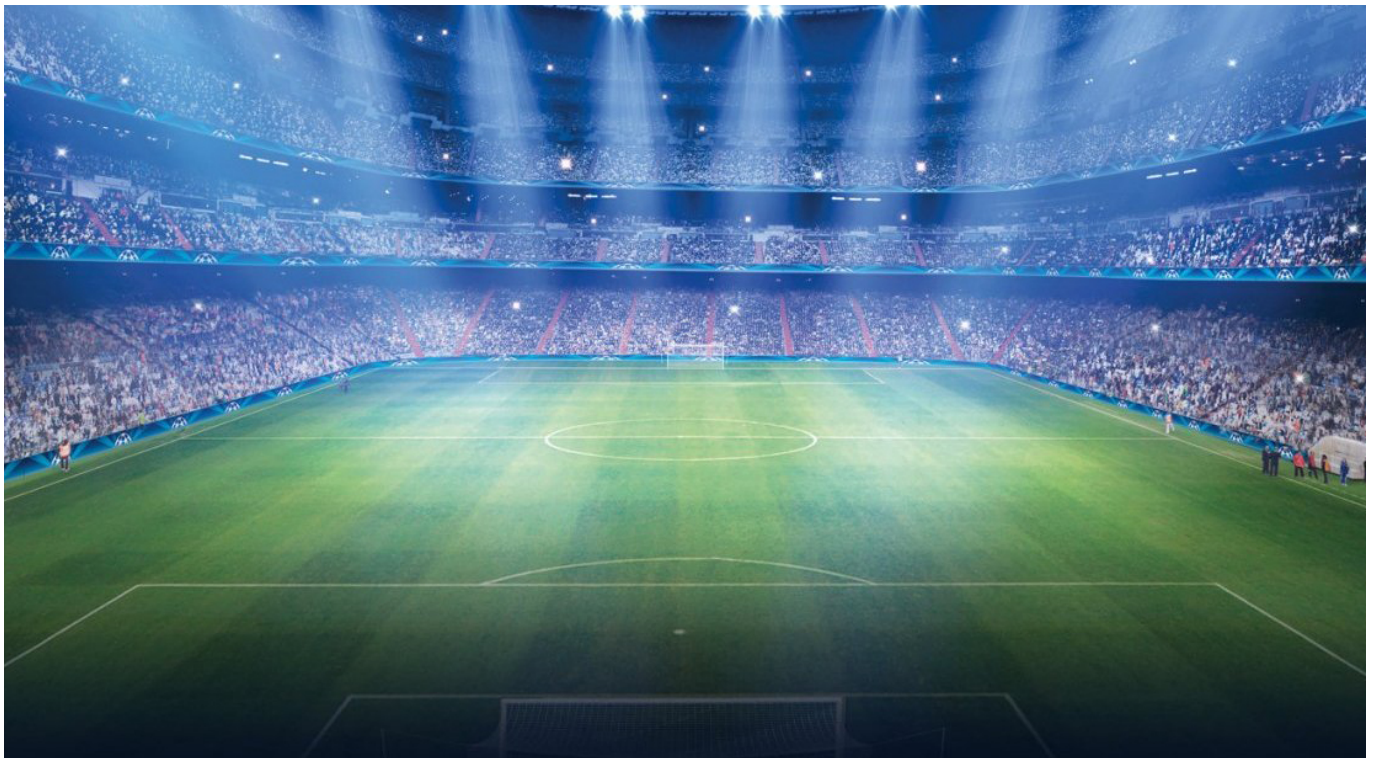


Interview Teil I: «I don't like it!»... kein optimaler Start für einen Projektmanager

Autor : SocietyByte

Datum : 7. Dezember 2016



Martin Kallen ist in seiner Funktion verantwortlicher Organisator aller Fussball-Turniere der UEFA. Ernst Menet (Schwerpunktleiter Design for Future System Fitness und Dozent Berner Fachhochschule, BFH) hat mit ihm am 11.10.2016 am Sitz der UEFA in Nyon ein Gespräch geführt und interessante Einblicke in das Projektmanagement des UEFA-Zuschnitts erhalten. Lesen Sie hier den ersten Teil des Interviews.



Martin Kallen stammt aus Frutigen, vor seiner Zeit bei der UEFA war er unter anderem als Betriebsdisponent und Marketing-Fachmann bei den BLS tätig und hat in Bern die HWV absolviert, einer Vorgängerschule des Fachbereichs Wirtschaft der BFH.

