

FUSSBALL

# „Wie gegen eine Wand“

Unter Uli Hoeneß ist der FC Bayern Branchenführer in Sachen Finanzen und Fankult. Nur nicht im Fußball: Aufsteiger Kaiserslautern gefährdet den Münchner Glauben an die Planbarkeit des Erfolgs. *Von Walter Mayr*

Es ist Montag, der FC Bayern München Tabellenzweiter, und die Stimmung entsprechend. Uli Hoeneß prallt aus seiner Bürotür und ist schon vor dem „Grüß Gott“ auf Hundertachtzig.

„Was wollen Sie denn hier?“ – „Fragen, wie es Ihnen geht.“ – „Ich bin grundsätzlich nicht bereit, über mich als Person zu sprechen.“ – „Aber das tun Sie doch ständig.“ – „Nein“, sagt Hoeneß. Dann sackt er zornig in seine lederne Couchgarnitur und erzählt.

Viel hat er einstecken müssen in den vergangenen Monaten, Deutschlands erfolgreichster Fußballmanager: sein weltläufiger Trainer Giovanni Trapattoni als wandelnde Witzfigur auf allen Kanälen; der Einfall, Privatdetektive an die Fersen der Lizenzspieler zu heften – „in Italien gang und gäbe“ –, zur Lachnummer herabgewürdigt; und in der Bundesliga hinter Kaiserslautern, seit über 30 Spieltagen.

Kaiserslautern, ausgerechnet. Ein Trupp namenloser Künstler, frisch aufgestiegen. Ein Verein ohne Börsenprofil und Pay-per-

view-Strategie. Angeführt von einem Trainer, bei dessen bloßem Andenken Hoeneß die Stirnader schwillt wie dem Gockel der Kamm: Otto Rehhagel, vor zwei Jahren bei Bayern entlassen.

Hoeneß hätte auf den ehemaligen Bremer Provinzfürsten samt seiner als präpotent verrufenen Gemahlin von Haus aus gern verzichtet. Weil Franz Beckenbauer anderer Ansicht war, kam Rehhagel dann doch, und Hoeneß hat ihn kurzzeitig zum „besten deutschen Trainer“ ernannt. Davon ist nun keine Rede mehr.

Der Gefeuerte will Bayern die Rechnung vermessen, auf der Meistertitel Nummer 15 steht. „Jahrhundertkonstellation“, poltert Hoeneß. Lautern habe kaum Nationalspieler abgestellt und sei von Champions-League-Strapazen verschont geblieben: „Solche Sorgen kennt der Otto Rehhagel nicht.“ Dazu gleich am Anfang der „glückliche Sieg“ in München; wenn Hoeneß nur daran denkt, schäumt er noch jetzt wie ein Flascherl Shampoo. So ist er halt; startet aus dem Stand wie turbogetrie-



Bayern-Manager Hoeneß: Ball weit vorlegen,

ben. Vom Stil her noch ganz der Semmelblonde, der 1973 beim unvergessenen Spiel in Dresden mit Sturmflügen übers halbe Feld den DDR-Meister Dynamo geknackt hat. Der mit 20 Europameister, mit 22 Weltmeister und mit 26 verletzungsbedingt am Ende war.

Mit 27, von einem Tag auf den anderen Manager des FC Bayern München und Vorgesetzter der Alt-Internationalen Katsche Schwarzenbeck und Sepp Maier, wechselt Hoeneß nur die Position, nicht das bewährte Konzept: Ball weit vorlegen, Gegner abhängen, Blick Richtung Tor.

Aufs Bayern-Management übersetzt heißt das bis heute: maximaler Anspruch, also Weltklasse; maximaler Einsatz von Kapital und Risikobereitschaft; zählbarer Erfolg als Maßstab der Dinge. „Wenn wir am 9. Mai in der Bundesliga vorn sind“, sagt Hoeneß noch im April, „haben wir alles richtig gemacht.“

Wer wie er nach ganz oben will, wer sich laut und vernehmlich in einer Liga wähnt mit Real, Manchester oder Juventus, der ist eigentlich nicht darauf eingestellt, am Ende der Bundesliga-Saison Pannen Kaiserslauterns auf der Zielgeraden herbeisehen zu müssen. Aber was bleibt dem Manager anderes übrig?

