

Michael Meier – Geschäftsführer von Borussia Dortmund – im Gespräch

**„Real kann noch zehn Ronaldos kaufen“**

Ruhig, besonnen und clever: Im großen PENTHOUSE-Interview spricht Michael Meier über seine Karriere und die wirtschaftliche Situation im Fußball.

**PENTHOUSE:** Ihre Tätigkeit bei Vereinen der Ersten Bundesliga führte Sie vom 1. FC Köln über Bayer 04 Leverkusen zu Borussia Dortmund. Was unterscheidet die Klubs voneinander?

**MICHAEL MEIER:** Das kann man nicht in einem Satz beantworten. In Köln ist der Fußball sehr wichtig, in Leverkusen nur ein Teil dessen, was angeboten wird. Und in Dortmund ist der Fußball Hauptsache.

Penthouse  
Ausgabe 8-2003

Stellvertretender  
Chefredakteur

Magazine Press  
International  
GmbH

**Traditionsreich sind aber alle drei Vereine.**

Sicher. Die Unterschiede beginnen schon bei der Geburt. Der 1. FC Köln ist erst 1948 aus einer Fusion entstanden. Bayer Leverkusen wurde 1904 als Werkverein gegründet. Schon deshalb sind die Vereine nicht vergleichbar. Borussia Dortmund hat eine Tradition als Arbeiterverein. Die Erfolgsgeschichte beweist die Ausnahmestellung des Vereins. 1966 gewann der BVB als erste deutsche Mannschaft den Europapokal, 1997 die Champions League.

**Auf dem internationalen Parkett waren Köln und Leverkusen nicht so erfolgreich.**

Leverkusen wurde 1988 UEFA-Pokalsieger. Das habe ich dort selbst miterlebt. Es blieb der einzige ganz große Tag. Der 1. FC Köln konnte international nie durchschlagende Erfolge feiern. Was aber die wenigsten von den Kölnern wissen: Bis zum UEFA-Pokalfinale zwischen dem BVB und Juventus Turin (Anm. der Redaktion: Juventus bezwang 1993 den BVB mit 3:0 und 3:1 und wurde UEFA-Cup-Sieger) hatten sie die meisten Spiele in Europa absolviert. Mit dem Finale wurden sie von Juve abgelöst. In Dortmund steckt dagegen etwas drin, das für Erfolg steht.

**Weil in Dortmund Fußball noch gelebt wird?**

Vereine, die wie Borussia von der Bevölkerung gegründet wurden, haben einen hohen Stellenwert. Immerhin ist Dortmund die sechstgrößte Stadt Deutschlands. Das muss man auch vor dem wirtschaftlichen Hintergrund

betrachten: Die Stadt steckt immer noch im Umstrukturierungsprozess nach den Krisen in den Bereichen Bergbau und Stahlindustrie. Arbeitsplätze gingen verloren. Dortmund strukturiert sich neu und die Borussia ist mittendrin in dieser Entwicklung. Das ist ein spannender Prozess.

**Sie haben mit Dortmund alles gewonnen. Was wollen Sie eigentlich noch erreichen?**

Eines mal vorausgeschickt: Ich reklamiere diese Erfolge nicht persönlich für mich ...

**Sie fallen aber alle in Ihre Amtszeit ...**

Wir sehen uns als Team – im Gegensatz zu anderen. Und als ein Teamplayer sehe ich auch mich. Es gibt Protagonisten in diesem Geschäft – ohne dies zu werten, wo die Erfolge personifiziert sind. Schalke 04 durch Rudi Assauer, Leverkusen mit Reiner Calmund und Bayern durch Uli Hoeneß.

Natürlich habe ich mit meiner Arbeit zum Erfolg beigetragen. Zum Beispiel durch den Umgang mit den Medien. Da war Köln sehr lehrreich. Dort gab es nichts, was ich nicht erlebt hätte. Köln war emotional intensiv, teilweise sogar brutal.

**Brutal? Wieso?**

Als ich zum 1. FC Köln ging, war das nur ein Job. Ich hatte kein inneres Verhältnis zum Verein, keine Beziehung. Ich kannte dort auch niemanden. Außerdem: Als überzeugter Ruhrgebietler war man damals gegen den 1. FC Köln. Aus Tradition.

**Menschen aus dem Ruhrgebiet sind traditionell gegen den 1. FC Köln?**

Der Klub galt immer als arrogant. Nicht abstoßend, aber elitär. Die Mannschaft besetzte als erste soziale Felder, die der Fußball damals gar nicht für sich reklamieren konnte. Ihre Trikots wurden von einem Modeschöpfer entworfen, und zur eigenen Karnevalssitzung erschienen die Spieler im Smoking. Meine Arbeit in Köln sollte mir einen Namen in der Branche bringen. Aber in acht Jahren ist viel passiert. Trainer wie Rinus Michels, Hannes Löhner, Georg Kessler oder Christoph Daum kamen und gingen ...

