Sebastian Kehl im Interview

"Wir müssen raus aus diesem Muster"

2. April 2022, 9:00 Uhr | Lesezeit: 13 min

Im Sommer wird Sebastian Kehl Sportchef bei Borussia Dortmund. Er erklärt, welche Schwierigkeiten der BVB auf dem Transfermarkt bewältigen muss - und warum er es für unfair hält, am FC Bayern gemessen zu werden.

Interview von Freddie Röckenhaus

SZ: Herr Kehl, wir reden hier nur über Fußball, aber irgendwie erinnert einen Ihre Lage an Robert Habeck. Jemand ganz anderes hat uns die Gas- und Energie-Problematik mit Russland eingebrockt, aber der Vizekanzler muss das nun gerade biegen. Bei Borussia Dortmund sagt Ihr Klubchef Aki Watzke, im Sommer solle im BVB-Kader ein erheblicher Umbruch passieren. Genau dann also, wenn Sie endgültig die Nachfolge von Sportchef Michael Zorc antreten, sollen Sie offenbar erst mal Fehler der Vergangenheit ausbügeln ...

Sebastian Kehl: Ich sehe das überhaupt nicht so negativ wie Sie. Von mir wird's sicher nie ein schlechtes Wort über Michael Zorc geben, dessen Nachfolge ich antrete. Warum auch? Michael hat hier 25 Jahre in dieser Funktion alles gegeben, großartige Spieler verpflichtet, Titel geholt, ist um den Borsigplatz gefahren. Er hat über die Jahre diesen Verein erfolgreich entwickelt. Da kann man jetzt unmöglich ein paar Veränderungen, die nun auf uns zukommen, so in den Fokus rücken. Das wäre unfair.

Zorcs Lebenswerk ist sicher nicht in Gefahr. Aber Sie fangen mit einem ungewöhnlichen Bündel an Handlungsbedarf an - gemessen am Stellenwert des BVB.

Die letzten beiden Jahre hat auch der Fußball durch die Corona-Pandemie unfassbare Einschnitte erlebt. Wir bei Borussia Dortmund haben in diesen zwei Geschäftsjahren zusammen mehr als 120 Millionen Euro Verlust erlitten. In solchen Zeiten konnte man natürlich kaum nachjustieren, da muss man schon fair bleiben. Dass dann nicht viele Transfers drin sind, das geht nun wirklich nicht auf die Kappe von Michael Zorc. Es gab unfassbare Verluste, das Geschäftsmodell ist nicht mehr aufgegangen. Gleichzeitig ist der Transfermarkt fast zum Erliegen gekommen.

Wenn man aber jetzt meint, personell einiges am Team verändern zu müssen, dann liegen die Ursachen - oder Fehleinschätzungen - doch schon vor der Corona-Zeit und den massiven finanziellen Einbußen.

Ich möchte nach vorne schauen. Ich freue mich darauf, ich hab' richtig Lust drauf, zu starten, zu führen, die Dinge anzugehen. Ich hab' bestimmt auch ein paar andere Ansätze als Michael Zorc, bin eine Person, die über manches anders denkt und ein bisschen anders gestrickt ist, das liegt in der Natur der Sache. Ich habe mir aber in der Zeit mit Michael auch Dinge abschauen können. Überzeugt bin ich davon, dass wir während der vergangenen Jahre beide voneinander profitieren konnten. Ich weiß, dass ich ihn auch nach der Übergabe im Sommer immer anrufen kann, wenn ich das möchte. Das ist ein gutes Gefühl.

Was haben Sie sich abgeschaut?

Den Erfahrungsschatz, den er über all die Jahre aufgebaut hat, sein kolossales Netzwerk mit Menschen in diesem Geschäft. Das will ich bestmöglich weiter im Unternehmen BVB halten. Michaels Art ist teilweise eine andere, er hat ein besonderes Bauchgefühl. Und er hat diese außergewöhnliche Gelassenheit und Ruhe, die man in dem Geschäft benötigt. Aber jetzt werde ich meine Erfahrungen sammeln, meine Kontakte aufbauen, meine Mentalität einbringen, meinen Stil pflegen. Und natürlich auch meine eigenen Fehler machen. Ich hoffe, das gesteht man mir zu.

