

Wolfgang Jenewein  
Marcus Heidbrink



# High-Performance- Teams

Die fünf Erfolgsprinzipien  
für Führung und Zusammenarbeit

Mit exklusiven Fallbeispielen aus Wirtschaft und  
Spitzensport: ABB, Alinghi, DFB-WM-Team 2006 u.a.

**eBook**  
**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



Wolfgang Jenewein/Marcus Heidbrink

# **High-Performance-Teams**

**Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung  
und Zusammenarbeit**

2008

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
< <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

E-Book-ISBN 978-3-7992-6354-2

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)  
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt  
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblätt

## Einleitung

Aphorismen, Metaphern und Lebensweisheiten über Teamarbeit gibt es unzählige; nicht eine Vorstandsrede, nicht eine Brandrede eines Fußballtrainers, in der nicht der Teamgeist beschworen wird. Warum ist das so? Wir sind der Ansicht, dass heutzutage keine Herausforderung von Bedeutung alleine bewältigt werden kann. In einer Wirtschaftswelt mit einem hohem Grad an Diversifizierung können Aufgaben nur im Team gelöst werden. Die Zeit der charismatischen Führerpersönlichkeit, die weitgehend autark und ohne effizienten Rückgriff auf ein kompetentes Team schalten und walten kann, ist passé.

Unbestritten war Teamarbeit auch in früheren Zeiten relevant und wichtig. Nur das Umfeld und die Rahmenbedingungen waren andere als heute. Dadurch wächst die Bedeutung von Teamarbeit.

- Der Konkurrenzdruck ist heute aufgrund der Globalisierung und Transparenz der Märkte um ein Vielfaches größer. Leader haben dementsprechend nicht mehr die Zeit, Lösungen kontinuierlich als Einzelperson zu entwickeln. Um gegenüber der Konkurrenz nicht abzufallen, muss die Führungskraft der Gegenwart jederzeit auf ein schlagkräftiges und motiviertes Team zurückgreifen können.
- Die Diversifizierung bzw. Spezialisierung in vielen Branchen macht es Führungskräften heutzutage unmöglich, großartige Leistungen im Alleingang ohne Unterstützung von Spezialisten aus verschiedenen Disziplinen zu erzielen.
- Kürzer werdende Innovationszyklen sorgen dafür, dass die Pace in allen Branchen zunimmt. Um auf der Höhe der jeweiligen Entwicklungen im eigenen, angestammten Bereich zu bleiben, benötigen Führungskräfte ein Team von agilen, innovativen und miteinander harmonisierenden Mitarbeitern.

Dies sind nur drei Gründe für die erhöhte Bedeutung von Teams in unserer Zeit. Dieses Buch soll anhand ausgewählter Beispiele aus verschiedenen Bereichen zeigen, wie Teamführung auf höchstem Niveau praktiziert werden kann. Welche Stellhebel und Mechanismen wenden Manager an, um ihre Teams zu Höchstleistungen zu führen?

Wenn wir in diesem Buch von Teams sprechen, dann meinen wir Gruppen von Individuen, von denen jeder Einzelne eine besondere Spezialisierung mitbringt und ein Experte auf dem jeweiligen Fachgebiet ist. Wir gehen davon

aus, dass der heutige Teamführer eine Mannschaft von autonomen, selbstbewussten Fachspezialisten zusammenführt und auf ein gemeinsames Teamziel ausrichten muss. Das Orchester aus kompetenten Einzelspielern muss dirigiert werden; nur der Gesamtklang ist entscheidend. Es geht also nicht mehr darum, eine Abteilung zu organisieren, in der jedes Mitglied ein und die gleiche Tätigkeit ausführt und die Teamleistung identisch ist mit der Summe der Einzelergebnisse. Wenn die Teamführung nicht mehr nur auf die Koordination und Verwaltung einer Gruppe von Arbeitskräften beschränkt bleibt, dann ist das Führen von Teams nicht mehr trivial.

Was macht aber nun gute Teamführung aus? Und vor allem: Was unterscheidet die guten, soliden Teams von denen, die das Außergewöhnliche schaffen, die Höchstleistung erbringen? Diese Fragen haben uns bewegt. Und um sie zu beantworten, wollten wir begreifen. Wir wollten dabei sein, in den Teams miterleben, wie es sich anfühlt, Teil eines Hochleistungsteams zu sein. Welche Dynamiken werden spürbar, was sind die Erfolgsfaktoren? Und natürlich: Wie verhält sich der Führer eines Teams, um das berühmte letzte Quäntchen Energie zu mobilisieren und Höchstleistungen abzurufen?

