

## GESCHÄFTSVERLAUF UND RAHMENBEDINGUNGEN

### DAS GESCHÄFTSJAHR 2006/2007 IM ÜBERBLICK

Es war ein außergewöhnliches Abstimmungsergebnis, das Gerd Pieper, der Vorsitzende des Aufsichtsrates, am Ende der Hauptversammlung unseres Unternehmens im November 2006 verkünden konnte. 99,99 Prozent der Aktionärspräsenz entlasteten die Geschäftsführung und sprachen uns damit Ihr Vertrauen aus.

Wir verstehen diese Anerkennung als Bestätigung unserer Arbeit und werden die Transparenz und Offenheit, die Sie uns auf der letzten Hauptversammlung bescheinigt haben, sowie hohes Kostenbewusstsein und Investitionen mit Augenmaß, auch weiter praktizieren.

Dass wir nach Überwindung der existenzbedrohenden Situation unseres Unternehmens wieder schwarze Zahlen schreiben, bestätigt die Richtigkeit unseres Handelns und bestärkt uns darin, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Noch im letzten Geschäftsjahr, am 07. Juni 2006, wurde der Kreditvertrag zwischen der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA sowie deren Tochtergesellschaften und der US-Investmentbank Morgan Stanley über Kreditfazilitäten in Höhe von insgesamt € 79,2 Mio. über eine Laufzeit von 15 Jahren unterzeichnet und damit die Grundlage für die nachhaltige Stabilisierung der Gesellschaft gelegt. Der Kredit wurde zu insgesamt € 57,5 Mio. zur Zahlung des Kaufpreises an die MOLSIRIS Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Westfalenstadion KG für den Rückkauf des Kommanditanteils an der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG sowie

dabei anfallende Nebenkosten verwendet. Das Eigentum am SIGNAL IDUNA PARK wurde somit nahezu vollständig (99,7%) zurückerworben. Der verbleibende Kreditbetrag von € 21,7 Mio. diente dem Abbau bzw. der Umschuldung von Altverbindlichkeiten der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB-KGaA). Darüber hinaus wurde der BVB-KGaA seitens Morgan Stanley eine revolving-Kreditlinie in Höhe von € 10,0 Mio. zur Verfügung gestellt.

Im Zuge dieses Restrukturierungsprozesses wurde die Gläubigervereinbarung vom März 2005 im Juni 2006 wieder aufgehoben und der damals installierte Lenkungsausschuss aufgelöst. Weiter wurden hiermit wesentliche Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die im Mai 2006 beschlossene Kapitalerhöhung (Ausnutzung des genehmigten Kapitals von nominal bis zu € 14.625.000) in Höhe eines Ausgabebetrages von € 29.250.000 realisiert werden konnte. Dieser Betrag wurde im Juli 2006 vollständig für eine weitere Rückführung von Altverpflichtungen verwendet.

Insbesondere hat Borussia Dortmund das Markenrecht „gool.de“ am 03. Juli 2006 zurück erworben. Der Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG, Köln hatte mit Borussia Dortmund im Jahr 2000 einen Vertrag über den Kauf der Marke „gool.de“ und die sofortige Rücklizenzierung geschlossen und war in diesem Zuge rechtmäßiger Eigentümer der BVB-Merchandising-Markenrechte. Durch den Rück-

1. Spieltag  
11.08.2006  
FC Bayern – BVB 2:0



Ein Foul mit bösen Folgen: Bei diesem Einsteigen Salihamidzic' verletzt sich Kehel schwer und fällt Monate lang aus.

2. Spieltag  
19.08.2006  
BVB – FSV Mainz 05 1:1



Was für ein Einstand: Mit diesem Kopfball bringt Amedick den BVB mit 1:0 in Führung. Rechts: Pienaar, Pekovic.

werb liegen wieder alle Markenrechte im Konzernverbund von Borussia Dortmund.

Die von der außerordentlichen Hauptversammlung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA am 15. August 2006 beschlossene Kapitalerhöhung um nominal bis zu € 17.550.000 auf € 61.425.000 wurde vollständig platziert. Von den Kommanditaktionären der Gesellschaft wurde das mittelbare Bezugsrecht für insgesamt 7.567.585 neue Aktien ausgeübt. Weitere 9.982.415 neue Aktien hat dem Kapitalerhöhungsbeschluss vom 15. August 2006 entsprechend die Morgan Stanley & Co. International Limited, London, England („MSIL“), gezeichnet. MSIL hat die Einlage dadurch geleistet, dass sie eine Teilforderung ihrer Schwester-gesellschaft Morgan Stanley Bank International Limited gegen die Gesellschaft in Höhe von nominal € 21.961.313 an die Gesellschaft abgetreten hat.

Die Kapitalerhöhung ist am 19. September 2006 in das Handelsregister des Amtsgerichts Dortmund eingetragen worden. Das Grundkapital der Gesellschaft (bisher € 43.875.000) beträgt somit € 61.425.000 (eingeteilt in ebenso viele Stückaktien).

Die Geschäftsführung hat von den im Zuge der Kapitalerhöhung zugeflossenen neuen Barmitteln (rund € 15,1 Mio.) einen Teil von € 10,0 Mio. zur Finanzierung des working capital und den Rest zum Abbau von Altverbindlichkeiten verwendet.

Die Restrukturierung der Passivseite, mit dem Ziel, die Eigenkapitalbasis zu stärken und die Fristenstrukturen der Verpflichtung zu entzerren sowie die Zinskonditionen zu verbessern, ist nunmehr vollumfänglich umgesetzt.

**Die wichtigsten Finanzkennzahlen**

**Borussia Dortmund Konzern**

in Mio. €	2006/2007 30.06.2007	2005/2006 30.06.2006
Eigenkapital	86,5	37,6
Investitionen	16,3	11,3
Gesamtleistung	106,0	92,7
Betriebsergebnis (EBIT)	15,6	-11,2
Finanzergebnis (Beteiligungs- und Zinsergebnis)	-8,5	-11,4
Ergebnis	10,1	-20,8
Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen u. Steuern (EBITDA)	29,1	3,0
Cash flow aus laufender Geschäftstätigkeit	11,9	-5,1
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien (in Tsd.)	58.665	31.021
Ergebnis je Aktie ( in € )	0,17	-0,67



3. Spieltag  
26.08.2006  
VfB Stuttgart – BVB 1:3

So feiern Frei, Brzenska und Krings mit ihren Fans den Sieg in Stuttgart.



DFB-Pokal  
9.09.2006  
Thannhausen – BVB 0:3

Die TSG Thannhausen spielte viele Chancen heraus, doch der BVB gewann 3:0.

## ENTWICKLUNG DES MARKT- UND WETTBEWERBSUMFELDES IM DEUTSCHEN PROFI-FUSSBALL

### Ticketing

Die Zuschauerzahlen in der Bundesliga bewegen sich weiterhin auf einem außergewöhnlich hohen Niveau. Im Vergleich zum Rekord-Vorjahr ist jedoch ein leichter Rückgang von 1,43 % zu verzeichnen. Der Grund hierfür dürfte in der geringeren Stadionkapazität der drei Aufsteiger Alemannia Aachen, FC Energie Cottbus und VfL Bochum im Vergleich zu den Absteigern 1. FC Köln, 1. FC Kaiserslautern und MSV Duisburg liegen.

Zuschauermagnet in der Fußball-Bundesliga ist abermals Borussia Dortmund, die mit 1.161.769 verkauften Tickets vor Bayern München (1.133.973) und Schalke 04 (1.028.317) rangiert. Somit konnten drei Bundesligacclubs die begehrte Marke von über 1 Million Zuschauer erreichen.

Bei dem Verkauf von Dauerkarten liegt, wie bereits im Vorjahr, Borussia Dortmund (44.018) vor Schalke 04 (42.339) und außerdem weit vor der Konkurrenz in der Bundesliga. Im Schnitt wurden 20.450 Dauerkarten in der abgelaufenen Saison pro Club der 1. Bundesliga veräußert.

### TV-Vermarktung

Diese ungebrochene Fußballbegeisterung schlägt sich auch in den durch die TV-Vermarktung erzielten Erlösen für die Vereine nieder. Der im Dezember 2005 von der DFL für die 1. und 2. Bundesliga abgeschlossene Dreijahreskontrakt zur Fernsehvermarktung hat ein Gesamtvolumen von mehr als € 1,2 Mrd.. Dies bedeutet eine Steigerung von rund 40% im Vergleich zu dem vorherigen TV-Vertrag. Mit Wirksamwerden des neuen TV-Vertrages wurde der Verteilungsschlüssel angepasst. Der neue Verteilungsschlüssel soll eine leistungsgerechtere Entlohnung,

Mehrerlöse für jeden Club und eine Abfederung bei Abstieg aus der Bundesliga erreichen. Hinzu kommt, dass das Verteilungsverhältnis zwischen Bundesliga und 2. Bundesliga stabil bleibt.

Konkret bedeutet dies, dass in der Bundesliga ein Verein aus den Inlandserlösen der Meisterschaftsspiele maximal rund € 23,3 Mio. mindestens jedoch rund € 11,7 Mio. erzielen kann. In der 2. Bundesliga geht die Spanne von € 3,6 Mio. bis € 7,2 Mio.. Darüber hinaus profitieren die Bundesliga-Clubs gesondert aus den Einnahmen der Auslandsvermarktung. Hier erhält der Deutsche Meister € 4,0 Mio., der 18. Tabellenplatz durchschnittlich € 0,518 Mio..

### Sponsoring

Auch als Werbeumfeld hat die Bundesliga nichts an Strahlkraft eingebüßt. Im Gegenteil, die Vereine können beim Sponsoring, genau wie bei den übrigen Erlösquellen, auf eine erfolgreiche Saison mit abermals gestiegenen Einnahmen zurückblicken. Damit ist die Bundesliga weiterhin die Wachstumsbranche, die mit professionellem Management die ökonomischen Grundlagen für einen spannenden Wettbewerb sichert und so für Fans, Medienpartner aber vor allem auch für Sponsoren ein hochattraktives Produkt garantiert.

Die ungebrochene Attraktivität und die starke TV-Präsenz sorgen auch für großes Interesse in der Werbewirtschaft. In einer anonymen Umfrage des Fachmagazin „Sponsors“ bewerteten die Hauptsponsoren der Clubs das Liga Image mit der Note 2,18 auf der Notenskala 1-6. Die Beurteilung der Bundesliga als Werbeplattform mit einer Durchschnittsnote von 1,75 ist als herausragend zu bewerten. Das Interesse der Sponsoren mag auch mit der enormen Markenbekanntheit der Bundesliga zusammenhängen. 98,7% der Befragten kennen die höchste deutsche Spielklasse.

4. Spieltag  
16.09.2006  
BVB – Hamburger SV 1:0



Guerrero (l.) und Ljuboja (r.) schauen zu, wie Wörns zum Kopfball hoch steigt. Brzenska hofft schon auf das Tor...

5. Spieltag  
22.09.2006  
Bor. M'gladbach – BVB 1:0



Die Szene, die möglicherweise das Spiel entschied: Frei scheidert an Keller, im direkten Gegenzug fällt das 1:0.

