



# True Leadership – Die Pep Guardiola Strategie

Artikelnummer: 2013011  
Erscheinungsdatum: Nov-2013

Kernstrategie in Guardiolas Spielsystems ist Ballbesitz. Dies verschafft der Mannschaft Kontrolle über das Spiel und den Gegner. Durch innovative Spielzüge aus einem dominierenden Mittelfeld heraus wird der hohe Ballbesitz regelmäßig in Großchancen umgewandelt, die anschließend mal sehr gut, mal gut und mal weniger gut verwandelt werden. Eines steht aber fest: Das Spielsystem und die Spieltaktik sind auf Beherrschung und Gewinnen ausgelegt. Erfolg ist die logische Konsequenz der Aufstellung und des Spielsystems. Wie ist das bei Ihnen im Unternehmen? Ist Ihre Mannschaft so aufgestellt und die Spielstrategie so ausgerichtet, dass der ökonomische Erfolg und Marktanteilsgewinne die logischen Konsequenzen hieraus darstellen?

Es war kurz nach 11h am 25.06.2013 als er in Erscheinung trat. Zweihundertfünfzig Journalisten aus elf Ländern waren angereist und drängten sich dicht an dicht. Selbst beim WM Halbfinale 2006 und beim Champions-League Finale 2012 war der Pressesaal der Allianz Arena nicht so gefüllt. Es war der erste Arbeitstag von Pep Guardiola bei sei-

nem neuen Arbeitgeber, dem FC Bayern München. Der ehemalige Trainer des FC Barcelona genießt eine Art Messias-Status unter Fußballlehrern. Seit er mit dem FC Barcelona alles an Titeln gewonnen hat, was es in Europa zu gewinnen gibt, gilt Guardiola als der Erfinder eines neuen Fußballs.

Aber wie genau ist es möglich den Fußball zu revolutionieren? Wie genau konnte er von seinen 300 Spielen als Trainer 72,8% gewinnen? Noch dazu gegen Gegner, die ebenfalls äußerst erfahren sind und gegen Gegner, die auf nahezu unbegrenzte finanzielle Mittel zurückgreifen können.

Aber nicht nur für die Fußballwelt lohnt sich ein genauer Blick. Denn bei näherem Hinsehen verrät Guardiolas Trainerstil einiges über erfolgreiches Management von Organisationen. Systematisch gewinnen trotz hochkompetitiven Wettbewerbs. Gegen Gegner gewinnen die noch vor kurzem die großen Player waren im Markt. Und dies nicht nur einmal, sondern immer und immer wieder. Drei Strategien stechen dabei besonders hervor: Die drei Elemente der Guardiola – True Leadership- Strategie.

## 1. Decode the game

Märkte verändern sich, Kunden verändern sich, und auch der Fußball verändert sich. Wer Guardiolas Mannschaften beobachtet, erlebt eine interessante Entwicklung. Seine Mannschaften zeichnen geometrische Grundmuster, Dreiecke und Rauten in den Rasen. Die Angriffsformationen gleichen sich verschiebenden Dreiecken auf dem Fußballfeld. In Ballstafetten wird über diese Dreiecke systematisch Raumgewinn erzielt und das Spiel in die gegnerische Hälfte verlagert. Der ballführende Spieler muss dabei mindestens zwei weitere Anspieloptionen aus den eigenen Reihen haben. Ist kein Raumgewinn kurzfristig möglich, verschieben sich die Dreiecke waagrecht auf dem Spielfeld, mit dem Ziel, den Ball in den eigenen Reihen zu halten, bis sich eine Lücke im gegnerischen Abwehrverbund auftut.

„Ich liebe Ballbesitz“ sagte Guardiola in einem Interview mit einer großen Tageszeitung. Zwei Spielsituationen sind dabei zu unterscheiden: Gegnerischer Ballbesitz und eigener Ballbesitz.

