

Das “eiserne Konzept”: Unions erster Plan für den Bundesliga-Aufstieg

Wir hatten in der [Episode 29. als es um *Bluten für Union* ging](#), schon einmal kurz die Mitgliederversammlung des 1. FC Union vom 27. Mai 2004 gestreift. Aber es wurde an diesem Abend im FEZ nicht nur ein neuer Aufsichtsrat gewählt, sondern es wurde auch etwas vorgestellt, was heute wahrscheinlich schon längst vergessen wurde, nämlich ein Entwicklungsplan für den 1. FC Union Berlin, an dessen Ende der Bundesliga-Aufstieg noch vor dem Jahr 2010 stehen sollte.

Ich bin auf diese Geschichte gekommen, weil in dieser Woche Ende April 2021 Dirk Zingler erneut für 4 Jahre zum Präsidenten des 1. FC Union bestimmt wurde. Sein erster Amtsantritt fand am 1. Juli 2004 statt. Anlässlich dieser Nachricht schrieb der Tagesspiegel: “Als Zingler vor 17 Jahren das Amt übernahm, hätte kaum einer in Köpenick vom heutigen Erfolg auch nur geträumt.” Und da möchte ich aus historischer Sicht sagen: Das stimmt so nicht.

Kommen wir zur Mitgliederversammlung am 27. Mai 2004. Die Rahmenbedingungen kennen wir: Union stand im Prinzip als Absteiger aus der Zweiten Liga fest. Der Etat reduzierte sich auf ein Viertel auf rund 2 Millionen Euro. Und der DFB forderte für die Regionalliga-Lizenz eine Liquiditätsreserve von 1,4 Millionen Euro, was in der Kampagne *Bluten für Union* mündete.

Die Mitgliederversammlung dauerte gut fünf Stunden. Matze Koch schreibt in seinem Buch “Immer weiter- ganz nach vorn” über den Abend:

“Während die 885 anwesenden von damals 3878 eingetragenen Union-Mitgliedern Hurtado nicht für den Niedergang ihres Vereins verantwortlich machten, schaffte es Hurtado mit einer Art Ermüdungstaktik, dass seine fünf Kandidaten für den Aufsichtsrat en bloc bestätigt wurden. Im Laufe der fast fünfstündigen Mitgliederversammlung, in der Hurtado zunächst zwei Stunden lang über zukünftige Strategien und Handlungsträger des zu wählenden Aufsichtsrates referiert hatte, verdrängten viele Union-Fans ihren Groll wohl schlicht.”

Kommen wir zum Konzept, das Hurtado vorstellte. Das gliederte sich in sechs Teile:

- Ausgangssituation
- Zielsetzung des Vereins
- Maßnahmen zur Zielerreichung
- Strukturelle Konsequenzen
- Weitere Vorgehensweise, Ausblick

- Eiserner Abschluss

Ausgangssituation

Bei Ausgangssituation gibt es eine Bestandsaufnahme der wirtschaftlichen, sportlichen und vereinsinternen Lage, sowie des Potentials, das die Stadt Berlin bietet. Folgende Stichpunkte werden darin genannt:

- *“Wir haben aus Erfolgen zu wenig gemacht”*
- *Vertrauensverlust bei Fans, Mitgliedern, Sponsoren sowie der Öffentlichkeit*
- *Sportlicher Misserfolg, verbunden mit dem Abstieg in die Regionalliga*
- *Desolate wirtschaftliche Situation des Vereins und daraus resultierende Bedingungen, die bis zum 9. Juni 2004 zum Lizenzerhalt zu erfüllen sind*
- *Nichtnutzung vorhandener Synergien durch mangelnde Transparenz innerhalb der Gremien*
- *Mitglieder als einzige beständige Größe des Vereins*
- *Positives Image- der Verein ist beliebt*
- *Möglichkeit zu Neubeginn als Chance nutzen*
- *Tradition und kultige Fans in einer großen, expandierenden und attraktiven Stadt*

Der 1. FC Union Berlin erfüllt alle Voraussetzungen, um dauerhaft Erfolg zu haben!

