

# ALEX FERGUSON

MIT MICHAEL MORITZ

# LEADING



# LEADING

WAS MICH DAS LEBEN  
UND MEINE JAHRE  
BEI MANCHESTER UNITED  
GELEHRT HABEN

VON  
SIR ALEX FERGUSON  
UND  
SIR MICHAEL MORITZ

EPILOG VON SIR MICHAEL MORITZ

First published in Great Britain in 2015 by Hodder & Stoughton  
An Hachette UK company

Copyright © Sir Alex Ferguson and Sir Michael Moritz 2015  
Epilogue © Sir Michael Moritz 2015  
The right of Sir Alex Ferguson and Sir Michael Moritz to be identified  
as the Authors of the Work has been asserted by them in accordance  
with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.  
All rights reserved.

Archive material copyright details: Letter to Eric Cantona from Alex Ferguson © Sir Alex  
Ferguson and Manchester United Football Club Ltd 1997; Letter from Ian McLeod to  
Alex Ferguson © Ian McLeod and Celtic Football Club 2002; Manchester United  
bonus structure document © Manchester United Football Club Ltd; Letter from  
Kenny Dalglish to Alex Ferguson © Kenny Dalglish and Liverpool Football Club 1989;  
Manchester United board meeting document © Manchester United Football Club Ltd;  
Extract from the United Review © United Review 2009; Letter from Ian Settle to  
Alex Ferguson © Ian Settle 2013.

Copyright der deutschen Ausgabe 2016:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Covergestaltung: Holger Schiffelholz  
Gestaltung und Herstellung: Daniela Freitag  
Gestaltung und Satz: Bernd Sabat, VBS-Verlagsservice  
Übersetzung: Matthias Schulz  
Lektorat: Egbert Neumüller  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-355-3

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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.

**BÖRSEN  MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 ▪ 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 ▪ Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.books4success.de](http://www.books4success.de)  
[www.facebook.com/books4success](http://www.facebook.com/books4success)

Für meine Familie.

Aufgewachsen bin ich in Govan, einem Arbeiterviertel von Glasgow, wo meine Eltern mir ein Grundgerüst an die Hand gaben, das mich bis zum heutigen Tage begleitet. Seit damals durfte ich ein sehr privilegiertes Leben führen. Mein Bruder Martin war immer ein loyaler und großartiger Freund, der denselben Pfad einschlug, den unsere Eltern uns vorgegeben hatten.

Ich hatte das Glück, ein wunderbares Mädchen kennenzulernen, und sie ist seit nahezu 50 Jahren mein Fels. Cathy hat mir drei großartige Söhne geschenkt, die unsere Arbeitsmoral geerbt haben und uns beiden viel Ehre machen. Diese drei Söhne haben uns mehr Freude bereitet, als wir uns je hätten träumen lassen – elf Enkel im Alter von 5 bis 21.

Es war interessant zu verfolgen, wie sie sich im Laufe der Jahre entwickelt haben, und es ist faszinierend, welche Eigenschaften unserer Familie sie geerbt haben. Ihre Zukunft wird hoffentlich von demselben Erfolg gekrönt sein, der mir glücklicherweise beschieden war. Ihnen allen viel Glück!

*Alex Ferguson*

Für die Siegerteams von Sequoia Capital – mit Dank.

*Michael Moritz*



## **9. FÜHREN, NICHT MANAGEN 225**

Eigner 227 | Kontrolle 237 | Delegieren 240 |  
Entscheidungen fällen 244

## **10. ZAHLENWERK 249**

Kaufen 251 | Sparsamkeit 255 | Vergütung 263 |  
Verhandlungen 270 | Mittelsmänner 275

