

Interview mit:

Karl-Heinz Rummenigge

Der FC Bayern München ist nicht nur sportlich einer der weltbesten Vereine. Er spielt auch finanziell in der Champions League. Er setzte schon früh auf ein professionelles Marketing: durch TV-Rechtehandel, Sponsoring, Merchandising und Licensing. Das neue Stadion, die Allianz Arena, soll zum Entertainment-Tempel werden. Im Februar erst wurde die Umwandlung des Clubs in eine Aktiengesellschaft beschlossen. Karl-Heinz Rummenigge, neuer Vorstandsvorsitzender, sagt "persönlich", wie er die Marke Bayern München weiterentwickeln will.
Interview: Oliver Prange

“Mit Sponsoring, Licensing, Merchandising kann man viel Geld verdienen, doch träumen kann man nur mit Fussball.”

“Wir können auf alle Marketingelemente Einfluss nehmen – nur auf den Match nicht.”

“Die wichtigste Aufgabe besteht vorab darin, die richtigen Strukturen zu haben.”

“Wissen Sie, diese Überlegungen kommen kurioserweise immer dann, wenn die Clubs an der Börse kotiert sind.”

Der FC Bayern München ist seit Februar kein Verein mehr, sondern eine Aktiengesellschaft. Was unterscheidet einen Fussballclub trotzdem von einem "normalen" Unternehmen?

“Grundsätzlich ist der Fussball überhaupt nicht zu vergleichen mit einem normalen Business, wie es Siemens, Deutsche Bank oder Daimler Benz betreiben. Wir dürfen nicht ausschliesslich nach Profitabilitäts-Kriterien urteilen. Wir müssen vor allem Spiele gewinnen.”

Wo liegen konkret die Unterschiede? Auch ein 'normales' Unternehmen muss entscheiden, ob es in neue Geschäftsfelder investieren will wie ein Fussballclub in einen neuen Spieler.

“Wir haben ein Produkt, das historisch gewachsen ist. Fussball gibt es zwar seit über hundert Jahren, doch er wird noch nicht seit langem wirklich professionell vermarktet. Wenn wir von Vermarktung sprechen, dann denke ich dabei an den Fan. Bayern München hat etwa 1800 Fanclubs mit weit über 150000 Mitgliedern. Man muss dieses Thema sehr sensibel angehen, sensibler jedenfalls, als wenn man eine Telecom-Firma ist und ein neues Handy auf den Markt bringt.”

Die Art einer Firma wie Bayern München ist demnach eher mit einer Entertainment-Unternehmung, einer Hollywood-Firma zu vergleichen?

“Es ist sicherlich nicht falsch, wenn man den Fussball heute mit Entertainment vergleicht. Natürlich bleibt das Fussballspiel im Zentrum, doch die Zuschauer wollen immer mehr auch vor und nach dem Spiel mit dabei sein. Das Fernsehen macht das möglich. Aber auch das neue Stadion, das wir bauen werden, zielt in diese Richtung. Es soll den Besuchern den perfekten Tag bieten. Unser Ziel ist, dass sie bereits drei Stunden vor dem Spiel kommen, sich unterhalten, etwas essen. Wir können auf alle Marketingelemente Einfluss nehmen – nur auf den Match nicht.”

Was bedeutet es, Markenführung für den FC Bayern München zu betreiben?

“Vor zehn Jahren erzielten wir einen Umsatz von 25 Millionen Mark, dann kam diese unglaubliche Vermarktungswelle, die ihren Ursprung beim Privatfernsehen hat. Heute erwirtschaften wir 360 Millionen Mark. Wir sind einer der wenigen Clubs in Europa, der profitabel ist. Darauf sind wir ein bisschen stolz. Uns ist der Spagat gelungen, sportlichen Erfolg zu haben – wir gewannen die Champions League und wurden Deutscher Meister, ohne diese finanziellen Irrationalitäten mitzumachen, die in südeuropäischen oder englischen Clubs einrissen. Wir haben nie Spieler für Dutzende von Millionen Mark eingekauft.”

Hier liegt wohl auch das Risiko für den Anleger, der Aktien eines Fussballclubs kauft.