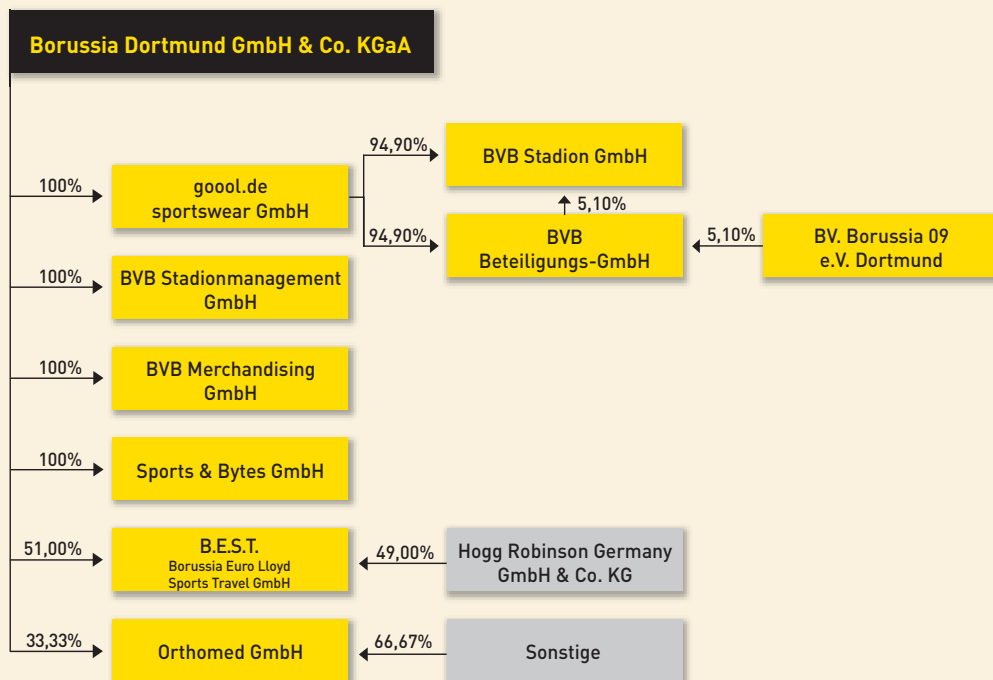
**UNTERNEHMENSSTRUKTUR UND GESCHÄFTSTÄTIGKEIT**

**Rechtliche Konzernstruktur**

Der Konzernlagebericht bezieht sich auf den Konsolidierungskreis der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Borussia Dortmund engagiert sich neben dem Kerngeschäft Fußball und der Vermarktung des SIGNAL IDUNA PARK in fußballnahen Geschäftsfeldern. Gegenwärtig hält das Unternehmen mittelbare sowie unmittelbare Beteiligungen

an den folgenden Unternehmen: der BVB Stadionmanagement GmbH (100,00%), der goool.de Sportswear GmbH (100,00%), der Sports & Bytes GmbH (100,00%), der BVB Merchandising GmbH (100,00%), der BVB Stadion GmbH (99,74%), der BVB Beteiligungs-GmbH (94,90%), der B.E.S.T. Borussia Euro Lloyd Sports Travel GmbH (51,00%) sowie der Orthomed GmbH (33,33%).

Die Gesellschaften haben teilweise untereinander Beherrschungs- und/oder Gewinnabführungsverträge abgeschlossen.



6. Spieltag  
29.09.2006  
BVB – Hannover 96 2:2

Borussia am Boden: Selbst zwei Tore von Smolarek (am Boden) reichten nicht zum Sieg gegen jubelnde 96er.



7. Spieltag  
15.10.2006  
Cottbus –BVB 2:3

Zwei Tore durch einen Abwehrspieler: Brzenska (hier gegen Kioyo) traf erstmals in der Liga doppelt.

**BVB Merchandising GmbH**

Trotz der sportlich nicht überzeugenden Saison konnte auch die zum 01.07.2005 aus der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ausgegliederte BVB Merchandising GmbH vom positiven Trend hinsichtlich des Interesses und der Treue sowie der damit verbundenen Nachfrage am BVB profitieren.

Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2005/2006 konnte der Umsatz um € 1,2 Mio. auf € 5,3 Mio. gesteigert werden. Operativ erzielte die BVB Merchandising GmbH einen Ergebnisbeitrag zum Konzernergebnis von € 0,5 Mio..

Einen wesentlichen Beitrag hierzu hat neben dem überarbeiteten und noch spezieller auf die Nachfrage ausgerichteten Produktsortiment, die Schaffung neuer und die Optimierung bereits vorhandener Vertriebswege geführt.

Mit dem Umbau des August Lenz Hauses zu einem modernen Fan Shop über zwei Ebenen korrigierte Borussia Dortmund ein bis dato vorhandenes strategisches Manko, nämlich das Fehlen eines Fan Shops direkt neben dem SIGNAL IDUNA PARK. Anfang 2007 wurde mit dem vierten in Dortmund ansässigen Fan Shop ein weiterer Vertriebsweg geschaffen, der den Fans ermöglicht, auch an Spieltagen auf das komplette Fanartikelsortiment auf einer Verkaufsfläche von rund 600 qm vor und nach dem Spiel zurückzugreifen. Aber auch unabhängig vom Spielbetrieb wird der neue Fan Shop aufgrund der ausreichend vorhandenen Parkmöglichkeiten und des wachsenden Angebotes rund um den SIGNAL IDUNA PARK, wie zum Beispiel die professionellen Stadionführungen und die neue Fangastronomie Strobels, von den Kunden gerne angenommen.

Zum wichtigsten Vertriebsweg der BVB Merchandising GmbH hat sich inzwischen der Versand aus Internetbestellungen entwickelt. Allein dieser verzeichnete einen Zuwachs von rund € 0,4 Mio. und deckt damit ca. 29 % der gesamten Handelserlöse ab. Gründe hierfür liegen im neuen Online Shop sowie der positiven Resonanz des Fanartikelkataloges.

**Sports & Bytes GmbH**

Die Umsatzerlöse der Sports & Bytes GmbH konnten im Vergleich zum abgelaufenen Geschäftsjahr abermals um T€ 28 auf T€ 729 gesteigert werden und weisen mit T€ -2 (Vorjahr T€ 55,7) ein nahezu ausgeglichenes Ergebnis aus.

Die Aufgaben der 100 prozentigen Tochtergesellschaft Sport & Bytes liegen auch weiterhin in der Optimierung und Umsetzung der IT Prozesse als auch in der Gestaltung und Entwicklung der BVB Homepage. Mit monatlich bis zu 12,5 Millionen Seitenabrufen allein auf den deutschsprachigen Fußballseiten registriert die Homepage von Borussia Dortmund die höchsten Zugriffszahlen seit Bestehen der Seite. Neben den rund 150 News monatlich allein im Bereich des Fußballs haben sich das BVB TV, das Netradio mit Live Berichten der Bundesligapartien und der BVB Club als festes Medium etabliert. Auch der von der Sports & Bytes GmbH produzierte Saisonrückblick erfreut sich nun bereits im dritten Jahr großer Beliebtheit.

Zugleich steigt die Nachfrage externer Unternehmen, ihnen bei der Gestaltung der Homepage oder Gestaltung von Bild und Videomaterial beratend und gestaltend zur Seite zu stehen.

Somit bieten sich der Sports & Bytes GmbH neben ihrem ursprünglichen Betätigungsfeld neue Geschäftsfelder.

8. Spieltag  
20.10.2006  
BVB – VfL Bochum 1:1



Mit dieser spektakulären Aktion bereitet Pienaar das 1:1 im Heimspiel gegen den Revier-Nachbarn VfL Bochum vor.

DFB-Pokal  
24.10.2006  
BVB – Hannover 96 0:1



Dariusz Zuraw setzt sich im Kampf gegen Ebi Smolarek durch.

Die Sports & Bytes GmbH schloss vor kurzem die Arbeiten an einem völlig neu gestalteten Internetauftritt sowie dem Internetportal meinBVB ab, das den Kunden die Möglichkeit bietet, ihre persönliche Daten selbst zu pflegen und sich in allen Bereichen rund um den BVB einheitlich anzumelden. Neben dem Vorteil, der sich hierdurch für die Kunden ergibt, profitiert sowohl die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA als auch deren Töchter von dem neuen Portal mit einheitlichem Anmeldemodus. Durch die Anbindung des konzernübergreifenden ERP- Systems kann so auf einen verbesserten und aktualisierten Kundentamm zugegriffen werden.

**gool.de Sportswear GmbH**

Die 100 prozentige Tochtergesellschaft hält nach dem Rückkauf der Stadionanteile mit Kaufvertrag vom 12.05.2006 unmittelbar und mittelbar 99,74% der Anteile an der BVB Stadion GmbH. Das Ergebnis der Gesellschaft ist im abgelaufenen Geschäftsjahr aufgrund der Finanzierung der Stadionanteile mit einem negativen Finanzergebnis in Höhe von € -3,3 Mio. belastet.

Der Sportartikelhersteller gool.de Sportswear GmbH schließt das Geschäftsjahr 2006/2007 mit einem Verlust vor Ergebnisabführung an die KGaA in Höhe von € 3,4 Mio. (Vorjahr € -1,3 Mio.) ab.

**B.E.S.T. Borussia Euro Lloyd Sports Travel GmbH**

Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ist mit 51% an der Borussia Euro Lloyd Sports Travel GmbH beteiligt.

B.E.S.T bietet alle reisespezifischen Leistungen ergänzt um das Know how eines Sportspezialisten aus

einer Hand. Das Angebot umfasst neben dem Geschäftsreise- und Privatreisesevice, dem Veranstaltungsmanagement auch Sport- und Incentivereisen.

B.E.S.T. Borussia Euro Lloyd Sports Travel GmbH beendet das Geschäftsjahr mit einem Ergebnis von T€ 116.

**BVB Stadionmanagement GmbH (vormals: Westfalenstadion Verwaltungs GmbH)**

Die BVB Stadionmanagement GmbH, bis zum 25.08.2006 firmierend unter Westfalenstadion Dortmund Verwaltungs-GmbH, hat als Gegenstand Ihrer Unternehmenstätigkeit die Gestellung von Personal- und Sachleistungen zur Bewirtschaftung und Verwaltung von Betriebseinrichtungen der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, insbesondere des SIGNAL IDUNA PARK.

Im Oktober 2006 hat die Stadionmanagement GmbH mit der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA einen Gewinnabführungsvertrag geschlossen. Die Gesellschaft beendet das Konzerngeschäftsjahr vor Gewinnabführung mit einem Überschuss in Höhe von T€ 120.

**Orthomed GmbH**

Borussia Dortmund ist mit 33,3 % an der Orthomed Medizinisches Leistungs- und Rehabilitationszentrum GmbH beteiligt. Die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft erstreckte sich im Geschäftsjahr auf die Durchführung von Rehabilitationsmaßnahmen aller Art, insbesondere der Leistungen im Rahmen der erweiterten ambulanten Physiotherapie unter ärztlicher Aufsicht.

Orthomed bietet ein umfangreiches Konzept zur medizinischen Rehabilitation, insbesondere für Leistungs-



9. Spieltag  
28.10.2006  
1. FC Nürnberg – BVB 1:1

*Tinga hat sich im Strafraum durchgesetzt und lässt Torwart Schäfer aus spitzem Winkel keine Abwehrchance.*



10. Spieltag  
4.11.2006  
BVB – Arm. Bielefeld 1:1

*Artistisch: Pienaar gegen Bielefelds Kauf, der später Wichniareks Treffer zum 1:0 für Arminia vorbereiten sollte.*



sportler. Aufgrund dessen werden hier auch alle sportlichen Abteilungen von Borussia Dortmund betreut.

Das Jahresergebnis zum 31.12.2006 betrug bei einer leichten Steigerung der Gesamtleistung um T€ 44 im abgelaufenen Geschäftsjahr T€ 57 (Vorjahr: T€ 149).

**BVB Stadion GmbH**

Nach Rückkauf der Stadionanteile befindet sich die Besitzgesellschaft des SIGNAL IDUNA PARK nahezu vollständig im Eigentum des BVB-Konzern. Der BV. Borussia 09 e.V. Dortmund hält 5,1% der Anteile an der BVB Beteiligungs-GmbH, die wiederum mit 5,1% an der BVB Stadion GmbH beteiligt ist. Somit ist der Verein indirekt mit 0,26% an der BVB Stadion GmbH als Minderheitsgesellschafter beteiligt. Die übrigen 99,74% hält der BVB-Konzern über die goool.de sportswear GmbH und die BVB Beteiligungs-GmbH.

Die BVB Stadion GmbH ist Rechtsnachfolger der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG.

Die Gesellschaft hat am 29.06.2006 mit der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA einen Mietvertrag über die Nutzung des SIGNAL IDUNA PARK mit einer festen Laufzeit bis zum 30.06.2027 geschlossen.

Die BVB Stadion GmbH hat mit der goool.de Sportswear GmbH einen Gewinnabführungsvertrag am 03.08.2006 geschlossen. Das nach den IFRS Vorschriften ermittelte Jahresergebnis für das Geschäftsjahr vom 01.07.06 – 30.06.07 liegt vor Gewinnabführung bei € -3,4 Mio. (Vorjahr: € -9,9 Mio.).

**BVB Beteiligungs-GmbH**

Mit Datum vom 02.05.2006 wurde die neu gegründete BVB Beteiligungs-GmbH in das Handelsregister eingetragen.