**... die Auswirkungen der Kölner Glanzzeit nach Hennes Weisweiler**

...

... 1983 hat der FC den Pokal geholt und ist ins UEFA-Pokalfinale gegen Real Madrid eingezogen. Die Kölner Zeit war vor allem wegen der Medienlandschaft intensiv: Zwei Boulevardzeitungen, lokale Radiostationen und der WDR. In diesem Spannungsfeld klarzukommen, das war aufregend. Und plötzlich entwickelt sich eine emotionale Beziehung zum Verein. Wir haben Entscheidungen gefällt, die mich persönlich bewegt haben. Einen Toni Schumacher zu entlassen, das war brutal. Der hätte sich doch für den Verein den Kopf abhacken lassen. Wir haben ihm das Herz rausgerissen, als wir ihm sagen mussten: Junge, du spielst nie wieder für den 1. FC Köln.

**Schließlich sind Sie in Ihrer Heimat Dortmund gelandet.**

In Leverkusen wurde ich als Kölner gesehen, der den Begriff „Plastikverein“ geprägt hat. Daher fehlte von vornherein die Akzeptanz. Ich wollte raus aus dem Fußball – bis Dortmund kam. Zugesagt habe ich vor allem aus einem Grund: Bei Dortmund kann ich noch intensiver und emotionaler leben.

**Haben Sie sich Gedanken über Ihre Zukunft nach der Borussia gemacht? Geht Ihr Weg dann eher in Richtung Deutscher Fußball Bund (DFB) oder Deutsche Fußball Liga (DFL)?**

Früher habe ich gesagt: Ich kann mir auch was anderes vorstellen. Heute kann ich das nicht mehr. Sicher sucht man Herausforderungen. Aber die finde ich in meinem Job. Warum soll ich also suchen? Meine Aufgabe bei der Borussia ist spannend. Nehmen Sie nur unseren Börsengang. Oder den maßgerechten Ausbau des Westfalenstadions, ohne die sportlichen Ambitionen aus den Augen zu verlieren.

**Gerade das macht Sie ja zu einem begehrten Mann. Gab es keine Versuche des DFB, Sie für seine Interessen zu gewinnen?**

Nein, bisher nicht! Wenn man in einem Verein groß wird, hegt man nicht unbedingt den Wunsch, zu einem Verband zu wechseln. Umgekehrt ist das schon anders.

**Zum leidigen Thema Geld: Die Liga schwächelt. Die Schuldenlast der 36 Profiklubs soll 600 Millionen Euro betragen ...**

Das kann ich nicht so stehen lassen. Den Verbindlichkeiten stehen ja

auch Werte gegenüber. Die Vereine sind zu Unternehmen geworden. Der Börsengang des BVB ist ein Indiz dafür, dass wir ernst genommen werden. Damit bekommt auch die Liga einen anderen Stellenwert. Die Aktivitäten der Vereine wachsen ständig: Schalke 04 hat eine 200 Millionen Euro teure Arena eigenfinanziert. Das kann man nicht aus dem eigenen Festgeldguthaben bezahlen.

### **Trotzdem hat sich die Marktsituation in der Bundesliga verändert.**

Richtig! Einerseits sind die Werbeverträge eingebrochen – andererseits haben die Vereine auf den abgeschlossenen Vertrag mit Kirch vertraut. Das Niveau war relativ hoch. Dementsprechend sahen die Businesspläne aus. Die gilt es vor dem veränderten Hintergrund abzubauen. Die Vereine kaufen weniger Spieler und stocken ihre Kader nur vorsichtig auf. Das sind primäre Felder für eine Kostenreduzierung.

### **Wie sieht die finanzielle Situation bei Borussia Dortmund aus?**

Der Rückgang der Einnahmen aus dem werblichen Sektor hat uns nicht getroffen – wir haben sogar Mehreinnahmen. Borussia Dortmund lässt sich als Marke mit internationalem Anspruch sehr gut vermarkten. Da spielen wir in einer Liga mit Bayern. Großunternehmen wollen den internationalen Touch bei Werbeaktivitäten im Sport. Wir konnten sie gewinnen, weil wir den deutschen Fußball nachweislich auf hohem internationalem Niveau vertreten haben.

