

Die Aufstellung des FC KMU

Fussball als Strategievorbild für den matchentscheidenden KMU-Vorteil – Mitarbeiter müssen ihre Position verstehen

*Von Dr. Markus Will und Maximilian Gutt-Will **

Wer kennt den FC KMU? KMU sind Kleine und mittlere Unternehmen. Die machen in der Schweiz 99 Prozent aller Unternehmen aus, 90 Prozent haben maximal zehn Mitarbeitende. Nimmt man den Chef oder die Chefin dazu, ist das eine Fussballmannschaft. Fussball wird heute organisiert gespielt, Unternehmen sind Organisationen. Fussball kennt fast jeder, Unternehmensführung eher wenige. Dabei ist es heute matchentscheidend, dass Mitarbeitende ihre Position im Unternehmen verstehen, um im Wettbewerb zu bestehen. Was liegt da näher, als ein KMU einmal über Fussball zu beschreiben: Den FC KMU!

In der Betriebswirtschaftslehre kann man ein Unternehmen als eine sozioökonomische Organisation bezeichnen, die einen Zweck hat und ein Ziel verfolgt. Man kann Unternehmen auf ihre Bestandssicherung, Gewinnentwicklung und Strategiefähigkeit untersuchen oder als lernende Organisation bezeichnen. Man kann Unternehmen über Business Pläne, Humankapital, Innovationsfähigkeit, Produktqualität oder Kundenorientierung beschreiben. Man kann das so machen, aber verstehen das normale Menschen überhaupt?

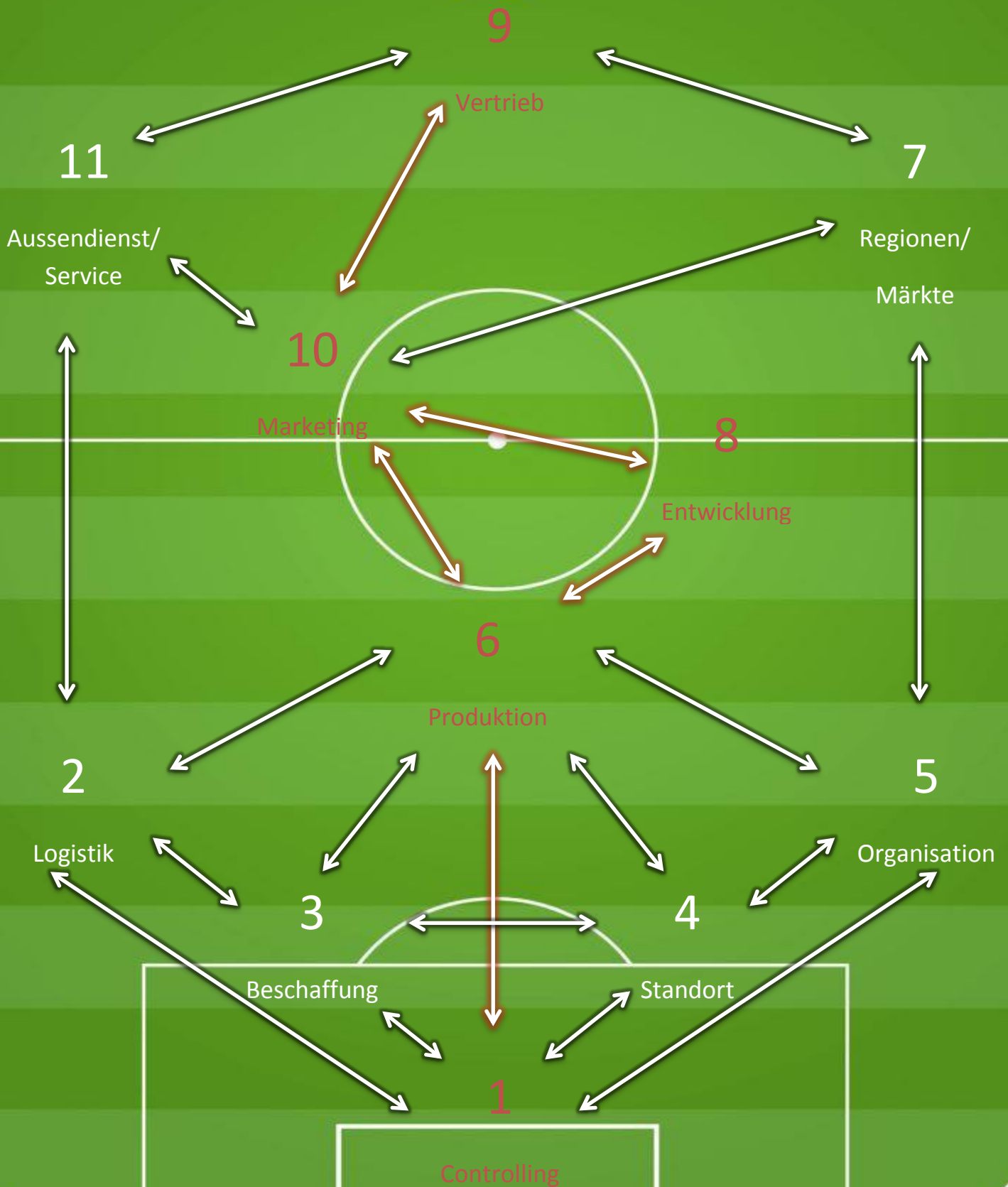
Man kann es auch einmal ganz anders versuchen. So wie es in einer Workshop-Runde am Vorabend des St. Galler KMU-Tages 2015 drei Gruppen getan haben: Sie haben Unternehmen über eine Metapher erklärt, die alle kennen: über ein Fussballteam! Die Ideen der Workshops sind Grundlage für diesen Artikel; denn erstens konnten alle mitdiskutieren. Zweitens gibt es auffallende Parallelen. Drittens ist das Ergebnis verständlich – wie „auf´m Platz!“ Also dort, wo KMU erfolgreich etwas unternehmen. Draussen auf ihren Märkten!

