

F.C. Bayern München und BVB Borussia Dortmund: Von CHAMPIONS lernen, oder „Menschen machen den Unterschied.“

CHANGE-MANAGEMENT, STRATEGIE und LEADERSHIP: Nichts ist schwieriger, aber auch reizvoller und spannender, als eine Organisation die „im Mittelfeld vor sich hindümpelt“ an die Spitze zu führen und dies im beinhalten Wettbewerb und mit limitierten finanziellen Mitteln. Ebenfalls großem Geschick und entschlossenem Handeln bedarf es, einen ehemals souveränen Marktführer nach Jahren des Misserfolges wieder neu zu positionieren und zu alter Stärke zu führen. Der BVB Borussia Dortmund und FC Bayern München haben eindrucksvoll bewiesen, dass beides möglich ist. Zwar mit unterschiedlichen Strategien, aber immer konsistent auf Basis der eigenen Stärken und Identität und vor allem getreu dem Prinzip „Menschen machen den Unterschied“. Bei den Veränderungen spielten sowohl Kontinuität und Expertise in der Führungsmannschaft eine große Rolle, als auch entschlossenes und konsequentes Handeln. Was Verantwortliche in Unternehmen von diesen CHAMPIONS aus dem Sport lernen können, zeigt die Analyse der Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der eigentlich so unterschiedlichen, aber trotzdem in den letzten Jahren gleichermaßen erfolgreichen Vereine.

Der 19. Mai 2012 war kein guter Tag für den FC Bayern München (und rückblickend auch nicht für den deutschen Fußball): Trotz ständiger Feldüberlegenheit und dem 1:0 von Thomas Müller in der 83. Minute verlor man doch noch das Champions-League Finale „dahoam“ im Elfmeter-Schießen gegen den FC Chelsea. Man hatte in der Saison 2011/12 alles auf eine Karte – den Gewinn der Champions-League – gesetzt, frühzeitig das nationale Titelrennen gegen Borussia Dortmund aufgegeben, zu allem Überfluss auch noch gegen diesen Gegner eine Woche vorher das DFB-Pokal-Finale nach einer blamablen Vorstellung mit 2:5 verloren, und nun stand man komplett (wie schon das Jahr zuvor) mit leeren Händen und ohne Titel da. Der komplette Verein – vom Platzwart bis zum Präsidenten – war demoralisiert. Ganz anders die Dortmunder: 2005 wurde in letzter Minute der finanzielle Ruin vermieden und in den folgenden Jahren pendelte man in der 1. Bundesliga zwischen Platz sieben und dreizehn hin und her. Aber mit Beharrlichkeit, Konsequenz und Leidenschaft gelang der Turn around, in 2011 und 2012 wurde die Deutsche Meisterschaft geholt und mit dem Gewinn des DFB-Pokals in 2012 sogar das begehrte „Double“. Dass die Mannschaft in diesen Jahren international keine Rolle spielte und jeweils in der Gruppenphase der Champions League nach teilweise „überschaubaren Leistungen“ ausschied, störte bei den „Schwarz-Gelben“ niemanden.

Auch die Deutsche Nationalmannschaft litt bei der EM 2012 unter dem „Bayern-Trauma“. Das Hauptgerüst des Teams bestand schließlich aus Spielern des FCB und eigentliche Führungsspieler wie Bastian Schweinsteiger (verschoss im Champions-League Finale den entscheidenden Elfmeter) reisten mental und körperlich angeschlagen an, so dass auch deswegen J. Löw's Team im Halbfinale gegen die Italiener nicht die Erwartungen erfüllen konnte und sang- und klanglos ausschied.