Das mit den Gremien hat mich etwas irritiert, aber Matze Koch beschreibt das auch in seinem Buch: *“Zingler packte fortan mit an. Im Gegensatz zu Präsident Jürgen Schlebrowski, der wegen seiner ständigen Abwesenheit den Beinamen ‘Frühstücksdirektor’ verpasst bekam, tauchte Zingler als Vorsitzender des Wirtschaftsrates häufig in der Hämmerlingstraße auf. ‘Ich habe in der Geschäftsstelle viele Mitarbeiter vorgefunden, die darauf warteten, dass man ihnen sagt, was zu tun ist. Sie waren verunsichert, weil sie in der Ära von Heiner Bertram und Bernd Hofmann nie Informationen über die tatsächliche Lage des Vereins erhalten hatten”, erklärte Zingler. “Jede Woche kam dann ein neues Problem dazu. Es gab bei Union niemanden, der wirklich wusste, wie es um den Klub steht.”*

Hier versteckt sich auch ein Erklärungsansatz für dieses “Eiserne Konzept” von Hurtado. Dieses Konzept sollte im Prinzip ein Leitfaden für Mitarbeiter, Mitglieder, Fans, Mannschaft, Sponsoren und Investoren sein. Es sollte deutlich machen, was erreicht werden soll und wie. Denn Zingler selbst sagte über die ersten Aufsichtsratssitzungen, an denen er als Vorsitzender des neugegründeten Wirtschaftsrats teilnahm: *“Es wurde ausschließlich darüber nachgedacht, wie man den Verein stabilisieren kann.”*

Zielsetzung des Vereins

Hier wurden die übergeordneten Ziele des Konzepts aufgeschrieben. Die waren:

- *Stärkung der „Union-Identität“*
- *Transparenz im Handeln*
- *Stärkere Einbeziehung der Interessen von Mitgliedern, Fans und Sponsoren*
- *Stärkung der Jugend- und Nachwuchsarbeit bessere Integration in den Profifußball des Vereins*
- *Wiederaufstieg in die 2. Bundesliga - Aufstieg in die 1. Bundesliga vor 2010*

Im Prinzip ergeben sich die Ziele aus den Missständen, die vorher bei der Ausgangssituation herausgearbeitet wurden. Gestolpert bin ich über den Punkt 1. Bundesliga. Wir müssen uns einfach ins Gedächtnis rufen, dass Union zu dem Zeitpunkt sich auf die Regionalliga vorbereitete und in einer Geldkampagne für den Erhalt der Regionalliga-Lizenz steckte. Da klingt 1. Bundesliga durchaus vermessen. Aber andererseits musste Sponsoren und Mitgliedern dargelegt werden, dass sich etwas seit dem Weggang von Bertram geändert hat. Der Alltag mit seinen vielen Hiobsbotschaften taugte dazu nicht. Wieso also nicht ein großes Ziel?

Sonderlich ernst genommen wurde das jedenfalls in den Berliner Medien nicht. Jedenfalls wurde aus dem Bundesligaziel keine Schlagzeile gemacht. Die [Morgenpost](#) schrieb: *“Das neu vorgestellte Konzept, mit dem der Regionalligist bis 2010 sogar bis in die Bundesliga will, erfüllte die Erwartungen nicht. Vielmehr wurde gut eineinhalb Stunden über eine zu bildende Vereinsstruktur doziert, die in einem Fußball-Klub eigentlich üblich ist. Innovative Ideen, wie Union wieder den Sprung in den Profifußball schaffen kann, gab es nicht.”*

Es ging eher darum, dass Investor Michael Kölmel Geld für die Lizenz in Aussicht gestellt hat. Oder um die Fortsetzung des Sponsorings durch die BSR, bei der Hurtado damals angestellt war. Darüber sagte Hurtado selbst im [Tagesspiegel](#): *“Wenn der Verein ein fundiertes sportliches Konzept vorlegt, dann wird auch die Zusammenarbeit mit der BSR fortgesetzt, unabhängig von der Klassenzugehörigkeit oder den handelnden Personen im Verein.”*

Maßnahmen zur Zielerreichung

Für jedes Ziel wurde dargelegt wie es zur Umsetzung und Zielerreichung kommen soll. Gehen wir die mal im Detail durch:

Maßnahmen zur Zielerreichung (I)

Stärkung der „Union-Identität“ / Union – ein kleines Stück Andersartigkeit

- *Union ist und bleibt ein Verein aus dem Osten, aber kein typischer Ost-Club, vielmehr ein großes Stück Berliner Originalität*