Bei Ihrer Aufgabe, den aktuellen Kader umzubauen, übernimmt man als Neuer ja immer das vorhandene Personal, die bestehenden Verträge - und im Moment auch die angeschlagene Finanzlage.

Einen perfekten Übergang wird es nie geben. Ich bin ja auch dankbar für viele der Verträge mit Spielern, die schon bei uns sind. Jude Bellingham kennt jeder. Unbekannter ist dagegen zum Beispiel Jamie Bynoe-Gittens, den wir von Manchester City geholt haben, auch Engländer, 17 - ihn werden wir im Sommer hochziehen. Und dann ist da der Transfer von Erling Haaland.

Meinen Sie Haalands Transfer zum BVB - oder seinen nächsten Transfer?

(lacht) Wenn dieses Interview erscheint, wird's da sicher noch keine Entscheidung geben. Was ich sagen möchte: Du hast in jedem Kader Dinge, die gut gelaufen sind, und anderes entwickelt sich eben nicht wie geplant. Du triffst Transfer-Entscheidungen ja ständig nach aktuellen Einschätzungen und Analysen, da kann sich auch mal etwas im Nachhinein als Fehler herausstellen. Das wird bei mir nicht anders sein.

Diese Woche hat die Nationalmannschaft gespielt. Vom souveränen Tabellenzweiten der Bundesliga, dem BVB, war nur ein einziger Spieler im deutschen Kader: Julian Brandt wurde irgendwann eingewechselt, fiel nicht mehr groß auf. Und zu allem Überfluss: In Dortmund ist Brandt nicht mal Stammspieler. Zeigt nicht auch diese mangelnde Präsenz, dass der BVB in der Tat einen erheblichen Umbruch braucht?

Ich bin schon der Ansicht, dass es der BVB-Anspruch sein muss, wieder mehr deutsche Nationalspieler zu stellen. Bei uns gibt es ja einige, die schon bei Hansi Flick waren. Die müssen sich sicher steigern, um da wieder hinzukommen.

Womit wir wieder beim Umbruch wären. Es gab schon vor der Corona-Krise immer wieder apostrophierte Umbrüche. Einmal kamen auf einen Schlag Brandt, Thorgan Hazard, Nico Schulz, außerdem etablierte Spieler wie Axel Witsel, Emre Can, Mo Dahoud. Doch irgendwie scheint das alles nicht so ganz gezündet zu haben - gerade diese Spieler stehen alle in der Kritik.

Wir haben Spieltag 28, wir sind neun Punkte vor Platz drei, zwölf vor Platz vier, aber bis ins Ziel sind noch einige Hürde zu nehmen. Ich werde deshalb sicher nicht über einzelne Spieler sprechen. Ich kann allerdings grundsätzlich sagen: Wir streben Veränderungen an, Gespräche laufen. Wir wissen, dass wir an der einen oder anderen Stelle etwas tun wollen oder sogar müssen. Aber es wird halt ein bisschen darauf ankommen: Wird uns der eine oder andere Spieler verlassen? Viele haben noch längere Verträge. Welche Möglichkeiten ergeben sich, dass Spieler wechseln können oder wollen? Und was können wir dann daraus machen? Und nicht zuletzt: Wie entwickelt sich die Pandemie? Und wie reagiert die Politik darauf? Aktuell gibt es viele Unwägbarkeiten. Zu viele für Definitives.

Das sind die Zwänge des Praktischen. Spieler haben hoch dotierte Verträge und wollen die oft nicht aufgeben. Das erschwert Veränderungen. Aber was ist denn die Dortmunder Philosophie? Vor ein paar Jahren ging es darum, die Mannschaft physischer, wuchtiger zu machen. Um welche Idee geht es heute?

