungsausfallsrisiko auf den Forderungskäufer übergeht. Ein großer Nachteil dieser Finanzierungsart sind die recht hohen Kosten. (vgl. Vornholz 2005a, S. 145 f.)

In der Praxis werden Forfaitierungsmodelle für die Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen verwendet. Beispiele sind die Stadthalle in Bremen (AWD Dome) und die Münchner Allianz-Arena. Die Allianz Arena München GmbH hat langjährige Einnahmeansprüche („Forderungen“) gegenüber der Allianz AG für die Überlassung der Namensrechte am Stadion (15,5 Jahre) und gegenüber dem FC Bayern München für die Stadionüberlassung (9 Jahre). Diese Forderungen wurden von der Stadion GmbH an die Dresdner Bank um 80 Mio. Euro verkauft. Die Allianz AG und der FC Bayern zahlen daher direkt an die Dresdner Bank. (vgl. Vornholz 2007, S. 119)

Abb. 45: Forfaitierung Allianz Arena



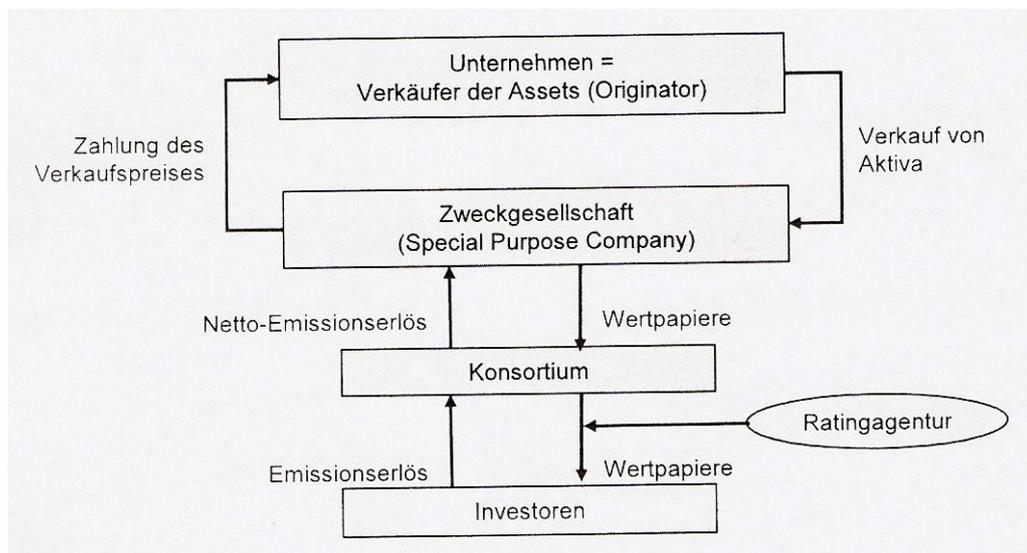
Quelle: Vornholz 2007, S. 120

## Asset Backed Securities

Das Grundkonzept einer Finanzierungslösung mittels Asset Backed Securities (ABS) kann so beschrieben werden, dass ein Unternehmen Gegenstände des Anlage- oder Umlaufvermögens mit bilanzbefreiender Wirkung an eine - eigens zu diesem Zweck- gegründete Gesellschaft (Special Purpose Vehicle = SPV) verkauft. Der einzige Geschäftszweck dieser rechtlich selbständigen Gesellschaft liegt darin, die jeweiligen Assets zusammenzufassen und auf der Grundlage des Forderungsportfolios Wertpapiere zu emittieren. Ähnlich wie bei der vorher beschriebenen Forfaitierung wird das Forderungsportfolio regresslos erworben. (vgl. Prätisch/ Schikorra 2007, S. 183 f.)

Zur Verbriefung sind alle Vermögensgegenstände (Assets) geeignet, die einen Cash-Flow generieren. Kurzfristige Assets, wie zum Beispiel Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, werden in Asset Backed Commercial Papers (= ABCP) verbrieft. Langfristige Forderungen, wie zum Beispiel Hypothekendarlehen, werden in der Regel durch ABS-Bonds refinanziert.