Exakt ein Jahr später ein ganz anderes, teilweise gewohntes Bild: Die Bayern tanzen wieder von einer Party zur anderen, holen als erster deutscher Verein das Triple (Deutscher Meister und Pokalsieger, Gewinner der Champions-League) und haben scheinbar mühelos die „alten“ Regeln und Gesetzmäßigkeiten („Mia san Mia“) wieder hergestellt. Ebenso wie verwandelt präsentiert sich Borussia Dortmund auf internationaler Ebene. War die Mannschaft in den Spielzeiten davor noch naiv und ohne Durchschlagskraft aufgetreten, kämpfte man sich nach teilweise grandiosen Spielen (u.a. gelang es im Viertelfinale nach fantastischem Kampf den FC Malaga und im Halbfinale Real Madrid auszuschalten) in das Finale und war dort im deutschen Endspiel den „Roten“ mehr als ebenbürtig.

Wie war nun dieser Wandel des ehemaligen „Aschenputtels“ Borussia Dortmund zu einer „Goldmarie“ und das Zurückkehren des FC Bayern München zu alter Stärke möglich, und dies innerhalb relativ kurzer Zeit? Was können Unternehmen von diesen CHAMPIONS des Fußballs lernen und stimmt es wirklich, dass gerade Menschen an der Spitze einer Organisation, egal ob in der Wirtschaft oder bei Vereinen, „den Unterschied machen?“

Wenn man sich intensiver mit den in den letzten Jahren getroffenen Entscheidungen – speziell bezüglich Personal – den umgesetzten Maßnahmen und der entsprechenden Entwicklung beschäftigt, wird einem schnell klar, dass beide Vereine die Standard-Instrumente einer erfolgreichen Unternehmens-Strategie angewendet haben müssen, wie die SWOT- und Wettbewerber-Analyse, das Besinnen auf die unverwechselbare Identität und die eigenen Kernkompetenzen. Getreu dem Anspruch „Das Meiste“ (The M.O.S.T.; siehe Grafik 1) zu erreichen, wurden eine begeisternde Mission entwickelt, anspruchsvolle Ziele definiert und die entwickelte Strategie konsistent und konsequent mit wirkungsvollen Maßnahmen umgesetzt.

1. BVB Borussia Dortmund: Erfolg ist planbar

1.1 Ausgangssituation und Bestandsaufnahme

Bei Borussia Dortmund war in 2008 bezüglich finanzieller Mittel „Schmalhans immer noch Küchenmeister“ und ein bunt zusammengewürfelter Haufen von Spielern hielt sich „im Niemandsland“ der 1. Bundesliga auf. Von 2005 bis 2008 hatte man drei Trainer (Bert v. Marwijk, Jürgen Röber, Thomas Doll) verschlissen und anscheinend war die Umsetzung des von BVB-Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke und Michael Zorc (Bereichsleiter Sport) im Jahr 2007 ausgeheckten Planes schon in den Anfängen stecken geblieben. So wollten die beiden Manager die sich seit Jahren drehende „Todesspirale“ (kein sportlicher Erfolg, unbefriedigende Zuschauer- und Sponsoreneinnahmen, zu geringe finanzielle Mittel zur Verstärkung des Spielerkaders, kein sportlicher Erfolg,.....) endlich stoppen und einen kompletten Neuanfang wagen. Die Wettbewerber, speziell die Bayern aus München, aber auch Schalke 04 als „Erzfeind“ direkt vor der eigenen Tür, hatten durch das Erschließen von neuen Geldquellen (Sponsoren, Einstieg von Investoren) mächtig aufgerüstet, von internationalen Konkurrenten (z.B. Manchester United, Manchester City, Real Madrid, CF Barcelona, FC Chelsea oder AC Mailand) ganz zu schweigen.

1.2 Leidenschaft und Authentizität – Zeichen setzen - Menschen machen den Unterschied- Echte Liebe

Speziell H.J. Watzke (Seit Februar 2005 Geschäftsführer der Borussia Dortmund GmbH & Co KGaA) setzte bei der sportlichen und wirtschaftlichen Konsolidierung des Vereines voll auf dessen „wahres und nicht zerstörbares Kapital“, nämlich auf die exzellente Jugendarbeit und ganz besonders auf die einzigartige Fankultur mit extrem begeisterungsfähigen und loyalen Fans, welche im wahrsten Sinne des Wortes wie „eine Wand“ (auch Bezeichnung der Südtribüne im Dortmunder Stadion) hinter ihrer Mannschaft stehen. Mit „jungen, hungrigen Spielern sollten Leidenschaft und Authentizität vermittelt, das Stadion gefüllt und „Echte Liebe“ als Markenbotschaft innerhalb und außerhalb des Vereines verankert werden“, so der Rückblick von H.J. Watzke auf das Jahr 2007 im Interview mit Carsten Knop in der F.A.Z. vom 14.05. 2012.

