

Lukas Roessler

Erfolgsfaktoren des Managements von Profifußballvereinen

Am Beispiel von FC Bayern München, SK Rapid Wien und FK Austria Wien

Magisterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Erfolgsfaktoren des Managements von Profifußballvereinen.

**Am Beispiel von FC Bayern München,
SK Rapid Wien und FK Austria Wien**

Lukas RÖSSLER

Diplomarbeit, 2003

Institut: Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management

VORWORT

Diese Arbeit ist meinen Eltern gewidmet, die mich in meinem gesamten Ausbildungsweg so tatkräftig unterstützt und mir den nötigen emotionalen Rückhalt geboten haben. Danke!

Danke auch an meine Freundin Lisi und meine lieben Freunde Lukas, Peter und Georg, die durch ihre Sportbegeisterung, Diskussionsbereitschaft, emotionale Unterstützung und tolle Freundschaft, einen wesentlichen Teil zu dieser Arbeit beigetragen haben.

Herzlichen Dank an folgende Personen, die mir durch ihre Unterstützung diese Arbeit ermöglicht haben:

o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer
Mag. Markus Kraetschmer (Manager Austria Wien)
Mag. Philip Newald (Marketingleiter Rapid Wien)
Peter Schöttel (Sportdirektor Rapid Wien)
Peter Klinglmüller (PR-Leiter Rapid Wien)
Michael Hufnagl (Sportjournalist, Kurier)

November 2003

Lukas Rössler

INHALTSVERZEICHNIS

1.	AUFBAU DER ARBEIT	1
2.	DIE VEREINE	2
2.1.	FC BAYERN UND DIE ERFOLGSSTORY.....	2
2.1.1.	<i>Der FC Bayern – Best Practice als „das Vorbild“ Europas</i>	2
2.1.1.1.	Die Entwicklung: frühe Weichenstellung beim FC Bayern.....	3
2.1.1.2.	Die nationale Erfolgsstory.....	4
2.1.1.3.	Die internationale Erfolgsstory	4
2.1.2.	<i>Organisation, Management und Strategien</i>	5
2.1.2.1.	Organisation	5
2.1.2.2.	Leitbilder und ein Team an der Spitze.....	5
2.2.	SK RAPID WIEN.....	6
2.2.1.	<i>Entwicklung und Erfolge</i>	6
2.2.2.	<i>Organisation und Management</i>	7
2.3.	FK AUSTRIA MEMPHIS MAGNA.....	8
2.3.1.	<i>Entwicklung und Erfolge</i>	8
2.3.2.	<i>Organisation und Management</i>	10
3.	THEORETISCHE GRUNDLAGEN – DIE ERFOLGSFAKTOREN	11
3.1.	AUSWAHL UND ADAPTION DER ERFOLGSFAKTOREN.....	12
3.2.	ORGANISATIONSKULTUR UND FÜHRUNG.....	12
3.3.	STRATEGISCHES MANAGEMENT.....	13
3.4.	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	14
3.5.	INTERDEPENDENZ DER ERFOLGSFAKTOREN.....	15
4.	DIE PRAXIS – FC BAYERN MÜNCHEN	16
4.1.	ORGANISATIONSKULTUR UND FÜHRUNG.....	16
4.1.1.	<i>Arbeitsklima</i>	16
4.1.2.	<i>Tradition und Kult</i>	17
4.1.3.	<i>Statussymbole</i>	17
4.1.4.	<i>Auftreten und Äußeres</i>	18
4.1.5.	<i>Ehemalige Topspieler als wichtige Charaktere</i>	18
4.1.5.1.	Franz Beckenbauer	19
4.1.5.2.	Uli Hoeneß	20
4.1.5.3.	Karl-Heinz Rummenigge	21
4.2.	STRATEGISCHES MANAGEMENT.....	22
4.2.1.	<i>Die Analyse der IST-Situation</i>	23
4.2.2.	<i>Die Vision</i>	24
4.2.3.	<i>Programme und Implementierung</i>	25
4.2.3.1.	Die FC Bayern München AG.....	25
4.2.3.2.	Die Infrastruktur und Show.....	26
4.2.3.2.1.	Die Erfolgsfaktoren einer guten Show	26
4.2.3.2.2.	Die Infrastruktur.....	27
4.2.3.3.	Angriffsmarketing und neue Ideen	28
4.2.3.3.1.	Das Image	28
4.2.3.3.2.	Sponsoring	29
4.2.3.3.3.	Merchandising.....	31
4.2.3.3.4.	Fanbindung und –betreuung.....	32
4.2.3.3.5.	Zukünftige Vermarktungsoptionen.....	34
4.2.3.4.	Lobbyismus.....	36
4.2.4.	<i>Überwachung der effektiven Leistung</i>	37
4.3.	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	38
4.3.1.	<i>Das Management</i>	38
4.3.2.	<i>Das Fußballteam</i>	39
4.3.2.1.	Definition.....	39
4.3.2.2.	Teambuilding und Synergien	40
4.3.2.3.	Der Trainer	41
4.3.3.	<i>Auswahl der Mannschaftscharaktere</i>	42
4.3.3.1.	Scouting.....	43
4.3.3.2.	Transfers und Verträge	43
4.3.3.3.	Evaluierung der Leistung	44

