

# „Monetärer Erfolg ist nichts Verwerfliches“

Interview mit Jens Leonhäuser, Geschäftsführer der Strategieberatung Steilpass, über die Wahrnehmung von Sportorganisationen als Marken sowie die nötigen Zutaten für eine starke Marke mit hohem Potenzial zur Monetarisierung.



Jens Leonhäuser

**Stadionwelt:** Können Sportclubs bzw. -organisationen überhaupt KEINE Marken sein?

**Leonhäuser:** Ob gewollt oder nicht, Clubs und Organisation sind immer Marken – und das mit weitreichenden

Konsequenzen. Eine Marke ist ja nichts anderes als eine Persönlichkeitsausprägung. Es ist weder für einen Club noch für eine Organisation möglich, es nicht zu sein, nicht irgendwie wahrgenommen zu werden. Es stellt sich also die Frage, wie ich wahrgenommen werden will, um meine Chancen im Wettbewerb zu erhöhen. Dabei spielt natürlich in erster Linie die sportliche Relevanz eine Rolle. Aber das alleine reicht bei weitem nicht mehr aus, vor allem wenn ich in meiner Sportart nicht zu den absoluten Top 3 gehöre. Welche Ecken, Kanten und Abgrenzungsmöglichkeiten biete ich, welche Werte und Visionen vertrete ich, damit sich meine Fans mit mir identifizieren und vor allem von anderen abgrenzen können. Identifikation entsteht durch die

Möglichkeit, sich von anderen differenzieren zu können.

**Stadionwelt:** Wie verhindert man, dass man als Club oder Verband nur noch als Marke wahrgenommen wird? Stichwort: Kommerz.

**Leonhäuser:** Um Gottes willen, warum sollte man das verhindern wollen? Der FC St. Pauli ist gerade deshalb eine starke Marke weil er sich gegen eine überzogene Kommerzialisierung positioniert und damit einem breitem Publikum trotz schwankender sportlicher Leistungen ein hohes Identifikationspotenzial bietet. Die Frage ist doch nicht, will ich Marke oder Verein sein, sondern: Will ich sportlich erfolgreich sein? Und das ist ohne entsprechende finanzielle Mittel nur sehr schwer möglich. Es kommt darauf an, sich selbst treu zu bleiben und dann aber auch die entsprechenden Konsequenzen zu akzeptieren.

**Stadionwelt:** Was beeinflusst die Wahrnehmung der Marke?

**Leonhäuser:** Wahrgenommen wird nur, was relevant ist – positiv wie negativ. Der Club hat dabei im Rahmen seiner Historie ein sehr breites Handlungsfeld. Wir sprechen dabei von Markenspreizung – die muss glaubwürdig bleiben und darf nicht beliebig werden. Eine Markenpersönlichkeit kann nicht gleichzeitig Wolf und Schaf sein wollen. Glaubwürdigkeit entsteht dadurch, dass Markenversprechen und Markenerlebnis kongruent sind. Wer sich als Familienclub positioniert, muss im Stadion auch ein entsprechendes Angebot schaffen und seine kleinen Fans wirklich ernst nehmen, sonst macht er sich unglaubwürdig. Das hat manchmal auch etwas mit Altruismus zu tun. Nicht jeder Baustein darf unter dem Aspekt des optimalen wirtschaftlichen Nutzens betrachtet werden.

**Stadionwelt:** Was sind die nötigen Prozesse und Zutaten auf dem Weg zu einer starken Marke?

**Leonhäuser:** Die verantwortlichen Personen müssen eine klare gemeinsame Vorstellung von Leitbild und Vision entwickeln. In der Praxis erleben wir immer wieder, dass die Vorstellungen zur Positionierung diametral auseinanderlaufen. Die Kräfte wirken zum Teil in entgegengesetzte Richtungen, was extrem ineffizient ist. Wir setzen mit verschiedenen Methodiken an, um einen gemeinsamen Bewusstseinsprozess in Gang zu bringen und einen einheitlichen Blick auf die Vision und Potenziale zu ermöglichen. Der Kontext und die Haltung jedes Einzelnen bestimmt im Endeffekt, welche Ziele in der Praxis erreichbar sind. Markenmanagement ist damit in erster Linie ein Bewusstseinsprozess – gelebtes Change Management. Ein paar bunte Charts und drei Leitsätze reichen nicht aus, um Energie im Alltag freizusetzen. Die Markenleitbilder verstauben in der Schublade und jeder Mitarbeiter geht zum Tagesgeschäft über. Das ist nicht unser Anspruch.

## Volleyball im Weltstadtformat



Seit 2011 gestaltet Steilpass für die Berlin Recycling GmbH die Entwicklung des Sponsorships „BERLIN RECYCLING Volleys“. Die BERLIN RECYCLING Volleys sind heute mit einem Schnitt von rund 4.700 Zuschauern pro Heimspiel europäische Spitze im Volleyball. Mit dem Markenclaim „Volleyball

im Weltstadtformat“ wurde ein Markenversprechen und das entscheidende Differenzierungsmerkmal als Kernpositionierung zusammengefasst. Alleine in der Saison 2015/16 erzielte die Kampagne „Berlin spielt Volleyball“ über 130 Mio. Brutto-Werbekontakte in Berlin.

**Stadionwelt:** Am Ende des Tages geht es aber vor allem um den finanziellen Output ...

**Leönhäuser:** ... das ist richtig. Eine gesunde Monetarisierung ist das Ergebnis eines konsequenten Prozesses. Wir nennen den Gesamtprozess „Monetizing Emotions“. Monetärer Erfolg ist dabei nichts Verwerfliches, sondern die Anerkennung für eine starke Leistung und ein gutes Produkt. Die Erfolgsbausteine lassen sich auf drei Schlagwörter reduzieren: EMOTION – WERT – WEG.

