

# Håndboldøkonomi.dk – fra forsamlingshus til forretning

Bind I: Sammenfatning af resultater og perspektiver

Idrættens Analyseinstitut, juni 2006



Rasmus K. Storm  
Ulrik Almlund



Danish Institute for Sports Studies

**IDRÆTTENS  
ANALYSEINSTITUT**

**Titel**

Håndboldøkonomi.dk - fra forsamlingshus til forretning

**Undertitel**

Bind 1: Sammenfatning af resultater og perspektiver

**Forfattere**

Analytiker Rasmus K. Storm og projektmedarbejder Ulrik Almlund,  
Idrættens Analyseinstitut

**Udgiver**

Idrættens Analyseinstitut, juni 2006

**Kontakt**

Kanonbådsvej 12A, 1437 København K  
Tlf. 32 66 10 30, [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

**Grafisk opsætning**

Pixart

**Tryk**

Elmenhoff

**Forsidefoto**

Viborg vinder årets danske mesterskab mod Slagelse. Foto: Jan Christensen.

Gengivelse af denne rapport er tilladt med tydelig kildeanvisning.

Rapportens to bind med bilag kan gratis hentes i Idrættens Vidensbank:  
[www.idan.dk](http://www.idan.dk). Yderligere eksemplarer af bind 1 kan desuden bestilles i den trykte udgave for 75 kroner inklusive moms pr. eksemplar, mens eksemplarer i farveprint af det mere omfattende bind 2 koster 350 kroner inklusive moms. Bestilling ved henvendelse til Idrættens Analyseinstitut.

## Forord fra Idrættens Analyseinstitut

Da Idrættens Analyseinstitut (Idan) i etableringsfasen tidligt i 2005 planlagde de fremtidige indsatsområder for instituttets egne analyser, stod det hurtigt klart, at dansk topidræts tiltagende kommerialisering og professionalisering var et af de områder, hvor der kun var begrænset analytisk materiale til rådighed herhjemme. Idan gjorde derfor idrættens rolle i oplevelsesøkonomien til et vigtigt satsningsområde ved siden af instituttets andre opgaver, som bl.a. omfatter formidling af aktuel forskning og styrkelse af den idrætspolitiske debat.

Det stod samtidig klart, at dansk elitehåndbolds lynhurtige opstigen fra foreningsbaseret 'landsbysport' til professionel forretning og den mest populære hjemlige idrætsgren på danske tv-kanaler trængte til en nærmere belysning. Vi satte os derfor for at undersøge udviklingen i perioden fra 1993 til i dag, hvor dansk klubhåndbold på ryggen af bl.a. kvindelandsholdets succes har gennemgået en kraftig udvikling fra at være foreningssport til - i de bedste rækker - at blive professionaliseret, kommerialiseret og ikke mindst medieeksponeret i en sådan grad, at dansk tophåndbold nu er en væsentlig ingrediens i det, man kan kalde den 'nye oplevelsesøkonomi'.

Researchperioden begyndte i august 2005. De forgangne måneder har til fulde bekræftet behovet for en dokumentation og analyse af udviklingen. 'Boldene' er nærmest føget om ørerne på os i undersøgelsesperioden i form af dramatiske økonomiske sammenbrud, stærke konflikter mellem klubber, liga, spillere og forbund, trusler om udbryderligaer og klubudflytninger, juridiske stridigheder, stigende kommunalt engagement i sporten og kontroverser om håndboldens tv-aftaler og kommercielle rettigheder.

Idans ambition med undersøgelsen er at bidrage til debatten om muligheder og trusler for den danske elitehåndbold og klubberne bag og samtidig give et konkret og veldokumenteret eksempel på, hvordan en sportsgren under kraftig kommerialisering udvikler sig. Da udviklingen inden for dansk elitehåndbold ikke tidligere er beskrevet systematisk, tilstræber rapporten også at foretage en erfaringsopsamling, som kan bruges inden for andre dele af sportsverdenen, selv om håndboldens karakteristika på flere områder er særegne i forhold til mere globaliserede sportsgrene som bl.a. fodbold.

Henrik H. Brandt,  
direktør

## Indholdsfortegnelse

<b>Forord fra Idrættens Analyseinstitut .....</b>	<b>3</b>
<b>Indholdsfortegnelse.....</b>	<b>4</b>
<b>Indledning .....</b>	<b>5</b>
<b>Undersøgelsens udgangspunkt og fokus .....</b>	<b>6</b>
Problemstilling og undersøgelsens gennemførelse.....	6
<b>Overordnede konklusioner.....</b>	<b>8</b>
Håndboldøkonomiens udfordringer.....	8
Forslag til forbedringer .....	9
<b>Udviklingen i dansk håndboldøkonomi .....</b>	<b>10</b>
Håndboldøkonomiens vækst.....	10
Medieeksponering, seertal og den økonomiske vækst.....	11
Eksponering og seertid år for år.....	11
Klubbernes økonomiske styrke gør en forskel.....	13
Det kommunale engagement i dansk elitehåndbold er stort .....	14
Spillerne er i professionel fremgang.....	15
Der er kommet flere spillere på kontrakt.....	15
Spillerne er blevet mere professionelle.....	15
Spillerne tjener mere .....	16
Det tjener spillerne .....	16
Indtægten er steget .....	17
Klubberne betaler mere af spillernes indtægter .....	17
Spillerne bruger mere tid på sporten og mindre på job/uddannelse.....	18
Sport.....	18
Job/uddannelse .....	18
<b>Håndboldøkonomiens udfordringer .....</b>	<b>20</b>
Mediebilledet og fremtiden.....	20
Sponsorindtægter og tv .....	20
Polarisering i medievisningen og klubbernes økonomiske styrke.....	22
Sportslig polarisering .....	24
Effekten af den sportslige polarisering .....	26
Dårlige økonomiske resultater.....	27
Følelsernes økonomi .....	29
Klubber tilskyndes til overinvesteringer.....	30
Krav til egenkapitalen .....	31
Polarisering af spillerlønnene.....	32
Spillernes civile karriereproblemer .....	33
<b>Efterskrift .....</b>	<b>35</b>
<b>Noter .....</b>	<b>36</b>

## Indledning

Undersøgelsen 'Håndboldøkonomi. dk – fra forsamlingshus til forretning' fokuserer på dansk klubhåndbolds udvikling siden 1993, fordi det er i klubregi, at de største forandringer i dansk håndbold finder sted i disse år. På forbunds- og landsholdsplan har der også været en markant udvikling, men klubberne er kernen i udviklingen af spillere, og det er i klubregi, at den økonomiske udvikling har haft mest gennemgribende konsekvenser for dansk håndbold.

Der er ikke tale om en komplet afdekning af de økonomiske forhold, hvor alle pengestrømme er beskrevet i deres helhed. Dertil er det tilgængelige og frembringelige datamateriale - specielt fra den første del af undersøgelsesperioden - for fragmentarisk. I stedet tegner vi billedet af udviklingen ved at sammenkoble kildedata fra både kvalitative og kvantitative undersøgelser. På den måde er det lykkedes at skabe et detaljeret billede af udviklingen i de senere år.

Idan tilbyder gerne i samarbejde med håndboldens organisationer at følge op på det foreliggende materiale ved senere lejligheder. Materialet danner en unik basis for en løbende vidensopsamling på nøgleområder inden for dansk håndbold, som man ikke har inden for særlig mange idrætsgrene herhjemme.

Undersøgelsen består af to rapportbind:

- **Bind 1** - denne udgivelse - sammenfatter i forkortet form undersøgelsens vigtigste resultater og giver forslag til, hvordan man kan arbejde med nogle af de problemstillinger, som udviklingen inden for håndbolden har rejst.
- **Bind 2** - hovedrapporten - er et langt mere omfattende værk, som indeholder de udfoldede metodiske og analytiske refleksioner vedrørende undersøgelsens gennemførelse. Dette bind har desuden detaljerede afrapporteringer af de empiriske delanalyser og en lang række faktuelle data, som det ikke har været muligt at bringe i denne sammenfatning.

Undersøgelsen er gennemført af Idan ved analytiker Rasmus K. Storm og projektmedarbejder Ulrik Almlund i perioden august 2005 til april 2006. Rasmus K. Storm har ledet undersøgelsen og stået for undersøgelsesdesign og planlægning. Desuden er Rasmus K. Storm hovedforfatter på både Bind 1 og Bind 2.

Ulrik Almlund har arbejdet som tæt sparrings- og samarbejdspartner i hele processen og har ligeledes bidraget som forfatter til centrale delafsnit og delanalyser i undersøgelsen.

Medieanalytiker Martin Hedal har bidraget med materialet om håndboldens eksponering og perspektiverne opstillet på baggrund heraf, mens journalist og researcher Søren Bang har gennemført rundringningen vedrørende facilitetsbyggeri til elitehåndbolden, der gennemgås i kapitlet om det kommunale engagement i dansk elitehåndbold. Endelig har Idans øvrige medarbejdere hjulpet på en lang række praktiske områder og kommenteret deludkast af begge rapportbind.

En tak skal rettes til alle, der har stillet op til interview, besvaret spørgeskemaer og medvirket ved frembringelsen af materiale til undersøgelsen. Herunder takker vi særligt Rasmus Haagensen og Stine Rønne, Håndbold Spiller Foreningen, Hans-Christian Jacobsen, Dansk Håndbold Forbund (DHF), samt de danske kommuner og elitehåndboldklubber, som har leveret regnskabsmateriale og øvrige oplysninger og svaret på spørgeskemaer til brug i undersøgelsen.

Også en tak til professor Klaus Nielsen, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi ved Roskilde Universitetscenter, og professor Gertrud Pfister, Institut for Idræt ved Københavns Universitet, for kommentarer til rapportens analyser og spørgeskemaundersøgelserne.

Hermed er der kun tilbage at ønske læseren god fornøjelse!

Ulrik Almlund og Rasmus K. Storm,  
Idrættens Analyseinstitut

## Undersøgelsens udgangspunkt og fokus



Bo Spellerberg, KIF Kolding. Foto: Polfoto/Jens Dige

Denne undersøgelses centrale ærinde er at kaste lys over udviklingen i dansk håndboldøkonomi fra 1993 til 2005.<sup>1</sup> Fokus er lagt på klubberne i landets bedste herre- og damerække.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i dansk elitehåndbolds hastige økonomiske vækst og konstaterer først og fremmest, at udviklingen på mange områder har været præget af massiv fremgang - nærmest uden sidestykke i dansk idræt.<sup>2</sup>

Således er det sportslige niveau hævet, interessen fra tilskuere og tv-seere er steget, og klubberne har oplevet et boom i sponsorindtægterne som følge af den massive tv-dækning på de landsdækkende kanaler. Kort sagt peger en række forhold på en stigende og set med klubøjne gunstig professionalisering og kommerialisering af den danske nationalsport nr. to.

Udviklingen har dog ikke medført en tilsvarende hensigtsmæssig udvikling i klubbernes økonomiske resultater. Således har mange klubber været i økonomiske vanskeligheder som følge af deres høje sportslige ambitioner - ofte gentagne gange. For enkelte klubber er vanskelighederne endt i konkurs og brat sportslig nedtur.

Historisk er der talrige eksempler

på dette med sæsonen 1999/2000 som et egentligt rædselsår med et gennemsnitligt underskud i klubberne på 1,2 mio. kr. Værst gik det i Viborg Håndbold Klub og Virum-Sorgenfri Håndboldklub. Sidstnævnte blev i 2002 tvangsnedrykket på grund af sine økonomiske vanskeligheder.

På trods af den stigende kommerialisering og professionalisering kører nogle klubber altså af sporet i takt med, at de i stigende udstrækning lader markedets rationaler herske. Spørgsmålet er derfor, om der populært sagt er en pris at betale for det høje sportslige niveau? Er det i bund og grund muligt at opbygge en bæredygtig forretningsbaseret håndboldsport på grundlag af en traditionel foreningsidræt? Ser vi en vækstboble, der er tæt på at bryde - eller er der trods alt bedring i sigte, så forretningen på sigt kan løbe rundt?

### Problemstilling og undersøgelsens gennemførelse

På denne baggrund koncentrerer undersøgelsen sig om at undersøge, hvilken udviklingsproces dansk håndboldøkonomi har gennemgået fra 1993 til 2005 med henblik på at vurdere, om udviklingen er bæredygtig.

Undersøgelsen ser i den forbindelse på kommercialiseringen, professionaliseringen og medieeksponeringen af dansk elitehåndbold. Men også den kommunale involvering i håndboldøkonomien er berørt.

Endvidere belyser undersøgelsen både spillernes og klubbernes forhold med henblik på at give en nuanceret og helhedsorienteret analyse af udviklingen og drivkræfterne bag.

Konkret er undersøgelsen foretaget ved anvendelse af både kvalitative og kvantitative undersøgelsesmetoder. Disse er:

- Litteraturstudier.
- Gennemførelse af kvalitative interview med relevante personer inden for håndbold- og medieverdenen.

- Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelser blandt danske og udenlandske kontraktspillere samt klubber i håndboldligaen.

- Indsamling af regnskabsmateriale fra klubberne i den bedste række.

- Analyse af datamateriale vedrørende medieeksponering og seertal for håndbold på danske tv-kanaler.

- Indsamling af statistisk resultatmateriale vedrørende klubbernes sportslige resultater.

Samlet danner undersøgelsens dele et omfattende kildemateriale, som de analytiske konklusioner og vurderinger af bæredygtigheden af udviklingen bygger på.<sup>3</sup>

## Overordnede konklusioner

Det indsamlede materiale dokumenterer, at dansk elitehåndbold på en række områder har oplevet en udvikling i retning af mere professionaliserede og kommercialiserede tilstande. Analyserne viser:

- At væksten i dansk håndboldøkonomi har været markant. Klubberne har set under ét haft en gennemsnitlig vækst i omsætningen på 21 procent hvert år i undersøgelsesperioden. I dag omsætter de danske ligaklubber for 10,4 mio. kr. i gennemsnit.
- At væksten skyldes medieeksponeringen og seernes 'håndboldforbrug', der har været markant stigende gennem hele undersøgelsesperioden. 85 procent af klubbernes sponsorindtægter og 75 procent af klubbernes samlede omsætning kan tilskrives indtægter direkte relateret til den øgede tv-eksponering.
- At der er sammenhæng mellem klubbernes økonomiske styrke og sportslige placering. Denne sammenhæng er blevet stadig mere klar de senere år.
- At det kommunale engagement på anlægssiden har været stort i undersøgelsesperioden. Siden 1995 har det offentlige investeret kraftigt i opvisningsanlæg, der benyttes til elitehåndbold.
- At spillerne er blevet mere professionelle. Således har spillerne bevæget sig mod mere professionelle ansættelsesforhold (der er flere på deltids- og fuldtidskontrakt end tidligere), ligesom antallet af kontraktspillere totalt set er steget gennem hele perioden.
- At de danske kontraktspillere har opnået en pæn gennemsnitlig indtægtsstigning fra 201.000 kr. til 280.000 kr. siden år 2000, om end udviklingen ikke er eksplosiv. Det svarer til en stigning på godt 20 procent mere end udviklingen i den private sektor, når der tages forbehold

for den almindelige lønudvikling.

