

Die Bilanz von Toto Wolff als Teamchef des Mercedes-Formel-1-Teams ist beinahe perfekt. Seit 2014 räumte Mercedes das Team Zweite. Nur 2017 wurde das Team Zweite. Und jetzt auch noch der DTM-Titel. Mercedes hat in der Formel 1 die große Regelreform 2017 ausgehalten und zuletzt den Herausforderer Ferrari zwei Mal abgewehrt. Die Italiener sind den Silberpfeilen nahe gekommen, aber nicht nahe genug. Am Ende hat Mercedes bei allem Respekt für den Ausnahmefahrer Lewis Hamilton den Gegner auch deshalb geschlagen, weil man über das bessere Team verfügte. Das gibt auch Hamilton zu: „Ich kann nur meine Mannschaft ein perfektes Auto hinstellen. Wir hatten in dieser Saison einige schwierige Momente und haben uns da als Team wieder herausgehoben.“

Vielleicht ist diese Saison 2018 das beste Beispiel in der Ära Wolff, warum die Erfolgsmaschine Mercedes so gut funktioniert. Ferrari hatte es auf dem Fuß, diese Weltmeisterschaft für sich zu entscheiden. Mehr noch als im vergangenen Jahr, als Ferrari bis zur Sommerpause Gegenwehr bot. Doch in dieser Saison bot Ferrari über weite Strecken das bessere Auto auf. Bis zu einem Maß, in dem es selbst Mercedes schwerfiel, Antworten zu finden. Die Möglichkeit, unter dem Druck in die falsche Richtung zu entwickeln, den Überblick bei der Fehleranalyse zu verlieren und schlechte Entschei-

Schmerzen und Liebe

Toto Wolff führt das Formel-1-Team von Mercedes nach einer ganz eigenen Philosophie. Auch deshalb kehren die Silberpfeile nach jeder Krise umso stärker zurück.

Von Hermann Renner, Mexiko-Stadt



dungen am Kommando stand zu treffen, war größer als je zuvor. Am Ende aber ist genau das Ferrari aus einer Position der Stärke heraus passiert.

Es zählt zu den Stärken des Titelverteidigers, in kritischen Phasen nicht den Kopf zu verlieren. „Es gab Momente in der ersten Saisonhälfte, da hatten wir keine Ahnung, wo das hinführen würde. Aber genau diese Momente, in denen wir ins Hintertreffen geraten sind, haben das Beste in uns herausgeholt. Wir haben uns zusammengerauft und den Weg zurück gefunden. Das Team und die Fahrer. Ich glaube, das war der Schlüssel. Darauf kann das ganze Team stolz sein“, lobt Hamilton.

Wolff sieht das Geheimnis in einer ehrlichen Analyse und den richtigen Schlussfolgerungen daraus: „Wir haben unsere Stärken und Schwächen intern besprochen, haben den Finger in die Wunde gelegt, aber trotzdem die Ruhe bewahrt. In solchen Fällen braucht es brutale Ehrlichkeit innerhalb der Mannschaft. Diese Auseinandersetzung mit den eigenen Fehlern ist wichtig für den Weiterentwicklungsprozess. So haben wir das Auto und die Reifen immer besser verstanden und daraus Rendite gewonnen.“ Nicht alle halten an Anhängen des selbstkritischen Kurs aus. „Wer damit Probleme hat, dem bringen wir es bei“, erklärt Wolff. Das Prinzip hinter der schonungslosen Offenheit nennt der Österreicher „tough love“. Man könnte es mit „Liebe unter Schmerzen“ übersetzen. Jedes Briefing am Montag nach einem Rennwochenende beginnt deshalb mit einer Auflistung der Schwachpunkte.