In den letzten Jahren haben wir auf zwei Wegen Antworten auf diese Fragen gesucht. Einerseits hatten wir die Möglichkeit, zahlreiche Spitzenteams in Unternehmen kennenzulernen, aber auch in Forschungsprojekten mit dem Alinghi-Team, der Deutschen Fußball-Männer-Nationalmannschaft und dem Sauber Formel 1-Team zusammen zu arbeiten und diese systematisch nach ihren Führungsprinzipien und Erfolgsgeheimnissen zu durchleuchten. Andererseits konnten wir unsere Ergebnisse aus den diversen Studien in mittlerweile über fünfhundert Trainings, Seminaren und Vorlesungen mit Managern und Studierenden aus verschiedenen Ländern und Kulturkreisen diskutieren und entsprechend verfeinern. Mit jeder Diskussion, mit jedem Team, in das wir Einblick nehmen durften, hat sich unser Bild geschärft und unsere Theorie vervollständigt. Die letzten Jahre waren für uns wie eine Entdeckungsreise. Mit diesem Buch wollen wir unsere Erkenntnisse an Sie weitergeben und Sie einladen, diese Entdeckungsreise nachzuvollziehen.

Starten wollen wir diese Reise im ersten Teil des Buches mit einem konkreten Praxisfall, der Geschichte des Alinghi-Teams auf seinem Weg zum mittlerweile zweifachen Gewinn des America's Cups. Damit der Leser die Schlussfolgerungen und Theorien im zweiten Teil des Buches besser versteht, hat er hier die Möglichkeit durch eine chronologische Beschreibung von Alinghis Siegeszug – unterlegt mit vielen Originalzitaten –, sich ein eigenes Bild von den Erfolgsprinzipien eines Hochleistungsteams zu machen.

Aufbauend auf diesen Einzelfall soll im zweiten Teil des Buches kritisch reflektiert werden, was die erfolgsrelevanten Prinzipien, Regeln und Mechanismen sind, um Teams zur Höchstleistung zu führen. Wir beschreiben die Erfolgsfaktoren in insgesamt fünf Kapiteln, die von der Entstehung eines Teams bis zur dauerhaften Etablierung von Höchstleistung in einem Team den gesamten Lebenszyklus eines High-Performance-Teams abdecken. Die fünf Erfolgsfaktoren werden in einem Stufenmodell entwickelt. Es ist aber auch möglich, sich nur einzelne Kapitel herauszugreifen. Die Erkenntnisse aus unseren Forschungsprojekten werden im Verlauf des zweiten Teils immer wieder durch einzelne Beispiele und Praxisfälle ergänzt und veranschaulicht.

In den Seminaren, in denen wir mit Fallbeispielen aus dem Spitzensport arbeiteten, wurden gelegentlich Vorbehalte artikuliert, dass die Erfolgsprinzipien aus Sportteams nicht auf die betriebliche Praxis übertragbar seien. Im Verlauf der gemeinsamen Arbeit mit den Fallbeispielen wurden die Parallelen dann aber doch immer recht schnell offenkundig. Der Vorteil der Arbeit mit Spitzenteams aus dem Sportbereich ist in der inspirierenden Wirkung der Fallbeispiele zu sehen. Überprüfen Sie für sich kritisch, welche der Einzelaspekte aus den exklusiven Beispielen auch auf Ihre Führungstätigkeit übertragbar sind. Wir haben die entscheidenden Erfolgsfaktoren sowohl bei den Spitzenteams im Sport als auch in der Wirtschaft wiedergefunden und vertreten daher die Ansicht, dass beide Seiten voneinander profitieren können. Es lohnt sich, auch außerhalb der engeren Arbeitsgrenzen nach guten Ideen und Erfolgsfaktoren zu suchen.

Im dritten und letzten Teil des Buches werden dann die Erkenntnisse aus der Diskussion um die verschiedenen Hochleistungsteams zu einem Modell, dem sogenannten Leadership-House für High-Performance-Teams, verdichtet und zusammenfassend dargestellt. Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre des Buches viel Spaß und bei der Umsetzung der Erfolgsprinzipien für ein Hochleistungsteam eine glückliche Hand.