Wir haben schon gewisse Themen: Geschwindigkeit im Offensivbereich zum Beispiel, sicher auch eine gewisse Torgefährlichkeit. Zumal wir ja nicht ausschließen können, dass wir Erling Haaland letztlich doch verlieren. Wir haben letzten Sommer Jadon Sancho verloren, der im Jahr mehr als 50 Torbeteiligungen hatte. Den konnten wir bisher nicht wirklich ersetzen. Jede Position hat da ein anderes Profil, das für uns wichtig ist. Aber über allem steht für mich: Ich will hier lauter Jungs haben, die aber mal so richtig Bock auf diesen Verein haben, sich zerreißen. Was mir da gerade einfällt: Einige unserer Spieler haben noch kein einziges Mal in unserem vollen Signal Iduna Park gespielt. Die wissen gar nicht, was diese spezielle Atmosphäre ausmacht.

Das passiert dann ja an diesem Samstag, vor 81365 Zuschauern gegen RB Leipzig.

Ein Teil der Geschichte dieses Vereins und unserer Power ist dieses Stadion mit den Fans. Einige Jungs sind deshalb zu uns gewechselt. Wir hatten vor Corona zehn Jahre in Serie den höchsten Zuschauerschnitt in Europa. Wenn man den Jungs dieses Emotionale nimmt, dann geht da viel Energie verloren. Trotzdem: Wir schrauben an Themen. Die Mentalitäts-Debatte werden wir immer wieder haben, die Führungsthematik. Aber Spieler, die das alles schon fertig mitbringen, die sind für uns in den meisten Fällen nicht bezahlbar.

Wie viel finanzielles Potenzial hat der BVB denn nach zwei Verlustjahren? Muss man sagen: Wenn wir nicht Haaland teuer abgeben und vielleicht noch zwei andere, dann können wir fast gar nichts machen?

Wir werden etwas machen können, auch ohne Verkäufe. Aber wenn wir etwas mehr angreifen wollen, wird es natürlich um Fragen gehen wie: Verlässt uns Spieler X? Was bekommen wir dann für ihn? Geht Erling Haaland? Und was bekommen wir dann für ihn? Und geht sonst noch jemand? Wir entwickeln parallel verschiedene Szenarien, die auch unterschiedliche finanzielle Budgets darstellen. Wir werden auf alle Eventualitäten vorbereitet sein.

Wenn Sie von einem schnellen, torgefährlichen Offensivspieler sprechen, wäre das offenbar Karim Adeyemi aus Salzburg...

Der hat augenscheinlich diese Attribute, er ist aber Spieler von RB Salzburg ...

... mit dem Borussia Dortmund aber dem Vernehmen nach schon länger spricht.

Wir führen derzeit sehr viele Gespräche in alle Richtungen. Aber bitte verstehen Sie, dass ich jetzt nicht öffentlich darüber sprechen kann, mit wem wir über was sprechen, welchen Weg wir personell einschlagen und welche Perspektiven wir Spielern aufzeigen. Über allem steht: Borussia Dortmund steht zu seinen Verträgen. Deshalb muss ich auch sagen: Kann sein, dass uns am Ende nur zwei Spieler verlassen; kann sein, dass wir nicht so viele holen können, wie eine Menge Menschen denken; kann gut sein und ist sogar wahrscheinlich, dass es mehrere Transferperioden dauern wird, um unsere Vorstellungen umzusetzen. Ich will nicht, dass die Leute sagen: Mensch, was hat der Kehl alles versprochen - und was ist draus geworden? Aktuell sind noch zu viele Unwägbarkeiten im Spiel.

Mal in Zahlen ausgedrückt: Wäre es fürs Erste eine ausreichende Veränderung, sagen wir: drei Spieler auszutauschen?

Ich werde hier keine Zahl nennen, das wäre unseriös. Wir wollen der Mannschaft aber einen neuen Impuls geben, neue Energie im Team kreieren, ein paar verkrustete Strukturen im Kader aufbrechen, neuen Konkurrenzkampf anheizen. Ein "Einfach weiter so" das habe ich vor ein paar Wochen schon mal gesagt, kann es nicht mehr geben. Und dafür braucht man ein paar neue, frische Spieler, die die Dynamik innerhalb der Mannschaft verändern.

Das wäre ein Karim Adeyemi - plus drei weitere Bellinghams ...

