



ISL-Geschäftsfeld Tennis (am Hamburger Rothenbaum): „Zwei Kilometer hinter dem Wahnsinn“

MARKETING

# Easy Rider in Nadelstreifen

Mit milliardenschweren Investitionen wollte der Sportvermarkter ISL den weltweiten Rechtehandel beherrschen. Nun stehen die Dassler-Erben vor den Trümmern ihres Expansionsdrangs.

**A**uf der Harley-Davidson, die durch das Nobelhotel am Zürcher Flughafen rührte und nach einer Runde um die Tische im Konferenzraum zum Stehen kam, saß ein Mann im feinen Zwirn: Heinz P. Schurtenberger, der Boss des Schweizer Sportvermarkters ISL.

Dass er gut drauf war an diesem Novembertag 1998, bewies auch seine Rede vor 20 Führungskräften. „You are leaders of the pack“, hieß der Easy Rider in Nadelstreifen seine erstaunten Angestellten willkommen – und überreichte jedem eine Skulptur, die, passend zur Ansprache, einen Leitwolf darstellte.

Schurtenbergers energischer Auftritt passte zum Programm. Angetreten war der ehemalige Mövenpick-Manager im Jahr zu-

vor mit dem Ziel, das auf die Vermarktung von Fußball-Welt- und Europameisterschaften spezialisierte Unternehmen „auf eine breitere Basis zu stellen“. Wunschgemäß kaufte die ISL ein, was der Sportrechtmarkt so hergab.

Sie hat sich übernommen. Am vorvergangenen Mittwoch beantragte die Holding ISMM, die 90 Prozent der Anteile an der ISL Worldwide hält, beim Zuger Kantonsgericht den Aufschub eines Konkursverfahrens für drei Monate – bis Ende voriger Woche mochte der zuständige Richter dem Begehren nicht zustimmen.

Und selbst wenn die Pleite noch abgewendet werden sollte: Die ISMM-Gruppe, die mit etwa 320 Millionen Mark verschuldet sein soll, wird es in dieser Form schon

bald nicht mehr geben – der französische Mischkonzern Vivendi, so heißt es in der Branche, prüft derzeit, ob er die abgehalfterte Nobelfirma in sein Imperium eingliedert.

Der Niedergang von ISL ist einzigartig in diesem Geschäft. Denn erstens machen eine Menge großer und kleiner Unternehmen vor, wie mit der prosperierenden Unterhaltungsware Sport gutes Geld zu verdienen ist. Und zweitens erstaunt, dass ausgerechnet ein Pionier des Gewerbes ins Schleudern gerät, der sich stets auf sein fein gesponnenes Netzwerk zu den Wichtigen des Weltsports verlassen konnte.

Es war Adidas-Juniorchef Horst Dassler, der Anfang der achtziger Jahre erkannte, wie viel Potenzial in den großen Sport-Events steckt. Und weil er zu den Fürsten des Weltfußballverbandes

(Fifa) und des Internationalen Olympischen Komitees (IOC) schon immer beste Beziehungen gepflegt hatte, bekam seine 1982 gegründete Agentur ISL das Recht, Fußball-Weltmeisterschaften und Olympische Spiele zu vermarkten. Vier Jahre später, beim WM-Turnier in Mexiko, machte der clevere Franke aus 54 Millionen Mark Einsatz 240 Millionen Mark Erlös.

Vor allem IOC-Präsident Juan Antonio Samaranch hofierte Dassler nach Kräften. Wie einem Naturgesetz folgend durfte ISL lange Zeit die Marketingagentur des IOC sein. Und als der Adidas-Patron 1984 mit dem Olympischen Orden dekoriert wurde, pilgerte Samaranch mit seinem Gefolge ehrerbietig nach Herzogenaurach.

Nach Dasslers Tod 1987 franste das Beziehungsgeflecht jedoch aus. Zudem regierte die sechsköpfige Erbgemeinschaft dem ISL-Management immer stärker in die Geschäfte hinein. Peu à peu suchten die Top-Leute das Weite. Prompt kamen die IOC-Weisen auf die Idee, die lukrativen Deals mit den Sponsoren im Alleingang abzuwickeln – ISL hatte 1996 ausgedient.