- At de danske kontraktspillere bruger mere tid på sporten og mindre tid på job/uddannelse end tidligere. Således brugte spillerne i 2005 over tre timer mere på sport og næsten 10 timer mindre på job/uddannelse om ugen end i 2002.

Overordnet har udviklingen i dansk elitehåndbold altså været præget af økonomisk vækst, professionalisering og fremgang på en lang række andre områder.

Dette er set fra klubbernes side positivt og peger generelt på et fortsat fremtidigt udviklingspotentiale for dansk elitehåndbold.

I den forstand er dansk elitehåndbold flyttet ud af forsamlingshuset og er ikke længere for ligaklubbernes vedkommende at betegne som en traditionel foreningssport, men snarere som egentlig forretning.

### Håndboldøkonomiens udfordringer

Samtidig med de positive udviklingstræk har analyserne blotlagt en række problemer, der truer udviklingens bæredygtighed.

Analyserne peger på:

- At den primære fremtidige trussel mod dansk håndboldøkonomi er ændringer i det fremtidige mediebillede, fordi indtægtsgrundlaget i klubberne i stigende udstrækning er baseret på sponsorater, der er direkte afhængige af tv-eksponeringen.
- At der er en kraftig polarisering i medievisningen, der gør de bedste klubber stærkere økonomisk og omvendt gør det svært for de mindre gode klubber at etablere og udvikle sig.
- At de økonomisk bedst stillede klubber er blevet så sportsligt stærke, at den sportslige (kompetitive) balance er mindsket. Dette betyder, at det økonomiske potentiale i dansk elitehåndbold ikke er optimalt



udnyttet, ligesom der er fare for en faldende interesse fra tv-seere og tilskuere.

- At klubberne (stadig) har økonomiske problemer på trods af den kraftige økonomiske vækst. Årsagen er de følelsesmæssige aspekter i branchen, professionel idræts særlige markedskendetegn, samt de store styrkeforskelle mellem top og bund, der fordrer overinvesteringer.
- At en polarisering i spillerlønnene kombineret med, at mange klubber har svært ved at få regnskaberne til at hænge sammen, gør klubberne økonomisk sårbare.
- At det lavere tidsforbrug til job/uddannelsesmæssige aktiviteter blandt spillerne varsler et fremtidigt civilt karriereproblem.

Samlet vurderer vi ikke, at håndboldøkonomien kan betegnes som en decideret boble, der er ved at briste. Omvendt peger undersøgelsens analyser på en række konkrete problemer, der risikerer at skubbe sportens udvikling i en uheldig retning.

### **Forslag til forbedringer**

På denne baggrund foreslår Idrættens Analyseinstitut:

- At håndboldens parter målrettet arbejder på at udvikle et bredere indtægtsgrundlag og en mediestrategi,

der rækker ud over 2011, hvor den nuværende aftale med de landsdækkende danske public-service tv-kanaler udløber.

- At håndboldens parter i fællesskab bliver enige om at indføre regulerende tiltag med henblik på at skabe en bedre balance mellem klubberne i såvel sportslig som økonomisk forstand.
- At udstedelse af godkendelse til at drive kontrakthåndbold og indgå professionelle spillerkontrakter flyttes til et uafhængigt organ med de relevante faglige kompetencer.
- At håndboldens parter iværksætter strategiske og forebyggende tiltag, der medvirker til at sikre, at den stigende professionalisering af sporten ikke besværliggør spillernes overgang til den efterfølgende civile karriere.

De følgende kapitler uddyber og kommenterer rapportens konklusioner og anbefalinger.

Strukturen følger punkttopstillingen: Først uddybes hovedkonklusionerne, og derefter problemstillingerne til hvilke, konklusionerne knytter sig.

Vi henviser desuden til den langt mere udførlige behandling og det større faktuelle og teoretiske materiale i bind 2 af denne rapport.

## Udviklingen i dansk håndboldøkonomi



Foto: Jan Christensen

Den gennemsnitlige håndboldligaklub omsatte for 10,4 mio. kr. i sæsonen 2004/05.

### Håndboldøkonomiens vækst

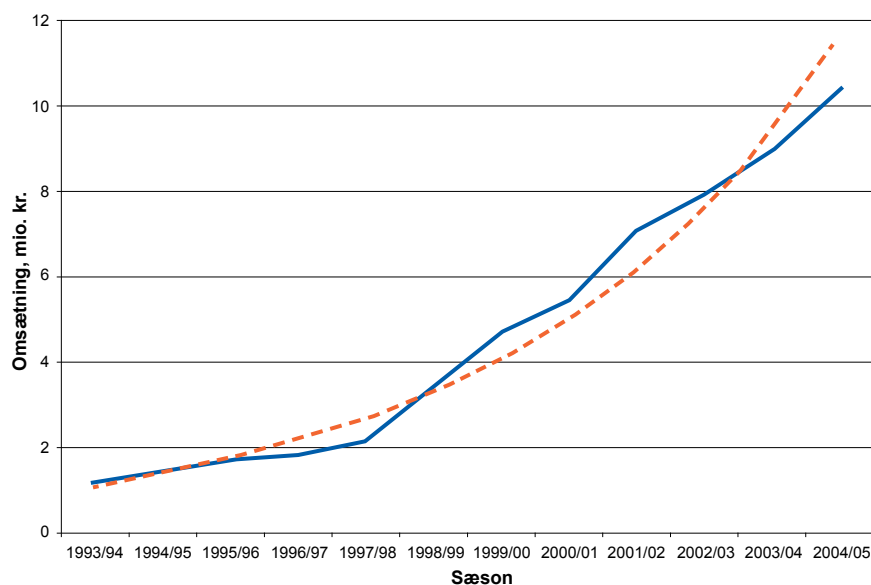
- Undersøgelsen viser, at væksten i dansk håndboldøkonomi har været markant. Klubberne har set under ét haft en gennemsnitlig vækst i omsætningen på 21 procent hvert år i undersøgelsesperioden. I dag omsætter de danske ligaklubber for 10,4 mio. kr. i gennemsnit.

Udviklingen har siden 1993 budt på en nærmest eksplosiv vækst i klubbernes indtjening. Omsætningen i klubberne i den bedste række

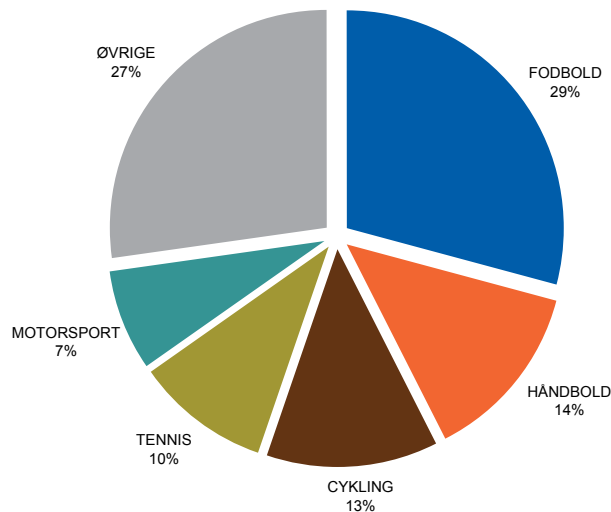
for både herrer og damer er således vokset fra i gennemsnit lidt over én million kroner i sæsonen 1993/94 til over 10 millioner kroner i sæsonen 2004/05. Det svarer til en gennemsnitlig årlig vækst på godt 21 procent.

Figur 1 viser udviklingen over tid, hvor den blå linje repræsenterer den faktiske udvikling i den gennemsnitlige omsætning, mens den stiplede orange linje er en tendenslinje, der illustrerer, at udviklingen tilnærmelsesvis har været eksponentiel i perioden.

Figur 1: Udviklingen i klubbernes gennemsnitlige omsætning, 1993-2005



Figur 2: Håndboldens andel af sportstransmissioner



Eksponering gennem sportstransmissioner 1993-2005 på de syv største danske sportstransmitterende kanaler<sup>5</sup>.

Udviklingen er del af et mere generelt billede, der viser, at dansk elitehåndbold sidder på en stadig større del af sponsormidlerne herhjemme. Ifølge Dansk Oplagskontrol er håndboldens andel af det samlede sponsormarked steget fra godt 16 procent i 1999 til 29 procent i 2004. I faktiske tal omsatte håndbolden således for 280 mio. kr. ud af et samlet dansk sponsormarked på 973 mio. kr. i 2004.

Dette er et bæredygtigt udviklingstræk set fra dansk elitehåndbolds side, og der synes ikke på baggrund af klubbernes regnskabstal samt de nævnte tal for sponsormarkedet som helhed at være dokumentation for, at den økonomiske vækst er stagneret eller vil falde i fremtiden.<sup>4</sup>

### Medieeksponering, seertal og den økonomiske vækst

- Undersøgelsen viser, at væksten skyldes medieeksponeringen og seernes 'håndboldforbrug', der har været markant stigende gennem hele undersøgelsesperioden. 85 procent af klubbernes sponsorindtægter og 75 procent af klubbernes samlede omsætning kan tilskrives indtægter direkte relateret til den øgede tv-eksponering.<sup>6</sup>

Dansk elitehåndbold (klub- og landshold) har været den næstmest

eksponerede sportsgren på dansk tv lige efter fodbold siden 1993 med i alt 14 procent af sendetimerne. Ovenstående figur angiver håndboldens procentvise andel af den samlede eksponeringstid på de syv største sportstransmitterede kanaler i Danmark i undersøgelsesperioden.

Med hensyn til den effektive seertid er billedet endnu mere markant. Håndbolden har alene stået for over én fjerdedel af seernes sportssening i perioden. Det er et markant tal, som vidner om den store kommercielle værdi, der ligger i håndboldeksponeringen.

### Eksponering og seertid år for år

Figur 3 og 4 viser udviklingen i henholdsvis eksponering og seertid for transmissioner af håndbold og for alle øvrige sportsgrene i undersøgelsesperioden.

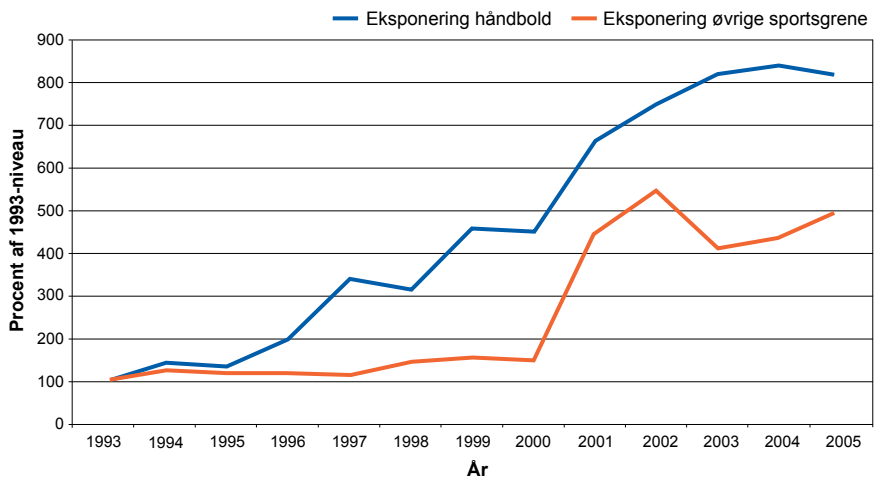
Antallet af både håndboldtransmissioner og tv-sportstransmissioner er generelt eksploderet i perioden med tilkomsten af nye kommercielle kanaler som TV 2 Zulu, TV3+ og TV Danmark 1 omkring årtusindskiftet. Dertil kommer kanaler uden for denne opgørelse som Viasat Sport 1, 2 og 3, Canal+, Eurosport m.fl., der tilbyder tv-sport døgnet rundt. For håndbolden har eksponeringen på de syv største danske sportstransmitterende kanaler udviklet sig eksplosivt fra 33 timer i 1993 til 270 timer i 2005.

Håndbolden sidder på 29 procent af det samlede sponsormarked.

Tv-seernes forbrug af håndbold er steget kraftigt siden 1993, mens de øvrige sportsgrene har ligget konstant.

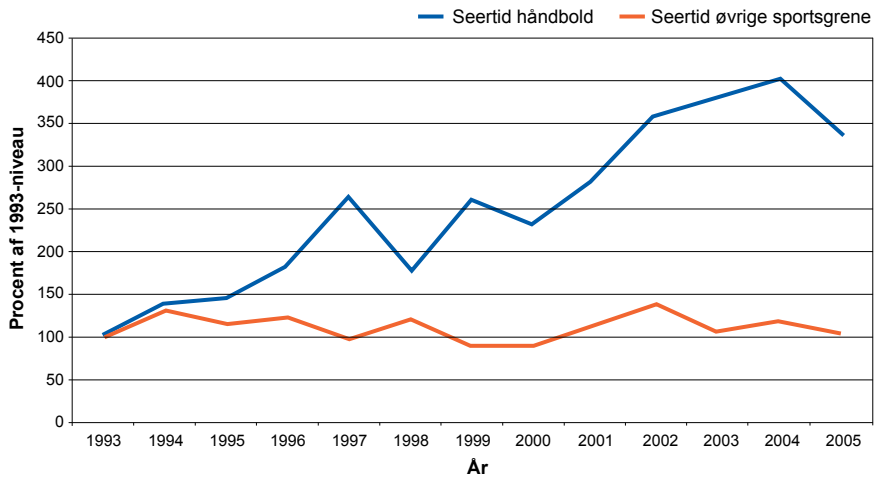
Der har siden 1993 været en stor stigning i eksponeringen og seernes forbrug af håndbold.

**Figur 3: Håndboldens relative eksponering siden 1993**



Udvikling i eksponering af håndbold i forhold til øvrige sportstransmissioner på de danske tv-kanaler i procent af 1993-niveauet.

**Figur 4: Udvikling i seertid siden 1993**



Udvikling i tv-seernes sening af håndbold i forhold til øvrige sportstransmissioner på de danske tv-kanaler i procent af 1993-niveauet.

Samtidig har håndbolden genereret mere og mere seertid i modsætning til alle øvrige sportsgrene under ét, hvor seernes tidsforbrug trods vækst i udbuddet har været konstant. Den stærkt øgede eksponering af håndbold kan altså i kommercielt øjemed 'betale' sig bedre for håndbold end for tv-sport generelt, fordi seerne rent statistisk har øget tidsforbruget på at se håndbold i takt med, at udbuddet er steget. Det gør dansk elitehåndbold til en interessant vare for tv-stationer, selv om seertiden i 2005 dykkede med 16 procent i forhold til 2004 - det første fald i seertid til håndbold efter årtusindskiftet.<sup>7</sup>

Håndbold er altså generelt en meget seereffektiv og populær tv-sports-

gren. Gennem den gamle tv-aftale, der blev indgået mellem DR1, TV 2, Team Danmark og DHF i 2001, og den nye mellem DHF, Divisionsforbundet og TV 2, der løber frem til 2011, har dansk elitehåndbold sikret sig en dominerende plads i sportens mediebillede. En af de interviewede klubledere udtrykker det sådan:

*"Der er ingen tvivl om, at tv-aftalen har en kæmpe betydning for håndbolden som imagebærer, som den største vintersport. I visse segmenter er håndbolden måske den mest populære sport og i alle segmenter i Danmark den anden mest populære sport. Der er ingen tvivl om, at laver du et hierarki, så er fodbold nummer ét og håndbold nummer to. Og så er afstanden ned til*

<sup>7</sup>Der er ingen tvivl om at tv-aftalen har en kæmpe betydning for håndbolden."

