

Karina Keller

Sozio-ökonomische Effekte einer Fußball-Europameisterschaft für das Gastgeberland

–

Eine Kosten-Nutzen-Analyse am Beispiel der UEFA EURO 2016

eingereicht als

# **Diplomarbeit**

an der

Hochschule Mittweida (FH)  
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Erstprüfer: Herr Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Ronald Wadsack

Mittweida, 30.06.2010

## Inhalt

	Tabellenverzeichnis.....	4
	Abkürzungsverzeichnis.....	5
1	Einleitung.....	7
2	Die Fußball-Europameisterschaft (EM).....	7
2.1	Das Turnier.....	9
2.1.1	Geschichtliches.....	9
2.1.2	Ablauf.....	10
2.2	Die UEFA.....	11
3	Die Europameisterschaft 2016.....	14
3.1	Anforderungen an das Gastgeberland.....	14
3.2	Das Bewerbungs- und Vergabeverfahren.....	18
3.3	Die Bewerber.....	19
3.3.1	Italien.....	19
3.3.2	Frankreich.....	20
3.3.3	Türkei.....	21
3.3.4	Schweden/Norwegen.....	21
3.4	Akteure und ihre rechtliche Stellung.....	22
3.4.1	UEFA.....	22
3.4.2	Austragungsland.....	23
3.4.3	Sponsoren.....	25
3.4.4	Medien.....	27
4	Kosten-Nutzen-Analyse der EURO 2016.....	28
4.1	Theoretische Grundlagen.....	28
4.1.1	Theoretische Einordnung des Entscheidungsprozesses.....	28
4.1.2	Stand der Forschung.....	30
4.1.3	Die Kosten-Nutzen-Analyse.....	32
4.2	Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse am Beispiel der EURO 2016...	36
4.2.1	Ermittlung der Zielgrößen.....	36

4.2.2	Erfassung und Bewertung der Kosten und Nutzen.....	41
4.2.2.1	Nutzen und Kosten des Ausrichters.....	42
4.2.2.2	Nutzen und Kosten der Bevölkerung.....	51
4.2.2.3	Nutzen und Kosten der öffentlichen Verwaltung.....	52
4.2.2.4	Nutzen und Kosten von Gastgewerbe und Einzelhandel.....	58
4.2.2.5	Nutzen und Kosten der sonstigen Unternehmen.....	63
4.2.2.6	Diskontierung der Nutzen und Kosten.....	71
4.2.3	Beurteilung der Ergebnisse.....	74
5	Wirkungen im Ausrichterland.....	75
5.1	Qualitative Wirkungen.....	75
5.2	Quantitative Wirkungen.....	87
5.2.1	Multiplikatoreffekte.....	87
5.2.2	Weitere Einnahmemöglichkeiten.....	91
6	Ausblick.....	93
7	Zusammenfassung.....	98
	Literaturverzeichnis.....	101
	Eidesstattliche Erklärung.....	112
	Anhang.....	113

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: maximale Ticket-Einnahmen der EURO 2016.....	45
Tabelle 2: Erwartete Besucheranzahl für die EURO 2016.....	47
Tabelle 3: Erwartete Anzahl ausländischer Besucher für die EURO 2016.....	47
Tabelle 4: Erwartete Einnahmen aus dem Fanartikelverkauf.....	47
Tabelle 5: Einnahmen aus eigener Stadiongastonomie.....	48
Tabelle 6: Einnahmen aus Steuern, Gebühren und Abgaben.....	54
Tabelle 7: Einnahmen aus der Folgenutzung (pro Saison).....	54
Tabelle 8: Einnahmen des Hotelgewerbes durch Besucher.....	61
Tabelle 9: Einnahmen des Gastronomiegewerbes.....	61
Tabelle 10: Einnahmen des Einzelhandels.....	62
Tabelle 11: Einnahmen des Hotelgewerbes durch Teilnehmer.....	63
Tabelle 12: Einnahmen aus Aufträgen von Stadioneignern und sonstiger Investoren.....	64
Tabelle 13: Einnahmen des Transportgewerbes.....	65
Tabelle 14: Einnahmen des Unterhaltungs- und Freizeitgewerbes.....	66
Tabelle 15: Einnahmen sonstiger Unternehmen.....	66
Tabelle 16: Einnahmen aus der Folgenutzung der Stadien (pro Saison, „normale“ Fans)....	67
Tabelle 17: Einnahmen aus der Folgenutzung der Stadien (pro Saison, VIPs).....	68
Tabelle 18: Nettogegenwartswerte der Kosten-Nutzen-Analyse.....	73
Tabelle 19: Zusatzeinkommen durch Multiplikatorwirkung.....	89
Tabelle 20: Direkte Einkommen aus Investitions- und Tourismusausgaben.....	89
Tabelle 21: EM-induzierte Jahresarbeitsplätze.....	90
Tabelle A.1: Kosten-Nutzen-Analyse Minimalszenario.....	113
Tabelle A.2: Kosten-Nutzen-Analyse Maximalszenario.....	115
Tabelle A.3: Stadien und Anzahl der Spiele in Italien.....	118
Tabelle A.4: Stadien und Anzahl der Spiele in Frankreich.....	118
Tabelle A.5: Stadien und Anzahl der Spiele in der Türkei.....	119
Tabelle A.6: Verteilung von Kosten und Nutzen (diskontiert) für Italien.....	120
Tabelle A.7: Verteilung von Kosten und Nutzen (diskontiert) für Frankreich.....	121
Tabelle A.8: Verteilung von Kosten und Nutzen (diskontiert) für die Türkei.....	123

### Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAF	Confédération Africaine de football, afrikanischer Verband
CHF	schweizer Franken
CONMEBOL	Confederación Sudamericana de Fútbol, südamerikanischer Ver-
	band
d. h.	das heißt
DFB	Deutscher Fußballbund
EM	Europameisterschaft
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EURO	Europameisterschaft
F.n.	Folgenutzung
FFF	französischer Fußballverband
FIFA	Fédération Internationale de Football Association, Fußball-
	Weltverband
FIGC	italienischer Fußballverband
ggf.	gegebenenfalls
I.a.	Inländeranteil
inkl.	inklusive
K	Kosten
K.-o.	Knock-out
KNA	Kosten-Nutzen-Analyse
lt.	laut
max.	maximal
min.	minimal
mind.	mindestens
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
MwSt	Mehrwertsteuer
N	Nutzen
NGW	Nettogegenwartswert
OK	Organisationskomitee
ÖPNV	Öffentlicher Personen-Nahverkehr
p. a.	pro anno
S.	Seite
SvFF	schwedischer Fußballverband
TFF	türkischer Fußballverband
TV	Television
u. a	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliches

UEFA	Union of European Football Associations, europäischer Verb-
	and
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
VIP	very important person
WM	Weltmeisterschaft
z. B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

„In Europa gibt es zwei Sportarten: Fußball und den Rest.“<sup>1</sup> Dieses Zitat zeigt, wie wichtig Fußball in Europa ist. Entsprechend hoch ist auch der Stellenwert von Wettkämpfen, speziell Turnieren wie der Europameisterschaft.

Grundsätzlich kann der Sport in zwei Bereiche unterschieden werden: die Ausübung, also aktive Sportnutzung, und den Zuschauersport, also das passive Konsumieren.<sup>2</sup> In der vorliegenden Arbeit ist Letzteres relevant. Denn die (ausländischen) Fans sind mit ihren diversen Ausgaben zentraler Bestandteil ökonomischer Analysen über die Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen. Eine solche ist die Europameisterschaft.

In den nachfolgenden Punkten wird erst ein kurzer Überblick über Geschichte, Ablauf und Organisation des Fußballs und der Europameisterschaft gegeben. Im Anschluss werden die Bedingungen für eine Ausrichtung am Beispiel der EURO 2016 konkretisiert, das Bewerbungsverfahren und die Bewerber für die Austragung dieses Turniers vorgestellt und die Rechte der verschiedenen Akteure erläutert. Unter Punkt vier erfolgt dann, nach Darstellung einiger theoretischer Grundlagen, eine Kosten-Nutzen-Analyse, aus deren Ergebnis eine Empfehlung bezüglich der Gastgeberwahl hervorgeht. Für diesen werden anschließend die Auswirkungen der Ausrichtung der EURO 2016 ermittelt. Zum Abschluss erfolgt eine Darstellung der künftigen Entwicklung des Fußballs sowie der Europameisterschaft und in Punkt sieben eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit.

Dabei gilt es vorweg anzumerken, dass diese Arbeit vor Bekanntgabe des Ausrichters der EURO 2016<sup>3</sup> eingereicht wurde. Daher ist es denkbar, dass durch die Entscheidung der UEFA am 28. Mai 2010 ein anderes Land, als in dieser Arbeit ermittelt, zum Gastgeber dieses Turniers bestimmt wird.

## 2 Die Fußball-Europameisterschaft (EM)

<sup>1</sup> Helmut Thoma, leicht abgewandelt zitiert in Siegert, G.; Lobigs, F. (2008); S. 188

<sup>2</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 35f.

<sup>3</sup> Das ist die offizielle und markengeschützte Bezeichnung. Zur einfacheren Handhabung wird in dieser Arbeit auf die Darstellung des Schutzzeichens „TM“ verzichtet.

Es gibt sechs Kontinentalverbände und den Dachverband FIFA (Fédération Internationale de Football Association). Für den Kontinent Europa ist die UEFA (Union of European Football Associations) zuständig. Im Stil der Fußball-Weltmeisterschaft, die alle vier Jahre ausgetragen wird, findet ebenfalls im Vierjahresrhythmus die EURO, wie die Europameisterschaft offiziell genannt bzw. abgekürzt wird, statt. Dieses Turnier ist zwar nur ein Kontinentalereignis, aber es gibt (europäische) Stimmen, die behaupten, dass die EM der eigentlich wichtigste Wettbewerb sei, wichtiger noch als die von Vertretern aller Kontinente ausgetragene Weltmeisterschaft der FIFA. Dies wird mit dem hohen spielerischen Niveau der europäischen Mannschaften begründet, was durchaus nachvollziehbar ist: Europa gilt als die Wiege des Fußballs; wenngleich Wilfried Gerhardt (ehemaliger DFB-Presseschef) 1979 China als Ursprungsland dieses Sports benennt. Dort wurde im 3. und 4. Jahrhundert v. Chr. im Rahmen einer Geschicklichkeitsübung eine Lederkugel, gefüllt mit Federn und Haaren, „mit dem Fuß in ein an langen Bambusstangen befestigtes kleines Netz mit einer Öffnung von etwa 30 bis 40 Zentimeter bugsiert“<sup>4</sup>. In Großbritannien hingegen wurden erst ab dem 12. Jahrhundert „Ballspiele ausgetragen“<sup>5</sup>. Dennoch wurde wahrscheinlich der Wettbewerbscharakter des Spiels in Großbritannien „geboren“. Da es historisch nachgewiesen ist, dass die ersten organisierten Fußballspiele 1863 auf der Insel stattgefunden haben<sup>6</sup> und im gleichen Jahr die frisch gegründete Football Association Regeln für das Spiel aufstellte<sup>7</sup>, die in weiten Teilen bis heute Gültigkeit haben. Folglich kann Europa, genauer Großbritannien, zumindest als Wiege des Fußballwettkampfes gelten.

Auf Grund der hohen Beliebtheit dieser Sportart und der darauf basierenden Förderung durch Vereine, Verbände, Politik und nicht zuletzt auch Unternehmen konnte sich der Fußball in Europa zu einem Profisport entwickeln. Das heißt, die in den Profiligen bzw. -vereinen Beschäftigten werden für ihre Leistungen entlohnt. Hingegen müssen Spieler, Trainer und andere bei Amateurreinen meist einer „regulären“ Arbeit nachgehen und können sich folglich nicht wie die Profis zu 100 % auf Spiele und Training konzentrieren. Genau das ist das Problem bei vielen nicht europäischen Ländern. Vielerorts muss sich der Fußball eher „nebenbei“ entwickeln. Was auf mangelnde Förderung, u. a. bedingt durch Armut, politische Gegebenheiten und einfach völlig andere Lebensumstände, sowie erst allmählich aufkommendes Interesse für diesen Sport (wie in Ozeanien, wo Cricket und Rug-

<sup>4</sup> Hintermeier, D.; Rettenberg, U.; S. 153

<sup>5</sup> Hunt, C.; S. 10

<sup>6</sup> vgl. Hintermeier, D.; Rettenberg, U.; S. 153

<sup>7</sup> vgl. Hunt, C.; S. 11



by die favorisierten Sportarten sind und sich der Fußball erst in die Herzen der Zuschauer spielen muss) zurückzuführen ist. Sicher kann man Armut und politische Unruhen nicht für alles verantwortlich machen. Genauso wenig kann das ein Indikator für „unter-entwickelten“ Fußball sein, wie Argentinien und Brasilien eindrucksvoll von einer Weltmeisterschaft zur anderen beweisen (meistens!), aber es kann ein Ansatz einer Erklärung für die unterschiedliche Entwicklung sein. Die Quintessenz lautet dann: Je mehr Spieler einer Nationalmannschaft in einer (möglichst starken, international vertretenen) Profiligaspielen, umso stärker wird dieses Team eingeschätzt.

Da dies bei europäischen Mannschaften der Fall ist, könnte man damit die Dominanz der UEFA-Länder bei Weltmeisterschaften erklären. Die Teilnehmer von anderen Kontinenten wie Afrika oder Asien werden dabei von den Europäern häufig als „leichte“ Gegner eingestuft (was sie in der Vergangenheit zwar auch häufig waren, aber Vorsicht: sie haben sich auch weiterentwickelt, aufgeholt auf und könnten künftig die Deutschen, Engländer und Co. das Fürchten lehren), während bei einer EM normalerweise nur „starke“ Teams spielen. So dass ein Europameister, der sechs starke Mannschaften „ausschalten“ musste, sich als heldenhafter betrachtet, als wenn er Weltmeister wird, nachdem er fünf leichte, einen halbleichten, der es zufällig ins Halbfinale geschafft hat, und einen fast ebenbürtigen Gegner besiegt hat. Dies führt zu der steigenden Bedeutung des EM-Titels und des Ansehens des Siegers.

## **2.1 Das Turnier**

### **2.1.1 Geschichtliches**

Also betrachten wir doch einmal dieses harte und dadurch so wertvolle Turnier.

Es wurde erstmals 1960 in Frankreich ausgetragen. Damals spielten 17 Mannschaften um die Qualifikation zur Endrunde, wo vier Länder (Frankreich, Jugoslawien, Sowjetunion, Tschechoslowakei) um den Titel kämpften (Sieger: Sowjetunion). Bei der letzten EM 2008 in Österreich und Schweiz qualifizierten sich von 52 Ländern 16 (Deutschland, Frankreich, Griechenland, Italien, Kroatien, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Russ-

land, Schweden, Schweiz, Spanien, Tschechien, Türkei) für die Endrunde (Sieger: Spanien).<sup>8</sup>

2016 werden es noch mehr Länder sein: 1. werden die Endrundenteilnehmer auf 24 aufgestockt<sup>9</sup> und 2. gibt es einige Regionen, welche die (eigenständige) Mitgliedschaft beantragt haben oder dies beabsichtigen (z. B. das Baskenland). Wird diesen Anträgen stattgegeben, wie dem Montenegro 2007<sup>10</sup> (nach der Trennung von Serbien), werden auch mehr Länder um die Qualifikation spielen.

Doch bevor der Startschuss für die bisher 13 Europameisterschaften fiel, wurden neben regionalen Länderwettbewerben wie die „Britische Meisterschaft“ von 1884, an der England, Schottland, Wales und Nordirland teilnahmen oder der „Balkan-Cup“ aus den 1930er Jahren, mit Rumänien, Jugoslawien, Griechenland, Bulgarien, Albanien und später (als „Balkan-Zentraleuropa-Pokal“) Ungarn, Polen und der Tschechoslowakei, auch der „Nationenpokal“ (auch „International Cup“ oder „Europa-Cup“ genannt) von 1927, mit Teilnehmern des „alten Europa“ (Italien, Österreich, Tschechoslowakei, Ungarn, Schweiz), ausgetragen.<sup>11</sup>

### **2.1.2 Ablauf**

Bei diesem mittlerweile dreiwöchigen Wettbewerb werden alle vier Jahre im Juni (nach dem Reglement bis zur EM 2012) in einer Gruppenphase mit vier Gruppen zu je vier Teilnehmern die Viertelfinalisten und anschließend im K.-o.-System die Halbfinalisten, die Finalisten und schließlich der Sieger ermittelt. Mit Beschluss von September 2008 wird die EM 2016 24 statt bisher 16 Teilnehmer haben.<sup>12</sup> Dies muss zu einer Änderung des bisherigen Ablaufes führen. So gibt es 2016 erstmals bei einer Europameisterschaft Achtelfinals und sechs Gruppen (zu je 4 Mannschaften). Für die Runde der 16, ab welcher das K.-o.-System gilt, qualifizieren sich die jeweiligen Gruppenersten und -zweiten sowie die vier besten Drittplatzierten. Am weiteren Verlauf ändert sich nichts. Da bei diesem Turnier 20

---

<sup>8</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 12

<sup>9</sup> vgl. UEFA (2009c)

<sup>10</sup> vgl. Wunsch, N. (2008); S. 17

<sup>11</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 18f.

<sup>12</sup> vgl. UEFA (2009c)

Spiele mehr als bisher ausgetragen werden, wird auch die Veranstaltungsdauer erhöht. So findet die EURO 2016 an 29 bis 31 Tagen im Juni/Juli statt.<sup>13</sup>

Die Qualifikation für die beschriebene Endrunde beginnt für gewöhnlich im September des Vorvorjahres. Daran hat sich gemäß UEFA nichts geändert. Der Kampf um die Teilnahme an der Europameisterschaft 2016 erfolgt zwischen September 2014 und November 2015.<sup>14</sup>

## 2.2 Die UEFA

Wie bereits erwähnt, ist die UEFA der europäische Fußball-Verband. Die Gründung erfolgte am 15. Juni 1954 als „Groupe des Associations Européennes“<sup>15</sup> durch Vertreter Frankreichs, Italiens, Belgiens, Österreichs, Schottlands, Dänemarks und Ungarns,<sup>16</sup> nachdem der Weltverband FIFA bereits 1950 „eine Untergliederung in eigenständige Kontinentalverbände“<sup>17</sup> für unerlässlich hielt und 1953 für dieses Vorhaben auf einem außerordentlichen „FIFA-Kongress in Paris grünes Licht“<sup>18</sup> gab. Wie Grüne bemerkte, erfolgte die Gründung, zu mindest des europäischen Verbandes<sup>19</sup>, quasi „auf Anordnung.“<sup>20</sup> Was irgendwie seltsam erscheint: waren es doch die Europäer, die den Weltverband in Leben riefen<sup>21</sup>.

Den Namen „Union des Associations Européennes de Football“, kurz UEFA, erhielt der Verband am 2. März 1955 auf einer Generalversammlung in Wien. Damit wurde die UEFA zum offiziellen Vertreter der europäischen Konföderation.<sup>22</sup> Diese hat seit Herbst 1999 ihren Sitz in Nyon (Schweiz). Bis dahin befand sich die Zentrale des europäischen Fußballs am Gründungsort Basel.<sup>23</sup> Seit Januar 2007 ist Michel Platini UEFA-Präsident.<sup>24</sup>

<sup>13</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 3, S. 4

<sup>14</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 1, S. 6

<sup>15</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 10

<sup>16</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 9f.

<sup>17</sup> Grüne, H. (2008); S. 9

<sup>18</sup> Grüne, H. (2008); S. 9

<sup>19</sup> In Südamerika wurde die CONMEBOL bereits 1916 gegründet; vgl. Grüne, H. (2008); S. 9

<sup>20</sup> Grüne, H. (2008); S. 9

<sup>21</sup> Gegründet wurde die FIFA am 21. Mai 1904 in Paris von Belgien, Dänemark, Frankreich, Niederlande, Schweden, Schweiz und Spanien. Trotz der Beitritte Südafrikas 1910 und Argentiniens 1912 war die FIFA-Politik nach Grüne bis zum zweiten Weltkrieg „extrem europalastig.“ Vgl. Grüne, H. (2008); S. 9

<sup>22</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 10

<sup>23</sup> vgl. UEFA (2009d)

<sup>24</sup> vgl. UEFA (2009c)

Durch dieses Amt ist er gleichzeitig ein Vizepräsident des Dachverbandes (FIFA) und repräsentiert damit die aktuell 53 UEFA-Mitglieder in der Welt.<sup>25</sup>

Zu den Aufgaben des Verbandes gehören neben der Veranstaltung diverser Wettbewerbe<sup>26</sup> auch die Organisation der Weiterbildung von Trainern und Schiedsrichtern sowie die „Entwicklung des Breitenfußballs.“<sup>27</sup> Einnahmen werden für derartige Zwecke verwendet. Aber auch die der UEFA angeschlossenen Mitglieder partizipieren davon. So werden die nationalen Verbände (z. B. DFB) gewöhnlich an den Turniereinnahmen beteiligt. Zusätzlich erhalten sie Prämien, gerade bei den Europameisterschaften der Herren. Aber auch die den nationalen Verbänden untergeordneten Vereine bekommen Geld von der UEFA, besonders die Teilnehmer an Champions League und Europa League.<sup>28</sup> Allein mit den Prämien kann der Sieger der Champions League einen zweistelligen Millionenbetrag erwirtschaften. Es reicht aber auch schon, sich „nur“ für dieses Turnier qualifiziert zu haben, da jeder Teilnehmer eine Prämie von 3.800.000 € erhält und für jedes Gruppenspiel nochmals 550.000 €. Selbst wenn jedes Spiel verloren wird, kann so ein Betrag von 7.100.000 € erzielt werden. Begründet wird die im Oktober 2009 erfolgte Erhöhung der bisherigen Prämien mit der Erwartung, erstmals über eine Milliarde Euro in der aktuellen Champions-League-Saison einzunehmen.<sup>29</sup> Aus den von den Verbänden entrichteten Jahresbeiträgen von 300 CHF<sup>30</sup> (entspricht etwa 187 Euro) pro Mitglied lässt sich das sicher nicht finanzieren. Vielmehr dürfte das der professionellen Vermarktung zu verdanken sein.

Da die UEFA erkannt hat, „dass die Beliebtheit des Fußballs durch die Begeisterung der Fans in ganz Europa zum Ausdruck kommt“<sup>31</sup>, „verfolgt die UEFA folgende Erfolgsstrategie: Eine vereinigte europäische Fußballfamilie arbeitet gemeinsam daran, die Freude am

<sup>25</sup> vgl. Wunsch, N. ; S. 20

<sup>26</sup> Champions League, Europa League, UEFA Intertoto Cup, UEFA-Superpokal, UEFA-CAF-Meridian-Pokal, Regionen-Pokal, Europameisterschaft, Frauenwettbewerbe (EM, U17-EM, U19-EM, Women´s Champions League), Juniorenwettbewerbe (U17-EM, U19-EM, U21-EM), Futsal-Pokal und –EM  
vgl. <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html>

<sup>27</sup> <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html>

<sup>28</sup> Deutsche Erstligisten, die nicht am europäischen Wettbewerb teilnehmen, erhalten „europäisches“ Geld indirekt. D. h., auf Grund des Solidaritätsprinzips werden an den DFB weitergeleitete Einnahmen an alle Vereine nach einem bestimmten Schlüssel (wie die Bundesligaeinnahmen) verteilt.

<sup>29</sup> vgl. DSF-Text (26.10.2009)

Pro Sieg würden weitere 800.000 €, pro Unentschieden 400.000 €, für das Erreichen des Achtelfinales 3 Mio. €/Viertelfinales 3,3 Mio. €/Halbfinale 4 Mio. €/Finales 5,2 Mio. € und den Champions-League-Sieg 9 Mio. € gezahlt.

<sup>30</sup> Artikel 42 Abs. 1 a) UEFA-Statuten (in Kraft seit 1. Juni 2007)

<sup>31</sup> <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html>

Spiel weiterzuentwickeln.“<sup>32</sup> Kritiker könnten diese Aussage als pure Ironie auffassen. Angesichts der Entwicklung bei der FIFA, dem „Abgucken“ durch die UEFA beim Dachverband und der rasch zunehmenden Kommerzialisierung, würden sie wohl eher sagen, dass diese „Fußballfamilie“ an der Maximierung des Profits u. a. mittels professionellen Marketings, mehr Wettbewerben, die natürlich bis ins kleinste Detail der Gewinnmaximierung unterliegen und entsprechend vermarktet werden, und weiteren Maßnahmen, interessiert ist und dabei die „Freude am Spiel“ bis zur Irrelevanz in den Hintergrund gedrängt wird. Oder wie kann man sonst erklären, dass die UEFA auf der einen Seite 2003 die zweite Gruppenphase der Champions League mit der Begründung, dass die Vereine bereits genug Termine hätten und nicht noch die Belastung einer zweiten Gruppenphase brauchten, folglich diese Maßnahme eine Entlastung für die Spieler darstellt, in eine kurze K.-o.-Runde umgewandelt hat, auf der anderen Seite aber für die folgende Saison die Einführung einer Gruppenphase im UEFA-Cup beschloss, mit der Begründung, dass es den Wettbewerb interessanter und damit vermarktungsfähiger machen würde?! Als weiteres Beispiel können die oben genannten Prämien aufgeführt werden, die ja nur durch höhere Einnahmen möglich sind. Die Champions League erfreut sich zwar großer Beliebtheit, aber ob derartige Beträge an die Vereine, ausschließlich auf Grund des Ticketverkaufes, gezahlt werden könnten, bliebe zu beweisen. Da kommen Einnahmen aus Sponsoring und Übertragungsrechten im wahrsten Sinne des Wortes ins Spiel und weitere Möglichkeiten um am Fußball zu verdienen.

Folgende Punkte hat die UEFA auf ihrer Webseite unter der Prämisse „Optimierung der Einnahmen“ aufgeführt: Marketingstrategien, neue Medien-Technologien, TV-Verkaufsprozesse, Sponsorenprogramme, Markenentwicklung und besonders erwähnenswert neue kommerzielle Chancen<sup>33</sup>

Das heißt ja eigentlich nichts anderes, als das Optimum zu erreichen ohne den Grenznutzen zu überschreiten. „Mehr“ bedeutet schließlich nicht unbeschränkt „mehr“, d. h. irgendwann ist der Grenznutzen des Fußball(wettbewerb)s bzw. dessen Vermarktung erreicht und es bringt nicht mehr Gewinn (im ökonomischen, aber auch im sozialen Sinn) noch einen Wettbewerb ins Leben zu rufen und/oder noch höhere Beträge für TV-, Sponsoring- und andere Rechte und „Leistungen“ zu verlangen bzw. „neue kommerzielle Chancen“<sup>34</sup> zu

<sup>32</sup> <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html>

<sup>33</sup> vgl. <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html>

<sup>34</sup> <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html>

nutzen. Irgendwann würde der Punkt kommen, an dem die Spieler auf Grund geringer Regenerationszeiten „zusammenbrechen“ und ständig verletzt sind. Auch die Sponsoren und Rundfunkanstalten werden nicht jeden Preis zahlen, irgendwann ist es auch ihnen zu viel und sie suchen sich eine andere „Plattform“. Und schließlich die Fans, die als das Wichtigste, die Kunden, betrachtet werden sollten, werden sich von Fußball am Fließband abschrecken lassen und sich vor den Kopf gestoßen fühlen, wenn sie realisieren, dass sie nur als Rezipienten von Werbebotschaften und Käufer diverser (Fußball-)Produkte (inkl. Eintrittskarten), also quasi „Gelddruckmaschinen“, angesehen werden.

### **3 Die Europameisterschaft 2016**

#### **3.1 Anforderungen an das Gastgeberland**

2016 wird die EURO zum fünfzehnten Mal ausgetragen. Natürlich hat die UEFA bei den bisher dreizehn Europameisterschaften reichlich Erfahrung sammeln können. Auf dieser Grundlage wurde ein Anforderungskatalog erstellt, der für die Bewerbung als Basis dient. Zu jedem Punkt muss Stellung genommen werden. Einen Überblick soll dieser Abschnitt geben.

##### 1. Stadien

Die UEFA fordert vier Stadien mit einer Mindestkapazität von 30.000 Plätzen, drei mit mindestens 40.000 Plätzen und zwei mit wenigstens 50.000, eines davon aber bevorzugt mit 60.000 Plätzen.<sup>35</sup> Dazu sollen die Bewerber ein bis drei „Back-up-Stadien“ bereithalten, welches gegebenenfalls als Ausweichmöglichkeit dienen soll. Allerdings soll dies eine adäquate Kapazität zu der Arena haben, welches es ersetzt.<sup>36</sup> Der Zugang zum Stadion erfolgt über ein elektronisches Ticket-Zutritts-System. Zudem soll an jedem Eingang ein Bereich zur Verfügung stehen, in dem Dinge, die nicht mit ins Stadion genommen werden dürfen (z. B. Schirme), sicher verwahrt werden können.

Außerdem sollen die Stadien über eine gute Verkehrsanbindung verfügen und vom nächst gelegenen Flughafen innerhalb von zwei Fahrstunden erreichbar sein. Auch Plä-

---

<sup>35</sup> Die Platzangaben beziehen sich auf die Netto-UEFA-Kapazität.

Eröffnungsspiel und Finale dürfen nur in Stadien mit mind. 50.000 Plätzen stattfinden. Viertel- und Halbfinals benötigen mind. 40.000 Plätze. Achtelfinals dürfen auch in 30.000er-Stadien gespielt werden. Hierzu vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 8

<sup>36</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 3, S. 4

ne zur Nachnutzung (sowohl der Stadien<sup>37</sup> selbst als auch temporärer Bauten (Hospitality- oder Medieneinrichtungen)) müssen vorgelegt werden.<sup>38</sup>

Trotz der Forcierung der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel fordert die UEFA ausreichend Parkplätze, die vorwiegend für die Mannschaften, organisatorisches Personal, VIPs, Sponsoren, Medien und Behinderte vorgesehen sind. Für „normale“ Fans sind nur Busparkplätze vorgeschrieben (in einem Umkreis von weniger als 20 Minuten Fußweg). Natürlich ist auch die minimale Anzahl der Plätze (Auto und Bus) für jede Interessengruppe zu jeder Spielkategorie (Gruppen-, Eröffnungs-, K.-o.-Spiel, Finale) festgelegt.<sup>39</sup> Für genauere Informationen hierzu siehe UEFA EURO 2016 – Tournament Requirements (Sector 8, Seite 17).

Des Weiteren sollen in den Stadien genügend Geschäfts- und Medienflächen sowie hochklassige Hospitality-Einrichtungen<sup>40</sup> zur Verfügung stehen. Zu allen Bereichen gibt es exakte Angaben zu den Mindestanforderungen in Bezug auf Fläche, Einrichtung/Ausstattung, Stadion- bzw. Sitzplatzzugang, Klima, Windresistenz (besonders bei temporären Gebäuden) etc. So auch, dass 200 m<sup>2</sup> Reserverasen bereitgehalten werden müssen – natürlich auf Kosten des Gastgeberstadions.<sup>41</sup>

Die UEFA EURO 2016 – Tournament Requirements enthalten für die Räume von Spielern, Trainerstab, Schiedsrichtern, Medien, Medizin, Dopingkontrolle sowie sanitäre Einrichtungen ebenso genaue Anforderungen bezüglich Lokalisation, Ausstattung und Fläche wie für Sitzplatzgröße und Distanz zu Nachbar und Vordermann sowie die Sicht auf das Spielfeld (mit Unterscheidung VIP und „normaler“ Fan). Auch soll jeder Sektor einen Catering-Stand mit mindestens 7 m Verkaufsfläche pro 1000 Besucher bereithalten. Ebenso sollen in jedem Sektor Merchandise-outlets vorhanden sein und ein separater 25 m<sup>2</sup> großer, abschließbarer Raum, um die Verkaufseinnahmen zählen zu können.<sup>42</sup>

## 2. Umwelt und Soziales

---

<sup>37</sup> trifft besonders auf Neubauten zu

<sup>38</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 11ff.

<sup>39</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 16f.

<sup>40</sup> Dazu gehören besonders Räume in unmittelbarer Stadionnähe (innerhalb der engsten Sicherheitszone), aber auch sog. Skyboxes (auf der Haupttribüne), von denen die UEFA für große Stadien mindestens 80, bei mittleren mind. 50 und bei kleinen wenigstens 40 fordert. Jede Box soll zudem auf der Außenterrasse mindestens zehn Sitzplätze vorweisen. Hierzu vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 30

<sup>41</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 16, 18ff.

<sup>42</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 21ff.

Der Bewerber muss Konzepte vorlegen, die eine Durchführung des Turniers garantieren, ohne die Natur erheblich zu schädigen. Das heißt besonders, neben „gesunder“ Flächennutzung und Begrünung, Zugang und Attraktivität von öffentlichen Verkehrsmitteln zu fördern (z. B. indem die Stadionkarte gleichzeitig als Fahrkarte am Spieltag genutzt werden kann). Zudem werden die Kandidaten angehalten, mit Ressourcen wie Energie oder Wasser sorgsam umzugehen und z. B. Wiederaufbereitungs- oder Solaranlagen zu installieren. Auch „Pfandbecher“ werden als Möglichkeit genannt, um das Müllaufkommen zu verringern.

Im sozialen Bereich sind Projekte z. B. für Schulen (bessere Bildung, mehr Sport etc.), (Volks-)Gesundheit, gegen Rassismus und Diskriminierung durchzuführen, was letztlich auch das Gemeinschaftsgefühl stärken soll.<sup>43</sup>

### 3. Flughäfen

Die Zentren und Stadien der Austragungsorte sollen vom nächst gelegenen Flughafen innerhalb von zwei Stunden (Fahrt mit dem schnellsten, dazu zuverlässigen Fahrzeug mit hohem Fassungsvermögen) erreichbar sein.

Um den Besucheransturm bewältigen zu können, sind die Flughäfen verpflichtet, auf eigene Kosten extra Einrichtungen und Personal bereitzustellen. Auch nachts sollen die Flughäfen betrieben werden (auch wenn dies sonst nicht so sein sollte) falls Fans in der Nacht oder den frühen Morgenstunden abreisen möchten. Dafür sollen eventuell bestehende Nachtflugverbote (für Start und Landung) aufgehoben werden. Zudem soll sichergestellt werden, dass an den Spieltagen auch z. B. Charter-Flugzeuge auf dem jeweiligen Airport geparkt werden können und auch die Abreise der VIPs nach dem Spiel ohne Verzögerungen gewährleistet werden kann.<sup>44</sup>

### 4. Unterkunft

Die UEFA schreibt vor, dass sich mindestens 75 Prozent aller Hotelzimmer in 4- und 5-Sterne-Hotels befinden müssen, maximal 25 Prozent dürfen in 3-Sterne-Hotels sein. Pro Spieltag müssen zwischen 2 600 Hotelzimmer (Gruppenspiel ohne Eröffnungsmatch) und 7 200 (Finale) verfügbar sein. Die Entfernung zum Stadion sollte nicht mehr als 45 Minuten Fahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln betragen. Diese Anforder-

---

<sup>43</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 5, S. 3ff.

<sup>44</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 10, S. 3f.



rungen beziehen sich besonders auf die „Schlüssel-Zielgruppen“<sup>45</sup>, also Mannschaften, Funktionäre/Organisatoren, Sponsoren und Medien. Hinzu kommen in der Final-Stadt 900 4-Sterne-Zimmer und 100 Selbstverpflegungs-Apartments für die Mitarbeiter des International Broadcast Centre. Die UEFA beansprucht Zimmer in 5-Sterne-Hotels an jedem Austragungsort. Die Anzahl variiert zwischen 300 (Eröffnungsspiel) und 500 (Finale). Zusätzlich sind in den Städten mit UEFA-Hauptquartier, üblicherweise Eröffnungs- und Finalstadt, je 150 permanent vorhandene Zimmer bereitzustellen.<sup>46</sup>

### 5. Public Viewing

An jedem Austragungsort soll es auch Public Viewing geben, allerdings nur mit Genehmigung bzw. im Auftrag der UEFA. Die Städte dürfen keine anderen Public Viewings oder andere vergleichbare Veranstaltungen durchführen oder erlauben ohne Genehmigung des Europa-Verbandes.

Wie auch in den Stadien dürfen nur die Sponsoren des Turniers und Lizenznehmer in den Fan-Zonen werben und ihre Markenwaren verkaufen. Händler, die zwar mit Genehmigung der UEFA Speisen und Getränke verkaufen dürfen, aber andere Marken als die des Sponsors in dieser Produktkategorie anbieten, müssen die „Brands“ unkenntlich machen.<sup>47</sup> Das heißt, wenn beispielsweise Pepsi statt Cola (=Sponsor) angeboten wird, muss dies in einem z. B. durchsichtigen Becher ohne Logo erfolgen (sofern nicht gleich der ganze Stand unkenntlich gemacht, heißt hermetisch abgeriegelt, wird, wie zur EURO 2008).

Neben den genannten Anforderungen müssen der Bewerbung sämtliche Vereinbarungen (mit jeder einzelnen EM-Stadt, jedem EM-Stadion, jedem relevanten Flughafen und dem generellen Veranstaltungsvertrag) und Garantien beigelegt werden.<sup>48</sup> Nach dem die UEFA den Ausrichter für 2016 gewählt hat, unterschreibt sie die in dessen Bewerbungsunterlagen befindlichen und von Gastgeberseite bereits unterzeichneten Verträge.

Auf Grund der Probleme und Verzögerungen in Polen und Ukraine hat die UEFA festgelegt, dass besonders die Stadien spätestens zwei Jahre vor Turnierbeginn fertig und voll

<sup>45</sup> UEFA (2009b); Sector 11, S. 4

<sup>46</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 11, S. 4f.

<sup>47</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 14, S. 4ff.

<sup>48</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 1, S. 8f.

funktionsfähig sein müssen. Neben offiziellen internationalen Testspielen soll eine vollständige Saison der höchsten nationalen Liga in jedem EM-Stadion gespielt werden.<sup>49</sup>

### 3.2 Das Bewerbungs- und Vergabeverfahren

Nach dem Bewerbungsreglement der UEFA für die EURO 2016<sup>50</sup> hat der Verband seine Mitglieder um den 15. Dezember 2008 per Rundschreiben eingeladen, die EM 2016 auszurichten. Diese mussten bis 9. März 2009 schriftlich ihr Interesse bestätigen. In der Folgezeit wurden der Kommission für Nationalmannschaftswettbewerbe von der UEFA-Administration und deren Experten die Mitgliedsverbände empfohlen, die in die engere Auswahl kommen. Die Entscheidung für Italien, Frankreich, Türkei und Schweden/Norwegen traf die Kommission am 24. März 2009.<sup>51</sup> Kriterien für die Auswahl der Bewerber sind lt. Punkt 2.7 des Bewerbungsreglements verschiedene von der UEFA festgelegte technische Anforderungen, bezogen auf die vorgeschlagene Infrastruktur und frühere Erfahrungen mit der Ausrichtung von Sportveranstaltungen an mehreren Orten.