## **11. DAS GESCHÄFT ENTWICKELN 281**

Innovation 283 | Daten-Overkill 289 |  
Vertraulichkeit 295

## **12. DIE BEDEUTUNG ANDERER 299**

Rivalitäten 301 | Globale Märkte 306

## **13. WANDEL 315**

Anfangen 317 | Beenden 322 |  
Neue Herausforderungen 332

## **EPILOG 339**

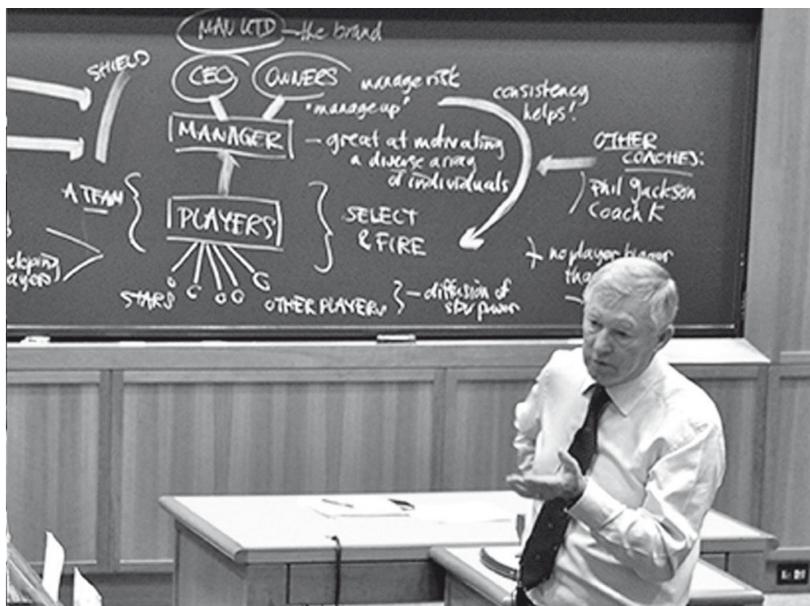
SIR ALEX FERGUSON – DURCH EINE  
ANDERE BRILLE BETRACHTET 341

## **DANKSAGUNG 381**

## **FOTO-CREDITS 383**

## **DATENRAUM 385**

## **DAS ARCHIV 407**





# **EINFÜHRUNG**



Im Alter von 16 Jahren verließ ich die Govan High School in Glasgow, um meine Werkzeugmacherlehre bei Remington Rand und mein Fußballerleben beim FC Queen's Park zu beginnen. Damals hätte ich niemals gedacht, dass ich 55 Jahre später in der Harvard Business School auf dem Podium stehen und vor MBA-Studenten über mich reden würde.

Die erste Vorlesung hielt ich im Oktober 2012 und das Auditorium war gerammelt voll. Ich stand unten im Vorlesungssaal und sah die Studierenden geduldig in ihren Sitzreihen warten, ihre Namensschilder vor sich, dazu hockten noch weitere Studenten und Studentinnen in den Gängen. Der Anblick hatte etwas Einschüchterndes an sich, war aber gleichzeitig ein Beleg dafür, was für eine Faszination Manchester United ausübt. Unser Verein befand sich in illustrierter Gesellschaft. Im Kurs „Strategisches Marketing in kreativen Industrien“, den die Business School organisiert hatte, wurden neben Manchester United auch der Mode-Einzelhändler Burberry untersucht, der riesige amerikanische Kabel-TV-Betreiber Comcast, sowie das Hollywood-Studio Marvel Enterprises, das für die Comic- und Filmreihen *Spider Man* und *Iron Man* verantwortlich zeichnet. Um das Ganze abzurunden, sollten auch noch die Geschäftsaktivitäten der Superstars Beyoncé und Lady Gaga unter die Lupe genommen werden.

Ich sah mir die Studierenden an, die sich im Vorlesungssaal der Aldrich Hall versammelt hatten, und mir fiel auf, wie welterfahren sie wirkten, wie alt sie waren und wie intelligent. Hier in diesem Raum waren genauso viele Nationalitäten versammelt wie im Kader eines beliebigen

Premier-League-Teams. Die Studierenden waren alle ausgesprochen gut ausgebildet und würden eines Tages für einige der erfolgreichsten Konzerne der Welt arbeiten, wenn sie es nicht schon getan hatten. Alle standen an einem Punkt, an dem sie sich auf die besten Jahre ihres Lebens freuen konnten. Ich hatte das Gefühl, es würden wohl die Ruhigeren sein, diejenigen, die alles in sich aufzusaugen schienen, die letztlich die größten Erfolge feiern würden.

Dass ich mich im Oktober 2012 auf dem Campus der Universität Harvard wiederfand, hatte mit einer Reihe von Zufällen zu tun. Etwa ein Jahr zuvor hatte sich Anita Elberse bei mir gemeldet, eine Professorin der Harvard Business School. Sie war daran interessiert herauszufinden, wie ich Manchester United trainierte und wie der Verein so erfolgreich geworden war. Anita heftete sich für einige Tage an meine Fersen. Sie war vormittags beim Training dabei und führte nachmittags Interviews mit mir. Das resultierte in einer Harvard-Fallstudie (*Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United*). Gleichzeitig lud sie mich nach Boston ein, vor ihrer Klasse zu sprechen. Das schüchterte mich zwar etwas ein, faszinierte mich aber auch, deshalb sagte ich zu.

