

# SPORT BUSINESS

MAGAZIN FÜR  
WIRTSCHAFT  
UND SPORT

Ausgabe 04|19  
Preis: Euro 4,90

OLYMPIA 2020 | eSPORTS

AUSRÜSTERDEALS

Die geheimen Verträge der Weltmarken

DIANA LANGES

Sport Managerin des Jahres



# VICTOR 2019

ÖSTERREICHS SPORT BUSINESS PREIS



**Mehr Matchpläne wagen**

**Und zwar in der Kommunikation**

*Mit der Entwicklung von Spielideen für die kommende Begegnung kennen sich Sportmarken bestens aus. Doch warum ist in der täglichen Arbeit von Klubs, Verbänden und Sportlern ein überzeugender Plan für die strategische Kommunikation oft nicht erkennbar?*

Von **Gregor Faßbender-Menzel**

Anders als auf dem Spielfeld ist in der Kommunikation von Sportorganisationen häufig der Wurm drin. Ein Matchplan für den Umgang mit den Stakeholdern? Ist oft nicht erkennbar. Wahlweise wird mit den Anspruchsgruppen zu viel, zu wenig, zu umständlich oder schlicht gar nicht kommuniziert. Mit der Konsequenz, dass die Reputation der Marke Schaden nimmt. Das gilt selbst für den großen FC Bayern. Höchste Zeit, dass sich das ändert.

Der Auftritt vom Oktober 2018 gilt schon fast als legendär unter Fußballfans und bei Kommunikationsexperten. Karl-Heinz Rummenigge, Uli Hoeneß und Hasan Salihamidžić hatten kurzfristig zur Pressekonferenz an die Säbener Straße geladen. Die Journalisten erwarteten wichtige Neuigkeiten, denn immerhin handelte es sich nicht um die turnusmäßige PK vor dem nächsten Bundesligaspiel. Die Entlassung von Trainer Niko Kovač etwa.



Uli Hoeneß und Karl-Heinz Rummenigge: »Die Würde des Menschen ist unantastbar«

So etwas in der Art. Stattdessen gab es großes Theater. Aufgeführt wurde: eine Medienschelte. CEO Rummenigge bemühte sogar das Grundgesetz: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ Der Tagesspiegel korrigierte tags darauf umgehend: „In Wirklichkeit meinte er (Rummenigge) natürlich: Die Würde der Bayern ist unantastbar.“

Präsident Hoeneß unterstrich die unprofessionelle Haltung seines Klubs im Umgang mit Kritik nur wenige Tage später auf der Jahreshauptversammlung. Wenig souverän konterte er die Brandrede des Mitglieds Johannes Bachmayr auf Latein (sic!):

» Si tausses philosophus mansisses – hättest du geschwiegen, wärst du Philosoph geblieben. Und dabei will ich es belassen. Da waren so viele Unwahrheiten drin, das würde drei Stunden dauern, das zu diskutieren. Ich nehme eine Diskussion auf dem Niveau nicht an. «

Das Foto, das den zornigen Hoeneß während Bachmayrs Vortrag zeigt, ist ein Paradebeispiel für nonverbale Kommunikation. Für schlechte, wohl-gemerkt.

Gemessen an Strahlkraft und medialer Reichweite können es Sportmarken wie die Bayern mit jedem DAX-Unternehmen aufnehmen. Nicht dass die Kommunikation börsennotierter Unternehmen durchweg erfolgreich wäre. Keineswegs. Aber kommunikative Fehlgriffe wie im Sport und insbesondere im Fußball erlauben sich die Börsenschwergewichte in aller Regel nicht. Im Sport dagegen wird kommunikativ gestolpert, gestümpert und dilettiert, was das Zeug hält. Weitere Beispiele gefälligst? Die angekündigte Nicht-Vertragsverlängerung mit Friedhelm Funkel etwa, die Fortuna Düsseldorf wieder einkassieren musste und die den Vorstandsvorsitzenden Robert Schäfer den Job kostete. Die Rolle rückwärts erfolgte übrigens auf Druck der Fans, als wenn der Klub das Stimmungsbild dieser wichtigen Ziel-

