

# Das System Bayern München



Macher mit Macht: Uli Hoeness ist bei Bayern München nicht mehr wegzudenken.

EQ/Matthias Hangst

**FUSSBALL** Meisterschaft weg, Cup weg, Champions League ade. Der FC Bayern hat in dieser Saison alles verspielt – und bleibt dennoch der europäische Topklub mit den besten Perspektiven.

JÜRGEN KNAPPENBERGER  
sport@luzernerzeitung.ch

So eine Saison ertragen eingefleischte Fans des FC Bayern eigentlich nur mit einer Familienpackung Schmerzmittel. Alle Titel sind bereits im März weg – und sogar das Minimalziel Champions-League-Qualifikation ist in höchster Gefahr. Für die Münchner bedeutet dies: gefühlter Abstiegskampf. Trainer Louis van Gaal hat die Quittung für die Horrorbilanz bereits bekommen. Er muss am Saisonende vorzeitig gehen. Wieder einmal wurde ein Trainer verschlissen. Wieder einmal ein Konzept über Bord geworfen. Und wer sich einmal die Mühe macht, die letzten 20 Jahre sportlich zu analysieren, wird merken, dass es ausser dem heutigen Schweizer Nati-Trainer Ottmar Hitzfeld kein Coach geschafft hat, erfolgreich und langfristig bei Deutschlands Vorzeigeverein zu arbeiten.

Wer nach der Mini-Ära van Gaal nun auf grosse Überraschungen bei der Trainersuche hoffte, wurde enttäuscht. Jupp Heynckes wird im Sommer kommen, das steht seit drei Tagen fest. Zum dritten Mal, nachdem er die Bayern bereits von 1987 bis 1991 und im



Frühjahr 2009 betretet hatte. Eine Lösung, mit der der Verein beweist, dass er in Sachen Innovation dem Vatikan in nichts nachsteht. Fairerweise sollte

gesagt werden: Das muss in diesem Fall nicht unbedingt die schlechteste Lösung sein.

## Erfolg mit konservativer Art

Und ganz egal, wie man diese Verpflichtung bewertet. Wer sie verstehen will, muss eigentlich nur Uli Hoeness verstehen. Den Rauswurf Heynckes' im Jahr 1991 bezeichnet der jetzige Präsident und frühere Manager nach wie vor als den grössten Fehler seiner Karriere. Und hätte Hoeness geahnt, dass Heynckes wieder so Feuer für den Trainerjob fängt, nachdem er als Freundschaftsdienst am Ende der Saison 2008/09 kurz eingesprungen ist, wäre van Gaal wohl nie Trainer der Bayern geworden.

Man sollte das solide, aber sehr konservative Gebaren der Bayern allerdings nicht zu früh als unmodern oder veraltet abtun. Diese Art der Geschäftspolitik ist

sportlich vielleicht ab und zu hemmend – wirtschaftlich gesehen jedoch der grösste Vorteil der Bayern im Kampf um einen Top-Platz in Europa. Trotz der sportlichen Baisse könnte der FC Bayern nämlich bald ganz zu den absoluten Spitzenteams des Kontinents aufschliessen. Oder sie sogar überrunden.

In seinen 30 Jahren als Manager (1979 bis 2009) hat Hoeness den Club zum finanziell solidesten Verein Europas geformt – und nun hofft er, als Präsident endlich die Früchte dieser Arbeit zu ernten. Als er Ende der Siebzigerjahre wegen einer Knieverletzung bereits mit

## «Als Manager ist er ein Genie.»

OTTMAR HITZFELD  
ÜBER ULI HOENESS

27 Jahren seine Karriere als Spieler beenden musste und auf den Managerposten wechselte, drückten den FC Bayern 4,5 Millionen Franken Schulden. Für damalige Zeiten enorm viel. Aber Hoeness arbeitete akribisch – und er war mit seinen Ideen der Konkurrenz um Lichtjahre voraus. Dank ihm blieben die Bayern auch in diesen schweren Zeiten immer ein deutscher Spitzenklub. Im Gegensatz zum zweiten Topteam der Siebzigerjahre: Borussia Mönchengladbach versank auf Jahrzehnte im Mittelmass. Diese Saison

steigen sie wahrscheinlich mal wieder ab.

## Schuldenfrei seit dem Transfer 1984

«Wir haben aber weder den Lotto-Jackpot geknackt, noch haben wir von einer reichen Tante aus Amerika geerbt. Erst durch den Verkauf von Karl-Heinz Rummenigge für 6,4 Millionen Franken zu Inter Mailand 1984 war der FC Bayern erstmals schuldenfrei», erinnert sich Hoeness. Und weil er ein Vorreiter in den Geschäftsfeldern Fanartikel, Sponsorengelder und TV-Erlöse war, hat sich der Umsatz der Bayern während seiner Amtszeit von 7,7 auf 385 Millionen Franken verfünffacht. «Als Manager ist er ein Genie», schwärmt Ottmar Hitzfeld. Eine Einschätzung, die wirtschaftlich voll zutrifft. Sportlich gab es dagegen schon manch teuren Fehleinkauf unter den rund 200 Spielerverpflichtungen des Managers – und auch die Trainer waren nicht immer Volltreffer. Dank des Festgeldkontos der Bayern (weit über 128 Millionen Euro) war dies aber nie tragisch – und deshalb selten ein allzu grosses Thema.