Im Rückblick ist es ganz offensichtlich, dass diese Vorlesung den Beginn einer Übergangsphase in meiner Laufbahn darstellte. Damals wusste ich es noch nicht, aber die Saison, die wenige Wochen zuvor begonnen hatte, würde meine letzte Saison am Old Trafford sein, dem Stadion von Manchester United. Mir ging zu der Zeit sehr viel durch den Kopf. In der Vorsaison hatten wir nur aufgrund der schlechteren Tordifferenz den Titel an unseren Lokalrivalen Manchester City verloren, aber diese Saison wollten wir unbedingt zurückschlagen. Wir waren auch sehr gut in die neue Spielzeit gestartet. Zwei Tage vor meinem Abflug nach Boston hatten wir im St. James' Park bei Newcastle United 3:0 gewonnen. Nach sieben Spieltagen standen nun fünf Siege zu Buche, damit rangierten wir in der Tabelle mit vier Punkten Abstand auf Platz zwei hinter dem FC Chelsea. Gleichzeitig waren wir tadellos in die Champions League (der wichtigste Wettbewerb der UEFA) gestartet.

Aber nun stand ich hier, in einem Hörsaal in Harvard. Premier League und Champions League verdrängte ich für den Augenblick und

konzentrierte mich darauf zu erläutern, warum United in der jüngeren Vergangenheit so erfolgreich gewesen war.

Die Vorlesung begann damit, dass Professorin Elberse einen Überblick über die unterschiedlichen Gruppierungen gab, mit denen ich es als Teammanager zu tun habe – mit den Spielern, dem Personal, den Fans, den Medien, dem Vorstand und unseren Eignern. Anschließend erklärte ich dem Publikum, was meiner Meinung nach das Führen ausmacht. Dann beantwortete ich Fragen. An diesem Teil hatte ich am meisten Spaß und es kamen Themen auf, über die ich in den kommenden Tagen viel nachdachte. Vor allem wollten die Studierenden wissen, wie ich zu einer Führungspersönlichkeit geworden war, wer mich in meinem Leben beeinflusst hat, wie ich mit diesen absurd talentierten und hoch bezahlten jungen Männern umging und wie es United gelungen war, den Hunger auf Höchstleistungen am Leben zu halten. Das waren nur einige der Themen. Natürlich wollten sie auch wissen, wie ich Superstars wie Cristiano Ronaldo oder David Beckham im täglichen Umgang erlebte.

Es war zunächst etwas ungewohnt, vor einer Tafel zu stehen, anstatt auf der Trainerbank zu sitzen, aber mit der Zeit wurde mir klar, dass das Lehren durchaus Ähnlichkeiten zur Arbeit als Cheftrainer aufweist. Bei beidem besteht die vielleicht wichtigste Aufgabe darin, eine Gruppe von Menschen dazu zu bringen, Höchstleistungen abzurufen. Die besten Lehrer sind immer wieder Helden und Heldinnen, von denen niemand spricht. Als ich da in diesem Vorlesungssaal stand, musste ich an Elizabeth Thomson denken, eine Lehrerin an der Broomloan Road Primary School. Sie hatte mich ermuntert, meine Schularbeiten ernst zu nehmen, und sie hatte mir geholfen, es auf die Govan High School zu schaffen.

Große Teile meines Lebens habe ich damit verbracht, aus jungen Menschen das Beste herauszukitzeln. Auch der Vorlesungssaal in Harvard bot mir dazu Gelegenheit. Mein Appetit nach jugendlicher Begeisterung (und meine Wertschätzung dieser Begeisterung) ist im Laufe der Jahre keineswegs geschrumpft, sondern noch gewachsen. Junge Menschen werden immer das Unmögliche möglich machen – sei es

auf dem Fußballplatz, in einem Unternehmen oder in einer anderen großen Organisation. Wäre ich Chef eines großen Konzerns, würde ich immer auf die Meinung der talentiertesten jungen Menschen hören wollen, denn keiner weiß wie sie um die Realitäten des Heute und die Aussichten für morgen.

