

Dortmund, die Arbeiterstadt. Vorbei geht es an griechischen Grillstuben, Pizzerien und Fußballkneipen wie dem „Mit Schmackes“. An Hollywood erinnern auch die Altbauten des szenigen Kreuzviertels nicht. Bis sie auftauchen: im Gehweg eingelassene Sterne, die dem berühmten Gehweg der US-Filmhauptstadt nachempfunden sind.

Dortmunds Walk of Fame hat natürlich mit dem Fußball zu tun, erinnert an einstige Fußballstars und verdiente Funktionäre des BVB. Und endet bei der Geschäftsstelle unweit des Stadions. Ein moderner, aber bodenständiger Bau, der wenig Glamour versprüht – typisch Dortmund eben. Im fünften Stock empfängt Thomas Treß Euro am Sonntag und zeigt im

Gespräch über arabische Milliardeninvestitionen und die Zukunft der Bundesliga, dass Fußball auch einen sachlichen Finanzvorstand nicht kalt lässt.

€uro am Sonntag: Herr Treß, der Saisonstart verlief für Borussia Dortmund eher verhalten. Inwiefern berührt Sie das persönlich?

Thomas Treß: Ich habe mich ehrlich gesagt 39 Jahre meines Lebens mit Fußball gar nicht beschäftigt, bis ich 2004 als Wirtschaftsprüfer die Aufgabe übernahm, ein Restrukturierungskonzept für Borussia Dortmund zu entwickeln, als der Klub kurz vor der Insolvenz stand. So bin ich zum Fußball gekommen wie die sprichwörtliche Jungfrau zum Kinde.

Hat Sie der Fußball infiziert?

Fußball ist sehr ansteckend, auch was die Emotionalität betrifft. Aber für einen CFO verbietet es sich, seinen ökonomischen Sachverstand auszuschalten und sich in die emotionale Achterbahn eines Fußballfans zu begeben. Für mich steht Professionalität an erster Stelle. Ökonomischer Sachverstand ist auch bei Transfers gefragt. Bestimmen Sie mit, ob Spieler wie ein Niclas Füllkrug oder ein Felix Nmecha geholt werden?

Die Transfergespräche führt unser Sportdirektor Sebastian Kehl und stimmt sich hier mit unserem CEO Hans-Joachim Watzke eng ab. Das fällt in seine Budgethoheit. Ich schaue mir die Transfers natürlich an und gebe meinen fachli-



„Wir zünden die Hütte nicht für den kurzfristigen Erfolg an“

FUSSBALL Das Gesicht von Borussia Dortmund ist seit nunmehr 18 Jahren CEO Hans-Joachim Watzke. Der zweite BVB-Geschäftsführer, Thomas Treß, ist dagegen in der breiten Öffentlichkeit weitestgehend unbekannt. Und dabei hat er maßgeblich zur Wiederauferstehung des Klubs beigetragen. Und er hat viel zu sagen

von Oliver Ristau

chen Input aus finanzwirtschaftlicher Sicht. Aber welcher Spieler kommt, ist nicht meine Entscheidung, und ich sitze auch nicht direkt am Verhandlungstisch.

Im vergangenen Geschäftsjahr 2022/2023 hat der BVB nach den heftigen Einbrüchen der Corona-Jahre den Turnaround geschafft. Sind Sie damit zufrieden?

Teils, teils: Aufgrund des Wegfalls der Restriktionen der Covid-19-Pandemie haben wir im abgelaufenen Jahr fast eine Verdoppelung der Umsätze im Spielbetrieb realisiert und deutliche Zuwächse beim Conference Catering. Außerdem sind wir im Bereich Sponsoring zweistellig gewachsen. Das war im Übrigen der einzige Bereich, in dem wir auch während der Pandemie weiter zulegen konnten. Das reflektiert die Strahlkraft von Borussia Dortmund.

Und was war negativ?

Der Rückgang der TV-Erlöse der Bundesliga im Ausland von 250 Millionen Euro auf nur noch rund 150 Millionen Euro. Das fällt uns als regelmäßig in der Champions League spielender Verein auf die Füße. Vor der Pandemie hat Borussia Dortmund noch 30 Millionen Euro aus den internationalen TV-Erlösen der Bundesliga erlöst – heute ist es die Hälfte. Im internationalen Vergleich mit Großbritannien muss man zudem leider feststellen, dass die Bundesliga gerade mal zehn Prozent dessen einnimmt, was die britische Premier League erlöst.