Gegnerischer Ballbesitz ist Guardiola ein Gräuel. Schließlich eröffnet dies dem Gegner die Möglichkeit, die Initiative zu ergreifen, das Spiel zu bestimmen und sich Torchancen zu erarbeiten. Ein Schre-

ckensszenario. Dies gilt es im Keim zu unterbinden. Es gilt, den Ball schnellstmöglich zurück zu erobern. Und dies am besten in der gegnerischen Spielhälfte. Dort ist die Chance gering, selbst ein Gegentor einzufangen. Die Verteidigung wird unter Guardiola zum Angriff ohne Ball. Räume werden schon in der gegnerischen Hälfte verdichtet. Das eigene Personal zieht sich nicht zurück, sondern greift die ballführenden Spieler an. Die Spielräume der gegnerischen Mannschaft werden durch großflächige Verschiebungen des eigenen Personalkörpers stark verengt. Es wird versucht Überzahlsituationen herzustellen, um sicher zu gehen, dass der Gegner den Ball nur sehr kurzzeitig in den eigenen Reihen halten kann. Ein geordneter Spielaufbau des Gegners wird verhindert.

Eine ähnliche Vertriebsstrategie verfolgt Coca-Cola. Das Ziel heißt zwar nicht hoher Ballbesitz, wohl aber höchste flächendeckende Verfügbarkeit des eigenen Produktes. Vor allem an den Kernbedarfsknotenpunkten für Erfrischungsgetränke darf kein Wettbewerber stärker vertreten sein als man selbst. Eine hohe Verdichtung des Angebots in der Fläche und hoher Vertriebsfokus an den strategisch relevanten Absatzpunkten.

Ist der Ball in den eigenen Reihen angekommen, wird versucht das Spiel zu bestimmen. Meist spielt dabei nur Guardiolas Mannschaft. Das runde Leder zirkuliert innerhalb der eigenen Reihen variantenreich und sicher. Gegner wirken wie Statisten. De facto wird eine Art Monopolsituation geschaffen. In der Wirtschaft bezeichnet ein Monopol eine Marktsituation, in der es für ein bestimmtes wirtschaftliches Objekt nur einen Anbieter gibt. Dieser Anbieter bestimmt damit den Markt, den Preis und auch die Gewinne. Das wirtschaftliche Gut im Fußball ist der Gewinn des Spiels. Die Voraussetzung dazu der Torerfolg. Der Anbieter ist in diesem Fall der FC Bayern München. Wenn nur eine Mannschaft den Ball besitzt, kann auch nur eine Mannschaft den Platz als Gewinner verlassen. Bingo.

Auch Firmen lassen den Ball zirkulieren. Sie schaffen Ökosysteme, die ein Verweilen bei Konzernprodukten indirekt erzwingen oder zumindest stark

fördern. Apple ist an dieser Stelle ein Paradebeispiel. Wenige Produkte, aber jedes einzelne Produkt mit Leuchtturmcharakter und starker Vernetzung zu anderen Konzernprodukten. So wird ein Attraktionenpark geschaffen, in dem der Kunde von sich aus freiwillig zwischen den einzelnen Produkten wandert. Wettbewerber bekommen keinen Fuß in die Türe. Die einzelnen Elemente des Attraktionenparks, die Produkte und Services, verstärken sich so gegenseitig und erhöhen die Kundenbindung.

Unternehmen müssen ebenfalls ein klares Verständnis entwickeln, wie ihr Markt und der Wettbewerb funktionieren. Wie Marktanteile gewonnen werden können, welches die Kernthemen im Markt sind, um Wachstum zu ermöglichen, um Kunden und Partner zu überzeugen und zu binden. So wie Pep Guardiola das Fußballfeld neu vermessen hat, ein völlig neues Spielsystem und Spielverständnis entwickelt hat, gilt es in der Wirtschaft ebenfalls die Märkte neu zu verstehen und neu zu bespielen.

Ein weiteres Beispiel ist Amazon. Es geht nicht darum den Buchhandel zu revolutionieren. Es geht darum, den Kunden bei allen seinen Einkäufen im Internet am besten zu bedienen. Man möchte das gesamte Spiel beherrschen. Das Mission Statement des Konzerns deutet darauf hin: "Our vision is to be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online."

„Decode the game“. Führungskräfte müssen ein klares Verständnis der Märkte, der Marktdynamiken und Chancen entwickeln. Aus diesem Verständnis der Märkte ergeben sich Kernhandlungsfelder für neues Wachstum. Wie wird Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren im Markt reüssieren? Wissen Sie genau mit welchen Themen ihr Unternehmen überdurchschnittlich wachsen wird?