4.3.3.1.	Evaluierung der individuellen Leistung.....	44
4.3.3.2.	Evaluierung der Team bezogenen Leistung.....	45
4.3.3.3.	Die Umsetzung des FC Bayern.....	46
4.3.4.	<i>Formen der Weiterbildung des Teams</i>	47
4.3.4.1.	Psychisches und physisches Training.....	48
4.3.4.2.	Monetäre Anreizsysteme.....	48
4.3.4.3.	Ausbildung des Nachwuchses	49
4.4.	ECKPFEILER DES FC BAYERN MÜNCHEN.....	51
5.	UMWELTANALYSE: ÖSTERREICH VS. DEUTSCHLAND.....	55
6.	SK RAPID WIEN – ADAPTION UND ALTERNATIVEN EINES SYSTEMS	57
6.1.	ORGANISATIONSKULTUR.....	58
6.1.1.	<i>IST-Analyse</i>	58
6.1.1.1.	Stärken.....	58
6.1.1.2.	Schwächen.....	59
6.1.2.	<i>SOLL-Konzeption</i>	60
6.2.	STRATEGISCHES MANAGERMENTS.....	64
6.2.1.	<i>IST-Analyse</i>	64
6.2.1.1.	Stärken.....	64
6.2.1.2.	Schwächen.....	65
6.2.2.	<i>SOLL-Konzeption</i>	66
6.3.	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	71
6.3.1.	<i>IST-Analyse</i>	71
6.3.1.1.	Stärken.....	71
6.3.1.2.	Schwächen.....	72
6.3.2.	<i>SOLL-Konzeption</i>	73
7.	FK AUSTRIA WIEN – ADAPTION UND ALTERNATIVEN EINES SYSTEMS	77
7.1.	ORGANISATIONSKULTUR.....	77
7.1.1.	<i>IST-Analyse</i>	78
7.1.1.1.	Stärken.....	78
7.1.1.2.	Schwächen.....	78
7.1.2.	<i>SOLL-Konzeption</i>	79
7.2.	STRATEGISCHES MANAGEMENT.....	84
7.2.1.	<i>IST-Analyse</i>	84
7.2.1.1.	Stärken.....	84
7.2.1.2.	Schwächen.....	85
7.2.2.	<i>SOLL-Konzeption</i>	86
7.3.	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	90
7.3.1.	<i>IST-Analyse</i>	90
7.3.1.1.	Stärken.....	90
7.3.1.2.	Schwächen.....	91
7.3.2.	<i>SOLL-Konzeption</i>	92
8.	FAZIT UND AUSBLICK.....	95
9.	LITERATURVERZEICHNIS	98
10.	ANHANG.....	111
10.1.	INTERVIEW MIT MAG. MARKUS KRAETSCHMER, MANAGER VON AUSTRIA WIEN, AM 23.5.2003	111
10.2.	INTERVIEW MIT PETER KLINGLMÜLLER, PRESSELEITER VON RAPID WIEN, AM 22.5.2003	120
10.3.	INTERVIEW MIT MAG. PHILIP NEWALD, MARKETINGLEITER VON RAPID WIEN, AM 8.8.2003	130
10.4.	INTERVIEW MIT PETER SCHÖTTEL, SPORTDIREKTOR VON RAPID WIEN, AM 21.8.2003.....	136

1. Aufbau der Arbeit

Der professionelle Fußball hat sich international, aber auch in Österreich, in den vergangenen Jahrzehnten zu einem bedeutenden Wirtschaftssektor entwickelt, in dem sich Fußballclubs an dynamische Umweltbedingungen anpassen müssen, um sich in der Branche durchsetzen zu können. Es stellt sich nun die Frage, auf welche betriebswirtschaftlichen Bereiche sich ein Verein verstärkt konzentrieren sollte, um langfristigen Erfolg zu erreichen. Wie können Vereine also betriebswirtschaftlich einem Best Practice Beispiel folgen? Wie kann es möglich werden, Rückschlüsse aus der Vorgehensweise des FC Bayern München auf das Handeln eines Vereins zu ziehen obwohl unterschiedliche Umweltbedingungen vorherrschen?