Seit 22 Jahren ist der FC Bayern ohne Titel im europäischen Meisterbewerb. Der



Europapokalsieger Bayern München\*: „Die Liebe zum Beruf war ausgeprägter“

\* Am 17. Mai 1974 in Brüssel. Von links die Spieler Kapellmann, Breitner, Schwarzenbeck, Roth, Müller, Hansen, Beckenbauer.





Gegner abhängen, Blick Richtung Tor

umsatzstärkste, gewinnträchtigste, erfolgreichste Club Deutschlands findet sich auch 1998, trotz Zutuns von Europas höchstdekoriertem Trainer, von 14 aktuellen oder früheren Nationalspielern und 7 leibhaftigen Ex-Weltmeistern im Umfeld, nicht dort wieder, wo er seinen angestammten Lebensraum sieht – auf Rang eins in Deutschland, und, wenn's geht, auch in Europa.

Hoeneß rätselt, wenn er prahlt. „Wir sind einer der bestorganisierten Clubs der Welt“, sagt er. „Wir haben nachweislich die beste medizinische Abteilung der Welt.“ Und den „größten Trainer aller Zeiten“, Trapattoni. Er deckt Einwände vorausseilend zu mit einem Sperrfeuer aus Superlativen. Als müsse er sich selbst versichern, daß nichts Erfolgsentscheidendes unterblieb.

Nach jedem Sieg, der Kaiserslauterns Triumph verzögert, hat er sich auf wundersame Weise neu aufgeblasen wie ein Fesselballon mit heißer Luft. In solchen Situationen hält er wieder alles für möglich, ist „hundertprozentig überzeugt“, daß es noch zu schaffen ist, erzeugt eine Stimmung, die vom Tabellenstand nur dürrt gedeckt ist. Der sonst so kühle Rechner gestattet sich die Macke Fußball: „Ich brenne nie“, sagt Hoeneß: „nur samstags ab halb vier.“

Hoeneß rackert, wenn er zweifelt. Allgegenwärtig ist in den Fluren der rot-weißen Vereinszentrale an der Säbener Straße in München-Harlaching und weit darüber hinaus die Hochachtung vor dem

Manager, dem „Besessenen“, der Herzblut gibt und fordert. Der auf dem Weg zur Vertragsverhandlung im Vorbeigehen aus drei Sorten Grassamen noch den passenden für den Platz auswählt und bei Punktspielen in der Pause, „wenn's pressiert, noch Stollen raus- und reinschraubt“.

„Der FC Bayern heute“, heißt es in der Branche, „das ist der FC Hoeneß.“

Hätte er nun auch noch die Tore selbst schießen sollen? Nicht genug, daß er, rotierend zwischen Kabinenschweiß und Börsenluft, den Rahmen zimmert fürs große Ziel – spielerischen Glanz und Erfolg gleichermaßen?

Daß das zusammen gehen kann, weiß Hoeneß aus eigener Erfahrung. Zu seiner Zeit haben sie auch gegläntzt und gewonnen. „Entscheidend ist die Leidenschaft“, sagt der Manager. An Trapattoni, dem Trainer, habe es jedenfalls nicht gelegen.

Bleiben als mögliche Ursache die Spieler oder die fidelen Altchampions rund ums Vereinsgelände: Außer Hoeneß wirken beim FC Bayern in mehr oder minder tragenden Rollen die Ex-Weltmeister Beckenbauer (Präsident), Maier (Torwarttrainer),

Müller (Torschußtrainer), Schwarzenbeck (Papierlieferant), Aumann (Fanbeauftragter), Pflüger (Fanartikelhandel); dazu Vizeweltmeister Rummenigge (Vizepräsident) sowie die Ex-Nationalspieler Dremmler und Andersson (Talentsichtung).