## 2. Wachstum

In der Unternehmenswelt sind kontinuierliches Wachstum und wirtschaftlich nachhaltiger Erfolg essentiell. Zur Sicherung der Arbeitsplätze, zur Beruhigung der Anteilseigner und zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens. Es gibt zu viele Automatismen, die Kostenpositionen kontinuierlich

wachsen lassen. Löhne und Gehälter, Abgaben, Kosten für Dienstleistungen, all dies entwickelt sich Jahr für Jahr zu Ungunsten der Unternehmen.

Um dies zu kompensieren sollte idealerweise der Umsatz wachsen. Doch wie steigert man den Umsatz? Neben der Beherrschung des Spiels darf eines nicht vergessen werden: Das Gewinnen. Das Gewinnen von vielen, von wichtigen und von immer mehr Spielen. In der Unternehmenswelt ist das ähnlich. Es reicht noch nicht, die Marktdynamiken richtig verstanden und analysiert zu haben. Das gesamte Unternehmen muss die Wachstumschancen auch umsetzen. In Ergebnisse ummünzen. Die Organisation muss verstanden haben, wie Kunden und Marktanteile Schritt für Schritt zu gewinnen sind. Wachstum als elementares Ziel muss im Tagesgeschäft ermöglicht und verankert werden. Ob dies gelungen ist lässt sich sehr einfach ablesen. An nachhaltig steigenden Umsätzen und Gewinnen über mehrere Jahre. An Wachstumsraten, die über dem Marktdurchschnitt liegen. An Ergebnissen die über einen längeren Zeitraum kontinuierlich zulegen. Im Idealfall ist es wie bei Pep Guardiola: Wachstum und Erfolg stellen sich aufgrund des überlegenen Spielsystems fast von selbst ein.

Ist dies nicht der Fall und entwickelt sich der Umsatz langfristig waagrecht, profitiert Ihr Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit noch von Erfolgen der Vergangenheit, oder die gegenwärtigen Anstrengungen ihrer gesamten Organisation reichen nicht aus für Wachstum. Dies kann temporär ebenfalls gut funktionieren, ist mittelfristig aber schmerzhafter, da über kurz oder lang alle Mittel zur Reduzierung der Kostenbasis ausgeschöpft werden müssen, um zukünftige Investitionen stemmen zu können. Im Fußball könnte man sagen, auch ein 1:1 ist ein gutes Ergebnis und einige 1:2 Niederlagen sind zu verkraften. Das ist allerdings zu kurzfristig gedacht. Diese Ergebnisse zementieren den Durchschnitt. Man partizipiert folglich nicht an steigenden Fernseh- und Sponsoreinnahmen, an steigenden Werbemittelerlösen und Siegprämien. Unentschieden bedeutet, die zukünftigen Investitionen müssen aus der eigenen Kostenbasis finanziert werden. Die Schmerzgrenzen aller Beteiligten werden dabei auf eine harte Probe gestellt, die Motivation der Belegschaft ist

schwierig zu halten. Wenn das strategische Scheinwerferlicht auf die Reduzierung des Kostenniveaus ausgerichtet ist und ein großer Teil der Organisation direkt oder indirekt an Kostenreduzierungen arbeitet, wird es schwierig im Markt und an Kunden Impulse zu setzen.

