

# Capital

03

MÄRZ 2020  
8,90 EURO

Österreich, Böhmen: 10,90 Euro  
Schweiz: 14,20 sfr.  
Italien, Spanien: 11,90 Euro



WIRTSCHAFT IST GESELLSCHAFT

**FONDS-KOMPASS**

Das Capital-  
Ranking unter 100  
Gesellschaften  
Seite 92

## Deutschlands innovativste Unternehmen

Woher sie kommen, was sie ausmacht, was  
wir von ihnen lernen können: Exklusive Studie  
unter mehr als 1 700 Unternehmen

### STEUERSKANDAL

Die Lehren  
des ersten Cum-  
Ex-Prozesses

### HAMBURG

Modellstadt beim  
Klimaschutz

### FUSSBALL

Neuer Kampf  
der Streaming-  
Anbieter



4 110205 1 209008

03

Im Regiewagen der DFL wird das Bildsignal der Partie Dortmund gegen Köln produziert



TEXT: LUTZ MEIER UND  
THOMAS STEINMANN

Der Internetanbieter Dazn  
will das Netflix des Sports  
werden. Die vielen neuen Player  
wie er könnten die Bundesliga  
durcheinanderwirbeln

FOTOS: MARCEL  
MAFFEI

# Die Breite an der Spitze ist dichter geworden

Bei normalen  
Bundesligaspielen  
setzt die DFL-  
Produktions-  
tochter Sportcast  
19 Kameras ein,  
darunter Teles-  
kopkraner

## Der Ort, an dem aus einem Fußballspiel ein Milliardenprodukt wird, wirkt von außen wie ein normaler Lkw-Anhänger.

Nur eine kleine Anzeige über der Tür, durch die man über eine wackelige Leiter ins Innere des Wagens gelangt, lässt erahnen, was sich dort verbirgt: „Regie DFL“. DFL wie Deutsche Fußball Liga, die Firma, die die Bundesligaklubs gegründet haben, um ihre Spiele zu verkaufen.

An einem Freitagabend im Januar parkt der Anhänger hinter der Haupttribüne des Dortmunder Stadions. Auf dem Rasen beginnt das Spiel gegen den 1. FC Köln, im Wagen sitzt eine Handvoll Männer vor Dutzenden Monitoren, auf denen die Bilder aus dem Stadion einlaufen. Die 19 Kameras betreibt die DFL-eigene Produktionsfirma Sportcast, ebenso die Drohne, die über dem Stadion surrt. Die Liga-Organisation nämlich verkauft nicht nur die Übertragungsrechte an den Spielen – was ihr zuletzt 4,6 Mrd. Euro für vier Jahre in die Kasse gespült hat –, sie fertigt die Übertragung auch gleich selbst.

Vom Spielfeldrand meldet sich kurz vor Anpfiff der Vertreter einer ihrer Kunden: Alex Schlüter, Moderator des Streamingdienstes Dazn, der das Spiel exklusiv im Internet überträgt. „Einen wunderschönen Abend aus Dortmund“, wünscht er den Zuschauern im lockeren Stil des Hauses: Pulli, Duzton, an seiner Seite kein früherer Weltstar wie Lothar Matthäus beim TV-Sender Sky, sondern ein Ex-Kicker namens Sebastian Kneißl. Bei dieser Begegnung ist Dazn (abgeleitet vom englischen „the zone“ und ziemlich genauso ausgesprochen) tatsächlich mit einem 30-Mann-Team und fünf eigenen Kameras im Stadion. Die meisten Spiele kommentieren sie sonst aus ihren Büros in Ismaning bei München. Das drückt die Produktionskosten.

Bislang sind es nur einzelne Bundesligapartien, die so ausschließlich via Streaming zu sehen sind. Vom kommenden Jahr an könnte sich das ändern. Die DFL schreibt am 27. Februar die TV-Rechte für die vier Saisons ab Sommer 2021 aus. Und während der bisher dominierende Rechteinhaber schwächelt – der Pay-TV-Sender Sky –, bereiten sich laut Branchenkreisen gleich mehrere Streaminganbieter darauf vor, auf eines der vier Rechtepakete zu bieten: neben Dazn auch der Internetriese Amazon und die Deutsche Telekom. Es wird spannend.

### DARTS UND BOXEN

Bei TV-Serien und Filmen hat sich Streaming durchgesetzt und macht traditionellen TV-Sendern das Leben schwer. Nun stehen Streaminganbieter auch im Sport an der Schwelle. Können Sportverbände

Dazn-Mikrofone im Stadion:  
Der Streamingdienst überträgt seit  
2019 Spiele der Bundesliga



und Ligen dank der neuen Anbieter noch mehr Geld aus ihren Rechten herausholen? Müssen Fans drei oder vier verschiedene Abos abschließen, um ihrem Verein folgen zu können?