- *Deutliches Herausarbeiten der Unverwechselbarkeit zu anderen Vereinen*
- *Ausbau des professionellen Vermarktungskonzeptes*
- *Konsequenter Markenaufbau (Logo, Slogan, Farben, etc.)*
- *Ergebnisse der Markenanalyse umsetzen (Union – getragen von den Fans)*
- *Identifikation mit dem 1.FC Union Berlin unabhängig vom sportlichen Erfolg erzeugen*
- *Imagesteigerung durch professionelles Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit ohne die Wurzeln des Vereines zu verlassen*
- *Integration von regionalen Persönlichkeiten*

Hier findet sich sehr viel, was für einen professionell geführten Verein eine Selbstverständlichkeit ist. Manche Begriffe würden allerdings heute, 17 Jahre später, so wohl kaum noch benutzt werden. Wie beispielsweise "Deutliches Herausarbeiten der Unverwechselbarkeit zu anderen Vereinen". Das würde heute eher heißen: Union geht seinen eigenen Weg.

Maßnahmen zur Zielerreichung (II)

Transparenz im „Handeln“ (Finanzen und Kommunikation)

- Verbesserung des Controllings durch die Verankerung professioneller kaufmännischer Systeme
- Durchführung von mindestens vier Aufsichtsratssitzungen sowie regelmäßige Gesellschafterversammlungen zur Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, die nach innen (Mitglieder, Fans, Sponsoren) sowie nach außen (Medien) Geschlossenheit demonstriert
- Kanalisierung des externen Informationsflusses durch Stärkung der Position des Pressesprechers
- Regelmäßige Berichterstattung an die Mitglieder (z.B. Newsletter, Infoveranstaltungen, Teilnahme an Sitzungen)

Auch das sind recht normale Maßnahmen, um das kommunikative Chaos der Monate zuvor hinter sich lassen zu können.

Maßnahmen zur Zielerreichung (III)

Stärkere Einbeziehung der Interessen von Mitgliedern, Fans und Sponsoren

- Gründung einer Fan-und Mitgliederabteilung
 - Bereitstellung eines Budgets zur selbständigen Verwaltung
 - Ausrichtung gemeinsamer Veranstaltungen
- Regelmäßige Durchführung von Fantreffen mit Mitgliedern des Aufsichtsrates und/oder des Präsidiums
- Berücksichtigung eines Fanvertreters im Aufsichtsrat des Vereins Berücksichtigung eines Sponsorenvertreters im Aufsichtsrat des Vereins
- Mitwirkung im Rahmen der Vorbereitung von Ehrungen, Wahlen und Mitgliederversammlungen

Hier geht es um die Integration von zwei wichtigen tragenden Säulen des Vereins. Mitglieder sollten die Möglichkeit haben, sich aktiv an der Vereinsarbeit zu beteiligen und sich einzubringen. Das war einer der Kernpunkte aus den vielen Treffen zwischen Fans und

Verein vor und nach Bertrams Entmachtung. Dazu war auch eine Satzungsänderung notwendig. Bereits im Juni 2004 wurde die Fuma (Fan- und Mitgliederabteilung) gegründet.

Maßnahmen zur Zielerreichung (IV)

Stärkung der Jugend- und Nachwuchsarbeit – bessere Integration in den Profifußball des Vereins

- *Schaffung eines einheitlichen Erziehungs und Ausbildungskonzeptes*
- *Aufrechterhaltung und Stärkung des Leistungszentrums*
- *Weiterentwicklung des Trainerteams mit einheitlicher Philosophie*
- *Entwicklung eines Scouting-Systems*
- *Intensivierung des Informationsaustausches zwischen Nachwuchsabteilung und erster Mannschaft*

Vor allem die Integration von Nachwuchsspielern wurde teilweise aus der Not geboren schon sehr stark in der folgenden Saison umgesetzt, in der beispielsweise Roman Prokoph oder Florian Müller zum Einsatz kamen. Dass dies dann schief ging ist eine andere Geschichte. Und dass der Nachwuchs in der Folge auch nicht mehr in der Intensität gefördert werden konnte, weil das Geld an allen Ecken und Enden fehlte, auch.