Die Aussage von Warren Buffet ist richtig: "Revenue growth can fix pretty much everything else". Amazon ist sich dieser Tatsache bewusst. Wachstum und Markteroberung sind Teil der DNA. Die Produktpalette wird ständig erweitert, neue Business Lines, auch außerhalb des ursprünglichen Stammgeschäfts, starten. Zeitgleich krepeln sie jahrzehntealte Märkte durcheinander, mit neuen Spielsystemen. Buchkauf, Online Bestellung und Lieferung noch am nächsten Werktag, hohe Kulanzregelungen zugunsten der Kunden. Oder aber Rechenleistung und Speicherkapazität für Firmen, nicht über Hardware im eigenen Keller, sondern über die Cloud. Einbindung von Dritthändlern, um rasch eine hohe Marktpenetration zu erreichen. Hinzu kommen Elemente aus dem klassischen geschlossenen Attraktionenpark, wie den Kindle. Ein Tablet-Computer, der das Shopping im eigenen Online Geschäft vereinfacht sowie die Benutzung der verkauften Bücher erleichtert. Ein wirtschaftliches Ökosystem par excellence. CEO Jeff Bezos fasst den strategischen Gedanken hierzu wie folgt zusammen: "We want to make money when people use our devices, not when they buy our devices". Ziel ist es, durch die Erschaffung von digitalen Einkaufs-Hubs und hohem Kundennutzen (Schnelligkeit, Kulanzregeln), eine hohe Kunden-Bindung zu generieren (Lock-in Effekt). Am Ende ist auch das die Schaffung eines Quasi-Monopols.

Die Etablierung von Ökosystemen und das daraus resultierende breitgefächerte integrierte Angebotssportfolio bei zeitgleich hohem Kundennutzen/Kundenmehrwert, führen zu einem kontinuierlichen Wachstum. Welchen Kundennutzen und Kundenmehrwert bietet Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb? Ermöglicht dies Wachstum?

Ein Management, welches Wachstum anstrebt, scheut auch vor neuen Märkten, Produkten und Services nicht zurück. Es diversifiziert. Steve Job

nannte das so: "I think if you do something and it turns out pretty good, then you should go do something else wonderful, not dwell on it for too long. Just figure out what's next." Das Erstaunliche hierbei liegt in der Fähigkeit von Managementteams, in neue Märkte vorzudringen, die weit entfernt von ihrer eigentlichen Kernkompetenz liegen. Apple beispielsweise ist vom reinen Computerhersteller zum Hauptakteur im internationalen Musikgeschäft, zum Telefonhersteller, zum Anbieter von Apps und Tablets geworden. Alles hochintegriert, alles im eigenen Ökosystem versteht sich. Die eigene Organisation auf Wachstum auszurichten. Wachstum zu ermöglichen, zu managen und zu realisieren. Das Spiel zu gewinnen. Hier liegt der zweite Baustein der True Leadership Strategie.

### 3. Führung und Organisation

Guardiola zeichnet sich dadurch aus, den Spielern seine Spielphilosophie ständig (immer und immer wieder) zu erzählen, sie zu verkaufen. Am Ende hat jeder Spieler die Spielphilosophie verinnerlicht. Die Mannschaft setzt unbewusst und konsequent sein Spielsystem in jeder Partie um.

Kommunikation, Disziplin und Ausprobieren sind dabei seine wichtigsten Werkzeuge.

Er spricht eigentlich immer. Im Training, vor den Spielen, in Einzelsessions und auch während der Spiele. Guardiola kommuniziert. Ständig. Er erzählt jedem und immer wieder seine Spielphilosophie, seine Rolle, seine Ideen. Am Ende ist es seine Vision von Fußball. Seine Vision, wie man regelmäßig und immer den Gegner beherrscht, das Spiel gewinnt. Die regelmäßigen Injektionen der Guardiola Strategie zeigen Wirkung. Laufwege ändern sich, Positionsrotationen und Spielzüge funktionieren automatisch. Ballverluste werden minimiert. Die Mannschaft tickt in seinem Sinne. Das Feld wird bereitet, die Strategie auf dem Platz umzusetzen. Die Ergebnisse werden realisiert.

Disziplin hat höchste Priorität bei Guardiola. Im Jahr 2009 hatte der FC Barcelona mit Puyol als Kapitän schon den spanischen Pokal gewonnen, auch die Meisterschaft war so gut wie sicher. Es stimmte



eigentlich alles. An einem der Trainingstage aber kam Puyol mit zwei Kollegen ein paar Minuten zu spät aufs Feld. Das war zu viel. Bei Pünktlichkeit und Disziplin werden bei Guardiola keine Kompromisse gemacht. Das gilt für alle, erst recht für den Kapitän der Mannschaft.