Es wird in der einschlägigen Literatur¹ davor gewarnt bzw. gänzlich davon abgeraten, Vereine aus den „großen“ Fußballländern² als Benchmark für österreichische Vereine zu verwenden, da diese durch die größeren Märkte und Unterschiede keine Vergleichsberechtigung hätten. Genau hier setzt meine Arbeit an: ich versuche einen Ansatz zu entwickeln, welcher auf geeigneten Erfolgsfaktoren aufgebaut eine Übertragbarkeit von Eckpfeilern oder Grundideologien in Systemen, unabhängig von den Umweltbedingungen, erlaubt. Es wird daher nicht versucht finanzielle, rechtliche oder volkswirtschaftliche Modelle zu adaptieren und zu entwickeln, sondern einen Einblick in Strukturen zu gewinnen.

Das Ziel ist, die Handlungen, Ideologien und Vorgehensweisen des „FC Bayern München“ zu analysieren, um sozusagen einen Blick hinter die finanzielle Fassade des Millionenclubs zu werfen. Es sollen die Erfolgsfaktoren beleuchtet werden, die den FC Bayern München in die wirtschaftliche und sportliche Situation gebracht haben, in der sich der Verein schon seit Jahren befindet, um diese dann durch Adaptionen und Alternativvorschläge auf die Wiener Traditionsvereine SK Rapid Wien und FK Austria Wien anzuwenden. Es wird dabei bedeutend sein, die entscheidenden Ausprägungen „zwischen den Zeilen“ der Erfolgsfaktorenanalyse des FC Bayern herauszulesen, um diese anschließend für die Adaption verwenden zu können.

¹ vgl. dazu z.B. Treml, 2001 und Witoszek, 1996

² Dazu gehören Italien, Spanien, England, Deutschland und Frankreich

2. Die Vereine

2.1. FC Bayern und die Erfolgsstory

2.1.1. Der FC Bayern – Best Practice als „das Vorbild“ Europas

Der FC Bayern München ist „das“ Beispiel in Europa in Bezug auf Konstanz und nationalen wie auch internationalen Erfolg. Mit 18 nationalen Meistertiteln, 17 davon in den letzten 32 Jahren, ist der Verein Rekordmeister in einer Liga, die sicherlich zu den ganz Großen des Fußballs in Europa gehört. Das beweist auch die aktuelle UEFA 5-Jahreswertung, in der die Erfolge aller europäischen Vereine auf internationaler Ebene bewertet werden. Hier scheint Deutschland auf dem ausgezeichneten 4. Platz auf.³ Neben 10 nationalen Cuperfolgen, 4 Ligapokalsiegen und zwei Supercuperfolgen konnte sich der Verein international weitere 8 Titel, darunter einen Sieg 2001 in der UEFA Champions League der höchsten Spielklasse Europas, sowie zwei Siege beim Weltpokal sichern.⁴ Als Krönung des Erfolges erreichte der FC Bayern im Juni 2000 erstmals den Platz 1 in der offiziellen FIFA Klubweltrangliste.⁵ Nicht nur wegen der sportlichen Erfolge nimmt der FC Bayern eine herausragende Stellung im internationalen Fußball ein, sondern auch wirtschaftlich, wie später ausführlich erläutert wird.

Damit kann der FC Bayern als „Best Practice“ Beispiel angeführt werden, bei dem es das Management erreicht hat, über 30 Jahre hinweg durch den Aufbau einer innovativen, strukturell auf den Profifußball ausgerichteten Organisation den Erfolg wiederholbar zu machen. Aufgrund dieses Beispiels wird ersichtlich, dass es heute nur mehr langfristig Erfolge im Profifußball geben kann, wenn ein Club professionell-betriebswirtschaftlich geführt wird.⁶ Bereits 1962 unter dem Präsidenten und Bauunternehmer Wilhelm Neudecker, der den Verein bereits wie ein Unternehmen zu führen begann, gelang es eine Basis dafür zu schaffen, sich langfristig durch geeignete Strukturen von der Konkurrenz abzusetzen.