Tv-eksponeringen af håndbold har afgørende betydning for klubbernes økonomi.

*idrætsgrene som basket og tennis - ja, den er usammenlignelig. Tv-aftalen har gjort, at man har et produkt, der appellerer til virksomheder, der ikke pr. autopilot var der før."*

Nærmere statistiske analyser dokumenterer, at en klubs sponsorindtægter for 85 procent vedkommende er bestemt af, hvor mange tv-seere der genereres til klubbens kampe.<sup>8</sup> Ikke overraskende slår effekten på sponsorindtægterne af medieeksponeringen også klart igennem på omsætningen. Statistisk set kan 75 procent af omsætningsforskellene mellem klubberne forklares ved forskellene i seertid mellem klubberne.

Det er derfor uomtvisteligt, at tv's generelle eksponering af håndbold er en meget vægtig grundpille for håndboldens og klubbernes økonomi, hvilket håndboldens aktører har formået at udnytte til at skabe stor økonomisk vækst i perioden, som undersøgelsen omfatter.

### Klubbernes økonomiske styrke gør en forskel

- Undersøgelsen viser, at der er sammenhæng mellem klubbernes økonomiske styrke og sportslige placering. Denne sammenhæng er blevet stadig mere klar de senere år.

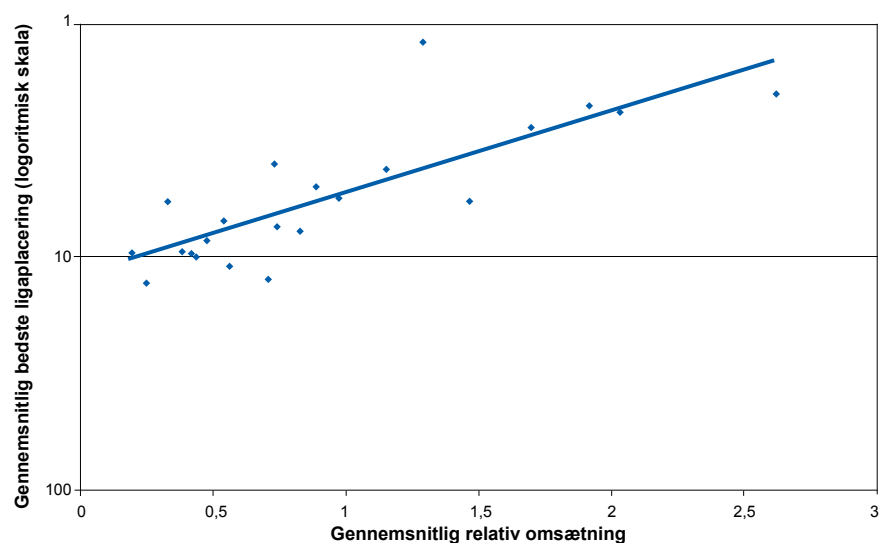
Efterhånden som der er kommet

flere penge i dansk elitehåndbold, kræver det også væsentligt flere økonomiske ressourcer at begå sig i toppen af ligaen. Især er spillerlønnene presset i vejret på grund af øget konkurrence om spillerne mellem klubberne. Samtidig stiller udviklingen større krav om en professionaliseret administration i klubberne til at håndtere såvel de sportslige aspekter som de rent økonomisk-administrative opgaver, herunder salg af sponsorater og sponsorleje. Selv om klubberne genererer flere indtægter, kan de ikke undgå medfølgende øgede sportslige og administrative udgifter, hvis de vil holde deres relative sportslige niveau, da alle ligaklubbernes økonomiske omsætning er steget.

Vores statistiske analyser viser, at det i dag kræver flere økonomiske ressourcer at holde sig i toppen eller forbedre sin sportslige placering end tidligere. I sæsonen 1993/94 kunne en klub rent statistisk 'købe sig til' en forbedring på to pladser i tabellen ved at øge omsætningen med én mio. kr., mens det i 2004/05 kun gav en statistisk forbedring på 0,3 pladser i tabellen at øge omsætningen med samme beløb.<sup>9</sup>

Desuden viser beregningerne, at en klubs økonomiske styrke (omsætningsvolumen) forklarer cirka 50 procent af en klubs sportslige placering set over én sæson. De resterende 50 procent er tilbage til andre faktorer

**Figur 5: Sammenhæng mellem omsætning og sportslige resultater**



Forholdet mellem relativ omsætning og bedste ligaplacering, 2000/01-2004/05.

65 procent af variationen i sportslige resultater kan forklares med forskellen i klubbernes økonomiske styrke.

såsom held, træning, ledelse og ekstraordinære spillerpræstationer m.v. Set over en længere periode betyder størrelsen af en klubs omsætning imidlertid endnu mere, da tilfældigheder her i mindre grad er en væsentlig faktor. Set over fem år fremkommer figur 5<sup>10</sup> (se side 13).

Den blå linje i figuren viser sammenhængen mellem klubbernes relative omsætning og deres bedste ligaplacering set over en femårig periode. Der er tale om en såkaldt 'regressionsmodel', hvor resultatet viser, at 65 procent af variationen i klubbernes sportslige præstationer kan forklares med forskellene i deres gennemsnitlige omsætning i perioden. Der er altså en mere klar sammenhæng mellem omsætning og placering set over en længere periode, end de 50 procent, som er gældende over én sæson.

Dette er for så vidt ikke overraskende, da de tilfældigheder, som afgør succes eller fiasko sportsligt set på kort sigt, udjævnes på længere sigt. Dermed får de klubber, der kan opretholde en høj omsætning og derved bruge flere penge på spillere, over en længere periode (her fem sæsoner) bedre ligaplaceringer end de, der har lavere omsætning. Der er altså en statistisk sammenhæng mellem økonomisk styrke og sportslige resultater.

Men samtidig skal det understreges, at økonomisk styrke ikke *alene* er nok til at opnå en topplacering.

Særligt på kort sigt skal den økonomiske styrke kombineres med hensigtsmæssige sportslige prioriteringer som køb af 'de rigtige spillere til holdet', 'en god træner', 'god ledelse' og 'rigtig taktik', held eller lignende.

På den ene side betyder ikke-økonomiske forhold altså noget, men på den anden side er det samtidig uomtvisteligt, at et solidt økonomisk grundlag er essentielt for at komme til tops, ligesom kravene til volumen i omsætningen er skærpet markant siden 1993. Derfor gør klubbernes økonomiske styrke en forskel.

### Det kommunale engagement i dansk elitehåndbold er stort

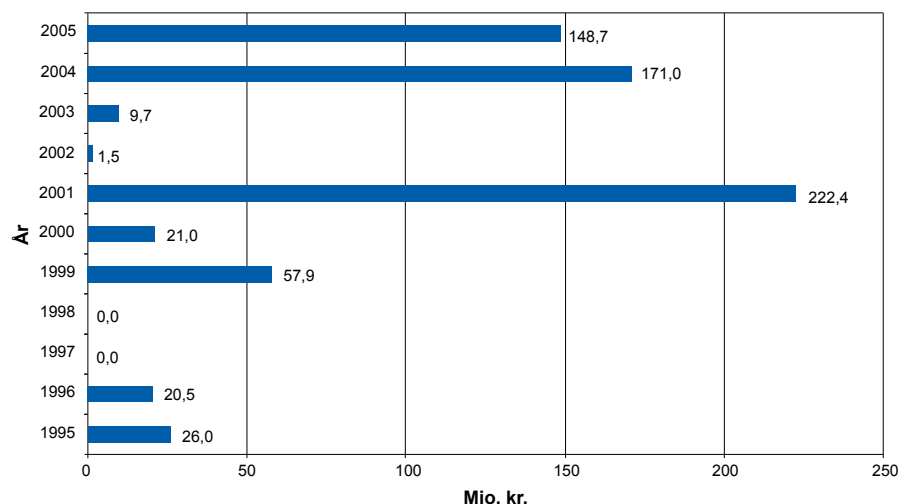
- Undersøgelsen viser, at det kommunale engagement på anlægssiden har været stort i undersøgelsesperioden. Siden 1995 har det offentlige investeret kraftigt i opvisningsanlæg, der benyttes til elitehåndbold.

Der er over de seneste ti år gennemført et betydeligt anlægsbyggeri til glæde for dansk elitehåndbold herhjemme.

Gennem en rundringning har Idan i anden forbindelse undersøgt omfanget af investeringer i opvisningsanlæg, der i sæsonen 2005-2006 blev benyttet af håndboldligaholdene.

Figur 6 viser større afsluttede investeringer siden 1995 og peger på en stor investeringslyst. Især siden

Figur 6: Investeringer i opvisningsanlæg



Færdiggjorte investeringer i anlæg, der benyttes som opvisningsbane for de aktuelle håndboldligahold, 1995 – 2005.

Siden 1995 er der investeret cirka 679 mio. kr. i opvisningsanlæg, der benyttes af de nuværende ligaklubber.

32 procent af kontraktspillere er på fuldtidskontrakt.

årtusindskiftet er der afsluttet en række investeringer rundt om i landet, som ligaklubberne har glæde af. Samlet beløber investeringerne sig til ca. 679 mio. kr. over hele perioden.<sup>11</sup>

Ud over de her skitserede anlægsinvesteringer kommer andre opførte eller moderniserede anlæg i byer, hvor elitehåndboldholdet ikke var repræsenteret i den bedste række i sæsonen 2005/06, samt anlæg, der stadig er under opførsel eller projektering. Planer om nye opvisningshaller spiller aktuelt en stor rolle i debatten i mange kommuner, og der kan meget vel være investeret væsentligt mere i anlæg for elitehåndbolden gennem årene end det, der er omfattet af denne opgørelse.

Generelt peger de seneste års investeringsiver på, at der på det kommunale niveau er villighed til at investere i anlæg, som kan anvendes til håndboldeliteformål. For investeringerne gælder, at hovedparten af de berørte opvisningshaller er kommunalt ejede eller med et stærkt kommunalt engagement. Således er 87 procent<sup>12</sup> af de samlede investeringer offentligt finansierede, langt overvejende gennem kommunerne.

Det er vigtigt at understrege, at alle anlægsinvesteringerne ikke kun er foretaget til glæde for elitehåndbolden, men i den lokale debat om større anlægsinvesteringer spiller håndboldens behov og potentiale for lokalområdet ofte en stor rolle.

### Spillerne er i professionel fremgang

- Undersøgelsen viser, at spillerne er blevet mere professionelle. Således har spillerne bevæget sig mod mere professionelle ansættelsesforhold (der er flere på deltids- og fuldtids-

kontrakt end tidligere), ligesom antallet af kontraktspillere totalt set er steget gennem hele perioden.

### Der er kommet flere spillere på kontrakt

Det fremgår af DHF's statistik over antal registrerede kontrakter i alle rækker (tabel 1), at antallet af kontraktspillere nu er ca. 8,5 gange større end i begyndelsen af 1990'erne. Antallet af kontrakter voksede særlig kraftigt i perioden 1998 – 2002. Efter et lille fald i 2003 synes væksten dog at fortsætte.

### Spillerne er blevet mere professionelle

Undersøgelsen viser ligeledes stigende professionalisering af klubberne. Andelen af spillere på fuldtidskontrakter er steget, ligesom der er kommet flere spillere på deltidskontrakt.

Tabel 2 viser fordelingen på kontrakttype for hele populationen af spillere i spørgeskemaundersøgelsen, dvs. både danske og udenlandske.

Lidt under hver tredje kontraktspiller er på fuldtidskontrakt<sup>14</sup>, 41 procent er på deltidskontrakt<sup>15</sup> og lidt over en fjerdedel er på bibeskæftigelseskontrakt.<sup>16</sup> Dermed er den typiske kontrakttype for hele populationen af spillere deltidskontrakten.

Renser man tallene for udenlandske kontraktspillere, kan en undersøgelse af danske kontraktspilleres vilkår fra 2002<sup>17</sup> tjene som indikator for udviklingen. Af tabel 3 på side 16 fremgår den procentvise fordeling på kontrakttyper for de danske spillere i hhv. 2002 og 2005. Fodbold er indsat som reference.

Som tabellen viser, er der sket en udvikling derhen, at 22 procent af de *danske* kontraktspillere er på

**Tabel 1: Kontrakter i dansk håndbold opgjort pr. 1. januar, 1993-2005**

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
84	73	148	164	105	148	303	447	568	660	582	656	722

Alder: 17+, Kilde: DHF.<sup>13</sup>

**Tabel 2: Fordeling efter kontrakttype i 2005, danske og udenlandske spillere**

	Fuldtidskontrakt	Deltidskontrakt	Bibeskæftigelseskontrakt	N
Håndbold alle 2005	32 %	41 %	27 %	253



**Tabel 3: Fordeling efter kontrakttype, danske spillere 2002 & 2005<sup>18</sup>**

	Fuldtidskontrakt	Deltidskontrakt	Bibeskæftigelseskontrakt	N
Håndbold 2002	3 %	43 %	54 %	184
Håndbold 2005	22 %	45 %	32 %	202
Fodbold 2002	64 %	21 %	16 %	199

**Tabel 4: Fordeling efter kontrakttype, udenlandske spillere**

	Fuldtidskontrakt	Deltidskontrakt	Bibeskæftigelseskontrakt	N
Håndbold 2005	75 %	25 %	0 %	48

fuldtidskontrakter i dag mod kun 3 procent i 2002. Det er en pæn vækst. På få år er det altså blevet mindre usædvanligt at have håndbold som fuldtidsjob.

Desuden viser udviklingen, at andelen af spillere på bibeskæftigelseskontrakter er faldet, og andelen af deltidsbeskæftigede spillere er steget en anelse.

Sagt anderledes er der altså sket en forskydning i retning af flere fuldtids- og flere deltidsbeskæftigelseskontrakter, hvilket også må tages som indikator på en stigende professionalisering.

Set i forhold til danske kontraktfodboldspillere, der ligeledes blev spurgt om deres kontraktlige forhold i 2002, har professionaliseringen af spillerne ikke nået samme niveau, som fodbolden var på i 2002 målt på kontraktforhold. Dansk håndbold er altså, målt på denne parameter, ikke på samme stadiet endnu som dansk fodbold i 2002.

Hvad angår de udenlandske kontraktspillere i ligaen, spiller langt de fleste på fuldtidskontrakt. Fordelingen af kontrakttyper for udenlandske spillere fremgår af tabel 4.

Det kan ses, at 75 procent af de udenlandske spillere spiller i Danmark på en fuldtidskontrakt og 25 procent på en deltidskontrakt. Ingen spillere er på bibeskæftigelseskontrakter.

Som nævnt ovenfor er det desværre ikke muligt at måle udviklingen over tid for udenlandske spillere, da der ikke indgik udenlandske spillere i kontraktspillerundersøgelsen fra 2002.

Dog må den høje procentandel

på fuldtidskontrakter vidne om en udvikling i retning af et højt professionelt stadiet.

