



GESELLSCHAFT

■ Markus Kurscheidt



Marktlogik oder Fankultur?

Sport Governance zwischen Kommerz, Tradition und Werten

■ Fans beim Bundesligaspiel zwischen dem FC Bayern München und dem FC Ingolstadt am 12. Dezember 2015 in München (Foto: Mitch Gunn / Shutterstock.com). Kleines Bild: Fanartikel des FC Bayern München im „Megastore“ in der Allianz Arena in München (Foto: mrmichaelangelo / Shutterstock.com).

Die Fußballhistorie ist reich an Fußballersprüchen und Kabinenpredigten. Nicht alle bleiben derart in der kollektiven Erinnerung haften wie die legendäre „Wutrede“ von Uli Hoeneß auf der Jahreshauptversammlung des FC Bayern München am 12. November 2007. Der Vereinspräsident sparte nicht an Kraftausdrücken, als er die Beschwerde eines Fans zurückwies, der sich über die mangelnde Stimmung im Stadion als Folge der „Überkommerzialisierung“ beklagt hatte. Jenseits des Unterhaltungswerts dieses Schlagabtausches wurde das Dilemma der modernen Sportorganisation anschaulich auf den Punkt gebracht: Wirtschaftliche Notwendigkeiten auf heutigen Sportmärkten und Bedürfnisse der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen im Sport geraten zunehmend in Konflikt. Wie kann ein Ausgleich hergestellt werden? Oder muss man sich von traditionellen Vorstellungen zur Sport- und Fankultur zugunsten einer funktionierenden Sportwirtschaft verabschieden?

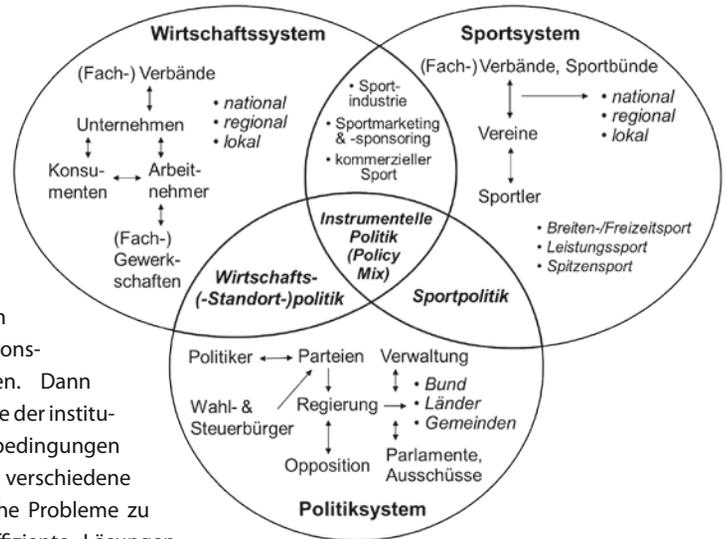
Zehn Jahre später hat die Kontroverse beim FC Bayern nichts an Aktualität eingebüßt. Im Gegenteil, sie stellt heute einen prominenten Forschungsgegenstand des aufstrebenden Fachgebiets Sport Governance dar. Fußball ist und bleibt die Sportart Nummer Eins im Zuschauersport, und schon deshalb ist Fußball ein beliebtes Untersuchungsobjekt. Dies hat aber auch fachliche Gründe:

- Professionelle Sportligen sind markttheoretisch ein einzigartiges Phänomen. Nur ein Club kann Meister werden und damit Branchenführer sein. Es bedarf gleichermaßen wettbewerblischer wie kooperativer Koordination, um ein solches natürliches Monopol effizient zu organisieren.
- Zudem sind die Teamstandorte regional gebunden, der Ligawettbewerb national abgegrenzt, das Marktgeschehen auf Saisons zeitlich festgelegt, der Marktzugang über sportliche Qualifikation geregelt und Sportstadien stark subventioniert. Es handelt sich also um einen hochregulierten Markt.

Diese Konstellation macht Sportligen zu einem Paradebeispiel für Governance-Probleme. Der US-amerikanische Wirtschafts-nobelpreisträger Oliver E. Williamson definiert Governance-Strukturen als Anreiz- und Durchsetzungssysteme in der Wirtschaftsorganisation. Im Mittelpunkt seiner ökonomischen Theorie steht der Begriff der „Transaktionen“, der alle Geschäftsbeziehungen umfasst, in denen Verfügungsrechte an Gütern oder Dienstleistungen über-

tragen werden. Das atmosphärische Umfeld der Transaktionen, aber auch die mit ihnen verbundenen Kosten können Koordinationsprobleme erzeugen. Dann gibt es auf der Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen grundsätzlich drei verschiedene Optionen, um solche Probleme zu vermeiden und effiziente Lösungen herbeizuführen:

- eine hierarchische Organisation mit starker Kontrollausübung,
- die freie Dynamik des Marktes mit geringerer Kontrolle und höherer Unsicherheit,
- Mischformen aus marktwirtschaftlicher Dynamik und organisatorischer Kontrolle.



