

**Aktuelle  
Gehaltsstudie:  
Das verdienen  
Ihre Kollegen**

# Gebier Takt

*5 Finanzierungsinstrumente, die Sie liquide halten*



## Checkliste Forderungsmanagement

Um nicht auf Rechnungen sitzen zu bleiben, müssen Finanzabteilungen frühzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen **S. 14**

## Ratgeber Working Capital

Die Zahlungsprozesse in vielen Unternehmen sind alles andere als effizient. Dabei gibt es einfache Wege, sie zu verbessern. **S. 20**

## Bälle, Börse, BVB

Hans-Joachim Watzke, Geschäftsführer von Borussia Dortmund, über das schwierige Finanzmanagement am Spielfeldrand. **S. 1**

# Jeder Spieltag definiert alles neu

*Der Ballspielverein Borussia Dortmund ist der einzige börsennotierte Fußballclub der Bundesliga. Bei uns spricht Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke über die richtige Finanzstrategie und die Nachfolge von Roland Koch.*

**CFOWorld:** Herr Watzke, wie finanziert man einen Fußballklub?

*Hans-Joachim Watzke: Die Finanzierung ist im Prinzip die gleiche wie bei anderen Unternehmen. Man sollte sich idealerweise aus den Erlösen finanzieren. Und unsere wichtigsten Erlöse kommen aus dem Sponsoring, den Eintritts- und Fernsehgeldern und dem Merchandising. Der eine oder andere Transfer gehört ebenfalls dazu. Der Hauptunterschied liegt darin, dass die Finanzierung schwieriger zu planen ist.*

**CFOWorld:** Und wie planen Sie?

*Watzke: Wir legen wie alle anderen einen Business-Plan vor, wie wir uns das nächste Jahr vorstellen. Unser Geschäftsjahr beginnt immer am 1. Juli. Im Fußball muss man aber viel mehr Prämissen setzen und unbekannte Parameter zugrunde legen als im normalen Geschäftsleben. Fußball ist aktueller als viele andere Dinge.*

**CFOWorld:** Laut Geschäftsbericht führen Sie monatliche Plan-Ist-Vergleiche durch. Wie funktioniert das?

*Watzke: Es ist schwierig, aber es geht. Man weiß ja nie, wie lange man in der Europa-League oder dem Pokal spielt. Deshalb muss man sehr defensiv und konservativ planen.*

**CFOWorld:** Was ist für Sie eine konservative Planung?

*Watzke: Ein „Realistic Minus“, würde ich sagen. Das heißt eine Planung, die für den internationalen Wettbewerb oder den DFB-Pokal nicht schon Prämissen festschreibt, die man nicht erfüllen kann. Man plant in etwa mit der zweiten Runde im Pokal und Borussia Dortmund jetzt konkret mit der Gruppenphase Europa-League, aber nicht weiter.*

**CFOWorld:** Wie abhängig ist die Planung vom laufenden Spielbetrieb?

*Watzke: Deutlich! Am Ende des Tages hängt alles vom sportlichen Erfolg ab.*

**CFOWorld:** Was sind für Sie die größten Risiken?

*Watzke: Die Transfers. Durch das Bosman-Urteil in den neunziger Jahren schließt man heute langfristige Verträge ab, ein Spieler ist drei bis vier Jahre mit den entsprechenden Kosten im Budget. Schwierig ist auch, erstklassiges Führungspersonal zu finden. Das hat bei uns mit Jürgen Klopp und Michal Zorc aber sehr gut funktioniert. Und schließlich wird im Prinzip jedes Wochenende alles neu definiert. Das muss man erst lernen. Eine Woche lacht die Sonne, die andere gießt es in Strömen. Im Fußball gibt es relativ wenig Grautöne.*

**CFOWorld:** Denken Sie bei einem verletzten Spieler gleich an die finanziellen Folgen?

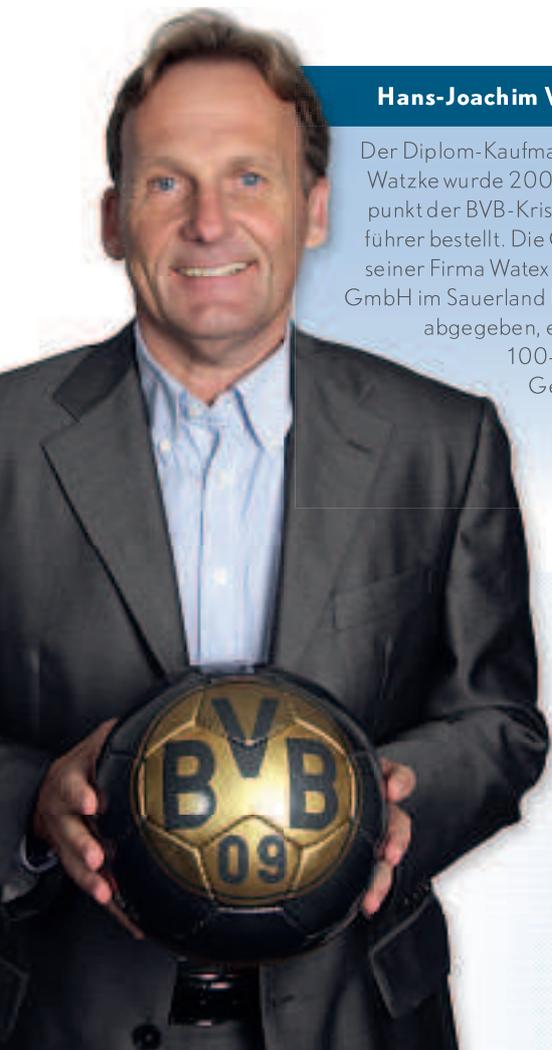
Watzke: Überhaupt nicht. Das erste Thema ist: Wie schnell ist er wieder fit? Und an die finanziellen Folgen denkt man eigentlich erst bei sehr schweren Verletzungen ein bis zwei Tage später.