Die GmbH hält 5,1 % der Anteile an der BVB Stadion GmbH.

Durch den am 24.08.2006 geschlossenen Gewinnabführungsvertrag wird das in der Anteilsfinanzierung begründete negative Ergebnis i.H.v. € -0,3 Mio. von der goool.de Sportswear GmbH übernommen.

**ORGANISATION DER LEITUNG UND KONTROLLE**

Die Geschäftsführung und Vertretung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA obliegt der persönlich haftenden Gesellschafterin, der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH. Diese GmbH wird wiederum durch die Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke und Thomas Treß vertreten; ihr Alleingesellschafter ist der Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund.

Die Vergütung der Geschäftsführer setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen, letztere basiert auf der Grundlage des Konzernergebnisses vor Ertragssteuern.

In der nachfolgenden Abbildung werden die Strukturen und Verantwortlichkeiten zwischen dem Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund, der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA sowie der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH dargestellt.

11. Spieltag  
7.11.2006  
BVB – Aachen 0:0

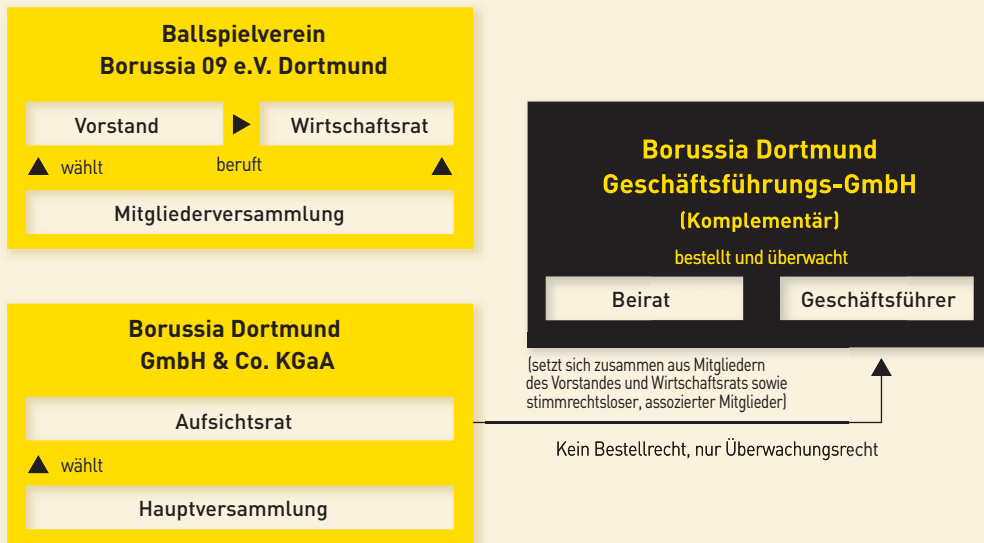


An Dede lag's nicht, dass Borussia gegen die Alemannia nicht über ein 0:0 hinaus kam (Szene Zweikampf mit Ebbers).

12. Spieltag  
10.11.2006  
Werder Bremen – BVB 1:3



Sahin – hier gegen Schulz – machte an der Weser ein ganz starkes Spiel und fädelte die beiden ersten Treffer ein.



Die Rechte und Pflichten des von der Hauptversammlung gewählten Aufsichtsrates der KGaA sind eingeschränkt. Ihm fehlt insbesondere die Personalkompetenz, d.h. die Zuständigkeit zur Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern bei der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH sowie zur Regelung ihrer vertraglichen Bedingungen. Der Aufsichtsrat ist auch nicht berechtigt, für die persönlich haftende Gesellschafterin eine Geschäftsordnung oder einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte zu erlassen. Derartige Rechte und Pflichten obliegen vielmehr den Gremien bei der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, namentlich dem dort eingerichteten Beirat und dem von ihm wiederum gebildeten Präsidialausschuss.

Dem Aufsichtsrat gehören die nachfolgenden Personen an:

- Gerd Pieper (Vorsitzender)**  
*Inhaber und Geschäftsführer der Stadtparfumerie Pieper GmbH, Herne*
- Harald Heinze (Stellvertretender Vorsitzender)**
- Ruedi Baer**  
*Gründer und CEO der mobilezone Gruppe, Watt (Schweiz)*
- Othmar Freiherr von Diemar**  
*Geschäftsführender Inhaber der Othmar von Diemar Vermögensverwaltung + Beratung, Köln*
- Bernd Geske**  
*Geschäftsführender Gesellschafter der Bernd Geske Lean Communication, Meerbusch*
- Patrick Albert Lynch**  
*Bankangestellter, London (bis 26. Februar 2007)*
- Christian Kullmann**  
*Leiter Kommunikation und Vorstandsbüro der RAG Aktiengesellschaft, Essen (seit 23. Mai 2007, auf Beschluss des Amtsgerichts Dortmund vom 21. Mai 2007)*



13. Spieltag  
18.11.2006  
BVB – Hertha BSC Berlin 1:2

Kringe versucht immer wieder, das Spiel nach vorne zu treiben. Hier aber wurde er von Samba gestoppt.



14. Spieltag  
25.11.2006  
Frankfurt – BVB 1:1

Tinga zieht ab, doch sein Schuss wird abgeblockt. Erst in der 79. Minute traf Smolarek (rechts) zum 1:1-Endstand.



Innerhalb der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA bestehen unterhalb der Geschäftsführung die vier selbständigen Verantwortungsbereiche Kommunikation, Sport, Finanzen und Organisation. Die ver-

antwortlichen Mitarbeiter sowie die jeweils unterstellten Teilgeschäftsbereiche sind der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen.

**BORUSSIA DORTMUND GmbH & Co. KGaA**



15. Spieltag  
2.12.2006  
BVB – VfL Wolfsburg 1:0



Diesen Zweikampf gegen Smolarek gewinnt Hofland – doch in der entscheidenden Szene setzt sich dieser durch.

16. Spieltag  
10.12.2006  
FC Schalke 04 – BVB 3:1



Valdez verletzt sich im Zweikampf mit Pander (den keine Schuld traf) schwer am Knie.

**INTERNES MANagementsYSTEM**

**Sportmanagement**

Die große Herausforderung für die Zukunft wird es sein, mit einem kostenoptimierten Budget, erfolgreich Fußball zu spielen. Um dieses Ziel zu erreichen wird der BVB auch künftig versuchen, eine starke, wettbewerbsfähige Mannschaft aufzubieten und dabei auf junge, entwicklungsfähige Spieler zu setzen, die mit gestandenen Spielern eine gesunde Mischung bilden werden. Realistisch ergibt sich somit eine Chance, sich für die internationalen Wettbewerbe zu qualifizieren.

Die sportlichen Zielsetzungen werden sich an den wirtschaftlichen Gegebenheiten orientieren. Dies bedeutet, dass das Gehaltsbudget grundsätzlich an realistischen sportlichen Zielen festgemacht wird und sich die sportliche Leitung mit Herrn Watzke, Herrn Zorc und dem Trainer in diesem Rahmen zum Ziel setzt, den BVB in den nächsten Jahren wieder in einen international Wettbewerb zu führen. Hierdurch würde sich auch der finanzielle Spielraum für weitere Verstärkungen der Mannschaft erweitern, wobei hierbei keine unkalkulierbaren Risiken eingegangen werden. Eine Kreditaufnahme, um die Mannschaft zu verstärken, wird es nicht geben.

**Finanzmanagement**

Ein Hauptziel des BVB Managements ist es, eine langfristige Steigerung der Profitabilität zu erreichen und damit die Konzern-Eigenkapitalbasis weiter zu verbessern. Daneben steht die Stärkung der Finanzkraft im Vordergrund. Neben einer ständigen Verbesserung des operativen Ergebnis-

ses ist daher die Generierung von positiven Cash Flows das wichtigste Finanzziel unseres Unternehmens. Wir streben eine Optimierung des Cash Flows an, indem wir uns auf die Einflussfaktoren „operatives Ergebnis“ sowie „Investitionen“ konzentrieren.

Das operative Ergebnis ist die wichtigste Kennzahl für den Erfolg. Als operatives Ergebnis bezeichnen wir das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Wir überwachen daher ständig die operativen Ergebnisse in allen Geschäftsfeldern und Verantwortungsbereichen auf Basis von monatlichen Plan-Ist-Vergleichen. Die wichtigsten Hebel zur Optimierung des operativen Ergebnisses sind weitere Verbesserungen der Umsatzerlöse in den wesentlichen Umsatzsegmenten Ticketing, Sponsoring, TV-Vermarktung und Merchandising und ein diszipliniertes Management der operativen Aufwendungen.

Wir werden uns in den nächsten Jahren darauf konzentrieren, ein optimales Gleichgewicht zwischen der Begrenzung der operativen Ausgaben bei gleichzeitigem Umsatzwachstum zu erzielen. Entscheidender Faktor hierbei ist die Erreichung der Teilnahme an internationalen Wettbewerben.

**Kapitalmanagement**

Das Kapitalmanagement der Geschäftsführung umfasst neben der Sicherung des nach den HGB-Vorschriften ermittelten Eigenkapitals auch die Stabilisierung und Erhöhung des nach den IFRS-Vorschriften ermittelten Konzerneigenkapitals. Diese Ziele werden wir insbesondere durch eine Verbesserung des operativen Ergebnisses und effektive Investitionen erreichen.



17. Spieltag  
17.12.2006  
BVB – Leverkusen 1:2

Zwei der drei Torschützen auf einem Bild: Amedick, der Pech hat mit einem Pfostenschuss, duelliert sich mit Voronin.



18. Spieltag  
26.01.2007  
BVB – FC Bayern 3:2

Auch van Bommel konnte einen an jenem Abend überragenden Frei nicht stoppen. Links schaut Pienaar zu.

Die Ausübung des von der außerordentlichen Hauptversammlung am 15. August 2006 beschlossenen genehmigten Kapitals in Höhe von nominal € 21,9 Mio. gibt der Geschäftsführung ein Instrumentarium, um auf zukünftige Kapitalerfordernisse flexibel reagieren zu können. Gleiches gilt in Bezug auf die Möglichkeit der Begebung von Wandel- und Optionsanleihen (bedingtes Kapital in Höhe von Nominal € 14,6 Mio.). Derzeit bestehen jedoch keine Pläne der Geschäftsführung, diese Instrumentarien einzusetzen.

**UNTERNEHMENSSTRATEGIE**

Borussia Dortmund verfolgt das Ziel, sich mittelfristig hinter dem FC Bayern München als einer der führenden deutschen Fußballclubs zu etablieren. Nach erfolgreicher Umsetzung der Sanierung, der Restrukturierung der Finanzverbindlichkeiten sowie ersten moderaten Investitionen in den Lizenzkader sehen wir uns auf dem richtigen Weg.

Mit dem alleinigen Vermarktungsrecht des SIGNAL IDUNA PARK, der effektiveren Nutzung der Marke ‚Borussia Dortmund‘ sowie dem Aufbau fußballnaher Geschäftsfelder wurde die wirtschaftliche Basis des ersten und bislang einzigen deutschen börsennotierten Fußball-Unternehmens erweitert. Das Kerngeschäft wird aber auch künftig der Profifußball mit seinen klassischen Einnahmesäulen

TV-Vermarktung, Sponsoring, Ticketing und Merchandising bilden. Aus folgenden Gründen ist der BVB davon überzeugt, seine Positionierung weiter festigen und ausbauen zu können:

- Borussia Dortmund zählt zu den sportlich erfolgreichsten, bekanntesten und beliebtesten deutschen Fußballclubs mit einer hervorragenden Fanbasis, die dem BVB im europäischen Vergleich höchste Zuschauerzahlen beschert.
- Ein Fußball-Unternehmen kann nur dann wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn es langfristig sportlich erfolgreich ist. Um in Zukunft die wirtschaftliche Entwicklung vom kurzfristigen sportlichen Erfolg unabhängiger zu gestalten, wird Borussia Dortmund die nationale und internationale Vermarktung seines Markennamens weiter vorantreiben.
- Deutschland ist nach wie vor Europas größter Fußballmarkt, der jedoch in wirtschaftlicher Hinsicht noch hinter einigen anderen europäischen Märkten liegt. Hierdurch ergibt sich ein hohes Wachstumspotenzial.

