

TSV 1860 München

## "Wir wollen nicht das Pflaster, wir wollen die Wunde anschauen!"

23. April 2024, 18:00 Uhr

**Oliver Mueller, neuer Geschäftsführer von 1860, spricht über sein "sehr hartes" Restrukturierungsprogramm, über das "ue" in seinem Namen - und erklärt, wie er in der Stadionfrage mit Hilfe von Experten schnell vorankommen will.**

*Interview von Markus Schäflein und Philipp Schneider*

**SZ: Herr Mueller, Sie haben das Programm "Der neue Biss der Löwen" formuliert. Warum brauchen die Löwen denn einen neuen Biss?**

Oliver Mueller: Der neue Biss *des* Löwen. Singular.

**Verzeihung. Also, wieso braucht der Löwe einen neuen Biss?**

Der TSV 1860 München befindet sich in einer ganz glasklaren Strategie- und Identitätskrise. Das ist die Basis aller Krisen. Die kann man beherrschen, aber man muss brutal früh dazwischenhauen. Sonst landet man ganz schnell in einer Ertragskrise.

**Strategiekrise klingt fast wie ein Euphemismus im Zusammenhang mit 1860.**

Wenn man gar keine Strategie hat, führt das auch in eine Krise. Wir haben bei unserer Analyse der bestehenden Verhältnisse sehr schnell viele Pain Points erkannt und wollen aufzeigen, wie wir aus diesen verschiedenen Problemlagen herauskommen können. Dabei hilft uns ein breit aufgestellter Strategieprozess: Da sind die Führungskräfte dabei, wir haben auch mit vielen Sponsoren gesprochen, mit DFB, DFL. Begleitet wurden wir von einer Strategieberaterin und einem Restrukturierungsexperten. Dann haben wir alles gematcht und sind zu einem Ergebnis gekommen, wie wir uns in Zukunft sehen wollen: als Firma, als Marke und idealerweise auch auf dem Fußballplatz. Das wollen wir in großer Tiefe und großer Breite aufzeigen. Deswegen ergänzen wir jetzt noch: "Der neue Biss des Löwen - und die Kraft des Rudels."

## **Ah, deshalb zuvor der Singular!**

Bingo!

## **Pain Points - ein schöner und treffender Anglizismus. Was sind denn die größten Schmerzpunkte?**

Sie meinen außerhalb meiner Iliosakralgelenk-Blockade? (*lacht*)

**Ja.**

Wenn man bei 1860 die Treppe von oben kehrt, findet man logischerweise eine sehr herausfordernde Gesellschafterkonstellation (*mit e.V. und Investorenmehrheit um Hasan Ismaik, Anm. d. Red.*). Das macht es uns als Geschäftsführung manchmal ein bisschen schwerer. Wichtig ist für uns, uns aus der Politik herauszuhalten - sonst gerät unsere Gesellschaft in Gänze zum Pain Point. Diese Zerrissenheit geht ja durch den ganzen Klub, durch die Fans. Dass wir noch so, in Führungsrollen, erfolgreich sind bei den Voraussetzungen, ist fast ein Wunder. Wir müssen versuchen, eine Strategie zu entwickeln, wie man damit umgeht. Wissen Sie, was der größte Pain Point ist?

**Nein, die Auswahl ist ja nicht gerade klein.**

Dass sich die Mitarbeiter auf der Geschäftsstelle permanent fragen: Wenn ich jetzt in meinem Fachbereich etwas mache, was bedeutet es für den einen Gesellschafter? Was sagt der andere Gesellschafter dazu? Wem trete ich auf die Füße? Damit wirst du als Organisation unheimlich langsam!

**Was lässt sich dagegen unternehmen?**

Es gab bisher keine Firewall zwischen den Mitarbeitern und der Gesellschafterebene. Da gehört eine Geschäftsführung hin, die standhaft sein muss, die die Mitarbeiter beschützt, die sagt: Macht euer Ding für uns als Gesellschaft! Eben so, wie es für uns als Fußballfirma am besten ist - ohne Ansehen, was jemand sagt oder schreibt. Du wirst es sowieso nie allen recht machen - und deswegen ist der einzige Kompass für uns: das Rudel KGaA.