### **Bereiten Ihnen die Einnahmen aus den TV-Geldern**

#### **Kopfschmerzen?**

Die Mindereinnahmen können wir abfangen, indem wir Spieler abgeben. Sörensen, Bobic, Oliseh und Ikpeba mussten gehen, um Kosten zu reduzieren. Darüber hinaus wurden die variablen Teile der Spielervergütungen zurückgefahren. Teilweise sogar auf null.

### **Sie haben die Gehälter gekürzt?**

Die Prämien. Das sind die variablen Teile. Die fixen Gehaltsbestandteile sind unantastbar.

### **Ist ein Erfolg bei der laufenden Champions-League-Qualifikation aus finanziellen Gesichtspunkten Pflicht für den BVB?**

Wenn wir so hoch investieren, ist es völlig klar, dass wir die Forderung erheben, in der Champions League zu spielen.

### **Ein klares Ja?**

Ja! Wenn wir das nicht erreichen, werden wir uns der geänderten Situation stellen und Maßnahmen ergreifen. Viele europäische Klubs stecken in einer finanziellen Misere.

### **Läuft vor diesem Hintergrund die Entwicklung nicht auf eine Europaliga hinaus, welche die Top-Klubs untereinander ausspielen?**

Wenn man das wollte, hätte man eine Europaliga schon längst aus dem Boden stampfen können.

### **Gut, vielleicht noch nicht heute: Können Sie sich für die Zukunft vorstellen, dass die Vereine an den Punkt kommen, wo sie diese Liga vielleicht wollen?**

Vom Grundsatz her schon. Es gibt ja den Zusammenschluss der G 14, der in Wirklichkeit schon aus 18 Klubs besteht. (Zusammenschluss der europäischen Top-Klubs. Anm. d. Red.) Damit könnte man eine Meisterschaft ausspielen. Sehen Sie sich die Mannschaften an: Die 16 Teilnehmer der zweiten Champions-League-Runde würden alle dabei sein.

### **Das wäre reizvoll für die Fans und würde Geld in die leeren Vereinskassen spülen.**

Sicher! Nur würde man so den nationalen Meisterschaftsrunden ihren Lauf nehmen. Solange die stärksten europäischen Ligen in Italien, Spanien, England und Deutschland funktionieren, ist es nicht opportun, über eine Europaliga nachzudenken. Wir waren aber schon auf einem guten Wege ...

### **... hin zu einer Europaliga?**

Beides miteinander zu verbinden. Mit der CL in der Formatierung, wie sie stattgefunden hat. Der Modus wird ja jetzt geändert. So wäre es möglich gewesen, den nationalen und internationalen Wettbewerb parallel laufen zu lassen. Der Modus der CL ist dem einer Liga ähnlich. Man kritisiert sie wegen der Gruppenspiele. Aber die Leute vergessen eins: Die nationalen Ligen haben auch kein K.-o.-System.

### **Die Bundesliga funktioniert sicherlich. Aber viele europäische Top-**

**Mannschaften haben Probleme. Den FC Valencia drückt eine Schuldenlast von 230 Millionen Euro. Besteht nicht doch der Bedarf nach neuen Wettbewerben?**

Bei den Beispielen aus Spanien und Italien muss man wissen: Hinter den Vereinen stecken Mäzene, die es den Klubs ermöglichen, über 100 Prozent des Umsatzes in Form von Gehältern zu bezahlen. Berlusconi und Agnelli gibt es in Deutschland nicht. Inzwischen denken diese Vereine um. Sie haben begriffen, dass ihre Politik inflationär ist und zum Crash führt.

**Der scheint ja auch kurz bevorzustehen ...**

Eine Gesetzesänderung, initiiert von Silvio Berlusconi, hat die Situation in Italien beruhigt. Die Klubs können Ablöseentschädigungen jetzt langfristig abschreiben. Madrid hat sein Tafelsilber in Form des Vereinsgeländes veräußert und sich entschuldet. Real ist eine Institution, die sich mir nie erschließen wird. Aber sie haben ein Schicksal: Wenn Real investiert, um einen Imagegewinn zu betreiben, dann ist der gar nicht spürbar. Die könnten noch zehn Ronaldos holen. Real bleibt die Nummer eins in der Welt. Um sportlich angreifen zu können, müssen sie in die oberste Kategorie investieren. Das ist ihr Schicksal. Und es ist teuer.

**Aber die Superstars füllen die Stadien.**

Sie machen den Fußball interessant. Als wir in Dortmund die Karten für das CL-Spiel gegen Real Madrid verkaufen konnten, haben wir gesagt: Das ist eine Kostprobe für die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland. Real und auch Milan haben eine respektable Truppe, von der auch wir profitieren. Genauso ist es in der Bundesliga. Jeder Verein soll froh sein, dass es so starke Mannschaften in der Ersten Liga gibt. Dadurch wird das Produkt Fußball besser. Es ist falsch zu sagen, die können sich das erlauben und wir nicht. Wenn die Borussia zu Auswärtsspielen fährt, sind die Stadien voll.