### Spillerne tjener mere

- Undersøgelsen viser, at de danske kontraktspillere har opnået en pæn gennemsnitlig indtægtsstigning fra 201.000 kr. til 280.000 kr. siden år 2000, om end udviklingen ikke er eksplosiv. Det svarer til en stigning på godt 20 procent mere end udviklingen i den private sektor, når der tages forbehold for den almindelige lønudvikling.

### Det tjener spillerne

Danske kontraktspillere tjener godt i forhold til normalbefolkningen, men udviklingen i spillernes indtægter over de seneste par år har ikke været så eksplosiv som væksten i klubbernes omsætning. En forklaring er, at de øgede pengestrømme i dansk elitehåndbold er gået til bredere spillertrupper, mere administrativt personale og andre omkostninger forbundet med driften af klubberne. Det betyder imidlertid ikke, at der ikke er sket en udvikling i lønstrukturen blandt spillerne, eller at lønudviklingen ikke har haft konsekvenser for klubberne.

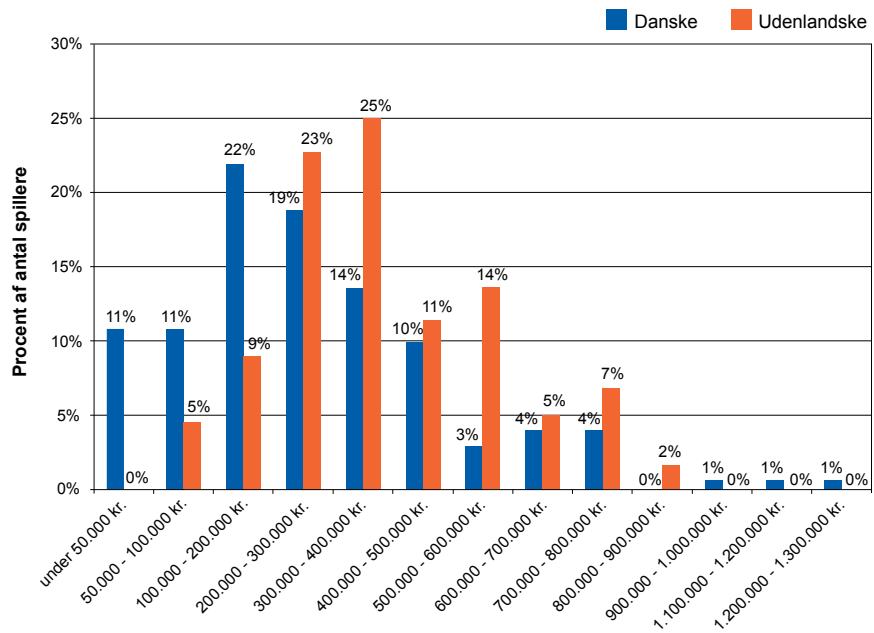
Overordnet betraget tjener kontraktspillerne i undersøgelsen 298.000 kr. i gennemsnit, når indtægter fra såvel håndbold som civil erhverv tælles med.

Udspecificeret på udenlandske og danske kontraktspillere er den gennemsnitlige indkomst henholdsvis 388.000 kr. og 278.000 kr. Fordelingen på indkomstintervaller

Danske spillere er typisk deltidsprofessionelle, mens de udenlandske spillere er på fuldtidskontrakt.



Figur 7: Fordelingen af spillernes samlede indtægt



Samlet indtægt for danske og udenlandske kontraktspillere i 2004.

for danske og udenlandske spillere fremgår af figur 7.

Som figuren viser, er den gennemsnitlige forskel mellem de danske og udenlandske spillere også tydelig i figuren. Således placerer flest danske kontraktspillere sig i de lavere indkomstintervaller, mens de udenlandske tilsvarende placerer sig i de højere intervaller.

Enkelte danske spillere placerer sig i de højeste intervaller. Dette skyldes, at de danske spillere i højere udstrækning end de udenlandske supplerer deres indtægter fra sporten med indtægter fra job ved siden af håndboldkarrieren.

#### Indtægten er steget

Den gennemsnitlige indkomst fra håndbold og civilt erhverv for de danske kontraktspillere i 2000 var 201.000 kr. Indkomsten er altså steget siden da, og der er sket en forskydning i retning af mere løntunge kategorier, hvilket er et umiddelbart tydeligt tegn på professionaliseringen af dansk elitehåndbold.

Hvis spillernes indtægtsfremgang korrigeres med den almindelige lønudvikling i den private sektor, har spillerne dog ikke oplevet en eksplosiv gennemsnitlig indkomststigning. Udviklingen i den private sektor er

således også fulgt med: 15,75 procent fra 2000 til 2004.<sup>19</sup> Med andre ord ville de kontraktspillere, der blev spurgt til deres indtægt i 2000 have tjent 233.000 kr. i dag, hvis de havde fulgt den almindelige indkomstudvikling.

Holdt op imod, at den samlede gennemsnitlige indkomst for de danske kontraktspillere i dag er på 278.000 kr. giver udviklingen altså en forskel på ca. 45.000 kr. svarende til en stigning på 20 procent mere end den almindelige lønmodtager i den private sektor. Det er en pæn stigning, men den er ikke 'eksplosiv', sådan som man kan få indtrykket af, når ledende personer fra flere ligaklubberne udtaler sig til pressen.

Desværre foreligger der ikke sammenligneligt talmateriale for de udenlandske kontraktspilleres indtægter tilbage i 2000. Vi kan derfor ikke vurdere disse spilleres indtægtsstigninger.

#### Klubberne betaler mere af spillernes indtægter

Spillernes indtægter fordeler sig på både civile indkomster og lønninger fra klubberne. Generelt set tegner klubberne sig for en stigende del af spillernes samlede indtægter. Hvor 43 procent af indtægten i 2000

Håndboldspillernes indkomst er fra 2000 til 2004 steget 20 procent mere end den stigning i indkomsten, som almindelige lønmodtagere ansat i den private sektor har haft.

stammede direkte fra klubben, er tallet i dag steget til i gennemsnit 56 procent.

Afhængigt af kontrakttypen, som spillerne har tegnet med klubben er der dog forskelle. Fuldtidsspillere modtager 77 procent af deres samlede indtægt fra klubben, deltidsspillere 56 procent og spillere på bibeskæftigelseskontrakter 40 procent. I 2000 var de tilsvarende tal henholdsvis: 76 procent, 51 procent og 34 procent.

### Spillerne bruger mere tid på sporten og mindre på job og uddannelse

- Undersøgelsen viser, at de danske kontraktspillere bruger mere tid på sporten og mindre tid på job/uddannelse end tidligere. Således brugte spillerne i 2005 over tre timer mere på sport og næsten 10 timer mindre på job/uddannelse om ugen end i 2002.

#### Sport

Spillernes samlede tidsforbrug på sportskarrieren inkl. transport er 27,4 timer ugentligt. De udenlandske spillere har et samlet tidsforbrug på 25,9 timer om ugen, mens tidsforbruget for de danske kontraktspillere er knapt to timer højere, nemlig 27,7 timer om ugen.

Opdelt på køn, danske og udenlandske spillere ser det samlede ugentlige tidsforbrug på sport ud som vist i tabel 5.

Det fremgår, at både de danske og udenlandske mænd bruger en smule mere tid på sportslige aktiviteter end kvinder.

Set i forhold til undersøgelsen af kontraktspillerne fra 2002 har de

danske spillere oplevet en samlet stigning i tidsforbruget inklusive transport på næsten 3,3 timer. I 2002 var tallet for kontraktspillerne 24,4 timer ugentligt (ligeledes inklusive transport) mod et nuværende tidsforbrug på 27,7 timer.

#### Job/uddannelse

Det samlede tidsforbrug på job/uddannelsesmæssige aktiviteter for alle kontraktspillerne omfattet af undersøgelsen viser et gennemsnitligt ugentligt tidsforbrug på knapt 20 timer ugentligt (19,7 timer). Herunder er de danske kontraktspilleres tidsforbrug opgjort til 22,4 timer om ugen i gennemsnit, mens de udenlandske kontraktspillere bruger 8,1 timer ugentligt.

Opgjort specificeret på køn, danske og udenlandske spillere kan tidsforbruget på civilt job/uddannelse inkl. transport ses af tabel 6.

Tabellen viser, at danske kvinder ligger i toppen med 23,1 timer i ugentligt tidsforbrug med mændene lige efter på 21,9 timer.

Opdelt efter kontrakttype er der en klar sammenhæng i forhold til spillernes tidsforbrug på civilt job/uddannelse. Fuldtidskontraktspillere bruger således 10,6 timer ugentligt, deltidskontraktspillere 21,8 timer og spillere på bibeskæftigelseskontrakt 27,9 timer ugentligt på job/uddannelse.

Blandt danske kontraktspillere er der sket et fald i tidsforbruget til civile aktiviteter siden 2002, hvor det samlede tidsforbrug på job/uddannelse inkl. transport var på 32 timer ugentligt.

I forhold til den nuværende situation for de danske kontraktspillere, er der altså sket et fald på næsten 10

Håndboldspillerne bruger gennemsnitligt 27,4 timer om ugen på sporten.

**Table 5: Gennemsnitligt sportsligt tidsforbrug pr. uge fordelt på nationalitet og køn**

Kategori	Sportslige aktiviteter	N
Kvinder, alle	26,6 timer/ugentligt	122
Mænd, alle	28,1 timer/ugentligt	130
Kvinder, danske	27,3 timer/ugentligt	90
Mænd, danske	28,0 timer/ugentligt	114
Kvinder, udenlandske	24,7 timer/ugentligt	32
Mænd, udenlandske	28,3 timer/ugentligt	16

**Tabel 6: Gennemsnitligt civilt ugentligt tidsforbrug fordelt på nationalitet og køn**

Kategori	Civile aktiviteter	N
Kvinder, alle	19,4 timer/ugentligt	122
Mænd, alle	19,9 timer/ugentligt	130
Kvinder, danske	23,1 timer/ugentligt	90
Mænd, danske	21,9 timer/ugentligt	114
Kvinder, udenlandske	9,2 timer/ugentligt	32
Mænd, udenlandske	5,8 timer/ugentligt	16

timer (9,6) ugentligt. De danske kontraktspillere bruger dermed væsentligt mindre tid på civile aktiviteter i dag i forhold til 2002.

Sat i forhold til stigningen i tidsforbruget til sportslige aktiviteter er dette endnu et udtryk for professionalisering af dansk håndbold.

Mønsteret ligner dermed udviklingen inden for andre professionaliserede sportsgrene, hvor tidsforbruget til sport går op, mens det tilsvarende går ned, hvad angår civile aktiviteter, når professionaliseringen slår igennem.

## Håndboldøkonomiens udfordringer



Foto: Jan Christensen

Som den forudgående gennemgang af undersøgelsens hovedkonklusioner viser, har mange forhold udviklet sig gunstigt for klubberne. Blandt andet er den økonomiske vækst stor, spillerne er mere professionelle, og tv-eksponeringen samt seernes forbrug af håndbold på tv er steget markant. Alligevel er der tegn på, at udviklingen på flere områder ikke er bæredygtig for klubberne. Disse tegn beskriver vi i dette kapitel.

I forbindelse hermed opstiller vi en række forslag, som håndboldens parter kan bruge som udgangspunkt for en videre drøftelse i håndteringen af de skitserede udfordringer.

### Mediebilledet og fremtiden

- Undersøgelsen viser, at den primære fremtidige trussel mod dansk håndboldøkonomi er ændringer i det fremtidige mediebillede, fordi indtægtsgrundlaget i klubberne i stigende udstrækning er baseret på sponsorater, der er direkte afhængige af tv-eksponeringen.

Klubbernes økonomi har udviklet sig fra at være baseret på mange forskellige indtægter i starten af 1990'erne til i dag at være fuldstændigt afhængig af sponsorindtægter, som udgjorde 86 procent af omsætningen i sæsonen 2004/05. I 1993/94

udgjorde sponsorindtægternes andel blot 41 procent af den dengang væsentligt mere beskedne omsætning.

Udviklingen i sponsorindtægternes andel af den samlede indtjening illustreres af figur 8. Den generelle tendens er klar og utvetydig.

I starten af 1990'erne havde klubberne et langt mere varieret indtægtsgrundlag, hvor klassiske foreningsindtægter som kontingenter og kommunale tilskud udgjorde væsentlige indtægtsposter. Desuden var mindre indtægter fra arrangementer som halballer, koncerter eller omdeling af telefonbøger en væsentlig faktor.

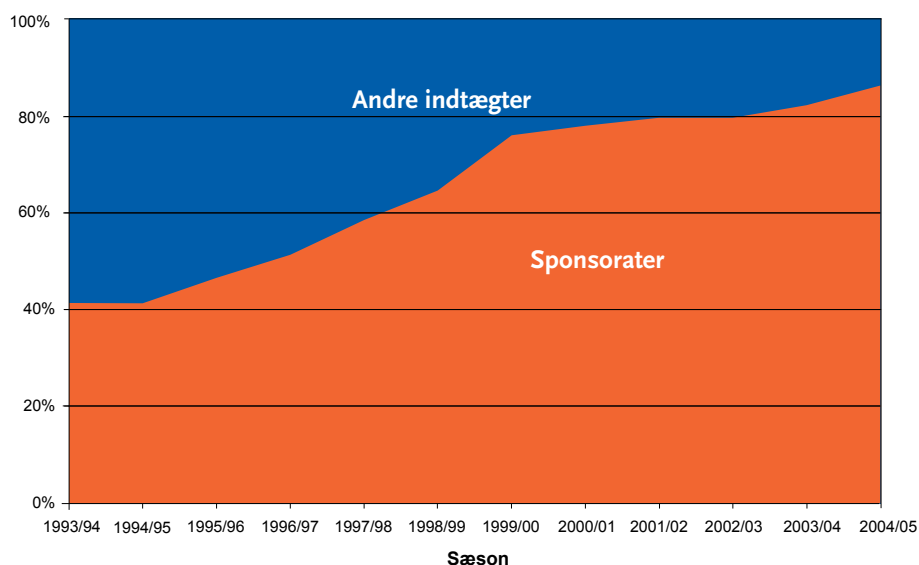
Klubbernes bogførte entréindtægter lå dengang på et niveau, der er sammenligneligt med nutidens, og udgjorde således også en væsentlig indtægtskilde dengang. I dag udgør entréindtægter kun en marginal del af omsætningen.

### Sponsorindtægter og tv

Dansk håndbolds udvikling som tv-sport har radikalt ændret sammensætningen af klubbernes indtægter. I modsætning til f.eks. professionel fodbold, er indtægter fra salg af tv-rettigheder i sig selv aldrig blevet nogen væsentlig indtægtskilde for klubberne. Dagens ligaklubber tjener således nogle få hundrede tusinde kroner på tv-rettigheder ud af en

Sponsorindtægterne udgjorde 86 procent af klubbernes indtjening i sæsonen 2004/2005.

Figur 8: Udviklingen i klubbernes indtægter fra sponsorater



Andelen af klubbernes indtægter fra sponsorater i procent af de samlede indtægter.

I modsætning til fodbold bidrager entreindtægter ikke væsentligt til økonomien i håndboldklubberne.

gennemsnitlig omsætning på over 10 millioner kroner. Klubbernes gavn af tv-aftalerne er mere indirekte, idet eksponeringen udnyttes til salg af sponsorater, hvilket har vist sig at være en ganske indbringende forretningsmodel.