**CFOWorld:** Wie wichtig waren der fünfte Platz und damit der Einzug in die Europa-League in konkreten Zahlen?

Watzke: Nicht so dramatisch, wie man vielleicht glaubt. Eine sechsstellige Summe an Sponsoringprämien kommt sicher zustande. Aber die geht fast eins zu eins als Prämie wieder an die Mannschaft raus. Ernten kann man erst in der Euro-League selbst. Das Play-off bringt zwar nicht viel, aber wenn wir in die Gruppenphase kommen, dann beschert uns das einen Reinerlös von rund fünf Millionen Euro. Das ist schon eine Hausnummer.

**CFOWorld:** Welche klassischen Finanzierungsmittel nutzen Sie?

Watzke: Aufgrund der besonderen Historie von Borussia Dortmund sind wir sehr konservativ. Wir nutzen die Stadionfinanzierung, die langfristig bis 2024 läuft. Darüber hinaus haben wir nur zwei Kontokorrentlinien bei unseren Hausbanken. Wir arbeiten weder mit Forfaitierung noch mit Genusscheinen, was ich vor dem Hintergrund der Beinahe-Insolvenz 2005 auch richtig finde, um Vertrauen zu gewinnen.



#### Hans-Joachim Watzke

Der Diplom-Kaufmann Hans-Joachim Watzke wurde 2005 auf dem Höhepunkt der BVB-Krise zum Geschäftsführer bestellt. Die Geschäftsführung seiner Firma Watex Schutzbekleidungs GmbH im Sauerland hat er inzwischen abgegeben, er bleibt aber 100-prozentiger Gesellschafter.

**CFOWorld:** Der BVB engagiert sich doch aber auch in fußballnahen Geschäftsfeldern mit der Stadionmanagement GmbH, B.E.S.T. Travel und anderen Töchtern?

Watzke: Klar, das rundet das Angebot ab. Aber am Ende bringt eine Runde Europa-League mindestens so viel ein wie ein ganzes Jahr in diesen Geschäftsfeldern.

**CFOWorld:** Der BVB ist seit 2000 eine KGaA und der einzige börsennotierte Verein. Hat sich der Börsengang gelohnt?

Watzke: (lacht) Wenn ich 2005 noch so viel Geld zur Verfügung gehabt hätte, wie 2000 geflossen ist, dann ja. Aber als ich kam, war der Börsengang gemacht, das Geld weg, die Schulden da. Und jetzt müssen wir nach IFRS bilanzieren, was die meisten Leute im Fußball ohnehin nicht bedenken. Die jährlichen Kosten allein daraus würde ich mit 1,2 Millionen Euro beziffern. Der Börsengang war für die ehemalige Geschäftsführung wahrscheinlich der richtige Weg, weil es sonst schon damals für den Verein sehr kritisch ausgesehen hätte. Faktum ist: Ich hatte nichts davon.

**CFOWorld:** Im Grunde hätte die Geschäftsführung also schon früher ausgetauscht werden sollen?

Watzke: Na ja, im Fußball ist das Kernproblem, dass der Fan die Leistung einer Geschäftsführung am sportlichen Erfolg misst. Niemand löst eine Geschäftsführung ab, die 2002 noch Deutscher Meister war. Der emotionale Faktor ist im Fußball sehr hoch, das ist ein großer Unterschied zu anderen Unternehmen.

**CFOWorld:** Würden Sie heute wieder an die Börse gehen?

Watzke: Das ist für mich nicht relevant. Ich denke nur über Dinge nach, die für mich akut von Interesse sind.

**CFOWorld:** Sind Aktien überhaupt die richtige Strategie für einen Fußballverein?

Watzke: Es ist natürlich durchaus möglich, dass Fußballvereine börsennotiert sind. Man muss nur wissen, dass man sehr transparent sein muss, man muss den Regularien entsprechen. Und die Investoren müssen wissen, dass es ein gewisses Risiko mit sich bringt. Wer sein Geld extrem konservativ anlegen will, sollte das nicht im Fußball tun. Aber wer bereit ist, ein bisschen

„Die Spieler-Transfers sind unsere größten Risiken“

Risiko einzugehen, und vielleicht sogar eine emotionale Beziehung zum Club hat, für den ist das eine interessante Geschichte.