St. Gallen und Köln  
Januar 2008

Wolfgang Jenewein  
Marcus Heidbrink





# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	V
<b>Teil 1: Ein Musterbeispiel für High-Performance-Teamleistung: Das Alinghi-Team</b> .....	1
Die Erfolgsstory .....	3
Der America's Cup – Eine prestigeträchtige Trophäe .....	5
Entstehung einer Vision .....	6
Rekrutierung des Teams – Das Fundament des Erfolges .....	8
Ein Team wächst zusammen .....	13
Eine Allround Yacht für das Alinghi-Team – Weniger ist mehr .....	14
Umzug nach Auckland – Das gesamte Team unter einem Dach .....	15
Interner Wettbewerb – Das Prinzip des Besten auf jeder Position .....	16
Der Louis Vuitton Cup .....	19
Der America's Cup – Eine Vision wird Wirklichkeit .....	23
<b>Teil 2: Die fünf Erfolgsprinzipien von High-Performance-Teams</b> .....	25
Erfolg ist planbar .....	27
Die fünf Erfolgsfaktoren von High-Performance-Teams im Überblick .....	28
<b>Erfolgsfaktor 1</b>	
Warum gibt es uns als Team? – Die Bedeutung von Vision, Mission und Ziel .....	32
Eindeutigkeit der Teamaufgabe .....	33
Die Bedeutung eines kollektiven Nutzenversprechens .....	53
Die Bedeutung eines individuellen Nutzenversprechens .....	64
<b>Erfolgsfaktor 2</b>	
Wer darf mitmachen? – Kompromisslose Personalauswahl .....	65
Alpha- und Beta-Fehler bei der Personalauswahl .....	65
Fachliche Eignung und menschliche Passung .....	67
Ratio und Emotio bei der Personalauswahl .....	69
Aufbau eines neuen Teams .....	73
Veränderung eines bestehenden Teams .....	80

**Erfolgsfaktor 3**

Wer macht was? – Rollenklärungen und Teamstrukturen . . . . .	87
Rollen und Rollenerwartungen . . . . .	87
Aushandeln einer Hierarchie . . . . .	96
Das Team festigen . . . . .	103

**Erfolgsfaktor 4**

Wie arbeiten wir zusammen? – Prozesse, Spielregeln und Feedback. . . .	109
Freiheit, Vertrauen, Eigenverantwortung. . . . .	111
Co-opetition . . . . .	123
Feedback-Kultur . . . . .	129
Umgang mit Konflikten . . . . .	141

**Erfolgsfaktor 5**

Wie behalten wir das Ziel im Auge? – Willensstärke und Krisenmanagement . . . . .	148
Den Rubikon überschreiten . . . . .	148
Ausdauer und Fokus . . . . .	154
In der Krise liegt die Kraft. . . . .	161

**Teil 3: Zusammenfassung: Das Leadership-House**

<b>für High-Performance-Teams . . . . .</b>	<b>167</b>
---	------------

Das Leadership-House – Führungsprinzipien und Regeln zur Zusammenarbeit . . . . .	169
Das Bindeglied: Transformationale Führung . . . . .	170
Das Fundament . . . . .	175
Das Dach – Eine gemeinsame Vision . . . . .	177
Fazit . . . . .	183

<b>Literatur . . . . .</b>	<b>187</b>
----------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>191</b>
---------------------------------------	------------



**Teil 1:  
Ein Musterbeispiel für High-  
Performance-Teamleistung:  
Das Alinghi-Team**



## Die Erfolgsstory

Endlich war es soweit. Das Team Alinghi hatte sich nach souveränen Siegen in den Ausscheidungsrennen um den Louis Vuitton Cup für das finale Match um den America's Cup qualifiziert und forderte nun den Titelverteidiger, das Team New Zealand, heraus. Aufgrund der Empfehlungen ihrer Wetterteams stellten sich die beiden Konkurrenten auf der rechten Seite des Kurses auf. Doch im Gegensatz zum Alinghi-Team wurde die Afterguard des Titelverteidigers in letzter Sekunde unsicher und entschied sich für die linke Seite, da diese wenige Momente vor dem Startschuss die vermeintlich besseren Bedingungen versprach. Eine fatale Entscheidung der Neuseeländer, die gleich nach dem Start mit einem 150-Meter-Rückstand bestraft wurde und bis ins Ziel nicht mehr aufgeholt werden konnte. Auch die übrigen vier Wettfahrten um den America's Cup wurden zu einer Demonstration der Stärke des Schweizer Teams Alinghi, welches am Ende mit einem 5:0 einen Triumph der Superlative realisierte.