Dazn hatte zwar schon 2016 für die Ligarechte geboten, damals aber nur ein Minipaket mit Zusammenfassungen bekommen. Vergangenes Jahr dann übernahm der Streamingpionier die Liverechte für die Freitagsspiele vom Sender Eurosport, der damit keinen Erfolg hatte. Nun laufen sie seit Sommer exklusiv bei Dazn. Knapp 12 Euro pro Monat zahlen die Kunden für den Service – weniger als ein Drittel dessen, was viele Sky-Kunden hinlegen. Jederzeit kündbar, ohne Extratechnik, unkompliziert buchbar – es ist das gleiche Prinzip wie bei den erfolgreichen Musik- und Serienstreamern. Zum Fußball gibt es Boxen, Baseball, Tennis, Darts, Sport aus aller Herren Länder. Das Spiel in Dortmund, werden Dazn-Verantwortliche später erzählen, ist das meistgesehene seit Beginn des Liga-Angebots.

Dazn gehört zur Londoner Perform Group des US-Milliardärs Len Blavatnik, und der hat das Ziel ausgegeben, aus seinem Angebot das „Netflix des Sports“ zu machen. Deutschland hat er beim Start vor bald vier Jahren als Kernmarkt ausgewählt. Dazn zeigt hier auch schon einige Spiele der Champions League. Vor einigen Wochen hat der Anbieter dafür geschätzt 230 Mio. Euro den Zuschlag der Uefa erhalten, um die Königsklasse auf Deutschlands Bildschirmen ab der Saison 2020/21 weitgehend zu dominieren. Sie wird mit Ausnahme einzelner Spiele nur im Streaming zu sehen sein. Sel-



## „ICH FÜHLE MICH WIE EIN TRAINER 15 MINUTEN VOR DEM SPIEL“

**THOMAS DE BUHR**  
Deutschlandchef von Dazn

dem ist die Ambition unübersehbar. In der anstehenden Auktion der DFL könnte Dazn ähnlich zum Sprung ansetzen. „Ich fühle mich wie ein Trainer 15 Minuten vor dem Spiel“, sagt Dazns Deutschlandchef Thomas de Buhr. „Unser Team ist perfekt vorbereitet, hat gerechnet und überlegt. Auf dem Platz kann während des Spiels trotzdem alles Mögliche passieren.“ De Buhr nimmt für sich und seine Londo-

ner Kollegen in Anspruch, „cool“ und „nüchtern“ an die Sache heranzugehen. Auf eines der vier Pakete, die die DFL im Angebot hat, müsste Dazn nach aller Erwartung aber schon die Hand legen.

Streaming verändere das Geschäft schon seit Jahren, sagt Kay Dammholz. Er ist Kenner des Rechtbusiness, früher an verantwortlicher Stelle für DFL und Dazn tätig, heute als Berater unterwegs. Zur anstehenden Bundesliga-Versteigerung sagt Dammholz mit Blick auf die traditionellen TV-Anbieter wie Sky: „Dieses Mal ist die Bedrohung real.“

Sollte sich die Revolution tatsächlich durchsetzen, wird das den Fußball durcheinanderwerfen: neue Finanziers für DFL und Klubs; mehr Durcheinander für die Fans, die künftig mehrere Verträge brauchen, um die Spiele zu verfolgen; und das Ende des Livefernsehens, wie wir es

*Alex Schlüter (z. u. l.) ist das Gesicht von Dazn. Vor dem Spiel gegen Köln moderiert er auch aus der BVB-Kabine*

kennen. Nur ob Sportstreaming dabei zum profitablen Geschäft werden kann – das ist zweifelhaft.

Die Bundesliga mit ihren Auktionen alle vier Jahre ist ein Spiegel der Hoffnungen und Fantasien im Mediengeschäft. Seit dem Aufstieg des Privatfernsehens vor über 30 Jahren haben es die Fußballmanager stets aufs Neue vermocht, mit dem Versprechen auf neue Geschäftsmodelle und Technik die Preise in die Höhe zu treiben – immer zu ihrem Vorteil, aber mehr als einmal zum Nachteil der hoffnungsvollen Käufer.