**Die Problematik der Zerstrittenheit war Ihnen sicherlich schon klar, als Sie als Kaufmännischer Geschäftsführer angetreten sind. Letztlich hat Sie ja der e.V. alleine und gegen den Wil-**

## **len der Investorensseite eingesetzt. Wie gefällt Ihnen der Begriff 50+1-Geschäftsführer?**

Das ist eine Beschreibung. Ich bin kein Geschäftsführer für die 50+1-Regel, das könnte es ja auch implizieren. Aber dass ich ein durch 50+1 eingesetzter Geschäftsführer bin, entspricht den Tatsachen. Im nächsten Schritt heißt das nicht, dass ich gegen die Verbesserung von Erträgen bin oder gegen Kommerzialisierung. Für meine Arbeit hat das keinerlei Bewandtnis, weil die Geschäftsführer beiden Gesellschaftern reporten.

## **Das sagen Sie jetzt so. De facto kann Ihnen ja nur der e.V. eine Weisung erteilen.**

Wenn man als Firewall eine gewisse Stärke haben will, muss man in dieser Konstellation hier schon sehr gut im Aktien- und GmbH-Gesetz sein, und man muss - gerade am Anfang war das so - sehr häufig auch die Geschäftsordnung lesen. Natürlich gibt es auch Dinge, die nur ein Aufsichtsrat der KGaA entscheiden kann. Es gibt andere, die entscheidet nur die Gesellschafterversammlung.

## **Martin Kind bei Hannover 96 sagt ...**

... Kind und ich kennen uns!

## **Ach ja?**

Er hat ja eine eigene Tennishalle in Großburgwedel, und ganz ursprünglich komme ich aus dem Tennis. Ich habe auch mal Lizenzen für Tennisturniere besessen, im Fußball war ich auch tätig, und so haben wir uns ausgetauscht, uns immer wieder auf irgendwelchen Veranstaltungen getroffen. Wir gratulieren uns auch zum Geburtstag. Wir sind jetzt keine Best Buddies, aber man kennt sich und weiß, wie der andere tickt.

**Kind tickt ja so: Er findet, dass er als Geschäftsführer nicht nur Weisungsempfänger für die e.V.-Vertreter sein darf, sondern zusätzlich dem Aufsichtsrat der Fußballfirma, die ihm gehört, rechenschaftspflichtig ist. Das sei Unternehmensrecht, das an dieser Stelle das Verbandsrecht schlage.**

Und da haben Martin Kind und ich eine unterschiedliche Meinung. Ich sehe das Gesellschaftsrecht und das Vereinsrecht vorrangig. Die Autonomie des Sports ist für mich das höchste Gut. Sie hat positive und negative Implikationen, aber ihr sollte im deutschen Fußball, der gesellschaftlich so verankert ist, eine höhere Bedeutung zukommen als dem Unternehmensrecht.

## **Zurück zum angesprochenen Aufsichtsrat der KGaA - er hat ja die Budgethoheit. Mit welchem Budget planen Sie momentan für die kommende Saison? Sind es die immer wieder genannten 4,5 Millionen Euro?**

Budgethoheit würde ich gerne mal definieren. Es ist ja nicht so, dass ein Aufsichtsrat am PC sitzt und das Budget entwirft. Sondern die Geschäftsführung stellt ein Budget vor. Wir haben drei verschiedene Szenarien vorgestellt: ein Aufstiegszenario, ein Real-Case-Szenario und ein Worst-Case-Szenario.

### **Worst Case ist Abstieg?**

Gegen den Abstieg zu spielen. Das Ziel ist ja dann nicht der Abstieg, sondern der Klassenerhalt (*lacht*). Dann gehst du in den Aufsichtsrat und bekommst ein Budget. Der Aufsichtsrat hat sich dafür entschieden, ein Minimalbudget zur Verfügung zu stellen, wobei ich die 4,5 Millionen nicht bestätigen würde. Und dann musst du schauen, wie du damit arbeitest. Dann gibt es Möglichkeiten, den Personalaufwand im Spielbetrieb zu erhöhen: Einsparungen an anderer Stelle zu tätigen oder die Erlöse zu erhöhen. Es liegt an uns, das Bestmögliche daraus zu machen. Wir könnten mit mehr Geld in den Personalaufwand Spielbetrieb starten, als der Aufsichtsrat genehmigt hat, wenn wir geschäftsordnungskonform Maßnahmen getroffen haben, die uns das erlauben.