Die Presse sprach 2003 von einem historischen Sieg: Zum ersten Mal gewann eine Nation ohne eigenen Hochseezugang den America's Cup. Zum ersten Mal eroberte ein Team den »Auld Mug«, die berühmteste Trophäe im Segelsport schlechthin – im ersten Anlauf. Und zum ersten Mal in der Geschichte des Cups, nach Dutzenden Versuchen anderer europäischer Syndikate, holte ein Team den Pokal zurück nach Europa, den Kontinent, auf dem vor über 150 Jahren der erste America's Cup ausgetragen worden war. Bemerkenswert ist aber auch, dass nicht nur die Presse, sondern auch die Konkurrenz neidlos die einzigartige Leistung dieses Teams anerkannte. Larry Ellison, Chef des Teams Oracle BMW, meinte am Ende der Wettfahrten, Alinghi sei das beste Segelteam, das er je gesehen habe.

Doch wie war diese Leistung möglich? Und was können Unternehmen und Manager von diesem Team lernen? Der Werdegang des Teams Alinghi, das im Jahr 2000 gegründet worden war und seitdem den America's Cup 2003 als Herausforderer gewonnen und im Jahr 2007 erfolgreich verteidigt hat, ist eine Erfolgsstory, die Unternehmen aus den verschiedensten Branchen wertvolle

Hinweise für die Führung und Zusammenarbeit von Teams liefern kann. Auch die Ausgangssituation, welche das Schweizer Team zu Beginn seiner Kampagne vorfand, ist in vielen Bereichen identisch mit den Herausforderungen, denen sich viele Unternehmen derzeit stellen müssen:

1. **Alinghi – ein Außenseiter:** Ein Segelteam aus der Schweiz – bekannt für Berge und Schnee – sollte Höchstleistungen auf dem Wasser vollbringen? Zudem trat Alinghi mit dem nur viertgrößten Budget unter anderem gegen Konkurrenten an, hinter denen nicht nur Weltkonzerne standen, sondern die im Gegensatz zu Alinghi auch schon über mehrjährige Cuperfahrung verfügten. Ähnlich hohe Zugangsbarrieren herrschen infolge globaler Konzentrationstendenzen mittlerweile in vielen Branchen. So zum Beispiel in der Medien- oder auch in der Pharmaindustrie, wo eine Hand voll übermächtiger Konzerne den Markt unter sich aufgeteilt hat. Immer weniger junge Unternehmen sind fähig und bereit, sich diesen Oligopolen entgegenzustemmen und die Formation der Großen zu durchbrechen.
2. **Alinghi – ein multinationales Team:** Man war sich darüber einig, dass man, um gegen die hochwertige Konkurrenz eine Chance zu haben, bei der Personalrekrutierung keine Kompromisse machen durfte. Entsprechend wurden die Teammitglieder auf der ganzen Welt gesucht, so dass am Ende des Selektionsprozesses ein Team von 97 exzellenten Seglern, Designern und Managern aus insgesamt 15 verschiedenen Nationen stand. Auch im Wirtschaftssektor werden die Teams aufgrund des Konkurrenzdrucks sowie grenzüberschreitender Fusionen, Kooperationen oder Joint Ventures immer internationaler und globaler. Gleichzeitig ringen besonders die Professional Service Firms wie Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Investmentbanken um die Besten der Besten. Denn wer den War for Talents für sich entscheidet, hat die halbe Miete bereits eingefahren.
3. **Alinghi – Leading Edge in Technology:** Die Möglichkeiten, sich in technischer Hinsicht von der Konkurrenz abzuheben, werden im Segelsport immer kleiner. Top Technology, bestes Material und computerbasiertes Design sind inzwischen Standard für beinahe alle Teams. Technologieführerschaft war somit ein Muss, um im Konzert der Großen mithalten zu können. Einen Wettbewerbsvorteil konnte Alinghi damit aber noch lange nicht erzielen. Parallelen findet man hier beispielsweise in der IT- oder der Telekommunikationsbranche. Hinsichtlich ihrer technisch-funktionalen Kompetenzen befinden sich die Unternehmen allesamt bereits im Leading-Edge-Bereich und somit in einer Pattsituation. Innovationen erfolgen meist nur noch inkrementell und garantieren schon lange nicht mehr die Erfolg bringende Differenzierung vom Wettbewerb.