(lacht) Netter Versuch! Klar, zwei Typen mehr wie Jude täten jeder Mannschaft gut. Aber es geht auch um ganz andere Komponenten. Eine Mannschaft ist ein sensibles Gebilde. Du brauchst unterschiedliche Charaktere und Typen, Häuptlinge und Indianer. Anders formuliert: Wir achten auf Physis, Technik und ein paar weitere Komponenten, vielleicht auch auf etwas Wildes und Kreatives. Aber wir werden dabei unsere Philosophie nicht aus den Augen verlieren. Die Mischung macht's. Die Balance.

Spielen wir mal weiter das Managerspiel: Bleibt Haaland?

Es gibt zu Erling wirklich nichts Neues. Kein Verein ist an uns herangetreten. Dass es nicht mehr ewig dauern wird, bis Haalands Zukunft entschieden wird, ist ja klar. Aber zurück unserem Kader: Der ist schon relativ groß. Wir werden uns sicher auch von Spielern trennen müssen, die einfach keine Perspektive mehr bei uns haben.

Sonst ist es oft so, dass der BVB beklagen muss, dass herausragende Leute wie zuletzt Sancho weggehen. Zugleich aber muss man als Verein auch mal Spieler drängen zu gehen. Schmerzt das?

Ich glaube: Auch die Spieler, die man irgendwann nicht mehr halten kann, sind ein Teil unseres Erfolgsmodells. Dass wir Spieler hier entwickeln und sie dann sehr gewinnbringend weiter verkaufen - das finanziert unser System nun mal mit. Uns trennen vom Branchenprimus FC Bayern derzeit 285 Millionen Umsatz und wahrscheinlich 150 Millionen an Budget für Spielergehälter. Im Jahr? Das ist ein sehr großes Delta - übrigens mehr, als uns vom 18. Greuther Fürth trennt. Deshalb fängst du hier immer wieder neu an, entwickelst den Nächsten. Das ist alternativlos. Natürlich wäre es schöner, Spieler länger halten zu können. Aber immerhin: Lewandowski war vier Jahre bei uns, Aubameyang fünf, Sancho vier. Man kann immer klagen: Was wäre gewesen, wenn man die Spieler dauerhaft hätte halten können? In der freien Wirtschaft geht heute aber auch kaum noch ein Lehrling mit 16 in sein Unternehmen rein - und mit 67 dort in Rente. Diese Probleme hat mit Ausnahme von vier, fünf Klubs jeder Verein auf der Welt, auf unterschiedlichem Niveau.

Ja, was sollen da Freiburg, Union Berlin oder sogar Gladbach sagen ...

Eben. Jeder Verein, außer Bayern, steckt in einer ähnlichen Lage. Nur dass alle in anderen Regalen einkaufen und in andere Regale hinein verkaufen. Wenn du keinen großen Investor hast, dem letztlich das Geld egal ist, dann musst du halt schauen, dass du ein Gehaltsgefüge beibehältst, und dass du einen Spieler, der meint, größer zu sein als der Klub, dann auch ziehen lässt. Einfach, um das Gefüge und die Kultur innerhalb einer Mannschaft nicht zu zerstören. Das ist natürlich eine Sisyphus-Arbeit. Kann aber auch Spaß machen, bringt immer neuen Schwung rein.

Michael Zorc und auch Sie haben praktisch die ganze Karriere in Dortmund verbracht. Ist das nicht am Ende doch das, was sich alle vom Fußball wünschen?

Kommt auf jeden Einzelnen an. Wenn ein Spieler aus Brasilien, Frankreich oder England kommt, kann man ihm nicht übel nehmen, dass der BVB für ihn eine Station ist. Ich würde es mir vielleicht anders wünschen, die Menschen hier wünschen sich eine hohe Identifikation mit Stadt und Klub. Aber es wird uns nie gelingen, diese absoluten Toptalente zehn Jahre bei uns zu halten, weil wir bei ihnen bei der nächsten Vertragsverhandlung an eine wirtschaftliche Grenze stoßen, über die wir nicht gehen können. Aber wir kämpfen immer bis zum Letzten um diese Spieler.