Abb. 46: Darstellung einer Asset Backed Securities-Transaktion

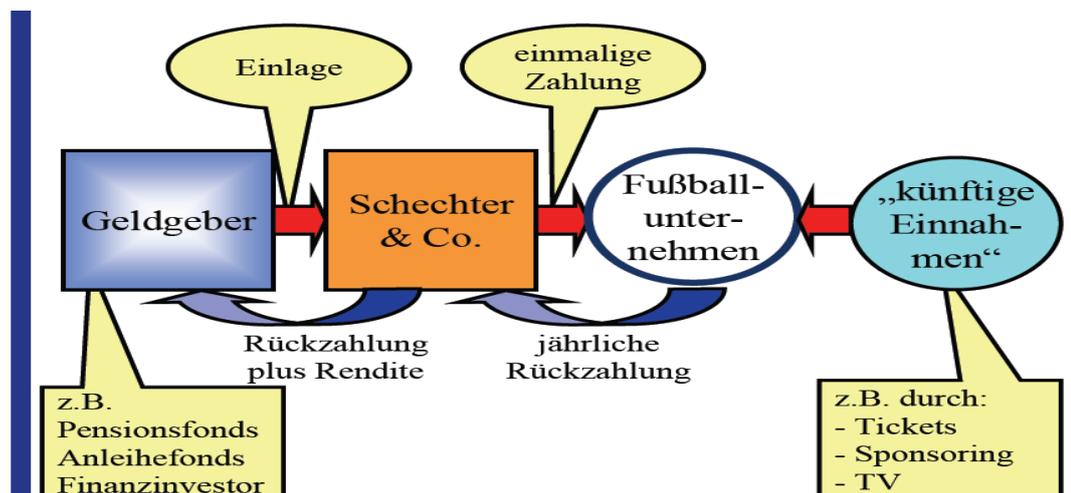


Quelle: Prätisch/ Schikorra 2007, S. 183

Da ABS-Transaktionen nur in sehr hohen Volumina<sup>37</sup> erfolgen, kommen ABS-Finanzierungen von Sport- und Freizeitanlagen in der Regel nur für institutionelle Investoren, wie Pensionsfonds, Anleihefonds, Versicherungsgesellschaften oder sonstige Finanzinvestoren in Frage. Auch in Bezug auf das Volumen der zu verbriefenden Assets einer Anlage muss festgehalten werden, dass es nur einige wenige Sportanlagen gibt, die in Betracht kommen.

Im Fall von Schalke 04 bzw. der VELTINS-Arena wurden im Rahmen der ABS-Finanzierung nicht bestehende Forderungen verbrieft, sondern zukünftig zu erwartende Forderungen, wie z.B. die künftigen Einnahmen aus Ticketverkäufen und Medienrechten. Man spricht in diesem Fall von sogenannten Future Flow-Transaktionen. (vgl. Vornholz 2005a, S. 148)

Abb. 47: ABS-Modell des FC Schalke 04/ VELTINS-Arena



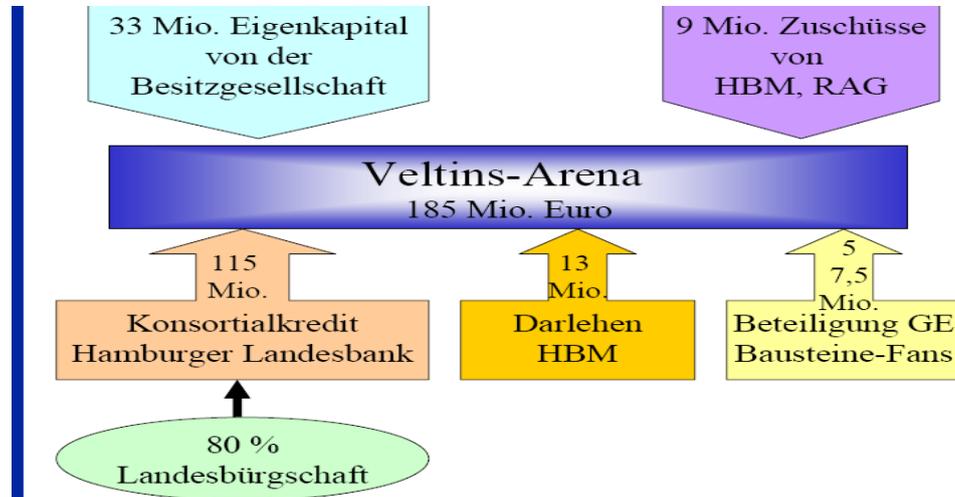
Quelle: Vornholz 2007, S. 123

Die VELTINS-Arena in Gelsenkirchen setzte auch bezüglich der Finanzierung Maßstäbe. Sie war das erste Stadion in Deutschland, welches komplett