Die Ingenieure blieben auch während des Ferrari-Hochs ihrem Plan treu. Nur das Entwicklungstempo wurde verschärft. „Wir haben nach der Sommerpause bei jedem Rennen neue Teile gebracht, um den Druck auf den Gegner hoch zu halten.“ Ferrari versuchte das Gleiche, geriet aber auf einen Irrweg. Statt wie Mercedes sofort den Fehler im System zu erkennen, gab man widrigen Umständen oder Pannen in den Arbeitsprozessen die Schuld. Bis Ferrari merkte, dass die vermeintlichen Fortschritte ein Rückschritt waren, wurden drei Rennen und damit auch der Titel verschönt. Sebastian Vettel bilanzierte frustriert: „Wir müssen jetzt nur noch herausfinden, wo und warum wir falsch abgelesen sind.“ Insofern weiß der Ferrari-Pilot, dass Mercedes genau diese Frage an mehreren Scheidewegen in dieser Saison besser und schneller gelöst hat.

Doch was macht den Serien-Weltmeister so gut? Warum zieht er seinen Kopf aus jeder Schlinge und kehrt nach jeder Krise umso stärker zurück? Und wie viel Toto Wolff steckt hinter der Erfolgsmaschine? Die überraschende Antwort: „Genau ein tausendsechshundertstel.“ Soll heißen: Jeder der 600 Mitarbeiter in Brackley und Brackley ist gleich wichtig für den Erfolg. Wer Politik in eigener Sache betreibt, bekommt es mit dem Chef zu tun.

Wolff weigert sich zu behaupten, dass er dem Team seinen Stempel aufgedrückt hat. „Es wäre der erste Schritt zur Niederlage, wenn ich den Erfolg allein meinem Führungsstil zuschreiben würde. Dieses Team ist über die Jahre zu dem geworden, was es ist. Es verändert sich laufend wie unser Auto. Unsere Organisation ist eine dynamische Struktur.“ Er will sich auch nicht mit seinem Vorgänger Ross Brawn vergleichen, mit dem er im ersten Jahr noch eine Doppelspitze bildete. „Es würde dem Menschen Unrecht tun, wenn man ihn in 60 Sekunden auf einen Faktor reduziert. Dazu ist das Thema zu komplex.“

Das Verdienst von Wolff erklärt sich darin, dass er sich wie jeder im Team immer in Frage stellen muss, dass auf jedes Detail geachtet und den Schlüsselfiguren genügend Freiheiten gelassen wird, damit die ihre beste Leistung abrufen können. Es gibt eine klare Zielsetzung, die jeder in der Hierarchie unter dem Chef auf seine Weise einhalten darf, aber auch erfüllen muss. Der 46-jährige Wiener sieht sich selbst als „Zielerfüller“ der Vorgaben des Vorstands in Stuttgart, der das Vertrauen zurückgibt und sich nicht in die Belange des Rennteams einmisch. Auch da unterscheidet sich Mercedes deutlich von Ferrari. Der Autokonzern hatte seinerzeit mit Bedacht Toto Wolff und Niki Lauda als Anteilseigner ins Boot geholt. Das eigene Risiko schärfte den Hunger nach Erfolg. Wolff gibt zu: „Was mich antreibt, ist die Stoppuhr. Misserfolg bereitet mir Schmerzen. Und das Glücksgefühl eines Sieges ist in dem Augenblick verfliegen, in dem ich mit dem Flieger zu Hause laufe.“

Wolff hat sich das Führungsprinzip der „Ermächtigung“ von dem deutschen Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke abgeschaut. Seinen Offizieren gewährte der General weitgehende Handlungsfreiheit in der Durchführung des Kampfauftrags. Wolff drückt es überraschend auf den Rennsport so aus: „Ich bin auf meine Leute angewiesen. Ich kann keine aerodynamische Struktur designen, muss stattdessen dem Aerodynamiker ein sicheres Umfeld schaffen, in dem er aufblühen kann. Die Ziele, die wir unseren Leuten setzen, müssen sie motivieren. Dann besteht auch keine Gefahr, dass sich Selbstzufriedenheit einschleicht.“