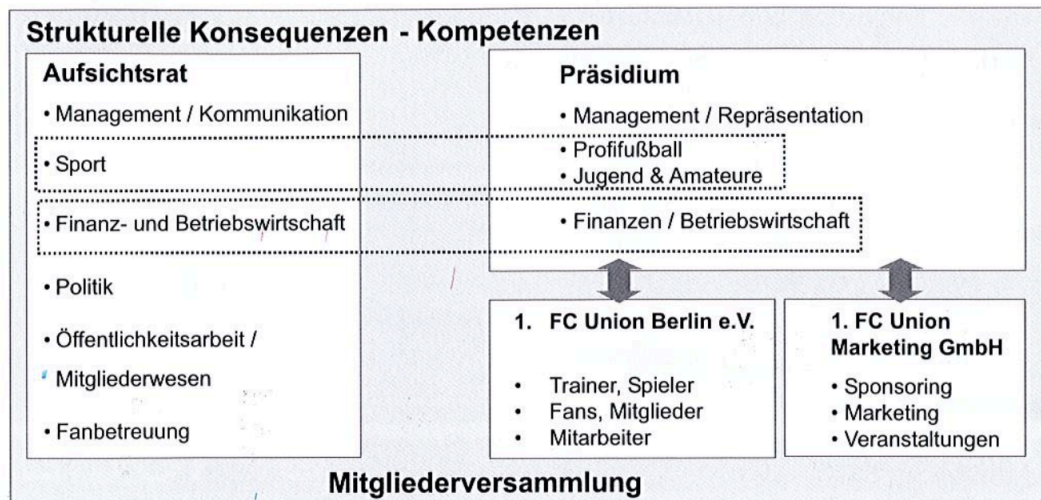
Maßnahmen zur Zielerreichung (V)

Wiederaufstieg in die 2. Bundesliga-Aufstieg in die 1. Bundesliga vor 2010

- Umsetzung des erarbeiteten Konzeptes, insbesondere in Hinblick auf ein ganzheitliches sportliches Konzept
- Nennenswerte Verbesserung der Infrastruktur im Stadion innerhalb der nächsten drei Jahre
- Steigerung der Marketingeinnahmen durch Intensivierung des Vertriebes
- Nutzung von Synergien in Folge der WM 2006
- Erzielung von Transferüberschüssen
- Steigerung der Zuschauerzahl durch attraktiven Fußball
- Verbesserung der sportlichen Qualität durch die Verpflichtung eines Perspektivtrainers sowie Integration junger Spieler im Profikader
- Zeitnahe Verpflichtung eines sportlichen Leiters

Wenige Tage nach der Mitgliederversammlung gab Union bekannt, dass Frank Wormuth neuer Trainer werden wird. Nicht einmal drei Monate war er im Amt, als er im September 2004 schon wieder entlassen wurde. Auch auf der Position des sportlichen Leiters gab es bis zur Verpflichtung von Christian Beeck im September 2005 ebenfalls nicht. Auch das ganzheitliche sportliche Konzept fiel im Prinzip kurzfristigem Erfolgsdruck permanent zum Opfer.

Strukturelle Konsequenzen



Weitere Vorgehensweise, Ausblick

Wesentliche Aktivitäten bis Ende 2004

- Durchführung einer MV mit „neuem Geist“
- Intensivierung und erfolgreicher Abschluss der Kampagne „Bluten für Union“
- Erhalt der Lizenz für die Regionalliga
- Abschluss der Vorbereitungen für die nächste Spielsaison
- Etablierung einer Fan- und Mitgliederabteilung
- **Zusammensetzung des neuen Präsidiums**
- **Fertigstellung eines Gesamtkonzeptes (detaillierte Version)**
- **Umsetzung der neuen Vereinsstruktur**
- **Überarbeitung der Vereinssatzung**

Zeitplan

27.05.2004

08.06.2004

09.06.2004

10.06.2004

15.06.2004

30.06.2004

15.10.2004

31.10.2004

31.12.2004

Eiserner Abschluss

Das Konzept endet mit folgenden Schlussworten:

Aufsichtsrat und Präsidium des 1.FC Union Berlin e.V. sind davon überzeugt, bei konsequenter und professioneller Umsetzung aller genannten miteinander verknüpfter Strategien und Maßnahmen, unseren Kultverein finanziell gesund, weitgehend frei von externen Einflüssen, sicher und unabhängig kurzfristig denkbaren sportlichen Schwankungen dauerhaft im Lizenzfußball etablieren zu können, denn ...

Unioner sind nicht bloß Fans aufgrund möglicher Erfolge - sie sind Fans, weil sie sich mit den Ursprüngen Ihres Vereins identifizieren.

Und niemals Vergessen – Eisern Union!

Fazit

Auch wenn von diesem Konzept später nicht mehr viel zu hören war und es in zwei entscheidenden Punkten so nicht aufging (Nachwuchs und Entwicklung des Profifußballs), so lässt sich aber daraus sehr viel erkennen, was vorher aus Sicht der in die Ämter gekommenen Personen nicht gestimmt hat. Union war im Prinzip auf den besten Weg, sich von seiner Identität zu entfernen und in die sportliche Bedeutungslosigkeit abzustürzen.