Deshalb haben Sie ja auch für einen Investor geworben, der bei der Deutschen Fußball Liga zur Vermarktung einsteigt.

Es ging nicht um einen Investor, sondern um einen Finanzierungspartner, der bereit war, ein Risiko zu übernehmen, das die Liga allein nicht tragen kann, und es ihr zugleich ermöglicht, sich strategisch weiterzuentwickeln zum Nutzen aller im deutschen Fußball. Viele hatten die Sorge, dass der Finanzier in wesentliche Entscheidungen der Bundesliga eingebunden wäre und in die Ligastruktur eingreifen könnte. Dabei wäre ein solcher Einfluss gar nicht gegeben gewesen.

Wird es einen zweiten Anlauf geben, um externe Kapitalgeber in die Liga einzubinden?

Es wird dazu kommen müssen, dass wir uns über Partner unterhalten, weil die Bundesliga es sonst aus eigener Kraft schwer haben wird, sich strategisch weiterzuentwickeln und insbesondere die Erlöse der Auslandsvermarktung zu steigern. So wie es jetzt ist, wird die Bundesliga vor großen Herausforderungen stehen, um wirtschaftlich im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig zu sein.

Aber auch sportlich droht die Bundesliga zurückzufallen, verglichen etwa mit der Premier League, wo enorme Summen investiert werden.

Was von Eigentümerclubs oder anderen Multi-Owner-Clubs da hineingepumpt wird, ist in der Tat ein Problem für unsere sportliche Wettbewerbsfähigkeit. Da kann sich die Bundesliga strategisch aufstellen, wie sie will. Und als Borussia Dortmund ist es unglaublich schwierig, gegen

einen Club ökonomisch und sportlich konkurrenzfähig zu sein, der ohne Grenzen finanziell durch einen Eigentümer gespeist wird.

Wünschen Sie sich manchmal, für Spielerkäufe Hunderte Millionen ausgegeben zu können?

Borussia Dortmund hat es sich nach der Beinahe-Insolvenz 2004/2005 zum Ziel gesetzt, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg zu suchen. Es war nie der Weg von Herrn Watzke und mir, die Hütte anzuzünden, um kurzfristigen sportlichen Erfolg zu generieren. Im Unterschied zu manch Eigentümerclub möchten wir sportlichen Erfolg maximieren, ohne uns dafür zu verschulden. Bei Eigentümerclubs geht es häufig nur darum, Titel zu erreichen. Koste es, was es wolle.

„Wenn es nur noch um den Gewinn von Titeln und um Milliarden geht, wird Fußball nicht mehr funktionieren.“

In England sind im Gegensatz zu Deutschland Privatinvestoren erlaubt.

Diejenigen, die dort ihr Geld reinstecken, sind für mich keine Investoren in dem Sinne, dass das Investment eine Rendite abwerfen soll. Wenn Sie am Transfermarkt mehrere Hundert Millionen Euro ausgeben, ist es extrem schwer, das am Ende auch in Profitabilität umzumünzen. Wir sehen ja, dass diese Clubs teilweise nicht nur hohe Abschreibungen für Spielerkäufe haben, sondern auch sehr hohe Gehaltsbudgets, die es meistens nicht ermöglichen, Gewinn zu erzielen.

Ligen wie die saudi-arabische, die während des letzten Transferfensters knapp eine Milliarde Euro für Spieler aus Europa ausgegeben hat, heizen die Preisspirale weiter an. Das macht Zukäufe auch für Sie künftig teurer, oder?

Hier geht es aktuell jedenfalls zum größten Teil um Spieler, die – wie Herr Watzke es gern sagt – der Abendsonne ihrer Karriere entgegengehen. Das sorgt erst einmal nicht dafür, dass die Preise für den normalen Fußballprofi im mittleren Alter steigen. Die Preise dürften allerdings dann steigen, wenn diese Transfervolumina weiter und dauerhaft nach oben gehen.

Sollte man deshalb versuchen, solche von arabischen Staatsfonds initiierten Spielerkäufe wie in Saudi-Arabien zu reglementieren?

Das können Sie nicht regulieren. Sie können den Clubs nirgendwo auf der Welt verbieten, Spieler zum Beispiel an die Saudis zu verkaufen, wenn sie dafür teilweise abstruse Summen bieten.

Und wie sieht es mit der Öffnung der Bundesliga für solche Investoren aus?