gruppe nicht auf dem Schirm gehabt hätte. Oder das große Schweigen von Schalke 04 zu den rassistischen Äußerungen von Clemens Tönnies, der seinen Klub in schwere Bedrängnis gebracht hatte. Schalkes Ehrenrat erklärte die Aussagen seines Aufsichtsratsvorsitzenden kurzerhand für „nicht rassistisch“, als wenn eine Gruppe älterer weißer Männer und einer Frau, die ihr Mandat zeitnah nach der umstrittenen Entscheidung niederlegte, einfach so darüber befinden könnte, was Afrikaner als rassistisch wahrnehmen oder nicht. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt: Tönnies ist auch ein wichtiger Sponsor des Vereins. Wie gut nur, dass die königsblauen Anhänger den Überblick behielten: Die Kurve zeigte Tönnies kollektiv die rote Karte. Leider hat auch dies nicht geholfen, denn der mächtige Mann kehrte nach einer selbst auferlegten Auszeit von drei Monaten in sein Amt zurück und erklärte sich, inzwischen einen symbolträchtigen Buße-Bart tragend, geläutert. Dumm nur, dass sich Tönnies zu seiner Rückkehr nicht von einem

Qualitätsmedium wie ARD, ZDF, SPIEGEL oder Süddeutscher interviewen ließ, sondern vom vereinseigenen Sender Schalke-TV. Kritische Fragen: Fehlanzeige.

Die Blaupause für denkbar schlechte Kommunikation im Sport liegt allerdings schon eineinhalb Jahre zurück. Im Mai 2018 ließen sich die deutschen Nationalspieler Mesut Özil und İlkay Gündoğan in London mit dem türkischen Präsidenten Recep Tayyip Erdoğan fotografieren. Mit Ausnahme des in seiner Heimat Wahlkampf führenden Autokraten produzierte dieses Foto nur Verlierer: die Spieler, die sich rassistischen Anfeindungen in Deutschland ausgesetzt sahen; den DFB, der schlicht keine Kommunikationsstrategie hatte, als er die Özil und Gündoğan zwar mit zur WM nach Russland nahm, sie aber gegenüber den Anfeindungen untätig im Regen stehen ließ; und nicht zuletzt Özil, der in einer Mischung aus Enttäuschung und Trotz seine Karriere in der Nationalmannschaft beendete. Immerhin ließ sich bei Özil und seinen Beratern ein kommunikativer Matchplan erkennen. Özil positionierte sich bei seinem Rücktritt als Opfer. Diese

Ansicht muss man nicht teilen. Aber immerhin hatte er einen Plan.

Dabei ist es doch so einfach, gute Kommunikation für Sportmarken zu bewerkstelligen. Lediglich drei Dinge sind zu beachten:

■ Erstens gilt es, den Matchplan-Gedanken vom Wettkampf auf die Kommunikation zu übertragen. Für den Fußball definiert das Portal Spielverlagerung.de den Matchplan als „vom Trainer vorgegebene Strategie für das nächste Spiel.“

Dazu zählen „neben der Aufstellung sowie der Taktik ... individuelle Analysen und Anweisungen sowie Wechselabsichten. Auch sollte der Trainer einen Plan B erstellen, um im Falle eines Misslingens gezielt umstellen zu können.“ So einfach ist das auch in der Kommunikation: Welche Umstände liegen vor? Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden? Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie gehen wir konkret vor? Und zwar für alle denkbaren Szenarien.

Am besten gelangt man zu einem überzeugenden kommunikativen Matchplan mit Hilfe eines Konzepts.

Wichtig: Über Maßnahmen wird erst dann entschieden, wenn nach einer fundierten und idealerweise datenbasierten Analyse die Ziele definiert sind und die Strategie sauber abgeleitet ist. Dieses streng sequenzielle Vorgehen unterscheidet übrigens schlechte von guten Kommunikatoren. Schlechte schlagen ganz schnell Maßnahmen vor. Gute machen erst ihre strategischen Hausaufgaben.

