



Winfried W. Weber

Postheroischer Fußball

Die Starvereine erfahren jetzt, was gesellschaftliche Verantwortung heißt

Unveröffentlichtes Manuskript.

Diskussionspaper zur Vorbereitung eines Virtual Roundtables
der Mannheimer Peter Drucker Society

Mannheim, 8. April 2020

Das Coronavirus stürzt manche Helden von ihren Podesten. Shitstorms brechen über die schönste Nebensache der Welt herein, über die DFL, einzelne Spieler oder Vereine wie den FC Liverpool, der wieder zurückrudere, als der Club Gelder des britischen Notfall-Programms beanspruchte. Über Jahre hatte sich der frühere Malocherclub ein respektables Image aufgebaut. Nun ramponierte er seinen Ruf mit einer Entscheidung, die viele Fans schockierte, auch die deutschen Fans. In einer Abstimmung in der Frankfurter Allgemeinen zum Brief des CEOs Peter Moore stimmen von mehr als 2000 Lesern der Frage "Ist nach Liverpools Brief nun alles wieder gut?" 67% der Aussage voll zu: „Nein, der Imageschaden ist groß“.

Während auch im Umfeld der Fußballvereine Menschen am Coronavirus sterben, so wie Pep Guardiolas Mutter in Madrid, sitzen an der Spitze mancher Rekordmeister Krämerseelen ohne Gespür für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln und Manager, die sich über den Schaden für ihre Unternehmenskultur nicht bewusst sind. Wirtschaftlichkeit als alternativlose Prämisse? Manche Top-Vereine schwächeln aus wirtschaftlicher Sicht überraschend schnell. Selbst schwäbische Hausfrauen würden bei diesen Sparquoten den Kopf schütteln. Der FC Barcelona nahm 2019 gut eine Milliarde Euro ein und erwirtschaftete einen Gewinn von gerade mal 4,5 Millionen Euro. Werden nur geringe Rücklagen gebildet, reichen diese in Krisenzeiten für ein wirtschaftliches Überleben nur kurz. Ähnlich sieht die Situation bei nicht wenigen deutschen Vereinen der ersten und zweiten Liga aus. Oft wird kaum Eigenkapital gebildet, weil mit hohem Risiko alles über Transfersummen und hohe Gehälter an die Spieler durchreicht wird. Der FC Liverpool steht da schon besser da, bei 627 Mio. Euro Umsatz hat er 2019 einen Gewinn vor Steuern von 50 Mio. Euro verbucht.

Der Profi-Fußball hat sich zu einem Geschäft mit hohem Risiko entwickelt, bei dem in vielen Clubs Wetten auf den zukünftigen Erfolg abgeschlossen werden. Jeder Teilbereich der Gesellschaft, egal ob Fußball, Politik, Wirtschaft, Recht, usw. neigt in Normalzeiten zu dem Irrtum, dass „ohne uns gar nichts geht“. Gerade große Clubs leiden dabei an Selbstüberschätzung. Sie haben es geschafft, den Fußball als Weltkulturereignis zu konstruieren, der in der jetzigen Krise einem massiven finanziellen und einem Stresstest der Orientierung unterliegt.

Blogbeiträge auf den Fanseiten, wie zum Beispiel beim FC Liverpool, wirken hilflos angesichts des Shitstorm, "But football can still be used as a form of escapism. It can still be something positive, a reminder of better days in dark times. That has been made clear on Twitter over the last few days: fans coming together online to watch classic matches from history, live commentaries of imaginary games, discussions about players and teams of years gone by."

Bill Shankly, legendärer Trainer des FC Liverpool, trieb einst die Selbstüberschätzung auf die Spitze: „Einige Leute halten Fußball für einen Kampf auf Leben und Tod. Ich mag diese Einstellung nicht. Ich versichere Ihnen: Es ist weit ernster.“

Gesundheit, Wissenschaft, Politik und Medien dominieren die Gesellschaft in der Corona-Krise. Fußball, Wirtschaft, Kultur oder Bildung werden aktuell in ihre Schranken verwiesen. Gleichwohl kann mit gesundem Menschenverstand eine Balance gefunden werden, wenn beim Krisenmanagement in derzeit nicht systemrelevanten Bereichen Entscheidungen anstehen.

Heribert Bruchhagen appellierte kürzlich in der *Neuen Westfälischen* an die Clubs, den Fokus auf den Erhalt von Arbeitsplätzen der Angestellten zu legen. Als Beispiel nennt er seine Personalpolitik nach dem Bundesliga-Abstieg von Eintracht Frankfurt. Damals war kein Arbeitnehmer entlassen worden. Stattdessen verkaufte man Stürmer Ioannis Amanatidis und sparte so das nötige Geld ein. „Was ich sagen will: Ein Arbeitgeber oder Vorstand muss sich seiner sozialen Verantwortung bewusst sein.“

Den Fans kann man die Kostenstruktur der Starclubs in Krisenzeiten kaum noch erklären, wenn drei Prozent der Mitarbeiter, die Spieler, deutlich mehr verdienen als der Rest der Angestellten und man diese mit Einbußen in die Kurzarbeit entlässt.