Udviklingen byder altså på markant vækst i indtægterne, men samtidig en større afhængighed af tv-genererede sponsormidler. Spørgsmålet er, om det er bæredygtigt at være så afhængig af enkelt finansieringskilde. Således vil klubbernes indtægter falde, hvis medieeksponeringen går ned, fordi der er så tæt sammenhæng mellem indtægter og udviklingen i tv-dækning og seerinteresse.

En ledende medarbejder fra en af de to landsdækkende tv-kanaler udtrykker det på denne måde:

*"Klubberne ligger i et smørhul. Men alligevel er det ikke sikkert, at medieeksponeringen fortsætter på samme niveau. Derfor er der ikke garantier for, at de beløb, der gives i sponsorater, kan opretholde samme høje niveau, hvis eksponeringen falder."*

Med den såkaldte tv-aftale er eksponeringsniveauet sikret frem til 2011, men om dansk elitehåndbold herefter kan fastholde eksponeringsniveauet og seertilrækningen afhænger helt og holdent af mediebilledet til den tid.

Da de landsdækkende tv-kanaler indgik den første tv-aftale med DHF og Team Danmark i 2001, havde de mistet tv-retighederne til superligafodbold til Modern Times Group, der står bag TV3 og TV3+. Håndboldens produkt var på det tidspunkt et meget attraktivt alternativ og udfyldte et hul i sendefloden.

På det seneste har DR nedprioriteret ligahåndbold, ligesom TV 2 af mediestrategiske årsager har flyttet en del håndboldkampe over på TV 2 Zulu, hvor der ikke er samme seerpotentiale. Det medførte et fald i tv-seningen i 2005. Yderligere fald i seertiden vil medføre faldende sponsorindtægter på længere sigt, hvorfor det er afgørende, at eksponeringen fortsætter på de store landsdækkende tv-kanaler.

Der er dog ingen garantier for, at de landsdækkende kanaler står med de samme behov i 2011, som de gjorde i 2001. Meget kan ændre sig i de kommende år i en tid med digitalisering af sendenet, konvergens mellem medieplatforme, nye medievaner, ny offentlig mediepolitik og hård kamp om de attraktive tv-retigheder til sport og underholdning m.v. Faktorerne gør det svært at forudsige, hvordan det samlede mediebillede former sig, og hvilken rolle tv-sport, herunder håndbolden, vil spille for tv-stationer i fremtiden.

Bredere forretningsstrategier

bliver altså vigtige, fordi det ikke er givet, at elitehåndbolden bliver ved med at være landsdækkende mediedarling i samme dominerende grad som i dag.

Derfor foreslår vi:

- At håndboldens parter målrettet arbejder på at finde et bredere indtægtsgrundlag og en mediestrategi, der rækker ud over 2011, hvor den nuværende aftale med de landsdækkende danske public-service tv-kanaler løber.

Det er naturligvis vanskeligt at pege på alternative finansieringskilder, men en bedre kapitalisering af kamparrangementerne, som i dag fylder relativt lidt i klubbernes indtægtsportefølje, synes at kunne få betydning, hvis mediesituationen ændrer sig i fremtiden.

Der ligger en kollektiv opgave for håndboldens parter i at overveje, hvilken strategi der skal anlægges. Herunder ligger også en vigtig udfordring i at afprøve nye medieplatforme til promovning og eksponering af dansk elitehåndbold. En strategi på dette område er vital.

### Polarisering i medievisningen og klubbernes økonomiske styrke

- Undersøgelsen viser, at der er en kraftig polarisering i medievisningen, der gør de bedste klubber stærkere

økonomisk og omvendt gør det svært for de mindre gode klubber at etablere og udvikle sig.

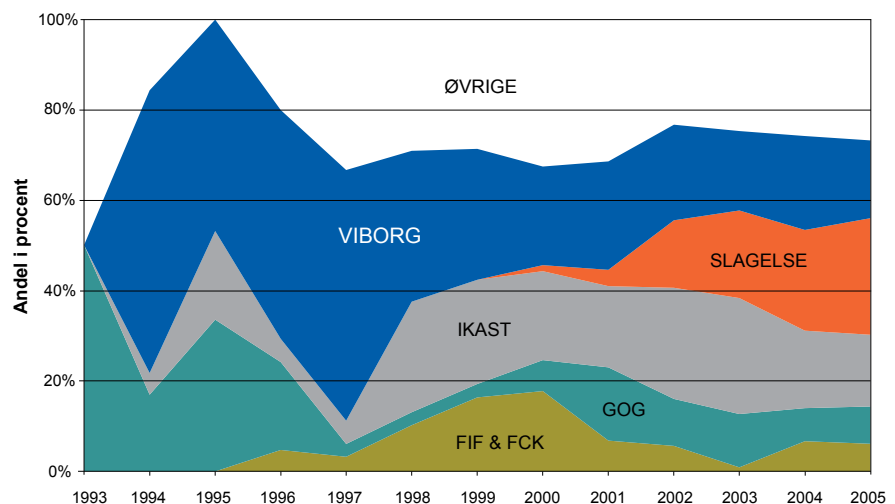
Trods håndboldens popularitet på tv-skærmene har sportens mediesucces været uhyre skævt fordelt mellem klubberne. Figur 9 viser eksponeringen af dameligehold i perioden fra 1993 til 2005. Det fremgår, at klubber som Viborg, Ikast-Bording og GOG har været toneangivende i hele perioden, mens Slagelse DT har indtaget tv-skærmen med storm de senere år som følge af klubbens store sportslige succes. Det er slående, hvor lidt de øvrige danske klubber bliver eksponeret på tv.

Når så forholdsvis få hold sidder på så stor en del af sendetiden, er der meget i høj grad tale om en polarisering af dameholdenes eksponering, hvor relativt få klubber placerer sig gunstigt i medie billedet. De fem viste hold i figuren nedenfor har således siddet på 73 procent af eksponeringen og 78 procent af seernes tidsforbrug på klubhåndbold set over hele perioden. Viborg er herunder topscorer med 25 procent af eksponeringen og 27 procent af seertiden til klubhåndbold.

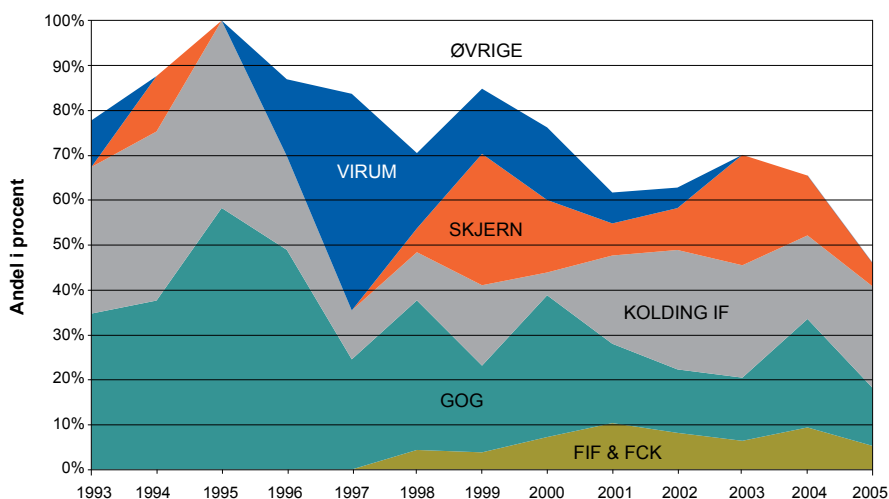
De fem viste hold har alle haft sportslig succes og har derfor været attraktive at sende på tv, hvilket giver sig udslag i flere seere til transmissioner med de dominerende klubber i forhold til deres eksponeringsandel. Der er altså flere seere til de kendte hold.

Fem damehold har siddet på 78 procent af seernes tidsforbrug på transmissioner fra kvindekampe i dansk klubhåndbold.

Figur 9: Tv-eksponering af danske damehold, 1993-2005



Figur 10: Tv-eksponering af danske herrehold, 1993-2005



Gennem hele perioden har GOG og Kolding IF hos herrene stået for 43 procent af eksponeringen og 45 procent af seertiden.

Det samme gælder for herrerne. GOG og Kolding IF har sportsligt set været på et konstant højt niveau, ligesom Viborg HK hos kvinderne, gennem hele perioden. Det smitter i meget høj grad af på eksponeringen og seertallene.

Gennem hele perioden har GOG og Kolding IF alene stået for intet mindre end 43 procent af eksponeringen og 45 procent af seertiden til klubhåndbold. Virum/Sorgenfri HK har i slutningen af 1990'erne, derefter Skjern Håndbold, ligget lige efter de førende klubbers eksponering og seertal. FIF/FCK har også fået en lille del af kagen. Eksponeringen fremgår af figur 10.

Samlet har de fem viste hold stået for 67 procent af eksponeringen og 69 procent af seertiden i perioden. Det ligner billedet hos kvinderne, om end polariseringen er lidt mindre udtalt.

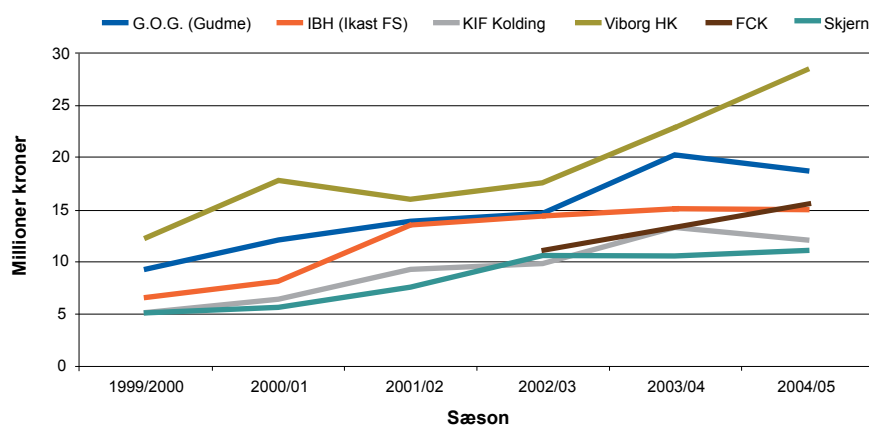
Fælles for både mændene og kvinderne er altså, at relativt få hold sidder på en stor del af mediemarkedet efterfulgt af et par andre hold, der har en betragtelig mindre del i festen. Derefter følger så de øvrige hold, som må dele den resterende beskedne del af eksponerings- og seertiden mellem sig.

Konsekvensen af denne skævhed er en stor forskel i klubbernes økonomiske styrke. Dette fremgår af, at de mest eksponerede klubbers omsætning også hører til blandt dem med de største omsætninger i ligaerne.

Forskellene mellem klubberne kan også ses, hvis vi opgør højeste og laveste omsætninger fordelt på de enkelte år, som det fremgår af tabel 7 på næste side. For de enkelte sæsoner er medtaget den gennemsnitlige klubomsætning samt den højeste og laveste klubomsætning.

Billedet er klart. Der er enormt

Figur 11: Omsætningen i nogle af de mest eksponerede klubber, 1999-2005<sup>20</sup>





**Tabel 7: Klubbernes omsætning, 1993-2005<sup>21</sup>**

Sæson	Gennemsnit	Højeste	Laveste
1993/94	Kr. 1.226.126	Kr. 3.815.050	Kr. 296.061
1994/95	Kr. 1.506.838	Kr. 4.156.412	Kr. 354.053
1995/96	Kr. 1.758.562	Kr. 4.308.693	Kr. 477.728
1996/97	Kr. 1.882.472	Kr. 5.984.985	Kr. 639.000
1997/98	Kr. 2.166.528	Kr. 6.277.765	Kr. 601.104
1998/99	Kr. 3.391.917	Kr. 8.900.806	Kr. 954.184
1999/00	Kr. 4.746.575	Kr. 12.260.786	Kr. 435.283
2000/01	Kr. 5.438.134	Kr. 17.819.461	Kr. 679.793
2001/02	Kr. 7.100.113	Kr. 15.981.737	Kr. 468.093
2002/03	Kr. 7.941.558	Kr. 17.586.735	Kr. 1.108.172
2003/04	Kr. 8.974.432	Kr. 22.948.565	Kr. 2.345.807
2004/05	Kr. 10.418.168	Kr. 28.595.232	Kr. 2.479.858

stor forskel i ligaklubbernes omsætning. I 2004/05 var der over 23 mio. kr. mellem den største og mindste klub. Den meget store økonomiske polarisering mellem klubberne, hvor mindste klub har under 10 procent af den største klubs omsætning, er relativt stabil i hele undersøgelsesperioden.

Da der som nævnt samtidig er sammenfald mellem de højest omsættende klubber og de mest eksponerede, må det konkluderes, at den høje medieeksponering af relativt få hold og den deraf følgende økonomiske styrke giver de få klubber øgede muligheder for at fastholde deres position i forhold til de mindre økonomisk stærke.

Dette bidrager til en stigende sportslig (kompetitiv) ubalance i ligaerne, som fremgår af den sportslige udvikling i perioden.

### Sportslig polarisering

- Undersøgelsen viser, at de økonomisk bedst stillede klubber er blevet så sportsligt stærke, at den sportslige (kompetitive) balance er mindsket. Dette betyder, at det økonomiske potentiale i dansk elitehåndbold ikke er optimalt udnyttet ligesom, der er fare for en faldende interesse fra tv-seere og tilskuere.

De mest viste klubber på tv er de økonomisk stærkeste, men samtidig også dem, som vinder flest mester-

skaber. Dette betyder, at de bedste klubber fastholdes i toppen. Kommercialiseringen af dansk elitehåndbold bidrager til at forstærke denne udvikling.

Udviklingen kommer til udtryk i figur 12 og 13, hvor såkaldte Lorenzkurver<sup>22</sup> for fordeling af mesterskaberne i to tidsperioder er indtegnet. I figur 12 er perioden 1979-1992, der er præget af amatørisme, sat i forhold til perioden 1992-2005, præget af tiltagende kommercialisering.

Lorenzkurverne er de buede linier i figuren. Den lige diagonale linie repræsenterer den såkaldte 'perfekte' kompetitive balancesituation, hvor alle deltagende klubber over tid deler mesterskaberne ligeligt i mellem sig. Jo længere mod venstre i figuren, de buede linier befinder sig, jo længere fra denne teoretiske idealtilstand befinder ligaen sig, og jo mere sportsligt ubalanceret er den dermed.

