

"Selbstdarsteller und Hemdsärmeligkeit" – Sportmarketing-Experte Dr. André Bühler im Interview



Dr. André Bühler
Foto: privat

Auf 559 Seiten beschreibt der neu erschienene Herausgeberband „Management und Marketing im Sport“ alle Facetten des modernen Sportmanagements sowie die aktuellen Trends des Sportmarketings. Dr. André Bühler, einer der beiden Herausgeber des Bandes, ist bekennender Handballfan. Mit ihm hat sich handball-world.com über die Professionalität der HBL und ihrer Vereine unterhalten und durchaus interessante Antworten des Experten erhalten, in denen auch das Vorgehen der Vereine kritisiert wird.

In Ihrem Buch erklären Sie wie modernes Sportmanagement funktioniert. Werden die deutschen Sportklubs so schlecht gemanagt?

Dr. André Bühler:

Das kann man so pauschal natürlich nicht sagen. Gerd Nufer [Anm. d. Red.: Professor für Marketing an der Hochschule Reutlingen und Mitherausgeber des Werkes] und ich haben uns in den letzten zweieinhalb Jahren intensiv mit dem Thema beschäftigt und uns viele Sportorganisationen angeschaut und dabei immer wieder zwei Dinge festgestellt: Zum einen wird im sportlichen Bereich immer professioneller gearbeitet. Da werden Trainingspläne nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen gesteuert, da werden mit modernsten Mitteln hochkomplexe Spielanalysen durchgeführt und da werden die Spieler hochprofessionell betreut. Zum anderen sind aber in vielen Sportorganisationen signifikante Defizite im betriebswirtschaftlichen Bereich festzustellen.

Welche Defizite sind das denn genau?

Dr. André Bühler:

Das betrifft zunächst einmal die klassischen betriebswirtschaftlichen Disziplinen wie Finanzierung, Personalmanagement, Organisation, Controlling oder auch strategische Unternehmensführung. Da müssen Sie zum Beispiel lange suchen, bis Sie einen deutschen Verein finden, der sein Business an einem Fünf-Jahres-Plan ausrichtet. Im Marketingbereich gibt es außerdem erhebliche Defizite in Sachen Markenführung, Kundenorientierung und Kommunikationsmanagement. Es werden teilweise die elementarsten Dinge wie Marktforschung, Kundensegmentierung oder Beziehungsmanagement vernachlässigt oder gänzlich ignoriert.

Wie gut oder schlecht wird die HBL aus Ihrer Sicht gemanagt?

Dr. André Bühler:

Die HBL hat in Sachen Professionalität und Vermarktung in den letzten zwei Jahren sicherlich einen Schritt nach vorne gemacht und den Handball als beliebteste Ballsportart nach König Fußball etabliert. Davor muss man den Hut ziehen. Dabei haben die Erfolge der deutschen Handballnationalmannschaft der HBL natürlich gut in die Karten gespielt. Allerdings gibt es auch noch einiges zu verbessern. Die Kommunikation zwischen der HBL und ihren Vereinen scheint mir noch ausbaufähig. Außerdem gibt es im deutschen Handball noch viel zu viele Selbstdarsteller in entscheidenden Funktionen. Auch darunter leidet die Professionalität. Das Theater um den HBL-Vorsitz beispielsweise schadet im Endeffekt der ganzen Liga und ihrem Ansehen. So ein Ligaverband gehört nicht mehr ehrenamtlich durch Vereinsvertreter geführt, sondern hauptamtlich durch professionelle Sportmanager. Die kosten aber wiederum sehr viel Geld und so eine Investition wird dann erfahrungsgemäß von vielen Vereinsvertretern negativ bewertet.

Und wie stellt sich die Situation bei den Vereinen dar?

Dr. André Bühler:

Da gibt es Bundesligaklubs, die sehr gut geführt und gemanagt werden. Der THW Kiel ist da sicherlich ein gutes Beispiel. Dort wurden über Jahre hinweg professionelle Strukturen im sportlichen wie auch im wirtschaftlichen Bereich implementiert. Als Schwabe fällt mir das besonders schwer zu sagen, aber im Marketingbereich sind die Rhein-Neckar Löwen ganz gut aufgestellt. Da merkt



man den Einfluss der SAP-Arena und ihrer Marketingexperten. Auf der anderen Seite gibt es Vereine, da schlägt man als Sportökonom nur noch die Hände vors Gesicht. Der SC Magdeburg scheint so ein Negativbeispiel zu sein. Aus der Ferne betrachtet wurden da in den letzten Jahren grundlegende Sportmanagement-Fehler gemacht. Was mir bei näherer Betrachtung der HBL an sich immer wieder auffällt, ist diese Art und Weise, wie Geschäfte gemacht werden. Da ist dann eher eine gewisse Hemdsärmeligkeit denn professionelles Auftreten angesagt.