In meinen bisherigen Büchern über meine Fußballsucht war viel zu lesen über Wettbewerbe, Spiele und die Zusammensetzung der Mannschaften, in denen ich gespielt habe und die ich trainiert habe. Das erste Buch (*A Light in the North: Seven Years with Aberdeen*) erschien 1985, zwei Jahre, nachdem der FC Aberdeen den Europapokal der Pokalsieger gewonnen hatte. 1999 gewann Manchester United drei Titel auf einmal, das sogenannte Triple – die Premier League (die englische Meisterschaft), den FA Cup (den wichtigsten englischen Pokalwettbewerb) und die UEFA Champions League. Danach erschien *Managing My Life*. Und wenige Monate, nachdem ich 2013 in den Ruhestand getreten war, wurde *Meine Autobiografie* veröffentlicht.

Dieses Buch ist anders. Hier versuche ich, mein Wissen und meine Erfahrungen zusammenzufassen. Was habe ich gelernt, indem ich andere Teammanager beobachtete und in meiner eigenen Zeit als Teammanager – zunächst zwölf Jahre lang in Schottland mit dem FC East Stirlingshire, dem FC St. Mirren und dem FC Aberdeen, anschließend in England 26 Jahre lang mit Manchester United. Um einige der Themen zu verdeutlichen, die ich anspreche, habe ich bislang unveröffentlichtes Archivmaterial herausgesucht.

Herauszufinden, wie man in einer Ballsportart Trophäen gewinnen kann, unterscheidet sich von den Herausforderungen, vor denen Führungskräfte in Unternehmen wie BP, Marks & Spencer, Vodafone, Toyota oder Apple stehen, oder vor den Aufgaben der Menschen, die Großkrankenhäuser, Universitäten oder global agierende Stiftungen leiten. Dennoch gibt es Dinge, die allen Gewinnern eigen sind und allen Unternehmungen, deren Führungskräfte nach einem Sieg streben. Ich versuche hier zu erklären, wie ich die Strukturen bei Manchester United aufgebaut, geführt und gemanagt habe und welche Dinge mir

dabei geholfen haben. Natürlich ist mir völlig klar, dass sich das nicht problemlos auf etwas anderes übertragen lässt, aber dennoch hoffe ich, dass einige Ideen und Vorschläge für Sie nützlich sind und Sie meine Gedanken an Ihre eigenen Ziele anpassen können.

Ich will gar nicht erst so tun, als sei ich ein Managementexperte oder Businessguru, und es reizt mich auch herzlich wenig, künftig mit einem einstudierten Vortrag durch die Lande zu ziehen. Erwarten Sie also keinen Fachjargon oder formelhafte Prosa von mir. Bitten Sie mich nicht, Ihnen die doppelte Buchführung zu erklären. Ich kann Ihnen nicht verraten, wie man 500 Leute innerhalb von sechs Monaten einstellt, welche Probleme eine Matrixorganisation aufwirft, wie es gelingt, dass eine Fertigungslinie 100.000 Smartphones täglich herstellt oder wie man das Thema Softwareentwicklung am besten anpackt. Davon habe ich keinerlei Ahnung und da wenden Sie sich besser an jemanden, der sich damit auskennt, denn mein ganzes Leben hat sich um das Thema Fußball gedreht. Dieses Buch enthält die Lektionen und Beobachtungen, die ich machte, während ich auf dem Fußballfeld nach Höchstleistungen strebte.

Die Karriere des großen amerikanischen Basketballcoachs John Wooden dauerte von 1928 bis 1975 und über weite Teile begleitete ihn seine „Pyramide des Erfolgs“. Anders als Wooden hatte ich nie ein fertiges Diagramm oder ein dickes Handbuch, das den Spielern zu Saisonbeginn ausgehändigt wurde und dann strikt zu befolgen war. Ich war auch nie ein Freund von detaillierten Anweisungen auf kleinen Karteikarten oder einer üppigen Ansammlung von Notizen, die im Laufe der Jahre zusammengetragen wurden. Meine Herangehensweise an Führungsarbeit und das Managen veränderte sich mit den Spielzeiten und hier versuche ich nun, das Gelernte zusammenzufassen und zu Papier zu bringen.