EMOTION ist die Ausgestaltung des Produkts, des Erlebnisses als Markenversprechen und Markenerlebnis. Je besser das Erlebnis, desto größer die Möglichkeiten!

WERT beschreibt den Bereich der Preisfindung, -positionierung und -strategie. Mit der richtigen Preisstrategie können Vereine ohne großen Aufwand unmittelbar die Ertragsituation nachhaltig verbessern. Der Fokus darf dabei aber nicht auf Auslastung und Umsatz, sondern muss auf der höchsten Ertragschance liegen.

Der WEG steht für einen lückenlosen, kreativen Vertriebsprozess. Große Vereine sind hier gut aufgestellt. Kleinere Vereine oder Organisationen können alleine durch die Optimierung des Vertriebsprozesses und den temporären Zukauf von Know-how und Kapazität – etwa professionelles Lead Management – enorm viel erreichen.

**Stadionwelt:** Was sind die Bausteine einer erfolgreichen Vertriebsstrategie?

**Leönhäuser:** Fleiß, Struktur, ein klares, emotionales und ausdifferenziertes Angebot sowie ein Schuss Kreativität. Eine gute Idee verkauft sich besser als eine schlechte. Die Verkaufsunterlagen müssen dem Anspruch der Marke gerecht werden und vor allem emotional ansprechen. Der Vertrieb muss den Kunden über unterschiedliche Kanäle ansprechen und erreichen, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Beim Lead Management muss die Vertriebsabteilung rein numerisch einen großen Pool an potenziellen Interessenten recherchieren und aufbauen und durch entsprechende Software und Strukturen den Überblick behalten. Im Idealfall segmentiert der Vertrieb potenzielle Zielgruppen und spricht sie so individuell wie möglich an – beispielsweise

## FLASH IT! – die Markenvision des Deutschen Alpenvereins

Mit über 1 Million Mitgliedern ist der Deutsche Alpenverein die größte Bergsteigervereinigung der Welt. Seit 2009 greift der Deutsche Alpenverein bei unterschiedlichen Strategieprojekten auf die Beratung von Steilpass zurück.

FLASH IT! ist die von Steilpass entwickelte, integrierte Kommunikationsarchitektur des DAV zur professionellen Vermarktung des Sportkletterns. Von Content über Branding bis zur Mediaproduktion und -distribution leistet FLASH IT! alles aus einer Hand. Ausgewählte Partner

erhalten exklusiven Zugang zur Plattform und gestalten aktiv die Entwicklung des Sportkletterns mit.



nach Branchen, Unternehmensgröße oder emotionaler Positionierung.

**Stadionwelt:** Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Daten und automatisierte Systeme?

**Leönhäuser:** Ohne eine entsprechende Software ist es unmöglich, große Mengen an Leads zu verarbeiten und zu koordinieren. Systeme wie Salesforce oder Pipeliner Sales helfen, definierte Vertriebsprozesse professionell durchzusteuern und vor allem Prognosen zu erstellen, wo der Verein im Vertriebsprozess steht. Wir wissen durch unsere Datenbank frühzeitig, wann wir neue Themen und Leads generieren müssen, damit wir auch in zwei Jahren noch ein entsprechendes Auftragsvolumen haben. Die Auswertungsmöglichkeiten sind mittlerweile exzellent was durchschnittliche Dauer von Vertriebsprozessen und Conversion Rate angeht. Eine Excel-Tabelle kann das einfach nicht mehr leisten.

**Stadionwelt:** Die Preisgestaltung ist gerade im Sport ein heikles Thema. Wie bewegt man sich hierbei möglichst gefahrlos?

**Leönhäuser:** Indem man seine Zielgruppe nach Verhaltensmustern segmentiert und individuelle Preismodelle je nach Muster anbietet. Es will ja nicht jeder Fan unbedingt zum günstigsten Dauerkartenspreis in der Fankurve stehen. Die Vielfalt der Bedürfnisse gilt es zu verstehen und zu bedienen, um Preispotenziale abzuschöpfen. Wir arbeiten mit einem Behavioral Pricing Modell und versuchen so, für jeden Kunden das passende Angebot und den passenden Preis zu designen. Preisbewusste Kunden und Schnäppchenjäger können etwa frühzeitig online günstig kaufen, statusbewusste Kunden erhalten zusätzliche Services aus einem limitierten Angebot und Preisgleichgültige kaufen kurzfristig zu einer etwas höheren Rate an der Abendkasse. Preiserhöhungen sind dabei natürlich immer kritisch und müssen daher frühzeitig, transparent und fair kommuniziert werden. Preisbildung und Kommunikation müssen also abgestimmt sein. ♦

WEITERE  
INFORMATIONEN  
UNTER:  
[www.steilpass.com](http://www.steilpass.com)

## SCR Altdorf: Vom Stadion zur Destination

Nachdem sich der CASHPOINT SCR Altdorf in der höchsten nationalen Liga etabliert hat und 2017/18 sogar international spielte, werden derzeit die Grundlagen für eine weitere Professionalisierung geschaffen. In einem Strategie-Workshop mit Steilpass wurden die strategisch relevanten Bereiche EMOTION (Marke), WERT (Preis) und WEG (Vertrieb) beleuchtet. Im Ergebnis



steht eine klare Priorisierung der Aufgaben zur weiteren Club-Entwicklung, viele Ideen zur Erlössteigerung und die ersten Eckpfeiler, mit denen sich der Verein zukunftsfähig aufstellen kann. Mit der Vision VORARLBERG ARENA wird in den nächsten Monaten die Weiterentwicklung des Stadions hin zu einer wirtschaftlich robusten 365-Tage-Destination geplant.