### **Welche sind das?**

Wir werden ein sehr hartes Restrukturierungsprogramm fahren - das geht in Richtung Führung, Mitarbeiter, Fans und Zuschauer. Jeder muss und wird im nächsten Jahr einen Schmerz spüren. Weil sich unser Klub von innen heraus so was von verändern muss, wenn er eine Zukunftschance haben will. Wir haben unser Strategieprogramm schon den Aufsichtsgremien, den Mitarbeitern, den Spielern, den Sponsoren und Partnern und auch den Fans vorgestellt.

### **Die neuen Schmerzen des Löwen ... das heißt, Entlassungen und Gehaltskürzungen sind Teil des Konzepts?**

Es geht nicht um Köpfe rollen lassen und Leute rausschmeißen. Wir werden sensibel darauf achten, was wir sozialverträglich tun können.

### **Stellen nicht nachbesetzen?**

Zum Beispiel. Oder Personal innerhalb der Organisation anders verteilen, Effektivität erhöhen. Aber eine Restrukturierung ist keine Sanierung. Wir könnten auch eine Sanierung durchführen, das wäre existenzgefährdend für das Unternehmen. Das werden wir nicht tun. Aber wenn man sich den finanziellen Aufwand und den sportlichen Ertrag ansieht, merkt man, dass Restrukturierung unumgänglich ist.

### **Gibt es auffällige Pain Points auf der Ausgabenseite?**

Wir fliegen Charter! In der dritten Liga! Völlig unvorstellbar in Zukunft - das wird nicht mehr passieren.

### **Also zurück in den Bus.**

Nicht nur das. Ein Wintertrainingslager für einen mittleren fünfstelligen Betrag wird es auch nicht mehr geben. Aber: Maß und Mitte ist erforderlich, noch einmal: Wir machen keine Sanierung. Wir wollen den Aufbau der Organisation erneuern und Prozesse verbessern - in beiden Bereichen sind wir momentan nicht drittligatauglich, da rinnt dir Geld durch die Finger. Und wir wollen betriebswirtschaftlich konsolidieren.

### **Vergangene Woche haben sich Oppositionskandidaten für den Verwaltungsrat vorgestellt, die das ganz anders sehen: Sie wollen mit 15 frischen Millionen schnell in die zweite Liga.**

Das wurde ja in den vergangenen Jahren ganz häufig so versucht, von verschiedenen Protagonisten. Und wo stehen wir heute? Hat's gewirkt? Ich sage: Nein! Christian Werner (*Sport-Geschäftsführer, Anm. d. Red.*) sagt auch Nein. Wir haben keine Lust mehr, auf eine Riesenwunde ein neues Pflasterle zu kleben, und dann saftet es an jeder Seite schnell wieder raus. Wir wollen diese Wunde ordentlich vom Arzt nähen lassen, damit sie heilen kann! Ich habe unsere Präsentation mitgebracht, eine Folie könnte ich zeigen.

### **Gerne.**

*(holt seinen Laptop hervor)* Hier, das ist der neue Biss des Löwen - bis rein in die U-Mannschaften.

**SZ (liest vor): "Als König der Tiere denken und handeln wir groß und haben das Zeug zur Bundesliga und zu herausragenden Erfolgen."**

Ja!

**SZ (liest weiter vor): "Löwe zu sein, ist uns eine lebenslange handlungsleitende Haltung, Ehre und Verpflichtung."**

Genau!

**"Weil uns die Liebe stärkt, der Glaube eint und die Hoffnung auf Beute treibt ..." Sekunde, das klingt ja wie abgeleitet vom Glaubensbekenntnis!**

So ist es!