■ Abb. 1: Die moderne Sportorganisation bedarf anspruchsvoller Ansätze der Sport Governance. Denn in der Sportwirtschaft überschneidet sich die Logik der Sport- und Fankultur des gemeinnützigen Sportsystems zunehmend mit der Marktlogik des Wirtschaftssystems (Grafik: Markus Kurscheidt).

Kommerzialisierung

Eine Online-Befragung von rund 700 aktiven Fußballfans in Deutschland zeigt, dass mehr als die Hälfte die Kommerzialisierung im Profifußball ablehnen. Ein gutes Viertel wollen weniger Spiele besuchen, und ein Fünftel sieht ihre Vereinsloyalität beschädigt. Auffällig ist, dass die Ablehnung der Kommerzialisierung bei Pay-TV-Abonnenten und Kurven-Sitzplatzgästen deutlich stärker ausgeprägt ist als bei der traditionellen Stehplatzklientel. Die Ergebnisse der Befragung belegen eine angespannte Stimmung unter den aktiven Fans, der sich die Fußballverantwortlichen stärker im Dialog annehmen sollten.

M. Kurscheidt (2016), *Reactance to "Modern Football": Survey findings on committed fans in Germany*. Paper presented at the 24th EASM Conference, Warsaw, Poland, 7-10 September 2016.

■ Abb. 2: Fans von Borussia Dortmund feiern ihre Mannschaft beim UEFA Champions League-Spiel 2015 im Dortmunder Stadion (Foto: Ververidis Vasilis / Shutterstock.com).



AUTOR



Prof. Dr. Markus Kurscheidt ist Inhaber des Lehrstuhls für Sport Governance und Eventmanagement am Institut für Sportwissenschaft der Universität Bayreuth.

Derartige Mischformen spielen generell in der Sportorganisation und speziell bei Sportligen eine wichtige Rolle. Im Sport kommt allerdings der eingangs aufgeworfene Konflikt hinzu: Marktlogik und Kommerzialisierung versus Werte und Kultur des Sports.

Profivereine und ihre Fans: Anhänger oder Kunden?

Gerade der deutsche Profifußball leidet aktuell an einer gestörten Transaktionsatmosphäre. Er scheint sich an einem Scheideweg zwischen dem „AnhängermodeLL“ und dem „KundenmodeLL“ zu befinden. Letzteres behandelt die TV-Zuschauer und Besucher von Sportevents als Kunden, deren Zufriedenheit von der Qualität der sportlichen Unterhaltungsdienstleistung abhängt und die bei Unzufriedenheit wegbleiben oder den Verein wechseln. Das „AnhängermodeLL“ setzt hingegen den Akzent auf eine fanfreundliche Fußballorganisation, in der die Fans nachhaltige emotionale, soziale und kulturelle Bindungen an ihre Vereine entwickeln. Die deutsche Bundesliga gilt dabei als Vorbild. Günstige Stehplatzbereiche wurden in den Stadien erhalten. Im Durchschnitt liegt das Niveau der Eintrittspreise bei der Hälfte der englischen Premier League. Die von der Deutschen Fußball Liga beschlossene 50+1-Regel legt fest, dass Bundesligavereine mindestens 51 Prozent des Eigenkapitals der Kapitalgesellschaften halten müssen, in die sie ihre Profimannschaften ausgliedern. So ist gewährleistet, dass die Kontrolle über die Profiteams beim jeweiligen Mutterverein bleibt und nicht auf private Kapitalanleger übergehen kann. Die Regel verhindert somit Übernahmen

durch fußballferne Investoren, sie stärkt die finanzielle Stabilität der Vereine sowie die Teilhabe organisierter Fans.