Zunächst steht die Bundesliga im UEFA-Ranking eigentlich sehr gut da. Und der Erfolg des deutschen Fußballs ist stark mit dem 50+1-Modell verbunden, das eine Mehrheit durch Privatinvestoren untersagt. Die Alternative wäre, dass Clubs ihre Seele verkaufen, und das wäre dann nicht mehr deutscher Fußball. Wir nehmen unsere Fans als Basis des Erfolgs sehr ernst. Natürlich würden sich Investoren finden, die sich einen Club in Deutschland kaufen. Aber die Frage ist: Hättest du damit nachhaltig Erfolg? Oder würden diese, gegebenenfalls um Titel zu gewinnen, viel Geld verbrennen und in den Clubs hohe Schuldenberge auftürmen? Letzteres wäre nicht nachhaltig und gesund. Zumal viele Clubs dabei noch ihre Fans wie eine Zitrone ausquetschen würden.

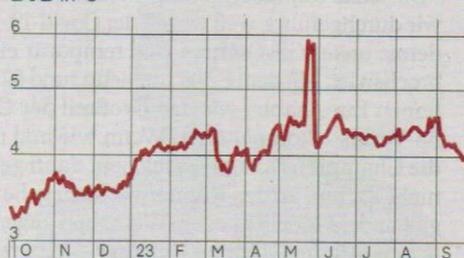
€uro INVESTORS-INFO

DIE AKTIE

Der BVB ist die einzige Aktie aus Deutschlands Fußballoberhaus. Beim Börsengang 2000 wurde das Fußballgeschäft als GmbH & Co. KG aus dem Verein herausgelöst. Sämtliche Einnahmen aus dem Eintrittskartenverkauf, Merchandising und Events fließen ihr zu. Alleiniger Gesellschafter der Geschäftsführungs-GmbH – des sogenannten Komplementärs – ist nach wie vor der Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund.

Nach herben Verlusten in den Coronajahren ist der BVB dank einer Kapitalerhöhung, sportlicher Erfolge und hoher Transfereinnahmen wieder finanziell solide aufgestellt. Die Entwicklung der Aktie ist eng mit den sportlichen Erfolgen verknüpft. Ein Wachstum des globalen Fußballgeschäfts und der Marke Bundesliga im Ausland dürfte langfristig für Rückenwind sorgen.

BVB in €



Name	Borussia Dortmund	WKN	549309
Akt. Kurs	3,81 €	KGV 2023	42,3
Börsenwert	420,6 Mio. €		

Sie spielen auf die hohen Eintrittspreise an. Auch der BVB hat sie erhöht.

Ausschließlich zur Kompensation der Inflation. In Großbritannien können sich dagegen normale Fußballfans kaum noch ein Ticket leisten, um sich ein Spiel mit ihren Kindern im Stadion anzuschauen. Das kann langfristig auch für emotionale Distanzierung sorgen. Wenn aber die Identifikation der Fans mit dem Fußball nicht mehr gegeben ist, weil es nur noch um Milliarden geht und um prestigeträchtige Titelhäufungen für irgendwelche Eigner, besteht die Gefahr, dass der Fußball an Attraktivität verliert. Dann wird der Fußball nicht mehr funktionieren.

Was hält Borussia Dortmund dem entgegen?

Wir müssen anders arbeiten. Wir müssen kreativer sein, indem wir unser Geschäftsmodell stetig weiterentwickeln. Das tun wir durch die Entwicklung von jungen, hochtalentierten Spielern, durch Digitalisierung und Internationalisierung wie beispielsweise zuletzt mit unserer Asienreise und der USA-Reise.

Die Prinzipien des „Financial Fairplay“, die es ja schon seit zehn Jahren gibt, könnte die Investorenclubs an die Kandare legen.

Es ist schon in der Vergangenheit enger geworden für Clubs, die mehr Geld ausgaben, als sie eingenommen haben. Aber an der konsequenten Durchsetzung möglicher Sanktionen fehlte es in der Vergangenheit. Die neuen Regeln der Financial Sustainability der UEFA, die ebenfalls nur begrenzt Verluste zulassen und bei denen mit der sogenannten Squad Limit das Verhältnis von Kaderkosten zu Umsatzerlösen und Transferüberschüssen limitiert wird, helfen, wenn bei Verstößen konsequent, und zwar möglichst sportlich, sanktioniert wird.

Was meinen Sie mit sportlich sanktionieren?

Geldstrafen werden manche nur als Nebenkosten der Veranstaltung sehen. Wenn aber ein Ausschluss von den Wettbewerben oder eine Transfersperre als Sanktion drohen oder in nationalen Ligen beispielsweise ein Zwangsabstieg, dann verändert sich das, denn dann können Clubs das Ziel, mit unbegrenzten finanziellen Mittel Titel zu gewinnen, nicht mehr erreichen.