**Ist denn diese finanzielle Wundinspektion endlich mal was, worauf sich beide Gesellschafter einigen können?**

Ich hoffe, ja. Nüchtern betrachtet ist sie für die Gesellschaft das Beste. Natürlich könnte man irgendwo noch eine Million herholen und in den Sport stecken, das ist der superbequeme Weg: Ich muss nur einmal rennen und habe dann irgendeinen Scheck.

**Der neue Biss des Löwen ist in Wahrheit die neue Sparsamkeit des Löwen!**

Wirtschaftliche Vernunft gehört zum neuen Biss des Löwen dazu, definitiv. Wir werden einen siebenstelligen Betrag mit diesen Maßnahmen einsparen, also knapp ein Drittel des strukturellen Defizits. Der Sport hat natürlich andere Vorstellungen, wo man sparen könnte, als ich. Da haben Christian Werner und ich einen vorbildlichen Battle gehabt, in dem wir einzelne Punkte durchgegangen sind und uns am Ende auf Maßnahmen geeinigt haben.

**Apropos Battle. Was können Sie nach der kurzen Zeit schon zur Stadionfrage sagen, dem Ground Zero bei 1860?**

Huch, Stadion? Da bin ich jetzt aber überrascht (*lacht*). Mit dem Thema hätte ich jetzt nicht gerechnet (*lacht*). Also, mal zu den Basics: Wir müssen die Erlössituation dramatisch steigern. Wir haben kein Naming Right. Wir haben keine Cateringeinnahmen. Wir haben uns auch nicht an der Ausschreibung beteiligt, weil es null Komma null Sinn ergeben würde. Wir haben zusätzlich eine bescheidende Hospitality- und Logenthematik. Und das Thema Ticketing - 15 000 Plätze, da geht wirklich mehr! Die Dauerkartenpreise im Stehplatzbereich werden wir in der kommenden Saison trotzdem nicht erhöhen.

## **Was also tun?**

Alles geht nicht ohne die Stadt. Ich war in meinen nicht mal 100 Tagen als Geschäftsführer schon fünf Mal bei der Stadtverwaltung - auf Fachebene, auf Bürgermeisterebene.

## **Wie hat man Sie begrüßt? Endlich mal ein neues Gesicht?**

Ah, Sie sind jetzt der ... (*lacht*). Alle Menschen dort haben mich mit offenen Armen empfangen, am Anfang schon prüfend. Aber wir glauben, dass wir schon kurzfristig Verbesserungen herbeiführen können.

## **Wie denn?**

Wenn wir mit unserem Einser Golf mit Tempo 100 auf der Mittelspur fahren, werden wir jedes Jahr von irgendeinem überholt. Die anderen fahren halt 130 oder 200. Wir müssen uns deshalb bei 1860 endlich mal fragen: Gibt es überhaupt eine rationale Datengrundlage, auf der jemals ein Status quo ermittelt wurde?

## **Gibt es nicht?**

Nein! Wir müssen uns die drei unterschiedlichen Optionen genau anschauen: Option eins: Grünwalder Stadion. Option zwei: ausgebautes Grünwalder Stadion. Option drei: neues Stadion. Heute kann mir keiner sagen, welche Erlöse ich wo in welcher Form erzielen würde. Also habe ich keine gemeinsame Plattform, sondern jeder hat seine eigene Motivation und behauptet halt mal irgendwas.

## **Das zu berechnen, ist ja auch nicht so einfach, oder?**

Erstens müssen wir mal eruieren, wie wir dastehen im Verhältnis Fanpotenzial national und dem, was wir an Erlösen erzielen. Das möchte ich dann benchmarken mit anderen fanstarken Vereinen, Kaiserslautern, Dresden, Essen und so weiter. Dann möchte ich wissen: Was bedeutet eigentlich 1860 München wirtschaftlich für diese Stadt und diese Region? Wenn ich das weiß, verfüge ich über eine ehrliche, objektive Basis.

## **Also ist alle Vorarbeit nicht geeignet gewesen, diesen Verein objektiv zu vermessen?**

Ehrlicherweise empfinde ich das so, ja. Der erste Schritt ist einfach niemals gegangen worden. Es wurde immer nur gefordert: Wir könnten, wir brauchen, es muss alles immer mehr werden!