Beides sollte mit der Hinwendung zu einer Professionalisierung und vor allem einer Unionisierung herumgerissen werden. Während die Professionalisierung und der sportliche Erfolg sich im Zeitplan verzögerten, kann man schon sagen, dass die Identifikation mit dem Verein sich nach einem kurzen Tief in der Regionalligasaison verstärkte. Die Hinwendung zu den Fans als Basis und der Integration der Sponsoren war im Nachhinein eine strategisch richtige Entscheidung.

Im Programmheft zum Heimspiel gegen den VfB Lübeck am 17. Oktober 2004 gab es ein A-z mit Dirk Zingler nach seinen ersten 100 Tagen als Präsident des 1. FC Union Berlin. Ich zitiere als erstes Fazit auf die Ziele aus dem Hurtado-Konzept oder Eisernem Konzept ein paar Punkte, damit man sich besser vorstellen kann, welche dicke Bretter da teilweise gebohrt werden mussten:

A wie Alte Försterei:

Die Stadionfrage ist nach vor akut, entsprechende konkrete Gespräche finden bereits statt und sind auf einem guten Weg. Der Unterstützung des Bezirks können wir gewiss sein.

F wie FuMa

Die Zusammenarbeit mit der Fan- und Mitgliederabteilung nimmt immer konkretere Formen an. Regelmäßiger Ideenaustausch mit dem Präsidium und der Marketing GmbH findet statt und ist die Basis für eine noch stärkere Einbeziehung der Faninteressen. Die Mitglieder sollen sich beim 1. FC Union Berlin wiederfinden.

G wie Gremien

Die Kommunikation und das Ineinandergreifen der verschiedenen sind auf einem sehr guten Weg. Alleingänge darf es nicht mehr geben! Aufsichtsrat, Präsidium, Ehrenrat, Wirtschaftsrat, FuMA -der Austausch auf direktem Weg klappt, ein entsprechender Meetingplan gewährleistet regelmäßige Zusammenkünfte und somit gezielte Information.

K wie Kölmel

Wir sind mit Gläubiger Dr. Kölmel in regelmäßigem Kontakt, die Gespräche sind positiv. Auch in der Zusammenarbeit mit ihm heißt das Zauberwort Transparenz. Wir nehmen ihn stets mit ins „Boot“.

L wie Liquidität

Die wirtschaftliche Situation ist nach wie vor sehr, sehr angespannt. Wir müssen immer noch Verbindlichkeiten aus der Vergangenheit bedienen. Ein „Bluten für Union II“ darf es nicht noch einmal geben. Daran arbeiten wir.

Q wie Qualität

Unsere Mannschaft hat die Qualität für die 3.Liga. Wir haben noch genug Zeit, dies zu beweisen.

S wie Sponsoren

Die Sponsoren sind ebenso treu wie die Fans. Ich bin nicht nur Präsident, sondern auch Sponsor. Wenn man bereit ist, selbst etwas zu geben, fällt es leicht, um Unterstützung zu bitten. Trotz des Abstiegs verzeichnen wir einen quantitativen Zuwachs an Sponsoren. Das ist ein gutes Zeichen.

Z wie Zukunft

Der 1. FC Union Berlin ist ein Traditionsverein mit 4000 Mitgliedern und vielen tausend Sympathisanten. Er wird auch die derzeitige Situation überstehen und wieder „bessere Zeiten“ erleben. Dafür bin ich vor 100 Tagen angetreten. Der Weg dahin kann lang und schwierig sein. Das wusste ich vorher.

Quellen:

- [„Immer weiter, ganz nach vorn“, Matthias Koch, Verlag Die Werkstatt, Göttingen 2013](#)
- [Programmheft 19 der Saison 2003/04 gegen FC St. Pauli \(pdf\)](#)
- [Programmheft 8 der Saison 2004/05 gegen den VfB Lübeck \(pdf\)](#)
- [Hurtado: "Union muss professioneller werden", BZ vom 30. April 2004](#)
- [Gebündelte Energie, Tagesspiegel vom 29. April 2004](#)
- [Kölmel rettet den 1. FC Union, Morgenpost vom 29. April 2004](#)
- [Alles im Eimer? Der 1. FC Union am Scheideweg, Interview mit Andre Rolle in \[satt.org\]\(http://satt.org\)](#)