<sup>37</sup> Bei ABS-Bonds sind Verbriefungen ab einer Größenordnung von 500 Mio. Euro üblich. Bei der Emission von ABCP sind im Rahmen von Multi-Seller-Transaktionen Volumina ab 50 Mio. Euro je Unternehmen die Untergrenze.

privatwirtschaftlich finanziert<sup>38</sup> worden ist. Für das 186 Mio. Euro Projekt wurde kein Cent an öffentlichen Geldern verwendet. (vgl. [www.veltins-arena.de](http://www.veltins-arena.de))

Abb. 48: Finanzierungsaufbau der VELTINS-Arena



Quelle: Vornholz 2007, S.16

---

<sup>38</sup> Wie im Finanzierungsmodell der VELTINS-Arena ersichtlich ist, wurde kein öffentliches Geld für den Bau der Arena verwendet, aber es gibt eine Ausfallsbürgschaft des Landes Nordrhein-Westfalen in der Höhe von 92 Mio. Euro.

## 8. Schlusswort

Die Zeiten, in denen Sportstadien nur von der öffentlichen Hand finanziert und betrieben wurden scheinen in Europa der Vergangenheit anzugehören. Während in Deutschland, in der Schweiz und in diversen anderen europäischen Ländern viele Stadionprojekte von unterschiedlichen privaten Unternehmen aus verschiedensten Motiven finanziell mitgetragen werden und auch der Betrieb der Stadionanlagen sehr häufig in privater Hand liegt, wird in Österreich noch immer an der traditionellen Finanzierung der Sportstadien durch Bund, Länder und Städte festgehalten und der Betrieb über Unternehmen, die der öffentlichen Hand nahe stehen, abgewickelt. Es wurde im Rahmen der Arbeit ein Überblick über die existierenden Stadiontypen gegeben, die Ursachen für die geänderten Anforderungen an moderne Stadien erläutert und auf die Besonderheiten von Sport und Freizeitimobilien eingegangen. Wesentliche Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung eines Stadionprojekts sind eine detaillierte Marktanalyse, die Erhebung der Einnahmepotenziale eines Stadions und die Implementierung von umfassenden Rand- und Mantelnutzungen im Stadionkomplex. Dadurch können Synergien erzielt werden und Kosten, wie Baukosten der allgemeinen Fläche und laufende Betriebskosten, auf mehrere Nutzer aufgeteilt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der sich aus der Beteiligung privater Nutzer ergibt, ist die Wahl eines optimalen Organisationsmodells für das Stadion. Bei vielen europäischen Stadien sind Organisations- und Eigentumsstrukturen zu finden, die den unterschiedlichen Modellen des Public Private Partnership - einer Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und privaten Unternehmen - entsprechen. Es beteiligen sich aber nicht nur die Nutzer des Stadions an der Organisation und der Finanzierung des Stadions, sondern häufig auch strategische Partner, wie Bauunternehmen, die an Aufträgen interessiert sind, oder Sportrechtevermarktungsunternehmen, die das Stadion und den darin beheimateten Fußballklub optimal vermarkten möchten. Neben der geeigneten Organisations- und Eigentümerstruktur spielt für den wirtschaftlichen Erfolg des Stadions natürlich auch das passende Finanzierungsmodell eine entscheidende Rolle. Es werden die unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten durch Eigenkapital, Mezzanine-Kapital, Fremdkapital und alternative Finanzierungsinstrumente erläutert und die Finanzierungsmodelle

einiger deutscher Sportstadien exemplarisch dargestellt. Aufgrund der Tatsache, dass klassische Bankkredite - wegen des hohen Risikos für die Kreditinstitute - für die Finanzierung von Stadien kaum eingeräumt werden, werden häufig andere Formen der Fremdkapitalfinanzierung (z.B. Anleihen) oder alternative Finanzierungslösungen (z.B. Forfaitierung, Asset Backed Securities oder Leasingfonds) von den Stadien, die im Eigentum privater Unternehmen sind, angestrebt. In mehreren Fällen wurden zur Finanzierung auch Bankkredite aufgenommen, bei denen die öffentliche Hand aber entsprechende Bürgschaften übernommen hat.