Was meinen Sie damit genau?

Dr. André Bühler:

Nehmen wir als Beispiel mal die Sponsorenakquise. Da behandeln einige Vereine ihre Sponsoren immer noch als Bittsteller nach dem Motto „Die müssen froh sein, wenn sie bei uns Werbung machen dürfen.“ Überraschenderweise funktioniert das in einigen Fällen sogar. Da spielt dann aber sicherlich auch die persönliche Verbundenheit des Sponsors zum jeweiligen Verein eine Rolle. Einen dicken Fisch angelt man damit aber nicht. Da muss man schon anders auftreten. Andere Sportklubs machen es vor. In München findet zum Beispiel jedes Jahr findet der größte Sportsponsoring-Kongress Europas statt. Dort trifft sich die deutsche Sportbusiness-Branche, dort werden Kontakte geknüpft und Geschäfte gemacht. Aus der HBL war dieses Jahr ein einziger Vereinsvertreter am Start. Das sagt schon ziemlich viel aus. Wenn man sich wirklich mal einen dicken Sponsorenfisch angeln möchte, dann muss man sich auch mal in die Gewässer der großen Fische wagen. Und man muss denjenigen Sponsoren, für die ein Sponsorship ein kommerzielles Investment ist, auch überzeugende Konzepte bieten. Solange man aber immer noch ehemalige Spieler und betriebswirtschaftliche Amateure zu Managern macht, wird sich daran auch nicht viel ändern.

Sie glauben also, dass gestandene Bundesligaprofis keine Klubs managen können?

Dr. André Bühler:

Es gibt sicherlich Ausnahmen wie zum Beispiel Uwe Schwenker. Der war ein toller Handballspieler und ist jetzt ein super Manager. Aber das ist eben doch die Ausnahme. Nehmen wir mal Stefan Kretschmar als Beispiel, unbestritten einer der besten deutschen Handballer mit einer großen Ausstrahlung. Nach dem Ende seiner aktiven Laufbahn sollte er sich in Magdeburg mit um das Marketing kümmern. Jetzt behauptet Kretschmar aber von sich selbst, dass er es nicht so gut mit Zahlen kann. Was soll er denn da bitteschön im Marketing machen? Solange es nur um den Austausch von Anekdoten und Sprüchen geht, mag das ja noch okay sein. Aber spätestens bei der Berechnung des Tausender-Kontaktpreises oder der Erstellung einer quantitativen Marktforschungsstudie wird es peinlich.

Und was empfehlen Sie?

Dr. André Bühler:

Es geht in erster Linie darum, die richtigen Leute zu finden. Und das sind in den allermeisten Fällen eben Profis mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und keine Ex-Profis aus dem Sport. Das gilt für den Handball wie auch für andere Sportarten. Klubs und Verbände müssen in Zukunft von Sportmanagern geführt werden, die entsprechend ausgebildet wurden. Das nötige betriebswirtschaftliche Know-how erlangt man nicht mal schnell durch einen Crash-Kurs, sondern durch eine jahrelange fokussierte Ausbildung. Die entscheidenden Positionen im Management eines Sportklubs oder -verbandes müssen durch Experten besetzt werden, die sich exzellent im Sportmanagement auskennen.

Wie beurteilen Sie die Kommerzialisierung des Handballs, die ja von vielen Fans immer heftiger kritisiert wird.

Dr. André Bühler:

Die Kommerzialisierung an sich ist ein notwendiger Prozess. Wir alle sind doch stolz, dass wir hier in Deutschland die stärkste Handball-Liga der Welt haben. Und wir freuen uns, dass einige der besten Handballer der Welt in unseren Klubs spielen. Aber all das kostet eben auch eine Menge Geld. Und daher ist es legitim, dass die HBL und ihre Vereine sich selbst besser vermarkten und dadurch mehr Einnahmen generieren wollen. Das Grundprinzip der Kommerzialisierung ist also in Ordnung. Die Art und Weise, wie man das dann aber umsetzt, ist oftmals kritisch zu sehen. Nehmen wir als Beispiel mal die Übertragungen im Fernsehen bzw. auf der Sportfive-Plattform im Internet. Generell ist es ja wunderbar, dass man jetzt fast jedes Handballspiel im Fernsehen oder im Internet verfolgen kann. Aber wenn ein Spiel deswegen mehrmals hin und her verschoben wird und damit ein langjähriges Stammpublikum in den Hallen vergrault wird, dann muss man sich schon die Frage stellen, ob das die paar Tausend Euro an Mehreinnahmen wirklich wert ist.

