



## AUTOREN



**Prof. Dr. habil. Stefan Prigge**  
Professor an der HSBA Hamburg  
School of Business Administration  
Tel: 040 36 138 - 755



**Prof. Dr. Henning Vöpel**  
Themenfeldleiter „Gesundheits-  
und Sportökonomik“ am HWWI  
Tel: 040 34 05 76 - 334

## SPORTÖKONOMIK

### Strukturdiskussion beim HSV: Mehr Kapital oder mehr Kompetenz?

Als eines der wichtigsten Ziele der derzeitigen Strukturdiskussion beim HSV wird die Beschaffung neuen Kapitals genannt. Die Ausgliederung der Profiabteilung wird als entscheidende Reformmaßnahme gesehen, um den Einstieg von Investoren beim HSV – bis zu 50% der Anteile – attraktiver zu machen. Die Ursache des Misserfolgs beim HSV ist aber nicht zu wenig Kapital, sondern zu wenig Kompetenz. „Mit viel Geld kann man auch viel falsch machen“ – diese Aussage von Jürgen Klopp trifft gewiss auf den HSV der letzten 20 Jahre zu. Der Lizenzspieleretat des HSV gehörte immer zu den höchsten der Bundesliga. Der Schlüssel zu sportlichem Erfolg ist die Transferpolitik. Dort hat der HSV durch Fehleinkäufe in der Vergangenheit viel Kapital verbrannt.

Die Vorstellung, allein mit mehr Kapital alle Probleme lösen zu können, ist daher irreführend. Die eigentlich entscheidende Frage ist also, wie sich heute unter den Bedingungen des modernen Fußballkapitalismus ein Proficlub optimal führen lässt. Dass ein Verein wie der HSV mit sehr günstigen Rahmenbedingungen über einen Zeitraum von einem Vierteljahrhundert im sportlichen Mittelmaß versunken ist, legt den Verdacht nahe, dass die Misere systematische Gründe haben muss. Tatsächlich können diese Gründe in den Strukturen liegen. „Vereinsstrukturen“ führen womöglich zu konsensorientierten Entscheidungen, die beständig Mittelmaß produzieren. „Unternehmensstrukturen“ dagegen führen vielleicht eher dazu, dass Konzepte „aus einem Guss“ umgesetzt

werden können – allerdings zu Lasten der Mitbestimmung.

Vielmehr als um die Frage, wie zusätzliches Kapital beschafft werden kann, geht es darum, wie das vorhandene Kapital optimal verwaltet und effizient eingesetzt wird, wie mehr Kompetenz in die entscheidenden Positionen und Funktionen kommt. Alle erfolgreichen Vereine haben in den Schlüsselpositionen – Trainer, Manager und Präsident – sehr kompetente Personen mit klar definierten Aufgaben und Verantwortungen. Und vor allem: mit einem langfristigen Konzept. Schlechte Strukturen können Kompetenz zerstören, gute Strukturen aber niemals Kompetenz ersetzen. Am Ende müssen die Strukturen von fähigen Leuten ausgefüllt werden.

Die „Corporate Governance“ eines Profifußballclubs ist sehr komplex. Ein Verein hat viele „Stakeholder“: Fans, Mitglieder, Sponsoren und möglicherweise auch vereinsfremde Eigenkapitalgeber. Spieler, Trainer und Manager verfolgen eigene Interessen und sind nur Angestellte auf Zeit. Das stabile Element eines Vereins sind daher seine Mitglieder und Anhänger. Sie „sind“ letztlich der HSV. Deshalb war die extrem starke Position der Mitglieder in der „Vereinsstruktur“ nur logisch. Und eigentlich ist sie im modernen Fußballkapitalismus noch wichtiger geworden, denn Spieler, Trainer und Manager eignen sich immer weniger als dauerhaft identitätsstiftende Figuren. Aber die ungefilterte Macht der Mitglieder bei der Gremienbesetzung ist zugleich ein kritischer Punkt der „Vereinsstruktur“.

Denn gleichzeitig ist die Besetzung der Gremien mit kompetenten Personen wesentlich wichtiger geworden.

Hier setzt der „HSVPlus“-Vorschlag an: In der jetzigen Struktur haben die Mitglieder des HSV großen Einfluss auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats – das gilt für die Aufstellung der Kandidaten und die eigentliche Wahl. Im „HSVPlus“-Vorschlag ist der „Beirat und Wahlausschuss“ die eigentliche Neuerung und das zentrale Gremium. Er setzt sich zusammen aus dem Vorsitzenden des Ehrenrats, dem Vorstand der Amateure und dem Leiter der Förderer; diese drei „geborenen“ Mitglieder ergänzen sich selbst durch vier weitere Mitglieder.

Der „Beirat und Wahlausschuss“ hat anstelle der Mitglieder das Vorschlagsrecht für die Kandidaten, über die die Mitgliederversammlung des HSV e.V. abstimmt. Damit soll er wohl als Kandidatenfilter fungieren, der nur kompetente Kandidaten passieren lässt. Außerdem stimmen die Mitglieder des HSV e.V. gar nicht mehr über den Aufsichtsrat der HSV Fußball AG ab, sondern über das Präsidium, das wesentlich weiter von der Leitung des Profifußballs entfernt ist als der jetzige Aufsichtsrat. Der neue Aufsichtsrat der HSV AG wird ebenfalls maßgeblich vom „Beirat und Wahlausschuss“ geprägt, der das alleinige Vorschlagsrecht für die Kandidaten des Aufsichtsrates besitzt.

Mit dem „Beirat und Wahlausschuss“ reagiert der „HSVPlus“-Vorschlag auf das Dilemma des modernen Profifußballs: Als einzige verbliebene Konstante im von Vereinswechsellern geprägten Profifußball sind die Mitglieder und Anhänger für die Vereinsidentität wichtiger denn je. Zugleich erschwert ihr ungefilterter Einfluss die Besetzung der Vereinsgremien mit kompetenten Personen und die Beschaffung von Kapital durch externe Investoren, die sich im Gegenzug Mitsprache sichern. Es wird spannend sein, welche Rolle diese teilweise Selbstentmachtung des eigentlichen Vereins in der Diskussion des „HSVPlus“-Vorschlages und weiterer Vorschläge spielen wird.