Getreu der Devise: Eine Führungskraft muss zur Mannschaft bzw. aktuellen Situation und der entsprechenden Philosophie passen, wurde deswegen der neue Trainer im Sommer 2008 ganz besonders sorgsam ausgewählt. Was nutzt es z.B. einem Unternehmen, das in einem harten Restrukturierungsprozess steht, wenn als neuer Verantwortlicher ein beinhardter Sanierer und gleichzeitiger Motivator gebraucht wird, die ausgewählte Person sich aber als Technokrat oder als „Einsamer Visionär“ versteht, und damit von Anfang an der Misserfolg und gleichzeitig das Ende der Vertragsbeziehung schon absehbar ist.

Bei der letztendlichen Besetzung der Trainer-Position mit Jürgen Klopp war dies anders. Schon bei seinem letzten Verein, dem SV Mainz 05, hatte „Kloppo“ bewiesen, dass er sowohl mit Rückschlägen und jungen Spielern umgehen, als auch eine schlagkräftige Mannschaft formieren und gesetzte Ziele erreichen kann. Schließlich gelang den Mainzern unter seiner Regie, nach zweimaligem, dramatischem Scheitern, der Aufstieg in die 1. Bundesliga und die Mannschaft etablierte sich dort als feste Größe. Gerade auch durch seine Persönlichkeit und Ausstrahlung („lebt“ Fußball mit starken Emotionen) war und ist Jürgen Klopp der ideale „Markenbotschafter“ und Katalysator für Leidenschaft und Authentizität und wurde die letzten Jahre quasi „zum Gesicht der Mannschaft“ Borussia Dortmund.

Schon im ersten Jahr mit Jürgen Klopp wurde durch die Verpflichtungen von Spielern wie Neven Subotic, Felipe Santana, aber vor allem durch die Integration von Nuri Sahin und Marcel Schmelzer in den Profikader - beide aus dem eigenen Nachwuchs und damals erst 17 bzw. 18 Jahre alt – aus der Not eine Tugend gemacht, bewusst auf kurzfristigen Erfolg verzichtet und in die Zukunft investiert.

1.3 Philosophie – Teambildung - Zielstrebigkeit und Zähigkeit

Jürgen Klopp brauchte und bekam Zeit, um seine auf die Kultur des Vereines zugeschnittene Spielphilosophie (Gegner von Beginn an unter Druck setzen, laufintensives und schnelles Umschaltspiel, schnell die Zuschauer in Begeisterung versetzen) umzusetzen, die dafür geeigneten Spieler auszuwählen und ein schlagkräftiges Team zu formen.

Nach seiner anscheinend erfolglosen (nach dem erreichten Tabellenplatz sechs gemessenen) ersten Saison 2008/09 verfiel das neue Führungstrio (Watzke-Zorc-Klopp) auch nicht in die oft bei Verantwortlichen in anderen Vereinen - aber auch bei vielen Unternehmen - zu beobachtende Hektik mit Strategie- und Personaländerungen, sondern bewies Durchhaltevermögen und hielt unbeirrt an der einmal gewählten Strategie fest. Vielleicht auch deswegen, weil es zu dem gewählten Kurs („Jugend forscht“) wegen fehlenden finanziellen Mitteln keine echte Alternative gab und man deswegen zum anschließenden Erfolg quasi gezwungen war.