(Photo by Harold Cunningham - UEFA/UEFA via Getty Images)

Interview: Ernst Menet, Schwerpunktleiter Design for Future System Fitness

Stellen Sie uns bitte kurz dar, wie Sie zur UEFA gekommen sind und was Sie da tun?

Der Zufall hat mich zur UEFA (damals noch in Bern) gebracht. Diese suchte per Inserat in der NZZ einen Marketing-Assistenten, ich habe mich beworben und mit viel Glück den Job bekommen. Der Headhunter meinte damals, ich sollte schon 2-3 Jahre bleiben, mittlerweile sind's über 20 Jahre.

Eine Ihrer ersten Aufgaben bei der UEFA hat so abrupt geendet wie sie für Sie angefangen hat... erzählen Sie!

Die Marketing-Spezialisten wollten der UEFA einen ‚New Look‘ verpassen, also ein neues Corporate Design definieren unter anderem natürlich mit einem neuen Logo. Die eigentlichen Arbeiten waren gemacht und mir kam die Ehre zuteil, das neue Design am Ende meiner ersten Arbeitswoche dem damaligen Präsidenten der UEFA, Lennart Johansson, zu präsentieren. Aber Johansson wollte überhaupt kein neues Logo und meinte nur: **«I don't like it!»**.

Hintergrund:

Mit Johanssons Verdikt war die Geschichte vom neuen Logo gestorben, dem Corporate Design

wurde nur geringfügige Kosmetik zuteil:



Martin Kallen wurde trotzdem Brand-Manager, hat das Erscheinungsbild der UEFA poliert, hat die Wettbewerbe in der Öffentlichkeit platziert und sich mit der Vergabe von TV-Rechten und Sponsoring befasst. Diese Bereiche wurden später im Rahmen einer Reorganisation in einer Geschäftseinheit 'Marketing' zusammengefasst.

2001 wird die neue Abteilung Events geschaffen, welche Kallen als Abteilungsleiter übernimmt. 2002 wird er in Portugal CEO des für die EURO 2004 gegründeten Joint Venture der UEFA und des portugiesischen Fussballverbands, Federação Portuguesa de Futebol.

Martin Kallen: Die Organisation war damals viel kleiner und bodenständiger, aber die 22 Monate, die uns blieben für die EURO, waren sehr knapp. Wir hatten nur wenige Leute, wir haben längst nicht alles verstanden, was wir hätten verstehen sollen, die Stadien wurden auf dem letzten Drücker fertig gestellt. Die Firma war unter dauerndem und grossen Zeitdruck. Zum Schluss ging aber alles gut, nur wussten wir nicht wirklich,

warum alles glückte. Ein guter Projektmanager sollte doch wissen, weshalb ein Projekt erfolgreich war.

Die EURO 2004 war weit weg von Nyon und der Schweiz. Bis wenige Monate vor dem Turnier war das entsprechende Interesse sehr bescheiden. Dies hatte auch seine guten Seiten: wir konnten in relativer Ruhe und ohne allzu viele externe Einflüsse vorwärts machen.

Das Projektbudget für die EURO 2004 in Portugal betrug rund Mio 183, die Einnahmen Mio 853 (vier Jahre zuvor betrug die Einnahmen Mio 230). Früher hat die UEFA mit Agenturen gearbeitet, 2004 operierte sie erstmals ohne Agenturen. Die TV-Rechte wurden 2004 für Mio 560 vergeben. Das Projektbudget für die EURO 2016 betrug um die 620 Mio. Die Einnahmen beliefen sich auf rund 1.9 Mia. Wie haben Sie diese Zeit in Erinnerung?

Der Personalbestand ist in diesem Zeitraum ebenfalls sehr stark gewachsen: Haben wir die EURO 2004 noch mit rund 274 Personen organisiert, sind es heute zu Spitzenzeiten rund 3'500, mit einem engeren Kern von 680 festangestellten Personen. Höhere Erwartungen und mehr Wünsche führen zu grösseren Budgets, aber auch zu mehr Schnittstellenproblemen. Bei kleinen Teams besteht eine geringe Gefahr des Silodenkens, mit grösserer Besetzung wird die Gefahr bald einmal gross.

Das Sicherheitsproblem war in Portugal viel geringer als heute. Vor der Euro 2004 wurden noch keine professionellen Stewards beschäftigt, sondern ausschliesslich Freiwillige. 2004 wurde die Organisation mit der Regierung, den Stadien und den Clubs professionalisiert, das war eine richtige Herkulesübung. Zuvor waren die Portugiesen sehr weit hinten und plötzlich ganz weit vorn. 2008 war 'nur' mit Hooligans zu rechnen, dieses Jahr in Frankreich spürte man die Terrorismusgefahr, es gab Leute, die nicht mehr in den Stadien arbeiten wollten, und der Hooliganismus war real.

