

Potenziale erkennen und nutzen

Fußballklubs sind Unternehmen. Um wirtschaftlich erfolgreich arbeiten zu können, ist es erforderlich, alle Potenziale zu erkennen und auszuschöpfen – auch die abseits des Sports. Neben Sponsoring, optimaler Hospitality Vermarktung oder TV Einnahmen spielt die Monetarisierung des Stadions und des Stadionumfelds eine zunehmend wichtigere Bedeutung. Wir haben mit Jens Leonhäuser, Inhaber der Strategieberatung Steilpass und Initiator der Sports Destination Alliance, genau über diese Themen gesprochen.

■ Von Thomas Maurer

Was ist die Sports Destination Alliance und seit wann gibt es sie?

2014 war der offizielle Zusammenschluss der Sports Destination Alliance, als Steilpass arbeiten wir mit einigen Partnern allerdings schon deutlich länger zusammen. Entstanden ist die Idee bereits im Jahr 2008 im Rahmen verschiedener Marken- und Sponsoringberatungen im Sportumfeld. Ich habe damals Anke Schwarzwälder kennengelernt, die heute mit ihrer Firma Blackforesters auch Partner der SDA ist. Sie kommt aus dem Bereich Erlebnisberatung für die Freizeitindustrie und diese Branche ist dem Sport in einigen Bereichen um viele Jahre voraus. Die Erlebnisindustrie hat kein so starkes Kernprodukt wie der Sport, weshalb Service- und Erlebnisqualität permanent weiterentwickelt und optimiert werden müssen, um im Markt bestehen zu können. Es gibt gewisse harte Kriterien, nach denen man ein Erlebnis gestalten kann um es

wirtschaftlich ertragreicher zu machen – und diesen Ansatz habe ich vor rund zehn Jahren kennengelernt und mit Steilpass das Potenzial für den Sport erkannt. Im Fußball gibt es eine Hauptattraktion – das Spiel – und eine enorme Immobilie, die im schlimmsten Fall nur alle 14 Tage bespielt wird, aber viel mehr leisten könnte. Ziel war es, in diesem Bereich Know-how aufzubauen und Methoden zu entwickeln, wie solche Immobilien stärker frequentiert und ausgelastet werden können. Bei unseren Projekten spielen meist zwei Fragestellungen eine wesentliche Rolle: Was kann man vor Ort machen um das Markenerlebnis zu optimieren und eine größere Zielgruppe ansprechen? Und wie muss die Kommunikation ausgerichtet sein, damit ich diese neuen Zielgruppen auch glaubhaft erreichen kann - wie weit kann ich ein Produkt spreizen, um an neue Zielgruppen-Segmente heranzukommen? Mit Steilpass können wir aus unserer Historie der Strategie-

beratung heraus bis zu einem gewissen Punkt glaubhaft beraten. Da unsere Beratung aber zunehmend auch das gesamte Umfeld des Stadions betrifft (Stichwort Destinationsentwicklung) und zwangsläufig auch bauliche Aspekte eine Rolle spielen, war die Ausweitung des Kompetenzfeldes durch ausgewählte Partner ein logischer Schritt. So ist die Idee der Sports Destination Alliance entstanden, um wirklich von der Idee/Vision bis zum schlüsselfertigen Bau beraten zu können. Als Beispiel: Wir haben eine kommunikative Idee, die wir gerne in einem Stadion umsetzen wollen, etwa zu ergänzenden Geschäftsbereichen, die eine bauliche Veränderung erfordern. Als Steilpass haben wir aber keinerlei Kompetenz bei der baulichen Machbarkeit oder Prognostizierung von potenziellen Baukosten. Mit Drees & Sommer haben wir jetzt z.B. einen Partner in der Alliance, der genau sagen kann, wie solche Ideen geplant und gebaut werden können und was es kostet könnte. Mit

Blackforesters haben wir wiederum die Expertise in den Bereichen Prozessoptimierung sowie Kundenerlebnis und unser Partner Maxmakers entwickelt weltweit Mischnutzungsdestinationen und bringt die Expertise ein, die außerhalb des unmittelbaren Sportumfeldes liegt.

Mit diesen vier Partnern können wir – unabhängig vom Sport – sehr umfassend beraten. Wir können Themen nicht nur denken, sondern auch komplett durchplanen – und zwar auf baulicher wie auf wirtschaftlicher Ebene.

Gibt es die Sports Destination Alliance mit den vier Partnern seit 2014?