Alle wirtschaftlichen Aktivitäten von Borussia Dortmund sind auf die für einen Fußballclub relevanten Zielgruppen ausgerichtet: Auf die Fans, Mitglieder und Geschäftspartner. Die Produkte und Dienstleistungen sollen diese Gruppen bestmöglich bedienen. Mit seinem vorhandenen Markenpotenzial

19. Spieltag  
31.01.2007  
FSV Mainz 05 – BVB 1:0



Niculae versucht, den Ball an Kruska vorbei zu spitzeln. Im Hintergrund beobachtet Metzelder die Situation.

20. Spieltag  
4.02.2007  
BVB – VfB Stuttgart 0:1



Metzelder im Zweikampf mit Torschütze Gomez. „Metze“ hatte Pech, dass sein Kopfball auf der Linie geklärt wurde.

will Borussia Dortmund alle kommerziellen Chancen des professionellen Vereinsfußballs im internationalen Kontext nutzen – zum Wohle des Aktionärs.

Die gegenwärtige Geschäftsstrategie kann vorrangig wie folgt umrissen werden:

- Verstärkung der Finanzsituation
- Nachhaltige Justierung der sportlichen Perspektiven
- Intensivierung der Nachwuchsförderung
- Einbindung der Fans
- Nutzung der Marke „Borussia Dortmund“

Die Finanz- und Unternehmensentwicklung ist aber entscheidend vom sportlichen Erfolg abhängig. Da sportlicher Erfolg nur sehr eingeschränkt planbar ist, kann hierfür nur eine erfolgreiche Basis durch das verantwortliche Management geschaffen werden. Investitionen sind daher insbesondere im Lizenzspielerkader eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung sportlicher Ziele, wie z.B. einer Qualifikation für den UEFA-Cup. Zum Erreichen wirtschaftlicher Ziele ist es unter bestimmten Voraussetzungen allerdings notwendig, vorgesehene Investitionen und Entscheidungen zu verschieben, falls diese nur zu Lasten einer erneuten Neuverschuldung möglich wären. Ferner wird nach wirtschaftlichen Überlegungen ggf. auch ein

Spielerverkauf durchgeführt, der allein nach sportlichen Kriterien ausgeblieben wäre.

Zwischen der Verfolgung wirtschaftlicher und sportlicher Interessen entsteht somit vor allem bei nachhaltiger Verfehlung der sportlichen Ziele ein Konflikt bzw. eine gegenseitige negative Beeinflussung von sportlicher und wirtschaftlicher Entwicklung. Die Geschäftsführung wird in einem solchen Falle – unter Abwägung der Chancen und Risiken – eine Lösung suchen, die in einer mittelfristigen Betrachtung den strategischen Zielen angemessen Rechnung trägt.

Wir planen, unsere Gesamtleistung mittelfristig weiter zu steigern. Mit der Vermarktung des Stadionnamens, dem neuen Hauptsponsorenvertrag mit der RAG sowie dem Abschluss des neuen TV-Vertrags durch die DFL sind erste Schritte vollzogen, die uns diesem Ziel näher bringen. Darüber hinaus liegen die weiteren wesentlichen Erlöspotenziale insbesondere in der Teilnahme an internationalen Wettbewerben, die sich positiv auf alle Erlösbereiche von Borussia Dortmund auswirken würde.

Durch positive operative Ergebnisse, bei hiervon abhängigen moderaten Investitionen vor allem in den Lizenzkader, wird sich der Cash Flow der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA voraussichtlich nachhaltig im positiven Bereich stabilisieren.



21. Spieltag  
10.02.2007  
Hamburger SV – BVB 3:0

Die Szene, die zum Elfmeter führte: Mahdavia hebt vor Weidenfeller ab, Schiri Wagner fällt auf die Einlage herein.



22. Spieltag  
17.02.2007  
BVB – Bor. M'gladbach 1:0

Nach dem Schlusspfiff: Die Zwillinge David und Philipp Degen. Beide hatten ihre Chancen zum Torerfolg...

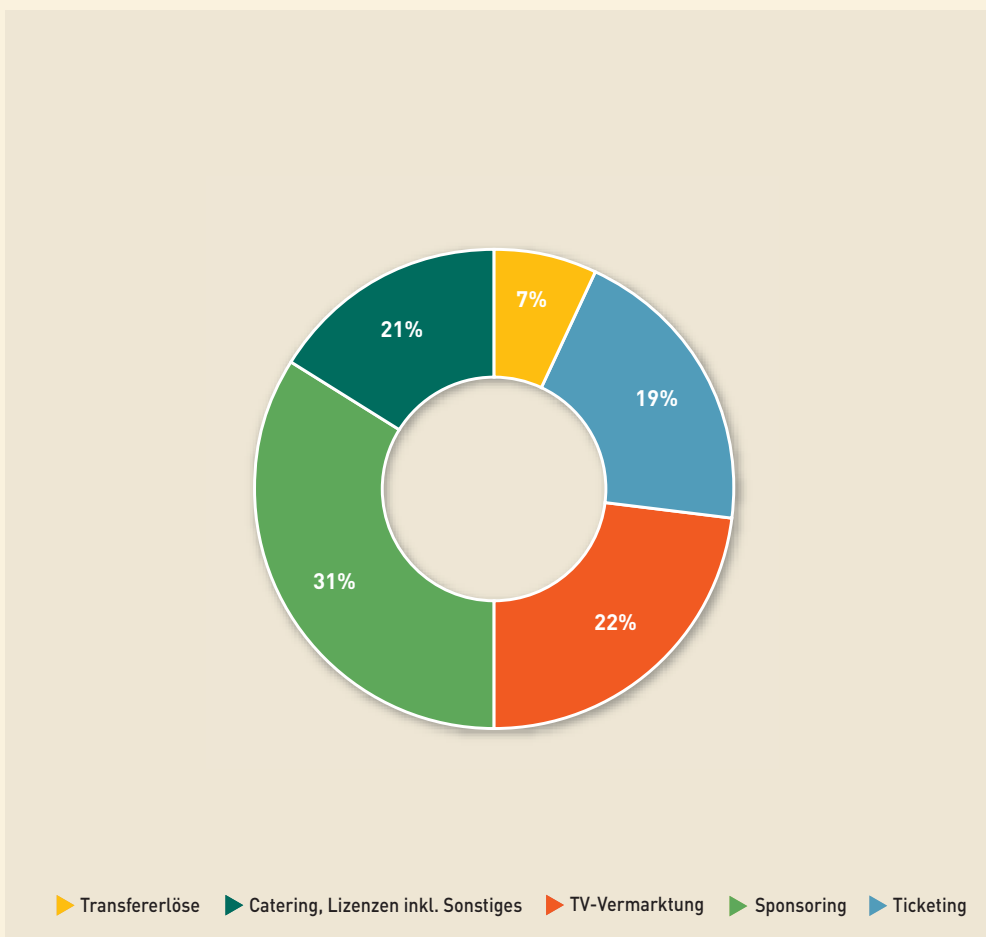
LAGE DES UNTERNEHMENS

ERTRAGSLAGE

Der Konzern Borussia Dortmund hat in den Kerngeschäftsfeldern Ticketing, Sponsoring, TV-Rechte, Catering, Lizenzen und Transfer im abge-

laufenen Geschäftsjahr der Saison 2006/2007 im Vergleich zur Vorsaison eine Umsatzsteigerung von € 89,1 Mio. auf € 97,1 Mio. (9,1%) erzielt.

Borussia Dortmund Konzern – Umsatzerlöse in Prozent



23. Spieltag  
24.02.2007  
Hannover 96 – BVB 4:2



Valdez hatte beim Spiel in Hannover die Nerven nicht im Griff. Hier legt er sich mit Vinicius an. Links: Schiri Fandel.

24. Spieltag  
4.03.2007  
BVB – Cottbus 2:3



Drei Treffer (von denen nur zwei zählten) – und dennoch musste Frei von Cvitanovic getröstet werden.

## ERLÖSENTWICKLUNG

Trotz einer Saison, die im sportlichen Bereich wenig Höhen bot, konnte der Konzern die Umsatzerlöse erneut um € 8,0 Mio. steigern. Neben der im abgelaufenen Geschäftsjahr greifenden neuen Verteilung der TV-Vermarktungserlöse ist der Anstieg um 9,1 %

im Wesentlichen auf die Treue der Fans und Sponsoren zurückzuführen, denn sowohl im Bereich des Ticketing (+ 6,2 %) als auch bei den Sponsoring-erlösen (+11,4 %) konnten deutliche Umsatz-zuwächse verzeichnet werden.

### Borussia Dortmund Konzern – Umsatzerlöse Mio. €



25. Spieltag  
10.03.2007  
VfL Bochum – BVB 2:0

Hier kann Weidenfeller noch retten:  
Borussias Torwart verhindert gegen  
Cekas ein frühes Gegentor. Links: Wörns.



26. Spieltag  
17.03.2007  
BVB – 1. FC Nürnberg 0:0

Mit ihm kam neuer Schwung:  
Gemeinsam mit Tinga attackiert Marc  
Kruska (r.) Nürnbergs Jan Polak.



Auf die Entwicklung der einzelnen Umsatzsegmente wird im Folgenden detailliert eingegangen:

**Erlöse aus dem Ticketing**

Mit den Einnahmen aus dem Spielbetrieb, d.h. den Erlösen aus dem Ticketing und Freundschaftsspielen generiert Borussia Dortmund im abgelaufenen Geschäftsjahr der Saison 2006/2007 einen Zuwachs von € 1,1 Mio. auf € 18,3 Mio..

Einzel betrachtet verzeichnen die Erlöse aus dem Bundesliga Tages- und Dauerkartenverkauf mit € 0,7 Mio. hier den größten Anstieg. Zudem konnten durch die Austragung des DFB – Pokal Heimspiels in der 2. Hauptrunde gegen Hannover 96 ein Mehrerlös von € 0,1 Mio. sowie durch diverse Freundschaftsspiele und den Spielbetrieb der Regionalligamannschaft zusätzliche Erlöse € 0,3 Mio. erreicht werden.

Trotz eines rückläufigen Dauerkartenverkaufes im Vergleich zum Vorjahr und einer sportlich eher schwierigen Saison mit der Sicherung des Klassenerhalts am 32. Spieltag konnte der Zuschauerschnitt von 71.378 auf 72.164 gesteigert werden. Damit liegt Borussia Dortmund im internationalen Vergleich, trotz fehlender Teilnahme am internationalen Wettbewerb, weiterhin auf Platz 3 der Zuschauergunst hinter Manchester United und Real Madrid.

Die Loyalität der Anhängerschaft auch nach einer sportlich nicht erfolgreichen Saison wird bei der Betrachtung der realisierten Dauerkartenumsätze für die kommende Spielzeit deutlich. Mit 50.549 verkauften Tickets hat Borussia Dortmund für die Saison 2007/2008 den von ihr selbst gehaltenen Bundesliga-Rekord von 2003/2004 (50.415) überboten. Zum Vergleich: In der Saison 2006/2007 wurden in der 1. Bundesliga 20.450 Dauerkarten im Schnitt veräußert.

**Erlöse aus dem Sponsoring**

Dem Aufwärtstrend der gesamten Bundesligacubs folgend, erreichte Borussia Dortmund mit Erlösen aus dem Sponsoring einen Wert von € 30,5 Mio. und übertraf damit erstmalig die angepeilte € 30 Mio. Grenze.

Trotz der fehlenden internationalen Teilnahme sahen 72.164 Zuschauer im Schnitt live die Spiele des BVB und boten somit vor allem regionalen Firmen eine interessante Plattform ihrer werblichen Darstellung. Mit der Schaffung zusätzlicher Kapazität an Werbeflächen bestand zudem die Möglichkeit, weiteren Interessenten das Produkt der Bandenwerbung anzubieten.

Neben dem im vergangenen Geschäftsjahr erstmalig agierenden Hauptsponsor, der RAG, und der SIGNAL IDUNA als Namensgeber des größten Bundesligastadions ist es Borussia Dortmund und deren Vermarkter SPORTFIVE gelungen, die Anzahl der Champion-Partner und Partner im Vergleich zum Vorjahr erneut zu erhöhen.