Nachdem die Bewerber ihre Bewerbungsunterlagen und zugehörige Workshops erhalten haben, mussten sie die Dokumente entsprechend ausgefüllt bis 15. Februar 2010 an die UEFA zurücksenden<sup>52</sup>. Danach gab es eine Reihe von Besichtigungen der Bewerbungsstädte und -stätten. Nach einer letzten Präsentation der Bewerber vor dem UEFA-Exekutivkomitee wird dann am 28. Mai 2010<sup>53</sup> in geheimer Abstimmung der Ausrichter der EURO 2016 bestimmt.

Dabei stellen sich aber zwei Probleme: 1. An der Abstimmung dürfen nur die Mitglieder des 15-köpfigen Exekutivkomitees (plus Präsident)<sup>54</sup> teilnehmen, deren Verbände nicht zur Wahl stehen.<sup>55</sup> 2. Es ist eine Abstimmung! Das heißt, es ist eine rein subjektive und daher auch schwer nachvollziehbare Entscheidung. Punkt 12 des Anhangs B der Bewerbungsre-

<sup>49</sup> UEFA (2009b); Sector 8, S. 46f.

<sup>50</sup> UEFA (2009a)

<sup>51</sup> vgl. SvFF (08.09.2009)

<sup>52</sup> Genauer gesagt wurden die Bewerbungen, immerhin rund 1000 Seiten pro Kandidat, in einer offiziellen Zeremonie in Nyon von den Verbandspräsidenten Giancarlo Abete, Jean-Pierre Escalettes und Mahmut Ozgene der UEFA übergeben.

vgl. Handelsblatt (15.02.2010)

<sup>53</sup> vgl. UEFA (08.02.2010)

<sup>54</sup> vgl. UEFA (2007); Artikel 21 Abs. 1

<sup>55</sup> vgl. UEFA (2009a)

gularien besagt ja schon, dass jedes zur Wahl berechnigte Mitglied „die Bewerber nach der jeweiligen Präferenz ... klassifiziert“<sup>56</sup>. Da ist doch das „Geschrei“ schon vorprogrammiert. Man sollte doch meinen, dass die UEFA aus der letzten Vergabe (EURO 2012) gelernt hat. Da war Italiens Bewerbung gegen die von Ukraine/Polen gescheitert (mit 4 zu 8 Stimmen, Ungarn/Kroatien erhielt keine Stimmen) und die Italiener machten mit Äußerungen, z. B. dass dies eine „sportpolitische Entscheidung“<sup>57</sup> gewesen sei, ihrem Ärger Luft. Verständlicherweise, wenn man bedenkt, welche Probleme besonders im Bereich Infrastruktur aber auch Stadionkapazitäten und -sicherheit sowohl in Polen als auch der Ukraine herrschten, von der finanziellen Situation beider Länder mal ganz abgesehen. Italien hat zwar ebenfalls Schulden, dafür aber die grundsätzliche, notwendige Infrastruktur und entsprechende Erfahrung mit solchen Turnieren.

Um Diskussionen nach der Wahl zu vermeiden, sollte die UEFA ein objektiveres Mittel zur Bestimmung des Ausrichters nutzen. Zur Vergabe der Olympischen Spiele werden beispielsweise Kosten-Nutzen-Untersuchungen verwendet. Dies birgt zwar auch eine gewisse Subjektivität, scheint aber dennoch die bessere Entscheidungsgrundlage darzustellen. Daher folgt in Punkt 4 eine Analyse der Bewerber mittels Kosten-Nutzen-Analyse.

### **3.3 Die Bewerber**

#### **3.3.1 Italien**

Italien war bereits einige Male Gastgeber internationaler Turniere. 1934 war Italien Ausrichter der 2. Fußballweltmeisterschaft mit 16 Teilnehmern in 8 Städten.<sup>58</sup> 1968 wurde die 3. Europameisterschaft in Italien ausgetragen (mit 4 Teilnehmern an 3 Orten), wobei die UEFA erstmals als Veranstalter auftrat und diesen Titel nutzte (zuvor „Europacup der Nationen“). Für den Verband begann die „offizielle Zeitrechnung“<sup>59</sup> der UEFA-Europameisterschaft erst 1968.<sup>60</sup> Die EM 1980 stellte ebenfalls ein Novum dar. Die Teilnehmerzahl der Endrunde wurde von 4 auf 8 erhöht (gespielt wurde in 4 Städten). Außerdem gab es erstmals in der EM-Geschichte ein offizielles Logo und Maskottchen für die Veranstaltung.<sup>61</sup> 1990 fand die FIFA-WM in Italien statt, mit 24 Teilnehmern in 12 Stadien (und

<sup>56</sup> UEFA (2009a)

<sup>57</sup> Grüne, H. (2008); S. 366

<sup>58</sup> vgl. Grüne, H. (2002); S. 14

<sup>59</sup> Grüne, H. (2008); S. 56

<sup>60</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 54 ff.

<sup>61</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 114 ff.

Städten).<sup>62</sup> Das bisher letzte große Turnier, welches das „Stiefelland“ ausrichten durfte, galt als die bis dahin beste Weltmeisterschaft.<sup>63</sup> Vielleicht kann dies 2016 wiederholt werden, auch wenn besonders Portugal mit der EM 2004 und Deutschland mit der WM 2006 neue, sehr hohe Maßstäbe gesetzt hat. Jedenfalls stellt die WM 1990 eine gute Vorlage für die Ausrichtung der EURO 2016 (ebenfalls 24 Mannschaften) dar, zumal es sich mit Ausnahme von Cessena und Parma bei den vorgeschlagenen Austragungsorten um die gleichen wie 1990 handelt: Bari, Cagliari, Florenz, Mailand, Neapel, Palermo, Rom, Turin, Udine und Verona.<sup>64</sup>

Einzelne Städte waren in den letzten 20 Jahren Ausrichter diverser Veranstaltungen, zuletzt der Olympischen Winterspiele 2006 in Turin und 2009 dem Champions-League-Finale in Rom (wenngleich dies nicht mit den „Mega-Events“<sup>65</sup> zu vergleichen ist).

### 3.3.2 Frankreich

Auch Frankreich hat sowohl Europa- als auch Weltmeisterschaften ausgerichtet. So fand die 3. Fußball-WM 1938 in Frankreich statt, mit 16 Teilnehmern in 10 Stadien (9 Städte, 2 Arenen in Paris).<sup>66</sup> 1960 wurde die erste Europameisterschaft, damals unter dem Namen „Europacup der Nationen“ bzw. „Coupe Henri Delaunay“, mit 4 Teilnehmern (in 2 Städten) ausgetragen und Frankreich hatte die Ehre des Gastgebers.<sup>67</sup> 1984 durfte das Land zum zweiten Mal dieses Turnier ausrichten. Diesmal standen für 8 Mannschaften sieben Stadien zur Verfügung.<sup>68</sup> Das bisher letzte internationale Fußballereignis in Frankreich war die Weltmeisterschaft 1998, bei der erstmals 32 Teams in der Endrunde um den Titel spielten. Besonders in Bezug auf die Stimmung im Land setzte der Gastgeber neue Maßstäbe, nicht zuletzt auf Grund des Marketingnovums, dass bereits Monate vor WM-Beginn Souvenir- und Fanartikel auch und besonders in Supermärkten angeboten wurden und so jeden Bürger und Tourist mit dem anstehenden Turnier konfrontieren und darauf einstimmen sollte. Of-

<sup>62</sup> vgl. Grüne, H. (2002); S. 14

<sup>63</sup> vgl. Grüne, H. (2002); S. 354

<sup>64</sup> vgl. FIGC (2010); S. 7; Grüne, H. (2002); S. 361

<sup>65</sup> Kurscheidt, M. (2003); S. 48, Nach Kurscheidt kann die Fußball-Europameisterschaft inzwischen auch unter diesen Begriff gezählt werden.

<sup>66</sup> vgl. Grüne, H. (2002), S. 79

<sup>67</sup> Grüne, H. (2008); S. 20, 28

<sup>68</sup> Grüne, H. (2008); S. 147

fenbar erfolgreich, denn Grüne bezeichnet diese WM als ein nie zuvor da gewesenes „Welt-Volksfest“.<sup>69</sup>

Acht der zehn WM-Stadien von 1998 hat Frankreich auch für die EM 2016 vorgeschlagen: Bordeaux, Lens, Lyon, Marseille, Paris, Saint-Denis, Saint Etienne und Toulouse. Hinzu kommen Lille, Nancy, Nizza und Straßburg.<sup>70</sup>

### **3.3.3 Türkei**

Bisher war die Türkei noch nicht Ausrichter einer großen internationalen Sportveranstaltung. Allerdings haben einzelne Städte zumindest Erfahrungen mit der Austragung von Champions-League- und UEFA-Cup/Europa League-Spielen. Zudem fand das Champions-League-Finale 2005 in Istanbul statt. Somit hat die Stadt etwas Erfahrung bezüglich Organisation und Durchführung von Großereignissen sammeln können, wenngleich dies natürlich keine ausreichende Referenz darstellen kann.

Für die EM 2016 hat die Türkei neun Stadien in acht Städten vorgeschlagen. Zwei Arenen befinden sich in Istanbul, die anderen Orte (Ankara, Antalya, Bursa, Eskisehir, Izmir, Kayseri und Konya) bieten jeweils ein Stadion.<sup>71</sup>

### **3.3.4 Schweden/Norwegen**

Die Regierungen der skandinavischen Kandidaten Schweden und Norwegen verweigerten den Verbänden finanzielle Zuschüsse in Höhe von 950 Millionen Euro für den Ausbau der Stadien<sup>72</sup> und erklärten am 09. Dezember 2009, dass sie die von der UEFA geforderten Garantien nicht unterschreiben werden.<sup>73</sup> Damit hat sich das Vorhaben EM 2016 für die beiden Verbände „erledigt“. Nun bemüht sich Schweden um die Ausrichtung der Frauen-Europameisterschaft 2013,<sup>74</sup> die wahrscheinlich geringere Anforderungen an die Stadien (besonders Kapazität) und (touristische) Infrastruktur stellt. Folglich dürften die finanziellen

---

<sup>69</sup> Grüne, H. (2002); S. 427

<sup>70</sup> vgl. FFF (2010); S. 4

<sup>71</sup> vgl. TFF (2010); 31

<sup>72</sup> vgl. Handelsblatt (11.12.2009)

<sup>73</sup> vgl. SvFF (03.02.2010)

<sup>74</sup> vgl. SvFF (03.02.2010)

Aufwendungen nicht so umfangreich sein, dass die Regierung erneut eine Beteiligung ausschlägt (wenn selbige überhaupt nötig sein sollte).

### **3.4 Akteure und ihre rechtliche Stellung**

An Sportgroßveranstaltungen sind viele Personen und Institutionen beteiligt: Veranstalter, Ausrichter, Fans, diverse Agenturen (z. B. Marketing (inkl. Meinungsforschungsinstitute und Rechtevermarkter), Versicherungen, Reiseveranstalter, (Spieler-)Berater und -Vermittler), Sponsoren, Medien (inkl. IT und Kommunikation in Stadien und Medienzentren), Staat, Banken sowie verschiedene Unternehmen, beginnend mit denen, die für die Durchführung des Turniers erforderlich sind (Baufirmen, Sicherheitsdienste, technische Ausrüster), über jene, die mittelbar nötig sind (Caterer, Lizenznehmer für Merchandiseartikel, Künstler, die z. B. vor, während oder nach den Spielen für Unterhaltung sorgen), bis hin zu denen, die gar keine Verbindung zu der Veranstaltung haben, aber dennoch von der entstehenden Euphorie profitieren wollen (z. B. mit Lebensmitteln, Spielzeug, Haushaltswaren, Hygiene- und Körperpflegeartikeln, (Unterhaltungs-)Elektronik).

Im Folgenden sollen lediglich Veranstalter, Ausrichter, Sponsoren und Medien näher betrachtet werden.

#### **3.4.1 UEFA**

Die UEFA ist bei der Europameisterschaft der Veranstalter. Als solcher hält sie sämtliche Rechte an dem Turnier, insbesondere an Logo, Maskottchen, Motto<sup>75</sup>, Emblem, Schriftzug und Wort-Marken<sup>76</sup>. Ihr obliegt es zu entscheiden, a) wer das Event ausrichtet, b) welche Sponsoren (und Medien) in welchem Umfang an der EM beteiligt werden, c) zu welchem Preis die TV-Rechte veräußert werden (und an wen; wengleich mittlerweile Agenturen die Vermarktung übernehmen (die aber natürlich von der UEFA dazu beauftragt wer-

---

<sup>75</sup> Die UEFA deklariert Logo, Maskottchen und Motto als ihr geistiges Eigentum. Jedoch werden diese vom Gastgeberland entwickelt (zwar muss die UEFA ihr „Okay“ geben, aber muss selbst nicht kreativ werden, somit sollten, nach eigener Ansicht, die Rechte an diesem geistigen Eigentum beim Ersteller, also dem Gastgeberland, bleiben).

<sup>76</sup> besonders EURO 2016, aber auch Kombinationen aus Gastgeberland und Jahr (vergleichbar mit der WM 2006, als die FIFA am liebsten alle denkbaren Bezeichnungen geschützt hätte)

den))<sup>77</sup>, d) wer Lizenzen für Herstellung und Vertrieb von offiziellen EM-Fanartikeln erhält und vieles Weitere.<sup>78</sup>

Darüber hinaus ist die UEFA verantwortlich für Akkreditierung und Ticketing, Programmherstellung und Betreuung für die Bereiche Hospitality/vergleichbare VIPs, Mediensprecher und Sponsoren, internationale Kommunikation (inklusive der offiziellen Website) sowie Telekommunikation und Technologie.<sup>79</sup>

### 3.4.2 Austragungsland

Das Austragungsland hat die Verpflichtung sämtlichen Wünschen und Anordnungen der UEFA nachzukommen. Dazu gehört auch, gegebenenfalls Gesetze zu ändern oder für die Zeit der EM (und einige Monate vor und nach der Durchführung) auszusetzen. Weltweit, aber besonders im Gastgeberland, müssen die Rechte der UEFA (z. B. Bezeichnung, Logo) und deren kommerzieller Partner (besonders Sponsoren) geschützt werden. Für diesen Schutz hat der Ausrichter Sorge zu tragen und muss bereits in der Bewerbung garantieren, dass er im Falle seiner Wahl alle dafür notwendigen Maßnahmen ergreift.<sup>80</sup>

Darüber hinaus darf das Land von den Teilnehmern der EM (Mannschaften inkl. medizinische Betreuer, Funktionäre, Medien, Sponsoren) keine Zölle/Steuern erheben oder die Einfuhr (ebenso Ausfuhr) einschränken für Waren und Güter (aber auch Finanzen<sup>81</sup>), die für deren Arbeit notwendig sind. Dazu zählen neben persönlichen Dingen, sportlicher und medizinischer Ausrüstung auch Lebensmittel, Büroausstattung, Kleidung, Fahnen u. Ä., genauso aber auch das gesamte Broadcast equipment und Produkte der Sponsoren/Werbepartner, die Promotionszwecken dienen sollen.<sup>82</sup> Zudem sollen Einreise (Visa-Vergabe) und der Erhalt von Arbeitsgenehmigungen erleichtert werden.<sup>83</sup>

<sup>77</sup> So wurden die Fernseh-Übertragungsrechte an der EM 2008 im Januar 2005 an „Sportfive“ vergeben. vgl. Wünsch, N. (2008); S. 25

<sup>78</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 3

<sup>79</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 17, S. 3

<sup>80</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 3f.

<sup>81</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 7

<sup>82</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 4f.

<sup>83</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 6f.

Der Gastgeber ist verpflichtet, sich gegen alle Risiken in Organisation und Durchführung zu versichern. Dieser Schutz soll für alle offiziellen Stellen der Endrunde (inklusive Stadien, Anlagen und offizielle Zonen) und Dritte (wie Stadion-Eigentümer, Pächter, Versorger, private Sicherheitsfirmen) gelten.<sup>84</sup>

Das Ausrichterland trägt ebenfalls Sorge für Schutz und Sicherheit, sowohl der Teilnehmer und Gäste (zumindest physisch) als auch der bereits genannten Rechte. Dies meint besonders, bezogen auf Sponsoren und andere kommerzielle Partner der UEFA, den Schutz vor Ambush marketing<sup>85</sup>, also Werbern, die keine Erlaubnis des Veranstalters für ihre Tätigkeit im Zusammenhang mit der EM besitzen, und bezogen auf die UEFA den Schutz vor Markenpiraterie. Die Fans hingegen sollen vor dem sog. „Schwarzmarkt“ und damit vor extrem übersteuerten Kartenpreisen geschützt werden. Hinzu kommt, dass der Gastgeber nicht genehmigten Public-Viewing-Events und Straßenhändlern nahe offiziellen Plätzen entgegenwirken muss.<sup>86</sup> Allerdings dürfte sich beides schwierig gestalten, wie Erfahrungen in den Bewerberländern und bei den letzten Turnieren gezeigt haben.

Land und Städte sind für die Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur und Versorgung verantwortlich.<sup>87</sup>

Das lokale Organisationskomitee (OK) wird vom Landesverband im Dezember 2011<sup>88</sup> gegründet, um das Event im Sinne der UEFA zu organisieren. Dafür bekommt es vom Dachverband ein entsprechendes Budget.<sup>89</sup> Das OK ist unter anderem für das Projekt-Management, Rekrutierung und Betreuung der Freiwilligen, Transport und Logistik, soziale Programme, private Sicherheit, Stadien sowie die Durchführung von Auslosungen (Qualifikation und Endrunde) und Zeremonien verantwortlich.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 9

<sup>85</sup> Hier wäre die Frage zu stellen, ob Fan-Trikots bereits als Ambush marketing gelten. Wenn beispielsweise ein Fan mit seinem Vereinstrikot ,das Toyota als Sponsor zeigt, ein EM-Spiel besuchen möchte, für welches aber Hyundai die exklusiven Werberechte inne hat, gilt er dann als Ambusher und muss ggf. sein Trikot am Tor abgeben?

<sup>86</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 5f.

<sup>87</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 3, S. 5

<sup>88</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 17, S. 5

<sup>89</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 3, S. 6

<sup>90</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 17, S. 4



Gastgeberland und -städte sind neben den genannten Punkten für die Stadien, wenn diese öffentliches Eigentum sind, Flughäfen, Transport sowie öffentliche Sicherheit und technische Leistungen verantwortlich.<sup>91</sup> Außerdem müssen sie die erzielten Einnahmen (besonders aus dem Verkauf von Fanartikeln) netto an den Veranstalter abführen.<sup>92</sup>

### 3.4.3 Sponsoren

An einer Europameisterschaft möchten sich viele als Sponsoren beteiligen. Jedoch ist die Anzahl der Zulässigen von der UEFA begrenzt und in nachfolgende Kategorien aufgeteilt:

- *Eurotop-Partner*: Seit 2006 gibt es diese Kategorie. Diese Sponsoren zahlen den höchsten Paketpreis, haben aber auch die meisten Rechte. Ihnen wird ein umfangreiches Rechtepakete aus Medien-, Promotions- und anderen Marketingrechten gewährt.<sup>93</sup> So dürfen sie weltweit mit ihrem Engagement, dem UEFA- und EURO-Logo werben (und wirken, als ob sie dem Verband gleichgestellt wären). Auch das TV-Presenting im Umfeld der EM-Übertragung steht ihnen zu; neben Bandenwerbung und Hospitality-Tickets. Diese Befugnisse gelten für sämtliche Nationalmannschaftswettbewerbe der UEFA, also auch für Frauen- und Jugend-Europameisterschaften (und Qualifikation). Die Laufzeit dieses Engagements beträgt vier Jahre.<sup>94</sup> Zudem erhalten sie ein Exklusivrecht für ihre entsprechende Produktkategorie in den Werbe-Inseln der übertragenden Fernsehanstalten (rund um die EM-Spiele). Darüber hinaus sind ihnen die Erstzugriffsrechte für Gewinnspiele, Programmsponsoring oder andere TV-Sonderwerbformen gewiss. Ihre Erstzugriffsrechte auf die klassische Werbung haben die Eurotop-Sponsoren für die EURO 2008 ab dem 5. Dezember 2007 geltend machen können.<sup>95</sup>

Für diese Exklusivität (von 2006 bis 2009) zahlten die sechs Eurotop-Partner der UEFA jeweils 26 Millionen Euro.<sup>96</sup>

---

<sup>91</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 17, S. 4

<sup>92</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 07, S. 8

<sup>93</sup> vgl. Lentze, G. (2006); S. 13

<sup>94</sup> vgl. Weilguny, M. (2006); S. 18

<sup>95</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 13

<sup>96</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 13

- *Euro-Sponsoren:* In dieser Kategorie sind vier Partner vorgesehen. Sie erhalten ebenfalls ein umfangreiches Rechtepakett. Allerdings stehen ihnen unter normalen Umständen keine Zugriffsrechte auf TV-Sonderwerbformen zu. Verzichtet aber einer der Eurotop-Sponsoren auf sein Recht, kann dies auch ein Euro-Sponsor wahrnehmen. Zur EURO 2008 war dies für Continental möglich. Da sich der Top-Partner Carlsberg wegen Werbebeschränkungen in einigen Märkten (u. a. Deutschland) entschied seine Presenting-Rechte zu verkaufen, konnte sich der Reifenhersteller mit der Brauerei einigen und deren Optionsrecht übernehmen.<sup>97</sup>

Für diese leicht geminderten Rechte (im Vergleich zu den Top-Sponsoren) haben die Sponsoren der EURO 2008 jeweils rund 19 Millionen Euro gezahlt.<sup>98</sup>

- *Nationale Förderer:* Sie erhalten das Recht, Bezeichnung und Logo der EURO und UEFA für Werbezwecke zu nutzen. Allerdings beschränkt sich dies auf die eigene Nation. Außerhalb dessen darf er keine Verbindung zu Turnier oder Veranstalter suggerieren. Außer eventuell über Bandenpräsenz werden die Fernsehzuschauer außerhalb des Gastgeberlandes nichts von dem Engagement der nationalen Sponsoren erfahren. Dies trifft auch auf die Ausrichterländer zu, wenn es mehrere gibt. So traten bei der EURO 2008 die österreichischen Partner nur in Österreich in Erscheinung und die schweizer Sponsoren nur in der Schweiz. Hublot trat zwar in beiden Ländern als nationaler Partner auf, zahlte aber auch entsprechend für beide Engagements.<sup>99</sup>

Hierfür zahlten die je vier nationalen Partner jeweils zwei bis drei Millionen Euro.<sup>100</sup>

Wie in den Stadien, dürfen in den offiziellen Fanzonen nur die offiziellen Sponsoren der EURO auftreten.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 13

<sup>98</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 13

<sup>99</sup> vgl. Philipp Margraff in Weilguny, M. (2006); S. 19

<sup>100</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 16

<sup>101</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 14

Nicht zuletzt auf Grund der vergleichsweise geringen Anzahl an Sponsoren ist es der UEFA möglich, jedem einzelnen Partner maßgeschneiderte Pakete anzubieten, die exakt seinen Bedürfnissen entsprechen.<sup>102</sup>

### 3.4.4 Medien

Die Sportberichterstattung nimmt immer größere Ausmaße an. Waren es anfangs die Tageszeitungen und später Sportblätter, die über Ergebnisse und Ereignisse informierten, konnten die Fans seit den 1920er Jahren diverse Veranstaltungen auch live am Radio verfolgen.<sup>103</sup> Seit den 1950er Jahren sind Ausmaß und Bedeutung der Berichterstattung durch das Fernsehen stetig gestiegen.<sup>104</sup> Die WM 1954 hatte in Deutschland einen regelrechten Fernsehgerätekaufboom ausgelöst und auch zur WM 2006 rechneten die Händler mit einem deutlich höheren Absatz von Flachbild-TVs. Man kann sogar sagen, dass der Sport für technische Innovationen sorgt. Folglich kommt auch im Fußball den Medien eine große Bedeutung zu. Entsprechend sind die Anforderungen an Stadien. Besonders bei den Welt- und Europameisterschaften steigen die Ansprüche (des Veranstalters). Schließlich tragen die Medien zur Steigerung der Absatzzahlen (Übertragungsrechte, Werbe- und Sponsoreneinnahmen) von FIFA und UEFA bei.<sup>105</sup> Das bezieht sich mittlerweile nicht mehr nur auf das Medium Fernsehen. Die Veranstalter solcher Events verdienen zunehmend an Internet-Rechten oder Anzeigenschaltungen auf ihren (Turnier-)Seiten.

Die Rechte an der Übertragung werden von der UEFA an eine Vermarktungsagentur verkauft. Diese handelt dann mit den einzelnen Fernsehanstalten ggf. weiteren Vermarktern einen Preis sowie Anzahl und Auswahl der Partien aus.<sup>106</sup>

„Des Einen Freud ist des Anderen Leid.“ Während die Eurotop-Sponsoren sämtliche Exklusivrechte genießen, gestaltet sich die Refinanzierung der Fernsehsender zunehmend schwieriger, besonders wenn man die bisweilen enormen Summen betrachtet, die die Sender für die Übertragungsrechte zahlen. Dabei unterscheiden sich die Märkte deutlich. Sportfive hatte mit der EURO 2008 Einnahmen von über 800 Mio. €<sup>107</sup> von rund 50 euro-

<sup>102</sup> vgl. Philipp Margraff in Weilguny, M. (2006); S. 19

<sup>103</sup> vgl. Eggers, E. (2007); S. 13, 17

<sup>104</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 21

<sup>105</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 22

<sup>106</sup> vgl. Lentze, G. (2006); S. 11

<sup>107</sup> vgl. UEFA (2008); S. 45

päischen Ländern erzielt. Allein Deutschland hat gut 150 Mio. € bezahlt.<sup>108</sup> Folglich teilen sich die anderen 49 Nationen in etwa 650 Mio. €.

Da die UEFA-Partner auch das Recht zum TV-Presenting haben, können die Medienanstalten diese Plätze nicht verkaufen bzw. müssen den größten Teil dieser Einnahmen an den Verband abführen. Hinzu kommen Einschränkungen, die dem Schutz der offiziellen Sponsoren (besonders vor Ambush-Marketing) dienen sollen. Das heißt: Die Top-Partner besitzen in ihrer Produktkategorie Exklusivrechte. Angenommen Continental wäre einer dieser Sponsoren und würde Presenting und/oder klassische Werbung schalten, dann dürfte kein Spot eines anderen Reifenherstellers gesendet werden. Für Deutschland wurde deshalb bezüglich der EURO 2008 geschätzt, dass den Sendern Einnahmen von 12 bis 16 Millionen Euro verloren gehen.<sup>109</sup> Auf diese Art und Weise dürfte selbst den (zumindest deutschen) Privatsendern die Refinanzierung deutlich erschwert werden - und das, obwohl sie im Gegensatz zu den öffentlich-rechtlichen Sendern fast jederzeit auch klassische Werbung zeigen dürfen.

Bei der EM 2008 war die UEFA Media Technologies SA, eine Tochtergesellschaft der UEFA, für das „Host Broadcasting“ verantwortlich. Von ihr bekamen die übertragenden Fernsehstationen das Signal.<sup>110</sup> Das heißt, dass im jeweiligen Stadion (überwiegend) nur Kameras der UEFA Media Technologies SA vorhanden waren und nicht jeder Sender seine eigenen Kameras aufbauen konnte (was bei 50 Ländern und eventuell mehreren übertragenden Sendern auch etwas viel Gedränge am Spielfeldrand gegeben hätte). Somit hat jeder Sender die gleichen Bilder erhalten.

## **4 Kosten-Nutzen-Analyse der EURO 2016**

### **4.1 Theoretische Grundlagen**

#### **4.1.1 Theoretische Einordnung des Entscheidungsprozesses**

Bei Großveranstaltungen kann man nach der Art (Sport, Kultur, Sonstiges), dem Turnus (regelmäßig, singulär) und der Wirkung (national, regional/lokal) der Austragung unter-

---

<sup>108</sup> vgl. Sohns, O. (2006); S. 16

<sup>109</sup> vgl. Sohns, O. (2006); S. 16

<sup>110</sup> vgl. UEFA (2008), S. 21

scheiden. Eine Fußball-Europameisterschaft ist eine singuläre<sup>111</sup> Sportveranstaltung, die sowohl national als auch regional/lokal wirkt.<sup>112</sup> Auf die Effekte wird in Punkt 5 eingegangen.

Aus wirtschaftlicher Sicht werden Sportgroßveranstaltungen immer wichtiger, sowohl für private als auch öffentliche Unternehmen. Das zeigt auch die zunehmende Bewerberzahl für Ereignisse wie Fußball-Welt- und Europameisterschaften und Olympische Spiele. Dabei erfolgt die Vergabe im Prinzip wie eine Auftragsvergabe an ein Unternehmen: Zuerst schreibt der Auftraggeber das Projekt aus, setzt einen Termin, zu dem alle Angebote eingegangen sein müssen und evaluiert diese anschließend. Gewöhnlich wird auch vorgeschrieben, wie die Offerten erstellt werden sollen, um eine direkte Vergleichbarkeit unter den Anbietern zu ermöglichen. Je nach Ziel/Präferenz des Auftraggebers erhält das Angebot den Zuschlag, welches das Projekt beispielsweise zu geringsten Kosten, am schnellsten (geringster Zeitplan) oder zu bester Qualität (Material, Know-how) verwirklichen will. Bei öffentlichen Aufträgen ist eine solche Ausschreibung vorgeschrieben, mit dem Ziel, das entsprechende Projekt mit geringstem finanziellen Mitteleinsatz umzusetzen. Da die Ausrichtung einer Sportgroßveranstaltung die Gesellschaft der jeweiligen Region in deutlichem Ausmaß betrifft, muss bei der Vergabe und Bewerbung auf deren Interessen Rücksicht genommen werden. Wobei dies mehr auf den Bewerber zutrifft. Der Auftraggeber, wie die UEFA, ist daran interessiert, mit der ausgeschriebenen Veranstaltung den höchst möglichen Gewinn zu erwirtschaften. Dem potentiellen Ausrichter ist daran gelegen, den größten Nutzen unter minimalem Kapitaleinsatz zu erreichen und vor allem nicht „draufzuzahlen“.

Die Vergabe der EM 2016 erfolgt als einstufiger mehrdimensionaler Entscheidungsprozess unter Sicherheit. Dabei heißt einstufig, dass für die UEFA, also den Entscheider, aus dem Projekt „EURO 2016“ keine weiteren resultieren, d. h. die Entscheidung für ein Land hat keinen (direkten) Einfluss auf andere Veranstaltungen der UEFA, deren Organisation oder Vergabe und führt auch nicht zu Folgeprojekten im Gastgeberland.<sup>113</sup> Unter Sicherheit ist zu verstehen, dass dieses Turnier mit 100-prozentiger Wahrscheinlichkeit stattfinden wird

<sup>111</sup> Die EURO wird zwar alle vier Jahre im Juni/Juli, also regelmäßig, ausgetragen, in dem Land findet sie aber nur ein Mal statt. Frankreich bzw. Italien wäre zwar zum dritten Mal Gastgeber der Veranstaltung, allerdings liegt die letzte EM 32 bzw. 36 Jahre zurück und es ist unwahrscheinlich, dass der Ausrichter der EURO 2016 auch für 2020 verantwortlich ist.

<sup>112</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 91

<sup>113</sup> vgl. Bronner, R. (1989); S. 11

(zum angedachten Zeitraum).<sup>114</sup> Mehrdimensional bedeutet, dass mehrere Ziele berücksichtigt werden. Je nach Gesellschaftsteil können diese unterschiedlich sein. So kann der Bevölkerung der Wunsch nach Steigerung des wirtschaftlichen Wohlstands, mit Unterzielen wie Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze oder Erzielung zusätzlicher Einkommen, Erhalt/Verbesserung ökologischer Lebensbedingungen und Stärkung des Gemeinwesens, als Ziel zugeordnet werden. Für die öffentliche Verwaltung sind höhere Einnahmen aus Steuern u. Ä. oder Vermeidung bzw. Verringerung von Kosten (Personal, Material) und Zuschüssen an den Veranstalter von Bedeutung. Sämtliche Unternehmen sind an der Erzielung positiver betriebswirtschaftlicher Ergebnisse interessiert. Dies trifft auch auf den Veranstalter zu.<sup>115</sup> Eine ausführlichere Betrachtung der Ziele erfolgt im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse in Punkt 4.2.

#### **4.1.2 Stand der Forschung**

Sport und entsprechende (Groß-)Veranstaltungen nehmen im wirtschaftlichen Gebilde eine immer bedeutendere Stellung ein. So steigt auch das Interesse von Staaten, Ausrichtern und Veranstaltern an der Erforschung und Erfassung (wirtschaftlicher) Auswirkungen.<sup>116</sup>

Mit den Themen Sport(groß)veranstaltung, Fußball und Event-Vergabe haben sich schon viele Autoren beschäftigt. So findet sich viel Literatur zu Problemen des Ligafußballs (TV-Vermarktung, Gehalt und Lohn, Transferbedingungen, Finanzierungsmodelle, Rechtsform usw.). Mit der Event-Vergabe und deren Folgen für den Ausrichter haben sich auch einige Wissenschaftler auseinandergesetzt. Dabei handeln viele Arbeiten von den Olympischen (meist Sommer-) Spielen. Hier ist besonders Wolfgang Maennig zu erwähnen, der neben den (Image-)Effekten von Sportveranstaltungen im Allgemeinen und Olympischen Spielen im Besonderen auch Kosten-Nutzen-Analysen behandelt. Andere Arbeiten, die sich mit ökonomischen Effekten (national, regional) einer Veranstaltung beschäftigen, handeln größtenteils von Fußball-Weltmeisterschaften. Wobei die WM 2006 in Deutschland einen wahren Boom ausgelöst hat. Im Zeitraum von 1998 bis 2009 sind sehr viele Studien und Aufsätze zu diesem Thema erschienen, allen voran Rahmann et al. (1998). Der DFB gab dem Team den Auftrag in einer sog. Impaktstudie die ökonomischen Auswirkungen der

---

<sup>114</sup> vgl. Wöhe, G. (2002); S. 126

<sup>115</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemmann, C. (2003); S. 26ff.

<sup>116</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 36

WM 2006 für Deutschland herauszustellen. Auf Grund der positiven Erkenntnisse dieser Arbeit und der ausdrücklichen Befürwortung einer Bewerbung durch die Forscher der Universität Paderborn forcierte der DFB seine Bemühungen um die Ausrichtung dieses Events.<sup>117</sup> Holger Preuß (2009) hat während der WM 2006 in den Stadien und beim Public Viewing in den Austragungsorten Befragungen durchführen lassen, um so mittels aktueller Stichproben (bezüglich Anzahl der Besucher, deren Ausgaben für Übernachtung, Gastronomie, Fanartikel, Shopping, Eintritte, Transport und Sonstiges, Aufenthaltsdauer, Reisegrund, Anschlussreise, Deutschlandimage etc.) den WM-induzierten Primärimpuls schätzen zu können.

Neben der WM 2006 hat es auch für andere Weltmeisterschaften z. B. 1994, 1998 und 2002 Studien gegeben, die sich teils mit den Sponsoringwirkungen, ökonomischen Effekten, aber auch mit Nachnutzungsproblemen beschäftigen. Auch zu Europameisterschaften hat es, wenn auch vergleichsweise wenige, Untersuchungen gegeben. Allerdings sind viele dieser Arbeiten nicht veröffentlicht.

Die meisten bisherigen Untersuchungen sind Ex-ante-Studien, zu denen es gewöhnlich keine Ex-post-Studien gibt. Umgekehrt besteht das gleiche Problem: Viele Nachuntersuchungen haben keine Vergleichsgrundlage. In den Fällen, in denen beides durchgeführt wurde, konnten die Prognosen oft nicht bestätigt werden. Teils waren es nicht einfach nur geringere Gewinne als erwartet, sondern negative Ergebnisse.<sup>118</sup> Diese Feststellung dürfte bezüglich der WM 2010 auch gemacht werden. In einer empirischen Schätzung von Grant Thornton und Kessel Feinstein (2003) wird von einem Anstieg des BIP um 2,6 Milliarden Euro und 159.000 neu geschaffenen Arbeitsplätzen ausgegangen. Auf Grund dieser Zahlen und „da die tangiblen und intangiblen Kosten nicht schwerwiegend seien“<sup>119</sup> haben sie dem südafrikanischen Verband die Bewerbung zur Ausrichtung der WM 2010 ausdrücklich empfohlen.<sup>120</sup> Nach all den Verzögerungen und Preisexplosionen beim Stadionbau (aber auch Infrastruktur allgemein) wird eine Ex-post-Studie wohl ein anderes (negatives) Bild aufzeigen.

---

<sup>117</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 42

<sup>118</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 41

<sup>119</sup> Heyne, M. (2006); S. 45

<sup>120</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 45

Eine weitere Auffälligkeit ist, dass die Mehrheit die Methode der empirischen Schätzung verwendet. Bernd Meyer und Gerd Ahlert haben Sportveranstaltungen allgemein und speziell die WM 2006 mittels Input-Output-Analyse untersucht. Neben der Kosten-Nutzen-Analyse von Rahmann et al. kann für diese Methode eigentlich nur Markus Kurscheidt, der sowohl in Rahmanns Team war als auch an der Arbeit von Preuß mitgewirkt hat, genannt werden, der 2004 die Ergebnisse von 1998 (wie auch Malte Heyne 2006) aktualisiert hat. Ebenso selten sind die intangiblen Effekte berücksichtigt worden. Neben Rahmann et al. gibt es zur EM 2008 vom österreichischen Institut für Höhere Studien eine empirische Untersuchung von 2002, die diese Wirkungen einbezieht.<sup>121</sup> Auch für die Schweiz wurde die EURO 2008 analysiert: 2004 durch die Agentur Rütter + Partner in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft Luzern und der Turnierdirektion Schweiz<sup>122</sup> und 2008 nach dem Event durch das Schweizer Bundesamt für Sport. Letztere geht davon aus, dass das Umsatzwachstum des Gastgewerbes ohne EURO 2008 höher ausgefallen wäre (von Mai bis August).<sup>123</sup>

Auf Grundlage von Befragungen während des Turniers wurden auch die Effekte der EURO 2004 in einer umfangreichen Ex-post-Studie von Manuel Victor Martins ermittelt. Auch bezüglich der EURO 2000 hat es (zumindest für die Niederlande) Untersuchungen der Kosten und Nutzen gegeben, wobei sich diese überwiegend auf die tangiblen Effekte konzentrieren.

In der vorliegenden Ex-ante-Arbeit wird eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt. Bei der Ermittlung des Gesamtnutzens für das Austragungsland werden auch die intangiblen Effekte einbezogen.

#### **4.1.3 Die Kosten-Nutzen-Analyse**

Bevor die Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) durchgeführt wird, sollen erst einmal Grundlagen und Vorteile dieser Methode dargelegt werden.