Formiert wurde die SDA 2014 mit den Partnern Steilpass, Maxmakers und Blackforesters. Bereits davor haben wir Projekte im freien Verbund umgesetzt. Drees & Sommer ist 2017 dazugestoßen, da wir verstärkt auch die bautechnische Kompetenz sowie die Kompetenz im Bereich Quartiersentwicklung einbringen wollen. Nach Themen wie Erlebniswertoptimierung, Preisstrategie oder Hospitality wird seit etwa zwei Jahren die Thematik rund um Mischnutzungsdestinationen immer wichtiger – das ist das Kompetenzfeld, welches die SDA im Sport vermutlich so kompetent beraten kann wie kaum ein anderes Unternehmen im Markt. Aktuell laufen einige Projekte in diese Richtung und wir merken, dass sich der Markt auch dahinge-

hend entwickelt. Die Vereine realisieren zunehmend, dass sie sich nicht nur auf die Kernkompetenz Fußball konzentrieren dürfen sondern sich unternehmerisch breiter aufstellen müssen – und da können wir auf den unterschiedlichsten Ebenen beraten.

Wurden bereits Stadion-Projekte umgesetzt?

Im Stadionumfeld haben wir mit der Sports Destination Alliance aktuell zwei große Projekte laufen – eines davon beim SCR Altach in Österreich. Im Public- und Hospitality-Bereich, etwa beim VfB Stuttgart, dem 1. FC Nürnberg, FK Austria Wien, VfL Bochum oder auch Iffezheim Race Course wurden bereits zahlreiche Projekte von Steilpass und den Mitgliedern der Allianz beraten und umgesetzt.

Ein idealtypisches Projekt ist jetzt der SCR Altach mit der Vision Vorarlberg-Arena. Wir konnten den Verein von der Vision und dem Potenzial einer Stadion-Destination mit überregionaler Strahlkraft überzeugen. Für den SCR Altach haben wir ein Visionskonzept entwickelt und mit diesem hat der Verein Partner gewonnen, um die Entwicklung des Destinationskonzepts umzusetzen. Das ist der Idealfall, wie unsere Beratungsleistung sich kurzfristig rechnet: Wir fangen auf kleiner Flamme an und entwickeln das Projekt bausteinmäßig. Die Idee ist, dass der Verein im Driver Seat bei der weiteren Entwicklung ist und durch visionä-

re und wirtschaftlich fundierte Strategien Partner und Investoren für den weiteren Wachstum findet. Der Verein profitiert in vielfältiger Weise von der Entwicklung, z.B. durch Anteile an einer Betriebsgesellschaft oder auch durch Synergieeffekte. Mit einem passenden Umfeld kann der Klub z.B. seinen Hospitality-Bereich einfacher, öfter und zu höheren Preisen auch ausserhalb der Spieltage vermarkten.

Wie entsteht so ein Projekt eigentlich?

Den SCR Altach haben wir im Rahmen eines Kongresses kennengelernt und uns ausgetauscht. Der Klub hat sehr schnell das Potenziale gesehen, welches wir mit der Beratung aktivieren können. Das Team des SCR Altach ist unglaublich engagiert, kann aber aus Kapazitätsgründen nicht alle erforderlichen Kompetenzfelder belegen und abarbeiten. Also haben wir den Steilpass Strategie-Prozess (Monetizing Emotions) gestartet und im Rahmen eines Kick-Off Workshops die potenziellen Ertragsfelder analysiert – Preisstrategie, Hospitalitystrategie, Public-Möglichkeiten, Catering, Markenpositionierung, Sponsorenhierarchie, Vertriebsstruktur, Immobilie, etc. Wir klopfen dabei systematisch alle Monetarisierungspotenziale des Vereins ab, identifizieren Ertragschancen und entwickeln einen strategischen Fahrplan für kurz-, mittel- und langfristige Chancen.

Durch die Sports Destination Alliance könne wir nicht nur Vision, Strategie und Markenberatung leisten, sondern könne diese Ideen auch auf die Immobilie Stadion sowie die angrenzende Destination übertragen. Das hebt uns von allen anderen Unternehmen im Markt ab. Wir brechen das Thema Leitidee und Vision auf eine monetarisierbare Strukturen herunter. Das nenne wir den Brand und Venue-Ansatz: Durch Markenspreizung und Kommunikationsstrategie neue Zielgruppen gewinnen und durch ein intelligentes Erlebnisdesign vor Ort eine optimale Monetarisierung dieser Potenziale erzielen.

Gibt es von der Grund-Idee große Unterschiede zwischen

einem Klub wie dem SCR Altach und Top-Klubs aus der deutschen Bundesliga?

Von der Idee und der Methodik ist es ähnlich. Aber natürlich hat ein großer Klub mit einer starken Markenpositionierung andere Möglichkeiten. Die Strategien sind daher grundlegend verschieden. Da spielen das Einzugsgebiet, das Potenzial des Umfeldes, die politisch-wirtschaftliche Situation oder die Vereinsstruktur eine Rolle. Es gibt gewisse Erfolgsprämissen, die bei jedem Klub bzw. jeder Destination vorhanden sein müssen, aber in welcher Ausprägung ist höchst individuell.

Was wären solche Erfolgsprämissen?