Daher rief das US-amerikanische Sportmagazin ESPN die Bundesliga bereits zur besten Fußballliga der Welt aus.¹ Hingegen sieht das deutsche Fanmagazin 11FREUNDE das Ende des Booms kommen und porträtierte unlängst Fans, die sich vom Fußball abwenden.² Tatsächlich stagniert derzeit die Zahl der Stadionbesucher im Profifußball, nachdem es in den zehn Jahren zuvor ein dynamisches Wachstum gegeben hat. Allerdings liegt die Bundesliga mit durchschnittlich 42.500 Stadiongästen pro Spiel noch weit vor der englischen Premier League. Sie ist die weltweit zuschauerstärkste Fußballliga. Die Fans beklagen allerdings, dass es „Retortenclubs“ wie vor allem dem RB Leipzig gelingt, die 50+1-Regel mithilfe überhöhter Sponsorenzuschwendungen des Investors zu umgehen. Ein weiterer Grund für eine verschlechterte Stimmung unter den Fans ist die Austauschbarkeit der Stadionatmosphäre im Zuge der „Eventisierung“ und TV-gerechten Aufsplitterung der Spieltage. Als Folge sind erste Anzeichen einer „Gentrifizierung“ wie im englischen Gegenmodell erkennbar. Gemeint ist die Verdrängung leidenschaftlicher Anhänger aus allen sozialen Schichten durch wirtschaftlich potentere Kunden.

Forschungsergebnisse belegen die Unzufriedenheit der aktiven Fans. Es kann indes nicht bestätigt werden, dass die Situation einem Pulverfass gleicht und die Rückkehr von verstärkter Fan-Gewalt wie in den 1980er Jahren zu befürchten steht. Allerdings ist der deutsche Profifußball auch weiterhin dem

- 1 „The best league in the world?“, ESPN, 21. Oktober 2010.
- 2 „Die Fans wenden sich ab“, 11FREUNDE, 10. Mai 2017; „Wir ham die Schnauze voll!“, 11FREUNDE, 1. März 2016.

Fan-Gewalt

Eine Studie, die sich mit Fällen von Fehlverhalten deutscher Fußballfans befasst, analysiert 128 Vorfälle aus fünf Bundesliga-Spielzeiten von 2007 bis 2012, über die in den Medien berichtet wurde. Dies entspricht gut 25 Vorkommnissen pro Saison und rund 2 Prozent der Ligaspiele. Dabei waren weniger als 20 Prozent mit Gewaltausübung verbunden, und in nur vier Fällen lagen (eher) schwere Vergehen vor. In 60 Fällen (47 Prozent) berichteten die Medien über „Tumulte“ oder über den gewaltfreien, aber illegalen Einsatz von Pyrotechnik. Die viel diskutierte Fangruppe der *Ultras* – die in der Öffentlichkeit einen leidenschaftlichen Einsatz für ihre Vereine zeigen – erweist sich signifikant als nicht gewalttätig. In der Gesamtschau erscheint die Debatte zur Fan-Gewalt übertrieben. Gegenmaßnahmen sollten sich mehr auf *Hooligans* konzentrieren, die bewusst gewalttätige Ausschreitungen anstreben.

M. Kurscheidt & D. Gruber: *The demand for hooliganism in European soccer: Evidence from Germany measured by reported incidences, 2017.* Paper presented at the 13th WEAI International Conference, Santiago de Chile, 3-6 January 2017.

■ Abb. 3: Der Einsatz von Pyrotechnik im Stadion gefährdet auch die Spieler (Foto: MediaPictures.pl / Shutterstock.com).



Sportethik

Im Vorfeld der kontroversen Olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi wurde eine Online-Stichprobe in Deutschland erhoben. Trotz der kritischen Stimmungslage empfinden immer noch knapp zwei Drittel die Olympische Idee als wichtig, und über 80 Prozent sehen sie als integralen Teil der Spiele an. Jedoch glaubt gut ein Viertel nicht mehr daran, dass die Spiele eine Symbolkraft für die Olympischen Werte haben. Hier bieten die neuen Olympischen Jugendspiele eine Chance, deren Sommerausgabe 2018 in Buenos Aires zum dritten Mal stattfinden wird. Denn junge Befragte schätzen das kleinere Eventformat signifikant mehr als Ältere und erweisen sich als empfänglich für sportethische Botschaften. Dieses Potenzial sollte das IOC zur Stärkung des Sozialkapitals der Olympischen Bewegung nutzen.

N. Prueschenk & M. Kurscheidt: Do the Youth Olympic Games have the potential to shift perceptions of Olympism? Evidence from young people's views on Olympic values. in: Intl. J. of Sport Management and Marketing (forthcoming 2017).

wirtschaftlichen Druck durch die finanzstärkere europäische Konkurrenz ausgesetzt, die sich mehr dem Kundenmodell geöffnet hat. Vor diesem Hintergrund wächst in Deutschland die Zahl der Stimmen, die eine Zulassung privater Investoren in der Bundesliga fordern. Dem größeren Umsatzpotential und Wettbewerbsvorteilen steht jedoch der mögliche Verlust an Fankultur gegenüber. Die Liga und ihre Profivereine laufen Gefahr, in der Wahrnehmung der Anhänger ihre Alleinstellungsmerkmale einzubüßen. Die Sport Governance ist daher gefordert, zwischen diesen Vor- und Nachteilen eine kluge Abwägung vorzunehmen. Dabei ist zu bedenken, dass die deutschen Fußballclubs im jüngsten Ranking des europäischen Dachverbands UEFA sogar an internationaler Konkurrenzfähigkeit gewonnen haben. Offensichtlich können die deutschen Clubs auch ohne fußballferne Investoren in den europäischen Wettbewerben bestehen.