Auch die Entwicklung der Hospitality Bereiche trägt zur Steigerung der Sponsoringerlöse erheblich bei. Neben dem seit Jahren ausgebuchten Stammstischbereich auf der Westtribüne des SIGNAL IDUNA PARK wurde das neue Konzept des Business Club 09, das den Teilnehmern nicht nur die Möglichkeit bietet, alle Spiele des BVB im SIGNAL IDUNA PARK hautnah zu erleben, sondern auch die Chance ermöglicht, abseits des grünen Rasens von der Faszination „Borussia Dortmund“ zu profitieren, von vielen Kunden dankend angenommen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Anzahl der verkauften Plätze mehr als verdoppelt. Regelmäßige Treffen bei Fahrten zu Auswärtsspielen und viele andere Events fördern den steten Austausch zwischen den Unternehmen und Borussia Dortmund.

27. Spieltag  
30.03.2007  
Arm. Bielefeld – BVB 1:0



*Kampf um den Klassenerhalt: Nach dem 0:1 in Bielefeld (hier Schuler) rutschte der BVB mit Valdez ab auf Rang 17.*

28. Spieltag  
7.04.2007  
Aachen – BVB 1:4



*Überragend: Tinga machte auf dem Tivoli sein bislang bestes Spiel im BVB-Dress. Hier hängt er Aachens Pinto ab.*

Die positive Entwicklung in Zahlen ausgedrückt, zeigt sich in der Zunahme der Werbeerlöse des Business Club 09 um 120 %.

Einen besonderen Zuspruch bei den Geschäftskunden fand im abgelaufenen Wirtschaftsjahr auch die Buchung von Incentive Paketen, mit denen Firmen unabhängig von einem Saisonpaket auch an einzelnen Spieltagen Ihre Gäste in den SIGNAL IDUNA PARK einladen können. Um alle Anfragen in diesem Segment befriedigen zu können, wurden das im Süden des SIGNAL IDUNA PARK stationierte Indoor Golfareal sowie das Anfang 2007 neu installierte Conference Center an Spieltagen in Hospitality Bereiche umgestaltet.

**Erlöse aus der TV-Vermarktung**

Die Erlöse aus der TV-Vermarktung lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr bei € 21,3 Mio. und damit mit rund € 6,5 Mio. über dem Wert des Vorjahres. Grund hierfür ist der erstmalig in der Saison 2006/2007 greifende neue TV Vertrag, bei dem die Vereine der 1. und 2. Bundesliga in drei Jahren rund € 1,2 Mrd. erhalten. Dies bedeutet eine Steigerung der jährlichen Ausschüttung von rund 40% im Vergleich zu dem bisherigen TV Vertrag. Neben der erhöhten Ausschüttung wurde zu Beginn des abgelaufenen Geschäftsjahres auch ein neuer Verteilschlüssel installiert, bei dem die Fußballvereine in einer Rangliste geführt werden, die sich gewichtet aus den Spielzeiten der letzten vier Jahre berechnet. Zusätzlich wird eine Platzierungsprämie am Ende einer Saison ausgeschüttet. Obwohl Borussia Dortmund während der Saison im Schnitt Tabellenplatz 9 belegte, profitierte die KGaA von den Platzierungen der Vorjahre und rangiert weiterhin auf Platz 7 der Verteilungsliste.

Das fehlende Live Spiel im DFB Pokal und die Nichtteilnahme am UI-Cup sorgten für Mindererlöse von

rund € 0,3 Mio., die jedoch durch den Aufstieg der 2. Mannschaft in die Regionalliga und die damit verbundenen TV Einnahmen kompensiert werden konnten.

**Erlöse aus Transfers**

Die Erlöse aus Transfers verzeichnen einen Rückgang in Höhe von € 5,6 Mio. auf € 6,8 Mio.. Wurden im Geschäftsjahr 2005/2006 mit Henrique Ewerthon, Niclas Jensen und Tomas Rosicky gleich 3 Leistungsträger mit laufenden Arbeitsverträgen abgegeben, so trennte sich Borussia Dortmund in der abgelaufenen Saison lediglich von David Odonkor, der nach einer grandiosen WM zum spanischen Erstligisten Betis Sevilla wechselte.

**Erlöse aus Catering, Lizenzen inkl. Sonstiges**

Im abgeschlossenen Geschäftsjahr 2006/2007 erzielte Borussia Dortmund in den Bereichen Catering, Lizenzen, Merchandising und Sonstige einen Erlös von € 20,2 Mio. gegenüber € 17,2 Mio. im Geschäftsjahr 2005/2006.

Der Zuwachs der Erlöse beruht im Wesentlichen auf der Entwicklung im Catering sowie eines starken Zuwachses im Handel bei der BVB Merchandising GmbH.

Die bereits im Sponsoringbereich angesprochenen Vermarktungserfolge spiegeln sich auch hier wieder, da der Großteil der Geschäftskunden neben der Werbung auch einen Cateringanteil vertraglich fixiert hat. Enthalten sind weiterhin die Erlöse aus dem Catering an Spieltagen, dem Verkauf an Publikationen, Vorverkaufsgebühren sowie die Lizenzgebühren aus Veranstaltungen im SIGNAL IDUNA PARK an Nichtspieltagen. Diese verzeichnen ebenso einen positiven Trend, wie auch die Cateringerlöse auf den Umlaufebenen des SIGNAL IDUNA PARK,



29. Spieltag  
15.04.2007  
BVB – Werder Bremen 0:2

*Gestolpert: Für fünf Wochen die letzte Niederlage hinnehmen mussten Metzelder & Co. gegen Wieses Werderaner.*



30. Spieltag  
21.04.2007  
Berlin – BVB 0:1

*Schütze des Siegtres an der Spree: Markus Brzenska. Erste Gratulanten sind Ebi Smolarek (l.) und Florian Krings.*

die durch das erweiterte Angebot eine Steigerung des Pro Kopf Verbrauches um rund € 0,20 ausweisen können. Durch den Bau des Conference Center, einer hochmodernen Tagungsstätte, und dessen Vermietung durch die Stadionlive GmbH, die die Vermarktung und Organisation der übrigen Veranstaltungen bereits seit 2005 erfolgreich durchführt, werden auch zukünftig die Erlöse in diesem Bereich dem allgemeinen positiven Trend folgen.

Trotz der sportlich nicht überzeugenden Saison konnte auch die zum 01.07.2005 aus der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ausgegliederte BVB Merchandising GmbH vom positiven Trend hinsichtlich des Interesses und der Treue sowie der damit verbundenen Nachfrage am BVB profitieren und den Umsatz entsprechend steigern.

Die sonstigen betrieblichen Erträge erreichen im abgelaufenen Wirtschaftsjahr einen Zuwachs in Höhe von rund € 5,3 Mio. auf € 8,9 Mio.. Die darin enthaltenen Erträge aus der Ausschüttung und Verteilung des Gewinns der FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2006 belaufen sich alleine auf € 4,6 Mio..

**ENTWICKLUNG DER WESENTLICHEN OPERATIVEN AUFWENDUNGEN**

**Personalaufwand**

Die Personalaufwendungen konnten nach € 39,8 Mio. im Geschäftsjahr 2005/06 um weitere € 2,8 Mio. auf € 37,0 Mio. reduziert werden. Allein im Bereich des Lizenzspielbetriebes konnten trotz mehrfachen Trainerwechsels die Aufwendungen erneut um rund € 2,2 Mio. reduziert werden.

**Abschreibungen**

Die Abschreibungen verringern sich im Vergleich zum Vorjahreswert planmäßig um € 0,7 Mio. auf € 13,5 Mio..

**Sonstige betriebliche Aufwendungen**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen belaufen sich im Geschäftsjahr 2006/2007 auf € 36,6 Mio. gegenüber € 46,3 Mio. im Vorjahr. Dieser Rückgang resultiert im Wesentlichen aus den rückläufigen Transferaufwendungen, verminderten Rechts- und Beratungskosten sowie geringere Wertberichtigungen auf Forderungen. Dem gegenüber stehen hauptsächlich erhöhte Vermarktungsprovisionen.

**FINANZLAGE**

**KAPITALSTRUKTURANALYSE**

Mit der von der außerordentlichen Hauptversammlung am 15. August 2006 beschlossenen Kapitalerhöhung hat sich das Grundkapital der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (bisher € 43,875 Mio.) um € 17,550 Mio. auf € 61,425 Mio. erhöht, das Eigen-

kapital ist unter Berücksichtigung des Jahresergebnisses auf € 86,536 Mio. gegenüber € 37,624 Mio. im Vorjahr gestiegen. Die Eigenkapitalquote hat sich damit planmäßig von 13,6% auf 33,5% verbessert.

Die mit den Kapitalerhöhungsmaßnahmen des vergangenen und aktuellen Geschäftsjahres erzielten

31. Spieltag  
28.04.2007  
BVB – Frankfurt 2:0



Alexander Frei – hier gegen Chris – „erschoss“ die Eintracht praktisch im Alleingang mit zwei sehenswerten Frei-Stößen.

32. Spieltag  
5.05.2007  
VfL Wolfsburg – BVB 0:2



Am drittletzten Spieltag gelingt Valdez das ersehnte erste Tor für den BVB. Van der Leegte kann ihn nicht stoppen.

Mittel sind zu großen Teilen für den Abbau von Finanzverbindlichkeiten, die Entzerrung von Fristenstrukturen und Verbesserung von Zinskonditionen verwendet worden. Die Verbindlichkeiten sind im Vorjahresvergleich von € 239,8 Mio. auf € 171,6 Mio. deutlich reduziert worden.

Im Bereich der kurzfristigen Schulden ist ein Rückgang von € 99,7 Mio. auf € 36,3 Mio. durch die Rückführung der Verbindlichkeiten im Zuge der Kapitalerhöhungen zu verzeichnen.

Die langfristigen Verbindlichkeiten nahmen im Geschäftsjahr um € 4,8 Mio. auf 135,3 Mio. ab.

### INVESTITIONSANALYSE

Die Zugänge bei den immateriellen Vermögensgegenständen in Höhe von € 13,931 Mio. betreffen nahezu vollständig Investitionen in den Lizenzkader.

Die Zugänge in das Sachanlagevermögen betragen € 3,869 Mio.. Als wesentliche Einzelinvestitionen sind der Umbau der ehemaligen Geschäftsstelle am Stadion, dem August-Lenz-Haus, in einen Merchandising Shop und der Bau eines Conference Center in der Ebene 4 der Nordtribüne im Stadion zu nennen.

### LIQUIDITÄTSANALYSE

Der Konzern Borussia Dortmund verfügt per 30. Juni 2007 über € 13,905 Mio. Zahlungsmittel, von denen € 0,019 Mio. Verfügungsbeschränkungen unterliegen. Ferner steht die von Morgan Stanley gewährte revolvingende Kreditlinie von € 10,000 Mio. sowie ein Kontokorrentkreditrahmen von € 2,500 Mio. in voller Höhe zur Verfügung. Die Entwicklung der Liquidität ist den Darstellungen in der Kapitalflussrechnung zu entnehmen.

### VERMÖGENSLAGE

Das Gesamtvermögen des Konzerns hat sich von € 277,4 Mio. auf € 258,2 Mio. vermindert. Dem mit € 48,9 Mio. deutlich verbessertem Konzerneigenkapital stehen Reduzierungen bei den Schulden (hier

insbesondere bei den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten) in Höhe von € 68,1 Mio. gegenüber, deren Ausgleich im Wesentlichen durch liquide Mittel und die o.g. Eigenkapitalerhöhung erfolgte.

### GESAMTAUSSAGE ZUR ERTRAGS-, FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

Die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Borussia Dortmund hat sich nach erfolgreicher Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen und nunmehr abgeschlossener Restrukturierung der Passivseite deutlich positiv entwickelt. Vorrangig sind hier-

bei die Verbesserung des operativen Ergebnisses sowie die Eigenkapitalausstattung und der Abbau von Verbindlichkeiten zu erwähnen, die dem BVB für die weitere sportliche Entwicklung wieder Handlungsspielraum ermöglichen.



33. Spieltag  
12.05.2007  
BVB – FC Schalke 04 2:0

Voller Einsatz: Christian Wörms im Zweikampf mit dem Schalker Gerald Asamoah. Der BVB siegt mit 2:0.



34. Spieltag  
17.05.2007  
Leverkusen – BVB 2:1

Die letzte Chance der Spielzeit 2006/2007: Lars Ricken verfehlt das Leverkusener Tor in der Nachspielzeit nur knapp.