Es geht nicht um die grossen Konzerne, in der Strategieabteilungen grösser sind als die meisten KMU, sondern um die Unternehmen, die das Rückgrat der Volkswirtschaft sind: Unser fiktiver FC KMU hat elf Mitarbeitende, davon einen Spielertrainer. Das sind elf Tätigkeitsfelder in einem KMU. Geht man das Bild spielend durch, ist das wie ein guter Strategietag für die KMU, damit die Ergebnisse stimmen und der Platz in der Tabelle verbessert oder gehalten werden kann. Der FC KMU ist ein Raster, an dem man sich orientieren kann.

Chef als Spielertrainer

Beginnen wir mit dem **Spielertrainer**. Er ist der Trainer und Spieler; denn in einem KMU reicht es nicht aus, nur der Trainer am Rande des Spielfeldes zu sein, sondern man muss mit zupacken, mit eingreifen und mitmachen, insbesondere wenn es eng im Spiel wird. Der Spielertrainer ist unser **KMU-CEO**, der Eigentümer und/oder der Patron einer kleinen Mannschaft von elf Spielern. Er steht mit auf dem Platz und trainiert die Mannschaft, gibt die Richtung vor und treibt das Team an. Er ist der Chef auf und neben dem Platz, in seiner Firma.

Die Aufstellung des FC KMU



Der Spielertrainer ist eine Kombination aus Vladimir Petković und Granit Xhaka. Schlussendlich ist er das Gesicht der Mannschaft, steht für den Erfolg oder Misserfolg. Nichtsdestotrotz steht es dem Spielertrainer zu, über sein aktives Engagement auf einer jeweiligen Position zu bestimmen. Wichtig ist, dass der Spielertrainer auch als Feuerwehrmann, als „Joker“ agieren kann und damit der flexibelste Mit- und Vorarbeiter im Unternehmen ist. Im Grunde kann er auf allen Positionen spielen, am besten agiert er aber im Mittelfeld.

Der KMU-CEO definiert die Spielstrategie und besetzt die Positionen. Selbstverständlich hört ein Spielertrainer in seine Mannschaft rein und beobachtet die Wettbewerber. Aber am Ende muss einer das Sagen haben, wer, wann, wo und wie spielt. Der Spielertrainer hat Fachwissen, Durchsetzungsvermögen und handelt konsequent, aber er ist auch der Kümmerer. Er ist auch für die Stimmung zuständig, nimmt die Jungen in den Arm oder schreit sie an. Der Spielertrainer trägt die Captainsbinde, was bei Xhaka wohl nur eine Frage der Zeit sein wird.