³ vgl. Spiegel online, 2002: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,258532,00.html> (6/11/02)

⁴ vgl. FC Bayern München, 2002: <http://www.fcbayern.t-online.de/de/club/statistics/index.php> (7/11/02)

⁵ siehe FC Bayern München, 2002: <http://www.fcbayern.t-online.de/de/club/archive/news/04795.php> (7/11/02)

⁶ vgl. Hagen, 2002, S.6ff

2.1.1.1. Die Entwicklung: frühe Weichenstellung beim FC Bayern

Der Verein, der am 27. Februar 1900 gegründet wurde, versuchte sich schon in seinen Anfängen durch besondere äußere Merkmale und Symbole auszuzeichnen. Der FC Bayern, der ursprünglich in einem Viertel der Künstler und Intellektuellen beheimatet war, „erwarb“ sich schon bald das Image ein „Kavaliersclub“ zu sein und spaltete sich somit rasch von seinem Stadtrivalen TSV 1860 München ab, der heute noch, wie von jeher, der „Arbeiterverein“ ist. Man bot seinen Fans von Anfang an Luxus, als man 1907 die erste Zuschauertribüne errichtete, denn man war seinen anspruchsvollen Fans etwas schuldig.

Der FC Bayern hatte auch mit dem Image, ein wurzelloser Verein zu sein zu kämpfen, da man schon kurz nach der Gründung viele außer-bayrische Mitglieder, unter ihnen den ersten Präsidenten, den Berliner Franz John einlud, dem Club auf dem Weg nach oben zu helfen. Die ersten Trainer waren fast durchwegs Ausländer. Die meisten holte der FC Bayern aus England, das als Heimatland des Fußballsports gilt. Damit bewies der Club eine moderne Einstellung, indem er qualifizierte ausländische Fachkräfte gegenüber weniger gut ausgebildeten heimischen Trainern einstellte. Der FC Bayern zeichnete sich also schon früh durch Internationalität und Qualitätsbewusstsein aus.⁷

Aber es spielte auch seit jeher eine gewisse Prise Arroganz mit, wie Uli Hoeneß, derzeitiger Manager des Rekordmeisters in folgendem Statement andeutet: „Das Thema Verlieren gibt es bei uns nicht. Es findet sicherlich mal statt, aber es kommt eben in unseren Köpfen nicht vor.“⁸

Der FC Bayern, der als „Judenverein“ im Krieg kurz vor der Auflösung stand, stieg 1965 in die seit zwei Jahren bestehende Bundesliga auf. Um der neuen Anforderung des Images des „Nobelclubs“ auch auf höchstem Niveau gerecht zu werden, wurden den Spielern Englischlehrer zur Verfügung gestellt. Die Fußballer sollten so geformt werden, dass sie die Anerkennung der „besseren“ Gesellschaft erfuhren.⁹

Inzwischen ist ein uniformierter Öffentlichkeitsauftritt der Spieler von Spitzenmannschaften alltäglich geworden. Nur wenn das komplette Produkt stimmig ist können auch potente Sponsoren angezogen werden. Der FC Bayern ging hier aber rasch noch einen Schritt weiter, indem er mit clubeigenem Nobelbus zu Auswärtsbegegnungen vorfuhr und sich vor kurzem einen eigenen Airbus kaufte, um ohne größere Strapazen zu europäischen Turnieren und Matches anreisen zu können.¹⁰

Mit dieser Einstellung, sich aktiv vom heftigsten Rivalen TSV 1860 München abzugrenzen, gelangen dem FC Bayern München zwei Erfolge: erstens musste sich der FC Bayern nicht umpositionieren, da ihm seit seiner Gründung dieses Image anhaftete und zweitens gelang

⁷ vgl. Hagen, 2002, S.11f

⁸ siehe Hagen, 2002, S.9

⁹ vgl. Schulze-Marmeling, 1997, S.98

¹⁰ vgl. Hagen, 2002, S.22

ihm dadurch eine adäquate Gegenposition zu 1860 München herzustellen und mit diesem Zwist „Arbeiter gegen Reiche“ den Fußballsport in München emotioneller und dadurch verkaufswirksamer zu gestalten.

2.1.1.2. Die nationale Erfolgsstory

Der FC Bayern München ist unbestritten die erfolgreichste Mannschaft Deutschlands mit einer Meisterschafts-Gewinnquote von 44% seit Einführung der Bundesliga im Jahre 1963/64. Zählt man noch die 7 zweiten, 3 dritten und 3 vierten Plätze hinzu, dann wird die permanente Dominanz des Vereins deutlich. Nur 6 Mal in 37 Bundesligasaisonen erreichte der FC Bayern nicht zumindest den 5. Endrang. Der FC Bayern führt auch überlegen die ewige Punkteliste mit fast 400 Punkten vor dem nächsten Verfolger HSV an. Als die „alte Dame“ des deutschen Fußballs und Renomeeclub Hertha BSC Berlin im Herbst 2000 vorübergehend Tabellenführer war, rechnete man sich aus, dass Hertha, wenn sie nun ununterbrochen die Tabellenspitze halten könnte, bis ins Jahr 2013 den FC Bayern an Tabellenführungen nicht überholen könnte. Im DFB-Pokalbewerb konnte man die Gewinnquote der Meisterschaftsgewinne nicht erreichen, doch hält man auch hier bei beachtlichen 25%.¹¹