**Sie können ja im Grunde am Ende Ihres Benchmarkings nur zu dem Ergebnis kommen, dass das Potenzial von Sechzig viel zu groß ist für dieses kleine Stadion.**

Das würde ich nicht sagen, sonst würde ich ja die Ergebnisse der Studie vorwegnehmen. Wenn der Gap zu einem neuen Stadion nur zehn Punkte sind, dann lohnt sich vielleicht der Kampf gar nicht, Leute zu überzeugen, dass diese zehn Punkte uns brutal weiterbringen. Ich muss im zweiten Schritt ja die Komponenten Marke und Emotionen mit einberechnen.

**Das sind dann die Bonuspunkte, die das Grünwalder bekommt?**

Zum Beispiel. Da gibt es aber Experten, die genau da Rankings herleiten können, die Emotionen rationalisieren können.

**Beeindruckend. Aber sagen wir mal so: Die e.V.-Seite hat ja ein Interesse daran, ein Ergebnis präsentiert zu bekommen, in dem das Grünwalder Stadion als einzige sinnvolle Lösung aufscheint.**

Wer ist die e.V.-Seite?

**Präsidium, Verwaltungsrat ...**

Ich habe in keiner Sekunde den Eindruck gehabt, dass da eine der drei Varianten ausgeschlossen wird.

**Nicht?**

Nein. Von niemandem, zu keiner Zeit. Ich habe übrigens auch noch nie jemanden im e.V. getroffen, der gesagt hätte: Hauptsache Grünwalder, der Sport ist mir nicht so wichtig. Im Gegenteil, die treten uns Geschäftsführern in den Arsch: Gebt Gas, macht was!

**Sie haben also noch nie einen sogenannten Ruinenanbieter getroffen?**

Nein, noch nie. Ob es die gibt, weiß ich gar nicht.

## **Wie ist der Zeitplan?**

Anfang Mai werden die Institute bei uns zur Präsentation eingeladen. Dann erfolgt die Auftragsvergabe Ende Mai, Anfang Juni, dann arbeiten die Experten sechs bis acht Wochen. Anfang Herbst endet der Prozess, sodass noch dieses Jahr eine für jeden transparente Ergebnisbewertung vorliegen kann.

## **Haben Sie mit der Stadt mal über 25 000 Zuschauer im Grünwalder gesprochen?**

Nein. Nur ein Beispiel: Wenn mir in der Stadtverwaltung mehrere Personen sagen, lassen Sie die Miete nicht neu bewerten, ich ihnen dann aber nicht vertraue und sage: Doch, mach, mach! Dann zahle ich am Ende 500 000 Euro mehr Miete.

## **Das ist schon mal jemandem passiert bei 1860.**

Sehen Sie. Und wenn ich jetzt sage, wir müssen 25 000 Zuschauer haben, passiert dasselbe - plötzlich habe ich gar keine Betriebsgenehmigung mehr und die Stadt betreibt viel lieber sozialen Wohnungsbau. So funktioniert es heutzutage in der Politik nicht.

## **Und die 18 105 Plätze?**

Diese Möglichkeit gibt es, ohne eine Betriebserlaubnis zu verlieren. Wenn ich dann 20 Prozent mehr Kapazität habe, aber das Bewertungsamt sagt, 40 Prozent mehr Kosten, dann muss ich überlegen, ob das clever ist. Vielleicht gibt es andere Sofortmaßnahmen für eine Zweitligatauglichkeit, um dann erst später über 18 105 Plätze nachzudenken.

## **Das Thema, dass man dort auf keinen Fall erste Liga spielen kann, bleibt.**

Zumindest nach heutigem Stand ist es nahezu nicht möglich.

## **Gab's denn im Aufsichtsrat nie die Idee, noch mal in den Kader zu investieren, um den Aufstieg zu erzwingen - wie es das "Bündnis Zukunft" vorschlägt?**

Im Aufsichtsrat zu keiner Zeit. Das war Thema in der Diskussion zwischen Hasan Ismaik und mir, als er in München war, wir haben eineinhalb Stunden geredet.