Im Sommer 2009 gelang mit der Rückholaktion von Kevin Großkreutz (ebenfalls aus dem eigenen Nachwuchs, mit einer kurzen Zwischenstation beim SV Ahlen) ein genialer Schachzug, auch weil damit ein klares Zeichen zur Fortsetzung der gewählten Strategie gesetzt wurde. Großkreutz - als „Dortmunder Urgestein“ - stand noch selber als Fan auf der Südtribüne, strahlte alle Tugenden („Malochen“, hohe Identifikation mit der Region) des Vereins aus, und wirkte sehr schnell als authentische Identifikationsfigur für die Fans, aber auch für bestehende und potentielle Sponsoren. Als weiterer Glücksgriff (sowohl sportlich, als auch aus heutiger Sicht finanziell) erwies sich die mutige Entscheidung, auch Mario Götze aus der eigenen Jugend in den Profi-Kader hoch zu ziehen und ihm dort mit erst 18 Jahren die Spielmacher-Position anzuvertrauen.

Verpflichtungen von klassischen, aber damals noch preiswerten, Torjägern, wie Lucas Barrios in 2009, aber speziell Robert Lewandowski in 2010, rundeten das Mannschaftsgefüge in idealer Weise ab und spätestens beim Vertragsabschluss mit Shinji Kagawa hatte Jürgen Klopp seine perfekte „Lauf- und Kampfmaschine“ im Sommer 2010 zusammen.

1.4 Fokussierung - Entwicklung - „Glück hat nur der Tüchtige“ – Erfolge

In der Saison 2009/10 schafften die Schwarz-Gelben mit „Müh und Not“ (Platz 5 in der Bundesliga) zwar den Sprung in das internationale Geschäft, aber die junge und unerfahrene Mannschaft hatten die wenigsten „auf dem Zettel“ für die neue Spielzeit. Wie beim „Sommermärchen“ 2006 scheiterte die Deutsche Nationalmannschaft auch bei der WM 2010 in Südafrika im Halbfinale (am späteren Weltmeister Spanien), die Spieler des FC Bayern stellten dabei wieder einmal das Hauptgerüst und starteten entsprechend müde und ausgelaugt in die Saison 2010/11. An Borussia Dortmund als ernsthaften Konkurrenten um den Titel verschwendete man auch in München keine Gedanken.

Ganz anders die Situation in Dortmund. Dort hatte Jürgen Klopp zur Saisonvorbereitung seinen kompletten und ausgeruhten Kader zur Verfügung, konnte vom ersten Tag eine hohe Trainingsbelastung ansetzen und in Ruhe am Feinschliff der Mannschaft arbeiten. Dementsprechend „Vollgas“ gab die Mannschaft in den ersten Saisonspielen und überraschte die Gegner mit ihrer laufintensiven, offensiven und aggressiven Spielweise und dies nicht nur zu Hause, sondern speziell auch auswärts.

Bereits am zehnten Spieltag übernahmen die Dortmunder die Tabellenführung, gaben diese bis zum Ende der Saison nicht mehr ab und wurden überlegen vor Bayer Leverkusen Deutscher Meister; die Bayern aus München wurden mit zehn Punkten Abstand Dritter und schafften gerade noch die Qualifikation zur Champions League. Obwohl es in Dortmund mit Sicherheit keiner zugeben wird, war man in dieser Saison auch nicht gerade unglücklich darüber, dass man sowohl im internationalen Geschäft als auch im DFB-Pokal wieder einmal früh scheiterte und sich dadurch komplett auf die Bundesliga konzentrieren konnte.

Die Krönung der einmal gewählten Strategie und der umgesetzten Maßnahmen war schließlich die Saison 2011/12. Lag man in der Winterpause hinter den Bayern noch an zweiter Stelle, wurden diese in einer furiosen Rückrunde abgefangen, die Meisterschaft mit acht Punkten Vorsprung eingefahren und mit dem gleichzeitigen Gewinn des DFB-Pokals das begehrte Double geschafft. Die Begeisterung „rund um den Borsigplatz“ war unbeschreiblich, aber die Väter des Erfolges (Watzke, Zorc und Klopp) wussten genau, dass die Zeit des „Underdogs“ nun endgültig vorbei war und die wahren „Reifeprüfungen“ (z.B. auch internationale Erfolge) noch bevorstanden. Auch dass sich die „Bayern“ nicht eine weitere Saison mit zweiten Plätzen begnügen würden war klar, und „ganz Fußball-Deutschland“ war gespannt auf die weitere Entwicklung.