**CFOWorld: Wie würden Sie Ihre Erfolgsprinzipien beschreiben?**

Watzke: Man darf nur das Geld ausgeben, das man einnimmt. Das habe ich von meinen Eltern gelernt, Aber man muss das auch im zeitlichen Kontext sehen. 2002 gab es ganz andere wirtschaftliche Prinzipien. Da war auf einmal die „Story“ entscheidend. Ich weiß noch, wie ich 2003 einer Bank die Bilanz meines Unternehmens vorlegte – die beste in den ganzen Jahren. Und trotzdem hat man mich gefragt, wo denn die Story sei. Meine Story war imme: Ich wollte Geld verdienen, und zwar möglichst viel, und meine Mitarbeiter sollten sich wohlfühlen. Aber ich wollte nicht den amerikanischen oder asiatischen Markt erobern und Weltmarktführer werden. Ich habe das immer sehr defensiv gesehen, aber das war verpönt.

**CFOWorld: Wie äußerte sich das?**

Ich habe damals Firmen kennengelernt, die noch nie einen Euro verdient, aber eine große Story hatten – und dementsprechend die Banken auf ihrer Seite. 2005 habe ich den BVB in aussichtsloser Situation übernommen, und vom Thema Investmentbanking hatte Borussia Dortmund damals stark profitiert. Wenn aber diese Finanzkrise 2006 gekommen wäre, wären wir fertig gewesen. Dann hätte es Borussia Dortmund nicht mehr gegeben. Insofern haben wir auch wahnsinniges Glück gehabt, und so etwas sollte man nur einmal im Leben riskieren.

**CFOWorld: Die Aktie liegt derzeit unter einem Euro, die Quartalszahlen sind rückläufig. Wann rechnen Sie mit einer Ihrer Meinung nach angemessenen Bewertung?**

Watzke: Dass die Aktie da steht, wo sie steht, ist ein Ausfluss unserer Restrukturierung. Wir hatten zuletzt 2006 eine große Kapitalerhöhung, die für den Abbau des Schuldenbetrags unerlässlich war. Stand heute ist: Wir haben in vier Jahren 120 Millionen Euro Schulden abgebaut. Diejenigen, die damals bereit

waren, Geld einzubringen, waren im Wesentlichen Investmentbanken und Hedge Fonds. Wir hatten erwartet, dass die ihre Anteile ein wenig länger halten, aber dann kam die Finanzkrise. Und mit ihr für Morgan Stanley der Verlust des Investmentbank-Privilegs. Ende April stand der Kurs noch bei 1,24 Euro, aber dann ging es bei Morgan Stanley schnell, und wir hatten jeden Tag etwa 500.000 Aktien als Volumina. Unser größter Aktionär ist jetzt Bernd Geske mit acht Prozent, ein Teil gehört noch dem eingetragenen Verein, der Rest sind etwa 84 Prozent Streubesitz – eine Traumkonstellation, die wir so nie hatten.

**CFOWorld: Wie geht es weiter?**

Watzke: Jetzt müssen wir sehen, dass wir den Kurs wieder hochbringen. Wir haben 62 Millionen Aktien, mit dem angesprochenen Kurs hätten wir einen Firmenwert von 57 Millionen Euro. Aber wir haben ein mit 190 Millionen bewertetes Stadion, auf dem noch 60 Millionen Verbindlichkeiten liegen. Wir haben einen Spielerkader, der einen weitaus größeren Transferwert hat, als unser Buchwert ausweist, denn da liegen allein 70 Millionen stille Reserven. Wir haben einen Markennamen wie kaum ein anderer in Deutschland, wir haben 3,7 Millionen Fans. Ich glaube, es leuchtet jedem ein, dass wir deutlich mehr wert sind.

**CFOWorld: Sie haben gesagt, Sie würden gerne mal ein hohes politisches Amt bekleiden. Wäre der Stuhl von Roland Koch etwas für Sie?**

Watzke: Dass ich mit meiner politischen Meinung dahin passen würde, ist kein Geheimnis. Ich habe von Roland Koch eine sehr hohe Meinung. Für meine Begriffe macht die CDU aber gerade den Fehler, immer weiter nach links zu rücken – deshalb werden ihr die Wähler verloren gehen. Da gäbe es sicher genug zu tun. Aber ich weiß erstens nicht, ob ich in der CDU von Angela Merkel erwünscht wäre. Und zweitens bin ich bei Borussia Dortmund mit ausreichend Arbeit gesegnet und habe einen langfristigen Vertrag. Das wird also nicht kommen, gleichwohl ich ein hochpolitischer Mensch bin und immer eine Meinung habe.

Alexa von Busse



Lesen Sie  
weitere Interviews  
mit Top-Managern auf  
[www.cfoworld.de](http://www.cfoworld.de)