Wir hatten in Marseille einen grösseren Zwischenfall der es auch prominent in die Presse geschafft hat. Die englischen Hooligans waren frühzeitig angereist, sie haben sich schamlos betrunken, mit Flaschen und Stühlen um sich geworfen und sich mit lokalen Hooligans angelegt. Das waren aber nur harmlose Scharmützel, bis die russischen Hooligans erscheinen, welche ausschliesslich zum Prügeln kamen und nicht wegen den Fussballspielen. Dazu kam, dass die französische Polizei nach einer anderen Einsatzdoktrin vorgeht als nach der 3-D-Strategie (Dialog, Deeskalation, Durchgreifen): Dialog ist nicht ihre Sache, sie schauen relativ lange zu und greifen dann direkt durch. Mit der Androhung, dass die russische und die englische Mannschaft nach Hause müssen, hat sich die Lage beruhigt.

Wie beurteilen Sie die Entwicklung Ihres Teams über die vergangenen Jahre?

Wir sind viel professioneller geworden und haben uns von Generalisten zu Spezialisten entwickelt. Es braucht mehr Leute, der Detaillierungsgrad ist massiv grösser geworden. Ein besseres Produkt beansprucht ganz automatisch mehr Ressourcen.

Heute machen wir mehr selber, früher haben wir relativ viele Services eingekauft. Damit bleibt

die Erfahrung im Haus, wir profitieren von der Kontinuität. Mittlerweile haben wir 20 Personen im 'harten Kern', die bereits an 3 EUROS dabei waren. 2004 konnte ich mit 3 Personen zusammenarbeiten, die ich bereits kannte, 2008 waren es 8, 2012 bereits 20 und heute sind es 80. Deren Erfahrung bringt bessere Qualität. Auch weitere Mitarbeiter, die bereits mit der EURO zu hatten, helfen weiter.

Wir unterhalten ein ausgedehntes Knowledge-Management, eine separate Abteilung mit 2 Personen erfasst statistische Daten über unsere Arbeit, bereitet diese auf und führt einen umfangreiche, mehrwöchigen Debriefing-Prozess durch. Dieser wird durch Bilder und Videos unterstützt und führt von der Roadmap über Strategie, Business-Plan, über Project Charter bis hin zu Konzepten und der Implementierung. Ich habe das immer sehr gefördert, weil es uns allen beim nächsten Mal hilft.

Die EURO 2016 in Frankreich war 2 Monate nach Turnierende mehr oder weniger abgerechnet, die Firma „EURO 2016 SAS“ kann in den nächsten 12 Monaten liquidiert werden. Wir hatten keinerlei Zwischenfälle und wir waren noch nie so schnell. Bis Weihnachten arbeiten noch 7 Personen in Frankreich und kümmern sich um die Buchhaltung und um personelle Abschlussarbeiten. Die übrigen Leute arbeiten bereits an der EURO 2020 oder an anderen Projekten.

Wie steuern Sie Ihre Projekte über die Finanzen?

Wir haben mit dem UEFA-Finanzdienst eine projektbezogene Finanzkontrolle aufgezogen und prüfen 4 Mal pro Jahr die Budgets und die Entwicklung der Finanzen, wir wissen damit sehr genau, wo wir stehen. Üblicherweise schliessen wir besser ab als der letzte Forecast. Dieses Jahr belief sich der letzte Forecast auf 625 Mio, abgeschlossen haben wir schliesslich mit 622 Mio.

Wir haben mit der EURO und dem Fussball überhaupt ein gutes Produkt, welches immer noch stark wächst. Klar, dank dem Wachstum müssen wir nicht auf den letzten Rappen schauen, dennoch halte ich daran fest, dass jeder Franken, den man ausgeben will, zuerst verdient sein muss. Es ist nicht nötig, für alles, was auch noch schön wäre, zusätzliches Geld auszugeben. Geld, das wir nicht ausgeben müssen, geben wir nicht aus.

Inwiefern haben Sie jeweils mit den Bauprojekten zu tun?