Aber was war es dann, das dem Team Alinghi den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffte? Wie konnte sich das von Fachpresse und Experten als Außenseiter gehandelte Team gegen die schwergewichtige Phalanx von Wettbewerbern behaupten? Was waren die Erfolgsfaktoren, die Alinghi in den Driver's Seat brachten? Jochen Schümann, Alinghi-Helmsman und Sportdirektor, bringt es auf den Punkt: »Der America's Cup ist keine Auktion, die vom Meistbietenden gewonnen wird. Es handelt sich vielmehr um einen echten Wettbewerb, der durch die an ihm teilnehmenden Menschen und deren Zusammenarbeit entschieden wird.«

## Der America's Cup – Eine prestigeträchtige Trophäe

Eine Regatta im August 1851 vor der Südküste Englands gilt als Geburtsstunde des America's Cup. Die amerikanische Yacht »America« des New York Yacht Club gewann damals überraschend und unter den prominenten Augen von Queen Victoria gegen die besten und schnellsten englischen Segelyachten des Royal Yacht Squadron und nahm die ausgeschriebene Prämie – den damals noch unter dem Namen »100 Guinea Cup« bekannten Pokal – mit nach Hause. Zurück in Amerika stiftete der Miteigener und Kommodore des New York Yacht Clubs John Cox Stevens die Trophäe zu Ehren des Siegerschiffs als »America's Cup«. Seither darf jeder Yachtclub der Welt ihren Besitzer herausfordern. Als 1851 das amerikanische Team als Erstes die Ziellinie auf Höhe der Royal Yacht passierte, erkundigte sich Queen Victoria nach dem Zweitplatzierten. Die Antwort, »Ihre Majestät, es gibt keinen Zweiten«, drückt bis heute in nur vier Worten den einzigartigen Gedanken des Strebens nach Exzellenz im America's Cup aus. Großbritannien war angesichts der unerwarteten Niederlage »not amused«, aber der Grundstein für die berühmteste Regattaserie der Welt war gelegt. Schon damals galt der America's Cup nicht nur als Kräfte messen zwischen zwei Segelteams, sondern war geprägt von nationalem Stolz und dem Wunsch, die technische Überlegenheit des eigenen Landes zu demonstrieren.

Anders als bei den meisten internationalen Sportereignissen kennt der America's Cup weder konstante Regeln noch einen grundsätzlich festgelegten Austragungsort oder -zeitpunkt. Er ist ein herausfordererbasierter Wettbewerb,



bei dem der jeweils titelverteidigende Yachtclub die Regeln bestimmt und als Gastgeber für die neue Austragung fungiert. Dabei tritt der Titelverteidiger jeweils erst gegen das Herausforderer-Team an, welches sich in der Qualifikationsregatta, dem Louis Vuitton Cup, gegenüber den anderen potentiellen Herausforderern durchgesetzt hat.

Aufgrund der Regeln, die traditionell den verteidigenden Yachtclub in eine stärkere Position stellen, gilt der America's Cup als einer der am schwierigsten zu gewinnenden Sportwettbewerbe der Welt – ein Ruf, der sich auch in seiner Geschichte widerspiegelt. In der 152-jährigen Chronik des Cups kamen außer den USA lediglich drei weitere Nationen in den Besitz der Trophäe. 132 Jahre lang blieb der New York Yacht Club ungeschlagen, und erst im Jahr 1983 gewann mit Australien – vertreten durch den Perth Yacht Club – eine andere Nation den Pokal. In den Folgejahren ging die Trophäe drei weitere Male an die USA (1987, 1988, 1992) und zweimal an Neuseeland (1995, 2000), bevor im Jahr 2003 Alinghi bei der 31. Auflage des Cups den Pokal in die Schweiz und damit erstmals zurück nach Europa holte.