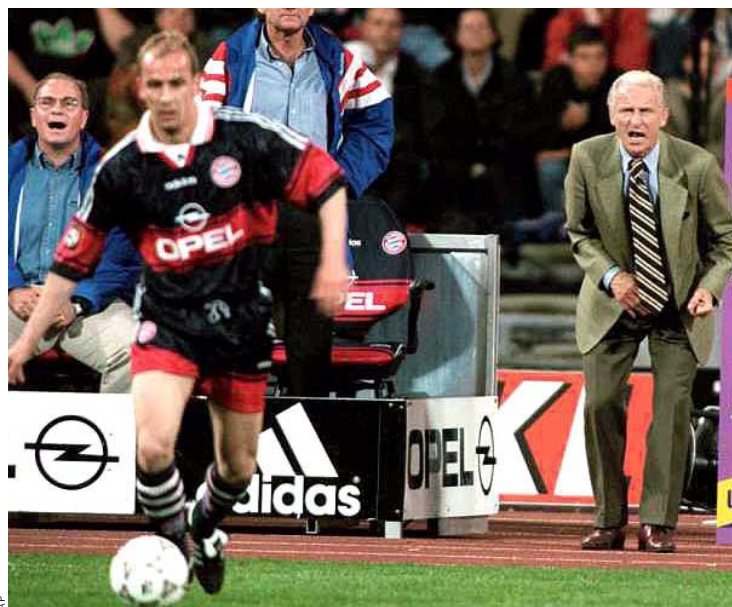
An wem liegt's? Hoeneß tippt auf die Spieler: „Die Liebe zum Beruf war bei uns ausgeprägter“, sagt er. „Damals haben wir zehn Jahre für die soziale Leiter gebraucht. Heute reichen drei, wenn einer einigermaßen geradeaus laufen kann.“

Ist einer schon länger als drei Jahre dabei, kommt es vor, daß er ausgerechnet beim FC Bayern versucht, die Füße hochzulegen und den Blick vorrangig auf Nationalelf und WM zu richten: „Dabei müßte bei uns die Arbeit erst losgehen“, schimpft Hoeneß: „Beim FC Bayern spielst du auswärts wie gegen eine Wand.“

Und zu Hause laufen die Aktienkurse live in der Kabine. Aber es haben sich ja nicht nur die Fußballspieler verändert in München seit Hoeneß' Zeit vor einem Vierteljahrhundert. In die Wiege weißblauer Unterhaltung, ins Platzl vis-à-vis vom Hofbräuhaus, ist Planet Hollywood eingezogen; und in den Verwaltungsrat des FC Bayern die leibhaftige Symbiose aus Business und Bodenständigkeit, Ministerpräsident Edmund Stoiber (CSU).

Uli Hoeneß selbst wäre der letzte, für den beim Verkauf der Ware Fußball die Unschuldsumutung zu gelten hat. Die Windmühlenflügel, gegen die er ankämpft, hat er als radikaler Vermarkter der Branche an vorderster Front mitgeschmitten: zudringliche, auf Intrigen erpichte Medienvertreter, Bus-Karawanen zum Trainingsgelände, satte Fußballspieler.

Im offiziellen „FC-Bayern-Meisterkatalog“ lernt der Fan seine Truppe kennen. Biertrinkend am Jacuzzi, halb entblößt im „Erdinger-Sauna-Kilt“: Samuel Kuffour; ein Sektglas auf dem Fußballschuh balan-



Profi Basler, Trainer Trapattoni: „Wir erwischen dich“

cierend, vor verfügbar lächelnden Beautys in Abendrobe: Thomas Strunz; im Himmelbett sitzend, einen knienden Helfer zu Füßen, der ihm die Schuhe auszieht: Carsten Jancker.

Das Ganze gäbe eine brillante satirische Illustration zu Trapattonis „Was erlaube“-Rede ab, wäre es nicht ernst gemeint. Das Bild vom erfolgreichen Bayern-Star, der jederzeit über das gewünschte Quantum an Frauen, Dienern und Bierflaschen verfügt, soll den Fankult befördern, der jährlich 80 Millionen Mark Umsatz einfährt. Daß die Fiktion zur Wirklichkeit wird, war nicht geplant.

Seit langem verkündet in Anzeigen die versammelte bayerische Millionärstruppe, randvolle Gläser zur Hand, ihren Fans: „Einmal landet jeder beim Erdinger Weißbier.“ Einmal ist keinmal, mögen sich die Marketing-Männer gedacht haben.

Aber ständig? Manche seien „drei oder vier Tage lang im Training platt“, klagt Uli Hoeneß. Die Ursachen seien nicht immer zu klären und seine eigenen Einflußmöglichkeiten begrenzt: „Selbst wenn ich die früh mit einer nackten Frau im Bett erwische, sagen die: ‚Manager, ich weiß nicht, wie die da reinkommt. Und überhaupt wollte ich sie gerade rausschmeißen.‘“

Er habe Basler gewarnt: „Mario, wir erwischen dich“, sagt Hoeneß. Nennt's einer Kinderkram, daß er dann wirklich Leute beauftragt hat, sich gegen Entgelt ein genaueres Bild vom Lebenswandel der Bayern-Angestellten zu machen – dem Manager ist das egal. Von 14 Meistertiteln des FC Bayern in diesem Jahrhundert hat er 12 miterrungen, 3 als Spieler, 9 als Manager. Hochmütig hat ihn das nicht gemacht: „Der Zuschauer zahlt und hat Anspruch auf Leistung“, sagt Hoeneß.