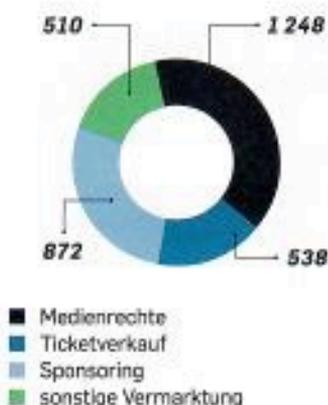
Als RTL und Sat 1 der ARD die Bundesliga abjagen konnten. →

hing es an. Es folgten Versuche wechselnder Eigner, Pay-TV in Deutschland zum Erfolg zu machen, erst unter dem Namen Premiere, dann unter dem neuen Namen Sky. Doch egal ob es Medienkonzerne wie Bertelsmann oder der später in die Pleite gestürzte Kirch waren; ob Finanzinvestoren, der Medienprofi Rupert Murdoch oder der neueste Sky-Eigner, der US-Konzern Comcast: Niemand hat es auf Dauer geschafft, mit der Bundesliga Geld zu verdienen. Aber alle müssen fürchten, dass Pay-TV ohne die Liga nicht funktioniert – und umgekehrt.

Zwischendurch weckten Kabelanbieter Fantasien, Fernsehen über IPTV und manch anderes Geschäftsmodell. Auch die Telekom spielte

## MEDIEN-BUSINESS

Erlösquellen der Fußball-Bundesliga in der Saison 2017/18<sup>1)</sup>, in Mio. Euro



1) ohne Transfererlöse

Quellen: DFL, Deloitte

mehrfach die Rolle des Jokers. „Die DFL hat es immer geschafft, neue Treiber für die Rechtevergabe aufzubauen“, sagt ein Insider, der mehrere Vergaberunden begleitet hat. Nun entwickle Dazn sich zum „Gamechanger“, heißt es in der Branche.

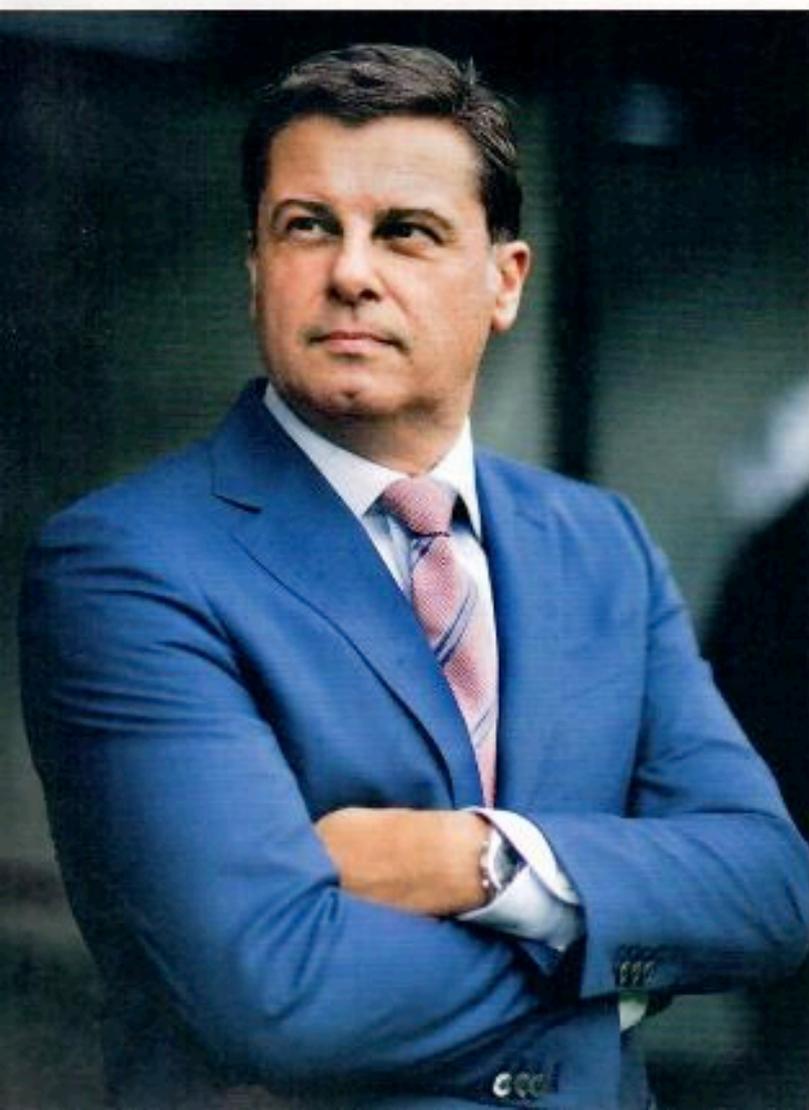
Spannend kann es dadurch werden, dass die potenziellen Bieter Dazn, Amazon und Telekom strategische Ziele haben. Sie müssen nicht zwanghaft kalkulieren, die Rechte in nur vier Jahren über Aboeinnahmen zu refinanzieren. Denn das ist schwierig – und der Unterschied zwischen Sportstreaming und Netflix: Eine Serie zieht weltweit Zuschauer an und bindet Kunden über lange Zeit. Sportrechte werden dagegen meist lokal vergeben. Und ein Spiel ist ein Live-Ereignis. Das ist gut fürs lineare Fernsehen, bietet aber weniger Potenzial für Disruptionen.

