



URS MEIER

Euro 08: Im Jahr der Euro 2008 können sich Marketingprofessionals noch einiges vom Fussball anschauen. Das wird im Gespräch mit dem Fussballexperten und ehemaligen Weltklasse-Schiedsrichter Urs Meier deutlich, das die Strategieberatung zehnvier exklusiv für "persönlich" geführt hat. Der 49-jährige Meier beendete 2004 seine Schiedsrichterkarriere. Zusammen mit Johannes B. Kerner und Jürgen Klopp moderiert er während der Euro 2008 für das ZDF die Fussballspiele.

Interview: **Clemens Koob und Stefan Lohmüller (zehnvier)** Bilder: **Keystone, SFLB**

“ Herr Meier, uns interessiert, was man als Marketingentscheider vom Fussball lernen kann.

Was braucht es, um erfolgreich zu sein?

“Zunächst einmal braucht es sicher Mut. Schauen Sie sich die deutsche Nationalmannschaft an: Ihren dritten Platz bei der WM 2006 hat man als Erfolg gewertet, weil sie so offensiv und mutig Fussball gespielt hat. Auf diese Weise macht man ein Produkt attraktiv und schafft Interesse im Markt. Beim FC Bayern München ist es dasselbe. Mit Luca Toni oder Franck Ribéry hat man Fussballer engagiert, die offensiv spielen und das Interesse wecken. Um dauerhaft Erfolg zu haben, braucht es allerdings Mut gepaart mit Weitsicht und einer klaren Strategie. Sonst führt das Ganze nirgendwohin. Und es braucht eine gute Organisation. Nicht umsonst gibt es im Fussball Vereine, die schon seit Jahren oder Jahrzehnten Erfolg haben. Wenn man die analysiert, dann sieht man: Die Grundstrukturen in diesen Vereinen sind einfach gut. Der FC Bayern München ist zum Beispiel einer der bestorganisierten Vereine, die ich kenne. Darum wird er auch in der Zukunft vor Clubs wie Dortmund oder Bremen liegen.”

Was zeichnet denn eine Organisation aus, die den Erfolg möglich macht?

“Es sind die Menschen und die Konstanz. Und eine gute Organisation gibt einem auch die Möglichkeit, in Ruhe arbeiten zu können. Uli Hoeness zieht zum Beispiel beim FC Bayern

München in schwierigen Phasen, wenn es einmal nicht ganz so rund läuft, die öffentliche Aufmerksamkeit und Kritik auf sich. So können Mannschaft, Trainer und Vorstandsmitglieder wie Karl Hopfner in Ruhe arbeiten. Das ist bei Weitem kein Zufall, sondern wird ganz bewusst so gehandhabt.”

Sie haben die Konstanz angesprochen. Kann denn

das Marketing in dieser Hinsicht wirklich etwas vom Fussball lernen, wo doch Trainerentlassungen an der Tagesordnung sind?

“Wichtig ist: Es geht nicht nur um Konstanz an der Spitze, sondern um eine Konstanz in der ganzen Organisation. Wenn man erfolgreiche Clubs wie den FC Barcelona, FC Arsenal oder Manchester United besucht, trifft man auf viele Gesichter, die man seit Jahren kennt. Selbst wenn Trainer und Spieler wechseln: Man begegnet demselben Mannschaftsarzt, demselben Materialwart und demselben Betreuer. In erfolgreichen Vereinen ist eine stabile organisatorische Basis gegeben.”

Was genau ist denn das Positive an dieser Konstanz?

“Die organisatorische Konstanz schafft eine klare Identität. Man spürt sofort, ob man bei Manchester United, Real Madrid oder beim

AC Mailand ist. Das sind jeweils ganz verschiedene Kulturen. Wo man eine starke Kultur spürt, ist auch der Erfolg gegeben. Dort fühlen sich die Mitarbeiter wohl. Ein Masseur beim AC Mailand ist stolz darauf, dort Masseur sein zu können, Teil des AC Mailand zu sein. Er identifiziert sich mit seinem Verein und steht voll und ganz hinter ihm. Das braucht es in der Wirt-

schaft genauso. Die Stärke der Marke Miele zum Beispiel gründet auch darauf, dass jeder einzelne Mitarbeiter den Markenslogan ‘Immer besser’ tagtäglich lebt und stolz auf das Unternehmen ist. Das muss man unbedingt auch als Marketingverantwortlicher schaffen: dass das Team stolz auf die Marke ist und sich dem Unternehmen verbunden fühlt. Man muss die Mitarbeiter emotional einbinden.”

Sie haben vorhin angeführt, dass es auf dem Weg zum Erfolg auch Weitsicht und eine klare Strategie braucht. Was kann sich die Wirtschaft denn diesbezüglich vom Fussball abschauen?

“Aus meiner Sicht ist es sehr wichtig, dass eine klare Strategie und ein Konzept gegeben sind – und dass diese auch mit Geduld und Durchhaltevermögen verfolgt werden. Vereine, die ihr Spielkonzept dauernd wechseln, haben in der Regel höchstens kurzfristig Erfolg. Die Vereine, die langfristig Erfolg haben, ziehen

“In erfolgreichen Vereinen gibt es eine stabile Basis. Selbst wenn Trainer und Spieler wechseln, der Materialwart bleibt derselbe.”

“Aus meiner Sicht es sehr wichtig, dass eine klare Strategie und ein Konzept gegeben sind – und dass diese auch mit Geduld und Durchhaltevermögen verfolgt werden.”