“Ich bin kein Freund von Börsengängen in unserer Branche. Es steht derzeit kein kotierter Fussballclub über dem Emissionswert ausser vielleicht Manchester United, der ein sehr gutes Management hat. Den Fan, auf den es ankommt, interessiert es wenig, ob es dem Club wirtschaftlich gut geht. Er will, dass sein Club Titel gewinnt.”

Aber warum zahlen Clubs Transfersummen von 100 Millionen Euro?

“Man muss es unbedingt schaffen, in der Champions League mitzuspielen. Das ist wichtig wegen des Images, aber auch wegen der Einnahmen, die aus der Fernsehvermarktung und anderen Quellen generiert werden können. Durch diesen Druck entstanden die

Irrationalitäten. Ich denke aber, dies wird aufhören, zumal den meisten Clubs die finanzielle Luft ausgeht. Ich beobachte dies nicht ohne Genugtuung, weil wir hier immer sehr zurückhaltend waren. In Europa liegen die Gehälter im Topbereich bei zehn Millionen Euro und in der Mittelklasse bei vier Millionen. Das reicht.”

Könnten Sie sich vorstellen, dass das passiert, was üblicherweise in der Wirtschaft geschieht: dass ein Club den anderen aufkauft?

“Das ist ausgeschlossen. Es geht nur schon aus sportlichen Gründen nicht. Es gab zwar Joint Ventures. Dabei versuchen zwei Clubs, sich gegenseitig Spieler auszuleihen oder gemeinsame Aktivitäten im Marketing zu unternehmen. Wir waren hier aber immer zurückhaltend, denn es funktioniert nicht, sondern kostet nur Geld. Es geht aber auch aus Seriositätsgründen nicht. Stellen Sie sich vor, zwei fusionierte Clubs müssten gegeneinander spielen. Das ginge ja gar nicht. Denn das Management müsste theoretisch die Mannschaften steuern, wer gewinnen darf und wer verlieren soll.”

In den letzten zehn Jahren hat sich der Fussball also zu einem grossen Geschäft entwickelt. Welches waren die Eckpfeiler?

“Der Fussball war schon zu der Zeit, als ich als Profi spielte, sehr populär, aber er hatte noch längst nicht den gesellschaftlichen Stellenwert, den er heute hat. Die damals neuen privaten Fernsehsender erkannten, dass der Fussball eine grosse Anzahl von Menschen begeistern kann. Da die Bundesliga oder Champions League ein Monopolprodukt ist, stieg mit der Nachfrage auch der Preis. Alles in dem Umfeld zog dann nach; es wurden die heutigen Sponsoring-Konzepte entwickelt. Irgendwann schwappte auch das Merchandising aus den USA nach Europa herüber. Uli Hoeness war einer der ersten, der das Potenzial erkannte, und für den FC Bayern München umsetzte. Es waren einzelne visionäre Personen, welche diese gewaltige Entwicklung anschoben.”

In der Formel1 ist es so, dass die Rennfahrer von oben bis unten mit Sponsorenabzeichen beklebt sind. Ist dies die Vision auch für den Fussball?

“Nein, ich habe es lieber, wenn Exklusivität vorherrscht, dann kann man auch einen höheren Sponsoringbetrag verlangen. Wenn die Shirts mit Emblems vollgekleistert sind, entsteht nur Verwirrung.”

Warum ist Opel als Hauptsponsor so vieler Jahre jetzt abgesprungen?

“Es ist legitim, dass man nach 13 Jahren die Zusammenarbeit überdenkt. Opel wird spätestens im Jahr 2003 nicht mehr unser Sponsor sein. Wir haben jetzt Gespräche mit möglichen Nachfolgern begonnen. Ich möchte hierzu aber keine Details bekannt geben.”

Genannt werden die Firmen SAP, Deutsche Post, Allianz, Siemens, BMW und Deutsche Telekom.