Die Hoffnungen auf mehr Geld für die Liga wachsen dennoch. Etwa durch Dazn: Zwar beruht auch das Modell der Londoner im Grundsatz auf Aboerlösen. Aber Gewinn liegt laut Insidern in weiter Ferne. Knapp zwei Millionen zahlende Kunden hat das Angebot laut Schätzungen hierzulande. Damit dürfte trotz schlanker Strukturen noch ein weiteres dreistelliges Fußball-Millioneninvestment neben der Champions League nicht finanzierbar sein.

Aber Blavatniks Leute schießen Insidern zufolge mittelfristig wohl auf den Exit: Ein Börsengang ist denkbar, auch ein Verkauf an Finanzinvestoren. Es ist zwar unwahrscheinlich, dass Dazn Lust entwickelt, die halbe Bundesliga zu übertragen. Aber ganz ohne Spiele wäre es wohl schwer, Fantasie bei potenziellen Investoren zu wecken.

Bei Amazon ist die Lage anders. Das Geld könnte der Webkonzern leicht aufbringen. Aber Amazon

*DFL-Chef Christian Seifert ist Herr über die Vergabe der Medienrechte. Bislang spielte er stets Rekorderlöse ein*



steht beim Livesport „ganz am Anfang“, wie man beim Onlinehändler selbst einräumt. Immerhin schlug Amazon kürzlich schon bei der Uefa zu und kaufte für sein Stammkundenangebot Prime Video einige Dienstagsspiele der Champions League für den deutschen Markt ab 2021. Dazu könnte vielleicht auch ein Bundesligapaketchen passen, kalkulieren Rechtprofis.

Amazons Sportchef Alex Green äußert sich angetan von der Übertragung einzelner Bundesligapartien bei Amazon, die ursprünglich Eurosport gekauft hatte: „Kunden, die diese Sportangebote bei Prime Video nutzen, schauen gern länger unser Programm, sie kennen sich besser mit unserem Angebot aus und – das ist auch ein Resultat – erneuern auch ihre Prime-Mitgliedschaft öfter“, sagte Green dem Fachblatt „Sponsors“.

Genau das ist das Ziel bei Amazon: nicht Aboerlöse, die Rechtspreise decken – sondern die Bindung von Kunden und die Nutzung ihrer Daten, um ihnen Ware zu verkaufen.

Die Telekom machte unlängst ebenfalls mit einem Fußballideal von sich reden: Sie schnappte ARD und ZDF die Rechte an der EM 2024 in Deutschland weg. Die Wartezeit auf das Großereignis könnte der Ex-Monopolist nun mit wöchentlichen Bundesliga-Ausstrahlungen verkür-



*Für jedes Spiel werden Tonnen an Technik benötigt – hier ein Scheinwerfer nach Abpfiff*

zen – falls es der Plan der Telekom ist, mit dem Fußball ihr künftiges Angebot im 5G-Übertragungsstandard groß zu machen.

Und die Herausforderer sind vorsichtig genug, um Platzhirsch Sky nicht gänzlich vom Platz schicken zu wollen. Doch die Verhältnisse bei Sky sind seit dem Eignerwechsel unklar. Die Deutschlandzentrale in Unterföhring wird zusammengespart. Entscheidungen fallen in London und den USA. Die Abozahl steht laut Insidern unter Druck – sie lässt sich demnach nur unter Einrechnung aller temporären Kunden auf dem mitgeteilten Stand „über fünf Millionen“ halten.

## „DIESES MAL IST DIE BEDROHUNG REAL“

**KAY DAMMHOLZ**

Berater im Geschäft mit Sportrechten, über die Zukunftsaussichten von Platzhirschen wie Sky

Der bisher wichtigste Medienpartner der DFL zahlt im Schnitt an die 900 Mio. Euro pro Saison. Bei der letzten Auktion hatte Sky überbezahlt, um die Rechte zu halten. Kaum denkbar, dass Sky erneut so viel bietet. Aber ohne Bundesliga gibt es kaum eine Zukunft. In Ligakreisen erwartet man, dass Sky wieder die größte Portion anstrebt, wenn auch insgesamt weniger Rechte als bisher.