## VERGÜTUNGSBERICHT

Die Struktur des Vergütungssystems der Geschäftsführung wird vom Präsidialausschuss des Beirates festgelegt und regelmäßig überprüft. Für die Festlegung der Geschäftsführungsvergütung im Einzelnen ist der Präsidialausschuss zuständig, der die angemessene Vergütung bestimmt. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Geschäftsleitungsmitgliedes, seine persönliche Leistung sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten von Borussia Dortmund.

Die Vergütung enthält neben den an vergleichbaren Unternehmen marktorientiert ausgerichteten erfolgsunabhängigen Jahresvergütungen eine erfolgsabhängige Komponente, die auf der Grundlage des Konzernergebnisses vor Ertragsteuern basiert. Darüber

hinaus können Sondervergütungen auf Grund von Beschlüssen des Präsidialausschusses des Beirates gewährt werden.

Die erfolgsunabhängige Komponente umfasst die feste Jahresvergütung sowie Sachbezüge, die sich im Wesentlichen aus den nach steuerlichen Regelwerken zu berücksichtigenden Werten, wie z.B. für die Nutzung von Dienstwagen, ergeben.

Die Vergütung für den Aufsichtsrat ist in § 13 der Satzung geregelt. Danach erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrates eine feste Vergütung in Höhe von T€ 7; der Vorsitzende erhält das Doppelte, der stellvertretende Vorsitzende das Eineinhalbfache dieses Betrages. Den Aufsichtsratsmitgliedern wird die Umsatzsteuer erstattet.

*DFB-Pokal  
4.08.2007  
1. FC Magdeburg – BVB 1:4*



*Tinga und Co. nahmen die Hürde Magdeburg nicht ganz so souverän, wie es das Ergebnis ausdrückt.*

*1. Spieltag  
12.08.2007  
BVB – MSV Duisburg 1:3*



*Sebastian Kehl im Zweikampf gegen den Duisburger Manasseh Ishiaku.*

## RISIKOBERICHT

Borussia Dortmund ist bei ihrem unternehmerischen Handeln stets Risiken ausgesetzt, welche die Geschäftsprozesse negativ beeinflussen können. Diese

Gefahren zu erkennen, zu bewerten und zu steuern definiert den Aufgabenbereich eines im Unternehmen eingesetzten Risikomanagements.

## RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Risikomanagement ist als fortwährende Aufgabe ein Bestandteil und wichtige Voraussetzung solider Unternehmensführung. Mit Hilfe eines installierten internen Überwachungssystems können Entwicklungen, die eine Gefahr für den Fortbestand der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA und deren Tochtergesellschaften bilden, frühzeitig erkannt und entgegengesteuert werden. Die Geschäftsführung hat in dem Risikomanagementsystem Grundsätze und Richtlinien festgelegt, um frühzeitig Unsicherheiten aufzudecken und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Das Risikomanagementsystem von Borussia Dortmund ist in die Organisationsstruktur des gesamten Unternehmens eingebunden und sorgt so für ein hohes, wertorientiertes Risikobewusstsein bei den Verantwortlichen. Es setzt die Vorgaben des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich um. Das unternehmensübergreifende Risikomanagementsystem sorgt dafür, dass Risiken frühzeitig erkannt, standardisiert erfasst, bewertet, gesteuert und überwacht werden.

Im Rahmen des Risikomanagementsystems identifiziert, dokumentiert und bewertet Borussia Dortmund gemeinsam mit den Fachbereichen mögliche Risiken nach ihrer potenziellen Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit und fasst sie auf Ebene der Unternehmensbereiche zusammen. Die Risiken werden klassifiziert und es wird sicher gestellt, dass

eine fortlaufende Überwachung erfolgt sowie schon im Vorfeld geeignete Maßnahmen zur Risikosteuerung ergriffen werden.

Ziel des Risikomanagements ist es, möglichst frühzeitig Informationen über Risiken und deren u.a. finanzielle Auswirkungen zu gewinnen und mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern zu können.

Besondere Aufmerksamkeit wird dabei auf Risiken gelegt, die den Bestand der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA oder der Tochtergesellschaften in seiner bestehenden Form gefährden können (high priority risk). Für die einzelnen Unternehmensbereiche sind Verantwortlichkeiten festgelegt und der Prozessablauf und die Überwachung wie folgt definiert:

- Die Risikosituation wird regelmäßig und standardisiert erfasst und mit den bestehenden Vorgaben verglichen. So können rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden, wenn sich negative Entwicklungen abzeichnen
- Die verantwortlichen Führungskräfte sind verpflichtet, der Geschäftsführung über relevante Veränderungen des Risikoprofils unverzüglich zu berichten
- Durch ständige Marktbeobachtung können zeitnah Veränderungen des Umfeldes erkannt und darauf reagiert werden.
- Auf Basis detaillierter monatlicher und quartalsweiser Finanzberichte werden Abweichungen der Ertrags- und Vermögenslage von den Planwerten identifiziert und analysiert.



2. Spieltag  
18.08.2007  
FC Schalke 04 – BVB 4:1

Was Gerald Asamoah in dieser Szene mit Robert Kovac macht, sieht nicht nach einer zärtlichen Umarmung aus...



3. Spieltag  
25.08.2007  
BVB – Cottbus 3:0

Zweifacher Torschütze Diego Klimowicz im Kopfball-Einsatz gegen Cottbus.



Dabei bedient sich Borussia Dortmund folgender Prinzipien/Verhaltensregeln:

- Die Unternehmensleitung legt fest, auf welcher Basis Risiken zu bewerten und zu identifizieren sind
- Die Identifizierung von Risiken erfolgt in den einzelnen Unternehmensbereichen, da dort die Kenntnis über spezifische Risiken besteht
- Die Bewertung von Risiken erfolgt durch einen von der Unternehmensleitung festgelegten Personenkreis. Ebenso werden die heranzuziehenden Kriterien von der Geschäftsführung definiert

Die Gremien von Borussia Dortmund werden regelmäßig über die aktuelle Risikosituation informiert. Die Effizienz und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems ist Gegenstand der Prüfung durch den Abschlussprüfer.

Im Folgenden werden die Einzelrisiken von Borussia Dortmund genauer betrachtet, die durch interne und externe Einflüsse Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf haben und diesen nachhaltig steuern können.

## **EINZELRISIKEN**

---

### **STRATEGISCHE RISIKEN**

Unabhängig von platzierungsunabhängigen Unternehmensplanungen und der Wahrung der Wirtschaftlichkeit bei verschiedenen sportlichen Szenarien, bleibt der sportliche Erfolg neben dem wirtschaftlichen Erfolg das oberste Ziel eines an dem Fußball-Bundesligageschäft teilnehmenden Unternehmens. Begründet werden könnte dies allein durch das öffentliche Interesse, das sich vorwiegend an Titeln orientiert. Bleibt der Erfolg über mehrere Perioden aus, ist die Unternehmensführung einem Drahtseilakt ausgesetzt, der die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wahrt und die sportlichen Ziele in Einklang bringen kann. Die für den sportlichen Erfolg notwendigen Maßnahmen wie Investitionen dürfen die wirtschaftlichen Ziele, beispielsweise die Sicherung der Liquidität auch über Jahre nicht gefährden. Wirtschaftlicher Erfolg ist aber zu großen Teilen auch abhängig von sportlich Erreichtem, da Titel zusätzliche Nachfrage bei Zuschauern, Handelskunden, Sponsoren und in weiteren Unternehmensbereichen schaffen. Somit entsteht ein Zielkonflikt. Daher könnte zum Erreichen eines Unternehmenszieles der Verzicht oder die Korrektur eines anderen Zieles unabdingbar werden. Die Geschäftsführung wird in einem solchen Fall – unter Abwägung der Chancen

und Risiken – eine Lösung suchen, die in einer mittelfristigen Betrachtung den strategischen Zielen angemessen Rechnung trägt und dabei die Spanne der definierten Unternehmens-Kennzahlen eingehalten wird, um die wirtschaftlichen Ziele nicht zu gefährden.

### **PERSONALRISIKEN**

Das im sportlichen und wirtschaftlichen Bereich vorhandene Potential an Mitarbeitern ist die Basis für die zukünftige unternehmerische Entwicklung von Borussia Dortmund. Deren Können, Einsatz und Leistung sind mitentscheidend für zukünftigen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg.

Dem Lizenzspielerkader kommt hierbei die entscheidende Bedeutung zu. Fehlinvestitionen in diesem Bereich hätten tiefgreifende Auswirkungen auf sportliche und somit wirtschaftliche Ziele, ebenso mangelnde Identifikation und fehlender Einsatz. Ausfälle von Leistungsträgern in Form von Verletzungen können zum Teil nicht kompensiert werden und gefährden somit die intern definierten Zielvorgaben.

Unternehmerische Entscheidungen und deren Realisierung sind die Basis des Unternehmenserfolges und werden im Wesentlichen von der Qua-

lität der eingesetzten Mitarbeiter geprägt. Die Organisationsstruktur von Borussia Dortmund, die eine klare Trennung der einzelnen Unternehmensbereiche aufweist, ermöglicht so, dass unternehmerische Entscheidungen in einzelnen Kompetenzbereichen analysiert und vorbereitet werden bevor eine gesamtunternehmerische Entscheidung getroffen wird. Aber auch der stetige Austausch der Unternehmensbereiche durch fest installierte Sitzungen trägt im Vorfeld dazu bei, die Qualität der Entscheidungen zu maximieren und Zielkonflikten vorzubeugen.

Ebenfalls ist es im Hinblick auf das Risikomanagement für ein Unternehmen unverzichtbar, auf qualifizierte Führungskräfte und deren Mitarbeiter zurückgreifen zu können. Risiken frühzeitig zu erkennen, zu kontrollieren und damit zu begrenzen und gleichzeitig unternehmerische Chancen konsequent zu nutzen, ist die dauerhafte Aufgabe der Geschäftsführung und aller Mitarbeiter.

### **WETTBEWERBSRISIKEN**

Nicht nur die durch die FIFA WM 2006 entstandenen Stadien verschärfen den Wettbewerb unter den Fußballclubs zum Beispiel bei der Gewinnung von Sponsoren, sondern auch regionalpolitisch unterschiedlich getroffene Entscheidungen können Einfluss auf die Akquise und Bindung von interessier-

ten Unternehmen haben. Gerade in der vergangenen Saison sind Sponsoren regionalpolitisch unterschiedlich bewertet und somit zum Teil für Wettbewerber genehmigt und für andere zeitgleich verboten worden. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass gerade in Nordrhein-Westfalen mit zurzeit sechs Vereinen in der 1. und mehreren Vereinen in der 2. Bundesliga eine ungewöhnlich hohe Konzentration an Wettbewerbern besteht, wodurch sich negative Auswirkungen bei der Akquisition regional ansässiger Sponsoren ergeben können, da die Gefahr im Vergleich zu anderen Gebieten besteht, sich gegenseitig das Potential an Kunden streitig zu machen.

### **ABSATZRISIKEN**

Die Entwicklung der einzelnen Geschäftsfelder von Borussia Dortmund ist von der Entwicklung des sportlichen Erfolges abhängig. Langfristig ausbleibender sportlicher Erfolg könnte die Nachfrage an den angebotenen Produkten und somit das Erreichen der wirtschaftlichen und sportlichen Ziele stark beeinflussen. Aber auch die Folgen gesetzlicher Bestimmungen sind für das Unternehmen im Vorfeld nur begrenzt kalkulierbar.

Ebenso wird sich die Entwicklung des Bezahlfernsehens nachhaltig auf die in Zukunft zu erzielenden TV Erlöse auswirken.

### **FINANZRISIKEN**

Die Finanzierung von Borussia Dortmund erfolgt überwiegend durch langfristige Bankdarlehen, Schulden aus Lieferungen und Leistungen sowie im Voraus bezahlte Dauerkarten und Sponsoringelder. Die sich hieraus ergebenden Risiken umfassen zinsbedingte Cashflowrisiken, Marktrisiken, Liquiditätsrisiken und Kreditrisiken. Nennenswerten Währungsrisiken ist die Gesellschaft hingegen nicht ausgesetzt. Im Folgenden werden

die Verfahren zur Steuerung der einzelnen Risikoarten dargestellt.