## Entstehung einer Vision

Schon in frühester Jugend entwickelt der am 22. September 1965 in Rom geborene und heute in Genf in der Schweiz lebende Ernesto Bertarelli eine große Affinität zum Segelsport. In Begleitung des Vaters nimmt er schon in seiner Jugend an diversen Regatten teil und ist dabei überaus erfolgreich. So gewinnt er neben vielen kleineren Wettfahrten wie der Bol d'Or am Genfer See beispielsweise auch das Farr 40 Race als Steuermann und wird 1999 beim prestigeträchtigen Fastnet Race als Navigator Dritter. Schon damals trugen die Yachten, auf denen er segelte, den Namen Alinghi.

»Alinghi ist ein von mir kreiertes Kunstwort, es steht für Leidenschaft und Phantasie und drückt viel von dem aus, was mich mit dem Segelsport verbindet.«  
Ernesto Bertarelli (Navigator, Gründer und Präsident des Team Alinghi)

Segeln ist Ernesto Bertarellis Passion und Leidenschaft. Doch trotz überdurchschnittlichem Talent für den Sport entscheidet er sich gegen eine Profikarriere und für den Einstieg in den elterlichen Betrieb namens Serono, in dem er von 1985 an in verschiedenen Managementpositionen arbeitet. Aufgrund der

schweren Krebserkrankung seines Vaters muss Ernesto Bertarelli 1996 im Alter von 31 Jahren den Konzern übernehmen. Gerüstet durch ein MBA-Studium in Harvard sowie Dank einer weisen und vorausschauenden Heranführung an die Geschäfte durch den Vater, gelingt es ihm bis in das Jahr 2003 nicht nur, das vormalige Pharmaunternehmen in den drittgrößten Biotech-Konzern der Welt zu transformieren, sondern auch den Umsatz von US\$ 809 Millionen auf US\$ 2,018 Milliarden und den Nettogewinn von US\$ 50 Millionen auf US\$ 390 Millionen zu erhöhen.

Trotz der großen Verantwortung als CEO und der damit einhergehenden Arbeitsbelastung bleibt Bertarelli dem Segelsport verbunden und nimmt aktiv an verschiedenen nationalen und internationalen Rennen teil. Das ist umso erstaunlicher, als er zusätzlich zu seiner Arbeit für Serono im April 2002 auch noch in den Verwaltungsrat der UBS-Bank berufen wird. Während der Zeit im Management von Serono und auch während der verschiedenen Regattateilnahmen verliert er jedoch nie seinen Kindheitstraum, den America's Cup (AC), aus den Augen. Schon als Jugendlicher galt Bertarellis besonderes Interesse dieser Königsdisziplin des Segelsports. Er kannte sämtliche Gewinner der letzten Jahrzehnte, verfolgte gemeinsam mit dem Vater und seinem Schulfreund Michel Bonnefous die Geschicke des Cups im Fernsehen oder auch live, sprach immer wieder mit Freunden und Segelexperten über die älteste Segeltrophäe der Welt und analysierte, was für eine erfolgreiche Teilnahme am AC wohl nötig wäre. Er selbst bekannte, dass in ihm von Klein auf der Wunsch brannte, einmal an dem America's Cup teilzunehmen, und der Traum, diesen eines Tages zu gewinnen. Diese Faszination für den America's Cup begleitete Bertarelli zeitlebens und ließ ihn nicht mehr los.

Konkret wurde es dann im Winter 1999/2000. In dieser Zeit fasste Bertarelli den Entschluss, seinen Traum vom Gewinn des America's Cup ernsthaft und systematisch anzugehen. Dazu lud er den dreimaligen deutschen Olympiasieger Jochen Schümann zum Skilaufen in die Schweiz ein. Schümann, der, seit er 1999 gemeinsam mit Bertarelli an einer Regatta vor Marseille segelte, das Vertrauen und die Wertschätzung des Schweizer Unternehmers genießt, war Bertarelli 2000 als Steuermann für die Schweizer America's Cup-Yacht »Be Happy« aufgefallen. Bei dem Treffen wollte Bertarelli von Schümann die Gründe für den Misserfolg der ersten Schweizer Kampagne namens »Fast 2000« erfahren. Ferner fragte er den Deutschen, wie eine idealtypische Kampagne wohl aussehen würde und was man dabei alles berücksichtigen sollte. Am Ende des Meetings übergab Schümann Michel Bonnefous, Bertarellis Freund und Manager, eine Arbeitsliste, auf welcher genau vermerkt war, wen man in Vorbereitung auf eine Cup-Kampagne sehen und sprechen müsste.