SWOT-Analyse und abgeleitete Maßnahmen BVB Borussia Dortmund, Sommer 2008		
S trengths <ul style="list-style-type: none"> •Extrem treue und loyale Fans. •Erfolgreiche Jugendarbeit. •Kompetentes (sportlich wie wirtschaftlich) Führungsteam. •Immer noch guter „Name“ und gutes Image 	O pportunities <ul style="list-style-type: none"> •Sportlicher Erfolg = zusätzliche Einnahmen = Verbesserung des Spielerkaders. •„Underdog“: Nicht im Fokus der Öffentlichkeit, kein hoher Erfolgsdruck. •Geringe Belastung der der Spieler durch internationale Spiele (wenig Nationalspieler) 	Massnahmen <ul style="list-style-type: none"> •Stärkung der Identität „Borussia Dortmund – Region – Fans“ durch Entwicklung einer eigenständigen „Markenbotschaft: Fußball mit Leidenschaft und Authentizität; („Echte Liebe“) und entsprechender Spielphilosophie (offensiv, (leidenschaftlich). •Auswahl des geeigneten Trainers, welcher die Vereins- und Spielphilosophie umsetzen kann.
W eaknesses <ul style="list-style-type: none"> •Limitierte finanzielle Mittel zur sportlichen Verstärkung des Spielerkaders. •Unerfahrene Mannschaft ohne klares Spielsystem. •Hoher Wettbewerbsdruck, sowohl lokal (Schalke 04) als auch national (FC Bayern) 	T hreats Ohne sportlichen Erfolg: <ul style="list-style-type: none"> •Versinken im sportlichen und wirtschaftlichen Mittelmaß •Ausverkauf der Mannschaft •Verlust der „Marktführerschaft“ im Ruhrgebiet (an Schalke04) 	Massnahmen <ul style="list-style-type: none"> •Zusammenstellung eines nach der Vereins- und Spielphilosophie ausgerichteten, preiswerten Spielerkaders: Spieler aus dem eigenen Nachwuchs und Spieler von anderen Vereinen (ohne hohe Ablöse und Gehaltsansprüche)

„Menschen“ und Erfolge Borussia Dortmund, 2008 bis 2013

	BVB Borussia Dortmund				
	Saison 2008/09	Saison 2009/10	Saison 2010/11	Saison 2011/12	Saison 2012/13
Bundesliga	6. Platz	5. Platz	Meister	Meister	Zweiter
DFB-Pokal	1/8 Finale	1/8 Finale	2. Runde	Sieger	¼ Finale
Champions-League	Nicht qualifiziert	Nicht qualifiziert	Ausgeschieden nach der Gruppenfase		Finale (2.)
Trainer	Klopp	Klopp	Klopp	Klopp	Klopp
Sportlicher Leiter	Zorc	Zorc	Zorc	Zorc	Zorc
Neuzugänge (Auswahl, <u>davon aus dem eigenen Nachwuchs</u>)	Subotic, Santana, <u>Sahin</u> , <u>Schmelzer</u>	Barrios, Bender, <u>Großkreutz</u> , <u>Götze</u>	Lewandowski, Piszczek, Kagawa	Gündogan, Leitner, Perisic	Reus, Schieber

