

„NICHT MEHR ZEITGEMÄSS“

Die Führungskrise beim Hamburger SV zeigte, wie sehr die Organisationsstruktur das Bild eines Proficlubs beeinflusst. Auch viele andere Fußballbundesligisten üben sich in einem schmerzhaften Spagat zwischen wirtschaftlicher Effektivität und der Einbeziehung der Vereinsbasis.

AUTOR: TOBIAS KUSKE

Anfang März war der Hamburger SV für kurze Zeit das Thema schlechthin. Der Aufsichtsrat des Fußballbundesligisten entschied, dass die Amtszeit des Vorstandsvorsitzenden Bernd Hoffmann endet. Es spielte keine Rolle, dass keine Alternative bereitstand, der neue Sportchef erst im Sommer kommt und sich die Frage stellte, wer denn die Richtung bei den Planungen für die neue Saison vorgeben soll.

Der damals noch amtierende HSV-Trainer Armin Veh klagte, dass er so etwas noch nicht erlebt habe: „Wir sind führungslos.“ Es meldeten sich sogar Sponsoren zu Wort, die sich sonst mit Bedacht aus der Clubpolitik raushalten. So sagte Klaus Betz, Vorsitzender von Imtech, gegenüber der Hamburger Morgenpost: „Der Club wird getrieben von Fangruppen, das ist schlimm für den Verein und dessen Sponsoren.“

Damit sprach Betz an, was viele Beobachter kritisieren: Der Club hat nicht wie der VfL Wolfsburg oder Bayern München den Profibetrieb in eine GmbH oder AG ausgegliedert, um effizienter und unabhängiger zu wirtschaften. Noch immer wählen 58.000 Vereinsmitglieder acht der zwölf Mitglieder des Aufsichtsrates. Dieser wiederum bestellt den Vorstand, kontrolliert ihn und beruft ihn ab.

Somit wird die Geschäftspolitik des HSV von Menschen beeinflusst, die sich zwar mit Herzblut engagieren mögen – aber ob sie Verständnis für modernes Sportbusiness haben, ist eine andere Frage.

Top-Manager statt Fans

Thomas Röttgermann, Geschäftsführer des VfL Wolfsburg, wird froh sein, dass bei seinem Club nicht solche Verhältnisse vorherrschen. Beim VfL wurde 2001 der Profibetrieb in eine GmbH ausgegliedert, die zu 90 Prozent Volkswagen gehört. Im Aufsichtsrat geben Top-Manager des Autobauers den Ton an – und eben keine gewählten Fans. „Professionelle Zustände“ nennt Röttgermann das. Die Auto-Manager würden den Sport-Managern „operativ den nötigen Freiraum lassen“ und sich selten einmischen. Im Gegenteil: Röttgermann sagt sogar, dass sie sich auch mal Rat von den erfahrenen VW-Managern holen.

Der Wolfsburger glaubt fest daran, dass die Struktur langfristig den Erfolg beeinflusst, „schließlich ist genau das, die Organisation, ein wichtiger Teil meiner Arbeit“.

Für ihn ist eine ausgelagerte GmbH effektiver, weil es zum Beispiel wie beim VfL sehr kurze Entscheidungswege gebe. Anders beim HSV, wo Hoffmann bei jeder Investition über 500.000 Euro die Zustimmung der zwölf Aufsichtsratsmitglieder benötigte. „Das scheint übervorsichtig“, meint der Gesellschaftsrechtler Henrik Drinkuth von CMS Hasche Sigle. In der Wirtschaft seien in der Regel nur besonders risikobehaftete Geschäfte zustimmungspflichtig – damit Entscheidungen rasch gefällt werden können.

Auch wird es durch die verpflichtende Einbindung von zwölf Aufsichtsräten schwierig mit der Geheimhaltung. Das zeigte sich etwa als die Information durch-sickerte, der HSV sei mit Matthias Sammer als neuem Sportchef einig. Letztlich ließ das die vermeintlich feste Übereinkunft noch platzen.

Nicht nur wegen der Geheimhaltung gebe es in der Wirtschaft einen Trend hin zu kleineren Aufsichtsräten, sagt Drinkuth. Dort setze man auch vermehrt auf Kompetenz statt auf Quantität.

Dass eine Fußball-GmbH oder eine andere Kapitalgesellschaft die bessere, weil effektivere Rechtsform für einen Bundesligisten ist als ein eingetragener Verein, glaubt auch der Rechtsexperte. Zumeist ein Geschäftsführer einer GmbH oder ein Vorstand einer AG für Pflichtverletzungen viel besser haftbar gemacht werden könne.

Ein Club-Geschäftsführer, der nicht genannt werden möchte, bezeichnet ein Vereinsgebilde, wie es der HSV hat, zwar als „sympathisch, aber ineffektiv“, einfach „nicht mehr zeitgemäß“. Ein Bundesligaclub als e. V. sei „eine Rechtsformverfehlung“. Man könne einen Club wie den HSV, der mit zuletzt 154 Millionen Euro so viel wie ein mittelständisches Unternehmen umsetzte,

nur mit einer entsprechenden Struktur „auch auf Kurs halten, wenn es mal Schwankungen gibt“, es also beispielsweise sportlich nicht wie erwartet läuft.

Viel spricht also dagegen, dass ein Proficlub als e. V. firmiert. Und doch: Drinkuth



GESCHEITERT: Fans stürzten HSV-Vorstand Hoffmann.

und Röttgermann sagen unisono, einen Fußballclub könne man nicht wie ein normales Wirtschaftsunternehmen führen. „Auch in Wolfsburg haben die Fans den berechtigten Anspruch, dass die gesellschaftlichen Aspekte eines Clubs berücksichtigt werden“, erklärt Röttgermann.

Einbeziehung von Fans limitiert

Beim FC St. Pauli weiß Geschäftsführer Michael Meeske sehr gut, was sein Kollege meint. Beim Kiez-Club habe die Wahrung der Vereinswerte sogar eine höhere Priorität als wirtschaftlicher und damit sportlicher Erfolg.

Das hat zur Folge, dass sich Meeske beispielsweise mit den Fans einig werden muss, wie viele Business-Seats denn nun im Stadion sein dürfen.

Natürlich sei die Einbeziehung der Fans teilweise eine Limitierung, sagt Meeske. Andererseits beinhalte das gleichzeitig eine Rückversicherung, die überlebenswichtig sei. Der FC St. Pauli sei schließlich in erster Linie durch seine Fans das geworden, was er heute ist. ■