Wir sind grundsätzlich nicht zuständig für die Stadion-Bauten. Die Länder erhalten jeweils den Zuschlag für die Durchführung, sie führen in der Folge auch die Ausschreibungen für die Bauarbeiten durch. UEFA mietet schliesslich die Stadien. Die Ukraine ist ein gutes Beispiel: Zu Beginn sind die Stadionbauten und Flughafen-Ausbauten überhaupt nicht vom Fleck gekommen, da mussten wir und rasch und direkt ins Baugeschäft einschalten, die Projekte/Pläne analysieren, verifizieren, ob zutrifft, was die uns sagen, Druck aufsetzen und pushen. Jedes Mal, wenn ich vor Ort war oder den Ministerpräsidenten getroffen habe, ist wieder etwas gegangen, sonst hätte weitgehend Stillstand geherrscht. Im Rahmen der Risikoanalysen werden zudem die Finanzpläne analysiert, und wichtige Fragen gestellt. Haben die noch genug Geld für die nächsten drei Monate? Wenn sie drei Monate nicht arbeiten (können), haben sie schliesslich 6 Monate Verzug.

Das in der Ukraine entstandene Terminrisiko war erheblich und der Umstand, dass schliesslich nicht alle Arbeiten wie geplant fertig waren, hat sofort Fan-Einbussen von 10-15% zur Folge gehabt.

Wie steuern Sie die projektbezogene Kommunikation im Vorfeld von Grossanlässen?

MK: Es finden viele Sitzungen mit Regierungen, Stadtregierungen, Investoren statt, wir versuchen, uns ein Bild zu verschaffen, wo man steht, ob's funktioniert. Wenn's nicht funktioniert, machen wir Vorschläge und schicken Experten, die unterstützen, Einfluss nehmen und helfen. Nur wenn man viel und direkt mit den Leuten zusammenarbeitet, die Projekte eng verfolgt, versteht man ob die Vorhaben vorankommen oder nicht. Mit genügend Erfahrung und fleissigen Kontakten spürt man das auch. Und man spürt, ob die erzählten Geschichten stimmen oder ob einem Mist erzählt wird.

Kommen Sie auch an Politiker heran?

MK: Wir haben gute Kontakte zu den Entscheidungsträgern und diese muss man nutzen. Man muss die Regierungspyramide kennen und sie bespielen. Wenn's nicht anders geht, gehen wir zum Präsidenten. Man muss diese Leute dazu bringen, hinter den Aufgaben zu stehen oder andersherum dafür zu sorgen, dass sie möglichst wenig zu sagen haben. Wenn sie starken Einfluss haben, aber gegen unsere Vorhaben sind, dann geht gar nichts mehr.

Ich sage meinen Leuten immer: vergrault mir die Leute nicht. Keine falschen Worte, keine blasierten Bemerkungen. Wir brauchen diese Leute, wir brauchen deren Hilfe, denn die lokale Hilfeleistung ist ausschlaggebend.

Ist Korruption ein Problem?

Für uns war das nie ein Problem und darf auch keines sein, zu sehr stehen wir im Rampenlicht und zu sehr schaut man uns auf die Finger. Aber gerade bei der Vergabe von Bauaufträgen spürt man bisweilen, dass Korruption durchaus ein Thema ist. Bei Auftragsvergaben für Bauarbeiten schon ein Thema war. Aus verschiedenen Gründen sind wir immer von Korruptionsversuchen verschont geblieben.

Haben Sie Kontakt mit anderen Projektleitern von Grossereignissen wie FIFA, Tour de France, Olympischen Spielen, Eidgenössisches Schwing- und Älplerfest (ESAF 2016) etc.?

Mit der FIFA stehen wir in relativ engem Kontakt, ich unterstütze dort auch, der neue Chef ist ein ehemaliger Kollege und Chef von mir. Aber darüber hinaus hat man leider viel zu wenig Kontakt. Gewisser Austausch läuft auf privater Basis wie Roland Garros, Wimbledon, aber nicht in systematischer Weise und schon gar nicht institutionalisiert. Ich kenne Isabelle Emmenegger [Direktorin ESAF 2016], sie war in die Organisation der EURO 2008 (CH/AT) eingebunden. Ich war selbst auch am ESAF, aber wir haben uns nicht über Projekte und Organisation von Grossanlässen ausgetauscht. Es ist leider so, dass man sich zu wenig austauscht. Ich biete jeweils während der EURO «Observer's Tours» mit Schulungen, Vorträgen, Begehungen, Städtebegegnungen für Organisatoren anderer Turniere (Qatar, Russland) an, die dauern 4-5 Tage und da zeigen wir ihnen, wie wir Grossanlässe planen und organisieren.

Interessiert am Thema Digitalisierung im Fussball? Lesen Sie [Teil II](#) des Interviews mit Martin Kallen mit dem Titel: **«Die digitale Welt hat im Projektmanagement und im Event-Business schon viele Spuren hinterlassen.»**