Goalie wie ein Controller

Stellen wir nun die Mannschaft von hinten auf, dann kommen wir zum Torwart, zum **Goalie**: Der Goalie ist der einzige Spieler, der wirklich keinen Fehler auf dem Platz machen darf. Sommer, Bürki und Hitz sind so Typen, aber auch Neuer und Buffon. Er darf sich nicht verrechnen oder verschätzen. Insofern ist er erst einmal so etwas wie ein Kassenwart, der Buchhalter des FC KMU. Er muss aufpassen, dass immer genügend Liquidität vorhanden ist, um alles am Laufen und im Fluss zu halten.

Er muss mit Hand und Fuss ballsicher sein, muss den Überblick behalten, muss die Truppe dirigieren und muss von enormer Wurffähigkeit sein sowie als moderner Goalie wie ein Libero sogar mit ins Spiel eingreifen. Im Grunde ist es das, was wir heute als den **modernen Controller** bezeichnen. Einerseits hält er den „Kasten sauber“ oder die Kasse im Griff, aber andererseits muss er Projekte beurteilen – planen, steuern und kontrollieren, damit die Firma nach vorne kommt. Ohne einen guten Goalie geht jede Mannschaft und jedes KMU unter.

Als zweite Funktion könnte man einem modernen Goalie im modernen Business Speak auch das **Compliance oder die Governance** übertragen, dass alles anständig, sauber und mit Recht und Ordnung abgeht. Von hinten kann man am besten beobachten, ob irgendwo etwas schief läuft und entsprechend eingreifen. Ein Goalie ist erfahren, meist etwas älter, hat alle Spielszenen und alle Stadien schon einmal gesehen. Deshalb erkennt er schnell, wenn etwas nicht ordnungsgemäss läuft.

Verteidigung organisiert, beschafft und verteilt an allen Standorten

Wenn unsere KMU-Mannschaft ein modernes 4-3-3-System spielt, so stehen vier Männer (oder Frauen) in der **Verteidigung**. Da muss die Grundlage für das Spiel geschaffen werden, denn ein Fussballspiel gewinnt man bekanntlich durch eine starke Defensive: Die beiden **Innenverteidiger** müssen die Bälle ergattern und vor allen Dingen an den richtigen Stellen stehen. Sie müssen sich richtig positionieren. Das ist wie in der **Beschaffung** und beim **Standortmanagement** eines Unternehmens.

Die Innenverteidiger holen die Sachen ran und sehen zu, dass alles am richtigen Ort steht. Einsatzstoffe müssen just in time da sein. Betriebsstätten müssen gerade bei regionalen KMU nahe beim Kunden sein. Nicht ohne Grund hat der grosse betriebswirtschaftliche „Trai-

ner“ Erich Gutenberg Unternehmen in Beschaffung, Produktion und Absatz eingeteilt. So ist es auch im Fussball: Der Ball muss hinten beschafft werden, in der Mitte verarbeitet und vorne ins Goal abgesetzt werden.

Die beiden **Aussenverteidiger** im modernen Spiel gehen mehr mit nach vorne – sie organisieren und lancieren ein Spiel mit dem Mittelfeld – entweder mit dem zentralen 6er und zwei genialen 10ern oder mit zwei hängenden 6ern und nur einer klassischen 10. Das hängt ein bisschen davon ab, ob unser FC KMU offensiv oder defensiv agiert. Und wie man weiss, spielen guten Mannschaften mal so, mal so – je nachdem, wer der Gegner ist. Das gilt auch für KMU. Manchmal muss man aggressiver offerieren, ein anderes Mal eher absichern.

Riccardo Rodriguez ist so ein Typ, der die weiten Wege sucht. Also sind die Aussenverteidiger die **Logistiker** und **Organisatoren** unseres KMU. Sie kommen über die Flügel und spielen die Bälle von hinten heraus über das Mittelfeld in die Spitze. Sie organisieren, dass die Bälle von hinten heraus im Herzstück, in der Produktion ankommen und verteilt werden. Sie laufen unterunterbrochen nach vorne und wieder zurück, sie müssen total in die Wertschöpfungskette integriert sein und die ausdauerndsten Spieler sein.

Das Mittelfeld ist wie die Fertigungstiefe des Raumes

Das **Mittelfeld** ist das Herzstück unseres Unternehmens. Der FC KMU kann entweder mit zwei 6er/einem 10er oder einem 6er/zwei 10er spielen. Das Mittelfeld nimmt die Beschaffung und Vorleistungen auf, es kennt die Fertigungstiefe des Unternehmens, es kennt aber auch die Marktbedingungen, die Ansprüche an die Produkte und die Qualität. Das Mittelfeld kennt den Kunden. Unser KMU-CEO dürfte seine Position hier am ehesten sehen. Hier wird er gebraucht, um alles miteinander zu verbinden.

