

„Wir müssen nur mehr daraus machen“

Nach der Premier League ist die Bundesliga die umsatzstärkste Liga der Welt. Doch laut einer **STUDIE ZUR FÜHRUNGSQUALITÄT** haben die Klubs Defizite in puncto Managementstrukturen.

Die Bundesliga erlebte in den letzten Jahren eher eine Leistungsstagnation. Langeweile in Fragen Meisterschaft herrscht vor. Im europäischen Klubranking läuft Deutschland (ebenso Italien) auf Sicht Gefahr, den wertvollen vierten Startplatz in der Champions League an die Franzosen zu verlieren. Die führenden vier Nationen

ren Analysen. Aber der Fußball ist geprägt von Emotionalität. Was befähigt Sie, einen Anstoß zur Professionalisierung der Bundesliga zu leisten?

Henning Zülch: Sie haben vollkommen recht. Der Fußball ist hoch emotional und volatil. Das macht es gerade so schwierig, betriebswirtschaftlich erfolgreiche Strukturen zu etablieren. Nichtsdestotrotz ist es zwingend erforderlich, wenn man in diesem Markt des Profifußballs bestehen will, Veränderungen anzuregen. Wir an der HHL sind eine sehr erfolgreiche universitäre Einrichtung, die angesehene Start-ups

wie unter anderen trivago, About me, Auto1 oder Delivery Hero hervorgebracht hat. Zudem begleiten wir aktiv Veränderungsprozesse. Persönlich bin ich im Ruhrgebiet aufgewachsen, und Fußball ist Teil der eigenen Identität. Also, wir wissen, wovon wir sprechen.

Herr Manz, Sie bringen eine Menge Erfahrung und Expertise mit Odgers Berndtson bezogen auf den Aufbau von erfolgreichen Führungsstrukturen mit sich. Welchen Blick haben Sie auf die Bundesliga?

Ewald Manz: Für uns ist die richtige und kompetente Mannschaftsaufstellung im Management immer mehr einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren, um sich den wachsenden und ständig wandelnden Herausforderungen anzupassen und damit die Zukunft nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Sie haben eine Studie zur Führungsqualität in der Bundesliga und in der 2. Liga durchgeführt. Was hat sie ergeben?

Manz: Ausgangspunkt unserer Studie waren zahlreiche Gespräche mit einigen Klubvertretern, die uns gezeigt haben, dass die deutschen

Fußballklubs immer noch Nachholbedarf in Sachen Führungsstrukturen und Führungsverhalten haben. In unserer sehr volatilen Welt ist gerade gute Führung ein essenzieller Erfolgsfaktor. So entstand die Idee, eine Bestandsaufnahme des Führungsverständnisses in der Fußballbundesliga durchzuführen. Gewinnen konnten wir schließlich zehn Klubs

„Gute Führung ist ein essenzieller Erfolgsfaktor.“

Ewald Manz, Partner Odgers Berndtson

aus der Bundesliga und der 2. Liga, also 28 Prozent aller diesbezüglichen Klubs, für eine Expertenbefragung.

Was bedeutet „gute Führung“, und wie kann dies auf den Fußball übertragen werden?

Zülch: Das ist ein weites

Feld. In der Wissenschaft gibt es unzählige Theorien für die verschiedensten Szenarien. Lassen Sie es mich auf einen einfachen Nenner bringen: Bei Führung geht es darum, Menschen in die Richtung des Erfolgs zu führen. Die Interaktion zwischen den Menschen ist entscheidend. Die Leistung des Klubmanagements ist das A und O. Diese Führungskräfte sollen Visionen und strategische Ziele für ihren Klub formulieren und zugleich in der Lage sein, diese umzusetzen.

„Die Leistung des Klubmanagements ist das A und O.“

Henning Zülch, Professor an der HHL

Das hört sich einfacher an, als es in der Realität ist. Sowohl an der Formulierung der Ziele als auch an ihrer Operationalisierung mangelt es; immer mit der Entschuldigung „Fußball

ist ein Tagesgeschäft“. Das ist so nicht haltbar.

Manz: Um als Fußball-Unternehmen in der Zukunft erfolgreich zu sein, ist eine visionäre und mutige Führung gefragt. Führungskräfte sollten sich an den Megatrends orientieren und vorausdenken und eine Vision haben, wo die Fußball-Welt und ihr relevantes Umfeld in fünf bis zehn Jahren sein wird, und welche Beiträge sie und die Führungsmannschaft

Bundesliga in Europa

- Die meisten Zuschauer
- Die meisten Tore
- Die jüngsten Teams



in der UEFA-Fünffjahreswertung erhalten automatisch vier Startplätze. La Liga und Premier League sind außer Sichtweite. Und: Die Nationalmannschaft enttäuschte bei der Weltmeisterschaft 2018. Wie kann die Bundesliga wettbewerbsfähiger werden? Dr. Henning Zülch, Professor an der HHL Leipzig Graduate School of Management, und Ewald Manz, Partner bei Odgers Berndtson, haben sich diesem anspruchsvollen Thema genähert und sehen Aufholbedarf in den Führungsstrukturen der deutschen Klubs.