## **Und, wie war das Treffen?**

Herr Ismaik ist in Ordnung. Das will ich mal betonen. Und er hat mit sehr klugen Fragen von Christian Werner und mir wissen wollen: Was für ein Budget braucht Sechzig, damit wir aufsteigen? Wir waren uns aber schon nach einer Woche vollkommen klar, dass wir kein Geld wollen. Wir wollen nicht das Pflaster, wir wollen die Wunde anschauen!

## **Was hat Ismaik zu diesem medizinischen Gleichnis gesagt?**

Er hat es zur Kenntnis genommen und gesagt: Alles klar, das verstehe ich. Dazu wünsche ich euch viel Glück - und das war ernst gemeint.

## **Kann man nicht die Organisation restrukturieren und gleichzeitig in die Mannschaft investieren?**

Wenn Sie das machen, denken die Menschen in der Organisation Folgendes: Na ja, ist doch nicht so ernst! Geld ist ja da! Machen wir einfach weiter wie bisher! Es folgt Ihnen also keiner auf der Erlösseite und keiner auf der Aufwandsseite. Sie kriegen es nicht durchgesetzt. Wenn Sie beides zur gleichen Zeit machen, werden sie keine Heilung herbeiführen. Wir müssen erst Schmerzen spüren - und dann ins Wachstum gehen.

## **Ismaik hat sich garantiert gedacht: Die wollen doch gar nicht aufsteigen, die wollen auch wieder nur in der Ruine bleiben!**

Wir haben ihm ganz klar gesagt, dass wir aufsteigen wollen - und zwar nicht nur eine Liga. Wir haben das Zeug zur Bundesliga - einen brutal starken Wirtschaftsstandort, brutal geile Fans, eine unheimlich starke Marke. Aber es fehlen noch ein paar Dinge, damit wir das schaffen und dann auch verkraften. Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Aber damit es besser wird, muss es anders werden.

## **Was haben Sie 2017 aus der Ferne gedacht, als 1860 gegen Regensburg aus der zweiten Liga abgestiegen ist und anschließend aus der Arena ausgezogen ist?**

Nix Ferne. Ich war im Stadion.

## **Ach, als die Sitzschalen geflogen sind?**

Ich war mit meiner Frau da, in einem nahezu verwaisten Hospitality-Bereich. Meine Frau kam von der Toilette, und ich habe aus 400 Metern Entfernung mit ihr geredet. Das hat gehalten! Und ich wusste, dass da gerade 20 Millionen investiert worden sind in die Idee eines Aufstiegs, die dann in einem Abstieg endete. Ich dachte mir: Ich weiß nicht, ob der Verein das überlebt. Heute weiß ich: Er hat es zumindest geschafft, dass er nicht zugrunde gegangen ist.

**Eine letzte Frage noch: Im Zusammenhang mit einem Sport-Bild-Artikel über Ihren Vertrag hat die Schreibung Mueller mit ue für Irritationen im schnell aufgeregten Löwenkosmos gesorgt - Ihre Frau schreibt sich ja mit ü. Woher kommt's?**

Man spricht mich tatsächlich mit einem so genannten Schwarzwälder-ue.

**(staunt) Schwarzwälder-ue?**

Das war jetzt ironisch. Ich war halt viel international unterwegs, und das Ü macht so viele Probleme, ob Flugtickets oder andere Dokumente. Deswegen schreiben sich viele Schweden ja auch mit dem O ohne Strich. Das ist der Grund, und das habe ich bewusst beibehalten. Total langweilig eigentlich, gell?

---

Bestens informiert mit SZ Plus – 4 Wochen kostenlos zur Probe lesen. Jetzt bestellen unter: [www.sz.de/szplus-testen](http://www.sz.de/szplus-testen)

---

URL: [www.sz.de/1.6565603](http://www.sz.de/1.6565603)

Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle: SZ/lib/toe/and/ebc

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an [syndication@sueddeutsche.de](mailto:syndication@sueddeutsche.de).