Deshalb sitzt der erste Mann im Mercedes-Rennteam auch nicht wie viele seiner Kollegen am Kommando, sondern an einem Pult mitten in der Boxengasse. „Im Rennen fliegt unser Chefstrateg James Vowles das Flugzeug. Ich gebe meinen Input, werde ihm aber nicht dazwischenreden. Die Strategie ist sein Reich.“ Diese Vertrauensbasis ist ein Grundstein eines in sich gefestigten Apparats. Hier packt der frühere Investment-Banker sein psychologische Hintergrundwissen aus: „Um Vertrauen zu geben und zu bekommen, musst du dich mit den Menschen beschäftigen. Meistens merke ich schon nach dem ersten Gespräch, ob es einer ehrlich meint oder mich manipulieren will.“

Genauso verfährt Wolff auch mit den Fahrern. Lewis Hamilton darf zwischen den Rennen zwischen den Kontinenten hin und her jettieren, seine Musik machen und auf so viele Modenschauen gehen, wie er will. Er muss nur seinen Auftrag an der Rennstrecke erfüllen. „Wenn das für Lewis wichtig ist, wäre es dumm, wenn ich ihm die Reisen verbieten würde. Es ist viel wichtiger für den Erfolg, glückliche Fahrer zu haben.“ In Anspielung auf Hamiltons früheren Arbeitgeber McLaren meint Wolff: „Es ist falsch, die Fahrer in einen Käfig zu stecken.“ Und außerdem, so der Teamchef, sei Hamilton alles andere als oberflächlich. Die privaten Eskapaden vermitteln einen falschen Eindruck. „Ich habe noch keinen Fahrer erlebt, der sich so hinterfragt wie Lewis.“

Die vergangenen Jahre haben trotz der Erfolge auch schmerzliche Prüfungen mit sich gebracht. Vor allem in den Jahren, in denen der WM-Titel ausschließlich unter den Mercedes-Fahrern ausgetragen wurde. Lewis Hamilton und Nico Rosberg warfen ein ums andere Mal Siege weg, weil sie sich beim Kampf um die Vorrang auf der Strecke in die Quere gekommen sind. Das führte schließlich zu einer Abmahnung der beiden Stargipps und zur Einführung eines Verhaltenskodexes bei Zweikämpfen. Wolff gibt rückblickend zu, dass es eine schwierige Zeit war, die beiden Alpträume zu bändigen. „Die beiden sind in ihrem Duell hin und wieder zum Nachteil des Teams über das Ziel hinausgeschossen.“ In der Not erinnerte sich Wolff an ein Gespräch mit Alain Prost, der ihm von seinen Erfahrungen aus dem Konflikt mit Ayrton Senna berichtete und die Sicht des Fahrers vermittelte. „Alain hat erzählt, dass für ihn damals das größte Problem die fehlende Transparenz im Team war. Er wusste nie, wer gerade der Liebling bei McLaren war, auf welche Seite sich die Leute geschlagen hatten.“ Die Schlussfolgerung daraus: „Du musst offen mit deinen Fahrern reden, auch wenn die Wahrheit weh tut.“

Der Zwist flackerte noch einmal nach dem WM-Finale 2016 in Abu Dhabi auf, als Hamilton versucht hatte, Rosberg durch bewusstes Langsamfahren in die Fänge der Konkurrenz zu treiben, um so die Punkte gutzumachen, die ihm zum WM-Titel fehlten. Der Plan misslang, und Hamilton steckte Kritik ein. Auch vom eigenen Team. Daraufhin kam es nach der Weihnachtsfeier 2016 zu einem klärenden Gespräch am Küchentisch in Wolffs Haus in Oxford. „Wir haben offen alle Dinge angesprochen und es am Ende geschafft, dass mir ein Mensch vertraut, der grundsätzlich nicht vertraut. Ich habe Lewis gesagt, dass man für ein gutes Arbeitsverhältnis in der Lage sein muss zu streiten. Wenn einer anderer Meinung ist, muss man das Gespräch von einer emotionalen auf eine rationale Ebene heben. So ist es einfacher, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Seitdem ist unser Verhältnis noch enger.“ Mit dem Ergebnis, dass jede Saison danach den besten Hamilton sah, den es je gab. An diesem Sonntag, beim Grand Prix in Mexiko, kann er zum fünften Mal Weltmeister werden.

