

Wenn ein Torhüter zwei Bilanzen rettet

Disruption, die umfassenden Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft, waren das Thema des diesjährigen «Gipfeltreffens» von Nellen & Partner auf dem Gupf. Besonderes Zugpferd unter den Referenten war Bernhard Heusler, ehemaliger Präsident des FC Basel. Er gab Einblicke in die Zusammenhänge zwischen Sport und Kommerz.



Alle zwei Jahre lädt Nellen & Partner, St. Galler Personalberater und Headhunter, seit 2012 auf den legendären Gupf in Rehetobel zum «Gipfeltreffen». Im bewusst überschaubaren Rahmen erleben die Gäste kompetente Referenten und haben die Möglichkeit, ihr Netzwerk zu erweitern. Die Besucherschar war einmal mehr bunt gemischt, was Branchen und Positionen angeht, und es wurde viel Wert auf genügend Zeit für den Austausch gelegt.

Führen bedeutet «Fokussierung auf die Zukunft». Dazu gehöre auch und vor allem, in Zeiten der Unsicherheit klare Entscheide zu treffen.

Fussball als Wirtschaftszweig

Dennoch gehörte ein grosser Teil der Erwartungshaltung den Referenten. Und dort – angesichts der doch recht männerlastigen Besucherrunde – natürlich vor allem Bernhard Heusler. Der frühere Präsident des FC Basel zeigte die Zusammenhänge auf, die heute

im kommerzialisierten Fussball spielen. Er tat das witzig, in hohem Tempo und immer wieder mit Verbindungen in die restliche Wirtschaftswelt.

Was Heusler sagte, mag dem einen oder anderen zum Teil auch schon durch den Kopf gegangen sein, aber nicht in der ganzen Tragweite. Zum Beispiel über die Bedeutung des Spitzenfussballs. «Um was geht es im Fussball? Es ist auf den ersten Blick einfach ein Spiel, etwas Kindliches», so Heusler. «Aber in Wahrheit stehen ganze Unternehmen auf dem Feld.» Und über allem stehe stets die Frage: «Wenn es sportlich nicht klappt, war das dann eine unglückliche Fügung – oder eine schlechte Führung?»

Führen mit Emotionen

Es gehe heute im Fussball mehr um Geld als um den Ball, der rollt. Das wird schon angesichts der wahnwitzigen Transfersummen deutlich. Umso wichtiger sei es, als Verein – und auch als Führungspersönlichkeit im Verein – Prinzipien einzuhalten und Respekt zu bewahren. «Fussball ist ein hoch emotionales Produkt», stellte Heusler fest, «und dieses benötigt eine emotionale Führung.»

Damit sprach Bernhard Heusler an, was ihm bei Amtsantritt besonders am Herzen lag: die Kultur des Vereins. Zu Beginn habe er den FC Basel als «Komfortzone» erlebt: Die damalige Aktionärin kam für Verluste auf, das sorgte für eine Wohlfühlatmosphäre. Heusler und sein Team begannen, Gespräche zu führen – von den Spitzenspielern bis zum Stadionpersonal. «Unsere Frage war stets: Was willst du hier für uns und mit uns erreichen?» Gemeinsam habe man eine Wertecharta erarbeitet, um anhand dieser das Bewusstsein zu schärfen: Wir haben alle eine gemeinsame Mission. Heusler: «Und die lautet: Zusammen einem Team aus hochbegabten Fusswerkern das Feld bereiten.»

Rechtzeitig entscheiden

Führen bedeutet für den Anwalt «Fokussierung auf die Zukunft». Dazu gehöre auch und vor allem, in Zeiten der Unsicherheit klare Entscheide zu treffen. «Im Fussball will der ‚Blick‘ entscheiden, ob ein

Trainer bleiben darf oder weg muss», so Heusler, «und deshalb müssen wir entscheiden, bevor das die Zeitung macht.» Das aber bedeute: Den Schritt einleiten, auch wenn man noch unsicher ist – auch wenn man sich damit Feinde schaffe.

Klare Entscheide durchziehen: Heusler ist damit insofern glaubwürdig, als er das auch in Bezug auf sich selbst so tat. Er habe irgendwann festgestellt, dass er nicht mehr der Richtige für diesen Posten sei, und habe seine eigene «Auswechslung» eingeleitet. «Es gibt viele ehemalige Fussballpräsidenten, die verbittert sind, weil sie bei ihrem Abgang zu wenig Wertschätzung erhalten haben», weiss Heusler, «ich wollte vorher gehen.» Der gut geplante Exit gehöre zu den wichtigsten Schritten, wenn man in der Verantwortung stehe.