Wie der Spruch „Fußball ist ein Spiel, in dem 22 Spieler gegeneinander spielen und am Ende Deutschland gewinnt“,¹² von Gary Lineker damals für den internationalen Fußball bezeichnend war, als Deutschland 1990 die Weltmeisterschaft gewann, so ist der Spruch von Rudi Assauer, Langzeitmanager von FC Schalke 04: „Die Tabellenführung ist nicht interessant. Wir wissen genau wo wir hingehören. Bayern wird ohnehin Meister“¹³ ein Eingeständnis für die permanente Überlegenheit der Bayern über die Jahre hinweg.

2.1.1.3. Die internationale Erfolgsstory

Neben 3 Landesmeisterscupsiegen, je einem UEFA- und Cup der Pokalsiegergewinn und zwei Welpokalsiegen, erreichte der FC Bayern 2000/01 auch den Gewinn der Champions-League, dem prestigeträchtigsten und best-dotierten Bewerb für Klubmannschaften weltweit. Allein in der Saison 2000/01 lukrierten die Bayern aus den Prämientöpfen der Champions-League umgerechnet 46 Mio. € das bisherige Rekordergebnis.¹⁴ An diesen Summen sieht man die überwiegende Bedeutung internationaler Erfolge für den FC Bayern, der durch eine

¹¹ vgl. Hagen, 2002, S. 33ff

¹² siehe Sport1.at, 2003, online: <http://www.sport1.at/coremedia/generator/sv=at/id=1467670.html> (18/05/03)

¹³ siehe Hagen, 2002, S.35

¹⁴ siehe Netzeitung.de, 2002, online: <http://www.netzeitung.de/servlets/page?section=28&item=153032> (12/11/02)

kontinuierliche Präsenz in guten Jahren über 50% seiner Budgetplanung mit Champions-League Einnahmen abdecken kann.¹⁵

2.1.2. Organisation, Management und Strategien

2.1.2.1. Organisation

Die Fußballabteilung des FC Bayern München wurde im Februar 2002 in eine AG umgewandelt. Gleichzeitig kündigte Franz Beckenbauer an, zukünftig in der Satzung verankern zu wollen, dass immer mindestens 50 Prozent plus eine Aktie der AG beim Verein liegen müssen.¹⁶ Damit reagierte man auf den Ausverkauf des ersten deutschen börsennotierten Vereins Borussia Dortmund, der nur noch 25% seiner Anteile besitzt.¹⁷

Größter Einzelaktionär der FCB AG ist der Ausrüster Adidas, der 10% der Aktien hält. Der FC Bayern schätzt seinen Marktwert bei einem allfälligen Börsegang auf ca. 750 Mio. €¹⁸

Der Vorstand der AG besteht aus drei Personen, Vorstandsvorsitzender ist Karl-Heinz Rummenigge. Den Aufsichtsratsvorsitz bekleidet Franz Beckenbauer, der auch für das Präsidentenamt des FC Bayern München e.V. zeichnet.¹⁹

Der FC Bayern München betreibt neben der Hauptabteilung Fußball noch 7 weitere Sektionen, unter ihnen z.B. eine Abteilung für Schach, Tischtennis, Basketball und kurioserweise auch eine Schiedsrichterschule.²⁰

2.1.2.2. Leitbilder und ein Team an der Spitze

Diversifikation ist seit eher ein Leitbild, wenn es um die Zusammensetzung der Führungsriege des FC Bayern geht. Durch die unterschiedlichen Anforderungen, die an einen Profifußballverein gestellt werden (Medien, Spielerverpflichtungen, Strategieplanung, etc.), verzichtete man bewusst auf die absolute Geschlossenheit im Management, um durch die unterschiedlichen Charaktere ein großes Potential an unterschiedlichen Typen einsetzen zu können. Diese unterschiedlichen Persönlichkeiten können, wenn die Aufgabenverteilung auf die jeweiligen Stärken der Personen abgestimmt ist, das Maximum aus einem Verein

¹⁵ siehe Global Soccer Transfers, 2003, <http://www.globalsoccertransfers.com/info/budget.html> (16/05/03)

¹⁶ vgl. Soccerage.com, 2003, <http://www.soccerage.com/de/13/c4677.html> (17/04/03)

¹⁷ siehe WGZ -Bank, FC Euro AG, 2002, online: http://www.wgz-bank.de/produktion/wgz-bank/WebSite/pdf/Research/Mikro/sep02/FC_Euro_AG_2002.pdf (17/08/03)