„Für wie spät hältst du es?“ fuhr Guardiola die Spieler an. An diesem Punkt gibt es keine Toleranz. Die Regeln gelten. Jeden Tag. Bei jedem Spieler. Keine Ausnahmen. Folgende acht verhaltensbezogene Grundregeln hat Guardiola aufgestellt:

1. Sei pünktlich
2. Hab keine 100 Gramm Übergewicht
3. Sei wochentags um Mitternacht im Bett
4. Schnür' deine Schuhe nicht, wenn das Training beginnt - sondern davor
5. Sei vorbereitet, gib alles
6. Trainiere energischer und leidenschaftlicher
7. Hau' dich sogar mehr rein, als du es beim Spiel am Wochenende tust
8. Nicht manchmal. Jedes Mal

Wer die Regeln beachtet, dem schenkt Guardiola Beachtung, wer nicht, gerät schnell aufs Abstellgleis.

Die Organisation des Teams ist ein weiterer zentraler Baustein in Guardiolas Philosophie.

„Er will nur spielen“, sagte Iniesta über seinen Trainer. Er probiert vieles aus, verwirft Ideen, probiert weiter, verwirft abermals Ideen und kommt so zu neuen Erkenntnissen. Guardiola hat Lionel Messi von der Außenbahn ins Zentrum des Spiels gerückt, zurück auf die Seite und schließlich wieder ins Zentrum gebracht. Im Spielzentrum als verkappte 9 blühte Messi auf und kam zu Weltruhm. Guardiola stellte die komplette Verteidigung bei Einwürfen und gegnerischem Ballbesitz um. Er testet ständig neue Dinge aus und entwickelt sein System ständig weiter. Die Vorgehensweise erinnert an die Methodik des Design Thinking.

Die Methodik sucht Lösungen zu Problemfeldern über neue Ideen und Ansätze. Hierfür wird strukturiert beobachtet, ausprobiert, erlebt, getüftelt,

verworfen, weiterexperimentiert, wieder verworfen und so weiter. Bis eine handhabbare Lösung gefunden ist. Der Vorteil. Die Lösungen sind meist praxisnah und direkt verwertbar.

Unternehmen müssen ebenfalls wieder mehr zu Tüftlern werden. Großorganisationen glauben oftmals noch an die Planbarkeit von allem. Misserfolge beruhen demnach auf schlechten Plänen und schlechten Analysen. Ist man jedoch gut vorbereitet, hat sorgsam analysiert und recherchiert, ist ein Scheitern, so die Denkweise, nur auf eine ungenügende Umsetzung zurück zu führen. Irgendjemand hat es in der Umsetzung nicht auf die Reihe bekommen. Dieser Jemand hat, je nach Kultur der Organisation, dann die Konsequenzen zu tragen. Ein bewusstes Ausprobieren, Weiterverfolgen, Verwerfen, Realisieren von Tests, wieder Verwerfen und ein möglicher kompletter neuer Anfang - diese eher unplanbareren Aktionen und Initiativen gehören nur bei wenigen Großorganisationen zum Managementrepertoire. Fehler machen ist nicht akzeptiert. Dies reduziert selbstverständlich die Fähigkeit der Managementteams, aus Fehlern selbst zu lernen. Oft drückt sich das in Bedenkenträgertum aus, und ich-habe-es-schon-immer-gewusst Mentalitäten. Die Offenheit auszuprobieren muss bestehen bleiben. Wie sonst sollen neue Geschäftsfelder entstehen.

Die beschriebenen 3 Grundelemente der Guardiola True Leadership Strategie: ‚Decode the Game‘, ‚Wachstum‘, ‚Führung und Organisation‘ ermöglichen Wachstum und Erfolg. Ein erfolgreiches Unternehmen muss die Märkte, den Wettbewerb richtig verstehen, muss Wachstum managen können und die richtigen Führungsqualitäten zeigen. Dann stimmt wahrscheinlich auch der Satz von Samuel Eto'o, der in der Saison 2009 für den FC Barcelona 28 Treffer erzielt hatte. „In dieser Elf mit diesem System würden auch schlechte Stürmer Tore schießen.“ Wie ist das in Ihrem Unternehmen?

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC Advisory Partners GmbH  
Ludwigstrasse 8  
D-80539 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)  
Internet: [www.moonroc.de](http://www.moonroc.de)