Hoeness' oberste Maxime lautet: Niemals Schulden machen. Privat hat er sich immer daran gehalten, als Manager gab es nur eine einzige Ausnahme: die Allianz-Arena, die 2005 fertiggestellt wurde. Doch das Stadion der Münchner soll bereits in naher Zukunft abbezahlt sein. Was danach kommen soll, hört sich aus Hoeness' Mund an wie eine Drohung an die Konkurrenz: «Dann sind wir einer der reichsten

Vereine der Welt, können jeden Euro in die Mannschaft stecken. Meine Erben haben eine goldene Zukunft.» Zumal Hoeness davon überzeugt ist, dass die Geschäftsmodelle der meisten europäischen Topklubs nicht nachhaltig sind.

Erst recht, wenn wie geplant 2015 das «Financial Fair Play» kommt. Hinter den Namen verbirgt sich eine wirtschaftliche Regulierung des Fussballmarktes durch den europäischen Verband Uefa. Die Vereine sollen sich demnach verpflichten, pro Saison nicht mehr auszugeben als sie einnehmen. Ausserdem soll es Regeln zu Gehaltsobergrenzen und Transferausgaben geben. Für die Bayern wäre diese Vereinbarung ein Traum. Denn dann wären sie endgültig auch europaweit in einer herausragenden Position.

Schöne Aussichten. Und für Fans und Verantwortliche ein kleiner Lichtblick in trostlosen Zeiten wie diesen.

## Finanziell top – auch wenns nicht läuft

**FINANZEN** jk. Wer ein Fan von Superlativen ist, kommt regelmässig bei den Jahreshauptversammlungen des FC Bayern auf seine Kosten. Rekorde aus dem Reich der Zahlen sind quasi jährlich an der Tagesordnung. Auch zuletzt gab es das übliche Prozedere. Im Geschäftsjahr 2009/10 hatte die FC Bayern AG einen Umsatz von 312,0 Millionen Euro.

Die Belastungen durch die Allianz-Arena sollen in acht Jahren wegfallen. Dann stünden dem Verein aus heutiger Sicht 30 Millionen Euro mehr pro Jahr zur Verfügung. Bemerkenswert ist, dass finanzielle Höchstleistungen auch dann zu Stande kommen, wenn es sportlich nicht ganz so rund läuft. «Unser Klub ist und bleibt wirtschaftlich unabhängig von Marktgegebenheiten», sagt Finanzvorstand Karl Hopfner.

## Gremium ein «Who is Who»

Die wirtschaftliche Kompetenz im Aufsichtsrat ist enorm. Das Gremium ist ein «Who is Who» der deutschen Wirtschaft: Mitglieder sind zum Beispiel Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender Adidas), Rupert Stadler (Vorstandsvorsitzender Audi), Timotheus Höttinges (Vorstand Deutsche Telekom), Helmut Markwort (Vorstand Hubert Burda Medien) und Martin Winterkorn (Vorstandsvorsitzender VW).

## Die Drahtzieher an der Säbener-Strasse

**Uli Hoeness** (Präsident/Aufsichtsrats-Vorsitzender): Er ist der Verein, der Verein ist er. Uli Hoeness hat den FC Bayern jahrzehntelang geprägt und sportlich und wirtschaftlich auf ein Topniveau geführt. Der 59-Jährige ist eine Kombination aus Herz und Verstand. Nach 30 Jahren als Manager und Vorstand wurde er vor rund einem Jahr Präsident und Aufsichtsratsvorsitzender. Als Spieler wurde Hoeness Weltmeister, mit den Bayern holte er fast alle Titel, die es auf Vereinsebene gibt. Zuerst auf dem Platz, dann als Funktionär.



wurf zu Uli Hoeness. Kühler, berechnender, aber auch berechenbarer. Was die Charaktereigenschaften betrifft, ergänzt er sich gut mit Hoeness – manchmal ist es aber auch kontraproduktiv, wenn die beiden starken Männer im Verein nicht an einem Strang ziehen. Der 55-Jährige war als Spieler ähnlich erfolgreich wie Hoeness, nur der WM-Titel blieb ihm verwehrt.

**Franz Beckenbauer** (Ehrenpräsident): Trotz Hoeness bleibt Beckenbauer (65) die Ikone des FC Bayern. Er hat mit den Münchnern alles erreicht. Als Spieler, als Trainer, als Funktionär. Mittlerweile hat er nur noch eine Ehrenfunktion inne –

doch sein Wort zählt trotzdem. Und wenn es nicht im Verein erhört wird, dann über den Umweg via Medien. Beckenbauers Erfolge mit Bayern werden von seinen Triumphen mit dem Nationalteam noch überstrahlt. Er wurde als Spieler und als Trainer Weltmeister.

**Karl Hopfner** (Stellvertretender Vorstandsvorsitzender): Hopfner (im Bild) ist der grosse Unbekannte unter all den Stars an der Spitze. Kaum einer kennt den zurückhaltenden 58-Jährigen. Dabei leitet der gelernte Betriebswirt seit 1983 die finanziellen Geschicke des FC Bayern. Zunächst als Geschäftsführer, später im Vorstand. Dass der Verein



wirtschaftlich so gesund ist, hat sehr viel mit Hopfners Arbeit zu tun. Beckenbauer sagt: «Hopfner ist ein Finanzgenie.»

**Christian Nerlinger** (Sportdirektor): Nerlinger hat einen der undankbarsten Jobs im deutschen Fussball: Nachfolger von Uli Hoeness, zumindest was den sportlichen Bereich betrifft. Eine Position, in der man nur verlieren kann. Und da Nerlinger auch nicht gerade zu den Laut-Sprechern zählt, blieb er lange Zeit unauffällig. Zuletzt hörte man von dem 38-Jährigen jedoch forschere Töne. Er stichelte in Richtung Konkurrenz und wies Trainer Louis van Gaal öffentlich zurecht. Nerlinger hat Betriebswirtschaft studiert, sein grösster Erfolg als Fussballer war der Uefa-Cup-Sieg (1996).

JÜRGEN KNAPPENBERGER