Entscheide durchziehen: Heusler ist damit glaubwürdig, als er das auch in Bezug auf sich selbst so tat.

Dialog auch mit «Nörglern»

Führen im Fussball, das ist laut dem heutigen Ehrenpräsidenten des FCB eine Art Führung «im Glashaus und im Kraftfeld». Jedem Fall gehöre gewissermassen ein Stück des Clubs. Der Umgang mit den Anhängern sei Chefsache, Dialog ein Führungsinstrument. «Unter 100 Leuten hat es immer einen Nörgler, und es gilt, gerade mit den schwierigsten Kunden einen Dialog zu finden.»

Im Referat wurde schnell klar: Ein Vereinspräsident hat es längst nicht nur mit Fussball zu tun. Spieler, die mit zu hohem Tempo im Auto erwischt werden, ein anderer, der sich gegenüber einem Bundesrat unpassend benimmt: Das macht mehr Schlagzeilen als das Resultat des Vortrags. «Es gibt im Fussball nur Helden und Versager, nichts dazwischen», ist Bernhard Heuslers Bilanz, «und dieser Sport hat eine übersteigerte Bedeutung erhalten.»

Vergleichbar mit der restlichen Wirtschaftswelt sei Fussball aber durchaus. Zum Beispiel, wenn es um die Marktgebiete geht. Während die Fussballschweiz bei europäischen Duellen des FC Basel gespannt zusah, war für die Vereinsführung immer klar: Der Markt ist die Schweiz. Klappte es europäisch, spülte das viel Geld in die Kassen. «Aber das sind nicht budgetierbare Sondereffekte», rückte Heusler das ins rechte Licht. Oder auch: «Wenn unser Torhüter im richtigen Moment den Elfmeter hielt, tat er viel mehr als das: Er hat zwei Jahresbilanzen gerettet.» Denn mit der besagten Parade, damals von Yann Sommer, war der Halbfinal der Europa League gesichert, 140 TV-Stationen rund um den Globus zeigten den FC Basel. So schmal ist der Grad zwischen Niederlage und Sieg – sportlich und wirtschaftlich.

Feiern ohne Grund

Anhand eines weiteren Beispiels illustrierte der Ex-Präsident die Grössenordnungen im Weltfussball. Rund 400 Trikots pro Jahr verkauft der FC Basel im Fanshop von den begehrtesten Spielern. Bei Real Madrid gehen jährlich 1,4 Millionen Trikots über den Ladentisch. Das sind die Schweizer Realitäten im Fussball, ganz egal, wie sehr eine Mannschaft die Liga dominiert (oder dominiert hat).

Was können «normale» Unternehmen vom Fussballgeschäft lernen? Bernhard Heusler nennt einen Softfaktor: Sich gemeinsam freuen. «Die Mannschaft jubelt das 1:0 euphorisch, auch wenn sie vielleicht am Schluss 1:5 verliert», stellt er fest. Die gemeinsame Freude sei ein Motivator, der einen weiterbringe. Heusler rief die Zuhörer auf, gemeinsam mit ihrer Belegschaft vermehrt auch mal ganz ohne Anlass zu feiern – einfach die Tatsache, dass man gemeinsam für ein Ziel arbeitet.

Text: Stefan Millius

Bilder: zVg



Vielseitiger Zugang zum Thema

Das Referatsprogramm des Gipfeltreffens 2018 fiel einmal mehr durch Vielseitigkeit auf. Moderator Stephan Klapproth führte durch das Programm. Der ehemalige FC-Basel-Präsident Bernhard Heusler gab Einblicke in die kommerziellen Aspekte des Fussballs, die mehrfache Verwaltungsrätin und Beraterin Barbara Kux sprach über Disruption als Chance für Schweizer Unternehmen. Lars Thomsen, Gründer der Future Matters AG, warf einen Blick auf kommende Entwicklungen und Umbrüche, und Straumann-CEO Marco Gadola zeigte aus seiner Erfahrung aus verschiedenen Industrien, wie man aus der Krise zur globalen Marktführerschaft gelangt.