Entstanden ist dieses Buch, nachdem ich von Michael Moritz angesprochen wurde, dem Chef der amerikanischen Risikokapitalfirma Sequoia Capital. Sie ist bekannt dafür, Unternehmen wie Apple, Cisco Systems, Google, PayPal, YouTube und – in jüngerer Vergangenheit – WhatsApp und Airbnb aus den Startlöchern geholfen zu haben. Wir hatten schon mehrere Jahre, bevor ich in den Ruhestand ging, über die

Möglichkeit gesprochen, gemeinsam ein Buch zu schreiben, aber der Zeitpunkt war für keinen von uns beiden günstig. Das hat sich glücklicherweise geändert und in den vergangenen Jahren konnten wir beide Zeit und Energie darauf verwenden, Gedanken zu formulieren und niederzuschreiben. Wie sich herausstellte, hatte Michael, der Sequoia Capital ab Mitte der 1990er-Jahre bis 2012 leitete, schon länger Interesse an Manchester United. Ihn beschäftigte die Frage, wie es der Verein geschafft hatte, über mehrere Jahrzehnte hinweg auf hohem Niveau zu spielen. Im Laufe unserer Gespräche wurde klar, dass hinter Michaels Neugier der Wunsch stand, dass Sequoia Capital ähnlich erfolgreich sein werde. Das ist ihm gelinde gesagt recht ordentlich gelungen. Michael hat zu diesem Buch einen Epilog beigesteuert. An einigen Stellen wurde ich etwas rot, aber er erklärt noch einmal ausführlicher, wie und warum sich unsere Wege gekreuzt haben.

*Führen* ist das Ergebnis zahlreicher Gespräche, die Michael und ich geführt haben und in denen es um eine breite Spanne von Themen ging – darunter auch einige, über die ich vorher nie nachgedacht hatte. Unsere Gespräche halfen mir, gründlicher über Themen nachzudenken, denen sich jeder Anführer ausgesetzt sieht, aber die man angesichts der Zwänge des Tagesgeschäfts niemals in Ruhe abwägen kann. Ich hoffe, Sie können Nutzen daraus ziehen.

Alex Ferguson

Manchester, August 2015











investiert hatten. Einige Jahre später, da war er schon nicht mehr bei der BBC, interviewte er mich für Sky Sports.

Anders als die meisten Fernseh-Interviewer musste David nicht unter Beweis stellen, dass er klüger als sein Gast war. Er war kein Wadenbeißer, er unterbrach auch nicht ständig, aber er ließ sich auch nicht herumschubsen – das zeigen schon die 28 Stunden und 45 Minuten an Gesprächen, die er 1977 mit Richard Nixon aufzeichnete. Zum Teil hängt Davids Art auch mit dem Format seiner Sendungen zusammen. Er stellte sich nicht nach Abpfiff an den Spielfeldrand und versuchte, in einem 90-sekündigen Interview knackige Zitate aus seinem Gegenüber herauszukitzeln, wie es sein Produzent von ihm verlangte. Und er fing auch nicht an, mitten während des Gesprächs Ausschau nach dem nächsten ahnungslosen Opfer zu halten. David blickte einem in die Augen, blendete den Rest der Welt aus und legte großes Interesse an den Tag. Er hatte Zeit, 30 Minuten, 60 Minuten – halbe Ewigkeiten in der heutigen Welt der Sofortnachrichten und Twittermeldungen, Zeit genug, dass sein Gegenüber sich wohlfühlen konnte. Davids größte Gabe bestand darin, seine Gäste dazu zu bringen, dass sie sich entspannten. Wahrscheinlich war das der Kniff, der es ihm erlaubte, aus seinem Gegenüber das kleine bisschen mehr herauszukitzeln. Seinen Spitznamen „Der Großinquisitor“ trug er wahrlich nicht zu Unrecht.

Ähnlich ist es bei Charlie Rose, einem amerikanischen Fernsehmoderator. Charlie kenne ich nicht so gut, wie ich David kannte, aber vor einigen Jahren wurde ich in seine Show eingeladen. Ich fühlte mich ein wenig unwohl, weil ich mit dem US-Fernsehen weitaus weniger vertraut bin als mit den britischen Talkshows. Am Tag vor meinem Auftritt lud Charlie mich in New York ins „Harry Cipriani“ ein, ein italienisches Restaurant auf der Fifth Avenue. Charlie ist ein kräftiger Kerl mit Pranken so groß wie Essteller und ich fragte mich, ob meine Hände wohl halbwegs intakt aus diesem Schraubstock herauskommen würden. Als Erstes sagte er zu mir: „Wissen Sie, ich bin halber Schotte.“ Da wusste ich, alles wird gut. Er hatte uns zum Eisbrechen ein einfaches Thema gegeben und mich auf clevere Weise dazu gebracht, mich zu entspannen.