**Die Liga profitiert also auch wirtschaftlich von Ihrem Star-Ensemble. Werden die Klubs inzwischen wie Wirtschaftsunternehmen geführt oder weht da doch noch der Duft von Vereinsmeierei?**

Viele Vereine sind inzwischen zu Kapitalgesellschaften geworden. Damit haben sich die Strukturen verändert. Das Prinzip der Ehrenamtlichkeit, das hoch anzuerkennen ist, rückt in den Hintergrund.

**Hat die Professionalisierung auch die Klubs aus dem Osten erfasst?**

Ja! Gerade für diese Mannschaften war es besonders schwer. Einige haben es geschafft, andere nicht. Prominentes Beispiel: Dynamo Dresden. Sie haben den Übergang zum Kapitalismus nicht geschafft, weil sie Probleme hatten, den wirtschaftlichen Sachverstand zu erarbeiten. Deswegen muss man die Leistung von Rostock oder Cottbus hoch bewerten.

**Welche Rolle spielt die DFL bei der Professionalisierung der Vereine?**

Ich muss mal eine Lanze für die DFL brechen. Heute sind die Vereine auch wegen des gut funktionierenden Lizenzierungsverfahrens zu Wirtschaftsunternehmen geworden, in denen auch vernünftig gehandelt wird.

**Ist das Produkt Fußball für die TV-Sender noch interessant? Oder hat sich der TV-Rechtehalter „Infront“ verkalkuliert?**

Das kann ich mir nicht vorstellen. Das sind allesamt Leute, die ihr Geschäft verstehen. „Infront“ weiß mit Geld umzugehen. Nicht umsonst haben sie in der Vergangenheit viel verdient, weil sie wirtschaftlich denken und handeln. Sie wussten, was sie taten. Ihr Engagement ist langfristig angelegt. Das ändert sich auch nicht in wirtschaftlich schlechteren Zeiten.

**RTL hat die Übertragungsrechte für die CL-Halbfinals an das DSF abgegeben. Ist das nicht ein Warnsignal? Bringt Fußball noch TV-Quoten?**

Dazu müsste man den Gegenbeweis antreten: Welche Quoten hätte es denn bei einer RTL-Übertragung gegeben? Für das DSF waren die Übertragungen der Halbfinals sicher ein Highlight. Aber das hat es auch schon früher gegeben. Das DSF hat mal das UEFA-Pokal-Halbfinale Dortmund gegen Auxerre übertragen. Nix Neues also. Für mich ist klar: Fußball ist ein Quotenbringer. Das sage ich nicht, weil ich das Produkt hochhalten muss. In dieser Situation stelle ich immer eine provokante Frage: Kennen Sie noch die Laiendarsteller aus der ersten Big-Brother-Staffel? Höchstens ein Prozent der Bevölkerung weiß das noch. Aber: Wer hat 1997 das entscheidende Tor bei unserem CL-Finale

gegen Juventus Turin geschossen?

### **Lars Ricken!**

Ja. Und vorher hatte Karl-Heinz Riedle schon zwei Mal getroffen. Das sind nachhaltige Erinnerungswerte, über die sich die Fernsehstationen im Klaren sein müssen. Produkte wie Big Brother bringen zwar Quoten, sind aber Wegwerfprodukte.

### **Infokasten | Michael Meier**

Der Geschäftsführer von Borussia Dortmund gilt als einer der charismatischsten Köpfe in der Fußball-Bundesliga. Wo andere mit Skandalen auf sich aufmerksam machen, zeichnet Michael Meier sein hoher Sachverstand aus.

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>15.11.1949</b>      | in Lünen bei Dortmund geboren  |
| <b>1970</b>            | Abitur am Collegium Josefinum in Bonn                                      |
| <b>1970-1975</b>       | Studium der VWL in Bonn und der BWL in Köln.<br>Abschluss: Diplom-Kaufmann |
| <b>1975-1980</b>       | Wirtschaftsprüfer  |
| <b>1981-1987</b>       | Geschäftsführendes Vorstandsmitglied beim 1. FC Köln                       |
| <b>1987-1989</b>       | Leiter der Fußball-Abteilung bei Bayer 04 Leverkusen                       |
| <b>1989 bis heute</b>  | Geschäftsführendes Vorstandsmitglied bei Borussia Dortmund                 |
| <b>Seit 31.10.2000</b> | Geschäftsführer der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA                      |

Michael Meier und Ehefrau Andrea haben zwei Töchter: Marie-Charlotte (8) und Johanna-Florentine