Rein betriebswirtschaftlich gesehen, ist es für ihn ein Fiasko, wenn sich herausstellt, daß die biedereren Lauterer Reinke, Roos, Buck oder Rische den Nutzwert der kostspieligen Bayern-Angestellten Kahn, Basler, Elber, Scholl und Lizarazu übertreffen.

Menschlich gesehen, ist es kein Wunder: Denn der FC Bayern München, Schlachtschiff der Fußball-Unterhaltungsflotte mit 180 Millionen Mark Umsatz im Jahr, vermittelt nur auf den ersten Blick den Eindruck einer effizient auf Erfolg getrimmten Interessengemeinschaft. Im Innersten funktioniert er wie ein mit Patriarchen überfrachteter Clan.

Man kennt sich in der Führungsetage, gemeinsam Erlebtes verbindet. In Familien ist das hilfreich, für moderne Wirtschaftsunternehmen ein Alptraum. Die vor Jahrzehnten auf dem Fußballfeld etablierten Hierarchien spiegeln sich maßstabsgetreu im Machtgefüge des FC Bayern.

Hoeneß hat Wolfgang Dremmler, der jetzt als Chef-Scout Verstärkungen besorgen soll, einst als Spieler geholt und bei Unbotmäßigkeit wie einen Schuljungen zusammengeputzt. Dremmlers akribische

Dokumentation ehemals günstiger, aber hoffnungsvoller Spieler, die inzwischen Stars und teuer geworden sind, verstaubt im Regal.

Matthäus wiederum war schon zwei Jahre Nationalspieler, als Rummenigge, heute sein Vorgesetzter, bei der WM 1982 wegen mannschaftsschädigenden Verhaltens fast noch Prügel von Stielike bezogen hätte. Darf der ihm jetzt sein Tagebuch um die Ohren hauen und was von Kameradschaft erzählen?

Matthäus hält sich an Beckenbauer. Der war schon Kaiser, als alle anderen noch gar nichts waren. Und, nicht zu vergessen, Kapitän im EM-Finale 1976, als Uli Hoeneß den Elfmeter verschoß.

Seit Beckenbauer den hohen Anspruch, den er als Spieler hatte, auf den Verein überträgt, wächst mit jeder Pleite der Druck. Es folgt in regelmäßigen Abständen die Neu-Implantation ausgewiesener Meistertrainer (Rehhagel, Trapattoni, Hitzfeld) und Starspieler (Effenberg, Sforza, Basler) ins Bayern-Gewebe. Wird einer, wie Andreas Herzog, vom rot-weißen Immunsystem abgestoßen – „weggebissen, weggepacet“ (Hoeneß) –, kommt der nächste.

Dann werden die vorrätigen Blanko-Trikots für die Fans wieder „mit heißem Dampf beflockt“, wird zur alten Rückennummer ein neuer Name aufgebügelt und fertig. „So g'seng is' für uns net so wuid, wenn oana geht“, sagt im Fanartikel-Lager



**Trophäensammler Hoeneß**  
„Ich bin gar nicht so“





**Bayern-Macher Hoeneß, Rummenigge\*:** „Ein bisserl Angst“

Hans Pflügler, der Weltmeister von 1990, aus kaufmännischer Sicht.

Nun also wieder Effenberg? Beckenbauer will ihn, Hoeneß angeblich auch. Obwohl der Manager ansonsten im Ruf steht, eher Spieler zu bevorzugen, wie er selbst einer war: „Rennen, rennen; und wenn's Marathontor offen is', weiter bis zum Tegernsee.“ Beckenbauers Vorlieben hingegen werden eher der Kategorie zwischen Wahnsinn und Genie zugeordnet.

„Der eine tritt, der andere salbt“, so heißt es über den Umgang der beiden Macher mit der Mannschaft. Meistens salbt Hoeneß. Im kleinen Kreis läßt er durchsickern, daß er es leid sei, nur für die Pannen den Kopf hinhalten zu müssen, während Beckenbauer die Knaller für sich verbuche und ansonsten grolle.