---

<sup>121</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 47

<sup>122</sup> vgl. Sponsors (2004); S. 50

<sup>123</sup> vgl. Sponsors (2009); S. 50



Da von der Durchführung einer Europameisterschaft die Gesellschaft des Ausrichterlandes positiv und negativ betroffen ist, werden auch öffentliche Ressourcen eingesetzt. Darunter fallen natürlich auch finanzielle Mittel, die, wenn sie für dieses Projekt verwendet werden, nicht mehr für andere zur Verfügung stehen. Entsprechend muss genau abgewogen werden, ob es der Gesellschaft nutzt oder die Kosten überwiegen. Dazu sollen alle direkten/indirekten und monetären/nicht-monetären Effekte erfasst werden.<sup>124</sup>

Kosten-Nutzen-Untersuchungen sind für diese Anforderungen am besten geeignet. Dazu zählen die Kosten-Nutzen-Analyse, Nutzwertanalyse und die Kosten-Wirksamkeits-Analyse.<sup>125</sup> Der Grundgedanke einer KNA besteht darin, Wohlfahrtssteigerungen zu ermitteln. Das heißt bei staatlichen Projekten, dass jenes mit dem höchsten Wohlfahrtsgewinn zu empfehlen ist. Würde eine Maßnahme nicht zu einer Steigerung führen, ist sie abzulehnen.<sup>126</sup> Insofern kann die Kosten-Nutzen-Analyse „als eine Art ‚gesellschaftlicher Investitions- bzw. Wirtschaftlichkeitsrechnung‘ angesehen werden.“<sup>127</sup> Demgemäß werden solche Untersuchungen üblicherweise durchgeführt, um öffentliche Großprojekte zu beurteilen.<sup>128</sup> Aber auch im privatwirtschaftlichen Bereich findet die KNA Anwendung. Die Ausrichtung einer Europameisterschaft besteht aus privaten und öffentlichen Aspekten, die alle auf die Gesellschaft wirken. Am Ende sind aber auch bei dieser Private-Public-Partnership<sup>129</sup> die Wohlfahrtseffekte entscheidend, so dass es für die Analyse und damit die Entscheidungsfindung unerheblich ist, ob die Wirkungen durch öffentliche oder private Investitionen ausgelöst werden. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass nicht die Kosten-Nutzen-Analyse die Entscheidung für eine Alternative trifft. Sie dient lediglich als (objektive) Grundlage bzw. Orientierung für den Entscheider.

Auf Grundlage einer Kosten-Nutzen-Analyse ist es möglich, eine (ökonomisch) rationale und nachvollziehbare Entscheidung zu treffen. Bezogen auf die EURO 2016 heißt das, a) der Bewerber kann sich zwischen den Alternativen bewerben oder nicht bewerben bzw. zurückziehen des Angebots entscheiden und b) der Veranstalter kann aus den Ländern die beste Alternative auswählen.<sup>130</sup>

<sup>124</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 107

<sup>125</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 107

<sup>126</sup> vgl. Mühlenkamp, H. (1994); S. 9f.

<sup>127</sup> Mühlenkamp, H. (1994); S. 10

<sup>128</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 75

<sup>129</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 37

<sup>130</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 108

Bei dieser Analyse wird versucht, „alle Wirkungen einer Maßnahme systematisch zu erfassen und möglichst mit monetären Größen, auf der Grundlage von Marktpreisen, zu bewerten“<sup>131</sup>, unter der theoretischen Annahme von vollständiger Konkurrenz auf allen Märkten. Die Nutzen und Kosten entstehen zu verschiedenen Zeitpunkten. Um dennoch eine Vergleichbarkeit der einzelnen Alternativen zu ermöglichen, werden sie auf einen Zeitpunkt diskontiert, also abgezinst. Dadurch entsteht ein Nettogegenwartswert, der den gesellschaftlichen Nettonutzen darstellt und Vergleichsgrundlage ist.<sup>132</sup>

Der Vorteil der Kosten-Nutzen-Analyse gegenüber den anderen genannten Methoden besteht in der monetären Erfassung der Effekte. Der Nachteil ist allerdings, dass nicht alle Wirkungen quantifizierbar sind und somit nur verbal beschrieben werden können. Dennoch werden sie auf diesem Weg in die KNA einbezogen.<sup>133</sup> Die Betrachtung des monetären Gesamtnutzens ermöglicht eine objektive Entscheidung, unbeeinflusst von Gewichtung und Präferenzen des Entscheiders. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, um aus den Bewerbern zur Ausrichtung der EURO 2016 ein Land auszuwählen, welches aus ökonomischer Sicht empfehlenswert ist.

Es muss allerdings angemerkt werden, dass auch diese Methode nicht frei von Fehler- und Manipulationsmöglichkeiten ist. So können Kosten unterschätzt und Nutzen überschätzt werden oder die Ergebnisse werden falsch interpretiert. Dies kann sowohl versehentlich (z. B. auf Grund mangelnder Kenntnisse zu derartigen Analysen oder betrachteten Projekten) als auch beabsichtigt (z. B. wenn ein Politiker „sein“ Prestigeprojekt unbedingt umsetzen will) geschehen. So kann es vorkommen, dass einer von weitgehend homogenen Bewerbern eine Kosten-Nutzen-Analyse einreicht, in der die Kosten extrem knapp, aber die Nutzen sehr großzügig kalkuliert sind, nur um im Rahmen eines beispielsweise Niedrigstpreisverfahrens die anderen Bieter „auszustechen“, die ihre Kosten und Nutzen vorsichtig einschätzen (also mit höheren Ausgaben rechnen, als momentan eigentlich zu erwarten wären und die Nutzen eher unterschätzen).<sup>134</sup> Zu den Möglichkeiten die quantitativen Effekte zu beeinflussen, kommt die subjektive Gewichtung qualitativer Wirkungen durch den Entscheider. Dadurch kann sich eine (ökonomisch) eindeutige Rangfolge ändern. Da quantita-

---

<sup>131</sup> Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 108

<sup>132</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 108

<sup>133</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 249

<sup>134</sup> vgl. Kurscheidt, M. (2003); S. 68f.

tive und qualitative Effekte „gleichberechtigt“ dem Entscheider zur Verfügung stehen, kann ein Projekt, welches ökonomisch abzulehnen wäre, umgesetzt werden, weil in den intangiblen Wirkungen ein höherer Nutzen für die Gesellschaft gesehen oder erhofft wird.<sup>135</sup> So wird ein eigentlich rationales Verfahren subjektiv. Dem könnte aber entgegen-gewirkt werden, indem im Vorfeld der Erfassung und Bewertung der Kosten und Nutzen eine entsprechende Gewichtung vorgenommen wird, am besten durch mehrere (unabhängigen) Berater, und anschließend auf alle Projekte angewendet wird.

Grundsätzlich gilt es bei einer KNA in zwei Arten von Kosten bzw. Nutzen zu unterscheiden: in tangibel und intangibel. Für die tangiblen Wirkungen existieren Preise oder lassen sich bestimmen. Sie können in direkte und indirekte Kosten und Nutzen unterteilt werden. Dabei werden die direkten tangiblen Effekte unmittelbar von der Veranstaltung ausgelöst. Als Beispiele für derartige Kosten lassen sich die Investitionsausgaben (Infrastruktur, Stadien), Personal- und Verwaltungskosten sowie Ausgaben für Sicherheit nennen. Direkte tangible Nutzen sind beispielsweise Einnahmen aus dem Ticketverkauf und Sponsorenverträgen sowie direkte Steuereinnahmen. Aber auch Einkommens- und Beschäftigungswirkungen lassen sich hier zuordnen.<sup>136</sup>

Eine Quantifizierung der indirekten tangiblen Effekte ist zwar möglich, teils aber mit erheblichem Aufwand. Der Restaurantbesuch eines (ansässigen) Inländers am Veranstaltungsort kann sowohl auf Grund des Events erfolgen als auch üblich sein. So sind bei diesen Wirkungen deren Höhe und die Zuordnung zu dem Turnier problembehaftet. Dies bezieht sich allerdings größtenteils auf Inländer und Nicht-EM-Touristen. Bei ausländischen Besuchern, die wegen der EURO im Land sind, gestaltet sich die Zurechnung ihrer Ausgaben deutlich einfacher. Entsprechend werden gewöhnlich nur die Einnahmen durch Ausländer in der KNA beachtet. Neben den bereits erwähnten Tourismusausgaben sind Umsatzsteigerungen im Medienbereich und induzierte Einkommen aus Multiplikatorwirkungen als Beispiele für die Nutzen zu nennen. Auf der Kostenseite stehen Preissteigerungen (besonders im Immobilien- und Baubereich) und Verdrängungseffekte (Touristen, Konsum).<sup>137</sup>

<sup>135</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 103f.

<sup>136</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 107

<sup>137</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 108

Intangible Kosten und Nutzen sind kaum quantifizierbar und werden in der KNA nur verbal aufgeführt. Zu den Kosten zählen z. B. Belästigung durch „Rowdies“, Beeinträchtigungen der Umwelt durch Baumaßnahmen, Emissionsbelastungen und Überfüllungskosten (z. B. wegen Gedränge oder Lärm). Intangible Nutzen sind beispielsweise Image- und Werbeeffekte (-gewinne), Exportförderung, Erlebnis- und Freizeitnutzen, Stolz und Völkerverständigung.<sup>138</sup>

## **4.2 Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse am Beispiel der EURO 2016**

### **4.2.1 Ermittlung der Zielgrößen**

Am Anfang einer jeden Kosten-Nutzen-Analyse müssen theoretische, auf das Projekt bezogene Grundlagen geschaffen werden. Dabei ist die Definition desselben der erste Schritt. In dieser Arbeit ist das Projekt die EURO 2016, genauer gesagt die Auswahl eines Austragungslandes für dieses Turnier.

Im nächsten Schritt werden grundsätzliche Fragen beantwortet und erste Kriterien definiert. Dabei wird der Zeitpunkt der Untersuchung festgelegt, also ob die Bewertung vor oder nach der Veranstaltung erfolgt. In der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Ex-ante-Analyse. Des Weiteren muss geklärt werden, was in welchem Ort bewertet werden soll. Diese Arbeit soll die Eignung der Bewerber für die EURO 2016 für die Austragung des Turniers überprüfen, das heißt, es handelt sich um eine Veranstaltung, die Fußball-Europameisterschaft 2016, die bereits in großen Teilen bezüglich Ablauf und Reglement vorgeschrieben ist und wofür nur noch ein passender Ausrichter gefunden werden muss. Die Frage nach dem Ort bezieht sich in diesem Fall auf die einzelnen Bewerberländer Frankreich, Italien und die Türkei. Dabei stellen die Staatsgrenzen den Untersuchungsraum, der in dieser Phase zu definieren ist, dar.<sup>139</sup>

Als Nächstes wird das Zielsystem festgelegt. Dazu werden alle relevanten Akteure und deren Ziele erfasst. Die vorliegende Arbeit unterscheidet dabei sowohl nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen als auch nach verschiedenen Interessengruppen. Letztere sind der Ausrichter, die Bevölkerung, Gastgewerbe und Einzelhandel, sonstige Unterneh-

---

<sup>138</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 108f.

<sup>139</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 251f.

men sowie die öffentliche Verwaltung, die in der Arbeit als Oberbegriff dient und nicht nach den einzelnen politischen Ebenen wie Staat oder Kommune unterscheidet und damit Kosten und Nutzen der verschiedenen öffentlichen Bereiche aggregiert darstellt. Gans, Horn und Zemann nennen Besucher als weitere Gruppe im Zielsystem. Da aber deren Interessen (Begrenzung des finanziellen Aufwands für den Besuch der Veranstaltung (Eintritt, Verpflegung, Reise) und Erzielung eines positiven Freizeit- und Erlebnisnutzens (Unterhaltung, Erholung) sowie Vermittlung von Werten (Vermeidung von Konfliktsituationen z. B. mit den (einheimischen) Zuschauern sowie gesundheitlicher Beeinträchtigungen, Vermittlung von Orientierung, Werten und Gemeinschaftsgefühl) nach Ansicht des Verfassers nicht zu denen der inländischen Interessenten passen und schließlich der Nutzen für das Gemeinwesen des jeweiligen Bewerberlandes untersucht werden soll, haben Besucher nichts im Zielsystem dieser KNA zu suchen und werden daher hier nicht mit aufgenommen. Den für das jeweilige Land relevanten Interessengruppen werden folgende Ziele zugeordnet:<sup>140</sup>

#### 1.) Ausrichter – ökonomische Ziele

Hauptziel: Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

Dieses soll erreicht werden mittels Einnahmen aus

- dem Verkauf von Eintrittskarten,
- dem Verkauf von Fanartikeln,
- eigener Stadiongastonomie,
- Sponsorenverträgen

und der Verringerung der Kosten für

- Personal und Sachen für Planung und Durchführung der Sportveranstaltung,
- Leistungen Dritter,
- Miete bzw. Überlassung der Stadien.

#### 2.) Bevölkerung – ökonomische Ziele

Hauptziel: Steigerung des wirtschaftlichen Wohlstandes

---

<sup>140</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 123ff., 251ff., 353ff.

Dies soll erreicht werden durch

- Erzielung zusätzlicher Einkommen auf Grund der Sportveranstaltung,
- Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze,
- Nutzen und Nutzung von veranstaltungsbedingtem Auf- und Ausbau von Infrastruktur

und die Vermeidung bzw. Verringerung von

- Preissteigerungen anlässlich der Sportveranstaltung,
- Zeitverlusten durch Überfüllung auf Grund des Turniers.

Bevölkerung – ökologische Ziele

Hauptziel: Erhalt oder Verbesserung ökologischer Lebensbedingungen

Erreichbar durch

- nachhaltige Verbesserung ökologischer Bedingungen mittels veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbaus von Infrastruktur (z. B. durch Ausbau des ÖPNV),
- Erhaltung oder Verbesserung der ästhetischen Qualität des Landschafts- und Stadtbildes

und Vermeidung bzw. Verminderung

- nachhaltiger Eingriffe in geschützte Landschaften,
- dauerhafter Verluste von Freiflächen,
- des Energieverbrauchs auf Grund der Sportveranstaltung,
- der Lärmbelästigung,
- der Luftschadstoffimmissionen,
- der Abfallproduktion infolge der Sportgroßveranstaltung.

Bevölkerung – soziale Ziele

Hauptziel: Stärkung des Gemeinwesens

Dies kann erreicht werden durch

- eine positiv empfundene Entwicklung sozialer und kultureller Traditionen infolge des veranstaltungsbedingten Tourismus,

- Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Bevölkerung,
- Stärkung der regionalen Identität,
- Steigerung des Einsatzes der Bevölkerung für das Gemeinwesen

sowie durch Minimierung von

- Kriminalität und Vandalismus auf Grund der Veranstaltung.

### 3.) öffentliche Verwaltung – ökonomische Ziele

Hauptziel: Beachtung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

Das heißt: Erzielung von Einnahmen aus

- Steuern, Gebühren und Pachten,
- der Folgenutzung von anlässlich der Sportveranstaltung auf- u. ausgebauter Infrastruktur,
- einer Überlassungsvergütung
- Zuschüssen des Veranstalters

und Minimierung der Kosten für

- Personal und Sachen für Planung und Durchführung der Sportveranstaltung,
- die Errichtung und Erhaltung von Infrastruktur im Zusammenhang mit dem Turnier,
- den Auf- und Ausbau und den Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur,
- direkte und indirekte Zuschüsse an den Veranstalter bzw. Ausrichter oder Andere (z. B. Stadioneigner).

### 4.) Gastgewerbe und Einzelhandel – ökonomische Ziele

Hauptziel: kurz-, mittel- und langfristige Erzielung positiver betriebswirtschaftlicher Ergebnisse

Dies kann erreicht werden mittels kurz- und langfristiger Erzielung zusätzlicher Einkommen durch

- Ausgaben von Veranstaltungsbesuchern und Tross,
- Preissteigerungen infolge veranstaltungsbedingter Nachfragesteigerung,
- Aufträge des Veranstalters,
- Verbesserung des touristischen Images des Austragungsortes,
- Nachfragesteigerungen infolge des veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbaus touristischer Infrastruktur.

#### 5.) sonstige Unternehmen – ökonomische Ziele

Hauptziel: kurz-, mittel- und langfristige Erzielung positiver betriebswirtschaftlicher Ergebnisse

Dies soll ebenfalls erreicht werden mittels kurz- und langfristiger Erzielung zusätzlicher Einnahmen bzw. Einkommen durch

- Aufträge des Veranstalters bzw. Ausrichters,
- Ausgaben der Veranstaltungsbesucher,
- Überlassungsvergütung,
- Folgenutzung der Einrichtungen,
- Nutzen und Nutzung von veranstaltungsbedingtem Auf- und Ausbau von Infrastruktur,
- Zuschüsse der öffentlichen Hand,
- Verbesserung des Unternehmensimages infolge der Nutzung der Sportgroßveranstaltung als Plattform zur Selbstdarstellung,
- Verbesserung des wirtschaftlichen Images des Austragungsortes

sowie durch Verringerung von

- zusätzlichen Investitionen,
- Kosten für Auf- und Ausbau und Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur,
- Finanzierungskosten,
- Zeitverlusten wegen Überfüllung auf Grund der Sportveranstaltung.

Natürlich sind auch Unternehmen und die öffentliche Verwaltung am Erhalt bzw. der Verbesserung der ökologischen Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie an der Stärkung des



Gemeinwesens interessiert. Dies dürfte aber eher Ziel der einzelnen dort arbeitenden Personen sein und in den jeweiligen (Unternehmens-)Leitbildern eher indirekt als nachrangiges Interesse aufgeführt sein. Daher werden diese Punkte hier nur der Bevölkerung im Zielsystem zugeordnet.

Die Kosten der jeweiligen Gruppen sind durch Begriffe wie Verringerung, Minderung oder Vermeidung gekennzeichnet, da das Ziel der entsprechenden Parteien die Reduzierung von Kosten jeglicher Art ist.

Nach Festlegung des Zielsystems werden die Handlungsalternativen bestimmt. Genauer gesagt, werden die im zweiten Schritt festgelegten Alternativen, in dieser Arbeit Frankreich, Italien und die Türkei, auf Durchführbarkeit überprüft. Dazu gehören u. a. politische, juristische, wirtschaftliche, soziale und physische Bedingungen, da nicht alle Alternativen (z. B. Orte) für alle Gegebenheiten (z. B. Sportveranstaltung) geeignet sind.<sup>141</sup> So müsste Indien beispielsweise, wenn es sich für die Austragung der Olympischen Winterspiele bewerben würde, an dieser Stelle Orte „aussortieren“, die zwar vielleicht wirtschaftlich für ein solches Event gerüstet wären, sich aber in einem sehr warmen, fast wüstenartigen Gebiet befinden und daher für Wintersport nicht geeignet sind. Bei der vorliegenden Arbeit stellen sich derartige Probleme aber nicht. In keinem der drei Länder ist zu erwarten, dass es so extrem warm oder kalt sein wird, dass die Austragung des Turniers eine Zumutung für Akteure und Zuschauer wäre. Daher können die Alternativen Frankreich, Italien und Türkei bestätigt werden.

Die beiden letzten Schritte „Erfassung und Bewertung der Kosten und Nutzen der Handlungsalternativen“ und „Beurteilung“ werden in den nachfolgenden Punkten durchgeführt.<sup>142</sup>

#### **4.2.2 Erfassung und Bewertung der Kosten und Nutzen**

Einige der im Zielsystem genannten Kosten und Nutzen sind quantifizierbar, d. h. für sie stehen bereits Beträge fest (z. B. Investitionssummen für Stadien) oder es kann anhand von Marktpreisen, ggf. auch auf Grund von Erfahrungen mit vergleichbaren Veranstaltungen,

---

<sup>141</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 251ff.

<sup>142</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 251

ein Preis bestimmt werden. Für manche ist dies aber nicht oder nur sehr schwierig (mit viel Aufwand und Ungenauigkeit) möglich. Diese werden, um sie dennoch beachten zu können, verbal in die Kosten-Nutzen-Analyse aufgenommen und nach der Monetarisierung der dafür geeigneten Daten zur Beurteilung des Projektes herangezogen.<sup>143</sup>

Für die vorliegende Arbeit wurden keine eigenen empirischen Erhebungen vorgenommen, so dass die quantifizierbaren Kosten und Nutzen der jeweiligen Interessengruppen auf Grundlage der verfügbaren Fachliteratur (inkl. Veröffentlichungen der Bewerber) und plausiblen Annahmen berechnet werden.

Da gerade bei Ex-ante-Analysen die Entwicklung geschätzter Preise unsicher ist, werden Intervalle gebildet, innerhalb derer der tatsächliche Wert mit hoher Wahrscheinlichkeit liegt.

#### **4.2.2.1 Nutzen und Kosten des Ausrichters**

Der Ausrichter einer Europameisterschaft ist generell der Verband des Gastgeberlandes. Dieser gründet ein Organisationskomitee exklusiv für dieses Event. Da das OK eine Non-Profit-Organisation ist und der Verband dem es untersteht ebenfalls (offiziell) nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist lautet das Oberziel „Deckung der Kosten“, heißt: möglichst keinen „Verlust machen“! Somit sollte der Ausrichter, ebenso wie die öffentliche Hand, sich an den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit orientieren. Wenngleich der Veranstalter, also die UEFA, eher an dem von Ganz, Horn und Zemann ausgemachten Ziel eines Veranstalters, nämlich der „Erzielung eines nachhaltigen positiven betriebswirtschaftlichen Ergebnisses“<sup>144</sup>, interessiert ist, obwohl auch der europäische Dachverband als gemeinnütziger Verein im schweizer Handelsregister eingetragen ist.<sup>145</sup> Aber je mehr Einnahmen der Verband generiert, um so mehr kann er an seine Mitglieder verteilen, in soziale Projekte investieren und besonders die Jugend- und Behindertenarbeit sowie die Entwicklung im Frauenfußball unterstützen und forcieren. Daher wäre sicher auch an einem Gewinnstreben (im betriebswirtschaftlichen Sinne) nichts Verwerfliches,

---

<sup>143</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 254

<sup>144</sup> Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 353

<sup>145</sup> vgl. Wünsch, N. (2008); S. 20

um so den inzwischen erreichten Standard halten zu können. Im Folgenden wird dennoch vom Ziel der Kostendeckung ausgegangen.

Für den Ausrichter ergeben sich weniger Einnahmemöglichkeiten als für den Veranstalter. So wurden für die EURO 2008 die hochpreisigen Hospitalityrechte an das Vermarktungsunternehmen IMG verkauft.<sup>146</sup> Zur EM 2016 wird es sicher ähnlich gehandhabt. Somit stehen diese Einnahmen dem Ausrichter nicht zur Verfügung und werden nach bisherigem Vorgehen der UEFA auch nicht an den Gastgeber weitergeleitet. Hat die Vermarktungsfirma ihren Sitz im Ausland, kann das Ausrichterland keine Steuereinnahmen aus den einzelnen verkauften Hospitality-Paketen erzielen. Ebenso verhält es sich mit der Vermarktung der Fernsehrechte und dem EURO-2016-Merchandise, der Vergabe von Lizenzen und einem Großteil der Einnahmen aus Sponsoren- und Werbeverträgen. Lediglich auf Gelder nationaler Sponsoren kann der Ausrichter hoffen. Bezüglich der Einnahmen aus dem UEFA- bzw. EURO-2016-Merchandise schreibt der Verband vor, dass alle Beträge (nach Steuern) an die europäische Fußballorganisation abzuführen sind. Da dies aber nach Ansicht des Verfassers nicht auch für Artikel der Gastgebermannschaft gelten kann (zumindest nicht uneingeschränkt), wird in dieser Arbeit mit Einnahmen im Fanartikelbereich gerechnet.

Letztendlich ergeben sich folgende Erlösmöglichkeiten für den Ausrichter: Einnahmen aus a) dem Verkauf „normaler“ Tickets (also ohne Hospitality), b) dem Verkauf eigener Fanartikel, c) der Stadiongastronomie und d) den Beiträgen der offiziellen nationalen Sponsoren.

Zu a):

Laut den UEFA EURO 2016 - Tournament Requirements orientiert sich der Verkaufspreis der EM-Tickets an den Beträgen für die Qualifikationsspiele zur WM 2010. Da für die Europameisterschaft 2008 allerdings Preise von bis zu 350 Euro verlangt wurden (offiziell) und nicht anzunehmen ist, dass eines der beiden Gastgeberländer je einen solchen Betrag für eine „normale“ Eintrittskarte eines Länderspiels verlangt hat, wird von den Ticketpreisen der EM 2008 ausgegangen. Dabei wurde ein durchschnitt-

---

<sup>146</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 16

licher Kartenpreis von 114,40 € ermittelt. Daraus folgend wird angenommen, dass der durchschnittliche Betrag für die Euro 2016 zwischen 90 € und 120 € liegt.

Die UEFA schreibt neun Stadien (plus maximal drei Backups) vor. Die Türkei hat seine neun Spielstätten in acht Städten bereits bestimmt. Italien wird im Mai 2011 entscheiden, in welchen neun der zwölf bekannt gegebenen Stadien gespielt werden soll.<sup>147</sup> Um dennoch bereits mit neun Austragungsorten planen zu können, hat der Verfasser eine Auswahl getroffen. Dabei war die Stadionkapazität entscheidend. Die drei Orte mit geringster Platzanzahl sind Verona, Parma und Florenz. Letzterer war mit Ausnahme der EM 1980 bei allen Welt- und Europameisterschaften Gastgeber und beherbergt das Trainingszentrum der italienischen Nationalmannschaft (einschließlich einem (italienischen) Fußballmuseum). Aus diesen Gründen ist nicht anzunehmen, dass Florenz „gestrichen“ wird und dafür Cessena, eine Stadt nördlich von Florenz und mit über 500 Stadionplätzen mehr, aber ohne Erstligist, den Vorzug erhält. Daher basieren alle Ergebnisse auf der Annahme, dass der italienische Verband die Städte Bari, Cagliari, Florenz, Mailand, Neapel, Palermo, Rom, Turin und Udine auswählt. Auch Frankreich hat zwölf Stadien bekannt gegeben. Allerdings ist die endgültige Anzahl bisher nicht bekannt. Unter der Annahme, dass Frankreich nicht in allen zwölf Städten Spiele ausrichten wird, ist auch in diesem Land von neun Spielstätten auszugehen. Hierbei hat der Verfasser die drei Stadien mit geringster Kapazität (Nancy, Nizza und Straßburg) „gestrichen“. Die Zuteilung der Spiele orientierte sich dabei besonders an der WM 1998 in Frankreich. Die Türkei hat bereits für jedes Stadion Art (Gruppenspiel, Achtelfinale usw.) und Anzahl der Begegnungen festgelegt. Bezüglich Italien stehen Mailand für das Eröffnungsspiel und Rom für das Finale bereits fest. Für alle anderen Städte erfolgte die Verteilung der Spiele in Anlehnung an die WM 1990. Auf Grund dieser Auswahlprozesse ergeben sich folgende (maximale) Kapazitäten für das jeweilige Land:<sup>148</sup>

- Türkei: 2.339.116 Plätze
- Italien: 2.381.372 Plätze
- Frankreich: 2.516.073 Plätze

---

<sup>147</sup> vgl. FIGC (2010); S. 7

<sup>148</sup> eigene Berechnungen

Hinweis: Bei einer anderen Spielzuteilung oder Auswahl der Orte könnten sich diese Werte verändern. Wollte Frankreich die EURO 2016 mit mehr als neun Stadien ausrichten, würde sich die Anzahl der verfügbaren Plätze verringern.

Zur Europameisterschaft 2008 betrug der Anteil an Sponsoren, Vertretern der UEFA und deren Mitgliedsverbänden, Medien, Hospitality- und anderen VIP-Gästen rund 23 Prozent.<sup>149</sup> Da dies für den europäischen Verband sehr lukrativ war (die Einnahmen in diesem Bereich stiegen von 30 Millionen Euro zur EM 2004 auf 155 Millionen Euro)<sup>150</sup>, kann davon ausgegangen werden, dass der Anteil bei der EM 2016 nicht unter 23 Prozent liegt. Somit ergibt sich folgende maximale Ticketanzahl für den öffentlichen Verkauf:

- Türkei: 1.801.119 Karten
- Italien: 1.833.656 Karten
- Frankreich: 1.937.376 Karten

Bei den letzten vier Europameisterschaften waren die Stadien durchschnittlich mit 77,25 %<sup>151</sup> (1996), 90,25 %<sup>152</sup> (2000), 84,50 %<sup>153</sup> (2004) und 99,93 %<sup>154</sup> (2008) ausgelastet. Daher wird für die durchschnittliche Kapazitätsauslastung der EM 2016 ein Intervall von 77 Prozent bis 99 Prozent angenommen.

Aus der Multiplikation der öffentlich verfügbaren Tickets, der durchschnittlichen Kapazitätsauslastung und dem geschätzten durchschnittlichen Preis je Eintrittskarte ergeben sich folgende maximale Einnahmen aus dem Ticketverkauf:

Tabelle 1: maximale Ticket-Einnahmen der EURO 2016 (brutto) in Euro<sup>155</sup>

	77 % Auslastung		99 % Auslastung	
	90 €	120 €	90 €	120 €

<sup>149</sup> vgl. Miltner, H. (2007); S. 20

<sup>150</sup> vgl. UEFA (2008), S. 46

<sup>151</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 251; eigene Berechnungen

<sup>152</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 287; eigene Berechnungen

<sup>153</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 323; eigene Berechnungen

<sup>154</sup> vgl. Grüne, H. (2008); S. 363; eigene Berechnungen

<sup>155</sup> eigene Darstellung und Berechnung

Frankreich	134.260.151	179.013.535	172.620.194	230.160.259
Italien	127.072.391	169.429.855	163.378.789	217.838.385
Türkei	124.817.569	166.423.425	160.479.731	213.972.975

Zu b):

Wie bereits erwähnt, muss der Gastgeberverband Einnahmen aus dem UEFA- bzw. EURO 2016-Merchandise an die UEFA (nach Steuern) abführen. Da aber auch der nationale Verband Trikots und andere Fanartikel verkauft, wofür er der Rechteinhaber ist (was auch während diese Turniers Gültigkeit haben sollte), kann der Ausrichter dennoch Einnahmen in diesem Bereich erzielen. Es ist anzunehmen, dass häufiger Inländer nationale Fanartikel, also Produkte ohne (direkten) Bezug zu dem Event oder der UEFA, erwerben als ausländische Besucher. Dennoch dürften auch Letztgenannte an derartigen Erzeugnissen interessiert sein. Daher wird in der vorliegenden Arbeit unterstellt, dass 15 Prozent der Ausländer Gastgeber-Merchandise kaufen. Die durchschnittlichen Ausgaben dafür werden mit 30 Euro bis 40 Euro angenommen.<sup>156</sup> Da viele einheimische Fans bereits über eine Art Grundausstattung und/oder Mitglieds-karten (von Vereinen oder Verband) verfügen dürften oder andere Rabattmöglichkeiten kennen, kann unterstellt werden, dass sie weniger Geld für Fanartikel während des Turniers oder in Vorbereitung darauf ausgeben. Somit wird ein durchschnittlicher Preis von 20 Euro bis 30 Euro angenommen. Darüber hinaus wird mit einem Anteil von 30 Prozent der inländischen Besucher gerechnet.

Grundlage für diese und weitere Besucherausgaben sind nachfolgende Besucherzahlen, die sich aus der Annahme ergeben, dass jeder Stadionbesucher durchschnittlich 2 bis 2,5 Eintrittskarten besitzt und die Anzahl der Public-Viewing-Gäste das zwei- bis fünffache der Stadionbesucher beträgt<sup>157</sup>.

Dabei werden nur die „normalen“ Fans berücksichtigt. Die Ausgaben der VIPs für und während des Turniers werden in dieser Arbeit nicht ermittelt. Nicht zuletzt, weil von ihnen wahrscheinlich keine signifikanten wirtschaftlichen Wirkungen ausgehen. Sie

<sup>156</sup> eigene Schätzung auf Grundlage von Preuß, H. (2009); S. 136f.

<sup>157</sup> eigene Annahme auf Grundlage von Preuß, H. (2009); S. 205, 209 (Zur WM 2006 hatte jeder Stadionbesucher durchschnittlich 2,215 Karten und jeder Public Viewing-Besucher sah etwa 4 Spiele öffentlich.) Auf Grund der hohen Gesamtanzahl an Ausländern zur EURO 2008 (2 Mio.; UEFA (2009b); Sector 11, S. 3), davon geschätzt 280.900 ausländische Stadionbesucher, liegt die Häufigkeit der Public Viewing-Besuche mit etwa 6 Spielen höher als zur WM 2006 (eigene Berechnungen).

werden zwar Ausgaben tätigen, die sich in Art (z. B. Parkgebühren fürs Flugzeug) und Höhe von denen der „normalen“ Fans unterscheiden, aber von einem Großteil dieser Gäste sind auch gar keine Einnahmen zu erwarten. Dies trifft besonders zu, wenn sie auf Einladung der UEFA oder eines Sponsors bei der EURO erscheinen.<sup>158</sup>

Tabelle 2: Erwartete Besucheranzahl für die EURO 2016<sup>159</sup>

	Gesamt Minimum	Gesamt Maximum
Frankreich	1.790.135	5.754.006
Italien	1.694.299	5.445.960
Türkei	1.664.234	5.349.324

Es wird ein Ausländeranteil von 70 Prozent der Stadion- und 30 Prozent der Public-Viewing-Besucher unterstellt.<sup>160</sup> Daraus ergibt sich folgende Verteilung:

Tabelle 3: Erwartete Anzahl ausländischer Besucher für die EURO 2016<sup>161</sup>

	Stadion (Minimum)	Stadion (Maximum)	Public Viewing (Minimum)	Public Viewing (Maximum)
Frankreich	417.698	671.301	358.027	1.438.502
Italien	395.336	635.362	338.860	1.361.490
Türkei	388.321	624.088	332.847	1.337.331

Daraus ergeben sich folgende Einnahmen aus dem Fanartikelverkauf an sowohl Stadion- als auch Public-Viewing-Besucher:

Tabelle 4: Erwartete Einnahmen aus dem Fanartikelverkauf (brutto) in Euro<sup>162</sup>

	Ausländer gesamt (Minimum)	Ausländer gesamt (Maximum)	Inländer gesamt (Minimum)	Inländer gesamt (Maximum)
Frankreich	3.490.764	12.658.814	6.086.460	32.797.837

<sup>158</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S. 44

<sup>159</sup> eigene Darstellung und Berechnung

<sup>160</sup> auf Grundlage der EURO 2004, wo Gastgeber Portugal 21,21 Prozent der Karten erhielt, folglich 78,79 Prozent der Besucher Ausländer waren (Martins, M. V. (2004b); S. 4) und der WM 2006, bei der durchschnittlich 22,5 Prozent der Public Viewing-Besucher aus dem Ausland kamen (Preuß, H. (2009); S. 209); zur EURO 2008 dürfte der Ausländeranteil (Stadion) bei etwa 70 Prozent gelegen haben

<sup>161</sup> eigene Darstellung und Berechnung

<sup>162</sup> eigene Darstellung und Berechnung

Italien	3.303.882	11.981.111	5.760.615	31.041.970
Türkei	3.245.257	11.768.514	5.658.396	30.491.149

Zu c):

Der Ausrichter ist verpflichtet, seine Stadiongäste mit Speisen und Getränken zu versorgen. Dies trifft natürlich besonders auf den Hospitality-Bereich zu.<sup>163</sup> Zumindest die Bewirtung der „normalen“ Gäste überlässt die UEFA (größtenteils) dem Ausrichter. Daraus folgend können auch die Einnahmen beim Gastgeber „verbucht“ werden. Es ist anzunehmen, dass ein Teil der Zuschauer Getränke oder Snacks in oder vor dem Stadion kauft. Da es sich allgemein um Kleinigkeiten handelt, die aber wohl zu höheren Preisen als im Einzelhandel veräußert werden, kann mit einem durchschnittlichen Betrag von zwei bis drei Euro pro Zuschauer gerechnet werden. Kosten des Caterers sind bereits abgezogen. Somit kann der Ausrichter diesen Wert einbehalten. Da nicht eindeutig zu ermitteln ist, ob der Ausrichter auch die Einnahmen aus der Versorgung der VIPs behalten kann, werden nur die „normalen“ Gäste berücksichtigt. Da aber nicht jeder Zuschauer etwas (im Stadion) erwirbt, wird ein Anteil von 70 Prozent angenommen. Daraus ergeben sich folgende Einnahmen:

Tabelle 5: Einnahmen aus eigener Stadiongastronomie (brutto) in Euro<sup>164</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
Frankreich	2.088.491	4.027.804
Italien	1.976.681	3.812.172
Türkei	1.941.607	3.744.527

Zu d):

Wie bereits in Punkt 3.4.3 dargestellt, gibt es bei einer Europameisterschaft mehrere Arten an Sponsoren. Die nationalen Partner erhalten im Gegensatz zu den anderen nur Werbe- und (ggf.) Verkaufsrechte im Gastgeberland. Außerhalb dessen dürfen sie sich nicht mit der EURO in Verbindung bringen. Entsprechend zahlen sie dafür einen vergleichsweise geringen Betrag. Die nationalen Sponsoren zur EM 2008 wandten für ihr Engagement jeweils zwei bis drei Millionen Euro auf. Bei diesem Turnier gab es vier

<sup>163</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 26

<sup>164</sup> eigene Darstellung und Berechnung



ationale Sponsoren in Österreich und vier in der Schweiz.<sup>165</sup> Auf dieser Grundlage wird auch für die EURO 2016 angenommen, dass es vier nationale Partner gibt, die jeweils zwei bis drei Millionen Euro zahlen. Diese erhält der Ausrichter.<sup>166</sup> Der Ausrichterverband wird sicher auch Lizenzen für ihre „Nicht-UEFA-Artikel“ vergeben und daraus Erlöse erzielen, allerdings dürfte es sich dabei zum Großteil um Langzeitverträge handeln, die folglich nicht direkt der EM zuzurechnen sind und somit in dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. Dementsprechend ergeben sich für den Gastgeber minimal acht Millionen Euro und maximal zwölf Millionen Euro an Sponsoreneinnahmen. Dabei werden zwischen den Bewerbern Frankreich, Italien und Türkei keine Unterschiede unterstellt.

Die im Vorhinein genannten Einnahmen sollen für sämtliche Maßnahmen, die zur Durchführung der EURO 2016 nötig sind, verwendet werden. Dazu gehören e) Personal- und Sachkosten (z. B. Kosten der Verwaltung, Logistik, Pachten, Vor- und Beiprogramme, Versicherungen), f) Kosten für Leistungen Dritter (z. B. Sicherheit, Abfallbeseitigung, Werbemaßnahmen) und g) Kosten für die Überlassung der Stadien.

Zu e):

Mit der zunehmenden (kommerziellen) Bedeutung von Europameisterschaften steigt auch der Anspruch (zumindest des Veranstalters und seiner VIP-Gäste) an Unterhaltung. Mittlerweile stehen nicht mehr nur das Spiel und dessen Akteure im Zentrum des Interesses. Es ist wichtig, den Zuschauern vor, während und teils auch nach dem Spiel etwas zu bieten, in Anlehnung an die Spielstätten der USA. Wo besonders Familien sich möglichst den ganzen Tag (oder zumindest viele Stunden) im Stadion aufhalten (und nicht nur für die Dauer des Spiels), Entertainment erleben und sich davon zum Kauf von Essen, Getränken, Fanartikeln und sonstigen anderen Waren animieren lassen sollten. Für das entsprechende Entertainment muss eben auch zur EURO 2016 gesorgt werden. Dafür entstehen genauso Kosten wie für die Organisation (inklusive sämtlichen Personals sowie Volunteers<sup>167</sup>) und deren Materialbedarf. Ebenfalls einge-

<sup>165</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 16

<sup>166</sup> Dies wird unterstellt, adäquat zur WM 2006 (Heyne, M. (2006); S. 23).