Besser machen es Vereine, die in der Corona-Krise deutlich stärker gefährdet sind. Der VfL Bochum hat seit Jahren solide gewirtschaftet und die Lizenz seitens der DFL ohne jegliche Auflagen bekommen. Derzeit arbeitet man intensiv daran, trotz Spielpause in die neue Saison zu kommen, möglicherweise auch bei verspäteten oder niedrigeren TV-Geldern. In Bochum haben Profis und Geschäftsführung schnell eine Lösung gefunden und auf zehn bis 15 Prozent ihres Gehalts verzichtet. Der Teamgeist zwischen Geschäftsführung, Spielern und Mitarbeitern bleibt kein Schönwetterbegriff.

Fußball ist nicht nur beeinflussbar über professionelles Management, ehrgeizige Mäzene oder kommerzielle Ressourcen. Fußball ist nur erklärbar, wenn auch soziale Netzwerke, die Einbettung in ein regionales Umfeld und die Fan-Kultur berücksichtigt werden. Fußball lebt von der Kommunikation zwischen Spielern und Publikum. Es macht einen Unterschied, ob in leeren, heimischen oder gegnerischen Stadien gespielt wird. Fußballclubs sind „love brands“, sie lassen bei Fans die Liebe zu einer Marke entstehen, würden Marketingexperten sagen. Manche lassen sich gar das Logo als Körperschmuck stechen. Wenn die Fans ihre Rolle nicht gut spielen, beeinflusst das die Akteure auf dem Platz und umgekehrt. Soziologen nennen solche Phänomene der Kommunikation „doppelte Kontingenz“. Das Geschehen ist immer offen, es kann sich in der Interaktion mit dem Publikum eine faszinierende Energie entwickeln oder eine lähmende Stimmung. Spielzüge sind kontingent, sie entwickeln sich bisweilen überraschend oder vorhersehbar, elegant oder kämpferisch, couragiert und selbstbewusst oder verunsichert.

Glaubwürdigkeit entsteht weniger über verbale Verlautbarungen, eher über das Handeln. Leon Goretzka und Joshua Kimmich haben im März beide eine Million für die von ihnen gegründete Initiative *We Kick Corona* gespendet, die Tafeln für Bedürftige, für medizinische Geräte in Krankenhäusern oder die Obdachlosenhilfe und Blutspendedienste unterstützt. Leon Goetzka hat seine Wurzeln im Pott. VfL Bochum-Aufsichtsratsvorsitzender Hans-Peter Villis im Gespräch mit dem Autor, „dass Leon diese Initiative gegründet hat, freut mich sehr. Fußball ist in Bochum, wo er aufgewachsen ist, mehr als Sport. Der VfL ist hier ein soziales Netzwerk. Man kennt sich. Herbert Grönemeyer löste vor einem Jahr sein Versprechen ein, seinen Einlaufsong „Bochum“ live zu singen, sobald der VfL die 10.000-Mitglieder-Marke geknackt habe. Die soziale Prägung hat hier einen großen Einfluss. Wenn eine Krise auftaucht, passiert sofort was. Man hilft sich gegenseitig und übernimmt soziale Verantwortung. Dass wir unsere Leute bei der Kurzarbeit hängen lassen, kommt nicht in Frage. Bei uns engagieren sich viele Leute auf 450-Euro-Basis, auch viele Festangestellte haben niedrige Gehälter und waren schon vor der Krise finanziell am Limit. Unsere Spieler kriegen das mit und waren sofort bereit, zu einer Lösung beizutragen.“

Auch die Menschen der Region engagieren sich, viele Privatleute und mittelständische Unternehmer unterstützen uns in der Krise.“

Der Managementexperte Peter Drucker schrieb 2001 im Economist, “Managers will increasingly have to learn that in turbulent times they have to be leaders and integrators in a pluralist society. The manager in other words will have to learn to create the ‘issues’ to identify both the social concern and the solution to it.”

Noch nie war das Handwerk des Organisierens und Managens so herausfordernd wie heute, auch im Fußball. Der Widerspruch zwischen sportlichem und wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftlicher Legitimität ist nicht aufzulösen. Derzeit kann innerhalb von Stunden ein über einen langen Zeitraum aufgebautes Image zerstört werden. Menschen erwarten von Führungskräften, Organisationen so zu steuern, dass diese gleichzeitig effektiv und solidarisch sein können.

Kluge Organisationen und ihre Mitglieder denken von der Zukunft her. Der Sport hat weiterhin die gesellschaftliche Funktion, spannende Wettkämpfe zu inszenieren. Der klassische Held erwarb den Ruhm für sich und nicht für die Sache, für die er kämpfte. Beim postheroischen Fußballgeschehen kann der Held zurücktreten, sich von der wichtigsten Nebensache der Welt lösen und auch für eine andere Sache kämpfen.

Peter Druckers Anekdote aus dessen Wiener Schulzeit und die Frage seines Lehrers, Pastor Pfliegler zeigt uns einen gangbaren Weg. "Als ich dreizehn war, hatte ich einen inspirierenden Religionslehrer, der durch unsere Reihen ging und jeden von uns fragte, ‘wofür wollt ihr in Erinnerung bleiben?’ Natürlich hatte keiner von uns eine Antwort parat. Er glückte und sagte. ,ich hatte auch nicht erwartet, dass ihr in der Lage seid, darauf zu antworten. Aber wenn ihr im Alter von fünfzig Jahren immer noch keine Antwort wisst, dann habt ihr euer Leben vergeudet‘.“

Prof. Dr. Winfried Weber ist Professor für Management sowie Gründer und Vorstand der Peter Drucker Society of Mannheim e.V., die u.a. den Mannheimer Purpose Summit durchführt.