### ANDERE LIGEN STAGNIEREN

Offenbach Mitte Januar, eine triste Ausfallstraße. Schwarze Limousinen biegen in eine Einfahrt ein. DFL-Geschäftsführer Christian Seifert hat zum Neujahrsempfang geladen – diesmal nicht in einen feinen Palais in Frankfurt, sondern in eine Industriehalle mit Selbstbedienungscatering. Dennoch ist das Who's who der Branche gekommen: Bundestrainer →



**Nach·hal·tig =  
klimabewusst  
drucken und  
kopieren**

KYOCERA Document Solutions  
kyoceradocumentsolutions



*Dazn-Mitarbeiter am Spielfeldrand im Dortmunder Stadion: Für die Rechteinhaber gibt es strikte Regeln der DFL.*

ausgeblieben. Die Desillusionierung der traditionellen Pay-TV-Geldgeber wächst schneller als die Spendierlaune der Angreifer.

#### REICHEN ZWEI ABOS?

Trotzdem: Nicht von ungefähr hat der DFL-Chef gerade einen großen Deal mit Amazons Cloudsparte AWS angekündigt. Der soll Spieldaten für die Liga speichern. Ein Locksignal an die Amerikaner? „Das zeigt, wie ausgebufft die DFL ist“, sagt Seiferts Ex-Kollege Dammholz. Die Strategie: Neu-Interessenten wie Amazon umklammern – und gleichzeitig bang zu Sky hinüberschieben.

Seifert würde gern seine vier Rechtepakete an nur zwei Bieter verkaufen, für die Zuschauer Abos benötigen – um den Gegenwind der Fans zu bremsen. Aber er hat das Auktionsergebnis nur begrenzt in der Hand. Am Ende wäre Seifert wohl froh, wenn er für die nächsten vier Jahre zehn oder 15 Prozent mehr erlöst als beim letzten Mal. Und sollte einem der Käufer wegen des Preises später finanziell die Luft ausgehen, wäre das ohnehin das größte Drama. Jeder Bieter muss daher bei der DFL auch erst einmal eine Bankbürgschaft hinterlegen.

Nach dem Ende des DFL-Empfangs in Offenbach landen die Revolutionäre und Platzhirsche durch Zufall zusammen in einem der schwarzen Bullis, die die Gäste nach Frankfurt zum Flughafen oder zum Bahnhof bringen. Dazn-Deutschlandchef de Buhr und sein Londoner Vorgesetzter John Gleasure sitzen neben Skys Sportchef Holger Enßlin und einem weiteren Top-Manager des Wettbewerbers. Als der Bulli am Hauptbahnhof anhält, bitten die Sky-Leute den Fahrer, sie noch ein Stück weiter zu fahren: in die Taunusanlage, Sitz der Deutschen Bank. ◆

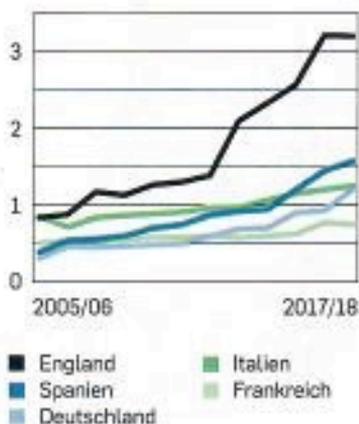
Jogi Löw, der neue DFB-Präsident Fritz Keller, Clubchefs, Medienmanager und Intendanten.

DFL-Chef Seifert ist unangefochten wie noch nie in seiner Amtszeit. Die Clubs setzen darauf, dass er ihnen bei der anstehenden Rechteauktion wieder einen Rekorderlös liefern wird – so wie immer in der Vergangenheit. Beim letzten Mal lag der Sprung sogar bei 85 Prozent. Dieses Mal wären die Clubs auch mit einem kleineren Plus zufrieden.

Bei der Rechtevergabe „werden wir in mehrfacher Hinsicht die Richtung weisen“, verspricht Seifert in seiner Rede. Doch trotz aller Streaming-Euphorie kann er sich nicht sicher sein. Bei den anderen Topligen – England, Spanien, Italien – waren die großen Erlösanstiege zuletzt

#### GELDMEISTER ENGLAND

Erlöse aus Medienrechten<sup>1</sup> der großen europäischen Ligen, in Mrd. Euro



1) nationale und internationale Wettbewerbe

Quelle: Deloitte