<sup>167</sup> Die Freiwilligen tragen ihre (Zeit-)Kosten selbst. Somit hat der Ausrichter keine Lohnausgaben. Er kommt lediglich für Catering und eventuell Versicherungsschutz auf. Somit ergibt sich eine Einsparung für den Ausrichter. Zu den Olympischen Spielen 1992 waren ca. 35.000 ehrenamtliche Helfer im Einsatz und das OK errechnete daraus eine Einsparung von rund 170 Mio. \$. (ca. 136 Mio. €). Das entspricht 4.857 \$ pro Person. Bei erwarteten 8.000 Volunteers zur EURO 2016 ergibt sich eine Einsparung von gut 31 Mio. €. Diese könn-

plant werden muss die Versicherung der in Verantwortlichkeit des Ausrichters liegenden Bereiche.

Dieser Kostenpunkt beanspruchte in den Niederlanden zur EM 2000 etwa 32,73 Millionen Euro<sup>168</sup>, zur EM 2004 etwa 34 Millionen Euro<sup>169</sup> und zur Weltmeisterschaft 2006 gut 77,4 Millionen Euro.<sup>170</sup> Für die Europameisterschaft 2016 wird (für jeden Bewerber) ein Intervall von 45 bis 75 Millionen Euro angenommen.

Zu f):

Neben Polizei und Militär, welche von der öffentlichen Hand beauftragt und entlohnt werden, sind bei Großveranstaltungen wie Europameisterschaften auch privat, heißt vom Ausrichter, engagierte Sicherheitskräfte tätig. Auch für die Abfallentsorgung, besonders in den Stadien, ist der Gastgeber verantwortlich. Bei der Beseitigung von Müll während bzw. nach Public-Viewing-Veranstaltungen dürften sowohl private als auch öffentliche Unternehmen beteiligt sein.

Das Turnier wird von der UEFA beworben. Aber auch der Verband, das OK und die Städte werden eigene Werbekampagnen initiieren. Es ist anzunehmen, dass die Mehrheit dieser „Projekte“ an Werbeagenturen weitergeleitet wird. Daher werden in dieser Arbeit die vom türkischen Verband angekündigten 250 Millionen Euro für Werbemaßnahmen<sup>171</sup> den Leistungen Dritter zugeordnet.

Zur WM 2006 hat das OK 25,8 Millionen Euro für Sicherheit ausgegeben.<sup>172</sup> Da zur Europameisterschaft 2016 dreizehn Spiele weniger stattfinden, wird für sämtliche Leistungen Dritter ein Betrag zwischen 20 und 30 Millionen Euro angenommen. Somit belaufen sich die Kosten dieses Punktes für Italien und Frankreich auf je 20 Mio. € im Minimum und 30 Mio. € im Maximum. Für die Türkei wird mit Minimum 270 Mio. € und Maximum 280 Mio. € geplant.

---

ten dem Ausrichter als Nutzen (kalkulatorisch) und der Bevölkerung als Kosten zugeschrieben werden.  
vgl. Heinemann, K. (1995); S. 258

<sup>168</sup> vgl. Oldenboom, E. (2000); S. 1

<sup>169</sup> vgl. Martins, M. V. (2004a); S. 35

<sup>170</sup> vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2006); S. 20; eigene Berechnung

<sup>171</sup> vgl. L'equipe (23.12.2009)

<sup>172</sup> vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2006); S. 20; eigene Berechnung

Zu g):

Die Stadien sind Eigentum der Vereine (oder einer Besitzgesellschaft), Kommunen oder privaten Investoren. Für eine Welt- oder Europameisterschaft überlassen sie die Spielstätten den für das Event Verantwortlichen, also UEFA, nationalem Verband und OK. Dies ist zwar (wahrscheinlich) gut für das Image des Eigentümers, aber ausschließlich für Ruhm oder Ansehen verzichtet heutzutage wohl kaum einer auf Einnahmen. So können während der Durchführung des Turniers in den betroffenen Stadien keine Testspiele oder traditionelle Cups ausgetragen werden, die zu Einnahmen aus Ticket- und (wenn möglich) Fanartikelverkauf führen. Auch dürften Stadionführungen, wenn sie denn angeboten werden, nur eingeschränkt möglich sein. Daher ist es nachvollziehbar, wenn der Eigentümer für die Überlassung des Stadions – und damit seinen Verzicht – eine Entschädigung verlangt. Zur WM 2006 hat das OK 60,2 Millionen Euro für Stadien ausgegeben.<sup>173</sup> Es wird angenommen, dass es sich dabei um derartige Mietbeträge und eventuell notwendige (Bau-)Arbeiten (z. B. VIP-Zelte) handelt. Das ergibt rund 5 Mio. € pro Stadion. Mit diesem Betrag wird auch für die EURO 2016 kalkuliert. Bei neun Stadien entspricht das einer Summe von 45 Mio. €, die der Ausrichter an die Eigentümer für die Überlassung der Spielstätten zahlt.

#### **4.2.2.2 Nutzen und Kosten der Bevölkerung**

Die Kosten und Nutzen der Bevölkerung werden besonders im ökologischen und sozialen, aber auch überwiegend im ökonomischen Bereich als qualitativ eingestuft. Es ist schwierig, die unter Punkt 4.2.1 im Zielsystem genannten Ziele monetär zu bewerten, da es für sie (größtenteils) keine Märkte und damit keine Preise gibt. Eine Möglichkeit die Interessen der Bevölkerung dennoch in Geld auszudrücken, wäre die Durchführung einer Contingent-Valuation-Analyse. Dabei werden die Bürger und/oder Veranstaltungsbesucher nach bestimmten Kriterien befragt z. B. wie viel Geld sie bereit wären für ein besseres Stadtbild zu zahlen.<sup>174</sup> Wobei es auch da Grenzen gibt. So dürfte es selbst mit einer solchen Befragung schwierig sein, z. B. die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Bevölkerung monetär zu bestimmen. Die Erzielung zusätzlicher Einnahmen, z. B. durch die private Vermietung von Zimmern und/oder Parkplätzen, ließe sich zwar mittels Befragung oder Abschätzung auf Grundlage bisheriger vergleichbarer Veranstaltungen und (Orts-, Po-

<sup>173</sup> vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2006); S. 20; eigene Berechnung

<sup>174</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 132ff.

litik- und Gesellschafts-)Strukturen leichter quantitativ erfassen, als ökologische oder soziale Ziele, werden aber in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Grundsätzlich sind die Methoden zur Monetarisierung qualitativer Effekte sehr aufwändig und relativ ungenau. Daher werden sämtliche Ziele der Bevölkerung in dieser Arbeit als qualitativ erachtet. Einzige Ausnahme wird die Schaffung von Arbeitsplätzen sein. Diese wird nicht in die Kosten-Nutzen-Analyse einbezogen, jedoch in Punkt 5 bei der Ermittlung der Effekte für den Gastgeber berücksichtigt.

#### **4.2.2.3 Nutzen und Kosten der öffentlichen Verwaltung**

Die öffentliche Hand kann bei Veranstaltungen immer Einnahmen generieren, da sie auf den verschiedenen politischen Ebenen Steuern, Gebühren und Abgaben erheben können. So würden (zumindest in Deutschland) für Verkaufsstände besonders bei Public-Viewing-Veranstaltungen Standgebühren erhoben und natürlich müssten auch Steuern abgeführt werden (z. B. Gewerbesteuer, Umsatzsteuer). Aber es gibt auch noch weitere Einnahmemöglichkeiten. Neben den genannten a) Steuern und Gebühren kann die öffentliche Verwaltung Beträge aus b) der Folgenutzung und c) der Erhebung einer Überlassungsgebühr erwirtschaften sowie d) Zuschüsse des Veranstalters erhalten.

Zu a):

Es gibt viele Möglichkeiten für einen Staat und seine Instanzen, von der EURO 2016 zu profitieren oder zumindest ein „Stück vom Kuchen abzubekommen.“ Ohne Zweifel werden die Kommunen von den Händlern in und um die Stadien und Public Viewings, wenn nicht anders mit der UEFA vereinbart, Standgebühren, Gewerbesteuer, eventuell Sonderabgaben usw. verlangen. Denkbar sind auch Gebühren für öffentliche Parkplätze oder Straßen (Maut). Die Mehrwertsteuer als indirekte Steuer ist ohnehin an den Staat abzuführen und der Gastgeberverband fungiert bei den anderen Teilnehmerverbänden als Steuereintreiber, um den zu versteuernden Anteil der Spielerprämien „geschlossen“ seinem Staat zu übermitteln und zu gewährleisten, dass auch wirklich alle ihrer Verpflichtung nachkommen. Letztere werden in dieser Arbeit nicht mit in die Kosten-Nutzen-Analyse einbezogen, finden aber in Punkt 5 Beachtung. Ebenso wird die Einkommenssteuer erst in der Gastgeberland-Analyse berücksichtigt.

Da die Kommunen z. B. für Gewerbesteuer oder Gebühren/Abgaben die Höhe selbst festlegen können, ist es im Rahmen dieser Arbeit schwierig, alle zu erfassen. Ebenso verhält es sich mit der Besteuerungsgrundlage, also der Anzahl, Standortwahl, Größe des Verkaufsstandes und den angebotenen Waren und Leistungen der Händler. Somit wird auch dies nicht weiter verfolgt.

Die Mehrwertsteuereinnahmen hingegen können ermittelt werden. In Frankreich liegt der Regelsatz bei 19,6 %. Davon ausgenommen sind die Personenbeförderung, Hotelbeherbergung und Fast Food (Take aways). Diese werden mit 5,5 % besteuert. Der Hauptsteuersatz Italiens beträgt 20 %. Für Personenbeförderung, Hotelbeherbergung, den Eintritt zu Sportveranstaltungen, der Bau neuer Gebäude sowie Restaurants, Cafés, Bars und Fast Food werden 10 % Mehrwertsteuer verlangt.<sup>175</sup> In der Türkei liegt der Regelsatz bei 18 %.<sup>176</sup> Dieser ist auf alle in dieser Arbeit vorkommenden mehrwehrtsteuerrelevanten Kategorien anzuwenden.

Da in bisherigen Schätzungen und Befragungen nur Ausgaben für Essen und Trinken bzw. Gastronomie als Ganzes ermittelt wurden, wird der Fast-Food-Anteil für Frankreich (da geringer besteuert als Restaurants, Cafés und Bars) mit 50 % angenommen.

Die Umbau- und Modernisierungsarbeiten der Stadien in Italien werden mit dem Regelsatz besteuert. Der ermäßigte Wert in Höhe von 10 % gilt nur für Neubauten, wenn gleich auch da Materialien verwendet werden dürften, für die 20 % anfallen. In dieser Arbeit werden aber zur Vereinfachung die Investitionen in Cagliari und Palermo (230 Mio. €) mit 10 % Mehrwertsteuer belegt.

Unter der Annahme, dass 40 % der Stadion- und sonstigen (Infrastruktur-)Maßnahmen von ausländischen Unternehmen ausgeführt werden, ist die Grundlage für die Besteuerung der Investitionen der inländische Anteil, also 60 % des Bruttobetrages.

Für die Bewerber ergeben sich folgende (Mehrwertsteuer-)Einnahmen:

---

<sup>175</sup> vgl. Europäische Kommission (2010); S. 4ff.

<sup>176</sup> vgl. <http://www.tuerkei-recht.de/Steuern.pdf>

Tabelle 6: Einnahmen aus Steuern, Gebühren und Abgaben in Euro<sup>177</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
Frankreich	492.223.071	722.210.885
Italien	346.235.403	574.009.835
Türkei	2.777.840.131	3.103.138.281

Zu b):

Da die Stadien in der Türkei von den öffentlichen Stellen gehalten werden, fließen Einnahmen aus der Folgenutzung, die durch den Ligabetrieb gesichert ist, in die kommunalen bzw. staatlichen Kassen.

Aus Mangel an entsprechenden Daten wird eine durchschnittliche Stadionauslastung von 80 % und ein Preis von 20 € angenommen. Die bisherige Kapazität der acht EM-Stadien<sup>178</sup> beträgt im Mittel 38.429 Plätze.<sup>179</sup> Es wird eine Erhöhung der Kartenpreise der „normalen“ Fans um 2,50 € bis 5 € und der Auslastung um zwei bis fünf Prozentpunkte, bedingt durch die Bau- und Modernisierungsmaßnahmen für die EURO 2016, unterstellt. Für die VIPs gibt es Skyboxen und Business-Seats. Zu jeder Box gibt es zehn Sitze, für einen Preis von 1.500 € bis 3.000 € pro Saison, die im Schnitt zu 80 % ausgelastet sind. Nach der EM beträgt der Anteil der Business-Seats 5 %, wird zu 97 % genutzt und kostet pro Spiel 150 € bis 250 €. <sup>180</sup> Daraus ergeben sich folgende Einnahmen aus der Folgenutzung:

Tabelle 7: Einnahmen aus der Folgenutzung (pro Saison, brutto) in Euro<sup>181</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
„normale“ Fans	39.970.549,70	63.412.613,00
VIP	13.341.741,40	26.874.593,30

<sup>177</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

<sup>178</sup> Das Stadion von Galatasaray Istanbul wird hier nicht einbezogen, da es 2010 fertiggestellt werden soll und daher nicht der EURO 2016 zuzurechnen ist.

<sup>179</sup> vgl. <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=523>; eigene Berechnung

<sup>180</sup> Eine ausführliche Erklärung der Annahmen ist unter Punkt 4.2.2.5 zu finden.

<sup>181</sup> eigene Darstellung und Berechnung

Die Einnahmen aus der Folgenutzung der Stadien und damit verbundener Infrastruktur in Italien und Frankreich werden unter Punkt 4.2.2.5 aufgeführt, da die Spielstätten dieser Länder dem Eigentum der Vereine zugeordnet werden.

Zu c):

Der Ausrichter als Mieter der Stadien für die Zeit der Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltung zahlt für die Überlassung der Spielstätten eine Vergütung. Diese wird wie bereits erwähnt mit 5 Mio. € pro Stadion angenommen. Somit erhält die öffentliche Hand der Türkei, da sie als Eigentümer dieser Stadien angesehen wird, einen Betrag in Höhe von 45 Mio. € vom Ausrichter.

Zu d):

Zur EURO 2008 erhielten die Gastgeberstädte einen Betrag von je 375.000 € an Zuschuss von der UEFA. Damit sollten die Fanzonen organisiert werden.<sup>182</sup> Für 2016 wird dieser Wert übernommen. Somit erhalten Frankreich und Italien mit neun Austragungsstädten insgesamt je 3,375 Mio. € und die Türkei mit acht Orten 3 Mio. € an Zuschuss vom Veranstalter.

Zur Ausrichtung eines solchen Events wie der Europameisterschaft wird die öffentliche Hand immer stärker einbezogen und zur Kasse gebeten. Sie beteiligt sich direkt und indirekt (z. B. per Bürgschaft) an diversen (Bau-)Projekten, muss die Sicherheit und öffentliche Ordnung gewährleisten und entsprechend Personal beschäftigen. Folglich ergeben sich Kosten für e) Personal und Sachen zur Planung und Durchführung der Sportveranstaltung (z. B. Kosten für Sicherheit und Abfallbeseitigung), f) die Errichtung und Erhaltung von Infrastruktur, g) den Auf- und Ausbau sowie Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur und h) Zuschüsse an den Stadioneigentümer.

Zu e):

Zur WM 2006 hat Deutschland 5 Millionen Euro an öffentlichen Mitteln für die Sicherheit aufgebracht.<sup>183</sup> 2016 finden weniger Spiele statt als 2006. Da an dieser Stelle neben Aufwendungen für Sicherheit auch Abfallbeseitigung und anderweitige Sach- und Per-

---

<sup>182</sup> vgl. Wunsch, N. (2008); S. 21

<sup>183</sup> vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2006); S. 19

sonalkosten inbegriffen sind, wird für Frankreich, Italien und die Türkei ein Mindestbetrag von 5 Mio. € und ein Maximalwert von 8 Mio. € angenommen.

Zu f):

Große (Sport-)Veranstaltungen werden häufig zum Anlass genommen, um in die Infrastruktur zu investieren. Besonders beliebt sind dabei der Neu- und Ausbau von Straßen, gefolgt von der Schaffung, Erweiterung und Ausbesserung von Parkplätzen. Investitionen in den öffentlichen Nahverkehr oder andere umweltverträglichere Projekte (wie die Einrichtung von Fahrradwegen oder Grünanlagen in der Stadt) scheinen erst allmählich einen höheren Stellenwert einzunehmen. Dies ist sicher auch durch das steigende Umweltbewusstsein der Bürger, besonders aber der Veranstalter (FIFA, UEFA), die entsprechende Anforderungen an den Ausrichter stellen, zu erklären. Zur WM 1990 haben Italiens Kommunen (der neun Bewerberstädte für die EURO 2016) umgerechnet etwa 712,37 Mio. € investiert. Davon flossen 249,73 Mio. € in den Straßenbau, 204,69 Mio. € in Parkplätze, 124,50 Mio. € in den öffentlichen Nahverkehr und nur 62,93 Mio. € in Radwege und Stadtgrün. Zudem enthält der letztgenannte Betrag auch noch die Errichtung von Sportanlagen in Florenz.<sup>184</sup>

Sowohl Italien als auch Frankreich verfügen auf Grund ihrer Gastgeberrolle einer Weltmeisterschaft bereits über eine entsprechende Infrastruktur. Entsprechend dürften für 2016 größtenteils Verbesserungen und Erweiterungen nötig sein. In den Jahren seit der WM in Italien 1990 hat das Land zumindest in den Großstädten das Nahverkehrsnetz ausgebaut und auch die Begrünung hat Fortschritte gemacht. Somit dürften sich die notwendigen Änderungen auch hier im „Rahmen halten“. Deshalb wird unterstellt, dass Italien für die EURO 2016 eine Milliarde Euro an Infrastrukturinvestitionen tätigt. Da die WM in Frankreich 1998 kürzer zurückliegt, wird für dieses Land für 2016 ein geringerer Betrag angenommen. Dieser beläuft sich auf 800 Millionen Euro.

Die Türkei hatte, sofern es sich dabei nicht um ein Missverständnis handelt, angekündigt, 27,7 Milliarden Euro in Infrastruktur, Transport, Gesundheit und Bildung investieren zu wollen.<sup>185</sup> Diese Summe wird trotz der beiden letztgenannten Bereiche in der

---

<sup>184</sup> vgl. Obermair, C. (1993); S. 226

<sup>185</sup> vgl. TFF (28.01.2010)



KNA komplett unter der Position Kosten für die Errichtung und Erhaltung von Infrastruktur im Zusammenhang mit der Sportgroßveranstaltung aufgeführt.

Zu g):

In diese Kategorie wird nur die Türkei eingeordnet, da für Italien und Frankreich die Vereine als Eigentümer der Stadien angenommen werden und diese entsprechend für Modernisierung und Neubau verantwortlich sind. Die neue Türk Telekom Arena von Galatasaray Istanbul wird 2010 fertig gestellt und daher nicht in die Kosten-Nutzen-Analyse einbezogen. Die verbleibenden acht Spielstätten werden mit insgesamt 920 Millionen Euro von der öffentlichen Verwaltung erneuert.<sup>186</sup>

Dabei wird unterstellt, dass die Finanzierung aus Steuergeldern erfolgt. Entsprechend werden keine Finanzierungskosten in diese KNA einbezogen. Ebenso verhält es sich mit Opportunitätskosten, die ggf. höher ausfallen können als die Aufwendungen für die Finanzierung durch Bankengelder.<sup>187</sup>

Zu h):

Da die Bau- und Renovierungsmaßnahmen der türkischen Stadien von der öffentlichen Hand bezahlt werden, erhält diese logischerweise keine Zuschüssen, auch wenn der Staat den Kommunen etwas „zuschießen“ könnte. Da aber in dieser Arbeit die öffentliche Hand bzw. Verwaltung als Oberbegriff definiert wurde und alle Instanzen beinhaltet, wird dieser Kostenpunkt bei der Türkei ausgeschlossen.

Die Regierungen der beiden anderen Länder haben zwar ihre Unterstützung bekundet, wollen aber (eigentlich) keine 100-%-Finanzierung bieten. Italien möchte ein Gesetz verabschieden, womit den Vereinen die Privatisierung ihrer Stadien ermöglicht werden soll und damit auch die Umwandlung in Freizeitzentren.<sup>188</sup> Bisher sind alle italienischen Spielstätten, mit Ausnahme des Stadions des Drittligisten AC Reggiana und ab 2011 auch des Stadions von Juventus Turin<sup>189</sup>, kommunales Eigentum.<sup>190</sup> Allerdings sind die italienischen Kommunen, wie anderenorts auch, knapp bei Kasse, die Unterhaltung der

---

<sup>186</sup> vgl. TFF (2010); S. 31

<sup>187</sup> vgl. Késenne, S. (1999); S. 338

<sup>188</sup> vgl. Handelsblatt (05.11.2009)

<sup>189</sup> vgl. Sponsors (2008); S. 8

<sup>190</sup> vgl. Handelsblatt (07.11.2008)

Stadien ist teuer und bisher war eine andere Nutzung als für Sportveranstaltungen nur in Ausnahmefällen möglich. Die italienische Regierung möchte diese „Belastung“ jetzt „los werden“. Sie hat auch angekündigt, dass die Modernisierungs-, Um- und Neubauarbeiten für die EM 2016 mit 625 Millionen Euro möglichst privat getragen werden sollen.<sup>191</sup> Daraus folgt, dass Italien bereit ist, die Differenz zur geplanten Gesamtsumme in Höhe von 685 Millionen Euro<sup>192</sup> zu zahlen. Dieser Differenzbetrag wird als Zuschuss an die jeweiligen (privaten) Stadioneigner angenommen.

Die Bau- und Renovierungskosten von Frankreichs Stadien in Höhe von 1,5 Milliarden Euro werden ebenfalls den Vereinen bzw. anderen privaten Eigentümern zugeordnet, entsprechend auch die von der Regierung gewährten Zuschüsse in Höhe von 150 Millionen Euro (10 % der jeweiligen Maßnahmenbeträge).<sup>193</sup>

Es ist zwar sehr wahrscheinlich, dass selbst bei Verabschiedung des Privatisierungsgesetzes (in Italien) noch immer Stadien teilweise oder ganz im Eigentum der Gemeinden stehen und diese folglich ihre Spielstätten „EURO-fit“ machen (selbst wenn viele Vereine dieser angepriesenen „neuen Freiheit“ folgen). Ebenso werden auch nicht alle Arenen Frankreichs komplett zum privaten Eigentum gehören. Da aber nicht abzusehen ist, wie sich die Situation entwickelt, wird zur einfacheren Handhabung unterstellt, dass die Stadien der beiden Länder privat getragen werden. Daran geknüpft ist die Zuordnung von Zuschüssen der öffentlichen Verwaltung für Bau- und Modernisierungsmaßnahmen. Diese werden entsprechend auch den Privaten, in dieser KNA sonstigen Unternehmen, zugeordnet.

In dieser Arbeit wird also mit 60 Millionen Euro Zuschuss in Italien und 150 Millionen Euro in Frankreich gerechnet.

#### **4.2.2.4 Nutzen und Kosten von Gastgewerbe und Einzelhandel**

In diesem Punkt werden die Nutzen von Hotellerie, Gastronomie und Einzelhandel behandelt. Kosten konnten nicht ausgemacht werden. Wenngleich anzunehmen ist, dass es (über-

---

<sup>191</sup> vgl. Handelsblatt (23.01.2010)

<sup>192</sup> vgl. Handelsblatt (11.02.2010)

<sup>193</sup> vgl. L'equipe (04.12.2009)

wiegend kleinere) Renovierungsmaßnahmen geben und eine höhere Anzahl an Waren und Lebensmitteln in Vorbereitung auf die EURO 2016 geordert wird, um für die erwartete große Nachfrage gerüstet zu sein. In dieser KNA findet dies allerdings keine Berücksichtigung.

Den größten Nutzen dürften Gastgewerbe und Einzelhandel aus a) den Ausgaben der Veranstaltungsbesucher und den eng damit zusammenhängenden Preissteigerungen (auf Grund von Nachfragesteigerungen) ziehen sowie durch b) Aufträge des Veranstalters bzw. der Teilnehmer, also z. B. Zimmerreservierungen für UEFA-Delegierte oder Sponsoren durch die UEFA. Aber auch langfristig sind Einnahmen auf Grund der EURO 2016 möglich: durch c) die Verbesserung des touristischen Images des Austragungsortes und d) Nachfragesteigerungen infolge des veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbaus touristischer Infrastruktur.<sup>194</sup> Da c) und d) qualitative Nutzen sind, werden sie in der KNA verbal aufgeführt und nur a) und b) werden monetär bewertet.

Zu a):

Zur WM 2006 gaben die Stadionbesucher aus dem europäischen Ausland durchschnittlich 186,73 € pro Person und Nacht für ihre Unterkunft aus. Die Public-Viewing-Gäste investierten dafür 78,78 €. Dabei gaben die Befragten der Gruppen „Europa Nachbarn“ (z. B. Niederlande) und „Europa teuer“ (z. B. Schweiz) an, durchschnittlich 275,68 € und 314,69 € pro Nacht und Person zu zahlen.<sup>195</sup> Angesichts derartiger Zahlen ist zu vermuten, dass es bei der Befragung Missverständnisse gegeben haben könnten. Möglicherweise haben die Befragten (eventuell sprachlich bedingt) angenommen, dass die Gesamtkosten abgefragt werden<sup>196</sup> oder sie haben sich missverständlich für den Interviewer ausgedrückt. Zur EURO 2000 haben die Besucher für die Unterbringung im Mittel gerade einmal 33,68 € ausgegeben.<sup>197</sup> Dement-sprechend werden für die EURO 2016 geringere durchschnittliche Ausgaben pro Person und Nacht als zur letzten WM in Deutschland angesetzt. Bei den Stadionbesuchern wird von 65 € bis 100 € ausgegangen und bei den Public-Viewing-Besuchern von 50 € bis 80 €.

<sup>194</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 124, 356

<sup>195</sup> Preuß, H. (2009); S. 136f.; eigene Berechnungen

<sup>196</sup> Lt. Preuß (2009, S. 132) wurde nach den Gesamtübernachtungsausgaben gefragt. Eventuell könnte diese Frage als Interesse an den Gesamtausgaben (inklusive An- und Abreise) verstanden worden sein.

<sup>197</sup> vgl. Oldenboom, E. (2002); S. 24

Es wird angenommen, dass 75 Prozent der ausländischen Stadionbesucher und 77 Prozent der Public-Viewing-Gäste im Austragungsland mindestens ein Mal übernachten.<sup>198</sup>

Neben den Stadion-/Public-Viewing-Besuchern werden auch Begleitpersonen in diese Rechnung einbezogen. Allerdings werden nur die Begleiter von den Gästen, die ausschließlich wegen der EURO 2016 in dem Land sind, also den sogenannten Event-Touristen, berücksichtigt. Da anzunehmen ist, dass sie ohne dieses Turnier das Land nicht (eventuell sogar nie) bereisen würden. Folglich ist ihr Besuch EM-induziert. Entsprechend sind auch deren Begleitpersonen nur auf Grund der EURO 2016 am Austragungsort. Preuß unterstellt ihnen, dass sie nicht an der Veranstaltung interessiert sind und sich, während der Event-Tourist ein Spiel sieht, anderen Aktivitäten widmet.<sup>199</sup> Dadurch dürften die Ausgaben für Shopping, Unterhaltung oder Kultur höher ausfallen als beim Fan. Einer konventionellen Bewertung folgend, wird den Begleitern das gleiche Konsummuster (mit Ausnahme der Fanartikelausgaben) wie den EM-Touristen unterstellt.

Zur WM 2006 lag der Anteil der Event-Touristen (Europa) bei 42,2 % der ausländischen Stadionbesucher und bei 38,3 % der ausländischen Public-Viewing-Besucher. Von denen hatten 9,05 % (Stadion) bzw. 11,9 % (Public Viewing) durchschnittlich je 2,75 Begleitpersonen.<sup>200</sup> Für die EURO 2016 wird unterstellt, dass 40 bis 45 Prozent der ausländischen Stadionbesucher und 35 bis 40 Prozent der auswärtigen Public-Viewing-Gäste EM-Touristen sind. Von denen werden 8 bis 10 (Stadion) bzw. 10 bis 12 Prozent (Public Viewing) in Begleitung (von durchschnittlich 1,5 Personen) reisen.

Zur WM 2006 haben sich die europäischen Ausländer durchschnittlich 8,4 (Stadion) bzw. 9,5 (Public Viewing) Tage in Deutschland aufgehalten.<sup>201</sup> Für die EURO 2016 wird mit einer geringfügig minimierten Anzahl von 7,5 (Stadion) und 8,5 (Public Viewing) Tagen gerechnet. Es wird unterstellt, dass die Anzahl der Übernachtungen der Aufenthaltsdauer entspricht.

---

<sup>198</sup> auf Grundlage von Preuß, H. (2009); S. 119

<sup>199</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S. 176, 178f.

<sup>200</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S. 205, 209, 211f. ; eigene Berechnung

<sup>201</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S.120; eigene Berechnung

Daraus ergeben sich folgende Einnahmen für das Hotelgewerbe (durch die ausländischen Gäste, Inländer werden nicht berücksichtigt):

Tabelle 8: Einnahmen des Hotelgewerbes (brutto) durch Besucher in Euro<sup>202</sup>

	Minimum (gesamt) in €	Maximum (gesamt) in €
Frankreich	283.367.013	1.210.524.933
Italien	268.196.659	1.145.718.195
Türkei	263.437.673	1.125.388.122

Zur EURO 2000 verzeichneten die Niederländer Einnahmen aus dem Verkauf von Speisen und Getränken von durchschnittlich 48,60 € pro Tag und Person.<sup>203</sup> Zur WM 2006 gaben die Besucher im Mittel 41,24 € (Stadion) bzw. 43,89 € (Public Viewing) für ihre Verpflegung aus.<sup>204</sup> Auf dieser Grundlage wird für die EURO 2016 für beide Besucherkategorien ein Intervall von 40 € bis 50 € pro Tag und Person unterstellt.

Daraus ergeben sich folgende Einnahmen für die Gastronomie (inklusive Fast Food, Bars, Cafés):

Tabelle 9: Einnahmen des Gastronomiegewerbes (brutto) in Euro<sup>205</sup>

	Minimum (gesamt) in €	Maximum (gesamt) in €
Frankreich	197.145.637	706.191.193
Italien	186.591.236	668.384.497
Türkei	183.280.287	656.524.420

Die Besucher der WM 2006 haben fürs Shopping täglich durchschnittlich 6,86 € (Stadion) bzw. 6,60 € (Public Viewing) ausgegeben.<sup>206</sup> Zur EURO 2000 wurden 7,09 € in den Niederlanden pro Tag und Person umgesetzt. Im Rahmen einer Ex-ante-Analyse zur Ermittlung der ökonomischen Effekte in den sog. Nordic Countries (wenn die Ge-

<sup>202</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

<sup>203</sup> vgl. Oldenboom, E. (2002); S. 24

<sup>204</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S.136f.; eigene Berechnung

<sup>205</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

<sup>206</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S.120, 136f.; eigene Berechnung

meinschaftsbewerbung Dänemarks, Schwedens, Norwegens und Finnlands den Zuschlag für die EURO 2008 erhält) schätzte Oldenboom die durchschnittlichen Besucherausgaben im Einzelhandel je nach Land auf einen Betrag zwischen 9,95 € und 11,76 €. <sup>207</sup> Dementsprechend wird für die EURO 2016 von 5 € bis 10 € pro Person und Tag, sowohl bei Stadion- als auch Public-Viewing-Besuchern und deren Begleitung, ausgegangen. Daraus ergeben sich folgende Einnahmen für den Einzelhandel:

Tabelle 10: Einnahmen des Einzelhandels (brutto) in Euro<sup>208</sup>

	Minimum (gesamt) in €	Maximum (gesamt) in €
Frankreich	24.643.205	141.238.239
Italien	23.323.904	133.676.899
Türkei	22.910.036	131.304.884

Zu b):

Neben den Besuchern gibt es weitere EM-bedingte Übernachtungsgäste. Wobei unter „Besucher“ in dieser Arbeit nur die Fans (und die Begleiter der EM-Touristen) zu verstehen sind. Hospitality- und andere VIP-Gäste werden extra genannt, an dieser Stelle aber nicht weiter behandelt, da weder die Höhe ihrer Ausgaben noch ihre Aufenthaltsdauer verlässlich geschätzt werden kann (weil es dazu keine Erhebung gibt). So wäre es möglich, dass einige dieser Personen nur zum Spiel anreisen (z. B. per Flugzeug – die Flughäfen sind ja verpflichtet entsprechende „Parkmöglichkeiten“ bereitzuhalten) und nach dem Genuss von Spiel und Hospitalityprogramm wieder abreisen, ggf. auch dann, wenn sie zwei Tage später die nächste Partie besuchen. Ebenso wenig kann die Anzahl und Verweildauer der UEFA-Mitarbeiter und -Repräsentanten, die teils schon Monate vor und noch einige Zeit nach dem Event im Gastgeberland tätig sind, geschätzt werden und wird daher auch nicht weiter berücksichtigt. Die Anzahl der Teilnehmer hingegen kann ermittelt werden. Es gibt 24 Mannschaften und bisher durfte jedes Team 23 Spieler zum Turnier anmelden. Inklusive Trainern, Teambetreuern (Arzt, Physiotherapeut u. Ä.) und anderem Personal kann für jede Mannschaft mit mindestens 30 Personen gerechnet werden. Die Maximalanzahl wird mit 40 Personen angenommen.

<sup>207</sup> vgl. Oldenboom, E. (2002); S. 24, 35ff.

<sup>208</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

Die UEFA fordert mindestens 75 % 4- und 5-Sterne-Hotels für die Unterbringung von eigenen Mitarbeitern, Sponsoren, Medien und VIPs. Sicher trifft dies auch auf die teilnehmenden Nationalmannschaften zu. Es ist nicht anzunehmen, dass in diesen hochklassigen Hotels Zimmer für unter 100 € pro Person und Nacht vergeben werden. Entsprechend wird für die EURO 2016 ein Intervall von 120 € bis 160 € gesetzt.

Die Verweildauer teilt sich wie folgt auf: Die zwei Finalmannschaften bleiben etwa 30 Tage, die beiden erfolglosen Halbfinalisten 27, die vier im Viertelfinale gescheiterten 24, die acht Verlierer der Achtelfinals 19 und die acht in der Vorrunde ausgeschiedenen 14. Es wird angenommen, dass die Mannschaften spätestens 3 Tage vor Turnierbeginn anreisen. Dies wird entsprechend hinzugerechnet. Daraus ergeben sich folgende Einnahmen, die nicht nach Ländern dargestellt sind, da es hierbei unter den Bewerbern keine Unterschiede gibt:

Tabelle 11: Einnahmen des Hotelgewerbes (brutto) durch Teilnehmer in Euro<sup>209</sup>

Minimum	Maximum
1.965.600 €	3.494.400 €

#### 4.2.2.5 Nutzen und Kosten der sonstigen Unternehmen

Unter sonstigen Unternehmen sind alle Firmen zu verstehen, die keiner der bisherigen Gruppen zu geordnet werden konnten. Das sind insbesondere Vereine und anderen private Stadioneigentümer. Aber auch nicht öffentliche Transportunternehmen, Kommunikationsanbieter, Flughäfen, Energielieferanten sowie sämtliche Einrichtungen im Unterhaltungs-, Freizeit- und Kulturwesen (z. B. Kinos, Museen, Freizeitparks) werden in dieser Kategorie zusammengefasst. Ebenso werden Baufirmen und deren Zulieferer den sonstigen Unternehmen zugeordnet.

Sonstige Unternehmen können Einnahmen generieren durch a) Aufträge des Veranstalters, Ausrichters oder Stadioneigners, b) Ausgaben der Veranstaltungsbesucher, c) die Erhebung einer Überlassungsgebühr, d) Folgenutzung, e) Zuschüsse der öffentlichen Hand, f)

<sup>209</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

eine Verbesserung des Unternehmensimages infolge der Nutzung der Sportgroßveranstaltung als Plattform zur Selbstdarstellung (sofern möglich und mit UEFA-Forderungen im Einklang), g) eine Verbesserung des wirtschaftlichen Images des Austragungsortes und h) der Nutzung veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbaus von Infrastruktur (z. B. durch Zeitersparnisse auf Grund der Errichtung einer Umgehungsstraße anlässlich der EURO 2016). Die drei letzten Möglichkeiten sind langfristig orientiert. Es handelt sich dabei um qualitative Effekte. Somit werden sie in der Kosten-Nutzen-Analyse lediglich verbal geführt.

Zu a):

Der Veranstalter oder Ausrichter beauftragt zur Unterhaltung der Zuschauer, besonders der VIPs (in separaten Räumen), Künstler. So könnte beispielsweise für die Nationalhymnen vor Spielbeginn (besonders zum Eröffnungsspiel) ein (großer) nationaler Musiker engagiert werden. Dieser bzw. seine Agentur wird den sonstigen Unternehmen zugeordnet. Dieses eine Beispiel soll genügen, um das Verhältnis zwischen diesen Unternehmen und dem Veranstalter bzw. Ausrichter darzustellen. Es wird nicht weiter darauf eingegangen.