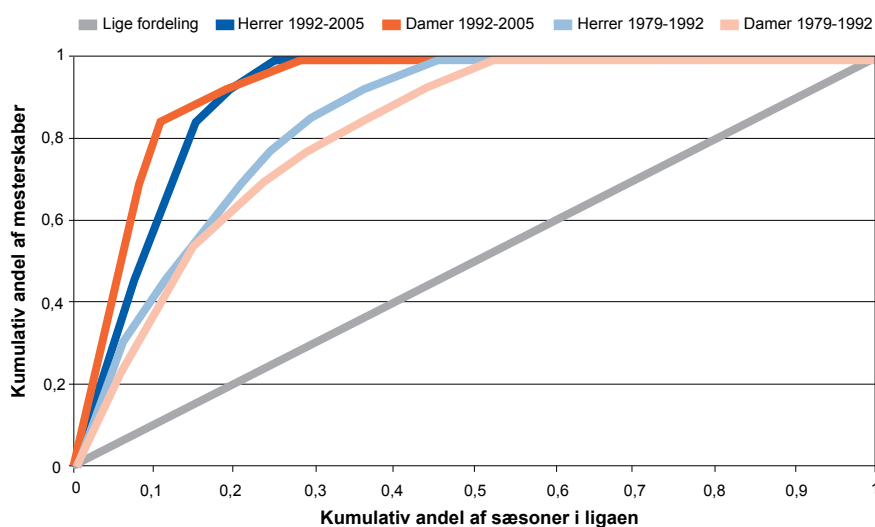
Det fremgår først og fremmest, at Lorenzkurverne for såvel herrer som damer i begge perioder ligger meget langt fra den ideelle balance: få hold deler mesterskaberne mellem sig. Der sker samtidig en forrykkelse af Lorenzkurverne mod venstre i figuren fra den ene periode til den anden. I perioden med kommercialisering er der kommet en større kompetitiv ubalance, end det var tilfældet i perioden præget af amatørisme.

Dette manifesterer sig også ved, at mesterskaberne fra perioden med amatørisme (både herrer og damer)

Kommercialiseringen af dansk ligahåndbold har medført en øget sportslig ubalance i ligaerne.

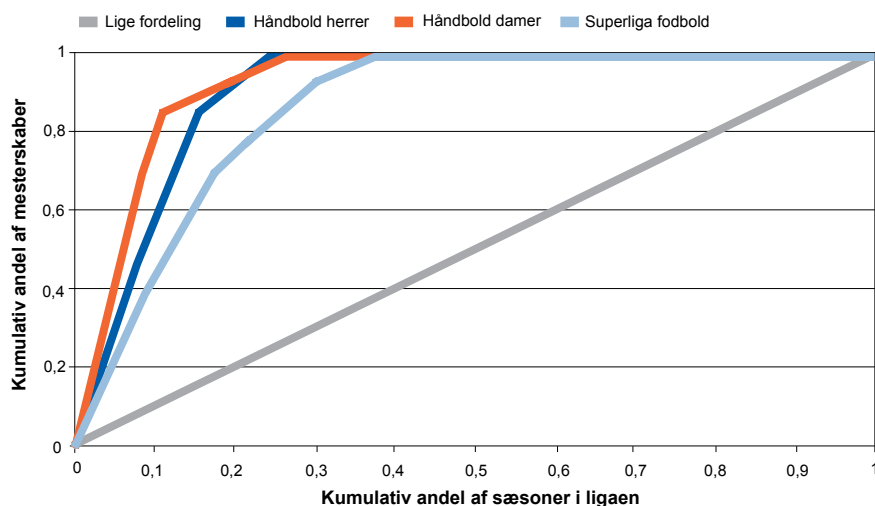


Figur 12: Udviklingen i håndboldligaernes sportslige balance



Lorenzkurver for den bedste række i dansk dame- og herrehåndbold i perioderne 1979-1992 og 1992-2005.

Figur 13: Håndboldens sportslige balance sammenlignet med superligaen



Lorenzkurver for dansk dame- og herrehåndbold samt superligafodbold, 1992-2005.

falder fra at fordele sig på syv klubber til at fordele sig på fire i perioden præget af kommerialisering.

I figur 13 sammenlignes den sportslige balance i dame- og herrehåndboldligaerne med superligaen i fodbold i perioden 1992-2005.

Overraskende viser vores analyser, at dansk elitehåndbold er blevet mere sportsligt ubalanceret end fodbolden, og damehåndbolden har oplevet den kraftigste udvikling i retning af koncentration af mesterskaberne på de samme klubber. Udviklingen er samtidig sket over en kortere periode med profes-

nelle tilstande sammenlignet med fodbold, hvor professionaliseringen startede allerede i 1978.<sup>23</sup>

Konkret er det de samme fire klubber: Viborg, Slagelse, GOG og Ikast-Bording, der gennem de sidste år har kæmpet om mesterskaberne i den bedste damerække med FIF/FCK lige hælene. For herrerens vedkommende er det primært Kolding IF og GOG med Skjern noget efter, der gør sig i slutspillet. Disse klubber kan i stor udstrækning siges at ligge lunt i svinget, da de ud over at ligge sportsligt i toppen samtidig er de mest medieeksponerede klubber og

Der er i dag ringere sportslig balance i håndboldligaerne end i superligaen i fodbold.

Der synes at være skabt et håndboldøkonomiens første- og andehold.

økonomisk set meget stærke.

Strukturelt peger dette på, at der synes at være skabt et håndboldøkonomiens første- og andehold, hvor førsteholdets styrke holder andeholdets klubber fra fadet.

### Effekten af den sportslige polarisering

De beskrevne mekanismer fastholder de bedste klubber i 'den gode sportsøkonomiske resultatcirkel', hvor stor medieeksponering medfører større sponsorindtægter, der giver bedre muligheder for styrkelse af spillertrupperne gennem indkøb af spillermateriale, der igen giver bedre muligheder for sportslig succes, som igen giver mere medieeksponering osv. jf. figur 14.

Omvendt er det svært for de øvrige hold for alvor at etablere sig i ligaen. De ikke har de fornødne økonomiske ressourcer, da de ikke medieeksponeres i samme omfang som de bedste klubber. De befinder sig, firkantet sat op, i en dårlig sportsøkonomisk resultatcirkel, hvor manglende resultater på banen fører til færre tv-seere, der igen giver færre sponsorindtægter og dårligere spillere.

Procenttallene i figur 14 er baseret på nærmere statistiske analyser af datamateriale vedrørende seertal, klubbernes omsætning og klubbernes sportslige meritter<sup>24</sup>. Tallene angiver, hvor stor en del af variationen

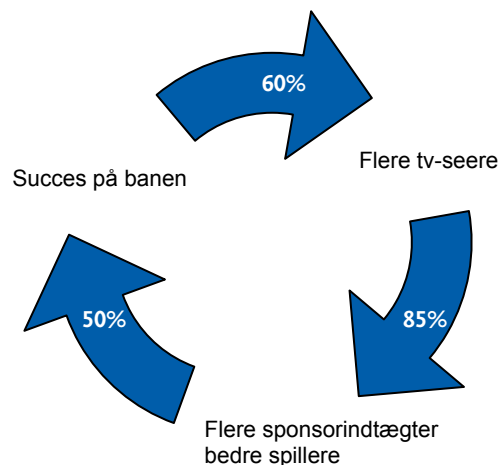
mellem klubberne, der kan forklares med den foregående faktor i figuren. F.eks. kan 50 procent af variationen i antallet af mesterskaber forklares med forskellene i klubbernes indtægter. De andre tal er ligeledes beregnet over et enkelt år, men ellers på samme måde som illustreret i forbindelse med figur 5.

Man kan hævde, at polarisering af klubberne er en naturlig og uundgåelig konsekvens, når selve fundamentet for ligaen er sportslig konkurrence, der netop udskiller vindere og tabere. Man kan også mene, at det ikke bør være anderledes, da de sportsligt bedste klubber er de mest interessante at vise som følge af deres slutspildeltagelse og internationale turneringsaktiviteter.

Imidlertid gør selve håndboldøkonomiens institutionelle struktur det nødvendigt at fokusere på uligheder, når de bliver for store. Selve fundamentet for sportsøkonomiske markeder, som håndboldøkonomien er et eksempel på, er nemlig defineret ved en nødvendighed af såvel sportslig og økonomisk konkurrence som en vis grad af lighed. I modsætning til 'normale' markeder gælder det ikke om at eliminere eller overtage konkurrenterne totalt. I så fald kan den succesrige sportsvirksomhed ikke længere levere sit produkt i form af spændende og seværdige kampe mod en kvalificeret modstander.

På den ene side er det altså

**Figur 14: Den håndboldøkonomiske resultatcirkel**



I den håndboldøkonomiske resultatcirkel angiver pilene, hvor stærk en sammenhæng der er mellem de forskellige faktorer, som skaber den gode cirkel.

Det er grundlæggende uhensigtsmæssigt at have få meget magtfulde klubber, da det destabiliserer ligaerne.

nødvendigt at konkurrere intenst for overhovedet at have et salgbart produkt (spændende sportskampe), men på den anden må ingen klubber blive for dominerende, da det mindsker usikkerheden om udfaldet af kampe samt mesterskaber og således medvirker til at underminere selve det kommercielle grundlag for sportsligaerne.

Desuden er det grundlæggende uhensigtsmæssigt at have få meget magtfulde klubber, da det destabiliserer ligaerne. Dels ved at det giver større risiko for økonomiske problemer for de dårligere hold, dels fordi det skaber voldsomme interessekonflikter, som den helt aktuelle debat om nogle klubbers trussel om at skabe deres egen lukkede privatliga eksempelvis er et udtryk for. I dansk superligafodbold kan man betegne FCK's kraftige orientering mod skandinavisk og europæisk fodbold som eksempel på noget tilsvarende.

Politisk set er det formentligt vanskeligt at overbevise eller tvinge de bedste klubber til at regulere deres relative styrke af hensyn til helheden, men problemet bør tages alvorligt. Fortsætter udviklingen, vil dominansen af få hold blive langt mere tydelig end i dansk superligafodbold, hvor Brøndby og FCK mere og mere ligner entydige bud på mesterskabsfavoritter hver eneste sæson. Manglende spænding om udfaldet kan resultere i, at håndboldens fulde kommercielle potentiale ikke udnyttes og måske initiere en nedgang i interessen på længere sigt.

Dette er ikke bæredygtigt, og set i lyset af, hvor hurtigt dansk elitehåndbold er blevet sportsligt polariseret i forhold til fodbold, er der god grund til at overveje en regulering af klubbernes styrkeforhold.

Derfor foreslår vi:

- At håndboldens parter i fællesskab bliver enige om at indføre regulerende tiltag med henblik på at skabe en bedre balance mellem klubberne i såvel sportslig som økonomisk forstand.

Disse tiltag kan antage forskellige former og bør efter vores mening

angribes fra både den sportslige og økonomiske side. Lige fra at mindske antallet af hold i rækkerne til større omfordeling af de økonomiske midler, eksempelvis gennem en øget tv-eksponering af også de lavere rangerede hold, er mulige angrebsvinkler.

Sidstnævnte løsningsforslag kunne indgå med forøget vægt i fremtidige tv-aftaler eller sikres på anden vis, selv om det umiddelbart virker svært (måske umuligt) at diktere tv-stationernes sendevalg. Et mere realistisk alternativ kan derfor være en justeret fordelingsmodel af tv-pengene mellem klubberne, så de svageste klubber, herunder sæsonens op- og nedrykkere, får en relativt større del af det faste beløb, klubberne modtager som følge af tv-aftalerne.

Endelig kan man overveje at gøre noget ved den nuværende turneringsstruktur, der favoriserer de bedste klubber, når slutspillet giver dem ekstra tv-tid og øger kløften i tv-eksponeringen. En turneringsstruktur uden slutspil - eller andre mekanismer, som kan udjævne antallet af kampe mellem ligaklubberne - vil kunne medvirke til at formindske den økonomiske forskel mellem top og bund og dermed også medvirke til at forbedre den sportslige balance.

På den anden side kan indgreb, som reducerer antallet af meget højintensive kampe mellem de bedste hold, sluge gevinsten ved at øge den kompetitive balance, fordi indgrebene modsvarer af mindre tv-eksponering og seerinteresse. Så medmindre den samme mængde tv-eksponering deles ud på flere hold, er forslaget nyttesløst økonomisk set.

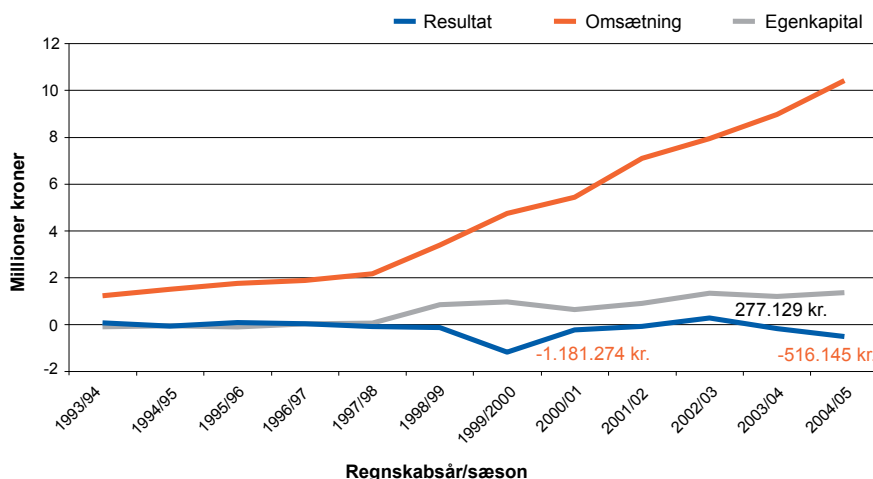
Andre mulige tiltag er sportslige reguleringer af antallet af talenter eller lokale spillere på klubholdene.

Det er dog uhyre vanskeligt at pege på en simpel løsning, men håndboldens parter bør indgående drøfte, hvilke tiltag, de finder hensigtsmæssige.

### **Dårlige økonomiske resultater**

- Undersøgelsen viser, at klubberne (stadig) har økonomiske problemer på trods af den kraftige økonomiske

Figur 15: Klubbernes økonomiske udvikling siden 1993



Klubbernes driftsresultater, omsætning og egenkapital 1993-2005, gennemsnitstal.

vækst. Årsagen er de følelsesmæssige aspekter i branchen, professionel idræts særlige markedskendetegn, samt de store styrkeforskelle mellem top og bund, der fordrer overinvesteringer.

Til trods for den øgede kommercialisering af håndbolden og imponerende vækst på indtægtssiden, har klubberne ikke været i stand til at tjene penge. Det fremgår af figur 15, hvor ligaklubbernes gennemsnitlige driftsresultater er indtegnet i forhold til den stigende omsætning og klubbernes egenkapital. Den stigende egenkapital kan forklares med tilførsler af kapital udefra til klubberne, herunder ansvarlig lånekapital.

Som det ses i figuren, svinger driftsresultatet for klubberne efter skat omkring nul i hele perioden, men gennemsnitligt er det negativt. Den største variation fra dette generelle billede er sæsonen 1999/2000, hvor de fleste større klubber havde store underskud, og Viborg Håndbold Klub og Virum/Sorgenfri HK havde enorme underskud. Resultatet blev et gennemsnitligt underskud på 1,2 mio. kr. for ligaklubberne under ét. I seneste afsluttede regnskabsår (2004/05) er klubbernes gennemsnitlige underskud på godt 0,5 mio. kr., hvilket er det næsthøjeste i undersøgelsesperioden.

Grafen for klubbernes driftsresultater viser, at det går ret tilfældigt op og ned i håndboldøkonomien, om end resultatet primært ligger under

nul. Der er ikke nogle markante tendenser i retning af en forbedring eller forværring af denne situation.