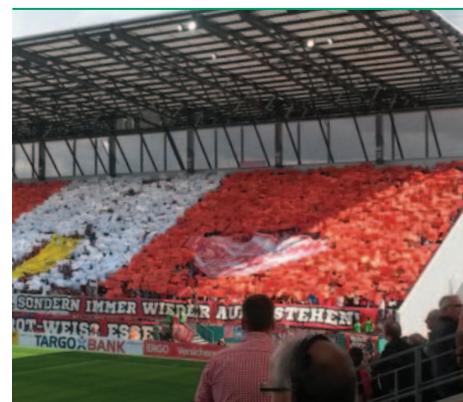
Die Olympische Bewegung in der Kritik

Einen anderen großen Themenbereich des Konflikts zwischen Sportkultur und Sportwirtschaft in der modernen Sportorganisation stellen die inter-

„Wirtschaftliche Notwendigkeiten auf heutigen Sportmärkten und Bedürfnisse der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen im Sport geraten zunehmend in Konflikt.“

nationalen Sportverbände dar. Hier steht der deutsche Präsident des Internationalen Olympischen Komitees (IOC), Thomas Bach, im Fokus. Neben den Problemen mit Doping im Spitzensport und Korruptionsvorwürfen gegen Sportfunktionäre sieht sich das IOC ständiger Kritik an den Olympischen Spielen ausgesetzt. Der „Gigantismus“ des Mega-Events – so die Kritiker – belastet die Ausrichtungsstädte finanziell zu stark, und die Olympische Idee geht in dem Riesengeschäft der Spiele verloren.

Deutschland ist das beste Beispiel für die Abkehr von dem global wichtigsten Sportereignis. Sowohl die für 2022 geplanten Münchner Winterspiele als auch die Sommerspiele, die 2024 in Hamburg stattfinden sollten, scheiterten an lokalen Bürgerbefragungen. Ob und wann Olympische Spiele wieder hierzulande ausgetragen werden, ist höchst fraglich. Neuere Forschungsbefunde deuten aber darauf hin, dass die Anerkennung der Olympischen Bewegung unter deutschen Sportfans weiterhin hoch ist, auch und gerade unter jungen Leuten. Es könnte mithin die Begeisterungsfähigkeit der Jugend sein, welche die Olympische Idee in Deutschland wieder stärkt. Voraussetzung ist indes, dass die Reformagenda 2020 des IOC glaubwürdige Signale einer wertbasierten „Good Governance“ aussendet.



■ Abb. 4: Eine stimmungsvolle Fankultur im Stadion ist kennzeichnend für den deutschen Profifußball. Seine Ligen sind weltweit am zuschauerstärksten – bis in die vierte Spielklasse wie hier bei Rot-Weiss Essen (Foto: Markus Kurscheidt).

Sportverbände

Der organisierte Sport in Deutschland wird getragen von rund 1.200 gemeinnützigen Sportfachverbänden und Sportbünden auf Landes- sowie Bundesebene. Entscheidend für die Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung in diesem föderalen System ist die Kompetenzverteilung unter den Verbänden. In einem neuen Forschungsprojekt wollen der Lehrstuhl für Sport Governance und Eventmanagement an der Universität Bayreuth und ein Projektpartner der FH Kufstein die Frage der Kompetenzverteilung erstmals umfassend untersuchen und dabei Best-Practice-Beispiele identifizieren. Eine Pilotstudie (s.u.) zu Fußball-Landesverbänden zeigte bereits Beispiele einer solchen Good Governance im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung auf.

N. Kempf, K. Reichel & M. Kurscheidt: Implementierung von CSR-Konzepten in Sportverbänden: Befunde einer Erhebung zu den Fußball-Landesverbänden, in: T. Pawlowski & M. Fahrner (Hg.): Arbeitsmarkt und Sport – eine ökonomische Betrachtung. Schorndorf 2017, S. 103-122.

M. Kurscheidt & A. Deitersen-Wieber: Sport Governance in Germany, in: C. Sobry (Hg.): Sports Governance in the World: A Socio-Historic Approach. Paris 2011, S. 259-306.