„Menschen“ und Erfolge FC Bayern München, 2008 bis 2013

	FC Bayern München				
	Saison 2008/09	Saison 2009/10	Saison 2010/11	Saison 2011/12	Saison 2012/13
Bundesliga	2. Platz	Meister	Dritter	Zweiter	Meister
DFB-Pokal	¼ Finale	Sieger	½ Finale	Finale (2.)	Sieger
Champions-League	1/4 Finale	Finale (2.)	1/8 Finale	Finale (2.)	Gewinner
Trainer	Klinsmann (Heynckes)	v. Gaal	v. Gaal (Jonker)	Heynckes	Heynckes
Sportlicher Leiter	Hoeness	Nerlinger	Nerlinger	Nerlinger	Sammer
Neuzugänge (Auswahl, <u>davon aus dem eigenen Nachwuchs</u>)	Butt, Borowski, <u>Müller</u> , <u>Kraft</u>	Gomez, Robben, Olic, <u>Contento</u> , <u>Badstuber</u> , <u>Alaba</u>	<u>Kroos</u> , Gustavo	Neuer, Boateng, Rafinha, Petersen	Martinez, Mandzukic, Shaqiri, Dante, Pizarro, Starke

Was können nun Unternehmen von Borussia Dortmund und Bayern München, den CHAMPIONS der Jahre 2010 bis 2013, lernen?

- 1) **Erfolg ist planbar!** Die Kunst ist es, eine individuelle und konsistente Strategie passend zur aktuellen Situation, den eigenen Stärken und den vorhandenen Ressourcen zu entwickeln. Dies und die konsequente Umsetzung (nicht nur Reden sondern TUN) ist oft entscheidender, als mit viel Geld einen fehlenden Plan zu kompensieren. (Finanzielle) Not macht dabei oft erfinderisch, siehe das Beispiel Borussia Dortmund. Hier konnte man es sich schlicht und einfach nicht leisten, weiter einen teuren Spielerkader zu finanzieren, sondern man musste sich auf das „wahre Kapital“ (Fans und Jugendarbeit) besinnen und basierend darauf eine eigenständige und konsistente Strategie entwickeln.
- 2) **Spezialisierung, Differenzierung und Fokussierung (auf überschaubare Märkte und/oder Regionen) helfen wertvolle Ressourcen zu sparen, Bekanntheit zu schaffen und schnelle Erfolge zu erzielen.** Auch hier können die Dortmunder als Vorbild gelten, da man einen Schritt nach dem anderen machte, zuerst den Fokus auf Erfolge in der Bundesliga legte und erst dann in Richtung Europa „schielte“. Wie schwer es ist, auf „mehreren Hochzeiten zu tanzen“ (z.B. Bundesliga, DFB-Pokal, Champions-League, Abstellung von Spielern zu Nationalmannschaften) mussten die Bayern in den letzten Jahren schmerzlich erleben, aber auch die „Schwarz-Gelben“ zahlten den Preis für ihre Erfolge durch folgende Doppel- und Dreifachbelastungen in der Saison 2012/13.
- 3) **Kontinuität** (z.B. in der Führungsriege, aber auch in der Vorgehensweise) und Expertise bei den verantwortlichen Personen sind genauso wichtig, wie **schnelles und konsequentes Handeln bei Fehlentwicklungen**. Stabilität im Management mit hoher fachlicher Expertise zeichneten dabei sowohl die Dortmunder als auch die Münchner aus. Dass bei aller persönlichen Freundschaften bei Misserfolgen auch das Treffen von harten Entscheidungen „zum Geschäft“ (bei Vereinen und Unternehmen) gehört, hat der F.C. Bayern z.B. mit der Trennung von Christian Nerlinger und der Nominierung von Matthias Sammer als neuen „Vorstand Sport“ gezeigt.
- 4) **Ehrgeizige Ziele und sich mit den Besten messen zu wollen schaffen klare Ausrichtung, hohe Motivation und verhindern Nachlässigkeiten.** Auch hier kann der F.C. Bayern als Beispiel gelten, für den der nationale Meistertitel quasi die Pflichtveranstaltung ist, aber das Messen und Durchsetzen gegenüber Europäischen Spitzenteams (z.B. FC Barcelona, Manchester United, Real Madrid) immer einen höheren Stellenwert hat. Gerade dieses Messen mit den „Großen“ des Geschäftes ist auch eine Trumpfkarte im „Buhlen“ um herausragende Spieler aus anderen Vereinen, die beim Marktführer bessere Chancen zur eigenen Profilierung, Steigerung ihres Marktwertes und auch zur Nominierung für ihre Nationalteams sehen. So

begründete z.B. Manuel Neuer seinen Wechsel von Schalke 04 zum F.C. Bayern mit dem Argument „endlich Titel holen zu können“, entsprechend ausgelassen konnte man gerade ihn bei den jeweiligen Feiern erleben.