Die notorisch gewordene öffentliche Schelte des wilden Kaisers aus Kitzbühel wird in der Mannschaft nach außen noch mit Demut zur Kenntnis genommen, als eine Art Tribut an Lebensleistung und Geschäftstüchtigkeit des Präsidenten: „Der Anspruch ist gewaltig“, sagt Oliver Kahn, „das ist eben der Mythos FC Bayern.“

Früher sei's hier ruhiger gewesen, urteilt diplomatisch Thomas Strunz, der schon da war, als Hoeneß und Heynckes noch allein das Sagen hatten: „Was auf dem Platz passiert, tritt inzwischen immer mehr in den Hintergrund.“ Carsten Jancker betont: „Zwischen Wollen und auf'm Platz ist immer noch 'n Unterschied. Wir sind auch nur Menschen.“

Das zu betonen ist dauerhaftes Anliegen auch seines Managers. Uli Hoeneß, selbst-ernannter Leiter der „Abteilung Attacke“ und von Partnern als knallharter wie zuverlässiger Geschäftsmann gerühmt, sagt zwischen zwei Kurztelefonaten immer wieder Sätze wie: „Ich bin gar nicht so, wie ich übers Fernsehen gesehen werde“, oder: „Das Klischee vom Uli Hoeneß“, oder: „Wer mich näher kennt, weiß, wie es wirklich ist.“

Als ob es dem mächtigen Mann ein beständiges Bedürfnis sei, sein wahres Wesen ins rechte Licht zu rücken. Jenes, das ihm nach Meinung eines Mitarbeiters längst eine Position als „Vorstand der Caritas“ hätte eintragen müssen.

Geschichten vom guten Menschen Hoeneß gibt es reichlich. Die von Gerd Müller, der mit dem Loch nach Karriere-Ende nicht umgehen konnte und dem der Manager wieder eine Aufgabe im Verein besorgt hat, ist die bekannteste. Die vielen anderen kleinen Tragödien drehen sich um

Suff, Schulden, unterschlagene Gelder in der Bayern-Geschäftsstelle. In allen Fällen hat der Manager diskret eingegriffen.

Das Sympathische an Uli Hoeneß und dem FC Bayern ist, daß sie nicht nur ständig behaupten, anders zu sein, als sie gesehen werden – ausschließlich berechnend, geldgierig und erfolgsversessen. Sondern, daß es auch noch stimmt.

Das Problem beim FC Bayern ist, daß er es zunehmend mit Spielern zu tun hat, die so sind, wie der FC Bayern gesehen wird. Spieler, die, von Hoeneß als Arbeitsbienen verpflichtet wie Thorsten Fink, sich nach Ankunft in München als Stars in spe entpuppen und weite Wege nur noch gehen, wenn Mode-Shopping in Mailand ansteht.

Der Spagat zwischen Gestern und Heute wird größer für Hoeneß, zwischen Fußballerherz und dem Traum von der Börsennotierung. Er war schon bei Manchester United, dem reichsten Verein der Welt, um sich umzuhören, und bei den Analysten von SBC Warburg in London. Sie haben ihm zum Heute geraten.

„Solange der wirtschaftliche Erfolg da ist, ist der sportliche auch da. Das ist eine Spirale. Irgendwann ist oben Erfolg“, sagt Hoeneß in unbefleckter Marktgläubigkeit. Und daß ihm in Börsendingen „kein Banker in Deutschland was vormachen“ könne. Noch rätselt er, wie „Fondsinteressen und Faninteressen“ zur Deckung zu bringen seien.

Shareholder-value um jeden Preis, soviel ist klar, ist seine Sache nicht. „Ein bisserl Angst“ mache ihm das, sagt er, um sich gleich darauf wieder in die Brust zu werfen: „Wenn es heißen würde, so Sachen wie mit Gerd Müller, das geht nicht mehr – das würde ich mir nicht bieten lassen. Dann möchte ich mit dieser AG nichts mehr zu tun haben.“

Das wäre dann zwar schade, aber gleichgültig. In Aktiengesellschaften wählt sich der Aufsichtsrat einfach einen neuen Manager. Von Grassamen, Stollenlängen und Solos übers halbe Feld muß der nichts mehr verstehen. ◆

\* Auf der Trabrennbahn München-Daglfing.