“Ich möchte nichts dazu sagen. Den grossen neuen Asset, den wir bieten können, ist das neue Stadion, das in drei Jahren stehen wird. Es bietet gewaltiges Potenzial, nebst dem Brand FC Bayern München auch denjenigen des Sponsors zu vermarkten.” (Kurz vor Redaktionsschluss wurde bekannt: der neue Hauptsponsor ist die Deutsche Telekom. Sie zahlt 100 Millionen Euro verteilt auf fünf Jahre; Red.)

Welche Bedeutung hat das neue Stadion für Bayern München? Ist es quasi wie VW-Autostadt ein Disneyland für Kunden?

“Es ist mehr als VW-Autostadt. Ich glaube, wenn wir das neue Stadion nicht bekommen hätten, hätten wir ein grosses Problem. Denn man darf nicht vergessen, wir befinden uns in einem nationalen und in einem internationalen Wettbewerb. Das heutige Olympiastadion wurde 1972 für die olympischen Spiele errichtet. Es ist ein Leichtathletikstadion, das nicht die Fussballatmosphäre hat. Die Leute sitzen zu weit weg vom Geschehen.”

Das Olympiastadion hat bis jetzt auch genügt.

“Wir sprachen vorher von Entertainment. Die Fans wollen heute diese einzigartige Atmosphäre erleben, die beim Fussball entstehen kann. Durch die drei Stockwerke und ohne die Leichtathletikfelder sind die Leute so nahe dran, wie es geht. Ich bin sicher, dass das neue Stadion die ersten Jahre immer vollkommen ausgebucht sein wird. Es hat 66000 Sitzplätze und ist daher etwas grösser als das jetzige Olympiastadion mit 63000 Sitzplätzen. Es bietet auch viele Catering-Möglichkeiten. In ganz Deutschland werden jetzt neue Stadien entstehen im Hinblick auf die Fussballweltmeisterschaft 2006. Die ganze Nation wird in eine Fussball-Euphorie ausbrechen.”

Vielleicht werden es aber immer mehr Fans und viele sind dann frustriert, wenn sie sich keinen Match anschauen können, weil das Stadion immer ausgebucht ist.

“Manchester United ist vom ersten bis zum letzten Spiel im Abonnement ausverkauft. Wir machten das bis anhin anders, weil wir gewährleisten wollen, dass jeder Fan, der will, auch ein Ticket bekommt. Darum verkauften wir nur 20000 Abonnements. Zu einem Preis, der sozial ist. Die billigsten Plätze kosten weniger als ein Kinoticket.”

Wo sehen Sie weitere Entwicklungschancen. Richard Branson hat vorgemacht, was man alles mit einem Label machen kann (siehe auch Seite 52; Red.). Wird die Firma Bayern München auch Restaurants, Reisebüros und so weiter eröffnen? Eine genügend grosse Fangemeinde haben Sie ja.

“Wir betreiben ein Joint Venture mit einem Reisebüro. Das kann man ausbauen. Allerdings sind wir auch hier zurückhaltend. Die Problematik ist: Wenn wir wie Juventus Turin immer mehr ausserhalb des Fussballs aktiv werden mit Kinos, Reisen, Entertainment vernachlässigen wir automatisch den Fussball. An diesem hängt aber alles. Mit Sponsoring, Licensing, Merchandising kann man viel Geld verdienen, doch träumen kann man nur mit Fussball.”

Sie befürchten, dass man sich verzetteln würde?

“Wissen Sie, diese Überlegungen kommen kurioserweise immer dann, wenn die Clubs an der Börse kotiert sind. Das sind dann so Storys, welche die Analysten brauchen, damit sich ihre Fantasie entfacht. Die Story kann aber nur im gutes Fussball sein.”

Im Moment liegt die Fussball-Story bei Bayern aber eher schief. Die Meisterschaft scheint gelaufen. Auch wenn Sie nicht an der Börse kotiert sind, wächst der Druck wohl auch finanziell.

“Wir sind zum Glück bei Sponsoren als seriöse Marke bekannt. Ein grosses Finanzloch müssten wir aber doch in Kauf nehmen, dann, wenn wir die Champions League nicht erreichen.”

Was bedeutet das in Zahlen?

“Wir würden rund 90 Millionen Euro weniger Umsatz erwirtschaften auf der Basis der Saison 2000/2001. Das wäre dann schon aussergewöhnlich.”