Spätestens jetzt wurde dem Dassler-Clan die Abhängigkeit bewusst. Er beschloss eine umfangreiche Diversifikation – mit der Absicht, das Unternehmen fit zu machen für einen Börsengang. Die massive Expansionspolitik, teilweise auf Pump finanziert, erreichte absurde Dimensionen. Die Bilanzsumme schwoll allein innerhalb der letzten drei Jahre von etwa 500 Millionen auf knapp 9 Milliarden Mark an. Zahlen, zu denen sich die ISMM-Gruppe nicht äußern will.

So gönnte sich die Firma für 2,5 Milliarden Mark die Sponsoren- und außer-europäischen TV-Rechte – mit Ausnahme

**ISL Worldwide**  
Zug/Schweiz

**Sportrechteverwertung**  
in Fußball, Tennis, Motorsport,  
Basketball, Leichtathletik, Schwimmen

↑ 90%

**ISMM**  
Dassler-Erbengemeinschaft  
(6 Personen)

↑ 10%

**Dentsu**  
japanischer Medienkonzern

DER SPIEGEL



Firmengründer Dassler (r.) \*  
Fein gesponnenes Netzwerk

\* Bei der Verleihung des Olympischen Ordens durch IOC-Präsident Juan Antonio Samaranch am 19. Oktober 1984.



ALLSPORT / ACTION PRESS

Cart-Rennen (in Michigan): „Politische Preise“

der USA – an den Fußball-Weltmeisterschaften 2002 und 2006. Zudem stieg ISL für zehn Jahre dick in die Vermarktung des Männertennis ein. Der Preis: 1,2 Milliarden Dollar bis zum Jahr 2009 für neun ATP-Top-Turniere und die Weltmeisterschaft.

Die Höhe dieses Betrags ist um so überraschender, weil der letzte mitbietende Konkurrent bei rund 600 Millionen Dollar ausgestiegen war. „Ohne Not“, so ein Branchenkenner, ließ sich ISL-Boss Schurtenberger auf die doppelte Summe hochhandeln – und akzeptierte zusätzlich eine Bankgarantie über 120 Millionen Dollar für den Fall, dass der Sportvermarkter vorzeitig aus dem Vertrag aussteige.

Der Poker stieß intern auf heftigen Widerstand. So kursierte in der Chefetage der ISL-Zentrale ein Memorandum, in dem Mitarbeiter vor dem Abschluss des Geschäfts warnten. Der Kontrakt liege „zwei Kilometer hinter dem Wahnsinn“.

Selbst dem abgezockten Ion Tiriac schien der Deal peinlich. Der rumänische Tycoon, der die Tennisvereinigung ATP vertrat, rief nach dem Abschluss einen ISL-Manager an und rechtfertigte sich für die groteske Summe: „Was hätte ich machen sollen – etwa Nein sagen?“

Auch auf anderen Feldern des Sports sackte ISL blindlings ein, was einzusacken war. Für die weltweiten Rechte an der US-Rennserie Cart machte die Geschäftsführung pro Jahr rund 20 Millionen Dollar locker – obwohl eine haus-eigene Expertise den jährlichen Verkaufswert der TV-Bilder in Europa gerade einmal auf etwa 150 000 Dollar veranschlagt hatte. Kritiker im eigenen Haus bügelte die Geschäftsleitung ab: Man zahle „politische Preise“.

Das galt wohl auch für den Einstieg in den brasilianischen Vereinsfußball – denn auch dort klotzte ISL. Das Investment in die zwei Spitzenclubs Grêmio Porto Alegre und Flamengo Rio de Janeiro war in der Startphase auf mehr als 100 Millionen Dollar pro Jahr kalkuliert. Laufzeit der Verträge: bis 2015. Die ISMM will diese Angaben nicht bestätigen.

Die Spekulationsblase platzte, nachdem im Juni 2000 die tiefroten Zahlen des Tennis-Deals ruchbar wurden. Die ISL-Bosse erstatteten dem Verwaltungsrat Rapport über ein Minus von mehr als 100 Millionen Mark, das sie aus der Rechteverwertung im Geschäftsjahr 2000 erwarteten.