Euro-08-Kampagne von Spillmann/Felser/Leo Burnett: Marta Cecchetto (Freundin von Luca Toni) in Zürich.

ihre Ideen und ihr Konzept dagegen durch. Sie lassen sich Zeit, denn Erfolg kommt nicht von heute auf morgen. Schauen Sie sich zum Beispiel in Deutschland die TSG 1899 Hoffenheim an, die jüngst in die Erste Bundesliga aufgestiegen ist. Der SAP-Mitbegründer Dietmar Hopp, der Hoffenheim finanziell unterstützt, betreibt einelängerfristig angelegte Professionalisierung des Vereins. Geduld und Durchhaltevermögen – das braucht es auch in der Wirtschaft.”

Manchmal muss man aber auch schnell entscheiden ...

“Das gilt in der Wirtschaft wie im Fussball. Schauen Sie nach St. Gallen. Der FC St. Gallen ist für viele überraschend in die Challenge League abgestiegen. Hier braucht es rasche Entscheidungen. Die Meisterschaft beginnt schon in einigen Wochen, jetzt müssen mit Spielern und Sponsoren Gespräche geführt und neue Verträge geschlossen werden. Das Projekt Wiederaufstieg wird aber nur gelingen, wenn auch diese schnellen Entscheidungen einem langfristig angelegten Konzept folgen.”

Im Fussball heisst es oft: Geld schießt keine Tore. Tatsächlich tut es das aber häufig doch. Auch im

Marketing wird diskutiert, was ohne grosse Etats möglich ist. Wie sehen Sie das?

“Man sieht das sehr gut im Schweizer Fussball, wo ja das grosse Geld im internationalen Massstab nicht vorhanden ist. Wieso haben viele Schweizer Spieler und Trainer trotzdem Erfolg? Man muss kreativ sein! Man muss über-

legen, was man besser machen kann als andere. In der Schweiz hat man sich gedacht: Wir müssen unsere Trainer und Spieler technisch und taktisch besser ausbilden. Heute ist es so, dass die Schweiz in dieser Hinsicht europaweit mit an der Spitze liegt und Spieler und Trainer ins Ausland exportiert. Das zeigt, dass man mit einem guten Konzept, mit Ideen und viel Herzblut einiges bewegen kann. Wenn man freilich dauerhaft an der Spitze der Champions League mitspielen will, braucht man dann aber auch die passenden Etats.”

Im Fussball gilt Teamgeist als Erfolgsfaktor. Zugleich spornt aber der Wettbewerb mit den Kollegen die Spieler zu guten Leistungen an. Was kann man vom Fussball lernen, damit die Mitarbeiter die richtige Balance zwischen Wettbewerb und Teamgeist finden?

“Wichtig ist Klarheit. Probleme ergeben sich meist dann, wenn man falsche Erwartungen

weckt. Wenn ein Spieler in ein Trainingscamp einrückt und ihm Hoffnungen gemacht werden, die sich nicht einhalten lassen, wird er enttäuscht sein. Wenn man in der Kommunikation von Beginn an offen und ehrlich ist, lässt sich ein gutes Team formen – auch mit den Spielern, die wissen, dass sie nicht zur ersten Elf zählen. Das ist eine Frage der Kommunikation. Genauso muss man auch den Mitarbeitern in einem Marketingteam klar sagen, welche Rolle ihnen zufällt – und welche nicht.”

Was ist bei der Führung der Mitarbeiter noch zu beachten?

“Betrachten wir die Position des Goalie, da kann man ja als Trainer verschiedene Philosophien verfolgen. Angenommen man setzt immer denjenigen ein, der momentan in der besten Form ist – heute diesen, morgen jenen. Was passiert dann? Man schafft Verunsicherung. Die Verteidigung wird unsicher, der Rest der Mannschaft wird unsicher, und der Goalie selbst wird auch unsicher. Er denkt: Wenn ich jetzt einen Ball reinlasse, steht vielleicht wieder jemand anderes im Tor. Wenn man einem Goalie aber sagt: Du bist meine Nummer eins, du hast mein ganzes Vertrauen, und auch wenn mal ein Ball reingeht, der haltbar scheint, sitzt du trotzdem nicht gleich auf der Ersatzbank. Damit schafft man eine ganz andere Ausgangslage, das gibt Sicherheit. Genauso muss man auch im Management seinen Mitarbeitern Vertrauen vermitteln und ihnen deutlich machen, dass sie einmal Fehler machen dürfen. Das ist sehr wichtig, wenn die Mitarbeiter stark sein sollen. Es ist entscheidend, dass man hinter den Mitarbeitern steht.”

Vereine haben treue, eingeschworene Fangemeinschaften, die meisten Unternehmen nicht. Was kann das Marketing tun, um Kunden zu echten Fans zu machen?

“Die meisten Unternehmen und Marken haben keine echte Identität – warum sollten die Kunden sie also lieben? Die Treue der Fans des FC St. Pauli beruht darauf, dass St. Pauli durch und durch St. Pauli ist. Sobald dieser Verein versuchen würde, wie der FC Bayern München zu sein, würden die Fans das Interesse verlieren. Das sind ganz verschiedene Mentalitäten und Kulturen. Um Fans zu haben, muss man seine eigene Art haben und diese auch konsequent leben und durchziehen. Man muss authentisch sein und bleiben. Sobald man etwas vorspielt – sei es als Verein, Trainer oder Schiedsrichter –, merken das die Fans. Genauso merken es auch die Kunden, wenn eine Marke etwas vorspielt, das nicht echt ist.”