Sie sind bekennender Fan von Frisch Auf Göppingen. Wie beurteilen Sie das Management bei Ihrem Verein?

Dr. André Bühler:

Ich denke, dass Frisch Auf in den Bereichen Finanzmanagement und Controlling hervorragend aufgestellt ist. Seit Jahren erhält Göppingen die Lizenz ohne Auflagen und das ist ein toller Erfolg wenn man bedenkt, dass Frisch Auf in den 90er Jahren mehrmals vor dem finanziellen Ruin stand. Da hat vor allem der Geschäftsführer Gerd Hofele, der ein ausgewiesener Finanzexperte ist, einen großen Anteil daran. Allerdings vermisste ich eine ausgeklügelte Strategie. Wo will Frisch Auf mittel- bis langfristig hin? Zurzeit denkt man da eher nur von Saison zu Saison. Außerdem gibt es in den Bereichen PR, Kommunikation, Sponsorenpflege und Markenaufbau sicherlich noch Verbesserungspotential.

Inwiefern?

Dr. André Bühler:

Sehen Sie, Frisch Auf hat allein schon durch den Namen ein Alleinstellungsmerkmal im deutschen Profisport. Dazu kommt eine jahrzehntelange Tradition, eine erfolgreiche Geschichte mit elf deutschen Meistertiteln und zwei Europapokalsiegen sowie eine sehr treue Zuschauerschaft. Das sind Voraussetzungen, wie sie sich andere Vereine nur wünschen können. Um künftig weiterhin erfolgreich zu sein, müssen diese Voraussetzungen in eine stringente Markenstrategie überführt werden.

Kommen wir einmal zu ihrem Buch. Was kann der Leser von Ihrem Herausgeberband „Management und Marketing im Sport“ erwarten? Trauen Sie ihm zu ein Standardwerk der Sportökonomie zu werden?

Dr. André Bühler:

Das wird der Markt zeigen. Fakt ist, dass es so ein Buch in Deutschland bisher noch nicht gibt. Zunächst einmal haben wir versucht, wirklich alle Facetten des Sportmanagements abzudecken und auf die wichtigsten Trends des modernen Sportmarketings einzugehen. Für die insgesamt zwanzig Kapitel konnten wir zahlreiche Autoren und Autorinnen gewinnen, die in ihrem jeweiligen Fachgebiet herausragende Experten sind. Außerdem haben wir eine einheitliche Struktur und damit einen roten Faden durch das ganze Buch hinweg sichergestellt. Die einzelnen Kapitel vermitteln in einfacher Sprache teilweise komplexe Sachverhalte und erklären anhand von vielen Beispielen aus der Praxis sowie realen Fallstudien, wie Sportmanagement und Sportmarketing in der Praxis erfolgreich umgesetzt wird.



Herr Dr. Bühler, vielen Dank für das Gespräch.



Informationen zum Buch:

*Management und Marketing im Sport
Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie*

Die Kommerzialisierung des Sports nimmt weiter zu. Viele Sportorganisationen sind heute mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar. Wer hier Entscheidungen trifft, ohne über entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-how zu verfügen, geht hohe Risiken ein.

Wie Sie erfolgreich im Sportmanagement und Sportmarketing agieren und diese Risiken vermeiden, erfahren Sie im Buch von Gerd Nufer und André Bühler. Renommierte Sportökonomie-Experten verraten Ihnen,

- * welche Besonderheiten für den Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport gelten,
- * wie Sie die betriebswirtschaftlichen Disziplinen im Sportmanagement anwenden,
- * welche aktuellen Trends das Sportmarketing prägen und
- * wie sich der Arbeitsmarkt für Sportmanager entwickelt.

Dank zahlreicher Beispiele, Fallstudien und Kontrollfragen eignet sich das Buch hervorragend

gleichermaßen für das Studium und die Praxis.

Informationen zur Person:

Dr. André Bühler (Jahrgang 1975) ist Diplom-Betriebswirt und Wirtschaftspsychologe. Er hat an der englischen University of Plymouth im Bereich Sportmarketing promoviert und ist seit zwei Jahren Dozent für Management & Marketing an der Heidelberg International Business Academy. Ab August wird er bei der weltweit führenden Sport-Research-Beratung IFM als Research Manager tätig sein.