In der Folge brachen alle Dämme. Schurtenberger verließ die Firma, sein Kollege Daniel Beauvois rückte zum alleinigen Geschäftsführer auf. Der Börsengang wurde abgeblasen. Dabei hatte das Schweizer Bankhaus UBS Warburg das Unternehmen fast ein Jahr lang geprüft und den Wert von ISL auf etwa zwei Milliarden Schweizer Franken taxiert – Mitarbeiter befassten sich gar schon mit einer Road Show für potenzielle Investoren.

Auch die beabsichtigte Ausgabe von Anleihen scheiterte. Um an frisches Kapital zu kommen, wollte ISL mit Fußballrechten gesicherte Bond Issues auf dem Kapitalmarkt platzieren und damit über 400 Millionen Mark einnehmen.

Offiziell redet die ISMM ihr Scheitern nun mit „unglücklichen Entwicklungen“ schön. Tatsächlich hat Missmanagement ISL an den Rand des Ruins getrieben. „Hier wird mit voller Wucht“, so das Fazit eines ISL-Managers aus Gründertagen, „ein Rolls-Royce an die Wand gefahren.“

ISL-Partner Fifa  
Beste Beziehungen

Ehemalige Mitarbeiter berichten von „Zuständen wie in einer Klitsche“. So soll die Finanzabteilung im ISL-Hauptquartier nicht immer durchgeblickt haben, welche Rechte für wie viel Geld die Niederlassungen auf vier Kontinenten eigentlich verkauft hatten – Außenstände wegen nicht ausgestellter Rechnungen summieren sich so schon mal auf mehrere Millionen Mark.

Für Verwirrung im Umgang mit den großen Zahlen sorgten gelegentlich die Währungen. Bei Meetings mit der Geschäftsleitung in der Schweiz war den angereisten Rechthändlern oft nicht klar: Referierte der Vorstand in Dollar, in Schweizer Franken oder in Deutscher Mark?

Nun stehen die Dassler-Erben vor den Trümmern ihres Geschäftsgebarens – und längst führen die Banken, wie ein Ex-Manager anmerkt, „im Headquarter in Zug ein strenges Regiment“.

Für die ersten drei Monate dieses Jahres konnte die ISMM-Gruppe bei ihren Gläubigern, einem Konsortium von elf Kreditinstituten, angeblich noch eine Zinsstundung durchsetzen. Das Unternehmen, das seinen führenden Rechthändlern – nicht wenige von ihnen sind um die 30 Jahre alt – Jahreseinkommen in Millionenhöhe zusichert, geriet bisweilen mit seinen Gehaltszahlungen in Verzug. Die ISMM-Gruppe weist diese Darstellung zurück.

Ende März lief nun die Schonfrist bei den Banken ab – und die Probleme spitzen sich zu. Die Profitennis-Organisation ATP zögert, in eine Vertragsauflösung einzuwilligen, weil sie auf bessere Konditionen bei einem Verkauf von ISL spekuliert. Und mit der US-Rennserie droht gar ein langwieriger Rechtsstreit. Die einseitige Kündigung des Kontraktes durch ISL Ende Februar, verbunden mit einer Klage über 150 Millionen Dollar wegen wiederholten Vertragsbruchs, haben die Cart-Manager mit einer Schadensersatzklage über 100 Millionen Dollar vor einem Gericht in Oakland (Michigan) gekontert.

Die Luft wird immer dünner. Bei einer Sitzung am 20. März, die nach Auskunft eines Beteiligten „sehr turbulent“ gewesen sein soll, wurde der Gang zum Kantonsgericht geübt. Nun klammert sich die havarierte ISMM an Verhandlungen mit einem „finanzstarken Partner“, der die Mehrheit der Anteile übernehmen soll – Vivendi.

Eine trügerische Hoffnung? Bisher wirkte der kritische Blick in die ISL-Bücher bei Übernahmeinteressenten durchweg abschreckend. Mehrere Unternehmen – darunter angeblich Konkurrenten wie IMG und Octagon – prüften die Bilanzen der Schweizer Agentur in den letzten Monaten eingehend nach so genannten Due-Diligence-Kriterien – und winkten hernach ab. Ein früherer ISL-Mann glaubt zu wissen, warum: „Die stehen mit abgesägten Hosen da.“

MICHAEL WULZINGER