Auf einem guten Weg
VON DORIS HENKEL

Singapur. Die letzten Stunden des Jahres 2017 waren angebrochen. Angelique Kerber trug ein knielanges, schwarzes Kleid mit Pailletten am Ausschnitt und sah bei der Silvestergala in Perth ausgesprochen chic aus. Nun gibt man sich ja bei solchen Gelegenheiten meist Mühe, einen guten Eindruck und ein freundliches Gesicht zu machen, aber sie vermittelte nicht den Eindruck, als müsse sie sich verstecken; es schien ihr gut zu gehen. Auf die Frage, worauf sie sich im neuen Jahr am meisten freue, antwortete sie, darauf, wieder ihre Leidenschaft auf dem Platz zeigen zu können und Schritt für Schritt „zur besten Angie zu kommen, die ich sein kann.“

Was aus dem Plan wurde? Zehn Monate und 65 Spiele später klingt ihr Fazit so: „Ich war dran, teilweise jedenfalls, ganz besonders in wichtigen Matches, in Wimbledon, aber auch schon in Australien. Das war die zweitbeste Saison meiner Karriere, und ich bin auf einem guten Weg.“ Sicher, das Ende hatte sie sich anders erhofft und vorgestellt als in Gestalt einer Niederlage gegen die Amerikanerin Sloane Stephens. Zwei Niederlagen in drei Spielen der Vorrunde waren zu viel, um im Halbfinale des Turniers der Besten des Jahres in Singapur zu landen.

Kerbens Bilanz in diesem Jahr: Von 65 Spielen gewann sie 46, das sind knapp 71 Prozent. In ihrem Sternstundenjahr 2016 gewann sie 63 von 81 (knapp 78 Prozent), im vergangenen Jahr waren es 29 von 53, nicht viel mehr als die Hälfte. Es dürfte schwer werden, die Werte von 2016 zu übertreffen, als sie nicht nur drei Titel gewann (Melbourne, Stuttgart, New York), sondern dazu

Man muss sich immer mal wieder ins Gedächtnis rufen, auf welchem Niveau Angelique Kerber gelandet ist.

noch fünfmal im Finale stand. 2018 gewann sie in Sydney und vor allem in Wimbledon, und hätte sie in ihrer Karriere von allen Turnieren dies wäre eine gewonnen, wäre ihr doch ein Platz unter weniger Auswärtigen sicher. Man muss sich immer mal wieder ins Gedächtnis rufen, auf welchem Niveau sie gelandet ist, denn unter den aktiven Spielerinnen gibt es nur drei, die mehr Grand-Slam-Titel als sie selbst gewonnen haben: Serena Williams (24), Venus Williams (7) und Maria Scharapowa (5).

In der Welttrangliste steht sie wieder auf Platz zwei und damit so gut wie seit Juli 2017 nicht mehr, und sie wäre wohl ziemlich froh gewesen, wenn ihr das zu Beginn des Jahres jemand versprochen hätte. Die Frage, wie die Geschichte weitergehen kann, ist auch mit dem Erfolg der Suche nach einem neuen Coach verbunden. Nachdem aus der geplanten Langzeit-Verbindung mit Wim Fissette nichts wurde, wird sie zügig einen neuen Kandidaten – oder eine Kandidatin? – finden müssen, und allzu viele renommierte Kräfte sind im Moment nicht frei.

Jetzt wird sie erst einmal Urlaub machen. Die Rückkehr zur Arbeit ist für Ende November geplant, und um die Weihnachtszeit wird sie sich wie im vergangenen Jahr auf den Weg zum Hopman Cup nach Perth machen. Ihre Zukunft sieht sie so: „Ich weiß, dass ich noch eine bessere Angie werden kann. Da ist noch Luft nach oben.“ Was es zu beweisen gilt.

Misserfolg bereitet Schmerzen, und das Glücksgefühl eines Sieges ist schnell verfliegen. Toto Wolff, der „Zielerfüller“ von Mercedes.

Frankfurt