Zusammenfassend kann aber gesagt werden, dass es in Europa viele unterschiedliche Modelle für die Organisation und die Finanzierung von Sportstadien gibt, bei denen private Unternehmen beteiligt sind. Unsere Nachbarländer Deutschland und die Schweiz haben gezeigt, dass das Kapital zur Finanzierung neuer Sportstadien nicht immer von der öffentlichen Hand stammen muss und es unter entsprechenden Voraussetzungen auch diverse private Interessenten an Stadioninvestitionen geben kann. Nach der umfassenden Analyse der Rahmenbedingungen und der erfolgsentscheidenden Kriterien im Stadionbau, kann ich keine wesentliche Ursache erkennen, warum künftige Stadionprojekte in Österreich nicht auch - zumindest teilweise - von Privaten mitgetragen werden sollten.

## **Kurzfassung**

Bis in die Neunzigerjahre des letzten Jahrhunderts war es in Europa üblich, dass Sportstadien nur von der öffentlichen Hand finanziert und betrieben wurden. Aber vor allem durch die im Vorfeld der nahenden Fußballgroßveranstaltungen (WM 2006 in Deutschland und EURO 2008 in Österreich und der Schweiz) notwendigen kostenintensiven Um- bzw. Neubauten der Stadien kam es zu einem Umdenkprozess hinsichtlich der Finanzierung und Organisation von Sportstadien. Ursachen dafür waren einerseits die angespannte Budgetsituation der öffentlichen Hand und andererseits auch das Interesse privater Unternehmen, sich an einem Stadionprojekt zu beteiligen. Bei vielen europäischen Stadien erfolgt heute eine Beteiligung der Privaten im Rahmen von Public Private Partnership-Modellen, die eine Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und privaten Unternehmen darstellen. Zu den Unternehmen, die sich am Eigentum und der Organisation der Stadien beteiligen zählen aber nicht nur die Nutzer des Stadions, wie vor allem die Fußballklubs, sondern häufig auch strategische Partner, wie Bauunternehmen oder Sportrechtevermarktungsunternehmen. Im Gegensatz zu Deutschland und der Schweiz gab es in Österreich aber auch bei den jüngsten Stadionprojekten im Vorfeld der EURO 2008 keine privaten Engagements und es wurde noch immer an der traditionellen Finanzierung der Sportstadien durch Bund, Länder und Städte - zu je einem Drittel - festgehalten. Die sehr hohen Kosten im Stadionneubau lassen sich vor allem durch die geänderten Anforderungen (erforderliche Sicherheitsstandards und Qualitätswünsche der Besucher) an moderne Stadien erklären. Um eine Refinanzierung der Investition bzw. eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts zu gewährleisten sind eine detaillierte Marktanalyse, eine Erhebung der Einnahmepotenziale des geplanten Stadions und die Implementierung von umfassenden Rand- und Mantelnutzungen im Stadionkomplex notwendig. Nicht zuletzt spielen die geeignete Organisationsstruktur und das passende Finanzierungsmodell für den wirtschaftlichen Erfolg des Stadions eine entscheidende Rolle. Die unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten durch Eigenkapital, Mezzanine-Kapital, Fremdkapital und alternative Finanzierungsinstrumente (z.B. Forfaitierung, Asset Backed Securities oder Leasingfonds) werden erläutert und anhand der Finanzierungsmodelle einiger deutscher Sportstadien dargestellt.

## Literaturverzeichnis

AEROFILMS: Lost Football League Grounds From The Air, Ian Allen Publishing, Hershem, 2005

BFAI-Bundesagentur für Außenwirtschaft: Österreich und die Schweiz wollen Stadien bauen, aus BFAM Datenbank „Märkte im Ausland“, 27.08.04

DACHS Bernhard/ MACEK Silvia/ PREISSEL Michael u.a.: Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in Österreich, Industriewissenschaftliches Institut, 2001

DIETL Helmut M. [Hrsg.]: Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Hofmann, Schorndorf, 2003

DIE PRESSE: Austria-Stadion könnte am Einkaufszentrum scheitern, Martin Stuhlpfarrer, 12.02.2007

ERNST & YOUNG [Hrsg.]: Bälle, Tore und Finanzen II: Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven im Profifußball, Essen, 2005

GROBOVSCHEK Moritz: Bedeutung von Fußballstadien im städtischen Umfeld, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, 2005

HÄGER Michael/ ELKEMANN-REUSCH Manfred: Mezzanine Finanzierungsinstrumente, 2. Auflage, Erich Schmidt, Berlin, 2007

KORBUT Ulrich/ KUBITA Werner: Multifunktionale Sportarenen-Chancen und Risiken für die Stadtentwicklung, Projektarbeit an der TU Wien, 2003