Herr Zülch, Wissenschaftlern sagt man nach, sie seien kühl, rational und kalkulierend in ih-



Sie stehen für die Stärken der Bundesliga: Zuschauer-Krösus Borussia Dortmund, umworbene Talente wie der Leverkusener Kai Havertz (20) und Torjäger im Stile eines Robert Lewandowski vom FC Bayern



ihres Fußball-Unternehmens dafür leisten können. Dafür müssen sie ihre Mitarbeiter nicht nur motivieren, sondern richtig auswählen.

Würden Sie das bitte konkretisieren?

Das Meistern zum Beispiel der digitalen Herausforderungen wie auch eine höhere Flexibilität der Fußball-Unternehmen in puncto ständiges Anpassen der Strukturen, wird eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von morgen sein. Dabei sollten sie auch eine herausragende Führungskultur für ein exzellentes Employer Branding (*Arbeitgebermarkenbildung, d. Red.*) vorleben. Denn nur in einem guten Betriebsklima gedeiht der sportliche und wirtschaftliche Erfolg des Vereins. Führungskräfte sollten dabei auf einem festen Fundament von Moral stehen. Daher halte ich auch die Fokussierung von Werten für besonders wichtig. Dazu zähle ich partnerschaftliche Zusammenarbeit, Fairness, Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit, beiderseitiger Nutzen, Ehrlichkeit und vieles andere mehr. Führungskräfte müssen diese Werte vermitteln und auf deren Einhaltung achten.

Wieso hat sich bislang kaum jemand mit dieser Thematik so intensiv auseinandergesetzt?

Manz: Ja, das ist so wie in der Unternehmenswelt. Solange es im Markt gut läuft, brauche ich mir über meine Kosten keine Sorgen zu machen. Denn es kommt mehr rein, als rausgeht. Sobald der Markt enger wird und der Wettbewerb zunimmt, muss ich mir Gedanken über meine Kosten und meine vermeintlichen Vorteile den Wettbewerbern gegenüber machen. Ich fange also an, mich betriebswirtschaftlich zu professionalisieren. Diese Phase haben viele Klubs in den letzten Jahren durchaus erfolgreich durchlaufen. Will ich aber mehr, will ich in die Spitze, dann muss ich die Führungsstrukturen anfassen und diese verändern, so dass Elemente wie Zweckorientierung, Unternehmergeist, Effektivität und Nachhaltigkeit das Führungsverhalten leiten.

Warum ist es gerade jetzt so wichtig, sich diesem Thema „Führungsqualität“ zu widmen?

Zülch: Wir stehen vor großen Veränderungen in den nächsten Jahren. Stichworte sind Internationalisierung, Digitalisierung und die Modifikation der 50+1-Regelung. Hier hilft es nicht mehr nur, die Entscheidungen aus dem „Bauch heraus“ zu treffen. Hier brauche ich als Klub strategischen Weitblick und operative Expertise, die sich so langsam in der deutschen Bundesliga etabliert.

Was sind – kurz und knackig – die wesentlichen Erkenntnisse Ihrer Studie?

Manz: In einem Satz heißt die Essenz: Die Bundesliga hat immenses Potenzial; die aktuellen Klubstrukturen aber auch ligaweiten Rahmenbedingungen erlauben es indes teilweise noch nicht, dieses Potenzial maximal auszuschöpfen.

Sie haben in Ihrer Studie viele Manager auf ihr Führungsverhalten hin befragt. Was war für Sie die bemerkenswerteste Äußerung?

Manz: Die Aussage eines Klubverantwortlichen auf die Frage, wie er das Zusammenspiel der kritischen Erfolgsfaktoren eines Fußballklubs, nämlich sportlicher Erfolg, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Fanwohlmaximierung und Führungsstrukturen, einstuft. Hier sagte er: „Für uns gilt zu 100 Prozent der sportliche Erfolg. Alles andere ist Beiwerk.“ Diese Aussage ist natürlich fatal. Denn gerade das Zusammenspiel und der Gleichklang dieser Faktoren entscheiden letztlich über maximalen Erfolg.

In Ihrem PEER-Modell, welches ein Leadership-Kompass darstellen soll, werden vier Dimensionen genannt, die in ihrem Zusammenspiel ein erfolgreiches Führungsverhalten etablieren können. Welche Dimensionen halten Sie für wesentlich für die Bundesligisten?