Sammenholdes udviklingen i klubbernes gennemsnitlige underskud med den samtidige vækst på indtægtssiden kan man konkludere, at en meget gunstigere økonomisk situation på indtægtssiden ikke har medført, at driftsresultat er hævet med op i niveau.

Gennemgår klubbernes regnskaber nærmere, er det desuden kendetegnende, at høj som lav i dansk klubhåndbold har oplevet underskud og økonomisk krise.

For eksempel er Viborg Håndbold Klub på mange måder den finansielt mest stabile klub gennem perioden og har også sportsligt holdt sig i den absolutte top. Imidlertid er det også Viborg Håndbold Klub, der har præsteret det suverænt største underskud i dansk håndbold overhovedet, nemlig på 5,3 millioner kroner i sæsonen 1999/2000, svarende til 43 procent af omsætningen.

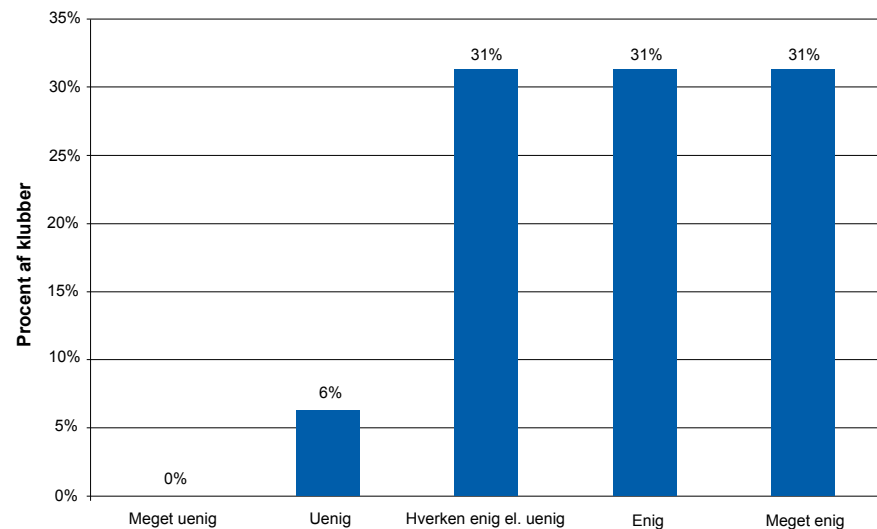
Det var Viborg dog ikke alene om. Samme år havde syv ud af de 11 ligaklubber, vi har kunnet skaffe regnskaber fra i den pågældende sæson, underskud, selv om kun Virum-Sorgenfri nærmede sig samme spektakulære niveau som Viborg Håndbold Klub.<sup>25</sup>

I seneste regnskabsperiode, 2004/05, havde ni ud af 17 klubber underskud, hvoraf fem havde et underskud på over én mio. kr., heriblandt både GOG, SK Aarhus, Team

#### Eksempler på klubber, der har haft økonomiske problemer:

- Ikast
- Ajax København
- Otterup
- HK Roar
- Virum
- Odense
- Helsingør
- Avedøre
- FIF
- Viborg HK
- Skovbakken
- Århus HK
- Frederikshavn
- Team Esbjerg
- Horsens
- Randers
- Rødovre
- Helsingør
- Tvis Holstebro

Figur 16: Klubbernes holdning til deres økonomiske forhold



Påstand: Det er generelt set vanskeligt at få klubbens økonomi til at hænge sammen.

Helsingør og Aalborg DH. Noget peger altså på, at den økonomiske styring af klubberne er uhyre vanskelig, og spørger man klublederne direkte, er de meget enige.

Figur 16 viser således, at et klart flertal af klubberne, 63 procent, erklærer sig enten 'enige' eller 'meget enige' i udsagnet: "Det er generelt set svært at få klubbens økonomi til at hænge sammen!" Kun 6 procent af klubberne var uenige.

Som understregning af klubbernes generelle vanskeligheder med at få budgetterne til at balancere sammenfatter en respondent fra en af de økonomisk bedre stillede klubber den generelle holdning på denne måde:

*"Jeg synes, det er svært for os at få tingene til at hænge sammen økonomisk. Og vi er endda ret godt stillet, fordi vi er ejet af et selskab, der har en meget stor egenkapital. Så hvordan vil det ikke være at være en lille håndboldforening, der skal få det til at gå op? (...) Jeg tøver ikke et sekund med at være bekymret for branchen."*

Der er altså pessimisme blandt klubledelserne vedrørende udviklingen og den aktuelle situation. Udviklingen har ikke medført en egentlig bedring, tværtimod har mange klubber stadig problemer med at få styr på økonomien.

Men hvorfor har håndboldklub-

berne så vanskeligt ved at få enderne til at mødes økonomisk? Vores analyser peger på to primære årsager.

#### Følelsernes økonomi

For det første er håndboldøkonomien en følelsernes økonomi, der sætter de sportslige resultater i forreste række. Virksomhederne i håndboldligaen er ikke dikteret af den ideelle fysiske eller demografiske placering set ud fra forretningsmæssige hensyn, men er primært betinget af historiske, sportslige og lokale traditioner.

De økonomiske aspekter er for klubberne i høj grad midlet til at opnå målet om at vinde mesterskaber. Økonomisk gevinst er ikke et mål i sig selv. En håndboldleder udtrykker det således:

*"Et håndboldhold er et lokalt flagskib, der bevæger hele lokalområdet, endog regionen i nogle tilfælde. Der er følelser på spil, og det giver stolthed at være med og i top. Det er det, det handler om, og hvis det ikke lykkes, vil mange gøre meget for, at det skal lykkes. En nedrykning er katastrofal ikke bare økonomisk, men også emotionelt for de, der er engagerede. Både spillere, ledere, fans osv. Derfor er der en tendens til at sætte det sportslige meget, meget højt."*

Selv om de fleste håndboldklubber i ligaerne har omdannet deres juridi-

Håndboldklubberne stræber ikke efter store overskud, men derimod efter sportslig succes.



*Kasper Jørgensen, da han i 2000 spillede DM-finale for Virum-Sorgenfri, der senere gik konkurs. Han spiller nu for den daværende modstander, GOG. Foto: Polfoto/Lars Poulsen*

ske status fra forening til kommercielt selskab, lever de i hovedsagen ikke op til normen om, at erhvervsvirksomheder optræder profitmaksimerende.

Der er ganske vist enkelte klubber, som har formået at levere overskud over en årrække, og udefra betragtet agerer som en egentlig erhvervs virksomhed, men der er endnu ingen håndboldklubber, der har været en god forretning i den forstand, at de over en længere periode har været i stand til at levere en god forrentning af den investerede kapital. Snarere er der tendens til permanente underskud og negativ forrentning af kapitaltilførsler.

Til trods for dette er der ikke nogen, der har valgt at forlade branchen frivilligt med henblik på at investere i mere indbringende aktiviteter på andre markeder, selv om man typisk ville forvente dette af forretningsvirksomheder.

Denne adfærd peger utvetydigt på det følelsesmæssige element. Det er det sportslige samt de identitets- og følelsesmæssige dimensioner omkring sportsaktiviteterne, der er omdrejningspunktet for håndboldklubberne, og ikke profitten i sig selv.

I bredere forstand kan dette betegnes som en særegenskab ved sportsøkonomiske markeder: Det er undtagelsen, der bekræfter reglen om at klubberne sætter det sportslige i forreste række, når sportsvirk-

somheder agerer profitmaksimerende.

#### **Klubber tilskyndes til overinvesteringer**

For det andet skaber polariserings-tendensen af håndbolden sportsligt og økonomisk en incitamentsstruktur, der fordrer overinvesteringer. Gevinsterne henholdsvis tabet ved at komme på eller blive smidt af den gode sportsøkonomiske resultatcirkel er store.

Konkret er det for de bedste hold noget nær en katastrofe at forpasse slutspillet - både sportsligt, følelsesmæssigt og økonomisk - ligesom det for de svagere hold er forbundet med tilførsel af store økonomiske midler, prestige mv. at komme i slutspillet, jf. de eksponeringsmuligheder, det giver.

Resultatet er, at klubberne udgiftsmaksimerer med henblik på at optimere de sportslige resultater og forventer – eller satser på – at dette giver de nødvendige indtægter i sidste ende. Dette er imidlertid en meget usikker strategi. Selv om vores analyser viser, at der er sammenhæng mellem volumen af klubbernes økonomiske midler og dermed sammenhæng mellem, hvor mange penge klubberne bruger på spillere og gode sportslige resultater (jo flere penge man bruger, jo højere places klubben), så er sammenhængen kraftigst i et langt tidsperspektiv,



ligesom penge i sig selv ikke er en garanti for succes.

I praksis foretager klubbedelserne derfor ofte den fejlvurdering, at de i håbet om at opnå sportslige resultater investerer kraftigt i bedre spillermateriale, hvilket logisk set vil give sportslige resultater og i anden omgang større økonomisk formåen (der så igen giver bedre forudsætninger for sportslig succes, større omsætning osv.). Problemet er bare, at på kort sigt (set over én sæson) er der lav sandsynlighed for, at strategien lykkes, og dermed stor risiko for *ikke* at få investeringen hjem med det samme.

I de tilfælde, hvor klubberne overinvesterer, fordi der er budgetteret med tv-relaterede indtægter, som udebliver, hvis den sportslige placering ikke bliver som man havde forventet, er det ikke svært at indse problemstillingen.

Kommer resultaterne heller ikke i den efterfølgende sæson - hvilket alt andet lige er sandsynligt, hvis klubben som følge af akut dårlig økonomi har skåret ned på investeringerne i spillertruppen - forværres situationen. Således 'konsoliderer' klubben sig på den dårlige sportsøkonomiske cirkel, hvorved det bliver vanskeligere og vanskeligere at komme tilbage i kampen. Populært sagt.

I langt de fleste tilfælde munder det beskrevne adfærdsmønster ud i en svær linedans, hvor underskuddene optræder oftere end overskuddene, og hvor der opstår tilfælde med oppustet økonomi eller egentlig insolvens i klubberne.

Ikke alle klubber agerer som skitseret, men mange gør, hvilket ud over at gøre sektoren økonomisk ustabil er med til at skabe en 'unfair' konkurrence blandt klubberne. Typisk sker det ved, at spillerlønnene bydes op på et niveau, hvor klubber, der drives økonomisk ansvarligt, ikke har mulighed for at være med. Dermed afskæres de fra at konkurrere sportsligt, og de risikerer at blive presset ud af markedet.

Problemet forstærkes af, at også effektive klubbers indtræden på markedet vanskeliggøres, da håndboldøkonomien som marked kun har plads til en relativt afgrænset

mængde aktører (pt. maksimalt 26 klubber i de bedste rækker, 12 i damehåndboldligaen og 14 i herrehåndboldligaen).

Når klubber i økonomiske problemer dermed køber sig tid, handler økonomisk uansvarligt el. lign. optræder de altså både konkurrenceforvridende og medvirker samtidig til skabe ineffektivitet og 'overophedning' i branchen set over ét.

### **Krav til egenkapitalen**

Hidtil har en del klubber opereret med noget optimistiske budgetter baseret på best case-scenarier snarere end realistiske forudsætninger, hvilket har resulteret i meget store driftsmæssige underskud. Klubberne har hævet indsatsen, øget investeringerne i den sportslige satsning og regnet med, at det ville slå igennem i form af forbedrede sportslige såvel som økonomiske resultater. Måske har nogle klubber glemt at tænke på, at de andre klubber har gjort præcis det samme. I hvert fald har de sportslige og økonomiske resultater af investeringerne mange steder ikke levet op til forventningerne.

Denne adfærd ødelægger ikke blot økonomien for de pågældende klubber. På grund af det kompetitive spillermarked gøres det også vanskeligt for de andre klubber at klare sig såvel sportsligt som økonomisk. Derfor er det et skridt i den helt rigtige retning, at DHF nu har udstukket et nyt og strammere regelsæt vedrørende kontraktforeninger og spillerkontrakter med henblik på at komme uhenigtsmæssig økonomisk klubadfærd til livs. Kravene går ud på at sætte et strammere forhold mellem størrelsen af klubbernes lønudgifter og egenkapitalen som forudsætning for at blive godkendt til at skrive kontrakter med spillere.<sup>26</sup>

Disse nye regler fases gradvist ind frem til 2008 og vil fuldt implementeret helt sikkert afhjælpe nogle af problemerne. Men skal man uhenigtsmæssighederne helt til livs, mener vi kun, det kan gøres ved at overveje tilsvarende stramninger i sagsbehandlingspraksis i forbindelse med godkendelse af kontraktklubberne. Med det nye regelsæt har DHF nemlig sat sig selv på en særdeles

Også klubber, der drives ansvarligt, får ødelagt økonomien af andre klubbers overinvesteringer.

vanskelig opgave af flere årsager.

For det første er det langt fra en trivielt opgave at vurdere, om klubberne lever op til de skærpede kapitalkrav. Der er et stort element af skøn i vurderingen af, om en klubs indsendte regnskabsmateriale er 'mangelfuldt', og om der i så fald skal iværksættes en sanktion. Her er det afgørende, at dette skøn udføres på en ensartet måde, og at det foregår på baggrund af uangribelige regnskabsfaglige kompetencer.

For det andet er der meget stærke interesser på spil i sager om mulig fratagelse af en klubs ret til at drive kontrakthåndbold. Der kan være både arbejdspladser, millioner af kroner og stærke følelser i en hel region på spil. Uanset udfaldet af en sådan afgørelse, og uanset hvor fagligt velfunderet den måtte være, vil den gå på tværs af nogle af disse interesser. Samtidig vil der formentlig kunne opstå et stærkt mediepres. I denne situation er det vigtigere end nogen sinde, at der ikke kan rejses tvivl om afgørelsens rigtighed. Ved at lade DHF's administration og bestyrelse fungere som henholdsvis første og anden instans i behandlingen bliver disse organer sårbare over for kritik for at varetage bestemte interesser i en hvilken som helst afgørelse.

Set i lyset af, at dansk elitehåndbold har udviklet sig fra at være foreningssport uden nævneværdig omsætning i klubberne til at blive en egentlig branche med virksomhedsdrift, hvor særlige strukturer og problemstillinger er på spil, synes der med andre ord at være behov for at overveje om sportens regulerende institutionelle set up er tidssvarende.

På denne baggrund mener vi, at man ud over at fastholde de nuværende krav om forholdet mellem egenkapital og lønsum, løbende afrapportering af budget og regnskab m.v. samt de skærpselser, der allerede indbygget i regelsættet, burde overveje om forvaltningen af 'kontraktlicenssystemet' skal flyttes ud af DHF til en uafhængig instans. En sådan kunne på baggrund af reglerne om licens til at drive kontrakthåndbold være første instans i håndhævelsen af reglementet om kontraktfor- eninger og spillerkontrakter samt

sanktionere i forhold til eventuelle uhensigtsmæssigheder i klubbernes økonomiske forhold. Et uafhængigt organ med solid regnskabsfaglig kompetence og klare retningslinier vil have et bedre grundlag for at træffe de meget vanskelige beslutninger om klubbernes ret til at tegne kontrakter og vil være mindre følsomt for beskyldninger om at lade andre forhold end de rent saglige indgå i beslutningsgrundlaget.