Der 6er ist als defensiver Scheibenwischer die Verbindung zwischen Abwehr und Angriff und hält die Mannschaft zusammen. Im modernen Fussball gilt der 6er als wichtigster Spieler einer Mannschaft. In Zusammenarbeit mit den zwei Spielmachern entscheiden sie, wie viel Innovationen gebraucht werden und wie sie einzusetzen sein sollten. Hier ist Spiel Kreativität gefragt. Damit sind sie die Vorlagengeber für die Vollstrecker im Angriff. Sie spielen in die Schnittstelle, den tödlichen Pass oder den langen Ball über die Abwehr des Gegners.

All das muss – auf Basis einer starken Abwehr – organisiert sein: mal hängend, mal angreifend, mal als Doppel-6 oder mit hängender Spitze, der falschen 9. Im Mittelfeld sind deshalb **Produktionschef, Marketingchef und Forschungs- und Entwicklungschef** versammelt. Natürlich hat kein KMU immer alles eigene Mitarbeitende dafür. Es geht vielmehr um die gedankliche Funktionsaufteilung. Mal muss man produzieren, mal organisieren, mal entwickeln – ein geradezu ideales Spielfeld für den KMU-Spielertrainer.

Die drei Funktionen machen das Spiel. Sie bauen Produkte und Dienste, bieten zusätzliche Service- oder Reparaturarbeiten für vorne an. Sie treiben das Spiel in Richtung Ziel – mal breit, mal tief. Je nachdem, wie die Bedingungen sind, was die Wettbewerber machen: Mehr Budget in Marketing oder Werbung, immer einen guten Teil in die innovative öffnende Idee des KMU-Spiels. Einfache Arbeiten gibt es heute nicht mehr, einfache Spiele eben auch nicht. Ideen sind immer gefragt im FC KMU.

Mit dem richtigen Produkt in richtiger Qualität wird angegriffen

Der Angriff beginnt heute in der Verteidigung: Xherdan Shaqiri oder Breel Embolo sind ebenfalls mit Defensivaufgaben beauftragt. Und wenn Haris Seferovic gut drauf ist, dann nimmt er sich den Ball hinten und macht das Tor. Denn: Vorne müssen die Tore geschossen werden. Sie können bereits von einem langen Ball des Torwarts kommen, wenn schnell geliefert werden muss. Sie können in einem genialen Pass des Aussenverteidigers kommen, der die Chance sieht oder sie kommen geordnet über die Gutenberg'sche Spielkette.

Der Vertrieb ist der **Mittelstürmer**. Er muss dahingehen, wo es weh tut. Die echte 9 macht das Goal – mit dem Fuss, Kopf, Brust, Knie oder auch mal als überraschenden genialen Fallrückziehen à la Shaqiri. Der Mittel- und die **Flügelstürmer** müssen die Bälle versenken, die ihm die zentralen Funktionen 6, 8 und 10 geliefert haben: Das richtige Produkt, erstklassige Qualität und Innovation sowie ein gutes Marketing sind das, was **Vertrieb und Aussen-dienst in den Regionen und Märkten** brauchen, um den Unternehmenserfolg zu sichern.

Die Differenz zwischen geschossenen und eingefangenen Goals ist wie die Differenz ist die Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens. Mehr Ertrag als Aufwand auf Basis einer soliden Bilanz, eines Bestandes der Qualität der gesamten Mannschaft. Gute Lehrende, Weiterbildung für langjährige Mitarbeitende und ein kluger Kopf an der Spitze machen den Unterschied aus. So wie die Schweizer Nati gegen den amtierenden Europameister Portugal gewonnen hat, weil alles zusammenpasste.

Dr. Markus Will ist Privatdozent Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) und gemeinsam mit seiner Frau Corinna Gutt Gesellschafter vom goodwill communications – einem KMU für Kommunikations- und Strategieberatung (www.goodwill.ch). Maximilian Gutt-Will ist Bachelor-Student an der Universität St. Gallen (HSG) und aktiver Fussballspieler – am liebsten auf der Position des Aussenverteidigers.