Die Aufzeichnung am folgenden Tag lief sehr gut. Charlie hörte genauso intensiv zu wie David, allerdings bin ich mir nicht sicher, ob seine

Produzentin nicht gedacht hat: „Wir brauchen für den Kerl Untertitel. Wie soll unser Publikum in Mississippi und Kansas diesen schottischen Akzent verstehen?“

Als Gastgeber einer Talkshow habe ich mich nie versucht, aber ich habe immer viel davon gehalten, anderen zuzuhören. Das bedeutet natürlich nicht, dass ich regelmäßig andere Leute anrief, um sie zu fragen, was ich in der und der Situation tun sollte. Grundsätzlich bin ich eher der Typ, der seine Angelegenheiten selbst klärt. Ich erinnere mich jedoch, wie ich 1984 Hilfe brauchte. John Paton, einer der größten Aktionäre der Glasgow Rangers, hatte mir den Posten des Teammanagers angeboten. Es war das zweite Mal, dass sich die Rangers bei mir meldeten, also rief ich Scot Symon an, der den Verein 13 Jahre lang trainiert hatte. Ich hatte meine Zweifel, ob ich das Angebot annehmen sollte. Sollte ich von Aberdeen zu einem anderen schottischen Verein wechseln? Als Scot herausfand, dass ich gar nicht mit Willie Waddell gesprochen hatte, dem stellvertretenden Präsidenten und dem Mann, der letztlich das Sagen hatte, riet er mir, das Angebot abzulehnen. Für ihn klang das eher danach, als fische da jemand im Trüben, ohne die offizielle Rückendeckung des Vorstands zu haben. Ich lehnte ab und habe es nie bereut.

Viele Menschen haben die Fähigkeit verloren, gut zuzuhören. Das gilt umso mehr, wenn sie erfolgreich sind und ihr ganzes Umfeld sich unterwürfig gibt und so tut, als würde man wie gebannt jedem einzelnen Wort dieser Person lauschen. Diese Menschen sondern Monologe ab, als hätten sie schlagartig die Weisheit für sich gepachtet. Abgesehen von diesen Egomane gilt aber grundsätzlich: Es lohnt sich immer, anderen Menschen aufmerksam zuzuhören. Es ist, als hätte man sich an einem ständigen, das ganze Leben anhaltenden, kostenlosen Fortbildungsprogramm eingeschrieben – ein Kurs ganz ohne Prüfungen! Und was einem an Blödsinn unterkommt, kann man gleich wieder vergessen. Ich möchte Ihnen einige Beispiele dafür geben, was ich meine:

Vor Jahren gab mir jemand eine Reihe Tonbänder, auf denen Gespräche waren, die Bill Shankly, Teammanager bei Liverpool zwischen 1959 und 1974, geführt hatte. Es waren seine Erinnerungen und nicht für die Öffentlichkeit gedacht, aber ich habe sie mir beim Autofahren

mehrere Male angehört. Shankly erzählt dort jede Menge Anekdoten, aber durch die Bänder zieht sich eine offenkundige Wahrheit: Er war voll und ganz vom Fußball besessen, diese Leidenschaft hat vermutlich noch sein Knochenmark durchdrungen. Shankly mag ein Grenzfall zum Extremen gewesen sein, aber es bekräftigte mich in der Auffassung, dass es viel Hingabe braucht, um erfolgreich zu sein.

Ein anderes Beispiel trug sich 1992 nach einem Match gegen Leeds United zu. Ich war zusammen mit den Spielern in der Dusche – ausgesprochen ungewöhnlich für mich – und hörte mir an, wie sie das Spiel analysierten. Steve Bruce und Gary Pallister schwärmten von Eric Cantona, dem französischen Stürmer, den Leeds von Olympique Nîmes unter Vertrag genommen hatte. Vor allem der damalige Leeds-Kapitän Steve Bruce war angetan vom Können Cantonas. Diese Äußerungen blieben bei mir haften und kurz darauf wandten wir uns an Leeds, um Cantona zu kaufen.