Was passiert, wenn der BVB sich nicht für die Champions League qualifizieren sollte? Müssen Sie dann eine Kapitalerhöhung durchführen, weil die Einnahmen wegbrechen?

Die letzte Kapitalerhöhung im Jahr 2021 haben wir durchgeführt, weil wegen der Covid-19-Pandemie unser Geschäftsmodell temporär eingebrochen ist. Mit dem Erlös von netto rund 82 Millionen Euro haben wir den Großteil der Corona-Verluste kompensiert. Wenn wir mal nicht die Champions League erreichen, dann geht es nicht darum, an den Kapitalmarkt zu gehen. Es gibt andere Möglichkeiten: Wir haben ungenutzte Kreditlinien, können Gehälter einsparen, in dem wir den Kader umbauen und/oder Erlöse aus Transfers erzielen. Unsere Finanzstrukturen sind so stabil, dass bei uns auch ohne CL-Qualifikation nicht das Licht ausgeht.



Die BVB-Fans haben im Signal Iduna Park, dem Stadion von Borussia Dortmund, schon viele glorreiche Spiele erlebt

Dennoch wäre das Verpassen der Champions League für Borussia Dortmund ein Rückschlag.

Wir sind in Deutschland umsatzseitig auch ohne Transfers hinter Bayern München klar die Nummer 2. Hinter uns kommen viele Clubs, die deutlich unter 50 Prozent unseres Umsatzvolumens rangieren. Wenn wir intelligent in die sportliche Wettbewerbsfähigkeit investieren, dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir es häufig nicht schaffen, unter die ersten vier der Bundesliga zu kommen und uns für die Champions League zu qualifizieren, eher gering.

Was erwarten Sie im laufenden Geschäftsjahr?

Beim Spielbetrieb werden wir uns nach oben bewegen, weil wir die Eintrittspreise inflationsbedingt anpassen mussten. In Sachen Sponsoring marschieren wir in Richtung 150 Millionen Euro. Das hat mit neuen Partnern und der Internationalisierung zu tun. Wir wachsen auch in der Bundesliga aufgrund der bestehenden TV-Verträge der Bundesliga. Insgesamt werden wir 2023/2024 wachsende Umsatzerlöse sehen und eine sich verbessernde Profitabilität.

Werden Sie wieder Dividende zahlen?

Wenn wir wie erwartet ein positives Ergebnis realisieren, können wir im nächsten Jahr gemeinsam mit dem Aufsichtsrat der Hauptversamm-

lung wieder eine Dividende für das Geschäftsjahr 2023/2024 vorschlagen.

Und die weiteren Aussichten?

Im Frühsommer 2024 werden die neuen TV-Rechte der Bundesliga vergeben. Spannend wird es sein, wie die Zahlen am Ende aussehen. Positiv für Borussia Dortmund wird die Reform der UEFA Champions League ab 2024/25, die zu mehr Spielen und Einnahmen führen wird. Ab 2025 steht die FIFA-Clubweltmeisterschaft am Horizont. Sollten wir uns dafür qualifizieren, sind dort auch Mehrerlöse möglich.

Und wie wird sich der Fußball global entwickeln?

Als Wachstumsmärkte sehe ich die USA, angetrieben durch die WM 2026, und Asien. Wir planen gerade die Eröffnung eines Büros in den Vereinigten Staaten. Außerdem verändert sich das Konsumverhalten der jüngeren Generationen. Deshalb wird es für sie neuen und speziellen Content geben. Der Fußball wird sich weiter modernisieren müssen, auch neue Technologien integrieren. Außerdem geht es um den nahbaren Event-Charakter im Stadion, damit der Fußball der Topsport in Europa bleibt.

Co-Kapitän mit Faible für Kunst

Thomas Treß ist 2004 zu Borussia Dortmund gestoßen, um für den am Rande der Insolvenz stehenden Verein als Wirtschaftsprüfer und Partner der Kanzlei Rölfs Partner ein Restrukturierungskonzept zu entwickeln und umzusetzen. Seit 2005 ist er Finanzchef und sitzt gemeinsam mit Hans-Joachim Watzke in der Geschäftsführung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KG. Wenn es für den in Baden-Württemberg geborenen Treß einmal nicht um Fußball und Finanzen geht, widmet er sich seiner Leidenschaft für zeitgenössische Kunst. ◀