Bei den von Borussia Dortmund und seinen Tochterunternehmen mit der Morgan Stanley & Co. International Ltd., London, England abgeschlossenen Kreditvereinbarungen verfügt der Kreditgeber über ein vorzeitiges Kündigungsrecht für den Fall der Nichteinhaltung bestimmter vertraglich festgeschriebener Finanzrelationen („Covenants“).

## **ZINSÄNDERUNGSRISEN**

Die Finanzverbindlichkeiten entfallen überwiegend auf ein auf Basis des EURIBOR variabel verzinsliches Darlehen der Morgan Stanley & Co. International Ltd., London, England. Der mit diesem Darlehen verbundene Zinsaufwand ist somit abhängig von der künftigen Entwicklung des allgemeinen Zinsniveaus. Zur Minimierung des hiermit verbundenen zinsbedingten Cash flow-Risikos, wurde daher im August 2006 für dieses Darlehen ein Zinsswap abgeschlossen. Dieses Zinssicherungsgeschäft führt zu einer von der tatsächlichen Zinsentwicklung unabhängigen künftigen Zinsbelastung in Höhe von insgesamt 6,195% p.a..

Zum 30. Juni 2007 waren unter Berücksichtigung dieses Zinsswaps alle wesentlichen Finanzverbindlichkeiten festverzinslich. Künftige Veränderungen des Zinsniveaus haben daher auch mittelfristig nur einen geringen Einfluss auf den Zinsaufwand.

## **KREDITRISIKO**

Die Gesellschaft schließt Geschäfte ausschließlich mit kreditwürdigen Dritten ab. Kreditrisikokonzentrationen können im Rahmen eines Spielertransfers sowie aus langfristigen Sponsorverträgen entstehen. Solche Risikokonzentrationen werden im Rahmen der laufenden Geschäftstätigkeit überwacht.

Der beschriebene Zinsswap wurde mit einer deutschen Großbank höchster Bonität abgeschlossen.

## **LIQUIDITÄTSRISIKO**

Der Konzern überwacht laufend das Risiko möglicher Liquiditätsengpässe unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Fälligkeiten der Finanzverbindlichkeiten sowie des erwarteten Cash flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit. Nach der im Geschäftsjahr 2005/2006 abgeschlossenen Restrukturierung sind die Liquiditätsrisiken durch die nunmehr ganz überwiegend langfristige Refinanzierung stark reduziert worden.

## **ENTWICKLUNGSBEEINTRÄCHTIGENDE UND BESTANDSGEFÄHRDENDE RISIKEN**

Borussia Dortmund benötigt zur Teilnahme an Spielen der Bundesliga die von der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH jeweils für eine Saison erteilte Lizenz. Der Lizenzentzug oder die Verweigerung der Lizenz aufgrund von Nichterfüllen von Auflagen bzw. dem Nachweis wirtschaftlicher Leistungsunfähigkeit hätten einen Zwangsabstieg zur Folge. Aber auch durch sportlichen Misserfolg ist ein Abstieg in die 2. Bundesliga möglich. Die mit einem Abstieg verbundenen Ertrags- und Liquiditätsauswirkungen könnten den Bestand des Unternehmens gefährden.

Nach erfolgreicher Umsetzung der Restrukturierung und gemäß der derzeitigen Finanz- und Ertragslage wurde Borussia Dortmund sowohl die Lizenz für die 1. Bundesliga als auch die Lizenz für Liga 2, die aufgrund der sportlichen Situation beantragt werden musste, ohne Auflagen erteilt.

Zur Minimierung des Abstiegsrisikos hat Borussia Dortmund den Lizenzspielerkader für die Saison 2007/2008 deutlich verstärkt und damit gleichzeitig die Chancen zur Qualifikation für internationale Wettbewerbe in der Folgesaison wesentlich verbessert.

## GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKOSITUATION

---

Den vorhandenen Risiken begegnet Borussia Dortmund mit geeigneten Maßnahmen. Neu auftretende Risiken werden systematisch in das Risikomanagementsystem aufgenommen, kommuniziert, thematisiert sowie nach zweckdienlichen Maßnahmen gesucht. Risiken, die den Fortbestand des Borussia Dortmund Konzern gefährden können, sind derzeit nicht erkennbar.

Borussia Dortmund ist es gelungen, entwicklungsbeeinträchtigende und bestandsgefährdende Risiken entscheidend zu minimieren. Die Nichtteilnahme am internationalen Geschäft gefährdet nicht mehr die Existenz von Borussia Dortmund. Für den Fall einer Qualifikation für den UEFA-Cup oder die Champions League wird sich die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage weiter verbessern.

## PROGNOSEBERICHT

### VORAUSSICHTLICHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

---

Nach Abschluss der Restrukturierung der Verbindlichkeiten der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA sowie gezielter Verstärkungen des Lizenzkaders, sollte Borussia Dortmund mittelfristig wieder in der Lage sein, um die ersten fünf Plätze in der Bundesliga mitzuspielen.

Borussia Dortmund wird auf einer soliden Eigenkapitalbasis ohne finanzielle Risiken einzugehen den eingeschlagenen Kurs fortsetzen, so dass der BVB wieder zu einem führenden Fußballclub in Deutschland und ggf. auch in Europa wird.

### ERWARTETE WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

---

Der Profi-Fußball in Deutschland boomt wie noch nie. Die ungebrochene Popularität bei den Fans und das daraus resultierende Interesse von Medien-Unternehmen und Sponsoren machen die Bundesliga auch wirtschaftlich zu einer Erfolgsstory. So gute Zahlen wie in der vergangenen Spielzeit haben die Vereine und Kapitalgesellschaften des Lizenzfußballs seit Gründung des Ligaverbandes im Jahre 2000 nicht vorweisen können. Und dabei ist der Anstieg der TV-Erlöse aufgrund der ab Juli 2006 gül-

tigen Medien-Verträge in den vorliegenden Daten noch nicht enthalten. Fünf Jahre nach der Insolvenz der KirchGruppe, deren Ausfall als Hauptgeldgeber die Clubs vor erhebliche Herausforderungen stellte, steht die Liga besser da denn je. Der Profi-Fußball ist gestärkt aus der Krise der Fernseh- und Werbemärkte hervorgegangen. Harte Einschnitte einerseits, aber andererseits auch nachhaltiges Wirtschaften mit der Bereitschaft zu Investitionen in die Zukunft, beginnen sich auszuzahlen.

## **ERWARTETE ERTRAGSLAGE**

---

### **VORAUSSICHTLICHE ERGEBNISENTWICKLUNG**

Wir gehen für die Saison 2007/2008 unter Einbeziehung sämtlicher Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge von einem positiven operativen Konzernergebnis (EBIT) aus.

Die Höhe des operativen Gewinns kann aufgrund der hohen Abhängigkeit des Ergebnisses vom sportlichen Erfolg als auch von Erfolgen am Transfermarkt aus heutiger Sicht nicht verlässlich prognostiziert werden.

### **VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNG DER UMSÄTZE**

Die Umsatzerlöse werden im Geschäftsjahr 2007/2008 voraussichtlich rund € 87 Mio. bis € 90 Mio. betragen. Durch eine Qualifikation für den UEFA-Cup, die UEFA Champions League oder durch mögliche Transfererlöse könnten die Umsatzerlöse dieses Niveau deutlich übersteigen.

## **ERWARTETE FINANZLAGE**

---

### **FINANZPLANUNG**

Durch die Verbesserung der Ertragslage sowie der Restrukturierung der Verbindlichkeiten, die insbesondere auch eine langfristige Finanzierung der Stadionanteile enthält, werden wir unsere Verbindlichkeiten weiter deutlich senken. Dies wird insbesondere durch die raterliche Rückführung der langfristigen Stadionfinanzierung ab dem Geschäftsjahr 2007/2008 umgesetzt, während sich der Bestand der übrigen Verbindlichkeiten im Rahmen der operativen Tätigkeit relativ konstant entwickeln wird.

### **VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNG WESENTLICHER OPERATIVER AUFWENDUNGEN**

Die operativen Aufwendungen werden mit Ausnahme der Lizenzkaderaufwendungen im Geschäftsjahr 2007/2008 weiter sinken.

### **ERWARTETE DIVIDENDEN**

Vor dem Hintergrund der im Verhältnis zur derzeitigen Ertragskraft noch hohen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns planen wir trotz deutlicher Ergebnisverbesserungen in den nächsten Geschäftsjahren keine Dividendenzahlungen. Wir gehen davon aus, dass über eine Dividendenzahlung frühestens in 3 – 4 Jahren diskutiert werden kann.

### **INVESTITIONSPLANUNG**

Der Schwerpunkt unserer Investitionstätigkeit liegt zukünftig im Lizenzkader, weiteren Modernisierungen des SIGNAL IDUNA PARK und seines Umfeldes, sowie dem Bau des Boruseum in der Nordostecke des SIGNAL IDUNA PARK.

Der Umbau des August-Lenz-Hauses zu einem Merchandising Shop und Gastronomiebetrieb sowie der Bau eines Conference Center in der Nordtribüne sind hingegen in dem abgelaufenen Geschäftsjahr abgeschlossen worden.

Wir werden uns somit auf das Kerngeschäft von Borussia Dortmund konzentrieren und hierbei keinerlei unkalkulierbare finanzielle Risiken eingehen. Dies bedeutet insbesondere, dass wir nur insoweit investieren werden, wie es uns der voraussichtliche finanzielle Spielraum ermöglicht. Wir werden daher im Rahmen der Investitionsplanung keine unsicheren sportlichen Erfolge einkalkulieren, die bei Ausbleiben dieser Erfolge zu einer Neuverschuldung führen würden.

## CHANCEN

---

Die größten Chancen für Borussia Dortmund liegen in der Erschließung zusätzlicher Erlöspotenziale durch die Teilnahme an internationalen Wettbewerben wie dem UEFA-Cup und der UEFA Champions League. So würde eine Teilnahme an der Gruppenphase des UEFA-Cups bereits Mehrerlöse von ca. € 5 Mio. bedeuten, die sich aus zusätzlichen TV-, Ticketing- und Sponsoringerlösen ergeben würden. Ein Erreichen der Gruppenphase in der UEFA Champions League würde uns schätzungsweise einen Mehrumsatz von mindestens € 10 Mio. garantieren. Darüber hinaus sind aus einer internationalen Präsenz auch positive Auswirkungen auf das Merchandising-Geschäft zu erwarten.

## VORAUSSICHTLICHE LIQUIDITÄSENTWICKLUNG

Nach Durchführung der Kapitalerhöhungen und der sich daran anschließenden Rückführung von Finanzverbindlichkeiten sowie der Verbesserung des Ergebnisses werden wir ab dem Geschäftsjahr 2007/2008 in der Lage sein, substantielle finanzielle Überschüsse zu erwirtschaften, die den Handlungsspielraum und die Wettbewerbsfähigkeit von Borussia Dortmund deutlich steigern werden.

Ein weiteres wesentliches Ertragspotenzial stellt die erfolgreiche Teilnahme an den nationalen Pokalwettbewerben DFB-Pokal und DFL Ligapokal dar, deren finanzielle Auswirkungen jedoch in hohem Maße auch vom Losglück abhängig sind.

Der Lizenzkader von Borussia Dortmund verfügt mit seinen vielen jungen und talentierten Spielern über ein enormes Potenzial. Diese Spieler werden den BVB in Zukunft wieder an die Spitze Deutschlands und evtl. sogar weiter führen können. Neben den sich von uns angestrebten sportlichen Erfolgen ermöglicht diese Mannschaft eine deutliche Verbesserung der Ertragskraft und bietet enorme Transferpotenziale für die Zukunft.

## GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

---

Borussia Dortmund ist nach Abschluss der Restrukturierung mit ihrem Schwerpunkt auf dem Rückkauf der Stadionanteile wieder in der Lage, Investitionen in den Lizenzkader zu tätigen, die die Qualität der Mannschaft deutlich erhöhen. Die Verpflichtungen der Lizenzspieler Marc Ziegler, Robert Kovac, Mladen Petric, Giovanni Federico, Diego Klimowicz und Jakub „Kuba“ Blaszczykowski belegen das sehr eindrucksvoll.