»Ich war überrascht, wie viel Ernesto bei unserem ersten Treffen bereits über den America's Cup wusste, vor allem aber war ich beeindruckt von der Ernsthaftigkeit seiner Absichten und seiner Willenskraft.«  
Jochen Schümman (Steuermann und Sportdirektor von Alinghi)

## Rekrutierung des Teams – Das Fundament des Erfolges

Es war der 4. Mai 2000, an dem der Schweizer einen weiteren wichtigen Schritt zur Erfüllung seiner Vision unternahm. An diesem Tag kam es in einem Hotelzimmer in New York zu einem denkwürdigen Treffen zwischen Ernesto Bertarelli und Michel Bonnefous einerseits sowie den zu dieser Zeit amtierenden America's Cup Gewinnern aus Neuseeland Russell Coutts und Brad Butterworth andererseits. Da die beiden Neuseeländer damals noch beim Team New Zealand unter Vertrag standen, musste das Treffen geheim bleiben. Schnell merkte man, dass man nicht nur einen informellen und lockeren Umgang miteinander pflegte, sondern auch sehr ähnliche Vorstellungen von einer erfolgreichen America's Cup Kampagne hatte. Bertarelli und Bonnefous wollten die beiden Neuseeländer für ihr Syndikat gewinnen und konnten schon zu diesem frühen Zeitpunkt ein Budget von 55 Millionen Euro für das Team, zwei Raceboats, ein Trainingsboot, 60 Segel, 5 Masten und mehrere Begleitboote garantieren. Das war Balsam auf die Wunden der Neuseeländer, die sich zu jenem Zeitpunkt nicht nur mit personellen Querelen, sondern auch mit finanziellen Nöten im Team New Zealand herumschlagen mussten. Noch in derselben Nacht einigte man sich und beschloss, bei der 31. Austragung des America's Cup im Jahr 2003 in einem gemeinsamen Team an den Start zu gehen. Nach der Besprechung waren beide Parteien so über den per Handschlag besiegelten Deal erfreut, dass sie unabhängig voneinander jeweils eine Flasche Champagner öffneten.

»Brad und ich haben in diesem Meeting erkannt, welche einmalige Gelegenheit es für uns ist, eine Kampagne gewissermaßen von Null selbst mit aufzubauen und zu gestalten. Ohne einen schriftlichen Vertrag, nur auf das Wort von Ernesto hin, haben wir zwei Wochen später offiziell unseren Abschied vom Team New Zealand erklärt.«  
Russell Coutts (Skipper Team Alinghi)

Nach diesem Treffen hat man sich Anfang Juni an die Rekrutierung von zwei weiteren Segellegenden gemacht. Die Wahl des Chefdesigners für das Alinghi-Team fiel auf den Holländer Rolf Vrolijk, der nicht nur jahrzehntelang erfolgreiche Admirals Cup Yachten gebaut, sondern auch für die spanische America's Cup Kampagne CADE im Jahr 2000 die viel beachtete Bravo España konstruiert hatte. Nachdem Russell Coutts und Michel Bonnefous ein erstes Vorgespräch mit dem Holländer in Hamburg geführt hatten, meldete Vrolijk grundsätzliches Interesse an, wollte aber, zumal er noch Anfragen von Michael Illbruck und der Prada Challenge vorliegen hatte, nicht endgültig zusagen, bevor er mit Ernesto Bertarelli gesprochen hatte. Noch in derselben Woche kam es zum Gespräch der beiden in Genf.

»Das Gespräch mit Bertarelli verlief so, wie es auch später immer wieder war: fachlich versiert und interessiert, offen und einfach nett. Ich war von den Möglichkeiten der Kampagne überzeugt, als ich mit vielen positiven Gedanken im Kopf nach Hause flog.«  
Rolf Vrolijk (Chefdesigner Team Alinghi)

Die Rekrutierung der letzten Schlüsselfigur, Jochen Schümann, der beim 30. Match um den America's Cup mit der Schweizer Kampagne Fast 2000 und der dazugehörigen Yacht Be Happy schlechte Erfahrungen gemacht hatte, gestaltete sich schwieriger als angenommen. Schon bald nach Schümanns geheimen Gesprächen mit Bertarelli während der Skiferien im Winter 1999/2000 besuchte ihn Michel Bonnefous in seinem Haus in Penzberg bei München, um ihm ein Engagement im Team Alinghi als Sportdirektor und Sparringspartner von Russell Coutts anzubieten. Coutts und Schümann, die seit zwanzig Jahren im gleichen Business arbeiteten und beide jeweils im Alter von 21 Jahren im Finn Dingi eine Olympia-Goldmedaille gewonnen hatten, kannten sich bis dahin nicht näher, hegten aber stets den größten Respekt voreinander.