Zülch: Grundlage unserer Befragung war ein Führungsmodell, das auf vier Dimensionen aufbaut, und zwar dem Unternehmenszweck (Purpose), dem Unternehmergeist (Entrepreneurial Spirit), der Effektivität (Effectiveness) und der Verantwortung (Responsibility). Dieses ist das besagte PEER-Modell und regelt die erfolgreiche Verknüpfung der Dimensionen

und damit die erfolgreiche Führung. Im aktuellen Stadium halte ich gerade zwei Dinge für ganz wesentlich: Die Klubs müssen sich über ihren Klubzweck im Klaren sein. Dieser ist vielfach nicht klar definiert. Die Richtung des Handelns bleibt somit vage. Hieraus abgeleitet werden sollte eine klare strategische Zielsetzung und Planung. Denn für effektives und damit langfristiges Führungsverhalten braucht es eine stabile „Basisstrategie“. Und selbst eine Basisstrategie fehlt bei sehr vielen Klubs.

Was meinen Sie konkret mit einer Basisstrategie?

Zülch: Eine Basisstrategie beschreibt die Stabilität in Extremsituationen und damit langfristiges und effektives Denken. Hier zeigt sich der Unterschied zwischen Führung und Management. In Zeiten des Wandels ist die Führungsfunktion, also

das Richtige zu tun, gegenüber der Managementaufgabe – die richtigen Dinge richtig zu tun – zu betonen. Gerade die fehlende Planung und Strategie in Extremsituationen führen bei Fußballklubs immer wieder zu ineffektiven Handlungen, die in existenzbedrohende Situationen münden. Die Klubführung braucht demzufolge ein effektives

Führungsverhalten im Sinne einer Strategie, die auch veränderten Marktbedingungen standhält.

Aktuell wird viel über die Zukunft der 50+1-Regelung gesprochen. Hier gibt es traditionell viele Befürworter. Was halten Sie von dieser Regelung

vor dem Hintergrund Ihrer Studie?

Zülch: In Deutschland liegt uns das Fanwohl in besonderem Maße am Herzen. Das unterscheidet uns von den anderen Ligen und macht uns attraktiver. Indes ist die 50+1-Regelung in ihrer jetzigen Ausgestaltung nicht mehr haltbar und zeitgemäß, wie die zahlreichen Umgehungsmöglichkeiten zeigen. Zugleich wollen künftig weitere strategische Investoren auf den deutschen Fußball-Markt. Diese müssen nicht per se schlecht sein, sofern sie in den nachhaltigen Erfolg eines Klubs oder gar einer Region investieren wollen. Gerade in solch einer Konstellation sollte das Fanwohl respektiert werden; aber mit einer modifizierten 50+1-Regelung. **Wo steht Ihrer Meinung nach die Bundesliga aktuell im Vergleich zu den anderen europäischen Ligen?**

Manz: Laut UEFA-Rangliste stehen wir hinter Spanien und England und nach neuesten Berechnungen knapp vor Italien und dem Fünften, nämlich Frankreich. Aber mal ganz ehrlich: Die Bundesliga ist eine der attraktivsten und solidesten Ligen der Welt. Wir haben die mit Abstand meisten Zuschauer, es werden die meisten Tore pro Spiel erzielt und die Klubs der Bundesliga weisen im Vergleich zu den vier anderen Topligen in Europa die durchschnittlich jüngsten Teams auf. Wir müssen hier nur mehr daraus machen. Ein erster Schritt wird die weitere Professionalisierung der Klubs in ihren Managementstrukturen sein.

Was geben Sie den Klubs der Bundesliga nun mit auf den Weg für die kommende Zeit?

Manz: Alle Klubs wollen erfolgreich sein. Daher sollte die Direktive sein: Werdet euch klar über euren Zweck und das Ziel. Gebt euch eine schlüssige und operationalisierbare Strategie. Seid erneuerungsfähig auf allen Ebenen des Klubs und bezogen auf eure Kernkompetenzen. Fangt mit der Überprüfung der Führungsstrukturen an und passt diese, wo notwendig, konsequent an.

INTERVIEW: RAINER FRANZKE

„Führungskräfte sollten auf einem Fundament von Moral stehen.“

Ewald Manz, Personalberater



Prof. Dr. Henning Zülch (46)

Der Inhaber des Lehrstuhls für Accounting and Auditing an der HHL Leipzig Graduate School of Management beschäftigt sich neben der Finanzmarktkommunikation auch mit der Übertragbarkeit von betriebswirtschaftlichen Grundprinzipien auf die erfolgreiche Führung von Sportvereinen.



Ewald Manz (60)

Der Partner der Personalberatung Odgers Berndtson im Büro München ist spezialisiert auf die Suche nach Führungskräften in den Branchen Sport/Media/Entertainment und Digitale Telekommunikation. Seine Expertise basiert auf 22 Jahren Berufserfahrung in Management- und Geschäftsführungspositionen.