Wir werden in der weiteren Entwicklung keine finanziellen Risiken mehr eingehen, die die Existenz von Borussia Dortmund gefährden. Erwirtschaftete Überschüsse sind die Grundvoraussetzung für weitere Investitionen in den Spielerkader. Wir sind überzeugt davon, dass dieser Weg der richtige ist, um Borussia Dortmund mittelfristig unter den führenden Clubs der Bundesliga zu etablieren.



## NACHTRAGSBERICHT

Der BVB stand am Abgrund – nach dem 27. Spieltag war der sechsmalige Deutsche Fußballmeister, der das Fußball-„Oberhaus“ erstmals 1972 für vier Jahre hatte verlassen müssen, sogar auf einem Abstiegsplatz gelandet.

In der Zeit der Not wurde deutlich, was Solidarität der Dortmunder mit ihrem Aushängeschild Borussia bedeutet. Die Initiative der BVB-Fanabteilung „Wir sind Borussia“ führte zu einem einzigartigen Schulterschluss Dortmunder Bürger, Unternehmen, Behörden und der ganzen Region.

Wie groß die Begeisterung und Vorfreude für die neue Saison 2007/2008 ist, zeigt die neue Bundesliga-Rekordzahl von 50.549 verkauften Dauerkarten.

Die sportlichen Perspektiven sind eindeutig positiv. Mit sechs Neuzugängen ist die Mannschaft von Thomas Doll quantitativ und qualitativ besser aufgestellt als in der Vorsaison. „Es ist uns gelungen, dem Kader mehr Substanz zuzuführen, der Konkurrenzkampf im Team ist größer geworden“, stellt Sportdirektor Michael Zorc fest. Dass diese Tatsache zu größerer Leistungsfähigkeit und zu attraktiverem Fußball führen wird, davon ist auch Cheftrainer Thomas Doll überzeugt.

Eine Woche vor dem Start in die Bundesligasaison 2007/2008 konnte Borussia Dortmund bereits ein sportlich positives Signal setzen. Im DFB – Pokal siegte die Mannschaft von Trainer Thomas Doll gegen den 1. FC Magdeburg mit 1:4 Toren. Neben dem Torschützen Ebi Smolarek waren auch die Neuverpflichtungen Diego Klimowicz (2) und Mladen Petric erfolgreich. Die Auslosung für die 2.

Hauptrunde im DFB – Pokal am 12. August 2007 bescherte Borussia Dortmund mit einem Spiel gegen den Bundesligisten Eintracht Frankfurt einen attraktiven Gegner. Das Spiel wird voraussichtlich am 30. oder 31. Oktober 2007 im SIGNAL IDUNA PARK ausgetragen.

Nach glänzender Vorbereitung hat Borussia Dortmund zum Auftakt in die Bundesliga – Spielzeit 2007/2008 einen Fehlstart hingelegt und unterlag dem Aufsteiger MSV Duisburg am 12. August 2007 vor 75.700 Zuschauern im SIGNAL IDUNA PARK mit 1:3 Toren. Ishiaku (2) und Tararache erzielten die Treffer für die „Zebras“ und Kringe für den BVB. Es war der erste Sieg des MSV an der Strobellee seit 35 Jahren und der zweite insgesamt.

Der Bundesrat hat am 6. Juli 2007 dem Gesetz zur Unternehmenssteuerreform 2008 zugestimmt. Somit waren die künftigen Auswirkungen der Reform in der auf den 30. Juni 2007 aufzustellenden Konzernbilanz noch nicht zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Unternehmenssteuerreform wurden sowohl der Gewerbesteuer- als auch der Körperschaftsteuersatz deutlich gesenkt. Neben einer vom Gesetzgeber beabsichtigten Nettoentlastung der Unternehmen erfolgt eine teilweise Gegenfinanzierung über die Verbreiterung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen.

Im Rahmen einer ersten Analyse der künftigen Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform auf den BVB-Konzern ergaben sich keine Hinweise auf besondere künftige Steuerrisiken aus dieser Reform.

## SONSTIGE ANGABEN

### BERICHTERSTATTUNG NACH § 315 ABS. 4 HGB

Zu den Vorschriften des § 315 Abs. 4 Ziffer 1 bis 9 HGB geben wir folgende Erläuterungen ab:

1. Das Grundkapital der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA beträgt € 61.425.000,00 und ist eingeteilt in 61.425.000 auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien). Alle Aktien sind an der Frankfurter Wertpapierbörse zum Handel im Amtlichen Markt (General Standard) sowie an den Börsen in Berlin-Bremen, Stuttgart, München, Hamburg und Düsseldorf im Freiverkehr zugelassen. Jede Stückaktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Es gibt bei der Gesellschaft also nur eine Aktiengattung und alle Aktien vermitteln gleiche Rechte bzw. Pflichten. Die weiteren Rechte und Pflichten aus den Aktien der Gesellschaft bestimmen sich nach dem Aktiengesetz.
2. Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, bestehen nicht.
3. Beteiligungen am Kapital der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, die 10% der Stimmrechte überschreiten, waren uns zum 30. Juni 2007 wie folgt gemeldet:
  - *Morgan Stanley International Limited*: 16,25%
  - *Absolute Capital Management Holdings Limited*: 13,04%
  - *BlueBay Asset Management*: 17,09%
4. Es gibt keine Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen.
5. Es gibt keine Stimmrechtskontrolle, wenn Arbeitnehmer am Kapital beteiligt sind.
6. Bei der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA gibt es bedingt durch ihre Rechtsform als Kommanditgesellschaft auf Aktien keinen Vorstand. Die Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft obliegt stattdessen der persönlich haftenden Gesellschafterin. Als derart „geborenes“ Geschäftsorgan ist – auf Dauer und nicht für einen bestimmten Zeitraum – durch § 6 Ziff. 1 der Satzung die Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH mit Sitz in Dortmund vorgesehen. Die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH richtet sich nach § 8 Ziff. 6 ihres Gesellschaftsvertrages und obliegt dem Präsidialausschuss ihres Beirats, nicht also dem Aufsichtsrat der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA.

Jede Änderung der Satzung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA bedarf grundsätzlich eines Beschlusses ihrer Hauptversammlung, der nach § 133 Abs. 1 AktG mit einfacher Stimmenmehrheit und zusätzlich nach § 15 Ziff. 3 der Satzung der Gesellschaft i.V.m. § 179 Abs. 1 und 2 AktG mit der einfachen Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Kapitals gefasst wird, soweit nicht zwingende gesetzliche Vorschriften dem entgegenstehen und die Satzung nichts anderes bestimmt. Das Gesetz verlangt zwingend einen Beschluss der Hauptversammlung mit einer Mehrheit von drei Vierteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals für solche Änderungen der Satzung, die den Gegenstand des Unternehmens (§ 179 Abs. 2 Satz 2 AktG), die Ausgabe von Vorzugsaktien ohne Stimmrecht (§ 182 Abs. 1 Satz 2 AktG),

Kapitalerhöhungen unter Bezugsrechtsausschluss (§ 186 Abs. 3 AktG), die Schaffung eines bedingten Kapitals (§ 193 Abs. 1 AktG), die Schaffung eines genehmigten Kapitals (§ 202 Abs. 2 AktG) – ggf. mit Ermächtigung zum Bezugsrechtsausschluss (§ 203 Abs. 2 Satz 2 i.V.m. § 186 Abs. 3 AktG) –, die ordentliche oder vereinfachte Kapitalherabsetzung (§ 222 Abs. 1 Satz 2 bzw. § 229 Abs. 3 AktG) oder einen Formwechsel (§ 233 Abs. 2 bzw. § 240 Abs. 1 UmwG) betreffen. Kapitalerhöhungen, andere Satzungsänderungen sowie sonstige Grundlagenbeschlüsse können gemäß § 285 Abs. 2 Satz 1 AktG zudem nur mit Zustimmung der persönlich haftenden Gesellschafterin beschlossen werden. Der Aufsichtsrat ist nach § 12 Ziff. 5 der Satzung ermächtigt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur deren Fassung betreffen, insbesondere entsprechend dem Umfang von Kapitalerhöhungen aus genehmigtem und bedingtem Kapital.

7. Die persönlich haftende Gesellschafterin ist gemäß § 5 Ziff. 4 der Satzung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates das Grundkapital bis zum 31. Juli 2011 durch Ausgabe von bis zu 21.937.500 neuen auf den Inhaber lautenden Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens € 21.937.500,00 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2006). Die neuen Aktien nehmen jeweils vom Beginn des Geschäftsjahres, in dem sie ausgegeben werden, am Gewinn teil. Die persönlich haftende Gesellschafterin ist dabei ferner ermächtigt, in bestimmten Fällen das gesetzliche Bezugsrecht der Kommanditaktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrates auszuschließen.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. November 2005 ist ferner das Grundkapital der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA um bis zu € 14.625.000,00 durch Ausgabe von bis zu 14.625.000 neuen auf den Inhaber lautenden Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) bedingt erhöht. Die persönlich haftende Gesellschafterin ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 31. Oktober 2010 einmalig oder mehrmals auf den Inhaber lautende Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu € 40.000.000,00 mit einer Laufzeit von längstens 25 Jahren auszugeben. Den Inhabern von Optionsanleihen können Optionsrechte und den Inhabern von Wandelanleihen können Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 14.625.000 neue auf den Inhaber lautende Stammaktien ohne Nennbetrag (Stückaktien) der Gesellschaft nach näherer Maßgabe der Options- bzw. Wandelanleihebedingungen gewährt werden.

Für den Fall eines Übernahmeangebotes, das sich auf von der Gesellschaft ausgegebene und zum Handel an einem organisierten Markt zugelassene Aktien richten würde, bestehen für die persönlich haftende Gesellschafterin im Übrigen die allgemeinen gesetzlichen Aufgaben und Befugnisse. So müssten z.B. persönlich haftende Gesellschafterin und Aufsichtsrat bei Vorliegen eines Übernahmeangebotes nach § 27 WpÜG eine begründete Stellungnahme zu dem Angebot abgeben und veröffentlichen, damit die Kommanditaktionäre in Kenntnis der Sachlage über das Angebot entscheiden können. Außerdem dürfte die persönlich haftende Gesellschafterin gemäß § 33 WpÜG nach Bekanntgabe eines Übernahmeangebotes keine Handlungen außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs vornehmen, durch die der Erfolg des Angebotes verhindert werden könnte,

wenn sie dazu nicht von der Hauptversammlung ermächtigt ist oder der Aufsichtsrat dem zugestimmt hat oder es sich nicht um die Suche nach einem konkurrierenden Angebot handelt. Bei ihren Entscheidungen sind persönlich haftende Gesellschafterin und Aufsichtsrat an das Wohl des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und seiner Aktionäre gebunden. Satzungsregelungen im Sinne der §§ 33a – 33c WpÜG (Europäisches Verhinderungsverbot, Europäische Durchbrechungsregel, Vorbehalt der Gegenseitigkeit) waren zum Bilanzstichtag nicht vorhanden.

8. Es gibt keine wesentlichen Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmangebotes stehen, das auf die von der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ausgegebenen Aktien gerichtet ist.
9. Es gibt keine Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft, die für den Fall eines Übernahmangebotes getroffen sind.

## **ERKLÄRUNG DER PERSÖNLICH HAFTENDEN GESELLSCHAFTERIN ÜBER BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN**

In dem von der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA gemäß § 312 AktG erstellten Abhängigkeitsbericht werden die Beziehungen zum BV. Borussia 09 e.V. Dortmund als herrschendem Unternehmen und den mit ihm verbundenen Unternehmen dargestellt. Die persönlich haftende Gesellschafterin – vertreten durch ihre Geschäftsführer – hat dazu die folgende Schlusserklärung abgegeben:

Bei den im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäften hat die Gesellschaft im Geschäftsjahr nach

den Umständen, die uns im Zeitpunkt, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, jeweils angemessene Gegenleistungen erhalten. Andernfalls sind der Gesellschaft entstandene Nachteile jeweils ausgeglichen worden. Andere Maßnahmen im Sinne von § 312 Absatz 1 AktG wurden im Geschäftsjahr nicht getroffen oder unterlassen.

Dortmund, den 15. August 2007

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA

Borussia Dortmund Geschäftsführungs- GmbH

Hans-Joachim Watzke  
Vorsitzender der Geschäftsführung

Thomas Treß  
Geschäftsführer