KRAUS Michael: Gewerbeimmobilien und Centermanagement, unveröffentlichte Seminarunterlage für Universitätslehrgang „Immobilienmanagement und Bewertung“ an der TU Wien, 2007

LASSMANN Clemens: Professionalisierung und Kommerzialisierung im Sportmanagement, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, 2005

MAIER Kurt M.: Risikomanagement im Immobilienwesen, Knapp, Frankfurt am Main, 1999

MARSCHIK Matthias/ MÜLLNER Rudolf/ SPITALER Georg/ ZINGANEL Michael [Hrsg.]: Das Stadion - Geschichte, Architektur, Politik, Ökonomie, Turia + Kant, Wien, 2005

PRÄTSCH Joachim/ SCHIKORRA Uwe/ LUDWIG Eberhard: Finanzmanagement, 3. Auflage, Springer, Berlin (u.a), 2007

- PROVOOST, Michelle: The Stadium - The Architecture of Mass Sports, Netherlands Architecture Institute, Rotterdam, 2000
- REBEGGIANI Luca/Panke Benjamin: Cross-Border-Leasing – Ein neuer Ansatz zur Stadionfinanzierung?, Diskussionspapier Nr. 307, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Hannover, 2004
- REBEGGIANI Luca/ EISENBERGER Philipp: Die Stadien der WM 2006 – Öffentliche oder private Finanzierung?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium Heft 5, Hannover, Mai 2006
- REBEGGIANI Luca/ WITTE Sebastian: Die Finanzierung von Sportarenen-Optionen für große und mittelgroße Projekte, Diskussionspapier Nr. 374, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Hannover, 2007
- SB – Sportstättenbau und Bäderanlagen, Ausgabe 04/2005
- SB – Sportstättenbau und Bäderanlagen, Ausgabe 02/2006
- SB – Sportstättenbau und Bäderanlagen, Ausgabe 02/2007
- SB – Sportstättenbau und Bäderanlagen, Ausgabe 04/2007
- STADIONWELT Thomas Krämer [Hrsg.]: Faszination Stadion 2006. Die WM-Stadien. Geschichte – Porträts – Ausblick. , Stadionwelt, Brühl, 2005
- STICK Gernot: Stadien der Fußballweltmeisterschaft 2006, Birkhäuser, Basel, 2005
- VINCEA Florian: Regionalwirtschaftliche Bedeutung eines Sportgroßereignisses in der Region Wien – demonstriert anhand der Fußball Europameisterschaft 2008 in Österreich und der Schweiz, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, 2005
- VORNHOLZ Günter/ JANUS Ulrich: Die Finanzierung von Fußballstadien, in: Global Markets – Marktanalysen Industrie und Region im Wandel, hrsg. von der Nord/ LB, Hannover, 2001
- VORNHOLZ Günter: Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen, Hofmann, Schorndorf, 2005a
- VORNHOLZ Günter: Rentabilität von Stadien – Können Stadien wirtschaftlich erfolgreich sein oder welchen Beitrag hat die öffentliche Hand zu leisten, unveröffentlichter Aufsatz, 2005b
- VORNHOLZ Günter: Finanzierung von Sportanlagen, unveröffentlichte Seminarunterlage für das Seminar „Stadionmanagement“, Deutsche Sporthochschule Köln, 2007

WATERMAN Simon: The Naming Game, in: PanStadia International Quarterly Report Vol.10/ No.2, November 2003

WITSCHEK Georg : Die Bedeutung von Qualitätsmerkmalen bei der Durchführung und Planung eines Sportgroßereignisses am Beispiel von Fußballeuropameisterschaften, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, 2005

WIRTSCHAFTSBLATT: Millionenprojekte für die Fussball-Show, Robert Prazak, 25.10.2007

WIRTSCHAFTSBLATT: Zores mit Wiener Stadien, Gerald Pohl, 21.12.2007

ZENTRUM FÜR EUROPA- UND NORDAMERIKA-STUDIEN [Hrsg.]: Fußballwelten - Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft, Leske + Budrich, Opladen, 2002

## **Sonstige Quellen**

### **Persönliche Gesprächspartner**

KRAUS Michael, CEO & Partner der DONAU-FINANZ Treuhand- und FinanzierungsgmbH & Co. KG: Gespräche am 16.01 und 26.03. 2008

### **Internetquellen**

[www.statistik.at/web\\_de/statistiken/soziales/verbrauchsausgaben/konsumerhebung\\_2004\\_2005/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/verbrauchsausgaben/konsumerhebung_2004_2005/index.html), Abfrage vom 03.01.2008