¹⁸ siehe Finanzpark.de, 2002, <http://www.finanzpark.de/news/neuemissionen/artikel/2001/09/25/2613/> (17/11/02)

¹⁹ siehe FC Bayern München, 2003, online: <http://www.fcbayern.t-online.de/de/club/management/index.php> (23/08/03)

²⁰ siehe FC Bayern München, 2003, online: http://www.fcbayern.t-online.de/de/club/other_sports/index.php (23/08/03)

herausholen. Die Mitglieder des FC Bayern sind zum überwiegenden Teil, anders als bei vielen Unternehmen, nicht bei dem Verein weil sie mit ihrer Leistung zur Wertschöpfung beitragen wollen, sondern weil die gemeinsame Identifikation mit den Inhalten, Riten und Ansichten im Vordergrund steht. Unter diesen Umständen ist es auch leichter zu verstehen, warum so unterschiedliche Typen, wie es die momentanen Führungskräfte Beckenbauer, Rummenigge, Hoeneß und Scherer sind, im Team auftreten können und gemeinsam einen Mehrwert für den Verein schaffen.²¹

2.2. SK Rapid Wien

2.2.1. Entwicklung und Erfolge

Der SK Rapid Wien wurde am 8. Jänner 1899 gegründet und ging aus dem im September 1898 gegründeten "1. Wiener Arbeiter Fußballklub" hervor. Seit dem Jahre 1911 gehört der SK Rapid in Österreich der höchsten Spielklasse an. Rapid gewann die erste Fußballmeisterschaft 1911/12 und hält heute bei der kontinentalen Rekordzahl von 30 Meistertiteln. Auch den 1918/19 erstmals durchgeführten österreichischen Cup gewann Rapid. Bis heute sind bereits 14 Cuperfolge und 3 Supercupsiege national, ein Mitropacupsieg (Vorläufer des UEFA-Cups), ein Zentropacupsieg, je ein deutscher Cupsieg und Meistertitel zwischen 1938 und 1941 international zu verzeichnen. Bis zum Jahre 1903 musste sich der österreichische Rekordmeister mit behelfsmäßig eingerichteten Fußballplätzen auf dem ehemaligen K.u.K. Exerzierfeld auf der Schmelz begnügen. Ab 15. März 1903 war der Rudolfsheimer-Sportplatz die erste Heimstätte Rapids.

Am 28. April 1912 fand das erste Meisterschaftsspiel auf dem legendären Rapidplatz, der bei allen Gegnern so gefürchteten "Pfarrwiese", statt. Bis 1977 trug der SK Rapid seine Heimspiele auf der "Pfarrwiese" aus und übersiedelte dann in das neu erbaute "Weststadion", nur wenige Meter vom alten Platz entfernt. Erbauer des Weststadions war der Rapidler und Rekordinternationale Architekt Dipl.Ing. Gerhard Hanappi, der sich damit selbst ein Denkmal setzte. 1981 verstarb Hanappi und das Weststadion wurde in "Gerhard Hanappi Stadion" umbenannt. Nach der Renovierung und vollständigen Überdachung zählt das "Hanappi-Stadion" zu den modernsten Stadien in Österreich.

Der SK Rapid hat in seiner langen und erfolgreichen Vereinsgeschichte eine Vielzahl von Spitzenspielern hervorgebracht und prägte über viele Jahre den österreichischen und europäischen Fußball. Josef "Pepi" Uridil, Rekord-Torschützenkönig Franz "Bimbo" Binder, "Tiger" Walter Zeman, Ernst Happel, die Körner Brüder, Weltcupsieger Franz Hasil, "Goleador" Hans Krankl und Rekordnationalspieler Andreas Herzog, um nur die bekanntesten

²¹ vgl. Hagen, 2002, S.89

zu nennen, standen viele Jahre in den Reihen der "Hütteldorfer" und verbreiteten das Ansehen des SK Rapid in der ganzen Welt.

Weltbekannt ist auch die bereits legendäre „Rapid-Viertelstunde“ am Ende jedes Spiels, in der das Team oft noch weit zurück liegend ein Spiel umgedreht und gewonnen hat. Um diese Legende ranken sich viele Mythen und Geschichten.

Legendär ist auch die ewige Rivalität zwischen dem Rekordmeister und seinem Stadtrivalen FK Austria Memphis, der in der Nachkriegszeit mehr Meistertitel gewinnen konnte als die Hütteldorfer. Auch hier gab es, ähnlich wie zwischen dem FC Bayern München und TSV 1860 München, einen „fiktiven“ Klassenkampf zwischen dem Arbeiterverein aus Hütteldorf und dem bürgerlich-elitären Club aus Favoriten.