Eine monetäre Erfassung der Einnahmen durch Aufträge des Stadioneigners ist ohne größere Schwierigkeiten möglich. Es ist anzunehmen, dass ein Teil der Baumaßnahmen von Ausländern durchgeführt werden oder Material importiert wird. In dieser Arbeit wird ein Inländeranteil (Unternehmen, Personal, Material) von 60 % unterstellt. Folglich fließen 60 % der Investitionskosten in inländische Betriebe. An dieser Stelle werden nicht nur die Aufträge der Stadioneigner berücksichtigt. Auch die Investitionen der öffentliche Hand und sonstiger Unternehmen (z. B. Ausbau des Transportwesens oder der Energieversorgung) werden hierunter gefasst. Somit ergeben sich folgende Einnahmen:

Tabelle 12: Einnahmen aus Aufträgen von Stadioneignern und sonstiger Investoren (brutto) in Euro<sup>210</sup>

	Stadien in €	Sonstige Investitionen in €	Gesamt in €
Frankreich	900.000.000	960.000.000	1.860.000.000

<sup>210</sup> eigene Darstellung und Berechnungen



Italien	348.000.000	1.200.000.000	1.548.000.000
Türkei	552.000.000	16.620.000.000	17.172.000.000

Zu b):

Für Reise, Unterhaltung und Freizeitgestaltung geben die Veranstaltungsbesucher ebenfalls Geld aus, wenn auch weniger als für die vorgenannten Bereiche. Zur EURO 2000 haben die Besucher in den Niederlanden für den Transport zum Stadion/Hotel durchschnittlich 12,41 € bezahlt.<sup>211</sup> Da anzunehmen ist, dass zur EURO 2016 die Eintrittskarten fürs Stadion gleichzeitig an dem entsprechenden Spieltag als Ticket für den (öffentlichen) Personen-Nahverkehr gelten, werden die Ausgaben für den Transport der Stadionbesucher mit 2,50 € bis 5 € geschätzt. Für die tägliche „Reise“ zum Public Viewing, Sehenswürdigkeiten und sämtlichen Freizeitaktivitäten wird den Public-Viewing-Gästen ein durchschnittlicher Betrag von 5 € bis 10 € unterstellt. Diese Werte gelten auch für die Begleiter der EM-Touristen. Somit ergeben sich folgende Einnahmen für die Transportunternehmen:

Tabelle 13: Einnahmen des Transportgewerbes (brutto) in Euro<sup>212</sup>

	Minimum (gesamt) in €	Maximum (gesamt) in €
Frankreich	18.769.323	122.357.905
Italien	17.764.487	115.807.344
Türkei	17.449.267	113.752.413

Für Unterhaltung und Zeitvertreib gaben die Besucher der EURO 2000 durchschnittlich 2,87 € aus (in den Niederlanden).<sup>213</sup> Auch hier wird für die EURO 2016 unterstellt, dass die Public-Viewing-Besucher mehr Geld ausgeben als die Stadiongäste. So wird für Letztere ein Intervall von 2 € bis 4 € und die Public-Viewing-Besucher sowie Begleitpersonen ein durchschnittlicher Betrag zwischen 3 € und 6 € pro Tag und Person angenommen. Daraus ergeben sich folgende Einnahmen:

<sup>211</sup> vgl. Oldenboom, E. (2002); S. 24

<sup>212</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

<sup>213</sup> vgl. Oldenboom, E. (2002); S. 24

Tabelle 14: Einnahmen des Unterhaltungs- und Freizeitgewerbes<sup>214</sup>

	Minimum (gesamt) in €	Maximum (gesamt) in €
Frankreich	12.323.592	76.681.041
Italien	11.663.835	72.575.840
Türkei	11.456.867	71.288.025

In den Niederlanden zur EURO 2000 hatten die Besucher für Sonstiges durchschnittlich 6,93 € ausgegeben.<sup>215</sup> Entsprechend wird für die EURO 2016 mit Ausgaben pro Tag und Person in Höhe von 5 € bis 10 € gerechnet. Somit ergeben sich folgende Einnahmen durch Stadion- und Public-Viewing-Besucher sowie Begleiter:

Tabelle 15: Einnahmen sonstiger Unternehmen (brutto) in Euro<sup>216</sup>

	Minimum (gesamt) in €	Maximum (gesamt) in €
Frankreich	24.643.205	141.238.239
Italien	23.323.904	133.676.899
Türkei	22.910.036	131.304.884

Zu c):

Der Ausrichter zahlt für die Überlassung der Spielstätten 5 Mio. € pro Stadion. Entsprechend erhalten deren Eigentümer in Italien bzw. Frankreich 45 Mio. € Miete.

Zu d):

Unter der Annahme, dass die Vereine oder andere Privatinvestoren ihre Stadien selbst verwalten und vermarkten, stehen ihnen auch die Einnahmen aus der Folgenutzung zu. Um die Zurechenbarkeit zur EURO 2016 zu gewährleisten, werden nur die Erträge berücksichtigt, die auf Grund von Neubau oder Modernisierung oder auch gestiegenen Images usw. zu Erhöhung des Kartenpreises oder der Anzahl der Plätze geführt hat. Es wäre auch denkbar, Einnahmen aus anderen Veranstaltungen wie Konzerten oder Ausstellungen, die, wie gerade in Italien, womöglich erst durch die EURO 2016 erzielbar

<sup>214</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

<sup>215</sup> vgl. Oldenboom, E. (2002); S. 24

<sup>216</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

sind, zu generieren. Da aber große Unterschiede bezüglich Häufigkeit, Preis und Wichtigkeit der Events unter den einzelnen Spielstätten bestehen (große bekannte Stadien dürften öfter gebucht werden und einen höheren Zulauf erhalten als kleinere (international) unbekanntere Arenen), wird darüber keine Annahme getroffen. Somit werden nur die auf Grund der EM erreichbaren Mehreinnahmen der Ligaspiele in die Kosten-Nutzen-Analyse einbezogen.

Da alle ausgewählten Stadien in den höchsten Ligen Frankreichs bzw. Italiens zum Einsatz kommen, ist eine regelmäßige Nachnutzung gewährleistet.

In der Saison 2008/2009 lag die durchschnittliche Zuschauerzahl in Italien bei 25.000. Das entspricht einer Auslastung von 58 %. In Frankreich besuchten durchschnittlich 21.000 Zuschauer die Spiele der ersten Liga. Das entspricht einer Auslastung von 75 %.<sup>217</sup>

Bei einer Erhöhung der durchschnittlichen Stadionausslastung um 2 bis 5 Prozentpunkte ergibt sich für die EM-Spielstätten im Mittel eine Zuschauerzahl von 28.551 bis 29.978 in Italien und 37.988 bis 39.468 in Frankreich.

Der durchschnittliche Ticketpreis beträgt für „normale“ Fans in Italien 27 € und in Frankreich 26 €.<sup>218</sup> Davon ausgehend, dass auf Grund der durchgeführten Maßnahmen und einer imagesteigernden und neue Begeisterung für Fußball weckenden EURO 2016 die Eintrittskartenpreise um 2,50 € bis 5 € steigen, ergeben sich folgende Mehreinnahmen pro Saison:

Tabelle 16: Einnahmen aus der Folgenutzung der Stadien (pro Saison, „normale“ Fans, brutto) in Euro<sup>219</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
Frankreich	89.501.535,60	113.389.603,00
Italien	30.865.740,70	52.740.547,70

<sup>217</sup> vgl. Oediger, F. (2009); S. 37

<sup>218</sup> vgl. Oediger, F. (2009); S. 37

<sup>219</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

Die UEFA fordert je nach Stadiongröße zwischen 40 und 80 Skyboxen (mindestens).<sup>220</sup> Um dieser Anforderung zu entsprechen, wird die Anzahl der (wenn bisher überhaupt) vorhandenen Boxen aufgestockt. In Italien beispielsweise gibt es Derartiges bislang so etwas in den meisten Stadien nicht (nur „allgemeinen“ VIP-Bereich und Business-Seats) und Italiens größte Arena (in Mailand) ist bisher mit 30 solcher Boxen hervorragend ausgekommen.<sup>221</sup> Entsprechend kann diese Neuerung eindeutig der EURO 2016 zugeordnet werden (besonders in diesem Ausmaß). Annahme: Es gibt pro Box zehn Plätze, die pro Saison zwischen 1.500 € und 3.000 € kosten und im Durchschnitt zu 80 % ausgelastet sind. Für die Business-Seats wird ein Preis von 150 € bis 250 € pro Spiel und eine Auslastung von 97 % unterstellt. Deren Anteil wird für die Saison(s) nach der EURO 2016 in Frankreich auf 3 % und in Italien auf 5 % der Zuschauer geschätzt.<sup>222</sup> Grundlage für die Berechnung ist die Steigerung der Zuschauerzahl, also das Delta. Daraus ergeben sich folgende Einnahmen:

Tabelle 17: Einnahmen aus der Folgenutzung der Stadien (pro Saison, VIPs, brutto) in Euro<sup>223</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
Frankreich	18.919.921,20	35.454.412,10
Italien	10.295.909,00	22.244.528,30

Darüber hinaus könnte auch für neu geschaffene Parkplätze eine Gebühr verlangt werden. Dies wird hier aber nicht weiter vertieft.

Zu e):

Eine Europameisterschaft lässt sich besonders bei den heute existierenden Standards nicht ohne Beteiligung der öffentlichen Hand ausrichten. Wie bereits erwähnt, wird die öffentliche Hand in dieser Arbeit als Oberbegriff benutzt und unterscheidet nicht nach der Herkunft der Mittel, in diesem Fall der Zuschüsse.

<sup>220</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 8, S. 30

<sup>221</sup> vgl. FIGC (2010); S. 14ff.

<sup>222</sup> eigene Annahme, auf Grundlage von Oediger, F. (2009); S. 40

<sup>223</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

In Frankreich erhalten die Eigentümer der Stadien für ihre Bau- und Modernisierungsmaßnahmen von der öffentlichen Verwaltung einen Gesamtzuschuss in Höhe von 150 Mio. €. Italiens Spielstätteneigner werden mit 60 Mio. € bezuschusst.

Da viele verschiedene Branchen unter dem Begriff „sonstige Unternehmen“ zusammengefasst sind, kommt es vor, dass einige Nutzenpositionen ebenso in den Kostenpositionen bestehen. Dies ist beispielsweise möglich, wenn ein Verein eine Baufirma beauftragt, sein neues Stadion zu errichten.

Kosten entstehen dieser „Restkategorie“ durch i) zusätzliche Investitionen, j) den Auf- und Ausbau sowie Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur, k) Finanzierung und l) Zeitverluste wegen Überfüllung. Dabei ist l) qualitativer Natur und wird in der KNA nur genannt.

Zu i):

Zur WM 1990 in Italien haben Flughäfen, Energielieferanten und Kommunikationsunternehmen umgerechnet 123,43 Mio. € in ihre Geschäftsbereiche investiert. Die staatliche Eisenbahn und die Staatsstraßenverwaltung gaben für Verbesserungen und Erweiterungen des Schienen- und Straßennetzes 1,4 Mrd. € aus.<sup>224</sup> Da mittlerweile im Transportbereich die Unternehmen überwiegend zumindest teilprivatisiert sind, gewöhnlich aber als selbstständige gewinnorientierte Firmen tätig sind, werden sie in dieser Arbeit den sonstigen Unternehmen zugeordnet. Entsprechendes wird für Frankreich unterstellt. Da die öffentliche Hand der Türkei umfangreiche Maßnahmen plant, ist nicht von privaten Investitionen auszugehen. Folglich werden an dieser Stelle nur Italien und Frankreich berücksichtigt.

Da seit 1990 in die Bereiche Kommunikation, Transport, Energie und sicher auch Flughäfen stetig investiert wurde, ist für die EURO 2016 von maximal einer Milliarde Euro an zusätzlichen Investitionen der sonstigen Unternehmen auszugehen. Da die WM in Frankreich weniger weit zurück liegt, wird eine Summe von 800 Millionen Euro unterstellt.

---

<sup>224</sup> Obermair, C. (1993); S. 216

Zu j):

Wie bereits erwähnt, übernimmt der Staat den Bau der Stadien in der Türkei. Somit ist dieser Bewerber in dieser Kategorie nicht relevant.

Italien plant, 350 Millionen Euro für den Um- und Ausbau und 335 Millionen Euro für den Neubau der Stadien zu investieren. Darin sind auch die Kosten für das neue Turiner Stadion enthalten.<sup>225</sup> Da dies aber bereits gebaut wird, also noch vor der Entscheidung der UEFA, und im Sommer 2011 fertig sein soll, kann es nicht zu den durch das Turnier ausgelösten Kosten gezählt werden. Daher werden 105 Millionen Euro<sup>226</sup> abgezogen und nur 580 Millionen Euro in die Kosten-Nutzen-Analyse einbezogen.

Frankreich plant den Neubau der Stadien in Lille (300 Mio. €), Bordeaux (200 Mio. €) und Nizza (180 Mio. €). Die Regierung will für 10 Prozent der Kosten aufkommen und spricht dabei von einer Gesamtsumme von 150 Millionen Euro Staatsbeteiligung.<sup>227</sup> Somit kann auf eine Gesamtinvestitionssumme in Höhe von 1,5 Milliarden Euro geschlossen werden. Folglich steht für die Renovierung der übrigen Spielstätten ein Betrag von 820 Millionen Euro zur Verfügung.

Zu k):

Es gibt mehrere Möglichkeiten den Bau eines Stadions bzw. dessen Modernisierung finanziell zu bewältigen. Der eigentlich günstigste Fall, ist die Finanzierung aus eigenen Mitteln. So ist der Verein unabhängig von Sponsoren oder anderen Privatinvestoren, die sich von ihrem Engagement Einfluss und gewisse Rechte versprechen und je nach Anteilshöhe Macht ausüben könnten (z. B. den Verein unter Druck setzen, einen bestimmten Spieler oder Trainer zu entlassen oder zu verpflichten, selbst wenn der Club das gar nicht will).

Bei der Beteiligung der Kommunen, Länder oder des Staates hat der Verein je nach Vertrag und Höhe der öffentlichen Beiträge Miete oder Pacht für die Nutzung zu zahlen, kann nicht alle (Ticket-)Einnahmen behalten und ist ggf. auch in Art und Ausmaß der Nutzung eingeschränkt (z. B. keine Ausrichtung von Konzerten) oder muss das

<sup>225</sup> vgl. Handelsblatt (11.02.2010)

<sup>226</sup> vgl. Sponsors (2008); S. 8

<sup>227</sup> vgl. L'equipe (04.12.2009)

Stadion mit anderen Vereinen teilen. So haben sich nach den zahlreichen Stadionsperren in Italien nach den heftigen Ausschreitungen in Catania im Februar 2007 einige Vereine, allen voran die beiden Mailänder Erstligisten, bei den Kommunen, also den Stadioneignern, beschwert, dass sie so lange gebraucht haben, um die Stadien allgemein ansatzweise sicher zu machen und speziell den neuen Sicherheitsanforderungen des Verbandes anzupassen. Sie hatten Schadenersatzforderungen deswegen angekündigt. Verständlicherweise: Sie hatten Einnahmeausfälle bezüglich des Ticketverkauf und auch die Übertragung von Spielen ohne Publikum sind wohl kaum sonderlich lukrativ und könnten sogar Schadenersatzforderungen der Fernsehstationen, die bereits zu Beginn der Saison oder einem anderen früheren Zeitpunkt die Rechte, in Erwartung hoher Werbeeinnahmen und Pay-TV-Erträge (die unter diesen Umständen aber möglicherweise nicht mehr zu realisieren sind), hohe Beträge bezahlt haben, nach sich ziehen. Wären die Stadien Eigentum der Vereine gewesen, hätten diese wohl schneller reagiert, es vielleicht gar nicht erst zu einem Verfall der Spielstätten, wie es in Italien leider häufig der Fall ist, kommen lassen. Dabei ist Letzteres nur Spekulation ist, da viele Geschäftsleute erst den kurzfristigen Gewinn sehen und daher anstehende Kosten möglichst verschieben, selbst wenn diese langfristig zu höheren Gewinnen führen. Dieses Beispiel soll zeigen, wie abhängig die Vereine von den Entscheidungen und Gutdünken anderer sind, wenn sie ihre Stadien nicht allein (aus ihrem Geschäft) finanzieren können.

Neben den Kommunen werden meist Banken involviert. Natürlich besteht auch dort eine Abhängigkeit, die im schlimmsten Fall sogar zum Verlust des Stadions (z. B. durch Versteigerung) führen kann. Die zwölf Stadien für die WM 2006 wurden zu 23,13 % durch Kredite und Darlehen finanziert.<sup>228</sup> Zur EURO 2004 betrug der Anteil der Banken 52 %.<sup>229</sup> Für die Finanzierung der Stadien in Frankreich und Italien zur EURO 2016 wird eine Beteiligung der Kreditinstitute in Höhe von 50 % unterstellt. Des Weiteren wird ein Zinssatz von 6 % p. a. angenommen. Zehn Jahre nach Beginn der Arbeiten sind die Stadien „abbezahlt“, d. h., die erste Rückzahlung, von der unter dieser Rubrik in der Kosten-Nutzen-Analyse nur die Zinsbeträge aufgeführt sind, wird am Ende des ersten Baujahres fällig.

---

<sup>228</sup> vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2006); S. 189ff.; eigene Berechnung

<sup>229</sup> vgl. Martins, M. V. (2004b) ; S. 7f.

Es werden nur die Kosten der Finanzierung per Bank, also die Zinsen, in dieser KNA berücksichtigt, d. h., Opportunitätskosten z. B. auf Grund der Verwendung von Eigenkapital oder Mietzahlungen bei öffentlicher Beteiligung finden keine Beachtung.

Daraus ergeben sich Finanzierungskosten von gesamt 45 Mio. € für Frankreich und 15,9 Mio. € für Italien.

#### 4.2.2.6 Diskontierung der Nutzen und Kosten

Die vorgenannten Beträge treten zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf. So werden die Stadioninvestitionen von frühestens 2010 bis 2014 durchgeführt und erfordern stetig Materiallieferungen und Personen, welche zum Zeitpunkt der Leistungserbringung (und nicht erst nach Fertigstellung des Projektes) bezahlt werden müssen. Die Folgenutzung der EM-bedingten Änderungen dieser Anlagen treten auch über mehrere Jahre auf. So ist davon auszugehen, dass eine Anhebung der Preise und der Zuschauerzahl (auf Grund einer höheren Kapazität) bereits im ersten Jahr nach Fertigstellung realisiert werden kann. Es wird erwartet, dass dieser Effekt nach dem (gelungenen) Turnier noch ein paar Jahre anhält oder gar für weiteren Zulauf sorgt. Daher wird in dieser Arbeit mit Folgenutzen bis 2020 gerechnet. Da die Stadien bis 2014 fertiggestellt sein sollen und mindestens eine komplette Saison im Ligabetrieb darin gespielt werden soll, werden die Folgenutzen bereits ab 2015 fällig. Bei den Stadien, bei denen die Bau- und Modernisierungsarbeiten eher abgeschlossen werden, treten die Effekte entsprechend früher ein. Somit werden Nutzen aus den EURO 2016-Maßnahmen über sechs bis siebeneinhalb Jahre generiert.

Auf Grund verschiedener Einflüsse (z. B. Inflation) ist eine Einnahme von beispielsweise 30,8 Mio. € pro Saison (Folgenutzenminimum Italien) 2020 weniger „wert“ als 2016. Um dieser Veränderung gerecht zu werden und damit einen Vergleich der Alternativen zu erleichtern, werden die Werte diskontiert. Das bedeutet, alle quantitativen Kosten (K) und Nutzen (N) werden auf einen Zeitpunkt, in diesem Fall das Jahr, in dem der Ausrichter der EURO 2016 bestimmt wird, also 2010, abgezinst. Anschließend werden alle aufsummierten diskontierten Kosten von den ebenfalls kumulierten abgezinsten Nutzen subtrahiert. Im Ergebnis erhält man einen Nettogegenwartswert ( $NGW = \sum_{t=0}^T N_t \cdot q^{-t} - \sum_{t=0}^T K_t \cdot q^{-t}$  mit  $q=1+$



$r/100$ ;  $r$  ist der Diskontsatz).<sup>230</sup> Dieser besagt, wie viele Mittel man 2010 für dieses Turnier aufbringen müsste bzw. erhalten würde, heißt: wie viel das Event 2010 wert ist. Mit dieser Methode wird die „Kosten-Nutzen-Analyse dynamisiert.“<sup>231</sup>

Es gibt keine einheitliche Ermittlungsmethode des Diskontsatzes. Dieser ergibt sich in der vorliegenden Arbeit durch die Subtraktion der Inflationsrate von der Rendite für langfristige risikolose Staatspapiere.<sup>232</sup> Die Inflationsrate der EU beträgt 0,6 %.<sup>233</sup> Diese wird für Frankreich und Italien verwendet. Für die Türkei lässt sich ein Wert von 5,3 % ermitteln.<sup>234</sup> Bei einer Rendite auf Anleihen mit Laufzeit bis 2016 in Höhe von 2,43 % für Frankreich, 3,39 % für Italien und 4,57 % für die Türkei<sup>235</sup> ergeben sich folgende Diskontsätze:

- Frankreich: 1,83 %
- Italien: 2,79 %
- Türkei: -0,73 %

Die Höhe des Diskontfaktors soll auch Aussagen zum gegenwärtigen Konsum ermöglichen. Je höher der Zinssatz ist, desto geringer ist der Nettogegenwartswert und um so höher ist die „soziale Präferenz für heutigen Konsum“<sup>236</sup>. Auf die vorgenannten Werte bezogen, heißt das: Den Italienern ist der gegenwärtige Konsum wichtiger. Die Türken hingegen verzichten (soweit möglich) momentan eher darauf und kaufen lieber in der Zukunft.

Zur Diskontierung: Alle oben genannten Bruttoeinnahmen werden (mit Ausnahme der Sponsorengelder, Mieten und Zuschüsse) netto, also nach Abzug der Mehrwertsteuer, diskontiert. Die Kosten werden vor Steuern abgezinst. Damit ergeben sich folgende Nettogegenwartswerte:

Tabelle 18: Nettogegenwartswerte der Kosten-Nutzen-Analyse<sup>237</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
--	--------------	--------------

<sup>230</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 79

<sup>231</sup> Heyne, M. (2006); S. 79

<sup>232</sup> vgl. Rahmann, B. et al. (1998); S. 128; Heyne, M. (2006); S. 80

<sup>233</sup> vgl. Eurostat (2009)

<sup>234</sup> vgl. <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Tuerkei/Wirtschaft.html>

<sup>235</sup> vgl. <http://anleihen.onvista.de/suche-vergleich/staat.html>

<sup>236</sup> Heyne, M. (2006); S. 79

<sup>237</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

Frankreich	-39.468.153	1.925.799.884
Italien	-224.222.960	1.509.466.135
Türkei	-10.950.606.076	-8.885.142.885

Die einzelnen diskontierten Nutzen und Kosten dieser Analyse sind im Anhang aufgeführt.

#### 4.2.3 Beurteilung der Ergebnisse

Zur Beurteilung der Kosten-Nutzen-Analyse werden sowohl die monetären als auch qualitativen Effekte betrachtet. Die verbal beschriebenen Positionen dürften bei den drei Bewerbern etwa das gleiche Gewicht haben. Das heißt, dass sie für jedes einzelne Land bei der Entscheidung für oder gegen die Ausrichtung der EURO 2016 wichtig sind, bei der Auswahl eines Gastgebers, was schließlich Gegenstand dieser Arbeit ist, allerdings keine (signifikanten) Unterschiede hervorbringen. Folglich werden sie der Vollständigkeit halber genannt. In die Beurteilung gehen aber nur die quantifizierten Werte ein. Genauer gesagt, werden für den Auswahlprozess nur die Nettogegenwartswerte betrachtet. Das Land, welches den höchsten gesamtwirtschaftlichen Nettonutzen vorweisen kann, wird ausgewählt.

Bei Betrachtung der obigen Nettogegenwartswerte ist zunächst festzustellen, dass im Minimal-Szenario alle Bewerber einen negativen gesellschaftlichen Nettonutzen haben. Folglich wäre aus Ländersicht hier zu fragen, ob die Bemühungen um die Ausrichtung der EURO 2016 fortgesetzt werden sollten. Alle Berechnungen dieses Szenarios beruhen auf der Annahme einer durchschnittlichen Stadionauslastung von 77 %. Bei Betrachtung der Zahlen der Europameisterschaften 2000 bis 2008 scheint diese geringe Auslastung zur EURO 1996 ein „Ausrutscher“ gewesen zu sein. Entsprechend wird das neuerliche Eintreten als nicht sehr wahrscheinlich erachtet. Folglich sollte erst noch ein anderes Szenario herangezogen werden. Das zweite in dieser Arbeit zeigt bei Frankreich und Italien eine deutliche Veränderung gegenüber dem ersten. Im Maximal-Szenario sind die Nettogegenwartswerte der beiden Länder positiv. Nur die Türkei weist weiterhin einen negativen Wert auf, der sich vorwiegend mit den hohen Investitionen in Transport, Gesundheit und Bildung in Höhe von 27,7 Milliarden Euro erklären lässt. Bei Beträgen ähnlich denen der beiden anderen Bewerber wäre zumindest im Maximum der gesamtwirtschaftliche Nettonutzen ebenfalls positiv. Das Maximal-Szenario basiert auf der Annahme einer Stadionauslas-

tung von 99 %. In jedem Fall stellt die höhere Auslastung einen positiven Unterschied von 1,7 bis 2 Milliarden Euro für den gesamtwirtschaftlichen Nutzen dar.

Um einen der Bewerber als Ausrichter der EURO 2016 empfehlen zu können, werden die Nettogegenwartswerte betrachtet. Im Minimal-Szenario hat Frankreich den geringsten Negativwert und damit den höchsten gesellschaftlichen Nettonutzen. Auch im Maximal-Szenario kann Frankreich den besten Wert vorweisen. Demnach geht, nach dem Nutzen-maximierungsprinzip<sup>238</sup>, Frankreich als Empfehlung aus dieser Kosten-Nutzen-Analyse hervor. Entsprechend werden nachfolgend die Effekte der Ausrichtung der EURO 2016 für Frankreich untersucht.

## **5 Wirkungen im Ausrichterland**

### **5.1 Qualitative Wirkungen**

An die Ausrichtung der EURO 2016 sind viele Ziele unterschiedlicher Interessengruppen geknüpft. Die Wirtschaft ist an einer Steigerung der Gewinne (möglichst auch langfristig) interessiert, die zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beitragen sollen. Der Fußballverband möchte den Fußball im Land popularisieren. Dies soll zu steigenden Mitgliedszahlen bei den Vereinen und zunehmendem Interesse durch Sponsoren, Medien und Zuschauer, damit einhergehend, einer „Verbesserung der funktionalen und finanziellen Struktur der Vereine und der im Umfeld des Sports wirtschaftenden Unternehmen“<sup>239</sup>, führen. Ebenso sollen Werte wie Fairplay vermittelt werden. Interesse an Identifikation und Integration sowie „Volksgesundheit“ kann sowohl dem Verband als auch dem Staat zugerechnet werden. Letzterer könnte außerdem durch eine erfolgreiche Ausrichtung der EURO sein „Vertrauen in eigene Stärken und das politische System vertiefen.“<sup>240</sup> Es ist aber auch möglich, dieses Turnier zu nutzen, um wichtige, aber unbequeme Entscheidungen zu vertagen. Bei erfolgreicher Durchführung der Veranstaltung und besonders im Falle des Titelgewinns der eigenen Nationalmannschaft kann der Staat hoffen, dass die gute Stimmung in der Bevölkerung negative Entscheidungen, z. B. Kürzungen oder Streichung von Sozialleistungen, abfedern kann. Zudem „schmückt“ sich auch die Regierung eines Landes gern mit den Erfolgen ihrer Sportler.<sup>241</sup> Dies kann sich sogar bei anstehenden Wahlen positiv auf die amtliche

<sup>238</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 103

<sup>239</sup> Heyne, M. (2006); S. 19

<sup>240</sup> Heyne, M. (2006); S. 20

<sup>241</sup> vgl. Stollenwerk, H. J. (1996); S. 92

rende Regierung auswirken.<sup>242</sup> Hinzu kommt, dass Frankreich versuchen kann, mit seiner Gastgeberrolle sein weltpolitisches Ansehen zu stärken. Des Weiteren kann er auf einen wirtschaftlichen Wachstumsimpuls und stärkeres Engagement der Bevölkerung für gesellschaftliche Aktivitäten hoffen. Im Interesse der Bürger sollte der Staat ökologische Aspekte im Zusammenhang mit der Vorbereitung und Durchführung des Turniers beachten, z. B. den Auf- und Ausbau eines effizienten öffentlichen Nahverkehrs.<sup>243</sup>

Eine gute Stimmung der Bevölkerung kann von Alltagsproblemen ablenken und auch die Kaufkraft steigern und damit neben den Tourismusausgaben sowie den induzierten zusätzlichen Einkommen für eine Belebung der Wirtschaft sorgen. Sollte Frankreich allerdings frühzeitig ausscheiden, wie zur WM 2002 in der Vorrunde, könnte sich Frustration und Enttäuschung negativ auf die Ökonomie des Landes auswirken (neben der Befürchtung von Gewaltakten).<sup>244</sup> 2002 ging das Zuschauerinteresse der Franzosen nach dem Ausscheiden ihrer Mannschaft rapide zurück, wodurch die Unternehmen nicht mehr die hohen Werbefees der Fernsehsender zahlen wollten oder teils gar zurückforderten. Dies führte bei den Medienanstalten zu Umsatzeinbrüchen. Noch schlimmer wäre der Effekt wahrscheinlich, wenn Frankreich als Gastgebemannschaft zeitig und/oder blamabel ausscheiden würde.

In der Literatur werden Sportgroßereignissen wie einer Fußball-Weltmeisterschaft, entsprechend auch einer Europameisterschaft, Wirkungen auf die gesamte Wirtschaftsentwicklung zugeschrieben. Dies wird mit den „komplexen wirtschaftlichen Verflechtungen und multiplikativen Anstoßwirkungen“<sup>245</sup>, die vorwiegend durch Investitionen in Stadien und Transport (Bauwirtschaft) sowie technische Ausstattung (Ausrüstungsunternehmen) ausgelöst werden, begründet. Auch dem Bereich Tourismus und hier besonders Gastronomie- und Hotelgewerbe werden entsprechende Impulse zugeschrieben.<sup>246</sup> Das ist sicher richtig. Nur ist die Frage, ob die Maßnahmen für dieses eine Event tatsächlich einen so großen Einfluss auf die Gesamtwirtschaft eines Landes haben und ob dies nicht auch mit anderen „alltäglicheren“ Großprojekten bzw. einer höheren Anzahl kleinerer Bauvorhaben ebenso erreicht oder gar übertroffen werden kann. Zumal das Risiko besteht, dass ein

<sup>242</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 74

<sup>243</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 19f.

<sup>244</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 73

<sup>245</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 17

<sup>246</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 17

Großteil der Arbeiten von Firmen aus dem (billigeren) Ausland ausgeführt wird. Somit kommen die Investitionen weder den inländischen Unternehmen zugute noch können dadurch im eigenen Land Arbeitsplätze geschaffen oder zusätzliche bzw. höhere Einkommen erzielt werden. Entsprechend gibt es im Inland auch keine Multiplikatorwirkung. Die von den ausländischen Arbeitskräften ausgehenden Effekte auf die einheimische Wirtschaft dürften nur geringfügig sein.

Auch im Tourismusbereich kann es zu negativen Wirkungen kommen. In erster Linie besteht die Gefahr, „Stammgäste“ zu „vertreiben“. Gerade Frankreich ist ein beliebtes Tourismusland. Ähnlich wie bei der beschriebenen Flucht der Inländer, kann es auch zu einem Ausbleiben der üblichen Gäste kommen. Manche verschieben ihren Frankreichurlaub vielleicht nur um ein paar Wochen oder Monate und halten so (mehr oder weniger beabsichtigt) wichtige Hotelkapazitäten für die EM-Besucher frei und bescheren den Hotels dafür z. B. in der Nebensaison eine höhere Bettenauslastung als üblich. Dies ist sogar gut für die Branche und das Land. Schlecht ist es allerdings, wenn die Gäste wegen der EM ganz ausbleiben und sich vielleicht in einem anderen Gebiet erholen. Im schlimmsten Fall könnte dies sogar zu einer „Abwanderung für Jahre“ führen. So beispielsweise, wenn sie ihr Ausweichland näher entdecken wollen oder sich einfach dort so wohl fühlen, dass sie im nächsten Jahr wieder dorthin fahren möchten. So könnte die EURO 2016 auf die Tourismusbranche Frankreichs eine verdrängende Wirkung haben, so dass es in dem Jahr und besonders Juni/Juli weniger Besucher als üblich geben könnte. In typischen Sommerurlandsregionen wie Spanien, Griechenland oder Italien ist dies wohl so üblich, wie man aus den Erkenntnissen einiger Veranstaltungen, besonders den Olympischen Sommerspielen, schließen kann. Auch zur WM 1990 in Italien war dies der Fall. Es kam zu Umsatzeinbrüchen,<sup>247</sup> woraufhin das Hotel- und Gastronomiegewerbe sogar Schadenersatz forderte.<sup>248</sup> Auch bei der EURO 2008 hatte man vor allem in der Gastronomie höhere Gewinne erwartet. Dies führte sogar zum vorzeitigen Schließen einiger Verkaufsstände in den Fanzonen.<sup>249</sup> Befragungen von Gastwirten in Frankfurt/Main haben ergeben, dass zur WM 2006 der Umsatz innerhalb von 100 m um das Public Viewing „überdurchschnittlich hoch war.“<sup>250</sup> Außerhalb dieser imaginären Zone verzeichneten die Gaststätten übliche, verein-

<sup>247</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 70; Obermair, C. (1993); S. 225; Gans, P.; Horn, M.; Zemmann, C. (2003); S. 89

<sup>248</sup> vgl. Bender, K. (1990)

<sup>249</sup> vgl. Wunsch, N. (2008); S. 26

<sup>250</sup> Preuß, H. (2009); S. 235

zelt auch geringere Einnahmen. Daraus kann gefolgert werden: Je weiter ein Unternehmen vom Zentrum der Veranstaltung (Stadion bzw. besonders Public Viewing) entfernt ist, desto weniger kann er zusätzliche Einnahmen von den Eventbesuchern generieren. Ein weiteres Ergebnis dieser Befragung ist, dass der WM-Effekt gewöhnlich nur bis zu zwei Wochen nach dem Turnier anhält.<sup>251</sup>

Zumindest einige Regionen Frankreichs werden wahrscheinlich auch Umsatzrückgänge erfahren, dafür profitieren andere von der EM, die normalerweise wenig touristischen Zulauf haben. Ein höheres Touristenaufkommen kann sich auch am Flugverkehr ablesen lassen. So erlebte der Flughafen von Tires zur EURO 2004 eine Steigerung der Flugbewegungen von 360 %.<sup>252</sup> Folglich können diese Gebiete von der EURO 2016 profitieren und haben sogar die Möglichkeit durch gute Organisation und, darauf aufbauend, ein verbessertes Image, sich zu einer Besucherregion zu entwickeln und sich dadurch die EM auch langfristig zu Nutze zu machen. Ist das Turnier allerdings schlecht organisiert oder im Ablauf gestört, kann dies den Tourismus negativ beeinflussen. So können auch Städte und Regionen die Auswirkungen eines schlechten Images der UEFA, des OKs, der französischen Nationalmannschaft (z. B. wenn diese nicht fair und ohne Rücksicht auf (gegnerische) Verluste spielen würden) oder der Fans (Ausschreitungen, Vandalismus) zu spüren bekommen, selbst wenn sie davon nicht direkt betroffen sind. Dies kann sogar zu einer langfristigen Minderung der Besucherzahlen, ausländischen Investitionen und Exportchancen führen.<sup>253</sup> Allerdings haben Untersuchungen zu Olympischen Spielen gezeigt, dass auf längere Sicht die (dauerhaft) Abgewanderten in der Nach-Olympia-Phase von den (ehemaligen) Event-Besuchern und TV-Zuschauern ersetzt werden und so deren Verlust sogar durch die Interessenten der Veranstaltung überkompensiert werden.<sup>254</sup> Doch zumindest aus Sicht der Bevölkerung kann mehr Tourismus gelegentlich unerwünscht sein. Besonders dann, wenn die Bewohner fürchten, durch sich entwickelnden Massentourismus in ihren emotionalen, religiösen, kulturellen und auch wirtschaftlichen Gegebenheiten gestört zu werden.<sup>255</sup>

Der inländische Konsum wird nicht beachtet, da es größtenteils voraussichtlich nur zu einer Umschichtung der Ausgaben kommt. Unter der Annahme, dass die Franzosen ihre EM-

<sup>251</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S. 235f.

<sup>252</sup> vgl. Martins, M. V. (2004b); S. 5

<sup>253</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 18

<sup>254</sup> vgl. Preuß, H. (2008); S. 310f.

<sup>255</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 100

Ausgaben nicht vom Ersparten tätigen, ist davon auszugehen, dass dafür an anderer Stelle (anderer Wirtschaftsbereich) weniger oder gar nicht konsumiert wird oder es eine Verlagerung in andere Regionen gibt. Solange sich Letztere in Frankreich befinden, erzeugen die Inländer mit ihrem EM-Konsum pekuniäre Kosten und Nutzen, d. h. es ergibt sich ein gesamtwirtschaftlicher Nettoeffekt von Null.<sup>256</sup> Würden sich die anderen Regionen im Ausland befinden, müsste der Verlust für die französische Gesamtwirtschaft berücksichtigt werden. Bezüglich des EM-Konsums wäre es denkbar, dass besonders in Grenzgebieten lebende Einheimische Fanartikel, aber auch nicht fußballbezogene Dinge wie Benzin, Elektrogeräte oder Lebensmittel, im (günstigeren) Ausland kaufen. Motivation könnte dabei sein, dass man (für z. B. ein Ticket) an den „normalen Dingen des Alltags“ sparen möchte, dies aber im inländischen Umkreis nicht kann und deshalb das nahe liegende Ausland aufsucht. Eine andere Möglichkeit der Ausgabenverlagerung ins Ausland ist die Flucht vor dem Turnier. Das bezieht sich auf Franzosen, die aus Furcht vor Ausschreitungen und Gewalt oder den mit (Fußball-)Touristen überfüllten Städten, oder auch nur, um dem Trubel zu entgehen, das Land für die Dauer des Events verlassen (und dafür ihren gewöhnlich in Frankreich verbrachten Urlaub „streichen“).<sup>257</sup> Die EM kann aber auch bewirken, dass Inländer, die in den Sommermonaten (z. B. wegen großer Hitze) das Land verlassen, bleiben, um sich das Turnier anzusehen oder an der erfolgreichen Umsetzung direkt oder indirekt (z. B. Tourismusbranche) mitzuwirken (als Freiwilliger oder Arbeitnehmer/Selbstständiger), wie das Beispiel der Olympischen Sommerspiele 2004 in Athen gezeigt hat. Dies führt folglich nicht wie bei der Flucht zu Opportunitätskosten, sondern mehr Einnahmen (zumindest bei den (Lebensmittel-)Einzelhändlern und dem Staat).<sup>258</sup>

Neben Verteilungs- und Verdrängungseffekten kann es auch zu Preissteigerungen kommen. Dies kann sowohl alltägliche Produkte als auch Immobilien betreffen. Letztere können sich durch Erhöhung der Mietpreise (auch von Privatwohnungen) oder der Preise für Grundstücke bzw. zum Kauf stehenden Immobilien ausdrücken. Dies lässt sich zum einen mit einer höheren Nachfrage (bei knappen Ressourcen) und zum anderen mit einer gestiegenen Attraktivität der Region begründen. Letztere kann zum Beispiel durch den Bau eines Stadions entstehen. So hatte die italienische Staatsregierung zur WM 1990 in Turin ein neues Stadion am nordwestlichen Stadtrand, wo bis dahin ein großes Wohngebiet sowie

<sup>256</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 129

<sup>257</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 115; Preuß, H. (2008); S. 302

<sup>258</sup> vgl. Preuß, H. (2008); S. 302

Handels- und Gewerbebezonen (mit relativ schlechter Verkehrsanbindung) lagen, errichtet, um die geringe Stadtqualität zu verbessern, was zumindest mit Hilfe der Infrastrukturmaßnahmen auch gelang.<sup>259</sup> Die Attraktivität eines Ortes kann aber auch durch eine erfolgreiche EURO 2016, auf Grund einer Imageverbesserung, gesteigert werden. Dies wiederum kann ausländische Investoren anlocken, die dem Staat sowohl direkt durch Gebühren- und Steuerzahlungen als auch indirekt mittels der Schaffung von Arbeitsplätzen (langfristig) mehr Einnahmen bescheren. Dies kann allerdings auch bewirken, dass Mittel und Arbeitskräfte aus anderen Nicht-EM-Regionen abgezogen bzw. ihnen vorenthalten werden. Hinzu kommt, dass sie den ansässigen Unternehmen Konkurrenz um Subventionen und andere staatliche Vergünstigungen sowie qualifizierte Arbeitskräfte machen.<sup>260</sup> Dies könnte zu einem Preis- und/oder Lohnkampf führen: Die Produkte werden vom „Neuankömmling“ so günstig angeboten, dass die einheimischen Firmen ebenfalls ihre Preise senken oder Extras anbieten müssen, um am Markt zu bleiben, oder Arbeitskräfte werden bei dem ausländischen Unternehmen besser bezahlt und wechseln. Dadurch ist der Inländer gezwungen, auf weniger qualifizierte Kräfte zurückzugreifen, was zu Qualitäts- bzw. Produktionsmängeln führen kann, oder er zahlt ebenfalls ein höheres Gehalt. Dabei stellt sich die Frage, wie lange ein solches Vorgehen, auf jede Lohnerhöhung des Konkurrenten zu reagieren, zu verkraften ist. Im schlimmsten Fall wird das einheimische Unternehmen vom ausländischen vom Markt verdrängt. So können inländische Betriebe auf Grund der Veranstaltung eventuell sogar Schaden nehmen, der aber von den Austragungsorten bzw. den Wirtschaftsimpulsen im Gesamtbild abgefedert bzw. überkompensiert werden kann. Auf diese Art und Weise kann ein positiver gesamtwirtschaftlicher Effekt, trotz teils starker Benachteiligung einiger Regionen, entstehen.<sup>261</sup>

In einigen Austragungsorten wird es möglicherweise im touristischen Bereich, besonders der Beherbergung, Baumaßnahmen geben, z. B. Errichtung neuer Hotels, Erweiterung und Modernisierung. Aber gerade die beiden Erstgenannten bergen das Risiko eines Überangebotes nach der EURO, also wenn die erhoffte Steigerung der (langfristigen) Touristenzahl ausbleibt oder von Anfang an zu viele Zimmer und Betten bereitgestellt wurden. In der Folge kommt es zu Preissteigerungen, allgemein um die Bau- und Modernisierungsmaßnahmen zu refinanzieren und besonders um die ausbleibenden Einnahmen (bei vor-

---

<sup>259</sup> vgl. Obermair, C. (1993); S. 218

<sup>260</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 72

<sup>261</sup> vgl. Thöni, E. (1999); S. 348



-handenen Kosten) zu kompensieren. Dies wiederum kann potentielle Besucher verschrecken und sie dazu bewegen, in einer anderen Stadt zu gastieren. Darüber hinaus kann der Qualitätsanstieg – auf Grund des (Aus-)Baus moderner Beherbergungseinrichtungen – zu einer Verdrängung von älteren, häufig familiengeführten Hotels, Pensionen u. Ä. führen.<sup>262</sup>

Ebenfalls problematisch könnten Aus- und Aufbau von Verkehrsinfrastruktur auf kleine Geschäfte wirken. Die Unternehmen dürften zwar von erneuerten Straßen, Parkplätzen in unmittelbarer Nähe des Ladens oder dem Bau einer Umgehungsstraße profitieren, z. B. durch Zeitersparnisse beim Ausliefern oder Kunden, die ihr Auto nun direkt vor dem Geschäft parken können.<sup>263</sup> Aber gerade Letztere könnten besonders bei Vollsperrung der Straße ausbleiben. Zudem dürfte sich die Anzahl der täglichen Kunden verringern, je länger die Arbeiten andauern. Im schlimmsten Fall muss ein Geschäft schließen. Somit bringen diese Maßnahmen nicht ausnahmslos Verbesserungen.