Trotz Russel Coutts Begeisterung, Jochen sei ein phantastischer Sportler, der manchmal sogar ein besseres Gefühl für das Boot habe als er, dessen Organisationstalent und Perfektionismus legendär seien und so verlockend das Angebot auch war, Schümann lehnte ab. Denn er wollte sich voll und ganz auf die bevorstehenden Olympischen Spiele in Sydney und den Gewinn seiner vierten Goldmedaille vorbereiten. Russell Coutts selbst war es, der nicht locker lassen wollte und den besten deutschen Segler aller Zeiten immer wieder kontaktierte, bis er ihn schließlich im September 2000 während der Olympiade in Sydney persönlich traf. Unbemerkt von der versammelten Segelprominenz und der Weltpresse kam es im leeren Dachgeschoss des Cruising Yacht Club

of Australia zum Treffen der beiden Ausnahmeathleten, und während um sie herum olympische Betriebsamkeit und allgemeine Hektik herrschte, besprachen sie eine idealtypische Strategie für den Gewinn des 31. America's Cup.

»Wir unterhielten uns über unsere Segelphilosophien und stellten erstaunlich viele Übereinstimmungen fest. Diskrepanzen gab es nicht. Wir besiegelten die künftige Zusammenarbeit mit einem Handschlag.«  
Jochen Schümann

Als Anfang Oktober mit dem Holländer Dirk Kramers noch ein weiterer Designer mit Weltruhm zum Team stieß, war das Kernteam mit Ernesto Bertarelli, Michel Bonnefous, Russell Coutts, Brad Butterworth, Rolf Vrolijk, Jochen Schümann und Dirk Kramers komplett. Man verabredete sich Mitte Oktober zum ersten gemeinsamen Treffen im Konferenzraum eines Hotels in Genf. Angesichts der nominellen Stärke spürte jeder Anwesende, dass mit diesem Team beinahe alles möglich ist.

»Ich erinnere mich, als wir uns alle zum ersten Team-Meeting in Genf zusammensetzten. Es war wie im Film »Die glorreichen Sieben«, in dem die Männer auch einer nach dem anderen zusammenkamen.«  
Ernesto Bertarelli

Nachdem das Kernteam im Herbst 2000 zusammengestellt war, machte man sich unverzüglich an die Rekrutierung weiterer Mitglieder. Man war sich bewusst, dass man im Vergleich zu den meisten anderen namhaften Syndikaten wie der Prada Challenge, dem BMW Oracle Team oder auch der OneWorld ein halbes Jahr Verspätung hatte und viele namhafte wie erfahrene Segler schon von anderen Teams angeheuert worden waren. Trotzdem waren sich die Verantwortlichen um Ernesto Bertarelli einig, bei der Teamauswahl keine Kompromisse zu machen. Verschiedene Kriterien spielten bei der Ernennung der Mitglieder eine Rolle. Zentral war, dass die Rekrutierten auf ihrem jeweiligen Gebiet zur Weltklasse zählten. Insbesondere suchte man nach Seglern, die eine hohe Kompetenz aufwiesen, mitunternehmerisch sowie ganzheitlich dachten und ständig bemüht waren, die Kampagne kontinuierlich weiterzubringen.

»Bei der Auswahl der Crewmitglieder hatten wir nicht nach Seglern Ausschau gehalten, die einfach nur perfekt segelten, sondern wir suchten nach Leuten, die darüber hinaus in der Lage waren, das Boot zu warten und zu reparieren und dabei ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten suchten. Kleine Verbesserungen wie das Umsetzen der Trimmerspule um 20 cm, damit sie den Kollegen bei der Wettfahrt nicht ständig im Weg umgeht, können in der Summe über Sieg oder Niederlage entscheiden.«  
Russell Coutts