In den Kriegsjahren gelang den Funktionären von Rapid ein wirtschaftlich perfekter Schachzug, als man in diesen mageren Jahren, so wie viele Vereine, ums Überleben kämpfte: man ernannte Otto Steinhäusl zum Ehrenmitglied. Steinhäusl war Oberführer der SS und Polizeichef von Wien und machte immer wieder seinen Einfluß geltend um Rapid zu helfen. Er war auch ein wichtiger Mosaikstein für Rapid um an der deutschen Meisterschaft teilnehmen zu dürfen und diese auch 1941 zu gewinnen.²²

Rapid spielte auf allen Kontinenten und hat die "Wiener Fußballschule" weltweit bekannt gemacht. Vor dem zweiten Weltkrieg und in den fünfziger Jahren gehörte der Verein zu den besten Mannschaften Europas. Die 80er Jahre zählten zu den erfolgreichsten in der Vereinsgeschichte. Zwischen 1982 und 1988 erreichte der SK Rapid 4 Meistertitel, 4 Cupsiege, 3 österreichische Supercupsiege und kam in der Saison 1984/85 in das Europacupfinale der Pokalsieger, unterlag aber im Endspiel in Rotterdam dem englischen Cupsieger FC Everton mit 3:1. Den letzten großen internationalen Erfolg erreichten die Grün-Weißen 1996, als sie in das Europacupfinale der Cupsieger einzogen, wo sie allerdings gegen Paris St. Germain 0:1 verloren.

1999 feierte der SK Rapid sein 100jähriges Bestandsjubiläum. Zehn Tage erstrahlte der Wiener Rathausplatz anlässlich der Rapid-Feierlichkeiten im grün-weißen Glanz. Außerdem fand im Juli ein großes Jubiläumsturnier mit internationalen Topmannschaften (AS Roma, SV Werder Bremen, Botafogo Rio de Janeiro) und dutzenden Rapid-Spielern aus der glorreichen Vergangenheit statt.²³

2.2.2. Organisation und Management

Nach wie vor gilt der Rekordmeister als populärster Fußballverein Österreichs. Mit ca. 90 offiziellen Fanclubs in ganz Europa gibt es geschätzte 400.000 Sympathisanten für den Verein.²⁴

²² vgl. FK Austria Wien, 2002, online: <http://www.fk-austria.at/verein/history.asp> (10/12/02)

²³ vgl. SK Rapid Wien, 2003, online: <http://www.skrapid.at/verein/geschichte.htm> (15/05/03)

²⁴ vgl. Neuhold, 2001, S.76

Heute wird der SK Rapid, nachdem er am 28. August 1991 in eine AG umgewandelt wurde und 1994 den Ausgleich anmelden musste, wieder als Verein geführt. Das Hauptproblem warum es überhaupt zu dieser für Rapid fast ruinösen Maßnahme kam, ist, dass das Geld für eine einmalige Entschuldung aufkommen sollte, jedoch kein weiterer Kapitalstock vorhanden war. Investitionen blieben aus, die AG lebte nur noch von Zuschauereinnahmen. Der Teufelskreis begann sich zu drehen: Rapid spielte nicht sonderlich erfolgreich und war deshalb für Sponsoren und Werbepartner nicht attraktiv genug. Zudem wurden die Anteile an der AG gleich breit gestreut, ein hoher Prozentsatz ging in den Bereich der Rapidfans über, eine Kurspflege war deshalb nicht wirklich möglich. Binnen weniger Wochen sank die Aktie um bis zu 40%.

Der SK Rapid überlebte aber durch eine Einigung auf einen 40% Ausgleich binnen zwei Jahren. Die Bank Austria führte erst 1994 ein professionelles Management beim SK Rapid ein.

Was den Klub neben der ausgeprägten Marke „Rapid“ rettete, was wohl weltweit einzigartig ist, waren die Kunden der Bank Austria und einige Prominente, die damit drohten ihre Konten aufzulösen sollte die Bank dem Verein finanziell nicht helfen.²⁵

Die Struktur des Managements wird angeführt von einem Präsidenten (Rudolf Edlinger), einem Präsidium von 5 Experten aus verschiedenen Bereichen, einem Teammanager, einem Manager und einem Sportdirektor. Der Marketingbereich teilt sich wieder in verschiedene Sparten auf.²⁶

2.3. FK Austria Memphis Magna

2.3.1. Entwicklung und Erfolge

Eigentlich entstand der Fußballklub "Austria Wien" schon früher als "amtlich" festgehalten, im Jahre 1911. Schon in der österreichischen Fußball-Urzeit - also 1892 - gab es einen "Vienna Cricket Club", einen Allroundverein der sich mit Cricket, Leichtathletik und anderen Sportarten befasste und 1894 auch eine Fußballsektion gründete.