Zum einen das Thema Differenzierung – wofür steht ein Klub, schafft er es eine einzigartige Positionierung zu erreichen? Ein zweiter Punkt ist die Diversifizierung des Produkts – um eben nicht nur ein schmales Zielgruppensegment zu erreichen, sondern eine möglichst breite Zielgruppe aufs Areal zu bekommen. Häufig sind Preisstrategie und Preis-Diversifikation ein ungenutztes Potenzialfeld in dem mit relativ geringen Aufwand enorme Ertragschancen aktiviert werden können. Viele Klubs machen sich zu wenige Gedanken zum Thema Pricing. Ein schneller und einfacher Ansatz ist etwa, über multioptionale Preisstrategien die Ertragsituation unmittlbar zu verbessern. Wichtig ist, den ganzen Strauß

an Maßnahmen zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zusammenzuführen. Für den FK Austria Wien haben wir etwa die Leitidee „Drehscheibe für Fußball und Wirtschaft“ entwickelt, welche als Narrative und roter Faden in der Kommunikation eingesetzt werden kann. Solche Leitideen und Stories sind wichtig für eine starke Ausdifferenzierung bei der Vermarktung und Preisdifferenzierung. Beim VfB Stuttgart gibt es beispielsweise vier Hospitality-Bereiche. Mit einem jeweils individuellen Narrativ für jeden dieser Bereiche können spezielle Zielgruppensegmente gezielt emotional angesprochen und Preisunterschiede im Angebot glaubhaft vermittelt werden. Das hilft bei der Preis-Differenzierung und der Kommunikation. Auch die Vertriebsstruktur ist ein Thema. Viele kleinere Vereine haben Potential beim Ausbau der Vertriebsstruktur und mit relativ einfachen Maßnahmen kann man hier unterstützen. Mit unserer Tochterfirma wow2sports setzen wir z.B. ein professionelles Lead-Management auf und helfen Vereinen, z.B. 1.000 Firmen im Markt mit einer neuen kommunikativen Idee oder einem innovativen Hospitality Paket zu kontaktieren. Das kann ein Klub im Tagesgeschäft gar nicht leisten und wir setzen mit unserem Know-how und unserer Struktur den ersten Schritt für langfristigen Wachstum.

Das heißt grundsätzlich dürfte Potenzial für derartige Verän-

derungen überall vorhanden sein?

Wir haben für Vereine aus der zweiten Liga, für Klubs aus Österreich und Top-Vereine aus Deutschland gearbeitet und es gab keinen Klub bei dem ohnehin schon alles perfekt war. Zum Teil reicht es, eine Schraube minimal zu drehen, um einen zusätzlichen sechsstelligen Rohertrag zu erwirtschaften. Und wenn alle Bereiche analysiert werden finden wir immer offene Potenziale. Der größte Fehler ist Stillstand. Der Innovationsgrad im Sport ist verglichen mit anderen Branchen (z.B. Automobil- oder Hotellerie) relativ gering. Man verlässt sich sehr stark auf sein Kernprodukt und vernachlässigt drumherum zu häufig viele Aspekte. Wir kennen leider einige Fälle, in denen der Kunde trotz drohender Anzeichen keinen Handlungsbedarf sah („unser Hospitality-Bereich ist auch so voll“). Kurze Zeit später brechen mit einem Mal die Einnahmen komplett weg, weil das Produkt überholt ist. Das geht dann oft schleichend, manchmal aber auch ganz schnell. Der Gast kommt dann nicht nur ein bisschen weniger, sondern auf einmal gar nicht mehr. Das passiert, wenn Klubs es verpassen regelmäßig in ihr Produkt und ihr Erlebnis zu investieren. Es gibt einige Anzeichen im Markt, dass es in Zukunft immer bessere Konzepte braucht, um die Arenen wirtschaftlich betreiben zu können. Der Fokus auf den reinen Spieltag

wird dafür nicht mehr ausreichend sein, Konzepte mit einem 365 Tage Ansatz werden profitieren. Es gibt immer mehr Vereine, die sich als Unternehmen verstehen und alle Monetarisierungspotenziale ausschöpfen müssen und dabei wollen wir mit Steilpass und der Sports Destination Alliance unterstützen.



VITA
Jens Leonhäuser
Inhaber Agentur Steilpass

Jens Leonhäuser sammelte bereits während seines Studiums Erfahrungen im „Marketing below the line“ – an vorderster Front! Nach seinem Abschluss als Diplom-Sportökonom (Bayreuth) und dem European Master of Sports and Business (Leeds) führte er für Agenturen Projekte im Eventmarketing und Sponsoring durch. In der Marken- und Strategieberatung unterstützt er mit Steilpass seit 2003 Brands, Vereine, Stadionbetreiber und Kommunen bei der wirtschaftlichen Optimierung ihrer Angebote.



Das Stadion des SCR Altach aus der Luft. Die „Vision Vorarlberg-Arena“ soll hier in den kommenden Jahren Wirklichkeit werden.