Warum generiert die Champions-League-Teilnahme einen so hohen Umsatz?

“Die Uefa erhält von den europäischen Fernsehgesellschaften hohe Einnahmen für die TV-Rechte. Diese kommen in einen Topf, aus dem die Clubs bedient werden. Die Clubs erhalten eine Starting Fee und einen Leistungs-Bonus je nach Erfolg. Dann gibt es einen weiteren Schlüssel. Ein Club, der aus einem Land kommt, das hohe TV-Einnahmen generiert wie Deutschland, erhält mehr als zum Beispiel ein Schweizer Club, dessen Land wenig in den Uefa-Topf eingibt.”

Fussball-Clubs, insbesondere Bayern München, haben eine konsequente Bilderwelt: die Vereinsfarben, das Emblem. Jeder kennt es.

“Unser Club ist 102 Jahre alt. Die Corporate Identity hat sich immer ein bisschen verändert, aber nur ein wenig.”

Die Trikots ändern aber ab und zu.

“Ja. Wir haben immer zwei verschiedene Trikots. Ein Trikot wechselt alle zwei Jahre, jeweils um ein Jahr versetzt. So kommt jedes Jahr ein neues Trikot. Wir machen keinen Hehl daraus, dass das mit dem Merchandising zu tun hat, was unserem Partner adidas zugute kommt. Früher wählten wir die Trikots einfach nach unserem Geschmack aus. Heute aber betreibt man Meinungsforschung bei unseren Fans. Heute müssen wir sogar testen, ob die Trikots fernsehtauglich sind. Wir hatten einmal ein traumhaftes Trikot, Silber mit Weinrot. Ich war ganz weg, als ich es auf dem Tisch sah. Doch es kam beim Testen im Fernsehen überhaupt nicht rüber, das Silber kam nicht schön. Man muss bedenken, dass wir im Stadion 60000 Zuschauer haben, im Fernsehen aber 10 Millionen.”

Wenn der Fanbestand die Basis darstellt, muss man daran interessiert sein, diesen ständig auszubauen. Wie akquiriert man Fans?

“Zum einen, indem man erfolgreich Fussball spielt. Wir glauben, dass wir im Land rund 10 Millionen Fans haben. Das belegen Untersuchungen. Wir halten steten Kontakt zu den Fans, auch, indem wir ein ‘rotes Telefon’ betreiben, wodurch jeder Fan mit Fragen an uns gelangen kann. Das geht so weit, dass unsere Spieler an Weihnachtsfeiern an einer Auslosung teilnehmen und auch Fanclubs besuchen. Man muss seine Fans pflegen. Dadurch halten die Fans auch zu uns, wenn es einmal sportlich nicht so gut geht. Wichtig ist, dass der Fan nie das Gefühl bekommt, wir würden ihn nur zum Geldverdienen benützen.”

Welches sind nun Ihre wichtigsten neuen Aufgaben als Vorstandschef?

“Die wichtigste Aufgabe besteht vorab darin, die richtigen Strukturen zu haben. Was bei Clubs selten ist, ist bei uns normal: Wir haben keine Querelen in der Entscheidungsfindung. Wir setzen uns zu viert zusammen – Franz Beckenbauer, Uli Hoeness, Finanzchef Karl Hoffmann und ich – und treffen immer sehr rasch die Entscheidungen. Wir haben noch nie abgestimmt. Die Lösung ergibt sich immer aus der Diskussion. Das ist der Hauptgrund für den Erfolg der letzten zehn Jahre. Natürlich erleidet man sportlich immer wieder mal eine Delle, da man nur dritter oder vierter wird.”

Welches der Gefühle, die Sie beide erlebten, ist das schönere: als Spieler Champions-League-Meister oder Vorsitzender des FC Bayern München zu werden?

“Es gibt nichts Schöneres und Grösseres als Sieger der Champions League zu werden! Es liegen 25 Jahre zwischen den letzten Siegen von 1976 und 2001, und wir haben so darauf hingearbeitet. Ich war nach dem Sieg vom letzten Jahr mental genauso fertig wie die Spieler. Es ist wunderbar, Vorstandsvorsitzender zu sein, aber das Glück des Spielers im Moment eines solchen Sieges ist absolut irr.”