Von 1911 bis 1926 hieß die Wiener Austria „Amateure“, doch als am 28. November 1926 der Profi Fußball bei der Austria eingeführt wurde, war der Name nicht mehr passend und man änderte ihn in FK Austria. Mit dem neuen Namen kam aber gleich auch eine Krise: Meister- und Cupsiegermacher Kalman Konrad verschwand nach Amerika, die Spielerstars Tandler und Hierländer folgten ihm, die Schulden stiegen, die Gagenzuwendungen mussten gekürzt werden.

²⁵ vgl. Neuhold, 2001, S.79f

²⁶ vgl. SK Rapid Wien, 2003, online: <http://www.skrapid.at/verein/eckdaten.htm> (08/05/03)

Obwohl eine der größten Zeiten des österreichischen Fußballs anbrach ging es mit dem Paradeklub der "Wiener Schule", mit der Austria, bergab: nicht sportlich, aber finanziell! Der Klub war bankrott. Um den Spielbetrieb retten zu können mussten alle wertvollen Pokale und Erinnerungsstücke verpfändet werden.

Als 1938 Österreich von Hitler besetzt wurde, ging es erstmals mit der von Juden geprägten Austria abwärts. Fast der gesamte Vorstand sowie die Hälfte alle Spieler der Austria verließen aufgrund ihrer Religion das Land und emigrierten nach Frankreich und in die Schweiz, wo sie durch die wenigen nicht-jüdischen Funktionäre Unterschlupf fanden. Auch nicht-jüdische Spieler hatten Angst in einem ehemaligen Judenclub zu spielen und verschwanden im Untergrund.

Am 17.3.1938 war dann der schwärzeste Tag des Vereins, als das Hitler Regime die Sperrung des Vereins, der angeblich unter „nicht arischer Führung“ stand, veranlasste. Das Wiener Stadion wurde beschlagnahmt und den nicht-jüdischen Spielern ein Sprechverbot mit den jüdischen Mannschaftskameraden diktiert.

Die NS Sympathisanten des Clubs z.B. Sindelar und Mock, übernahmen nun die Leitung der „neuen“ Austria, während sich die „alte“ Austria nun auf dem Cricketer Fußballplatz zum Training traf. Die neuen NS-Funktionäre benannten die Austria in „Ostmark“ um, doch als der „Kommissarische Leiter“ 'SA-Sturmbannführer' Hermann Haldenwang von Richard Ziegler unfreiwillig abgelöst wurde, bekam auch die Austria wieder ihren alten Namen zurück. Ab September 1938 durfte man wieder im angestammten Wiener Stadion trainieren und Spiele austragen.

Die Mannschaft der Austria war allerdings zwischen 1938 und 1945 wesentlich schwächer als in den Jahren zuvor. Die jüdischen Spieler waren emigriert, viele Nachwuchsspieler wurden zur Wehrmacht eingezogen, so dass nur mehr eine Rumpfmannschaft zur Verfügung stand. Außerdem hatten die Vereine immer weniger Geld, denn die großen Spiele zum Beispiel im Mitropacup, gab es natürlich nicht mehr. Dazu kam noch, dass im Sommer 1938 der Professionalismus abgeschafft wurde und auch die Übertrittsbestimmungen für Spieler verschärft wurden. So konnte man kaum fertige Spieler verpflichten und war auf den Nachwuchs angewiesen. Natürlich traf das auf alle Vereine zu, doch konnten es sich manche eher politisch „richten“ als andere.

Nach dem Krieg füllte die Austria ihren Kader vor allem mit jungen Talenten auf, da es kein Geld gab sich teure Spieler zu leisten. Dass sich diese Strategie als Glücksgriff herausstellte war nicht vorherzusehen. Unter diesen Spielern der Nachkriegszeit befanden sich solche Größen wie Ernst Ocwirk, Stojaspal und Melchior, die allesamt aus der eigenen Jugend hervortraten. Schon kurz nach dem Krieg stampfte Tschary Vogl eine riesige Jugendabteilung aus dem Boden und setzte damit das Fundament für internationale Spitzenspieler, die aus den eigenen Reihen kamen. Die Fünfzigerjahre mit Ernst Ocwirk, die Sechzigerjahre mit Fiala, Nemeč, Jacare und die Siebzigerjahre mit Herbert Prohaska sprachen eine eindeutige Sprache in Bezug auf die hervorragende Struktur und Aufbauarbeit der Jugendabteilung des Vereins.