Die Fußball-Europameisterschaft wird auch für die Medien- und Werbebranche immer wichtiger.<sup>264</sup> Ein solches Event veranlasst immer mehr Unternehmen (aus allen Bereichen), Werbebotschaften zu senden, natürlich mit Bezug auf das anstehende Turnier, ganz gleich, ob die vorgestellten Produkte oder Leistungen auch nur ansatzweise mit Fußball in Verbindung stehen. Nach dem Motto „Wir sind Fußball!“ gibt es kaum etwas sportfremdes in den Spots und Anzeigen zu sehen und das oft schon Monate vorher (zur WM 2006 begann dies bereits im Januar des Jahres). Das dürfte besonders für das Gastgeberland zutreffen. Sämtliche Unternehmen wollen dieses Turnier als Plattform nutzen und wenden sich entsprechend an Werbeagenturen und sorgen in diesem Bereich für Umsatz, der über Multiplikatoreffekte (wenn auch nicht signifikant) zur Erhöhung des gesellschaftlichen Wohlstandes beitragen kann. Ähnliches könnte auf die Medien, besonders die Fernsehanstalten, zutreffen, wenn sie die Mehreinnahmen (auf Grund erhöhter Preise für die Schaltung von Werbespots oder Presenting) in Form höherer Gehälter oder Einstellung von Mitarbeitern an ihre Beschäftigten weiterreichen, ggf. auch einbehalten, um langfristig betrachtet im Sinne der Sicherung von Arbeitsplätzen für wirtschaftlich „schlechtere Zeiten vorzusorgen“.

---

<sup>262</sup> vgl. Freyer, W.; Groß, S. (2007); S. 88

<sup>263</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemmann, C. (2003); S. 91

<sup>264</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 17

Mit der Ausrichtung eines sportlichen Großevents soll auch ein Imageeffekt erreicht werden. Ein gutes soll verstärkt werden und negative Eindrücke und Vorurteile sollen ins Gegenteil gekehrt werden. Allerdings gestaltet sich Letzteres ziemlich schwierig, besonders wenn der Effekt lang anhaltend sein soll. Dies ist schon bei einzelnen Städten oder Regionen ein langer und müßiger Prozess. Umso komplizierter stellt sich das Vorhaben Imagewechsel bei einer ganzen Nation dar, über die es unzählige, teils von Generation zu Generation weitergegebene Vorurteile gibt. Diese können nur abgebaut werden, wenn der bei Ausrichtung der Veranstaltung vermittelte positive Eindruck auch nachträglich gefördert wird. Ohne Langzeitstrategien wird eine Verbesserung des Images wohl nur von kurzer Dauer sein, der Effekt wird „verpuffen“ und die üblichen Bilder haben wieder ihre Gültigkeit.<sup>265</sup> Eine wichtige Rolle spielen auch die Medien. Sie tragen die Bilder einer EM in viele Länder Europas und den Rest der Welt. Was sie vermitteln, glauben die Menschen, besonders wenn sie selbst nicht die Möglichkeit haben, sich vom Gegenteil (durch einen Besuch des Landes) zu überzeugen. Doch genau das macht es für den Ausrichter so schwierig, denn „eine unverfälschte Widerspiegelung der Realität darf dabei von keiner Medienform erwartet werden“.<sup>266</sup> Das ist schon vom System her gar nicht möglich, Menschen betrachten schließlich auch unterschiedlich. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass die Medien die Realität bewusst verzerren und alte, eigentlich gar nicht mehr zutreffende Vorurteile aufrechterhalten (vielleicht, weil sie selbst davon überzeugt sind, möglicherweise aber auch nur, um im Kampf um Quoten etwas besser abzuschneiden). So werden besonders in England in Berichten über Deutschland häufig Worte wie „Nazis“, „Hitler“ oder „Zweiter Weltkrieg“ genannt und die Presse bildet selbst bei Fußballberichten Stahlhelme ab. Die Engländer waren zwar von der WM 2006 begeistert und haben vorerst auch ein positiveres Bild von Deutschland, was sich auch in den englischen Medien widerspiegelte, aber wird das auch zur WM 2010 oder 2014 noch so sein oder werden wir dann wieder mit den (veralteten) Stereotypen betrachtet?<sup>267</sup>

Eine gute Planung ist nicht nur bezüglich des Imageaufbaus nötig. Vielmehr auch, um den Ort für Touristen attraktiv zu gestalten und halten – weit über die EM hinaus. Denn auch durch die Ausrichtung eines solchen Turniers ist der Tourismus kein Selbstläufer. Selbst wenn künftige Gäste die Stadien (noch einmal) sehen möchten, in denen ihr Team gespielt

---

<sup>265</sup> vgl. Braun, E.; Otgaar, H. J.; Berg, L. v. d. (2003); S. 138

<sup>266</sup> Och, K. (2008) ; S. 32

<sup>267</sup> vgl. Och, K. (2008) ; S. 32, 64, 102

hat, möglicherweise sogar Europameister geworden ist, oder die Spielstätten wegen ihrer Architektur oder Ähnlichem besuchen möchten, wird das allein nicht als Motivation für Tausende reichen, um den Ort zu besuchen und einige Tage zu verweilen.<sup>268</sup>

Deutlich schneller hingegen kann ein gutes Image zerstört und entsprechend neue Vorurteile aufgebaut werden. Angenommen, Frankreichs Jugendliche würden die EURO 2016 als Plattform nutzen und, wie schon 2005, in den Straßen randalieren und Autos anzünden, würde Frankreich als gewalttätiges Land abgestempelt (was gleichermaßen auf die Bevölkerung (besonders die Jugendlichen) bezogen würde). Das heißt, man kann versuchen, ein gutes Image per Sport aufzubauen, muss aber bedenken, dass es sowohl von dessen Anhängern als auch völlig Unbeteiligten schnell zerstört werden kann und das Ausbleiben von (zumindest potentiellen Neu-)Touristen bewirken kann.<sup>269</sup> Zudem könnte ein vorhandenes Image, welches ein bestimmtes Klientel anspricht, z. B. Kunst- oder Kulturstadt, durch ein neu aufgebautes Sportimage beschädigt werden und zum Ausbleiben der bisherigen Klientel führen.<sup>270</sup> Im schlimmsten Fall wirkt das neue Bild nicht so stark, um die Wegbleibenden (z. B. Kunstliebhaber) zu ersetzen. Außerdem besteht die Gefahr, dass ein bereits angeschlagenes Image und Vorurteile verstärkt und Konflikte (zwischen Bewohnern und Zuschauern, den beiden Gruppen untereinander oder auf (innen- und/oder außen-)politischer Ebene) aufgebaut werden.<sup>271</sup>

Die UEFA geht von positiven Wirkungen auf die Tourismusindustrie und somit auf die gesamte Wirtschaft des Landes für den Gastgeber des drittgrößten Sport-Event der Welt aus.<sup>272</sup> Im günstigsten Fall kann das Event sogar als „touristischer Entwicklungsmotor für wirtschaftsschwache Regionen fungieren.“<sup>273</sup> Auch in diesem Zusammenhang ist es wichtig, ein positives Medien-Image zu erzeugen.<sup>274</sup>

Aus Sicht der UEFA ist die Ausrichtung der EM-Endrunde für die Gastgeberstädte eine einzigartige Gelegenheit, sich selbst zu promoten und ihre schönsten Seiten (Kulturzentren,

<sup>268</sup> vgl. Preuß, H. (2008); S. 298

<sup>269</sup> vgl. Preuß, H. (2008); S. 304

<sup>270</sup> Freyer, W.; Groß, S. (2007); S. 91

<sup>271</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 16

<sup>272</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 1, S. 3

<sup>273</sup> vgl. Schurack, C. (2003); S. 52

<sup>274</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 15, S. 5

Kunstgalerien, Freizeiteinrichtungen, Transport, Service für Touristen usw.) aufzuzeigen.<sup>275</sup> Darüber hinaus kann die Bekanntheit der Austragungsorte gesteigert werden. Dies geschieht zum einen durch die häufige Nennung im Zusammenhang mit den dort stattfindenden Spielen, zum anderen wird eine Werbebande, wie sie die Sponsoren auch erhalten, gewöhnlich in Höhe der Mittellinie mit dem Namen der Stadt aufgestellt. Eine solche Bande hat einen Wert von etwa 500.000 Euro.<sup>276</sup> Diesen Betrag könnten die französischen Spielorte als kalkulatorischen Nutzen verbuchen. Insgesamt dürfte er wohl viel höher ausfallen. Im Rahmen der Ausrichtung der WM 2006 hatte Dortmund, auf Grund einer von der Stadt in Auftrag gegebenen Studie, mit rund 200 Millionen Euro an Werbe- und Imagewert gerechnet.<sup>277</sup>

Die EURO 2016 kann aber nicht nur Werbeplattform für Sponsoren, (ortsansässige) Unternehmen und die Städte sein. Sie bietet ebenso den Spielern die Möglichkeit, sich einem großen Fachpublikum zu präsentieren und somit für sich die Chancen auf eine Anstellung bei einem großen, erfolgreichen Verein und den Verdienst zu steigern sowie für ihren Club höhere Einnahmen (z. B. durch gestiegenes Image, höheren Werbe- und Medienwert, mehr Stadionbesucher, Transfereinnahmen) zu generieren.<sup>278</sup>

Eine erfolgreiche EM kann auch der französischen Liga bezüglich internationaler Bekanntheit und Anzahl der Zuschauer und Vereinsmitglieder zugute kommen sowie wirtschaftlich Aufschwung bringen. Sollte dem aber nicht so sein und die Anzahl der Stadiongäste nahezu unverändert bleiben, können die Neubau- und Erweiterungsmaßnahmen bewirken, dass die Spielstätten nach der EURO überdimensioniert sind. Dies kann zur Folge haben, dass die turnierinduzierten (volkswirtschaftlichen) Gewinne wieder aufgezehrt werden. Abhilfe könnte der multifunktionale Einsatz der Arenen schaffen.<sup>279</sup>

Frankreich und künftige Gastgeberländer müssen darauf achten, dass auf Grund der steigenden Kommerzialisierung nicht Bevölkerungsteile vom Event (zumindest per Public Viewing) ausgeschlossen werden, da dies gegen die Identifikations- und Integrationswirkungen arbeitet.<sup>280</sup>

<sup>275</sup> vgl. UEFA (2009b); Sector 16, S. 3f.

<sup>276</sup> vgl. Friedrichsen, M. (2006); S. 161; Lentze, G. (2006); S. 15

<sup>277</sup> vgl. Lentze, G. (2006); S. 15

<sup>278</sup> vgl. Schnellhaaß, H. M. (2006); S. 86

<sup>279</sup> vgl. Kurscheidt, M. (2003); S. 63

<sup>280</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 19

Im Endeffekt muss eingeschätzt werden, dass finanzielle Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, auch für den Staat, der am Gesellschaftswohl interessiert ist. Steigt der Wohlstand (durch zusätzliche Einkommen oder Schaffung von Arbeitsplätzen bzw. Wiederbesetzung bestehender Stellen, jetzt vielleicht in Voll- statt zuvor Teilzeit), muss der Staat weniger Sozialleistungen zahlen, erhält mehr Einnahmen aus direkten und indirekten Steuern und Sozialabgaben und kann so die Neuverschuldung geringer halten oder „Altlasten“ teilweise abtragen, ohne der Gesellschaft notwendige (z. B. Bau-)Maßnahmen vorenthalten zu müssen.<sup>281</sup>

Jedoch sollte der Gastgeber auch ökologische Aspekte für die Gestaltung des Events berücksichtigen. So können durch diverse Baumaßnahmen gravierende Umweltschäden hervorgerufen werden. Durch die Bebauung und Versiegelung von Grünflächen kann es bei Stark- und/oder Dauerregen zu Überschwemmungen kommen, weil das Wasser nicht im Boden versickern kann. Zudem kann die (nah gelegene) Tier- und Pflanzenwelt durch Lärm, Schmutz und Schadstoffe nachhaltig geschädigt werden. Gleiches gilt für die Dauer des Turniers. Dabei sind besonders das erhöhte Verkehrsaufkommen (inkl. Luftverkehr), Lärm und Abfall problematisch und können auch zu bleibenden Schäden (z. B. Beeinträchtigungen im Wasserhaushalt) führen. Allerdings ist eine EURO auch eine Chance für Innovationen (im Bereich Umwelttechnik und -verträglichkeit) und die umweltgerechte Gestaltung der Städte und Regionen (z. B. mittels eines optimalen Nahverkehrssystems).<sup>282</sup> Dazu ist außerdem anzumerken, dass Umweltschäden auch durch andere Bauaktivitäten oder Veranstaltungen, z. B. ein Rock-/Pop-Konzert auf freier Fläche, hervorgerufen werden.<sup>283</sup> Da könnten die Ausmaße sogar gravierender sein, wenn es nicht, wie von der UEFA gefordert, Maßnahmen zum Umweltschutz gibt.

Die Ausrichtung einer Europameisterschaft bietet aber auch die Chancen, das Land zu „verschönern“, effizienter zu machen (Bürokratieabbau) und den wachsenden ökologischen Anforderungen und Bedürfnissen der Bürger nach mehr Natur und Umweltschutz nachzukommen. Letztere sind Bestandteil der UEFA-Bedingungen zur Austragung einer EURO. Es werden zwar keine konkreten Vorschriften gemacht, allerdings werden diverse

<sup>281</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 19

<sup>282</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 19

<sup>283</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 80

(nachhaltige) Projekte gefordert und positive Beispiele vergangener Turniere genannt, die dann übernommen bzw. weiterentwickelt werden können oder als Inspiration dienen sollen. Neben dem vielgenannten Öffentlichen Nahverkehr oder der Eindämmung von Müllentstehung, z. B. durch Pfand-Geschirr, kann der Umwelt schon beim Stadionbau etwas Gutes getan werden. Sie könnten auf Industriebrachen errichtet werden. Das bewahrt andere Gebiete vor Flächenverlusten und -versiegelung, bei geplantem Bau in der Stadt bzw. unmittelbarem Umkreis wird die Bewegungsfreiheit der Anwohner nicht zusätzlich eingengt, Infrastruktur muss nicht neu errichtet werden und die Fläche der bisherigen Industriebrache wird teils begrünt. Auf diese Weise werden nicht nur die Ressourcen und Flächen der Stadt effizient genutzt, auch die Lebensqualität wird erhöht.<sup>284</sup>

Eine Wirkung, die laut UEFA-Forderungen bekämpft werden soll, ist der Schwarzhandel. Dieser hat zwar für die Besucher negative Folgen, in Form von (extrem) überhöhten Preisen, kommt aber der Bevölkerung (und den professionellen Schwarzhändlern) zugute. So hatten zur WM 1998 viele Franzosen ab August 1997 Karten gekauft und zum Turnier zu einem (deutlich) höheren Betrag veräußert.<sup>285</sup> Dadurch hatten sie ein zusätzliches Einkommen. Auch zur WM 2006 haben Bürger Karten verkauft, wie dem Verfasser zugetragen wurde. So verkaufte eine Person eine von zwei gewonnenen Eintrittskarten für 500 €. Mit dieser zusätzlichen Einnahme wurde die Übernachtung im „Adlon“-Hotel in Berlin finanziert. Das ist eine Ausgabe, die unter normalen Umständen nicht möglich gewesen wäre und stellt daher, zumindest aus gesamtwirtschaftlicher Sicht, einen Nutzen dar (rechtliche Aspekte außer Acht lassend).

Eine weitere für den Fußball negative Wirkung bzw. Gefahr, die letztlich auch dem Image des Gastgebers schaden kann, ist die Manipulation. Wenn man Declan Hill und seinem Buch „Sichere Siege“ Glauben schenkt, ist auch die EURO davon bedroht. Nach Hills Recherchen und Interviews mit einem Manipulator (der asiatischen Wettmafia), Spielern und Funktionären sind sogenannte Wettspieler zu sämtlichen Turnieren (egal ob U-17-WM, Olympische Spiele oder die FIFA-WM der A-Mannschaften) im Einsatz, besuchen Teams und sprechen (zumindest einzelne) Spieler und/oder Trainer an. Sie bieten ihnen Geld oder auch Sachgegenstände, wenn sie dafür sorgen, dass das Spiel mit vom Manipulator erwünschtem Ergebnis endet. Angesichts der erschütternden Erkenntnisse Hills, besonders in

---

<sup>284</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 62

<sup>285</sup> vgl. Grüne, H. (2002); S. 442

Bezug auf die WM 2006 in Deutschland, ist eigentlich nie sicher, ob die Ergebnisse ehrlich zustande kamen. Da bekommen Begriffe wie „Inszenierung“ oder „Show“ eine ganz andere Bedeutung. Die Frage ist nur, ob es das ist, wofür die Fans Eintritt bezahlen und Sponsoren und Medien Millionen Euro ausgeben wollen. Ein solcher Vorfall könnte den Glauben an den Sport und die damit assoziierten Werte erschüttern und somit dem Ansehen des gesamten Turniers (nachhaltig) schaden. Wenngleich bisher weder Manipulationen im Sinne von Korruption (Mannschaften, Schiedsrichter) und Doping noch die drastisch zunehmende Verschuldung (und eingetretene Insolvenzen) vieler europäischer (besonders Top-)Clubs die bisher „unangefochtene Stellung (des Fußballs [Anm. d. Verfassers]) in allen Schichten der Bevölkerung“<sup>286</sup> haben wanken lassen, im Gegensatz zu anderen Sportarten, die einst populär waren und jetzt ein Schattendasein führen.<sup>287</sup> Um diese unangefochtene Stellung zu halten, sollten UEFA und Frankreich (OK, Verband, Regierung, Städte) den Manipulatoren die „Arbeit richtig schwer machen“ und, soweit möglich, den Zugang zu Beteiligten der EURO verwehren.

Fazit: Die Ausrichtung einer Fußball-Europameisterschaft kann „wünschenswerte sozio-ökonomische Effekte“<sup>288</sup> hervorrufen „und gesellschaftliche Funktionen“<sup>289</sup> erfüllen, wenn Risiken in gleichem Maße minimiert werden, wie Chancen genutzt werden. Sie ist aber kein „Allheilmittel“, mit dem gesellschaftliche Probleme gelöst, gesamtwirtschaftliche Ziele (z. B. langfristige Steigerung der inländischen Konsumausgaben<sup>290</sup>) vollständig verwirklicht oder problematische Regionen nachhaltig entwicklungspolitisch gesteuert werden können.<sup>291</sup> Eine kurzfristige Stärkung der Binnenkonjunktur ist hingegen denkbar.<sup>292</sup>

## 5.2 Quantitative Wirkungen

### 5.2.1 Multiplikatoreffekte

An den Investitionen in Stadien und Infrastruktur sowie den Ausgaben der Touristen können nicht nur die Unternehmen, die direkt mit den entsprechenden Arbeiten beschäftigt sind (wie Baufirmen, Hotels, Restaurants), partizipieren. Die ausgegebenen Mittel werden

<sup>286</sup> Hintermeier, D.; Rettberg, U. (2006); S. IX

<sup>287</sup> vgl. Hintermeier, D.; Rettberg, U. (2006); S. IX

<sup>288</sup> Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 20

<sup>289</sup> Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 20

<sup>290</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 201

<sup>291</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 20, 166

<sup>292</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 201

zu einem Teil als Lohn und Gehalt an die Mitarbeiter gezahlt. Diese geben das (zusätzlich) verdiente Geld zumindest teilweise wieder aus (möglichst für zusätzlichen Konsum) und sorgen dadurch auch in anderen Branchen und/oder Städten bzw. Regionen für (extra) Einkommen. Diese Kette lässt sich (fast) beliebig fortsetzen, ist aber ab einer bestimmten Anzahl an Runden vernachlässigbar. Dieser Prozess wird als Multiplikatoreffekt bezeichnet. Das bedeutet, dass eine Ausgabe, z. B. für eine Übernachtung in Höhe von 100 €, am Ende mehr wert ist, zum Beispiel 200 €. Dabei werden die Ergebnisse der durchgeführten Runden (bei einer angenommenen Konsumneigung von 50 %) zu der ursprünglichen Einnahme hinzugerechnet. In diesem Beispiel gab es dreizehn Durchgänge. Ab dem vierzehnten würde es nur noch geringfügige Zuwächse geben. Nach dem keynesianischen komparativ-statischen System einer geschlossenen Volkswirtschaft (ohne Staat) ergibt sich ein Multiplikator von  $1/(1-c) = 2$ , mit der marginalen Konsumquote  $c = 50\%$ .<sup>293</sup>

Dies bezieht sich im gleichen Atemzug auch auf die Einnahmen der öffentlichen Hand, denn wann immer etwas bezahlt wird, egal ob es sich dabei um Arbeitsleitung oder Waren handelt, werden Steuern fällig. Wird also das Geld dieser einen Ausgabe häufig weitergereicht wird, kann sich der Staat jedes Mal einen Teil davon „abzweigen“. Dabei ist die Höhe des Multiplikators entscheidend. Dieser fällt geringer aus, je höher der Anteil ist, der in andere Gebiete fließt. Das bezieht sich vorwiegend auf die Ermittlung der (Einkommens-)Effekte einer Stadt, wobei Abflüsse ziemlich wahrscheinlich sind (z. B. wenn ein Großteil der Mitarbeiter von Hotels und Restaurants nicht im Austragungsort wohnen und ihre Einkäufe anderenorts tätigen). Die vorliegende Arbeit untersucht allerdings die Wirkungen auf das gesamte Land. Dadurch dürfte sich die Abflussrate senken.<sup>294</sup>

Da Frankreich eine offene Volkswirtschaft hat, gibt es, auf die zusätzlichen Einkommen des gesamten Landes bezogen, besagte Abflüsse und Steuerabgaben. Folglich müssen diese neben der Konsumneigung der Bürger bei der Berechnung der Multiplikatoreffekte berücksichtigt werden. Entsprechend verändert sich oben genannte Formel zu

$$M = 1/(1 - c(1-t) + m(1-t))$$

mit Multiplikator  $M$ , der Konsumquote  $c$ , der Steuerquote  $t$  und der Importquote  $m$ .

<sup>293</sup> vgl. Heyne, M. (2006); S. 52f.

<sup>294</sup> vgl. Fontanari, M. L.; Fontanari, M. A. (2001); S. 102f.



Frankreichs Konsumneigung liegt bei 56,8 %<sup>295</sup>, Steuern inklusive Sozialabgaben machen einen Anteil von 43,1 % aus<sup>296</sup> und 27,1 % des Konsums wird importiert.<sup>297</sup> Daraus ergibt sich folgender Multiplikator:

$$M = \frac{1}{(1 - 0,568(1-0,431) + 0,271(1-0,431))} = 1,20$$

Dieser Multiplikator wird auf die Nettoinvestitionen (Stadion, Sonstige), die der heimischen Wirtschaft zufließen, also 60 %, sowie die Ausgaben der EM-Besucher und Begleitpersonen der Event-Touristen angewendet. Dabei zeigt er an, um wie viel sich das Einkommen im Untersuchungsgebiet ändert, wenn Konsum-/Investitionsausgaben um eine Einheit erhöht oder verringert werden.<sup>298</sup> Daraus ergeben sich folgende Zusatzeinkommen:

Tabelle 19: Zusatzeinkommen durch Multiplikatorwirkung in Euro<sup>299</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
Bauwirtschaft	1.871.445.062	
Fanartikel	9.636.155	45.736.358
Gastgewerbe/Einzelhandel	561.866.308	2.284.865.951
Sonstige	58.603.020	358.824.669

Durch die ursprüngliche Nettoinvestition/-ausgabe werden folgende Einkommen geschaffen:

Tabelle 20: Direkte Brutto-Einkommen aus Investitions- und Tourismusaussgaben in Euro<sup>300</sup>

	Minimum in €	Maximum in €
Bauwirtschaft	1.555.183.946	
Fanartikel	8.007.712	38.007.233

<sup>295</sup> vgl. Fischer, B. (2009); S. 26

<sup>296</sup> vgl. Dohnanyi, K. v. (2010)

<sup>297</sup> vgl. Michaelis, J. (2007); S. 3

<sup>298</sup> vgl. Heinemann, K. (1995); S. 259

<sup>299</sup> eigene Darstellung und Berechnung

<sup>300</sup> eigene Darstellung und Berechnung

Gastgewerbe/Einzelhandel	466.914.835	1.898.739.599
Sonstige	48.699.520	298.185.812

Erwartungsgemäß entfallen die höchsten direkten Einkommen auf Baubranche und Gastgewerbe/Einzelhandel. Dabei ist festzustellen, dass der Einzelhandel mit rund 20,6 Mio. € bis 118 Mio. € vergleichsweise geringe Beträge erwirtschaften kann. Der größte Teil der Tourismusausgaben kommt dem Hotel- und Gaststättengewerbe mit etwa 270,4 Mio. € bis 1,1 Mrd. € und 175,8 Mio. € bis 629,9 Mio. € zugute.

Die volle Multiplikatorwirkung entfaltet sich in der Folgeperiode der Ausgabe,<sup>301</sup> d. h. die Effekte im Baugewerbe bestehen von 2011 bis 2017. Werden diese Zusatzeinkommen in die Kosten-Nutzen-Analyse aufgenommen, müssen sie entsprechend diskontiert werden.

Bei einem durchschnittlichen Bruttomonatsgehalt von 2.132 € (Bauarbeiter) bzw. 2.499 € (Dienstleistungen) ergeben sich folgende Jahresarbeitsplätze:<sup>302</sup>

Tabelle 21: EM-induzierte Brutto-Jahresarbeitsplätze<sup>303</sup>

	Ursprüngliche Ausgabe		Multiplikatoreffekt	
	Minimum	Maximum	Minimum	Maximum
Bauwirtschaft	60.787		73.149	
Fanartikel	267	1.267	321	1525
Gastgewerbe/Einzelhandel	15.570	63.317	18.736	76.193
Sonstige	1.624	9.944	1.954	11.966

Entsprechend den Einkommen werden in Baubranche und Gastgewerbe/Einzelhandel die meisten Stellen geschaffen und folglich entstehen auch durch diese Bereiche die höchsten zusätzlichen Einkommen und Stellen, die anderen Wirtschaftszweigen zugute kommen und dort weitere Einkommen und Arbeitsplätze schaffen. Allerdings ist zu beachten, dass die im Zusammenhang mit dem Turnier (Vorbereitung, Durchführung) nötigen Arbeitsleistungen nicht zwingend zu Neueinstellungen führen. In vielen Unternehmen, besonders im

<sup>301</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 144f.

<sup>302</sup> vgl. Eurostat (2009b); S. 72, 78f.

Verkäufer verdienen pro Monat durchschnittlich 1.736 €. In dieser Arbeit werden aber alle (außer Bauarbeitern) als Service-Personal angesehen und entsprechend mit höherem Einkommen berücksichtigt.

<sup>303</sup> eigene Darstellung und Berechnungen

Tourismusbereich, wird es Überstunden und Urlaubsstopps geben. Dies ist besonders wahrscheinlich, weil sich der Zeitraum, in dem mit besonders vielen Fußballtouristen zu rechnen ist, nur über ein bis zwei, maximal drei Monate erstreckt. Folglich versuchen Unternehmen, diesen kurzen Boom durch Stammpersonal zu bewältigen oder stellen (deutlich) geringer bezahlte Aushilfen (z. B. Studenten) ein. Da sich der Boom auch nicht auf alle Unternehmen, Hotels und Gaststätten gleichermaßen verteilt, ist es schwierig, im Vorfeld die Anzahl der nötigen Mitarbeiter zu ermitteln. So könnte ein Hotel, das mit einer Vielzahl von Fußballfans rechnet und deshalb zusätzliches Personal einstellt, sogar Verluste erwirtschaften, wenn es weniger stark nachgefragt wird, so dass es auch mit den Stammkräften bei gewohnter Stundenanzahl die Aufgaben erfüllen könnte. Insofern ist das Zögern der Unternehmen, für diesen Zeitraum zusätzliche Kräfte einzustellen, nachvollziehbar.

Folglich wird die EURO 2016 nicht so viele neue Arbeitsplätze wie oben genannt hervorbringen – jedenfalls im Dienstleistungssektor. Da sich die Bauarbeiten über einen langen Zeitraum erstrecken, ist zu erwarten, dass es dort viele Neu- bzw. Wiedereinstellungen geben wird. So könnten arbeitslose Bauarbeiter zumindest für die Bauzeit (immerhin drei bis sechs Jahre) in Arbeit gebracht werden. Wenngleich auch in dieser Branche mit Überstunden zu rechnen ist.

### **5.2.2 Weitere Einnahmemöglichkeiten**

Wie bereits erwähnt, fordert die UEFA von den Gastgeberflughäfen ausreichend Parkmöglichkeiten für Flugzeuge der Turniergäste. Zum Champions-League-Finale 2004 in Gelsenkirchen wurden pro Maschine durchschnittlich 9.500 € (Start- und Landegebühren, Standzeiten) verlangt.<sup>304</sup> Entsprechend bieten sich den französischen Airports gute Möglichkeiten, höhere Einnahmen zu erzielen und damit die höheren Ausgaben für Personal und die Umsetzung der UEFA-Forderungen (angemessener Empfang, Freihalten von Plätzen für EM-VIPs, eventuell notwendige Umbauten usw.) auszugleichen oder gar einen Gewinn zu generieren.

---

<sup>304</sup> vgl. Schwark, J. (2005); S. 15

Große Sportveranstaltungen, besonders im Fußball, ziehen Glücksspieler an, legale wie illegale. Bei z. B. staatlichen Lotteriebetreibern können sowohl der Staat in Form von Steuern als auch der Anbieter und die „Lotteriefilialen“ Einnahmen erzielen.<sup>305</sup>

Die UEFA wird sicher auch für 2016 die Hospitality-Rechte an eine Vermarktungsagentur verkaufen. Dieser obliegt es dann, neben den Mindestleistungen, die mit dem Veranstalter vereinbart werden, ihren Kunden Zusatzangebote (z. B. reservierte Parkplätze, Hol- und Rückfahrservice) zu offerieren. Dadurch können die Städte oder Privaten (Anbieter von Parkflächen, Fahrer, Autovermietungen oder Fahrdienstunternehmen) weitere Einnahmen generieren.<sup>306</sup>

Eine weitere, besonders für den Staat, in Frage kommende Möglichkeit Einnahmen aus der EURO zu erwirtschaften, ist das Anbieten von Sondermarken und Gedenkmünzen. Letztere konnten zur WM 2006 der öffentlichen Hand 130 Mio. € Erlöse bescheren, bei einem Materialwert von 50 Mio. € für 17,1 Mio. Stück. Dies bezieht sich allerdings nur auf Silbermünzen. Es wurden zwar auch 100-€-Goldmünzen ausgegeben und nahezu ausverkauft (für einen Preis von 222 €), aber dabei decken die Einnahmen gerade einmal die Materialkosten, Prägebühre und Ähnliches.<sup>307</sup> Somit sind Frankreich nur die Silbermünzen zu empfehlen. Mit dem Gewinn aus dem Verkauf der Gedenkmünzen könnte der Staat zumindest einen Teil der Zuschüsse für die Stadien finanzieren.

Die Einkommenssteuer in Frankreich beträgt durchschnittlich 27 % (mit Sozialabgaben 43,1 %). Für die Berechnung der Einkommenssteuer werden die beiden Sätze als Intervallgrenzen betrachtet. So kann der Staat weitere Steuereinnahmen von mindestens 561,2 Mio. € bis 1,0 Mrd. € und maximal 896,0 Mio. € bis 1,6 Mrd. € aus den direkten EM-Ausgaben generieren. Hinzu kommen die Einnahmen aus den Multiplikatoreffekten mit mindestens 675,4 Mio. € bis 1,2 Mrd. € und maximal 1,1 Mrd. € bis 1,9 Mrd. €.

Neben den einheimischen Arbeitnehmern müssen auch die Spieler einen Beitrag leisten – indem ihre Prämien besteuert werden. Bei den letzten Veranstaltungen (WM 2006, EM 2008) einigten sich die Veranstalter mit den Regierungen der Ausrichter auf einen Steuer-

---

<sup>305</sup> vgl. Maennig, W. (1998); S. 312

<sup>306</sup> vgl. Bezold, T. (2008); S. 67

<sup>307</sup> vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2006); S. 73

satz von 20 % (in Deutschland kam noch der Solidaritätszuschlag hinzu). Momentan ist allerdings nicht abzusehen wie viele Spieler und Mannschaften Prämien erhalten und in welcher Höhe. Deutschland hatte 2006 auf diesem Wege 7,2 Mio. € generieren können.<sup>308</sup>

## 6 Ausblick

„Fußball ist unser Leben!“ Das ist nicht mehr nur das Motto von Fans und denen, die diesen Sport ausüben. Die Wirtschaft hat „entdeckt, dass der Sport – und speziell der Fußball – als integraler Bestandteil des ökonomischen Lebens riesige kommerzielle Chancen bietet. Für Konsumgüterhersteller, Handelsunternehmen und Dienstleistungsgesellschaften ist die weltweit beliebteste Sportart der offenbar interessanteste Werbeträger.“<sup>309</sup> Doch wenn man diesen Spruch einmal, bezogen auf „die Wirtschaft“, wortwörtlich betrachtet, suggeriert das, dass Fußball das (Über-)Leben der Wirtschaft, also deren Einnahmen, Arbeitsplätze und Einkommen, sichert. Dies wiederum spricht für eine höhere Abhängigkeit dieses Bereichs vom Fußball als umgekehrt.

Bereits jetzt werden europäische Wettbewerbe und Vereine weltweit vermarktet, da für sie „der heimische Markt zu klein geworden“<sup>310</sup> ist, um ansprechende Erlöse zu erzielen. In den nächsten Jahren dürfte dieses Vorgehen weiter intensiviert werden, besonders auch von der UEFA, die in Asien und Südamerika wohl genug Interessenten für z. B. Übertragungen der Europameisterschaft finden dürfte. Sollten irgendwann diese Märkte gesättigt sein, treten andere an deren Stelle (z. B. Ozeanien).

Im Dezember 2001 sagte der damalige Delegierte des Verwaltungsrates von Juventus Turin Antonio Girardo: „Anfang der 90er Jahre war Juventus ein Fußballklub. Heute sind wir eine Mediengesellschaft. Morgen wollen wir ein Entertainment- und Freizeitkonzern sein.“ Und das nur wenige Monate nachdem der Verein im Achtelfinale des italienischen Pokals im eigenen Stadion gegen Sampdoria Genua vor gerade einmal 237 Zuschauern spielte – und das nicht auf Grund von Sanktionen oder Skandalen (wie Doping oder andere Manipulationen).<sup>311</sup> Das wirft die Frage auf, ob er die Interessen der eigenen Fans richtig einge-

<sup>308</sup> vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2006); S. 23

<sup>309</sup> Hintermeier, D.; Rettberg, U. (2006); S. VIII f.

<sup>310</sup> Hintermeier, D.; Rettberg, U. (2006); S. X

<sup>311</sup> vgl. Mrazek, K. (2005); S. 102

schätzt hat. Schließlich sind es die Fans und Zuschauer, die durch ihre Präsenz und ihr Interesse am Fußball die Wirtschaft um den Sport herum „am Laufen“ und damit auch den Verein „am Leben halten“. Ohne sie würde es keine Einnahmen aus Ticket- und Fanartikelverkauf, Catering und diversen Rechten (Sponsoren, Marketing, TV-Übertragung) geben.<sup>312</sup> Zumal die Stadionpräsenz und -stimmung auch auf die Fernsehzuschauer wirken. Ihnen ist diese Live-Atmosphäre wichtig.<sup>313</sup> Folglich ist ein gut gefülltes Stadion die beste Werbung und der beste Garant für einen hohen Fernsehzuschauerzuspruch.