[www.wien.gv.at](http://www.wien.gv.at), Abfrage vom 13.08.2007

[www.veltins-arena.de](http://www.veltins-arena.de), Abfrage vom 03.01.2008

[www.de.wikipedia.org/wiki/UPC-Arena](http://www.de.wikipedia.org/wiki/UPC-Arena), Abfrage vom 07.03.2008

[www.allianz-arena.de](http://www.allianz-arena.de), Abfrage vom 02.03.2008

[www.pressebox.de](http://www.pressebox.de), Abfrage vom 02.01.2008

[www.wmtipp-online.de/front\\_content.php?idcat=228](http://www.wmtipp-online.de/front_content.php?idcat=228), Abfrage vom 05.01.2008

[www.ba-ca.com/de/open.html?openlf=http://kursinfo.ba-ca.com/gatekeeper.html?sPage=100&lang=de](http://www.ba-ca.com/de/open.html?openlf=http://kursinfo.ba-ca.com/gatekeeper.html?sPage=100&lang=de), Abfrage vom 05.01.2008

[www.stoxx.com/indices/components.html?symbol=FCTP](http://www.stoxx.com/indices/components.html?symbol=FCTP), Abfrage vom 05.01.2008

[www.arsenal.com/article.asp?thisNav=news&article=402131&cpid=703&title=Emirates+deal+-+OFEX+Statement](http://www.arsenal.com/article.asp?thisNav=news&article=402131&cpid=703&title=Emirates+deal+-+OFEX+Statement), Abfrage vom 07.03.2008

[www.oe24.at](http://www.oe24.at), [www.oe24.at/zeitung/sport/fussball/article252535.ece](http://www.oe24.at/zeitung/sport/fussball/article252535.ece), Abfrage vom 07.03.2008

[www.stadthalle.com](http://www.stadthalle.com), Abfrage vom 13.08.2007

[www.seatwave.com/FileStore/VENUE/IMAGE/000486\\_1\\_wembley-stadium.jpg](http://www.seatwave.com/FileStore/VENUE/IMAGE/000486_1_wembley-stadium.jpg), Abfrage vom 07.03.2008

[www.diepresse.com/home/sport/fussball/euro2008/314026/index.do](http://www.diepresse.com/home/sport/fussball/euro2008/314026/index.do); Artikel vom 30.06.2007, Abfrage vom 02.01.2008

[www.olympiaworld.at/tivoli.htm](http://www.olympiaworld.at/tivoli.htm), Abfrage vom 03.02.2008

[www.baselunited.ch/default.aspx?group=sjp&code=0905](http://www.baselunited.ch/default.aspx?group=sjp&code=0905), Abfrage vom 05.01.2008

[www.sportfive.com/index.php?id=321&L=1](http://www.sportfive.com/index.php?id=321&L=1), Abfrage vom 20.02.2008

[www.fussballportal.de/wm2006/index.php?kat=15\\_296&art=953&elz=3891](http://www.fussballportal.de/wm2006/index.php?kat=15_296&art=953&elz=3891), Abfrage vom 04.01.2008

[www.worldstadiums.com/stadium\\_pictures/asia/japan/kyushu/oita\\_big\\_eye1.jpg](http://www.worldstadiums.com/stadium_pictures/asia/japan/kyushu/oita_big_eye1.jpg),

Abfrage vom 07.03.2008

[www.thestadium-highbury.com/stadium\\_main.htm](http://www.thestadium-highbury.com/stadium_main.htm) , Abfrage vom 07.03.2008

[www.stadion.at](http://www.stadion.at), Abfrage vom 03.01.2008

[www.sportpark-klagenfurt.at/deutsch/fakten.htm](http://www.sportpark-klagenfurt.at/deutsch/fakten.htm), Abfrage vom 07.03.2008

[www.sportnet.at/channel.aspx?cid=487cbff1-6618-430a-9033-b1646cedf200&aid=5071bf5d-f277-4854-a877-8f912ee60fbd](http://www.sportnet.at/channel.aspx?cid=487cbff1-6618-430a-9033-b1646cedf200&aid=5071bf5d-f277-4854-a877-8f912ee60fbd), Abfrage vom 05.03.2008

[www.hntb.com/portfolio.jsp?co=2](http://www.hntb.com/portfolio.jsp?co=2), Abfrage vom 07.03.2008