■ Zweitens muss unbedingt die Rolle des Chefkommunikators innerhalb der Sportorganisation geschärft oder schlimmstenfalls geklärt werden. Er ist idealerweise der souveräne Berater von Vorstand und Geschäftsführung und agiert auf Augenhöhe. Er ist nicht: der bloße Wünsche-Erfüller der Top-Entscheider. Nur so kann er weitestgehend unabhängig und strategisch vorgehen und die beste Kommunikation für den Anlass entwickeln. Angesichts der großen Egos an der Spitze von Klubs und Verbänden ist das zugegebenermaßen eine große Herausforderung. Vielleicht die größte überhaupt.

■ Und drittens da ist noch ein Grundsatz, den es frei nach Johann Cruyff zu befolgen gilt: „Kommunikation ist einfach. Aber am schwierigsten ist es, einfach zu kommunizieren.“

Damit nicht der Verdacht aufkommt, es gäbe im Sport nur schlechte Beispiele, hier noch einige Beleg für sehr beeindruckende, weil durchdachte und gut umgesetzte strategische Kommunikation: Die Verteidigung seines Spielers Bakery Jatta durch den Hamburger SV und die souveräne Positionierung des Klubs gegen ausländerfeindliche Stimmen; oder die konzertierten Aktionen verschiedener Ultra-Gruppierungen, die schließlich zur Abschaffung der Montagsspiele in Deutschland geführt haben. Die beiden Top-Beispiele stammen allerdings von US-amerikanischen Einzelsportlern. Beide Fälle ma-



Positionierung gegen Rassismus: HSV und der Fall Bakery Jatta.

© HSV

chen eins deutlich: Gute Kommunikation hat immer auch mit Haltung zu tun. Und Haltung kann weh tun, denn nicht selten geht sie mit Nachteilen einher. Der Footballspieler Colin Kaepernick von den San Francisco 49ers etwa ist seit 2016 ohne Job, weil er es wagte, ein Zeichen zu setzen gegen Polizeigewalt gegenüber Afroamerikanern. Also kniete er sich während der Nationalhymne, die in den USA bei jedem größeren Sportereignis gespielt wird. Damit machten sich er und alle Spieler, die es ihm gleichtaten, keinen Geringeren als Donald Trump zum Feind. Der Präsident rief alle Klubbesitzer der NFL auf, den „Hurensöhnen“ keine Verträge mehr zu geben. Nike zeigte ebenfalls Haltung und nutzte den Konflikt für eine Kaepernick unterstützende Kampagne:

» Believe in something. Even if it means sacrificing everything. «

Und da ist noch Megan Rapinoe, die Kapitänin der US-Frauen-Fußball-Nationalteams. Sie kündigte während der WM im Sommer 2019 in Frankreich



Polizeigewalt gegen Afroamerikanern: Nike-Kampagne für Footballspieler Colin Kaepernick.

an, im Falle eines Erfolgs ihres Teams nicht zum traditionellen Empfang in das „fucking White House“ zu gehen. Nachdem die US-Mannschaft dann tatsächlich den Titel gewonnen hatte, hielt sie nach der Ankunft in der Hei-

mat eine sehr bewegende, inspirierende und politische Rede während eines Empfangs am Rathaus in New York. Und das völlig frei. Ein Lehrstück gelungener Kommunikation. Unbedingt anschauen!



© instagram.com/kaepernick7

© instagram.com/kaepernick7



© Quality Sports Images

US-Frauennationalteam-Star Megan Rapinoe bekennt Farbe: »Fucking White House«

## Gregor Faßbender-Menzel (51)

verfügt über mehr als 20 Jahre Führungserfahrung in strategischer Kommunikationsarbeit sowohl auf Unternehmens- wie auch auf Agenturseite. Sein Schwerpunkt lag auf der Kommunikation für und bei Finanzdienstleister(n). Vor zwei Jahren 120 machte er sich als Kommunikationsberater selbstständig und seine Leidenschaft zum Beruf. Seitdem berät er ausschließlich Klubs, Verbände und Sportler und entwickelt Matchpläne für die Kommunikation emotionaler Sportmarken.