- 5) **Niederlagen gehören zum Geschäft; „Zu Boden gehen ist keine Schande, nur das Liegenbleiben.“** Wie man sich am eigenen Schopf aus einer Krise ziehen kann, haben die Spieler des F.C. Bayern eindrucksvoll bewiesen. Nach zwei Jahren in Folge ohne nationale Titel und nach zwölf Jahren warten auf den Gewinn des Europacups (Champions League) wurden sie in der Saison 2012/13 mit dem Gewinn des Triples mehr als entschädigt.
- 6) **Menschen machen tatsächlich den Unterschied, im Team und an der Führungsspitze.** Gerade wenn es darum geht „auf dem Platz“ im täglichen Kräftemessen mit dem Wettbewerb das eigene Team entsprechend aufzustellen und zu motivieren, ist der direkte Verantwortliche entscheidend für Erfolg oder Misserfolg. Aber auch hier gilt der Grundsatz, dass der Coach zur Mannschaft, der aktuellen Situation und den individuellen Zielen passen muss und bei der Auswahl nicht stur „per Schablone“ (fachliche Qualitäten) gearbeitet werden darf. Geradezu Lehrbeispiele für gelungene Entscheidungen sind die Besetzungen der Trainerpositionen bei Borussia Dortmund (mit J. Klopp) und beim F.C. Bayern München (J. Heynckes). Galt es bei den Dortmundern eine Führungsperson zu finden, welche speziell aus jungen, „namenlosen“ Spielern eine schlagkräftige Mannschaft formen kann, war die Herausforderung bei den Bayern eine ganz andere. Hier stand Teambildung zwar auch im Vordergrund, aber es wurde eine international erfahrene und gestandene Führungspersönlichkeit gebraucht, welche speziell Spitzenkräfte (Superstars, teilweise „Diven“) motivieren konnte, ihr Können im Zweifel auch in den Dienst der Mannschaft zu stellen.
- 7) **Das sensible und Situationsgerechte Umgehen mit unterschiedlichen Interessengruppen** (hier Umgehen mit Fans, Kontrollgremien, Öffentlichkeit, Spieler,...) ist nicht nur für den „Trainer“ einer Sportmannschaft wichtig und entscheidend, sondern genauso für „den Boss“ eines Unternehmens. Wenig Erfolg mit diesem „Stake holder Management“ hatte dabei Louis v. Gaal, ehemaliger Trainer des F.C Bayern München, der im Umgehen mit den Entscheidern und der Führungsspitze des Vereines wenig Fingerspitzengefühl bewies und letztendlich (unbestritten seines fachlichen Könnens und der erzielten Erfolge) daran scheiterte.

Was man von CHAMPIONS* lernen kann

C ompetitive Advantages (Wettbewerbsvorteile): Basierend auf überlegenen, internen Kompetenzen - die nur schwer kopiert werden können - setzen CHAMPIONS

- Eher auf Differenzierung als auf Kostenvorteile und auf Vorteile bei Produktqualität und Service
- Auf aggressiven Ausbau und Verteidigung der erzielten Vorteile

Hohes Vertrauen auf eigene Fähigkeiten: Mit einer hohen Wertschöpfungstiefe, v.a. in der Entwicklung, Produktion und Vermarktung, wollen CHAMPIONS

- hohe Qualitätsstandards sicherstellen und eigene Innovationen schnell auf den Markt bringen
- eigenes Know How und Kernkompetenzen schützen

A mbitiös: Für CHAMPIONS ist Marktführerschaft oberstes Ziel, um eine klare Ausrichtung des Unternehmens und damit eine hohe Identifikation der Mitarbeiter zu erreichen.