Und selbst als wir Eric Cantona unter Vertrag nahmen, beriet ich mich mit Menschen, denen ich vertraute. Ich sprach mit dem französischen Nationaltrainer Gérard Houllier und dem französischen Sportjournalisten Erik Bielderman, weil ich den Spieler, den ich kaufte, gerne besser verstehen wollte. Ich sprach auch mit Michel Platini und er sagte: „Sie sollten ihn unter Vertrag nehmen. Sein Charakter wird unterschätzt, er braucht nur etwas Verständnis.“ Sie alle gaben mir Ratschläge, wie man am besten mit Eric umzugehen habe. Als er zu United kam, stand er – unfairerweise – im Ruf, untrainierbar zu sein. Eric zu kaufen erwies sich als wichtigste Entscheidung für United in der Saison, wenn nicht sogar für das ganze Jahrzehnt. In den sechs Spielen, bevor Eric kam, hatten wir vier Tore geschossen. In den nächsten sechs Spielen waren es 14!

Es war eine ungewöhnliche Äußerung, die uns schließlich zu Cantona brachte, aber ich habe es mir angewöhnt, sehr genau darauf zu hören, wie die Spieler die mögliche Aufstellung der gegnerischen Mannschaft bewerteten. Es war immer ein Ratespiel und bis wir die offizielle Aufstellung in der Hand hielten, konnte die Aufstellung des Gegners starken Einfluss auf die eigene Taktik haben. In der Woche vor einem Spiel sprechen die Spieler häufig mit ihren Kumpels in den anderen Teams, vor allem

mit ihren ehemaligen Mannschaftskollegen. Manchmal schnappen sie dabei Hinweise darauf auf, welche Spieler neben ihnen im Einlaufunnel stehen werden. Wir haben gerne kleine Wettbewerbe gespielt, bei denen es darum ging, wer die gegnerische Aufstellung am besten erraten kann. Egal, wie aufmerksam ich auch zuhörte – die komplette Elf konnte ich nie vollständig erraten. Und das wurde noch schwerer, als die Kader größer wurden. Und so war die gegnerische Aufstellung immer anders als das, was ich erwartet hatte. Die Spieler machten sich dann einen Spaß daraus, mich aufzuziehen: „Tja, Boss, da haben Sie wieder mal recht gehabt.“

Nachdem United im November 2012 in Norwich verloren hatte, war es ein Gebot der Höflichkeit, mich in der Trainerkabine der Sieger sehen zu lassen. Chris Hughton war sehr liebenswürdig, aber der Raum war rappellvoll mit Leuten, die ihren Sieg feierten. Ich wollte keine Schwäche zeigen, also machte ich gute Miene zum bösen Spiel und hörte mir an, was sie zu sagen hatten ... und vor allem, welche Spieler sie ganz besonders lobten. Ich merkte mir alle Namen, die fielen, und nahm mir vor, jeden einzelnen bei uns auf den Radarschirm zu setzen.

Wenn ich weiter zurückschaue, erinnere ich mich noch an einen weiteren Ratschlag mit weitreichenden Folgen. 1983 stand Aberdeen, das Team, das ich von 1978 und 1986 trainierte, in Göteborg im Finale des Europapokals der Pokalsieger. Unser Gegner: Real Madrid. Ich lud damals Jock Stein ein, uns zu begleiten. Jock war einer meiner Helden, er hatte 1967 als erster britischer Teammanager einen Europapokal gewonnen, als Celtic Glasgow Inter Mailand besiegte. Jock sagte zwei Dinge, die ich nie vergessen habe. Erstens riet er mir: „Sorge dafür, dass ihr am Tag vor dem Spiel als zweites Team auf dem Platz trainiert. Eure Gegner werden dann denken, ihr würdet sie beobachten.“ Außerdem empfahl er mir, eine Flasche Macallan-Whisky für den großen Alfredo Di Stéfano mitzunehmen, den Trainer von Real Madrid. Als ich Di Stéfano die Flasche überreichte, war dieser verblüfft. Ganz offensichtlich dachte er, dass wir in Ehrfurcht vor ihm erstarren würden – er der große Di Stéfano, wir das kleine Aberdeen, das sich bereits völlig chancenlos fühlte. Ich bin froh, dass ich auf Jock gehört habe, denn beide Empfehlungen erwiesen sich als hilfreich.