Man spürt, dass Sie dieses Gefühl als Spieler kennen.

“Franz Beckenbauer hat den Spielern immer gesagt: ‘Geniesst das Spielen so lange es geht. Danach findet ihr vielleicht einen Beruf, der euch auch zufrieden stellt. Aber Fussball spielen ist wie eine Religion.’”

Wie war es für Sie, als Sie Ihre Profikarriere beendeten?

“Es war sehr schwierig. Ich war erschöpft und dachte erst: endlich fertig und ab in die Ferien. Dann machte ich erste Gehversuche auf der Geschäftsseite im Fussball. Es war mental sehr seltsam, nicht zu trainieren, nicht zu spielen. Das Problem ist: Solange man Fussball spielt, ist das Leben vollkommen geplant: Training, Auslaufen, Samstagsspiel, Training, Auslaufen und so weiter. Man wird von einem engen Terminplan dirigiert – zehn Jahre lang. Dann hört man auf, freut sich darauf, endlich kann man machen, was man will, und

weiss dann nicht was anfangen mit der Zeit. Die ersten sechs Monate nach dem Fussballspielen waren schon sehr seltsam.”

Wie haben Sie dann an Ihre jetzige Karriere angeknüpft?

“Ich hörte 1989 mit dem Profi-Fussball auf. Es war ein glücklicher Zufall für mich, dass die Weltmeisterschaft 1990 in Italien stattfand, wo ich ja von 1984 bis 1987 gespielt hatte. Ich spreche Italienisch und identifiziere mich stark mit Italien. So kam die Nachfrage der ARD und dann auch diejenige von Sponsoren, adidas. Das machte mir Spass, und so kam ich ins Geschäft. 1991 war Bayern München im Vollabsturz, worauf man Franz Beckenbauer und mich zum Club holte. Ein Jahr später wurden wir wieder Zweiter und danach Meister. Der grosse Schritt kam aber 1994, als Beckenbauer Präsident wurde und Hoeness das Management übernahm. Die sportliche Leistung hatten wir dazumal zwar wieder im Griff, die wirtschaftliche aber nicht. Wir haben unglaublich angeschoben, um aus dem Club eine rentierende Institution zu machen.”

Eine Ihrer wichtigsten Aufgaben, stelle ich mir vor, sind die grossen Investitionen, die ja in Spieler erfolgen. Wie trifft man eine solche Entscheidung?

“Wir haben eine Scout-Abteilung, drei Leute, die ein weltweites Informantennetz betreiben. Wenn wir zum Beispiel zu der Erkenntnis kämen, dass wir einen defensiven Abwehrspieler brauchen, dann kriegt diese Abteilung eine Personenbeschreibung, wie der gesuchte Spieler sein sollte. Sie ziehen dann los in aller Herren Länder und erarbeiten eine Auswahl von vier Spielern. Erst wenn zwei im Finale stehen, fliegen wir selbst los und schauen, ob diese sind, was wir uns vorstellen.”

Und wie testen Sie die mentale Stärke eines Spielers?

“Die Qualität des Spielers zeigt sich auf dem Platz. Da zeigt sich der Charakter schnell. Natürlich führen wir auch Gespräche, mit dem Spieler und seinem Agenten. Heute hat ja jeder Star einen Agenten. Mag sein, dass man sich dann auch mal täuscht. Wir sind ja auch nicht fehlerfrei. Aber es muss ein Spieler sein, der gut zu uns passt.”

Wie gehen Sie mit Ihrer Popularität und dem Druck um, der durch die Presse erzeugt wird?

“Eigentlich locker. Ich bin aber kein Freund von Polemik und hoffe darauf, dass die Presse seriös arbeitet. Wenn Geschichten kreiert werden und die Journalisten ins Persönliche greifen, dann muss ich schon mal eingreifen; für einen Spieler oder für mich. Das können wir uns dann nicht gefallen lassen. Aber die Presse ist schon wichtig. Wir führen eine gegenseitig abhängige Partnerschaft.