Auch die UEFA vermittelt zunehmend den Eindruck, dass der Fußball nur ein Mittel zum Zweck sei, gleich dem Manager eines Bundesligisten, der seinen Sport so beschrieb.<sup>314</sup> Aber wie könnte man erwarten, dass ein Kontinentalverband wie die UEFA den Verlockungen des Geldes widerstehen kann, wenn schon Trainer (und Vereinsbesitzer) Fußballmannschaften als Unternehmen bezeichnen, in denen die Stürmer „die Männer aus dem Marketing“ sind, die „die Show verkaufen“ müssen, im Mittelfeld die Manager stehen und die Abwehrspieler die Buchhalter sind, „die darauf achten müssen, dass wir nicht zu sehr im Soll stehen.“<sup>315</sup> Oder um es mit den Worten von Uli Hoeneß zu sagen: „Das ist alles sich selbst in die Tasche lügen – das Hochhalten der Fahne Verein. Bei einem Profiverein besteht der Verein nicht mehr. Er ist nur ein Anhängsel.“ Die von dem damaligen Manager des FC Bayern München in einem Interview am 3. August 1995 (!) getätigte Aussage lässt sich zunehmend auf die Verbände, allen voran FIFA und UEFA, übertragen.<sup>316</sup>

Doch sollten die Verantwortlichen Acht geben, denn Fans wollen nur ihren Fußball sehen. Der Sport wird jedoch immer öfter in eine Show eingebettet, ja sogar inszeniert „wie eine Seifenoper im Fernsehen“<sup>317</sup>. Doch für wen wird dies gemacht und warum? Zunächst das „Warum“: Die Wirtschaft hat erkannt, dass sich mit Sport allgemein und besonders dem Fußball Geld verdienen lässt – viel Geld – und irgendwie möchte davon jeder profitieren. Um dies nicht zu gefährden, wird nichts dem Zufall überlassen und alles durchgeplant und „dramaturgisch in Szene gesetzt“<sup>318</sup> (bleibt nur zu hoffen, dass sich das nicht auch auf die

<sup>312</sup> vgl. Lehmann, E.; Weigand, J. (2002); S. 50

<sup>313</sup> vgl. Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998); S. 203

<sup>314</sup> vgl. Woratschek, H.; Schafmeister, G.; Ströbel, T. (2007); S. 112

<sup>315</sup> Dies soll Fabio Capello während seiner Trainerzeit beim AC Mailand (1991-1996) gesagt haben.

vgl. Hintermeier, D.; Rettberg, U. (2006); S. 132

<sup>316</sup> vgl. Brandmaier, S. (1998); S. XI

<sup>317</sup> Opaschowski, H. W. (2003); S. 173

<sup>318</sup> Opaschowski, H. W. (2003); S. 173

Leistungen der Fußballer bezieht). Dieser Prozess wird als logische Konsequenz der Kommerzialisierung angesehen,<sup>319</sup> aber Vorsicht: „Eine Überkommerzialisierung wird der Konsument konsequent ablehnen. Der Markt (Angebot und Nachfrage) reguliert sich selbst.“<sup>320</sup> Das heißt, irgendwann weigert sich der Fan, Geld für eine Werbeshow aus-zugeben und wird ausbleiben. Nicht zuletzt, weil er sich auf Grund der starken Kommerzialisierung der Sportveranstaltungen nicht mehr mit den Mannschaften und/oder Wettkämpfen identifizieren kann. Darüber hinaus wirken hohe Preise für Eintrittskarten und auch die Vergabe der Tickets auf einen Teil der Interessierten diskriminierend.<sup>321</sup>

Man kann allerdings auch argumentieren, dass die Veranstalter mehr als Sport bieten müssen, um die Zuschauer in die Stadien zu locken, besonders bei zunehmender Berichterstattung bzw. (Live-)Übertragung in den Medien besonders dem Fernsehen.<sup>322</sup> Wenngleich eine Marktuntersuchung (allerdings bereits 1995) feststellte, „dass der durchschnittliche Besucher eines Fußballspiels bisher im Wesentlichen nur zum eigentlichen Anlass ins Stadion geht, weniger Wert auf das umliegende Ambiente legt und auch weniger flexibel in weiteren Geldausgaben ist.“<sup>323</sup> Nach eigenen Beobachtungen trifft dies sicher auch heute noch zumindest auf die „normalen“ Fans zu. Bei den VIPs hingegen ist der Wunsch nach Unterhaltung, nach einem Extra, deutlich höher, was bisweilen auch das Interesse am Fußball in den Hintergrund drängen kann und zum Teil Gespräche, Anbahnung von Geschäftsbeziehungen und -abschlüssen der eigentliche Grund für den Stadionbesuch sind. Zudem gibt es auch keinen eindeutigen Nachweis dafür, dass die Ticket-nachfrage von Liveübertragungen negativ beeinflusst wird. Für einen Großteil der Interessierten ist dies die einzige Möglichkeit, ein Spiel live zu sehen (z. B. weil sie nicht in Nähe des Austragungsortes wohnen). Darüber hinaus steigert der Werbeeffect die Nachfrage.<sup>324</sup> So werden Fans möglicherweise extra in dem Ort oder dessen Umland ihren Urlaub verbringen, um (ein Mal) ihre Mannschaft hautnah zu erleben.

Die Medien wiederum wollen natürlich auch sehr viele Zuschauer haben und setzen deshalb ebenfalls auf Entertainment. Dies führt allerdings dazu, „dass die normale Nachricht, der differenzierte Kommentar oder die interessante Reportage nicht mehr zählen. Der

<sup>319</sup> vgl. Opaschowski, H. W. (2003); S. 173

<sup>320</sup> vgl. Meinhold, D. (2003); S. 126

<sup>321</sup> vgl. Klein, M.-L. (1996); S. 58

<sup>322</sup> vgl. Fontanari, M. L.; Fontanari, M. A. (2001); S. 119

<sup>323</sup> Williges, H.-J. (1998); S. 145

<sup>324</sup> vgl. Parlasca, S. (2006); S. 39

Druck, mit Fußball im Gespräch zu sein, damit Auflage oder Quote zu machen, führt vielmehr zu oberflächlicher oder populistischer Berichterstattung.<sup>325</sup>

Bereits im Oktober 1996 (zu einem Europa-Forum für Sport) hat Manfred von Richthofen (damals Präsident des Deutschen Sportbundes) bemängelt, dass zunehmend der Sport als Wirtschaftsfaktor eingestuft und „fälschlicherweise überbetont“ und „dadurch eine unverantwortliche Schiefelage erzeugt“ wird.<sup>326</sup> Sport ist nur noch Wirtschaftsfaktor, eine Werbeplattform? Was wenn die Moral „zurückkehrt“ oder durch Skandale (Wetten, Bestechung, Absprachen, Doping, aggressive und unfaire Spieler/Mannschaften) oder einfach zuviel Inszenierung der Sport (Fußball) unglaubwürdig wird? Dann kann es passieren, dass sich Sponsoren und Medien zurückziehen und „das mühsam aufgebaute ... Kartenhaus“<sup>327</sup> zerfällt und sich der Sport und die entsprechenden Organisationen (Verbände) wieder auf ihre Wurzeln besinnen müssen.<sup>328</sup> Schließlich gilt es, dem Fußball sein menschliches Gesicht zu bewahren, wobei die Verbände, insbesondere FIFA und UEFA, mit gutem Beispiel vorangehen sollten.<sup>329</sup>

Veranstaltungen wie die Europameisterschaft präsentieren nicht nur den Sport, sondern auch Land und Leute sowie deren Kultur. Sie kann aber auch die Wirtschaft bekannter machen und durch die Ausgaben in Vorbereitung auf das Turnier (Investitionen) und während dessen (Tourismusausgaben) sowie Investitionen (besonders aus dem Ausland) einen Aufschwung bringen bzw. selbigem „Rückenwind“ geben.<sup>330</sup> Außerdem kann sie der entscheidende Impuls sein, um vielfältige, eventuell schon lange geplante und nötige, aber immer wieder aufgeschobene Maßnahmen (z. B. Behebung städtischer Strukturdefizite) zügig umzusetzen, also unter dem Druck zu Veranstaltungsbeginn alle Projekte erfolgreich abgeschlossen zu haben.<sup>331</sup> Theoretisch! Tatsächlich werden häufig nicht alle Vorhaben umgesetzt, manche noch nicht einmal mehr begonnen. Italien liefert mit seinen Planungen zur WM 1990 ein Paradebeispiel: Gut vierzig Prozent der Vorhaben (entspricht fünfundsechzig Prozent der Investitionssumme) befanden sich Mitte September 1990, also deutlich

<sup>325</sup> Bierhoff, O. (2006); S. 14

<sup>326</sup> vgl. Mac Kenzie, M. J. (1998); S. 37

<sup>327</sup> Holderbach, E. (1998); S. 56

<sup>328</sup> vgl. Holderbach, E. (1998); S. 56

<sup>329</sup> vgl. Blatter, J. S. (2000); S. 105

<sup>330</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 15

<sup>331</sup> vgl. Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003); S. 94



nach Ende der WM, noch im Bau.<sup>332</sup> Aber es geht auch anders, wie Portugal (EURO 2004) unter Beweis gestellt hat. Dort wurden neben der planmäßigen Fertigstellung der EM-bezogenen Maßnahmen auch die Umsetzung einiger für dieses Ereignis nicht geplanter Projekte wie (Aus-)Bau von Straßen, Bahnhöfen und Bus-Transitrouten beschleunigt.<sup>333</sup>

Der Stellenwert der Europameisterschaft steigt stetig, was sich nicht zuletzt am Engagement verschiedenster Unternehmen ablesen lässt, sowohl auf die Anzahl der Interessenten als auch die Höhe der Sponsorenbeiträge bezogen. Dieser Schluss kann auch bei Betrachtung der VIP-Preise gezogen werden. So hat zur EURO 2008 eine Karte in der niedrigsten Hospitality-Kategorie zur Vorrunde netto 966,66 € und zum Finale 5.333,33 € gekostet. Verglichen damit ist die WM 2010 fast schon ein „Schnäppchen“ mit 950 € zur Vorrunde und 3.155,77 € zum Finale.<sup>334</sup> Auch die Anzahl der Mitarbeiter der Organisationskomitees unterscheiden sich deutlich: Zur WM 2006 waren 270 Personen<sup>335</sup> für Organisation, Durchführung und Abwicklung der 64 Partien verantwortlich, zur EURO 2008 waren es 400 (für 31 Spiele).<sup>336</sup> Die zunehmende Bedeutung lässt sich auch an der Anzahl der Medienvertreter ablesen. So hatten sich zur EURO 2004 9.870 Reporter (5.450 allein von den Fernseh- und Radioanstalten) für das Finale akkreditieren lassen.<sup>337</sup>

Dies ist auch ein Grund für die Entwicklung der Anforderungen der UEFA sowie der Anzahl der Teilnehmer (an Qualifikation und Endrunde). Waren für die EUROS bis 1992 vier Stadien (für acht Mannschaften) erforderlich, von denen drei eine Kapazität von maximal 20.000 Plätzen haben durften, fordert der Veranstalter jetzt neun Spielstätten (für vierundzwanzig Teams) mit mindestens 30.000 (für Finale und Eröffnung 50.000 bzw. 60.000) Plätzen – ausschließlich Sitzplätzen – ohne Obergrenzen. Für viele Länder bedeutet dies, wenn sie diese Anforderungen erfüllen, werden sie nach der EURO überdimensionierte Stadien besitzen, die nicht mit dem Ligabetrieb und wohl auch nicht durch andere Veranstaltungen wie Konzerte gefüllt werden können. Folglich werden entweder immer nur die großen Wirtschafts- und Fußballnationen, also eine vergleichsweise geringe Anzahl, Ausrichter des Turniers sein oder es werden künftig überwiegend zwei und mehr Länder Gastgeber einer EURO sein. Dafür spricht nicht nur die Kapazitäts- bzw. Nachnutzungsproble-

<sup>332</sup> vgl. Obermair, C. (1993); S. 224

<sup>333</sup> vgl. Ribeiro, J. C.; Viseu, J. (2004); S. 54

<sup>334</sup> vgl. Rehm, H. (2008); S. 27

<sup>335</sup> vgl. Weilguny, M.; Klewenhagen, M. (2006); S. 21

<sup>336</sup> vgl. Oediger, F. (2007); S. 16

<sup>337</sup> Martins, M. V. (2004b); S. 4

matik, vielmehr wird es für viele Interessenten finanziell und organisatorisch gar nicht möglich sein, eine Europameisterschaft im Alleingang auszurichten.<sup>338</sup> Sollte die UEFA die Anforderungen weiter erhöhen, verschärft sich das Problem. Am Ende könnte es sein, dass nur noch ein oder zwei Länder in der Lage sind, die Ausrichtung des Events zu gewährleisten. Dies dürfte allerdings den Integrations- und Einheitszielen der UEFA entgegenstehen.

Diese Ziele dürften in der Zukunft, die Ronald Reng prognostiziert, hingegen erfüllt werden. Allerdings ist seine Aussage „Mit Fußball werden Fußball-EMs und WMs immer weniger zu tun haben. Es sind Massenpartys, ein Vorwand, laut zu schreien oder fremden Frauen in die Arme fallen zu dürfen.“<sup>339</sup> aus Sicht eines Fußballfans bedenklich und beunruhigend – wenn „die schönste Nebensache der Welt“ tatsächlich nur noch Nebensache ist oder noch nicht einmal das.

## **7 Zusammenfassung**

Alle vier Jahre findet eine Fußball-Europameisterschaft statt. Verschiedene Gruppen haben an dem Event Interesse und wollen damit direkt oder indirekt z. B. über Imagewirkungen Geld verdienen – sich ein Stück vom Kuchen „EURO“ abschneiden. Dabei ist zu bemerken, dass nicht die Veranstaltung selbst das handelbare Gut ist. Die verschiedenen Rechte daran stellen den „Kuchen“ dar. Das beginnt bei der Bezeichnung EURO, die sich die UEFA als Marke schützen ließ. Der Kontinentalverband vergibt zur (kommerziellen) Nutzung dieser Marke Lizenzen – natürlich nur gegen entsprechende Leistungen. Genauso verhält es sich mit der Austragung in einem bestimmten Land zu einem bestimmten Zeitpunkt. In dieser Arbeit sind das Frankreich, da für diesen Bewerber die vorliegende KNA den höchsten Nettogegenwartswert hervorbrachte und es daher als Ausrichter empfohlen wird, und das Jahr 2016. Da werden dann auch die französische Bezeichnung für Europameisterschaft und sämtliche Varianten von Jahr, Land (ggf. auch Stadt) und Turnier (inkl. Abkürzungen) als Marke geschützt. Jedenfalls wird das angestrebt, auch wenn klar ist, dass nicht alles schützenswürdige Bezeichnungen sind. Neben diesen Lizenzen werden insbesondere den Sponsoren (bei entsprechender Gegenleistung) Marketingrechte vergeben, wie z. B. das Recht, sich als „offizieller Partner“ der UEFA bzw. der EURO 2016 (global oder

---

<sup>338</sup> vgl. Schulze-Marmeling, D.; Dahlkamp, H. (2008); S. 37

<sup>339</sup> Reng, R. (2008); S. 4

nur national) zu bezeichnen und dies auch offen in Werbekampagnen sowie auf Produkten oder Briefköpfen zu kommunizieren. Die lukrativsten Rechte dürften allerdings die Medienrechte sein. Zumal sich auch da Dank des technischen Fortschritts mehr Möglichkeiten bieten als nur das Fernsehen (Internet-TV, Mobiltelefone). Bei dieser Kategorie vergibt die UEFA mittlerweile an eine Vermarktungsagentur (gegen einen zunehmend steigenden Betrag) das Recht, die Übertragungsrechte, unter Beachtung von Mindestvorgaben des Verbandes, auf eigene Rechnung TV-Stationen anzubieten und abzusetzen. Der Gastgeber erhält das Recht, die Veranstaltung zu produzieren, vergleichbar mit einem Franchisenehmer, der sich das Recht erkaufte, das bereits etablierte System und den (globalen) Namen zu übernehmen.<sup>340</sup>

Als Gegenleistung für dieses Recht muss der Gastgeber die Forderungen der UEFA erfüllen und das Turnier (zufriedenstellend) organisieren. Dies beinhaltet auch, dass er für die damit verbundenen Kosten wie Personal oder Sicherheit aufkommt und in seinem Land die „Werbetrommel rührt“. Dafür bekommt das OK ein Budget, gewöhnlich in Höhe der zu erwartenden Einnahmen aus dem Verkauf „normaler“ Tickets und anderen (planbaren) Erlösen. Für Frankreich liegt das Budget zwischen 116,8 und 220,8 Millionen Euro.

Die Ausrichtung der EURO betrifft die ganze Gesellschaft eines Landes (mit all ihren verschiedenen Interessengruppen). Diese Arbeit hat gezeigt, dass die Baubranche vor und das Hotel- und Gaststättengewerbe während der Veranstaltung die meisten positiven Effekte, besonders in Bezug auf Einkommen und Arbeitsplätze, erreichen. Mittels einer Kettenreaktion, dem sogenannten Multiplikator, ist es möglich, andere Wirtschaftsbereiche und damit weitere Teile der Bevölkerung an den Einkommenszuwächsen zu beteiligen. Somit wirken die ursprünglichen Ausgaben auf die gesamte Gesellschaft und können (zumindest kurzfristig) Impulse für die Wirtschaft des Landes bringen. Der gesamtwirtschaftliche Nutzen der EURO 2016 beträgt im Minimal-Szenario -39,4 Mio. €. Dieser Wert allein sollte Frankreich die Austragungsanstrengungen abspenstig machen. Da dies aber auf einer Stadionauslastung von 77 % beruht, deren Eintrittswahrscheinlichkeit nicht besonders hoch ist, und im Maximal-Szenario 1,9 Mrd. € Gesellschaftsnutzen erreicht werden können, ist die Forcierung der Bewerbungen zu empfehlen. Zumal die öffentliche Hand weitere als die in dieser Kosten-Nutzen-Analyse genannten Beträge (z. B. 1,2 Mrd. € bis zu 3,5 Mrd. € aus

---

<sup>340</sup> vgl. Heyne, M. (2006) ; S. 26

Einkommenssteuer gesamt) einnimmt. Darüber hinaus kann die EURO 2016 nachfolgende Effekte induzieren:<sup>341</sup>

- Wohlfahrtswirkungen:  
Sie sollen Beschäftigung und Einkommen schaffen bzw. steigern durch Investitionen und Konsum. Die EURO 2016 bringt den Franzosen in den kommenden sechs Jahren Einkommen von gesamt 3,94 bis 6,7 Mrd. € und 172.409 bis 298.147 Jahresarbeitsplätze. Letztere werden allerdings durch Überstunden oder kurzzeitige Aushilfskräfte gemindert.
- Kommunikations- und Imagewirkungen:  
Diese sollen standortpolitische Signalwirkung setzen und Markenführung auf- bzw. ausbauen.
- sozio-kulturelle Wirkungen:  
Hier stehen die Entwicklung von Stadt, Freizeitnutzen und -möglichkeiten (lokal und regional) sowie der Gesellschaft im Vordergrund.

Folglich kann Frankreich mit der Ausrichtung der EURO 2016 (fast) nur gewinnen, sowohl in Hinblick auf Image, Nationalstolz der Bevölkerung und anderen qualitativen Effekten als auch im wirtschaftlichen Sinne. Diese Wirkungen wollen natürlich auch andere Interessengruppen wie Sponsoren oder Medien, vor allem aber der Veranstalter – die UEFA – für sich vereinnahmen. So rückt der Faktor Wirtschaft, also (viel) Geld zu verdienen, immer weiter in den Vordergrund – ein Trend, der bei den „gewöhnlichen“ Fans allmählich Unbehagen hervorruft. Da sie der Motor dieser „Geldmaschine“ sind, sollten alle Beteiligten eines solchen Turniers dafür sorgen, dass das Wichtigste – der Sport – erhalten bleibt. Dann wird es auch in Zukunft „Fußballfeste“ geben, bei denen alle gewinnen können (das ist nicht auf die Leistung auf dem Platz bezogen) und zufrieden sind.

---

<sup>341</sup> vgl. Preuß, H. (2009); S. 28f.

### **Literaturverzeichnis**

Bender, K. (1990): Die Fußballweltmeisterschaft ist ein kommerzielles Eigentor: Die Gastronomie fordert Schadenersatz. Den Erwartungen folgt die Katerstimmung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 04.07.1990

Bezold, T. (2008): Hospitality. In: Bezold, T.; Thieme, L.; Trosien, G.; Wadsack, R. (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements. Frankfurt/Main. 66-70

Bierhoff, O. (2006): Verärgert über Artikel und fragwürdige Überschriften - Appell an niveauvollen Journalismus. In: Der Sportjournalist Nr. 55 (1/2006). Frankfurt. 14

Blatter, J. S. (2000): Die wirtschaftliche Bedeutung des Fußballs. In: FEW-HSG; Jaeger, F.; Stier, W. (Hrsg.): Sport und Kommerz: Neuere ökonomische Entwicklungen im Sport, insbesondere im Fußball. Zürich. 103-112

Brandmaier, S. (1998): Interview mit Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München, vom 3. August 1995 zum Thema "Die Kommerzialisierung im Profisport am Beispiel der Fußball-Bundesliga". In: Brandmaier, S.; Schimany, P.: Die Kommerzialisierung des Sports - Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport. Hamburg. Anhang I-XI

Braun, E.; Otgaar, A. H. J.; Berg, L. v. d. (2003): Sports as an instrument for City Marketing? In: Trosien, G.; Dinkel, M. (Hrsg.): Grenzen des Sportkonsums - Sportmarketing, Sportstandort, Sportstätte. Butzbach-Griedel. 124-149

Bronner, R. (1989): Planung und Entscheidung: Grundlagen-Methoden-Fallstudien. München

DSF-Text (26.10.2009)

Eggers, E. (2007): Die Geschichte der Sportpublizistik (bis 1945): Von der Turnpresse im 19. Jahrhundert zur gleichgeschalteten Sportpresse im "Dritten Reich". In: Schierl, T. (Hrsg.): Handbuch Medien, Kommunikation und Sport. Schorndorf. 10-24

Fontanari, M. L.; Fontanari, M. A. (2001): Sportevents als Instrument der Regionalentwicklung: Öffentliche Entwicklungspolitik und ökonomische Nutzeneffekte. In: Trosien, G.; Dinkel, M. (Hrsg.): Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor - Produkte, Branchen, Vernetzung. Butzbach-Griedel. 96-120

Freyer, W.; Groß, S. (2007): Olympische Spiele als touristisches Event - Modell zur Erfassung der touristischen Reisebewegungen. In: Kutschke, F. (Hrsg.): Ökonomie Olympischer Spiele. Schorndorf. 77-93

Friedrichsen, M. (2006): Fußball und Fernsehwerbung. In: Holtz-Bacha, C. (Hrsg.): Fußball - Fernsehen - Politik. Wiesbaden. 143-169

Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003): Sportgroßveranstaltungen - ökonomische, ökologische und soziale Wirkungen. Schorndorf

Grüne, H. (2002): WM Enzyklopädie 1930 - 2006. Kassel

Grüne, H. (2008): Fußball EM Enzyklopädie 1960 - 2012. Kassel

Heyne, M. (2006): Die ökonomischen Effekte von Fußball-Weltmeisterschaften – Eine Kosten-Nutzen-Analyse und Contingent-Valuation-Studie zur WM 2006. Marburg

Heinemann, K. (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports - Ein Handbuch. Schorndorf

Hill, D. (2008): Sichere Siege - Fußball und organisiertes Verbrechen oder wie Spiele manipuliert werden. Köln

Holderbach, E. (1998): Das IOC als Instanz globaler Sportvermarktung. In: Trosien, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sport: Business - Entertainment - Trends. Aachen. 47-57

Hunt, C. (2006): Fußball Weltweit. Köln

Késenne, S. (1999): Kosten-Nutzen-Analysen von Sport Events. In: Horch, H.-D.; Heydel; Sierau (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement. Aachen. 337-342

Klein, M.-L. (1996): Der Einfluss von Sportgroßveranstaltungen auf die Entwicklung des Freizeit- und Konsumverhaltens sowie das Wirtschaftsleben einer Kommune oder Region. In: Anders, G.; Hartmann, W. (Hrsg.): Wirtschaftsfaktor Sport: Attraktivität von Sportarten für Sponsoren - Wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen. Köln. 55-60

Kurscheidt, M. (2003): Nationale Ausrichtung unter globalem Druck: Ökonomische Implikationen des Bieterwettbewerbs um Sport-Mega-Events. In: Dietl, H. M. (Hrsg.): Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport. Schorndorf, 47-84

Lehmann, E.; Weigand, J. (2002): Mitsprache und Kontrolle im professionellen Fußball: Überlegungen zu einer Corporate Governance. In: Albach, H. et al. (Hrsg.): ZfB Ergänzungsheft Nr. 4/2002 Sportökonomie. Wiesbaden. 43-61

Lentze, G. (2006): Vermarktung der Werberechte der FIFA WM 2006. In: Büch, M.-P.; Maennig, W.; Schulke, H.-J. (Hrsg.): Zur Ökonomik der Rechte bei Sportveranstaltungen. Köln. 9-16

Mac Kenzie, M. J. (1998): Amerikanische Sportindustrie auf dem Weg der Globalisierung. In: Trosien, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sport: Business - Entertainment - Trends. Aachen. 35-45

Maennig, W. (1998): Möglichkeiten und Grenzen von Kosten-Nutzen-Analysen im Sport. In: Heinemann, K. (Hrsg.): Sportwissenschaft Nr. 3-4. Schorndorf. 311-327

Meinhold, D. (2003): Sponsoring bei Opel. In: Trosien, G.; Dinkel, M. (Hrsg.): Ökonomische Dimensionen von Sport-Events - Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen. Butzbach-Griedel. 123-126

Miltner, H. (2007): UEFA Fußball-EM in Österreich und der Schweiz: Wirtschaftsfaktor EURO 2008. In: Sponsors, Nr. 12/2007. Hamburg. 18-20

Mrazek, K. (2005): CASH-LEAGUE Wie das Geld den Lauf des Balles bestimmt. München

Mühlenkamp, H. (1994): Kosten-Nutzen-Analyse. München

Obermair, C. (1993): ITALIA '90 - eine verpaßte Chance der Stadtpolitik? In: Häußermann, H.; Siebel, W. (Hrsg.): Festivalisierung der Stadtpolitik - Stadtentwicklung durch große Projekte. Opladen. 208-229

Och, K. (2008): Hat die Fußball-WM 2006 den Stahlhelm verbannt? Das Deutschlandbild in der Sportberichterstattung britischer Tageszeitungen. Marburg

Oediger, F. (2007): Fußball-EM 2008 - EURO 2008 Anpfiff für die Alpen. In: Sponsors, Nr. 12/2007. Hamburg. 12-17

Oediger, F. (2009): Fußballbundesliga - 80 Millionen Euro Ticketingpotenzial. In: Sponsors, Nr. 2/2009. Hamburg. 36-40

Opaschowski, H. W. (2003): Zukunftstrends im nächsten Jahrzehnt: Folgen und Folgerungen. In: Trosien, G.; Dinkel, M. (Hrsg.): Ökonomische Dimensionen von Sport-Events - Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen. Butzbach-Griedel. 155-175

Parlasca, S. (2006): Zentralvermarktung und staatliche Regulierung aus Wettbewerbssicht. In: Büch, M.-P.; Maennig, W.; Schulke, H.-J. (Hrsg.): Zur Ökonomik der Rechte bei Sportveranstaltungen. Köln. 31-48

Preuß, H. (2008): The economic impact of visitors at major multi-sport events. In: Weed, M. (Hrsg.): Sport & Tourism: A Reader. Oxon. 296-313

Rahmann, B.; Weber, W.; Groening, Y.; Kurscheidt, M.; Napp, H.-G.; Pauli, M. (1998): Sozio-ökonomische Analyse der Fußball-WM 2006 in Deutschland – Gesellschaftliche



Wirkungen, Kosten-Nutzen-Analyse und Finanzierungsmodelle einer Sportgroßveranstaltung. Köln

Rehm, H. (2008): Hospitality - Vergleich: VIP-Preise bei Sportevents. In: Sponsors, Nr. 11/2008. 27

Reng, R. (2008): Fußball baseballisiert immer mehr. In: UNICompact Juni/Juli/August 2008. München. 4

Schnellhaaß, H. M. (2006): Die neuen FIFA-Regelungen zum Transfer von Spielern: Freizügigkeit versus Förderung einheimischer Talente. In: Büch, M.-P.; Maennig, W.; Schulke, H.-J. (Hrsg.): Zur Ökonomik der Rechte bei Sportveranstaltungen. Köln. 75-89

Schulze-Marmeling, D.; Dahlkamp, H. (2008): Die Geschichte der Fußball-Europameisterschaft. Göttingen

Schurack, C. (2003): Die Bedeutung von Großveranstaltungen im Sport-Tourismus - dargestellt am Beispiel des Berlin-Marathons 2001. Marburg

Schwark, J. (2005): Sportgroßveranstaltungen und Tourismus - Studien zum Champions League Final 2004 und KarstadtRuhrMarathon 2004. In: Schwark, J. (Hrsg.): Sporttourismus und Großveranstaltungen - Praxisbeispiele. Münster. 9-32

Siegert, G.; Lobigs, F. (2008): Powerplay - Sport aus der Perspektive des strategischen TV-Managements. In: Schauerte, T.; Schwier, J. (Hrsg.): Die Ökonomie des Sports in den Medien. Köln. 167-196

Sohns, O. (2006): TV-Rechteverkauf EURO 2008: Sorgenkind deutscher Markt. In: Sponsors, Nr. 12/2006. 16

Sponsors (2004): Die wirtschaftliche Bedeutung der EM für die Schweiz: Wirtschaftsstudie zur Euro 2008. In: Sponsors, Nr. 12/2004. Hamburg. 50

Sponsors (2008): Sportfive vermarktet Juve-Stadion. In: Sponsors, Nr. 05/2008. Hamburg. 8

Sponsors (2009): EURO 2008: Ernüchterung im Hotelgewerbe trotz Milliardenumsatz. In: Sponsors, Nr. 1/2009. Hamburg. 50

Stollenwerk, H. J. (1996): Sport – Zuschauer – Medien. Aachen

Thöni, E. (1999): Zur Evaluierung der sozio-ökonomischen Effekte von Sportgroßereignissen (Olympische Spiele, Weltmeisterschaften). In: Horch, H.-D.; Heydel; S. (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement. Aachen. 343-354

Weilguny, M. (2006): Europäische Fussball-Union (UEFA): UEFA relaucht ihr Marketing. In: Sponsors, Nr. 1/2006. 18

Weilguny, M. (2006): Interview mit Philipp Margraff, UEFA-Marketingdirektor "Das am weitesten entwickelte Modell am Markt". In: Sponsors, Nr. 1/2006. 19

Weilguny, M.; Klewenhagen, M. (2006): Zahlen und Fakten zur FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland. In: Sponsors, Nr. 4/2006. 21

Williges, H.-J. (1998): Vision, Projektion und Investition für ein Weltstadion/Skydome. In: Trosien, G. (Hrsg.): Globalisierung und Sport: Business - Entertainment - Trends. Aachen. 141-147

Wöhe, G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München

Woratschek, H.; Schafmeister, G.; Ströbel, T. (2007): Sind neue Perspektiven zur Modellierung der Wertschöpfung in Sportorganisationen notwendig? In: Klein, M.-L.; Kursescheidt, M. (Hrsg.): Neue Perspektiven ökonomischer Sportforschung. Schorndorf. 99-116

Wünsch, N. (2008): Die Darstellung der Fußball-Europameisterschaft im Spiegel ausgewählter Medien. Mittweida (Bachelorarbeit)

### Online-Literatur

Dohnanyi, K. v. (2010): Eau de Sindelfingen - Berlin, Paris, und die Frage nach der korrekten Wirtschaftspolitik: Sollen wir nun Parfüm produzieren, bloß weil unsere Ingenieure zu erfolgreich sind? URL: <http://www.konvent-fuer-deutschland.de/mediennews/mediennews.asp?monat=3&jahr=2010> (18.05.2010)

Europäische Kommission (2010): Die Mehrwertsteuersätze in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Brüssel. URL: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/how\\_vat\\_works/rates/vat\\_rates\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_de.pdf) (19.04.2010)

Eurostat (2009): August 2009: Jährliche Inflationsrate der Eurozone auf -0,2% gestiegen - In der EU auf 0,6% gestiegen. In: Eurostat Pressemitteilung: Euroindikatoren (vom 16.09.2009). URL: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/09/132&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> (04.05.2010)

Eurostat (2009b): Labour market statistics. Luxemburg. URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-30-09-149/EN/KS-30-09-149-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-30-09-149/EN/KS-30-09-149-EN.PDF) (10.05.2010)

FFF (2010): UEFA EURO 2016 le foot comme on l' aime! Sommaire.

URL:[http://www.fff.fr/common/bib\\_res/ressources/420000/6500/100217145131\\_synthese.PDF](http://www.fff.fr/common/bib_res/ressources/420000/6500/100217145131_synthese.PDF) (17.02.2010)

FIGC (03.02.2010): Euro 2016: Oggi l'impegno del Comune di Palermo, chiuso il dossier italiano. URL: <http://www.figc.it/it/204/23406/2010/02/News.shtml> (11.02.2010)

FIGC (2010): Media Book. URL: [http://www.figc.it/other/MB\\_2016\\_ita.pdf](http://www.figc.it/other/MB_2016_ita.pdf) (17.02.2010)

Fischer, B. (2009): Aspekte der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg Nr. 6/2009. URL: [http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Monatshefte/PDF/Beitrag09\\_06\\_05.pdf](http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Monatshefte/PDF/Beitrag09_06_05.pdf) (18.05.2010)

Handelsblatt (05.11.2009): Fußball Italien: Roms Bürgermeister fordert neue Stadien. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/fussball-italien-roms-buergermeister-fordert-neue-stadien;2479566> (12.02.2010)

Handelsblatt (07.11.2008): Fußball Italien: Italien plant Modernisierung der Stadien. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/italien-plant-modernisierung-der-stadien;2082522> (12.02.2010)

Handelsblatt (11.02.2010): Italien stellt Uefa das Projekt EM 2016 vor. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/fussball-italien-stellt-uefa-das-projekt-em-2016-vor;2528192> (12.02.2010)

Handelsblatt (11.02.2010): Italien stellt Uefa das Projekt EM 2016 vor. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/fussball-italien-stellt-uefa-das-projekt-em-2016-vor;2528192> (12.02.2010)

Handelsblatt (11.12.2009): Norwegen und Schweden richten EM 2016 nicht aus. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/fussball-em-norwegen-und-schweden-richten-em-2016-nicht-aus;2498031> (12.02.2010)

Handelsblatt (15.02.2010): Fußball EM: Buhlen um EM-Austragungsort 2016 hat begonnen. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/fussball-em-buhlen-um-em-aus-tragungsort-2016-hat-begonnen;2530144> (17.02.2010)

Handelsblatt (23.01.2010): Berlusconi unterschreibt EM-Garantie-Erklärung. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/fussball-em-berlusconi-unterschreibt-em-garantie-erklaerung;2517644> (12.02.2010)

Handelsblatt (23.01.2010): Berlusconi unterschreibt EM-Garantie-Erklärung. URL: <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/fussball-em-berlusconi-unterschreibt-em-garantie-erklaerung;2517644> (12.02.2010)

<http://anleihen.onvista.de/suche-vergleich/staat.html> (06.05.2010)

<http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html> (06.01.2010)

<http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Tuerkei/Wirtschaft.html>  
(04.05.2010)

<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=523> (10.02.2010)

<http://www.tuerkei-recht.de/Steuern.pdf> (14.04.2010)

Institut für Höhere Studien (2002): Presseinformation Fußball-Europameisterschaft. Wien  
11. März 2002. URL: [http://www.ihs.ac.at/publications/lib/11.03.02\\_fussballem.pdf](http://www.ihs.ac.at/publications/lib/11.03.02_fussballem.pdf)  
(08.04.2010)

Kurscheidt, M. (2004): Erfassung und Bewertung der wirtschaftlichen Effekte der Fußball-  
WM 2006. Bochum. URL: [http://www.sponsors.de/uploads/tx\\_svsstudiengaenge/Wirt-  
schaftliche\\_Effekte\\_der\\_Fussball-WM\\_2006.pdf](http://www.sponsors.de/uploads/tx_svsstudiengaenge/Wirtschaftliche_Effekte_der_Fussball-WM_2006.pdf) (18.05.2010)

L' equipe (02.12.2009): 18 millions d' euros pour nice. URL: [http://www.lequipe.fr/ Foot-  
ball/breves2009/20091202\\_201551\\_18-millions-d-euros-pour-nice.html](http://www.lequipe.fr/Football/breves2009/20091202_201551_18-millions-d-euros-pour-nice.html) (11.02.2010)

L' equipe (04.12.2009): Sarkozy au chevet des clubs (presse). URL:  
[http://www.lequipe.fr /Football/breves2009/20091204\\_184942\\_sarkozy-au-chevet-des-  
clubs-presse.html](http://www.lequipe.fr/Football/breves2009/20091204_184942_sarkozy-au-chevet-des-clubs-presse.html) (11.02.2010)

L' equipe (23.12.2009): Huit villes candidates. URL: [http://www.lequipe.fr/Football/ bre-  
ves2009/20091223\\_130540\\_huit-villes-candidates.html](http://www.lequipe.fr/Football/breves2009/20091223_130540_huit-villes-candidates.html) (11.02.2010)

Martins, M. V. (2004a): Avaliação do Impacto Económico do EURO2004 - Relatório Fi-  
nal. Lissabon. URL: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2761/1/19% 20Fi-  
nal%20Report%20EURO%202004.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2761/1/19%20Final%20Report%20EURO%202004.pdf) (08.04.2010)

Martins, M. V. (2004b): Avaliação do Impacto Económico do EURO2004 - Sumário Executivo. Lissabon. URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2761/1/19%20Final%20Report%20EURO%202004.pdf> (08.04.2010)

Michaelis, J. (2007): Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge - Internationaler Handel. Universität Kassel. URL: <http://www.uni-kassel.de/fb7/ivwl/diskussionsbeitraege/workingpaper/papier9107.pdf> (18.05.2010)

Oldenboom, E. (2000): Perssamenvatting Kosten en Baten EURO 2000. MeerWaarde. URL: <http://www.meerwaarde.com/downloads/kbek2000press.pdf> (14.04.2010)

Oldenboom, E. (2002): The economic impact of hosting UEFA EURO 2008 for the Nordic countries. Kopenhagen. URL: [http://sporteventdenmark.com/en/Analyser/~media/Baseline\\_site/Analyser/Eksterne/UEFA%20EURP%202008.ashx](http://sporteventdenmark.com/en/Analyser/~media/Baseline_site/Analyser/Eksterne/UEFA%20EURP%202008.ashx) (08.04.2010)