Sind diese extrem jungen Spieler, die gerade auch beim BVB aus dem Boden zu schießen scheinen, heutzutage ganz andere Typen als früher? Liegt das an deren Selbstbewusstsein? Oder ist es der Karriereplan? Mit dem Extremfall Haaland?

Ich glaube, man braucht als Profi eine innere Stärke, großes Selbstbewusstsein, ja, aber auch ein gewisse Bodenständigkeit, eine Haltung, Durchsetzungswillen, Bereitschaft zu leiden, sich für das Team aufzuopfern. Cristiano Ronaldo ist sicher von positiver Arroganz geprägt, aber eben auch von ganz, ganz viel harter Arbeit. Das ist eine allumfassende Professionalität. Selbstbewusstsein allein reicht sicher nicht.

Beim Länderspiel gegen die Niederlande (1:1) war von Dortmunds zahlreichen Talenten keiner dabei. Woran liegt es, dass die besten deutschen Spieler oftmals nicht beim BVB landen?

Ich denke, die Bayern folgen dem klaren inneren Auftrag, dass die besten deutschen Spieler, die zum Kern der Nationalmannschaft gehören, bei ihnen spielen sollen. Wenn wir mit den Bayern in einem Wettbewerb um einen jungen deutschen Spieler stehen und der dort ganz anders verdienen kann, dann ist das nun mal so. Und das Füllhorn mit deutschen Spielern, die auf Champions-League-Niveau Spiele prägen, ist gerade auch nicht prall gefüllt.

Herr Kehl, wer wird deutscher Meister?

Wenn nicht was sehr Ungewöhnliches passiert: die Bayern. Aber wir wollen zumindest das Spiel gegen sie richtig nutzen.

Der BVB ist zumindest klarer Zweiter - eigentlich ein großer Erfolg. In allen anderen Wettbewerben dagegen wurde in dieser Saison quasi immer verloren, wenn es drauf ankam. Das verdirbt die Freude am x-ten zweiten Platz, oder?

Ich würde das mehr differenzieren. Wir sind sechs Punkte hinter den Bayern, aber neun vor Leverkusen, zwölf vor Leipzig, 24 vor Gladbach, die vor nicht allzu langer Zeit noch europäisch gespielt haben. Immer als Prügelknabe herzuhalten, obwohl wir die einzigen sind, die wenigstens ansatzweise am FC Bayern dranbleiben, das ist nicht fair. Wir müssen raus aus diesem Muster. Wir müssen unseren eigenen Weg nehmen und auch mal eine Zufriedenheit daraus ziehen, dass wir nach hartem Kampf und Alles-Geben Zweiter werden. Natürlich wollen wir mal wieder um den Borsigplatz fahren, mit der Meisterschale. Das ist mein langfristiges Ziel. Aber wir dürfen uns nicht immer an den Bayern orientieren, dafür sind die wirtschaftlichen Unterschiede viel zu groß. Die 800 Menschen, die für diesen Klub arbeiten, müssen die Chance haben, aus einer Saison, in der wir unseren Möglichkeiten entsprechend erfolgreich gearbeitet haben, mit einem Gefühl der Zufriedenheit rauszugehen. Und nicht wie ein geprügelter Hund aus einer wirklich guten Saison, weil man Zweiter geworden ist.

Dem BVB wird doch gar nicht übel genommen, dass er nicht Meister wird, sondern dass er nicht wieder - wie immerhin im Vorjahr - Pokalsieger wird. Und dass er in der Champions-League versagt hat.

Ganz ehrlich: Wenn wir letztes Jahr den Pokalsieg auch auf den Dortmunder Straßen hätten feiern dürfen, dann wäre in unserer Mannschaft eine ganz andere Energie entstanden. So etwas schweißt zusammen. Da entsteht eine Gruppendynamik, eine Stärke, Gänsehautmomente, das ist nicht zu ersetzen. In dieser Saison gab es leider keine einzige Phase, in der mal alle gesund waren. Ganz im Gegenteil. Ein Teil der Wahrheit ist, dass Haaland in vielen Spielen gefehlt hat, dass uns Gio Reyna erst ab März zur Verfügung stand; dass uns ständig Außen- und Innenverteidiger weggebrochen sind. Wir sind Tabellenletzter, was die Ausfallzeiten unserer Spieler angeht. Das muss sich ändern.