Derfor foreslår vi:

- At udstedelse af godkendelse til at drive kontrakthåndbold og skrive spillerkontrakter flyttes til et uafhængigt og selvstændigt organ med relevante faglige kompetencer.

### **Polarisering af spillerlønnene**

- Undersøgelsen viser, at polariseringen i spillerlønnene kombineret med, at mange klubber har svært ved at få regnskaberne til at hænge sammen, gør klubberne sårbare.

I håndboldøkonomien er der opstået en tendens til polarisering af spillerlønnene. Når klubberne klager over galoperende lønudvikling skal man blandt andet finde forklaringen heri. Når relativt få spillere tjener relativt meget, og mange af klubbernes økonomier samtidig er spændt hårdt op, bliver klubberne sårbare, fordi de økonomiske satsninger er koncentreret på relativt få spillere. Bliver en af disse profiler skadet, eller falder vedkommende ikke til på holdet, giver det hurtigt sportslige og dermed økonomiske problemer.

Udviklingen gør altså klubberne sårbare, hvorfor det for så vidt også er forståeligt, at flere klubber er begyndt at vise modvilje mod at sende deres profiler til landsholdsamlinger og -turneringer. Dels mindsker fraværet af profilerne klubbernes forberedelsesmuligheder i forhold til vigtige kampe, dels øges risikoen for, at de skades med sportslig fiasko og økonomisk tab for klubberne som mulig konsekvens.

Imidlertid bærer klubberne en del af medansvaret for denne udvikling.

Der synes at være behov for at overveje, om sportens regulerende institutionelle set up er tidssvarende.



Udviklingen gør det vigtigt at være opmærksom på, om den samtidige nedgang i tidsforbruget til job- og uddannelsesmæssige aktiviteter bidrager til at mindske spillerne erhvervschancer efter håndboldkarrieren.

I bestræbelserne på sportslig succes har profilerne været de lønmæssige vindere, når klubberne overbød hinanden og forstærkede deres trupper i jagten på sportslig succes. Den heraf afledte udvikling i lønstrukturen kombineret med hårdt spændte klubøkonomier har derfor gjort klubberne mere sårbare og afhængige af profilerne i økonomisk forstand, og det er ikke bæredygtigt strukturelt set, da det gør sektoren ustabil.

Det er vores opfattelse, at problemet kan afhjælpes gennem den strengere økonomiske regulering foreslået ovenfor, hvorfor vi ikke vil opstille en selvstændig anbefaling i forhold til problemstillingen skitseret i dette afsnit. Hvis klubbernes økonomi generelt kommer under bedre kontrol, vil det således automatisk have en gunstig effekt på spillerløntrykket.

Om det så samtidig vil sikre, at klubberne spreder deres lønbudget ud på flere spillere, er sværere at forudsige. Her kan en større satsning på bedre talentudvikling, ikke mindst af danske spillere, styrket administration og ledelse m.v. måske være en løsning, selvom det er svært at styre fra centralt hold.

Kun en gensidig 'gentlemanaf-tale' mellem klubberne kan sikre dette. Alligevel er det måske ikke så urealistisk, da vores påvisning af de statistiske sammenhænge mellem økonomisk styrke og sportslig placering jo henleder opmærksomheden på, at andre ting end blot de økonomiske tæller i det sportslige regnskab.

Set over én sæson betyder økonomien som tidligere nævnt ca. 50 procent for en klubs sportslige placering, og selv om økonomisk styrke set over fem sæsoner betyder mere, 65 procent, efterlader det ganske mange point at spille om for forbedret talentudvikling, styrket administration og ledelse m.v.

Opstår der blandt ligaklubberne en kollektiv bevidsthed om dette, vil den vilde jagt på højt lønnede stjernespillere formentlige aftage og finde en bedre balance, ligesom en bedre forståelse af økonomiens reelle betydning for sportslig succes også vil virke gunstigt på de perma-

nente underskud, som mange klubber slæber rundt på.

## Spillernes civile karriereproblemer

- Undersøgelsen viser, at det lavere tidsforbrug til job/uddannelsesmæssige aktiviteter blandt spillerne varsler et fremtidigt civilt karriereproblem.

Spillernes øgede tidsforbrug på sporten peger på en klar professionalisering af dansk elitehåndbold. Imidlertid gør udviklingen det vigtigt at være opmærksom på, om den samtidige nedgang i tidsforbruget til job- og uddannelsesmæssige aktiviteter bidrager til at mindske spillerne erhvervschancer efter håndboldkarrierens afslutning. Inden for den mest professionaliserede sportsgren herhjemme, fodbold, kan man se tendenser til, at dette er ved at ske.

I en idrætsmodel som den danske, hvor der historisk set er stor vægt på de sociale og samfundsmæssige dimensioner af eliteidrættens udvikling, er dette naturligvis ikke bæredygtigt. Der ligger derfor en kollektiv opgave i at fokusere på tiden efter sporten og mulighederne for at kombinere civilt rettede aktiviteter med håndbolden, så udviklingen ikke vender sig negativt mod spillerne i fremtiden.

Vores foreløbige analyser af datamaterialet vedrørende spillerne uddannelsesniveau tyder i den forbindelse på, at det er i overgangen mellem ungdomsuddannelsesniveaue og de videregående kompetencegivende uddannelser, man bør fokusere<sup>27</sup>, måske ved at skele til den såkaldte Team Danmark-gymnasieordning, der i forhold til håndboldspillerne har været en succes. Således er 47 procent af de kontraktspillere, der har taget en almen eller erhvervs-gymnasial uddannelse, såkaldte 'Team Danmark-studerter', ligesom 55 procent af de, der er i gang med en gymnasial uddannelse, gør det via Team Danmark-systemet.

Set i lyset af, at andelen af håndboldspillere, der får en gymnasial uddannelse, er væsentligt over gennemsnittet for befolkningen som hel-

hed (90 procent af kontraktspillerne har eller er i gang med at få én), må man nok konkludere, at den fire-årige model har været hensigtsmæssig for et stort antal elitehåndboldspillere, der ellers ville have haft svært ved at gennemføre uddannelsen sideløbende med sportskarrieren. Det er værd at overveje, om denne succes kan overføres til de videregående uddannelser.

I takt med, at den sportslige udvikling løber stærkere, synes det væsentligt at pege på behovet for at tænke kreativt. Jo mere professionaliseret håndboldsporten bliver, jo mere bliver der samtidig brug for nye fleksible eliteordninger, der kan hjælpe spillerne videre i deres karrierevalg efter studentereksamenen. Skal dansk elitehåndbold fastholde sin nuværende kulturelle og politiske legitimitet, er det væsentligt at forsøge at sikre, at udviklingen ikke skaber et egentligt 'professionelt sportsproletariat' på længere sigt.

Derfor foreslår vi:

- At håndboldens parter iværksætter strategiske og forebyggende tiltag,

der medvirker til at sikre, at den stigende professionalisering af sporten ikke medfører at spillernes overgang til den efterfølgende civile karriere besværliggøres.

Med udgangspunkt i, at uddannelse kan udgøre et bolværk mod social deroute for den enkelte bør sådanne initiativer ske i samarbejde med landets videregående uddannelsesinstitutioner.

Konkret har Syddansk Universitet i skrivende stund taget initiativer til at opstarte særlige eliteudoverløb på det kompetencegivende uddannelsesniveau, hvilket efter vores mening er helt rigtigt set. Initiativet kunne være en anledning for håndboldens parter til at byde nogle politikere på Christiansborg op til dans.

Måske kan erfaringerne fra Syddansk Universitet danne grundlag for en permanent ordning, der kan finde udbredelse på andre uddannelsesinstitutioner i landet på længere sigt? En udvikling i denne retning vil være naturlig set i lyset af, at Danmark har en tradition for at sikre en social og samfundsmæssig ansvarlig udvikling af eliteidrætten.

## Efterskrift

I forbindelse med det afsluttende arbejde med denne undersøgelse opstod den såkaldte 'Anja-sag' i dansk håndbold, hvor Anja Andersen efter en disciplinærstraf og følgende udelukkelse fra trænergerningen under det etablerede håndboldsystem barslede med konkrete planer for oprettelse af en eller flere internationalt baserede håndboldligaer ved siden af

den eksisterende struktur.

Resultatet af planerne, hvis de realiseres, er i skrivende stund ukendte, og undersøgelsens analyser, konklusioner og anbefalinger har derfor ikke taget højde for eventuelle konsekvenser af denne udvikling for håndboldøkonomien.

Fremtidige studier må inddrage disse eventuelle nye aspekter.

## Noter

<sup>1</sup> Undersøgelsens analyser er baseret på datamateriale fra sæsonperioden 1993/94 – 2004/05.

<sup>2</sup> Se Indledning og Problemfelt i bind 2.

<sup>3</sup> For nærmere og detaljerede gennemgange af undersøgelsens problemfelt, problemstilling, teori, anvendte metoder, empiriske analyser og perspektiver henvises til bind 2.

<sup>4</sup> Dette under forudsætning af, den nuværende sportslige struktur, som undersøgelsen analyserer, forbliver uændret.

<sup>5</sup> De syv største sportstransmitterende kanaler i Danmark er DR1, DR2, TV 2, TV 2 Zulu, TV3, 3+ og Kanal 5. Disse kanaler danner grundlag for alle opgørelser af tv-eksponering og seertid i undersøgelsen medmindre andet er angivet.

<sup>6</sup> Gennemgående opereres der i dette afsnit med to former for tv-tal: eksponering og seertid. Eksponeringen er et udtryk for den samlede varighed af transmissionerne målt i timer, mens seertid - også benævnt den effektive seertid - er et udtryk for den akkumulerede tid som seerne har brugt foran tv-skærmen målt i antal opnåede seertimer.

<sup>7</sup> Nedgangen skyldes formentlig DR's ændrede prioriteringer, hvorunder stationen har omlagt sine satsninger til et bredere antal sportsgrene, men generelt betragtet synes danske elitehåndbold meget seereffektiv set i forhold til andre tv-sportsgrene.

<sup>8</sup> Se bind 2 for en nærmere gennemgang.

<sup>9</sup> Se nærmere herom i bind 2.

<sup>10</sup> Figuren er lavet med udgangspunkt i den mest valide del af vores datamateriale, dvs. de seneste fem år, hvor vi har over 80 procent af klubbernes regnskaber. Nogle klubber har i perioden haft både et herre- og damehold i ligaen. Her er valgt den bedste placering som udgangspunkt for konstruktion af regressionsvariablene. Den relative omsætning fremkommer ved at dividere en klubs omsætning med den gennemsnitlige omsætning for det pågældende år. Se nærmere om disse ting i bind 2.

<sup>11</sup> Da opgørelsen ikke er funderet på endelige byggeregnskabstal, men telefoniske interviews med anlægsansvarlige kommuner, selvejende institutioner mv., kan der være en vis usikkerhed i tallene. Desuden skal man være opmærksom på, at en del af anlægsinvesteringerne også

berører andre idrætsgrene end håndbold eller kan bruges til bredere og idræts- og kulturformål.

<sup>12</sup> Cirka 591 millioner kr.

<sup>13</sup> Normalt opgør DHF antallet af kontrakter pr. 1. juli. Dvs. uden for sæsonen. Her har vi valgt at foretage opgørelsen pr. 1. januar, dvs. midt i kampsæsonen, da dette synes at give et mere pålideligt billede af de reelle antal gyldige kontrakter, som klubberne indgår. Ved opgørelse pr. 1. juli er nogle kontakter oftest udløbet, og nye tegnes ofte pr. 1. august. Det sparer klubberne for udgifter til spillerlønninger i perioder, hvor turneringen ikke er i gang. En opgørelse pr. 1. juli tegner altså et billede med numerisk færre kontrakter.

<sup>14</sup> Fuldtidskontrakten er selvsagt den mest professionelle kontrakttype, en spiller kan underskrive. Kontrakten indbefatter, at spilleren som hovedregel ikke må påtage sig arbejde eller uddannelse ved siden af sporten uden forudgående aftale med klubben.

<sup>15</sup> Deltidskontrakten er den 'semiprofessionelle' kontrakttype, hvor spillerne bruger nogenlunde lige meget tid på job/uddannelse og håndbold om ugen.

<sup>16</sup> Bibeskæftigelseskontrakten er den mindst professionelle kontrakttype i dansk håndbold. Spillere på denne type kontrakt bruger dermed - som hovedregel - mere tid på job/uddannelse om ugen end på håndbold.

<sup>17</sup> Det er tale om undersøgelsen: 'Kontraktspillere i fodbold og håndbold. Undersøgelse af sociale, uddannelsesmæssige og sportslige vilkår for danske kontraktspillere 2002'. I det følgende benævnes denne undersøgelse: 'kontraktspillerundersøgelsen fra 2002'.

<sup>18</sup> Opgørelsen af fordelingen af spillere efter kontrakttype i 2005 summer kun til 99 procent, fordi enkelte spillere har angivet at have en anden type kontrakt end DHF's standardkontrakt.

<sup>19</sup> Procentsatsen er beregnet med udgangspunkt i indekstal fra Danmarks Statistik.

<sup>20</sup> Baseret udelukkende på offentligt tilgængelige regnskabsdata.

<sup>21</sup> Det har ikke været muligt at udskille de enkelte klubbers aktiviteter på dame- og herrehold i regnskaberne. Det er således klubbernes samlede omsætninger

tabellen er baseret på. Læs mere om de metodiske problemstillinger i vores regnskabsanalyse i bind 2.

<sup>22</sup> For en nærmere gennemgang af, hvad Lorenzkurver er, og hvordan kurverne konkret er konstrueret se bind 2.

<sup>23</sup> Lorenzkurven for fordelingen af mesterskaber er ikke et perfekt mål for den kompetitive balance i en sportsliga. Da en række godt kan være kompetitivt balanceret, men samtidig domineret af et eller få hold, har vi i bind 2 inddraget supplerende analyser. Disse viser, at der trods den lave grad af kompetitive balance målt på mesterskaber, er en vis udskiftning i de klubber, der ender i top-tre. Dermed er den sportslige balance mere lige når vi ser bort fra mesterskabsfordelingen. Det skal dog nævnes, at udskiftningen blandt klubberne i den omtalte periode er noget mindre end for den forudgående periode præget af amatørisme, hvor 13 klubber delte medaljerne (sæsonerne 1979/1980 – 1991/1992).

<sup>24</sup> Se nærmere herom i bind 2.

<sup>25</sup> Det har ikke været muligt at frembringe et fuldstændigt dækkende regnskabsmateriale for alle klubberne i hele perioden som undersøgelsen dækker. Komplethedsprocenten varierer således over årene fra ned til 40 procent af samtlige regnskaber op til over 90 procent. Se nærmere herom i bind 2.

<sup>26</sup> Se reglement for 'Kontraktforeninger og Spillerkontrakter af 11. juni 2005'. De nye regler implementeres gradvist frem til 2008, hvor de nye skærpede krav slår helt igennem.

<sup>27</sup> I spørgeskemaundersøgelsen af spillernes forhold var indbefattet spørgsmål vedrørende spillernes job- og uddannelsesmæssige forhold. Disse er ikke afrapporteret selvstændigt i rapporten, da spørgsmålene ikke har direkte relevans for behandling af denne undersøgelses problemstilling. Data fra disse dele af undersøgelsen inddrages kun i relevant omfang som her.