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2006): Fußball-WM 2006 - Abschlussbericht der Bundesregierung. Berlin. URL: [http://www.bmi.bund.de/cae/servlet/contentblob/139756/publicationFile/14867/WM2006\\_Abschlussbericht\\_der\\_Bundesregierung.pdf](http://www.bmi.bund.de/cae/servlet/contentblob/139756/publicationFile/14867/WM2006_Abschlussbericht_der_Bundesregierung.pdf) (08.03.2010)

Preuß, H. (2009): Ökonomie des Tourismus durch Sportgroßveranstaltungen: Eine empirische Analyse zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006. Wiesbaden. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8441-8>

Ribeiro, J. C.; Viseu, J. (2004): Relatório Final - Avaliação do Impacto Económico do EURO 2004. Minho. URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2761/1/19%20Final%20Report%20EURO%202004.pdf> (08.04.2010)

SvFF (03.02.2010): EM 2016: Regeringbeslut förvånar SvFF. URL: <http://svenskfotboll.se/arkiv/landslag/2010/02/regeringens-nya-utspel-forvanar/> (10.02.2010)

SvFF (08.09.2009): Möte med regeringen om EM-ansökan. URL: <http://svenskfotboll.se/arkiv/svensk-fotboll/2009/09/om-em-ansokan-2016/> (10.02.2010)

TFF (2010): Like never before. URL: [http://www.euro2016adayiturkiye.com/publish Document.php?id=460](http://www.euro2016adayiturkiye.com/publish-Document.php?id=460) (08.04.2010)

TFF (28.01.2010): EURO 2016 adaylığı için 920 milyon Euro'luk garanti. URL: <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=285&ftxtID=9017> (10.02.2010)

UEFA (08.02.2010): EURO 2016 bids ready for handover. URL: <http://www.uefa.com/uefa/socialresponsibility/newsid=1446651.html#euro+2016+bidder+line> (10.02.2010)

UEFA (2007): UEFA-Statuten - Ausgabe 2007- Geschäftsordnung des Kongresses. URL: <http://de.uefa.com/uefa/mediaservices/regulations/index.html> (06.01.2010)

UEFA (2008): Finanzbericht 2007/08. URL: [http://ru.euro2008.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefa/Others/81/53/09/815309\\_DOWNLOAD.pdf](http://ru.euro2008.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefa/Others/81/53/09/815309_DOWNLOAD.pdf) (12.01.2010)

UEFA (2009a): UEFA-Fussball-Europameisterschaft 2014-16 Bewerbungsreglement. URL: <http://de.uefa.com/uefa/mediaservices/regulations/index.html> (06.01.2010)

UEFA (2009b): UEFA European Football Championship: Final Tournament 2016: Tournament Requirements. URL: [http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefa/Others/84/03/26/840326\\_DOWNLOAD.pdf](http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefa/Others/84/03/26/840326_DOWNLOAD.pdf) (12.01.2010)

UEFA (2009c): 2007 bis heute: Eine neue Ära beginnt. URL: <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/newsid=88207.html> (06.01.2010)

UEFA (2009d): 2000-2007: Der Schritt in die Zukunft. URL: <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/newsid=789643.html> (06.01.2010)

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Stollberg, den 30.06.2010



## Anhang

Tabelle A.1: Kosten-Nutzen-Analyse Minimalszenario<sup>342</sup>

		Italien in Euro	Frankreich in Euro	Türkei in Euro
I.1	Ausrichter			
I.1.a	Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten	97.938.471	100.684.238	110.531.377
I.1.b	Einnahmen aus dem Verkauf von Fanartikeln	6.404.088	7.182.142	7.884.572
I.1.c	Einnahmen aus eigener Stadiongastronomie	1.523.487	1.775.520	1.719.377
I.1.d	Einnahmen aus Sponsoren- und Werbeverträgen	10.173.633	7.175.225	8.359.530
I.1.e	Personal- und Sachkosten für Planung und Durchführung der Sportveranstaltung (Kosten der Verwaltung, Logistik, Vor- und Beiprogramme, Versicherungen)	39.460.692	41.259.557	46.616.403
I.1.f	Kosten für die Leistungen Dritter (z. B. Sicherheit, Abfallbeseitigung, Werbung)	16.956.054	17.938.063	282.134.134
I.1.g	Miete an den Stadioneigner	38.151.122	40.360.641	47.022.356
	<b>Summe Nutzen</b>	116.039.679	116.817.126	128.494.856
	<b>Summe Kosten</b>	94.567.868	99.558.260	375.772.893
	Nettonutzen	21.471.810	17.258.866	-247.278.037
I.2	Bevölkerung			
I.2.a	Erzielung zusätzlicher Einkommen			
I.2.b	Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze			
I.2.c	Nutzen durch veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbau von Infrastruktur			
I.2.d	Preissteigerungen anlässlich der Sportveranstaltung			
I.2.e	Zeitverluste durch Überfüllung auf Grund der Sportveranstaltung			
II.2	Bevölkerung			
II.2.a	Nachhaltige Verbesserung ökologischer Bedingungen			
II.2.b	Erhaltung/Verbesserung der ästhetischen Qualität des Landschafts- und Stadtbildes			
II.2.c	Nachhaltiger Eingriff in geschützte Landschaften			
II.2.d	Dauerhafter Verlust von Freiflächen			
II.2.e	Energieverbrauch auf Grund der Sportveranstaltung (Veranstaltung selbst, An- und Abreiseverkehr)			
II.2.f	Lärmbelästigung (Veranstaltung selbst, An- und Abreiseverkehr)			
II.2.g	Luftschadstoffimmissionen auf Grund der Sportveranstaltung (Veranstaltung selbst, An- und Abreiseverkehr)			
II.2.h	Abfallproduktion infolge der Sportgroßveranstaltung			
III.2	Bevölkerung			

<sup>342</sup> eigene Darstellung und Berechnungen, in Anlehnung an Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003)

III.2.a	Positiv empfundene Entwicklung sozialer und kultureller Traditionen infolge des veranstaltungsbedingten Tourismus			
III.2.b	Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Bevölkerung			
III.2.c	Stärkung der regionalen Identität			
III.2.d	Steigerung des Einsatzes der Bevölkerung für das Gemeinwesen			
III.2.e	Kriminalität und Vandalismus auf Grund der EURO 2016			
I.3	Öffentliche Verwaltung			
I.3.a	Einnahmen aus Steuern, Gebühren und Abgaben	311.606.865	456.669.167	2.845.453.711
I.3.b	Einnahmen aus der Folgenutzung von anlässlich der Spotveranstaltung auf- und ausgebauter Anlagen und Infrastruktur			322.131.212
I.3.c	Mieteinnahmen			47.022.356
I.3.d	Zuschüsse des Veranstalters	2.861.334	3.027.048	3.134.824
I.3.e	Personal- und Sachkosten für Planung und Durchführung der Sportveranstaltung (z. B. Kosten für Sicherheit und Abfallbeseitigung)	4.239.014	4.484.516	5.224.706
I.3.f	Kosten für die Errichtung und Erhaltung von Infrastruktur im Zusammenhang mit der Sport-großveranstaltung	918.586.713	756.316.240	28.341.511.973
I.3.g	Kosten für Auf- und Ausbau sowie Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur			934.332.484
I.3.h	Zuschüsse an den Stadioneigentümer	56.607.290	144.345.568	
	<b>Summe Nutzen</b>	314.468.199	459.696.215	3.228.216.443
	<b>Summe Kosten</b>	979.433.016	905.146.323	29.281.069.163
	Nettonutzen	-664.964.817	-445.450.109	-26.052.852.720
I.4	Gastgewerbe und Einzelhandel			
I.4.a	Zusätzliche Einnahmen (Einkommen) durch Ausgaben von Veranstaltungsbesuchern	366.996.948	417.106.330	415.875.983
I.4.b	Zusätzliche Einnahmen (Einkommen) durch Ausgaben von Teilnehmern	1.514.946	1.671.045	1.740.624
I.4.c	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Verbesserung des touristischen Images des Austragungsortes			
I.4.d	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Nachfragesteigerungen infolge des veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbaus touristischer Infrastruktur			
	<b>Summe Nutzen</b>	368.511.895	418.777.375	417.616.607
	<b>Summe Kosten</b>	0	0	0
	Nettonutzen	368.511.895	418.777.375	417.616.607
I.5	sonstige Unternehmen			

I.5.a	Zusätzliche Einkommen durch Aufträge von Stadioneignern und Investoren	1.203.324.740	1.482.987.370	14.886.022.605
I.5.b	Zusätzliche Einnahmen (Einkommen) durch Ausgaben von Veranstaltungsbesuchern	38.410.536	43.678.752	45.885.469
I.5.c	Erhebung einer Überlassungsvergütung	38.151.122	40.360.641	
I.5.d	Einnahmen aus der Folgenutzung von anlässlich der Spotveranstaltung auf- u. ausgebauter Infrastruktur	196.252.070	501.487.204	
I.5.e	Zuschüsse der öffentlichen Hand	56.607.290	144.345.568	
I.5.f	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Verbesserung des Unternehmensimages infolge der Nutzung der Sportgroßveranstaltung als Plattform zur Selbstdarstellung			
I.5.g	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Verbesserung des wirtschaftlichen Images des Austragungsortes			
I.5.h	Nutzen durch veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbau von Infrastruktur			
I.5.i	Zusätzliche Investitionen	918.586.713	756.316.240	
I.5.j	Kosten für den Auf- und Ausbau und den Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur	549.537.150	1.445.316.480	
I.5.k	Finanzierungskosten	13.863.744	41.281.098	
I.5.l	Zeitverluste durch Überfüllung auf Grund der Sportveranstaltung			
	<b>Summe Nutzen</b>	1.532.745.759	2.212.859.533	14.931.908.074
	<b>Summe Kosten</b>	1.481.987.607	2.242.913.819	0
	Nettonutzen	50.758.152	-30.054.286	14.931.908.074
	<b>Gesamt Nutzen</b>	2.331.765.531	3.208.150.248	18.706.235.979
	<b>Gesamt Kosten</b>	2.555.988.491	3.247.618.402	29.656.842.056
	Gesamt Nettonutzen = Nettogegenwartswert	-224.222.960	-39.468.153	-10.950.606.076

Tabelle A.2: Kosten-Nutzen-Analyse Maximalszenario<sup>343</sup>

		Italien in Euro	Frankreich in Euro	Türkei in Euro
I.1	Ausrichter			
I.1.a	Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten	167.894.522	172.601.552	189.482.361
I.1.b	Einnahmen aus dem Verkauf von Fanartikeln	30.395.904	34.088.806	37.422.766
I.1.c	Einnahmen aus eigener Stadiongastronomie	2.938.154	3.424.218	3.315.941
I.1.d	Einnahmen aus Sponsoren- und Werbeverträgen	10.173.633	10.762.838	12.539.295
I.1.e	Personal- und Sachkosten für Planung und Durchführung der Sportveranstaltung (Kosten der Verwaltung, Logistik, Vor- und Beiprogramme, Versicherungen)	65.767.820	68.765.928	77.694.005
I.1.f	Kosten für die Leistungen Dritter (z. B. Sicherheit, Abfallbeseitigung, Werbung)	25.434.081	26.907.094	292.583.547
I.1.g	Miete an den Stadioneigner	38.151.122	40.360.641	47.022.356
	<b>Summe Nutzen</b>	211.402.213	220.877.414	242.760.363
	<b>Summe Kosten</b>	129.353.023	136.033.662	417.299.907

<sup>343</sup> eigene Darstellung und Berechnungen, in Anlehnung an Gans, P.; Horn, M.; Zemann, C. (2003)

	Nettonutzen	82.049.190	84.843.752	-174.539.544
I.2	Bevölkerung			
I.2.a	Erzielung zusätzlicher Einkommen			
I.2.b	Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze			
I.2.c	Nutzen durch veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbau von Infrastruktur			
I.2.d	Preissteigerungen anlässlich der Sportveranstaltung			
I.2.e	Zeitverluste durch Überfüllung auf Grund der Sportveranstaltung			
II.2	Bevölkerung			
II.2.a	Nachhaltige Verbesserung ökologischer Bedingungen			
II.2.b	Erhaltung/Verbesserung der ästhetischen Qualität des Landschafts- und Stadtbildes			
II.2.c	Nachhaltiger Eingriff in geschützte Landschaften			
II.2.d	Dauerhafter Verlust von Freiflächen			
II.2.e	Energieverbrauch auf Grund der Sportveranstaltung (Veranstaltung selbst, An- und Abreiseverkehr)			
II.2.f	Lärmbelästigung (Veranstaltung selbst, An- und Abreiseverkehr)			
II.2.g	Luftschadstoffimmissionen auf Grund der Sportveranstaltung (Veranstaltung selbst, An- und Abreiseverkehr)			
II.2.h	Abfallproduktion infolge der Sportgroßveranstaltung			
III.2	Bevölkerung			
III.2.a	Positiv empfundene Entwicklung sozialer und kultureller Traditionen infolge des veranstaltungsbedingten Tourismus			
III.2.b	Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Bevölkerung			
III.2.c	Stärkung der regionalen Identität			
III.2.d	Steigerung des Einsatzes der Bevölkerung für das Gemeinwesen			
III.2.e	Kriminalität und Vandalismus auf Grund der EURO 2016			
I.3	Öffentliche Verwaltung			
I.3.a	Einnahmen aus Steuern, Gebühren und Abgaben	504.041.900	662.101.400	3.099.372.491
I.3.b	Einnahmen aus der Folgenutzung von anlässlich der Sportveranstaltung auf- und ausgebauter Anlagen und Infrastruktur			545.546.375
I.3.c	Mieteinnahmen			47.022.356
I.3.d	Zuschüsse des Veranstalters	2.861.334	3.027.048	3.134.824
I.3.e	Personal- und Sachkosten für Planung und Durchführung der Sportveranstaltung (z. B. Kosten für Sicherheit und Abfallbeseitigung)	6.782.422	7.175.225	8.359.530
I.3.f	Kosten für die Errichtung und Erhaltung von Infrastruktur im Zusammenhang mit der Sportgroßveranstaltung	918.586.713	756.316.240	28.341.511.973

I.3.g	Kosten für Auf- und Ausbau sowie Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur			934.332.484
I.3.h	Zuschüsse an den Stadioneigentümer	56.607.290	144.345.568	
	<b>Summe Nutzen</b>	506.903.234	665.128.448	3.710.108.972
	<b>Summe Kosten</b>	981.976.425	907.837.033	29.284.203.987
	Nettonutzen	-475.073.190	-242.708.585	-25.574.095.015
I.4	Gastgewerbe und Einzelhandel			
I.4.a	Zusätzliche Einnahmen (Einkommen) durch Ausgaben von Veranstaltungsbesuchern	1.492.625.932	1.700.014.734	1.694.237.106
I.4.b	Zusätzliche Einnahmen (Einkommen) durch Ausgaben von Teilnehmern	2.693.238	2.970.747	3.094.443
I.4.c	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Verbesserung des touristischen Images des Austragungsortes			
I.4.d	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Nachfragesteigerungen infolge des veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbaus touristischer Infrastruktur			
	<b>Summe Nutzen</b>	1.495.319.170	1.702.985.481	1.697.331.549
	<b>Summe Kosten</b>			
	Nettonutzen	1.495.319.170	1.702.985.481	1.697.331.549
I.5	sonstige Unternehmen			
I.5.a	Zusätzliche Einkommen durch Aufträge von Stadioneignern und Investoren	1.203.324.740	1.482.987.370	14.886.022.605
I.5.b	Zusätzliche Einnahmen (Einkommen) durch Ausgaben von Veranstaltungsbesuchern	234.974.192	267.443.787	280.137.520
I.5.c	Erhebung einer Überlassungsvergütung	38.151.122	40.360.641	
I.5.d	Einnahmen aus der Folgenutzung von anlässlich der Spotveranstaltung auf- u. ausgebauter Infrastruktur	356.101.228	688.455.691	
I.5.e	Zuschüsse der öffentlichen Hand	56.607.290	144.345.568	
I.5.f	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Verbesserung des Unternehmensimages infolge der Nutzung der Sportgroßveranstaltung als Plattform zur Selbstdarstellung			
I.5.g	Langfristige Erzielung zusätzlicher Einkommen durch Verbesserung des wirtschaftlichen Images des Austragungsortes			
I.5.h	Nutzen durch veranstaltungsbedingten Auf- und Ausbau von Infrastruktur			
I.5.i	Zusätzliche Investitionen	918.586.713	756.316.240	
I.5.j	Kosten für den Auf- und Ausbau und den Betrieb von Sportstätten und sonstiger veranstaltungsbezogener Infrastruktur	549.537.150	1.445.316.480	
I.5.k	Finanzierungskosten	13.863.744	41.281.098	
I.5.l	Zeitverluste durch Überfüllung auf Grund der Sportveranstaltung			

	Summe Nutzen	1.889.158.572	2.623.593.055	15.166.160.125
	Summe Kosten	1.481.987.607	2.242.913.819	0
	Nettonutzen	407.170.965	380.679.236	15.166.160.125
	Gesamt Nutzen	4.102.783.190	5.212.584.398	20.816.361.009
	Gesamt Kosten	2.593.317.055	3.286.784.513	29.701.503.894
	Gesamt Nettonutzen = Nettogegenwartswert	1.509.466.135	1.925.799.884	-8.885.142.885

Tabelle A.3: Stadien und Anzahl der Spiele in Italien<sup>344</sup>

Stadt	Kapazität	Anzahl der Spiele	Summe
Bari	40.637	5	203.185
Cagliari	30.606	4	122.424
Cessena	30.598	Backup	
Florenz	30.087	5	150.435
Mailand	71.290	7	499.030
Neapel	56.898	6	341.388
Palermo	33.866	6	203.196
Parma	30.225	Backup	
Rom	60.216	7	421.512
Turin	40.012	6	240.072
Udine	40.026	5	200.130
Verona	30.089	Backup	
Gesamt:		51	2.381.372

Tabelle A.4: Stadien und Anzahl der Spiele in Frankreich<sup>345</sup>

Stadt	Kapazität	Anzahl der Spiele	Summe
Bordeaux	42.566	5	212.830
Lens	40.113	5	200.565
Lille	47.882	6	287.292
Lyon	57.628	7	403.396
Marseille	65.000	7	455.000
Nancy	31.973	Backup	
Nizza	33.470	Backup	
Paris	40.058	5	200.290
Saint-Denis	76.474	8	611.792
Saint-Etienne	39.327	4	157.308
Straßburg	36.645	Backup	
Toulouse	37.050	4	148.200
Gesamt:		51	2.676.673
UEFA-Netto-Kapazität gesamt: <sup>346</sup>			2.516.073

<sup>344</sup> vgl. FIGC (2010); S. 14ff.; eigene Darstellung, Spielzuteilung und Berechnung

<sup>345</sup> vgl. FFF (2010); S. 4; eigene Darstellung, Spielzuteilung und Berechnung

<sup>346</sup> Die Netto-Kapazität (nach den Anforderungen der UEFA) ist durchschnittlich 6 % geringer als die Gesamtanzahl der Plätze.

Tabelle A.5: Stadien und Anzahl der Spiele in der Türkei<sup>347</sup>

Stadt	Kapazität	Anzahl der Spiele	Summe
Ankara	41.379	6	248.274
Antalya	41.703	6	250.218
Bursa	31.700	5	158.500
Eskisehir	37.072	5	185.360
Izmir	41.540	7	290.780
Istanbul	81.106	8	648.848
Istanbul (Galatasaray)	50.434	6	302.604
Kayseri	31.816	4	127.264
Konya	31.817	4	127.268
Gesamt:		51	2.339.116

---

<sup>347</sup> vgl. TFF (2010); S. 31; eigene Darstellung und Berechnung

Tabelle A.6: Verteilung von Kosten und Nutzen (diskontiert) für Italien<sup>348</sup>

	Ort/Art (Bruttobe- trag)	Fertig- stellung		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.5.j	Cagliari (80 Mio. €)	2014	Brutto		12.971.430	25.238.701	24.553.654	11.943.601						
I.5.a	I.a. (48 Mio. €)		Netto		7.075.326	13.766.564	13.392.902	6.514.691						
I.3.a			MwSt		707.533	1.376.656	1.339.290	651.469						
I.5.k			Finanzierung		233.486	227.148	220.983	214.985	209.150	203.473	197.950	192.577	187.350	182.265
I.5.d			Folgenutzen min.						4.403.132	4.283.619	4.167.350	4.054.237	3.944.194	3.837.138
I.5.d			Folgenutzen max.						7.989.524	7.772.667	7.561.696	7.356.451	7.156.777	6.962.522
I.3.a			MwSt aus F.n. min.						543.421	528.672	514.322	500.362	486.781	473.568
I.3.a			MwSt aus F.n. max.						1.021.720	993.988	967.008	940.761	915.226	890.384
I.5.j	Palermo (150 Mio. €)	2012 <sup>349</sup>	Brutto	16.666.667	64.857.152	63.096.753								
I.5.a	I.a. (90 Mio. €)		Netto	9.090.909	35.376.628	34.416.411								
I.3.a			MwSt	909.091	3.537.663	3.441.641								
I.5.k			Finanzierung	450.000	437.786	425.903	414.343	403.097	392.155	381.511	371.156	361.082	351.281	
I.5.d			Folgenutzen min.				8.724.242	8.487.442	8.257.070	8.032.951	7.814.914	7.602.796	7.396.436	7.195.677
I.5.d			Folgenutzen max.				15.830.219	15.400.544	14.982.531	14.575.864	14.180.236	13.795.346	13.420.903	13.056.623
I.3.a			MwSt aus F.n. min.				1.076.720	1.047.495	1.019.063	991.403	964.493	938.315	912.846	888.069
I.3.a			MwSt aus F.n. max.				2.024.407	1.969.459	1.916.003	1.863.997	1.813.403	1.764.183	1.716.298	1.669.713
I.5.j	Rest (350 Mio. €)	2014	Brutto	23.333.333	90.800.013	88.335.454	85.937.789	41.802.602						
I.5.a	I.a. (210 Mio. €)		Netto	11.666.667	45.400.006	44.167.727	42.968.895	20.901.301						
I.3.a			MwSt	2.333.333	9.080.001	8.833.545	8.593.779	4.180.260						
I.5.k			Finanzierung	1.050.000	1.021.500	993.774	966.800	940.559	915.029	890.193	866.031	842.524	819.656	
I.5.d			Folgenutzen min.						19.269.689	18.746.658	18.237.822	17.742.798	17.261.211	16.792.694
I.5.d			Folgenutzen max.						34.965.033	34.015.987	33.092.700	32.194.475	31.320.629	30.470.502
I.3.a			MwSt aus F.n. min.						2.378.208	2.313.657	2.250.858	2.189.763	2.130.327	2.072.504

<sup>348</sup> eigene Darstellung und Berechnung

Bei den Stadioninvestitionen wird eine gleichmäßige Verteilung (gewöhnlich über drei Jahre) unterstellt. Sofern die Arbeiten bereits 2010 beginnen sollten, wird angenommen, dass dies erst im letzten Quartal erfolgt. Somit werden für 2010 nur drei Monate einbezogen. Dies ist entsprechend auf die Zuschüsse anzuwenden. Die sonstigen Investitionen beginnen im Januar 2011 und enden im Juni 2016. Die Durchführungskosten teilen sich wie folgt auf: Die Hälfte der Kosten entsteht im EM-Jahr, die verbleibenden Kosten verteilen sich zu je 1/3 auf die beiden Vorjahre (mit Auslosungen), das restliche Drittel wird gleichmäßig auf 39 Monate (letztes Quartal 2010 beginnend bis Ende 2013) verteilt.

<sup>349</sup> vgl. FIGC (03.02.2010)



I.3.a			MwSt aus F.n. max.						4.471.414	4.350.048	4.231.976	4.117.108	4.005.359	3.896.643
I.3.f, I.5.i	Sonstige Investi-tionen (1 Mrd. €)	2016	Brutto	178.357.168	189.290.258	184.152.406	179.154.009	145.242.735	42.390.136					
I.5.a	I.a. (600 Mio. €)		Netto	89.178.584	94.645.129	92.076.203	89.577.005	72.621.368	21.195.068					
I.3.a			MwSt	17.835.717	18.929.026	18.415.241	17.915.401	14.524.274	4.239.014					
I.3.h, I.5.e	Zuschüsse Stadien (60 Mio. €)	2014		4.000.000	15.565.717	15.143.221	14.732.192	7.166.160						
I.1.e	Durchführungskosten	2016	min.	576.923	2.245.055	2.184.118	2.124.835	6.718.275	6.535.923	19.075.561				
I.1.e			max.	961.538	3.741.759	3.640.197	3.541.392	11.197.126	10.893.205	31.792.602				

Tabelle A.7: Verteilung von Kosten und Nutzen (diskontiert) für Frankreich<sup>350</sup>

	Ort/Art (Bruttobetrag)	Fertigstellung		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.5.j	Nizza (180 Mio. €)	Juni 2013 <sup>351</sup>	Brutto	16.363.636	64.278.253	63.123.101	30.994.354							
I.5.a	I.a. (108 Mio. €)		Netto	8.209.182	32.246.615	31.667.107	15.549.007							
I.3.a			MwSt	1.609.000	6.320.337	6.206.753	3.047.605							
I.5.k			Finanzierung	540.000	530.296	520.766	511.407	502.216	493.191	484.328	475.624	467.076	458.682	
I.5.d			Folgenutzen min.				5.151.196	10.117.246	9.935.428	9.756.877	9.581.535	9.409.344	9.240.248	9.074.190
I.5.d			Folgenutzen max.				7.071.706	13.889.240	13.639.634	13.394.515	13.153.800	12.917.411	12.685.271	12.457.302
I.3.a			MwSt aus F.n. min.				2.019.269	1.982.980	1.947.344	1.912.348	1.877.981	1.844.231	1.811.089	1.778.541
I.3.a			MwSt aus F.n. max.				2.772.109	2.722.291	2.673.368	2.625.325	2.578.145	2.531.813	2.486.313	2.441.631

<sup>350</sup> eigene Darstellung und Berechnung

Bei den Stadioninvestitionen wird eine gleichmäßige Verteilung (gewöhnlich über drei Jahre) unterstellt. Sofern die Arbeiten bereits 2010 beginnen sollten, wird angenommen, dass dies erst im letzten Quartal erfolgt. Somit werden für 2010 nur drei Monate einbezogen. Dies ist entsprechend auf die Zuschüsse anzuwenden. Die sonstigen Investitionen beginnen im Januar 2011 und enden im Juni 2016. Die Durchführungskosten teilen sich wie folgt auf: Die Hälfte der Kosten entsteht im EM-Jahr, die verbleibenden Kosten verteilen sich zu je 1/3 auf die beiden Vorjahre (mit Auslosungen), das restliche Drittel wird gleichmäßig auf 39 Monate (letztes Quartal 2010 beginnend bis Ende 2013) verteilt.

<sup>351</sup> vgl. L'equipe (02.12.2009)

I.5.j	Lille (300 Mio. €)	2014	Brutto		49.101.444	96.438.070	94.704.970	46.501.507						
I.5.a	I.a. (180 Mio. €)		Netto		24.632.831	48.380.303	47.510.854	23.328.515						
I.3.a			MwSt		4.828.035	9.482.539	9.312.127	4.572.389						
I.5.k			Finanzierung		883.826	867.943	852.345	837.027	821.985	807.213	792.706	778.460	764.471	750.732
I.5.d			Folgenutzen min.						16.559.047	16.261.462	15.969.225	15.682.240	15.400.413	15.123.650
I.5.d			Folgenutzen max.						22.732.724	22.324.191	21.923.000	21.529.019	21.142.118	20.762.171
I.3.a			MwSt aus F.n. min.						3.245.573	3.187.247	3.129.968	3.073.719	3.018.481	2.964.235
I.3.a			MwSt aus F.n. max.						4.455.614	4.375.541	4.296.908	4.219.688	4.143.855	4.069.385
I.5.j	Bordeaux (200 Mio. €)	2013	Brutto		65.468.591	64.292.047	63.136.646							
I.5.a	I.a. (120 Mio. €)		Netto		32.843.775	32.253.535	31.673.903							
I.3.a			MwSt		6.437.380	6.321.693	6.208.085							
I.5.k			Finanzierung		589.217	578.628	568.230	558.018	547.990	538.142	528.471	518.974	509.647	500.488
I.5.d			Folgenutzen min.					11.238.575	11.036.605	10.838.265	10.643.489	10.452.213	10.264.375	10.079.913
I.5.d			Folgenutzen max.					15.428.630	15.151.360	14.879.073	14.611.680	14.349.091	14.091.222	13.837.987
I.3.a			MwSt aus F.n. min.					2.202.761	2.163.175	2.124.300	2.086.124	2.048.634	2.011.818	1.975.663
I.3.a			MwSt aus F.n. max.					3.024.012	2.969.667	2.916.298	2.863.889	2.812.422	2.761.879	2.712.245
I.5.j	Rest (820 Mio. €)	2014	Brutto	54.666.667	214.736.980	210.877.914	207.088.200	103.544.100						
I.5.a	I.a. (492 Mio. €)		Netto	27.424.749	107.727.582	105.791.596	103.890.401	51.011.687						
I.3.a			MwSt	5.375.251	21.114.606	20.735.153	20.362.519	10.181.259						
I.5.k			Finanzierung	2.460.000	2.415.791	2.372.377	2.329.742	2.287.874	2.246.758	2.206.382	2.166.731	2.127.792	2.089.553	
I.5.d			Folgenutzen min.						45.264.155	44.450.707	43.651.877	42.867.404	42.097.028	41.340.497
I.5.d			Folgenutzen max.						62.139.900	61.023.176	59.926.521	58.849.574	57.791.980	56.753.393
I.3.a			MwSt aus F.n. min.						8.871.774	8.712.339	8.555.768	8.402.011	8.251.018	8.102.737
I.3.a			MwSt aus F.n. max.						12.179.420	11.960.543	11.745.598	11.534.516	11.327.228	11.123.665
I.3.f, I.5.i	Sonstige Investitionen (800 Mio. €)	2016	Brutto		144.030.901	154.300.913	151.527.951	148.804.823	121.775.527	35.876.125				
I.5.a	I.a. (480 Mio. €)		Netto		72.256.305	77.408.485	76.017.367	74.651.249	61.091.402	17.998.056				
I.3.a			MwSt		14.162.236	15.172.063	14.899.404	14.631.645	11.973.915	3.527.619				
I.3.h, I.5.e	Zuschüsse Stadien (150 Mio. €)	2014		7.103.030	39.358.527	43.473.113	39.592.417	14.818.480						

I.1.e	Durchführungskosten	2016	min.	576.923	2.266.220	2.225.494	2.185.499	6.975.226	6.849.873	20.180.320				
I.1.e			max.	961.538	3.777.034	3.709.157	3.642.499	11.625.377	11.416.456	33.633.867				

Tabelle A.8: Verteilung von Kosten und Nutzen (diskontiert) für die Türkei<sup>352</sup>

	Ort/Art (Bruttobetrag)	Fertigstellung		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I.3.g	Antalya (158,3 Mio. €)	2013	Brutto		53.154.696	53.545.579	53.939.336							
I.5.a	I.a. (94,98 Mio. €)		Netto		27.027.811	27.226.565	27.426.781							
I.3.a			MwSt		4.865.006	4.900.782	4.936.821							
I.3.b			Folgenutzen min.					8.006.710	8.065.589	8.124.901	8.184.649	8.244.836	8.305.466	8.366.542
I.3.b			Folgenutzen max.					13.559.791	13.659.505	13.759.953	13.861.139	13.963.070	14.065.750	14.169.185
I.3.a			MwSt aus F.n. min.					1.441.208	1.451.806	1.462.482	1.473.237	1.484.071	1.494.984	1.505.978
I.3.a			MwSt aus F.n. max.					2.440.762	2.458.711	2.476.792	2.495.005	2.513.353	2.531.835	2.550.453
I.3.g	Ankara (176,8 Mio. €)	2013	Brutto		59.366.710	59.803.274	60.243.048							
I.5.a	I.a. (106,08 Mio. €)		Netto		30.186.463	30.408.445	30.632.059							
I.3.a			MwSt		5.433.563	5.473.520	5.513.771							
I.3.b			Folgenutzen min.					8.941.835	9.007.590	9.073.829	9.140.555	9.207.772	9.275.483	9.343.692
I.3.b			Folgenutzen max.					15.143.474	15.254.834	15.367.013	15.480.017	15.593.852	15.708.525	15.824.040
I.3.a			MwSt aus F.n. min.					1.609.530	1.621.366	1.633.289	1.645.300	1.657.399	1.669.587	1.681.865
I.3.a			MwSt aus F.n. max.					2.725.825	2.745.870	2.766.062	2.786.403	2.806.893	2.827.534	2.848.327
I.3.g	Izmir (153,2 Mio. €)	2013	Brutto		51.442.195	51.820.484	52.201.556							

<sup>352</sup> vgl. TFF (2010); S. 31; eigene Darstellung und Berechnung

Bei den Stadioninvestitionen wird eine gleichmäßige Verteilung (gewöhnlich über drei Jahre) unterstellt. Sofern die Arbeiten bereits 2010 beginnen sollten, wird angenommen, dass dies erst im letzten Quartal erfolgt. Somit werden für 2010 nur drei Monate einbezogen. Die sonstigen Investitionen beginnen im Januar 2011 und enden im Juni 2016. Die Durchführungskosten teilen sich wie folgt auf: Die Hälfte der Kosten entsteht im EM-Jahr, die verbleibenden Kosten verteilen sich zu je 1/3 auf die beiden Vorjahre (mit Auslosungen), das restliche Drittel wird gleichmäßig auf 39 Monate (letztes Quartal 2010 beginnend bis Ende 2013) verteilt.

I.5.a	I.a. (91,92 Mio. €)		Netto		26.157.048	26.349.399	26.543.164							
I.3.a			MwSt		4.708.269	4.742.892	4.777.769							
I.3.b			Folgenutzen min.					7.746.178	7.803.141	7.860.523	7.918.327	7.976.556	8.035.213	8.094.301
I.3.b			Folgenutzen max.					13.118.566	13.215.036	13.312.215	13.410.109	13.508.722	13.608.061	13.708.130
I.3.a			MwSt aus F.n. min.					1.394.312	1.404.565	1.414.894	1.425.299	1.435.780	1.446.338	1.456.974
I.3.a			MwSt aus F.n. max.					2.361.342	2.378.706	2.396.199	2.413.820	2.431.570	2.449.451	2.467.463
I.3.g	Istanbul (49,7 Mio. €)	2012	Brutto	5.522.222	22.251.324	22.414.953								
I.5.a	I.a. (29,82 Mio. €)		Netto	2.807.910	11.314.232	11.397.434								
I.3.a			MwSt	505.424	2.036.562	2.051.538								
I.3.b			Folgenutzen min.				2.493.934	2.512.274	2.530.749	2.549.359	2.568.106	2.586.991	2.606.015	2.625.179
I.3.b			Folgenutzen max.				4.223.611	4.254.670	4.285.957	4.317.475	4.349.224	4.381.207	4.413.425	4.445.880
I.3.a			MwSt aus F.n. min.				448.908	452.209	455.535	458.885	462.259	465.658	469.083	472.532
I.3.a			MwSt aus F.n. max.				760.250	765.841	771.472	777.146	782.860	788.617	794.417	800.258
I.3.g	Kayseri (19,3 Mio. €)	2014	Brutto		3.240.321	6.528.299	6.576.306	3.312.333						
I.5.a	I.a. (11, 58 Mio. €)		Netto		1.647.621	3.319.474	3.343.884	1.684.237						
I.3.a			MwSt		296.572	597.505	601.899	303.163						
I.3.b			Folgenutzen min.						984.180	991.417	998.708	1.006.052	1.013.450	1.020.903
I.3.b			Folgenutzen max.						1.666.761	1.679.018	1.691.365	1.703.803	1.716.332	1.728.953
I.3.a			MwSt aus F.n. min.						177.152	178.455	179.767	181.089	182.421	183.763
I.3.a			MwSt aus F.n. max.						300.017	302.223	304.446	306.685	308.940	311.212
I.3.g	Konya (119 Mio. €)	2013	Brutto		39.958.363	40.252.204	40.548.206							
I.5.a	I.a. (71,4 Mio. €)		Netto		20.317.812	20.467.222	20.617.732							
I.3.a			MwSt		3.657.206	3.684.100	3.711.192							
I.3.b			Folgenutzen min.					6.015.501	6.059.737	6.104.298	6.149.187	6.194.406	6.239.958	6.285.845
I.3.b			Folgenutzen max.					10.187.571	10.262.487	10.337.954	10.413.976	10.490.557	10.567.701	10.645.413

I.3.a			MwSt aus F.n. min.					1.082.790	1.090.753	1.098.774	1.106.854	1.114.993	1.123.192	1.131.452
I.3.a			MwSt aus F.n. max.					1.833.763	1.847.248	1.860.832	1.874.516	1.888.300	1.902.186	1.916.174
I.3.g	Bursa (118,6 Mio. €)	2014	Brutto	19.912.024	40.116.902	40.411.909	20.354.543							
I.5.a	I.a. (71,16 Mio. €)		Netto	10.124.758	20.398.425	20.548.428	10.349.768							
I.3.a			MwSt	1.822.456	3.671.716	3.698.717	1.862.958							
I.3.b			Folgenutzen min.					6.040.990	6.085.414	6.130.164	6.175.243	6.220.654	6.266.399	
I.3.b			Folgenutzen max.					10.230.739	10.305.973	10.381.760	10.458.104	10.535.009	10.612.481	
I.3.a			MwSt aus F.n. min.					1.087.378	1.095.375	1.103.430	1.111.544	1.119.718	1.127.952	
I.3.a			MwSt aus F.n. max.					1.841.533	1.855.075	1.868.717	1.882.459	1.896.302	1.910.246	
I.3.g	Eskisehir (125,1 Mio. €)	2014	Brutto	21.003.324	42.315.552	42.626.727	21.470.095							
I.5.a	I.a. (75,06 Mio. €)		Netto	10.679.656	21.516.382	21.674.607	10.916.998							
I.3.a			MwSt	1.922.338	3.872.949	3.901.429	1.965.060							
I.3.b			Folgenutzen min.					6.373.737	6.420.607	6.467.823	6.515.385	6.563.297	6.611.561	
I.3.b			Folgenutzen max.					10.794.263	10.873.641	10.953.602	11.034.151	11.115.293	11.197.031	
I.3.a			MwSt aus F.n. min.					1.147.273	1.155.709	1.164.208	1.172.769	1.181.393	1.190.081	
I.3.a			MwSt aus F.n. max.					1.942.967	1.957.255	1.971.648	1.986.147	2.000.753	2.015.466	
I.3.f	Sonstige Investitionen (27,7 Mrd. €)	2016	Brutto	5.115.677.781	5.621.778.380	5.663.119.150	5.704.763.926	4.788.929.121	4.447.243.615					
	I.a. (16,62 Mrd. €)		Netto	2.601.192.092	2.858.531.380	2.879.552.110	2.900.727.420	2.435.048.706	735.886.584					
			MwSt	468.214.577	514.535.648	518.319.380	522.130.936	438.308.767	132.459.585					
I.1.e	Durchführungskosten	2016	min.	576.923	2.324.662	2.341.757	2.358.978	7.723.056	7.779.849	23.511.178				
I.1.e			max.	961.538	3.874.437	3.902.929	3.931.630	12.871.760	12.966.415	39.185.296				