Der Trainer, Marco Rose, wird beim BVB in dieser Saison von jeder Mitschuld auffällig freigestellt. Ist das richtig so?

Wir müssen trennen zwischen den Pokalwettbewerben und der Liga. Marco ist sehr selbstkritisch mit sich und dem Team umgegangen, was das Ausscheiden aus Champions League und DFB-Pokal angeht. In der Liga - noch mal - läuft es gut. Unsere Probleme hätten 16 andere Klubs gern. Dennoch ist es eine schwierige Saison: Uns haben die Zuschauer gefehlt, dann diese unfassbare Verletzungsserie, und auf der einen oder anderen Position geht es sicher auch um Qualität. Dann haben wir Sancho verloren, den wir in Sachen Torbeteiligungsquote nicht haben ersetzen können. Und vielleicht fehlt auch eine gewisse Gier, der letzte entscheidende Schritt in der Leistungskultur, eine mentale Stabilität. Das sind alles größere Themen, an denen wir etwas machen müssen - bevor man dem Trainer überhaupt etwas vorwerfen kann.

Man kann sich also auf eine lange Zusammenarbeit zwischen dem neuen Sportdirektor Kehl und Trainer Rose einrichten?

Wir sind davon überzeugt, dass wir mit Marco den richtigen Weg gehen. Dafür braucht man ein bisschen Zeit. Eine Stabilität auf der Position Trainer ist ein wesentlicher Bestandteil von Erfolg. Einer von vielen Punkten, die in die Verletzungsproblematik hineinspielen, war bei uns sicher auch: viele Trainer mit unterschiedlichen Philosophien, Trainingsintensitäten, Belastungssteuerungen etc. in kurzer Zeit! Es ist nicht einfach, wenn sich der Körper auf diesen Grenzbereich-Niveau immer wieder auf neue Verhältnisse einstellen muss.

Was macht Rose zum richtigen Trainer?

Seine Fußball-Philosophie! Die ist bisher vielleicht noch gar nicht so richtig angekommen, weil sie es nicht konnte. Aber das wird kommen. Der Job des Trainers auf diesem Niveau ist extrem herausfordernd - was du da an Facetten brauchst, wie groß dein Handwerkskoffer für so eine Mannschaft sein muss ... Für die jungen Spieler bist du noch Vaterfigur, auf der anderen Seite gibt's schon große Egos. Es ist so schwer, als Trainer fachlich unantastbar zu sein und zugleich menschlich greifbar, aber auch konsequent und nie berechnend zu wirken. Es allen recht zu machen in diesem Gebilde, ist brutal schwer. Da macht es das Leben schon viel, viel leichter, die Arbeit über einige Jahre mit einem Trainer durchziehen zu können.

So schön es ist, gegen Leipzig erstmals wieder ein volles Stadion zu haben: Ahnen Sie, dass eine gewisse Entfremdung beim Publikum stattgefunden hat, nach zwei Jahren Corona, Geisterspielen - und Millionen-Exzessen einiger weniger Klubs?

Ich gehöre nicht zu denen, die glauben, alles ist jetzt wieder wie vorher. Ich sehe uns da als Vorreiter, um auf Sicht wieder dieses Erlebnis zu kreieren; die Fans wieder in den Bann zu ziehen, sie zu begeistern; dass wir sie wieder freudetrunken nach Hause gehen oder, wenn es sein muss, zusammen leiden lassen. Man wird wieder lernen müssen, sich in den Armen zu liegen oder zusammen zu heulen. Wenn ich etwas gelernt habe, seit ich hier lebe, dann: Dortmund, das sind Ausschläge nach oben oder unten, große Erfolge und bittere Niederlagen, aber das ist niemals Durchschnitt. Borussia Dortmund ist was ganz Besonderes.

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

URL: www.sz.de/1.5559337
Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH
Quelle: SZ/mok/nee/ebc

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an syndication@sueddeutsche.de.