M otivation aller Mitarbeiter auf hohem Level: CHAMPIONS können sich auf äußerst motivierte Mitarbeiter verlassen. Gründe bzw. Voraussetzungen dafür sind:

- Entsprechende Unternehmenskultur mit starker Delegation von Verantwortung, intensiver und offener Kommunikation sowie ständiger Lernbereitschaft der Mitarbeiter.
- Scharfe Selektion schon bei Neueinstellungen und motivierende Anreizsysteme

P ersonlichkeiten: Ausgeprägte Unternehmertypen mit einer extrem hohen Kontinuität in der Führung sind das auffallendste Merkmal von CHAMPIONS. Bei diesen Persönlichkeiten sind besonders erkennbar:

- Einheit von Person, Aufgabe und Unternehmen
- Begeisterungsfähigkeit, Positives Denken, Vitalität, Zielstrebigkeit und Zähigkeit
- Konsequentes (autoritäres) Führen in den Grundwerten, aber partizipativ im Detail

I nnovationen: Für CHAMPIONS sind Innovationen das Fundament ihres langfristigen Erfolges, und nicht Me-too- („Copy Cats“) Produkte oder gar Imitationen.

- Kunden (existierende und potentielle) werden intensiv in den Innovations-Prozess eingebunden.
- Innovationen beschränken sich nicht nur auf das Produkt, sondern speziell auch auf Prozesse, wie Fertigung, Logistik, Marketing und Vertrieb.
- Am Innovations-Prozess beteiligen sich Mitarbeiter aus allen Bereichen und Funktionen.

O rientierung am Weltmarkt: Da Kunden in derselben Branche weltweit tendenziell die gleichen Ansprüche haben, betrachten CHAMPIONS die ganze Welt als ihren Markt.

- Damit wird den „Nischengefahren“ vorgebeugt und die Vorteile der „Economies of Scale“ genutzt.
- Gleichzeitig kann man das Entstehen und/oder Wachsen von Konkurrenten in anderen Regionen verhindern.

N ähe zum Kunden: CHAMPIONS haben eine sehr hohe Kundennähe, insbesondere zu Top Kunden, unabhängig davon, wo diese in der Welt sitzen.

- Angebote sind dadurch eindeutig Kundennutzen- und nicht Technologieorientiert.
- Verkauft wird primär über Wert und Leistung und weniger über Preis.
- Kundenbeziehungen umfassen alle Bereiche und werden wenn möglich nicht ausgelagert.

S pezialisierung: CHAMPIONS konzentrieren sich auf das, was sie am besten und v.a. besser als die Konkurrenz können.

- Spezialisten werden vom Markt viel schneller und stärker wahrgenommen.
- Lieber stark und unangreifbar auf einem Gebiet, als schwach auf allen.
- Ressourcen (Geld und Menschen) können konzentriert und effizient eingesetzt werden.

*Inspiziert durch Studien, Artikel und Bücher von Hermann Simon über „Hidden Champions“

Vita Ernst Holzmann: 55 Jahre, hat in seinen beruflichen Verantwortungen (u.a. Geschäftsführung Vertrieb & Marketing, Leiter Unternehmensstrategie und Business Development) bei der Siemens AG, Siemens Nixdorf und NEC-Mitsubishi „live“ die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bzgl. Change Management, Geschäftsstrategie und Leadership kennen gelernt. Er ist leidenschaftlicher „Fußballer“ (u.a. jahrelanger Spieler, Trainer mit DFB-Lizenz, Sportlicher Leiter und Vorstand bei verschiedenen Amateur-Vereinen) und agiert aktuell als Interim Manager und Unternehmensberater. Gleichzeitig gibt er als Dozent (u.a. für Sportökonomie, Leadership, Marketing und Kommunikation) an verschiedenen Fachhochschulen seine Erfahrungen aus der Wirtschaft und dem Sport an die Studierenden weiter.