

Mit Marketing zum Erfolg

VON ERNST WILLI UND PETER SCHMID

FOTO: SCHÄNISSOARING

SchänisSoaring behauptet sich seit zwölf Jahren mit einem professionellen Marketing-Konzept erfolgreich gegen den Trend der sinkenden Segelflug-Aktivitäten. Der Flugplatz verfügt über eine moderne Flugzeugflotte, kann seine Mitgliederzahlen um 200 Mitglieder jahrelang stabil halten, dank solider Bilanz ohne Fremdkapital investieren und einen professionellen Ganzjahres-Betrieb unterhalten. Diese Vorteile werden von der guten geografischen Ausgangslage und einer übersichtlich gebliebenen Luftraum-Struktur südlich der TMA Zürich abgerundet.

Doch der Weg dorthin war nicht einfach. Die Ausgangssituation in Schänis ist im Jahr 2000 ähnlich jener der meisten Segelflugplätze, die mit schwindenden Mitgliederzahlen, weniger Umsatz und damit fehlendem Kapital für dringend notwendige Investitionen zu kämpfen haben. Dies trifft Schänis um so mehr, da es ein reiner Segelflugplatz ist und die Infrastruktur nicht über Motorflug-Einnahmen subventioniert werden kann.

Jeder macht was und soviel er kann

Wir entwickelten unser Marketing-Konzept aus dem (finanziellen) Zwang heraus, hochwertige Dienstleistungen nicht zukaufen zu können und im für die Schweiz typischen

Milizsystem klubintern erbringen zu müssen. Die anfallende Freiwilligen-Arbeit wird auf möglichst viele kompetente Schultern verteilt. Damit werden Unbeteiligte zu Betroffenen, Kritiker können aktiv mitgestalten. Jeder macht soviel er kann und was er gut kann. Das sichert Nachhaltigkeit, weil niemand auf heißem Feuer in kurzer Zeit „verheizt“ wird und garantiert Spaß an der Arbeit, weil alle ihren Job gerne und über Jahre hinweg machen. Dieses System wirkt ansteckend und zieht weitere Gleichgesinnte an. So entsteht bald ein Kern-„Dream-Team“, das von einer tollen Freundschaft zusammengehalten wird, die über „berufliche“ Verbindungen und fliegerische Gemeinsamkeiten hinaus funktioniert.

Als ob es gestern gewesen wäre, erinnere

ich mich an den ersten Event-Samstag (Sicherheits-Theorie mit anschließendem gemeinsamem „Rookie“-Flugbetrieb und 60-Minuten-Segelflug) im April bei beginnendem Schneesturm mit einer ungeplanten Außenlandung auf dem benachbarten Motorflieger-Platz. Der Gast denkt, das gehöre zum normalen Programm, ist trotz der Warterei auf unsere Schleppmaschine später im Jahr nicht davon abzuhalten, erneut zu einem gleichen Event zu erscheinen.

Unübersehbare erste Erfolge zeichnen sich ab, die ratlosen Gesichter unserer Beobachter werden seltener, dafür die Gäste zahlreicher und das Team schlagkräftiger. Mit Peter Schmid kann in der Geschäftsleitung der frei werdende Posten des Marke-

Ein Pfeiler der Marketing-Roadmap ist der modernste Segelflugzeug-Park der Welt. SchänisSoaring besitzt einen Arcus M und die Segelfluggruppe Lägern zwei Arcus T





Alle Marketing-Massnahmen des letzten Jahrzehnts auf einen Blick

ting-Verantwortlichen besetzt werden. Das ändert vieles: Während ich mich nur schon aus beruflicher Gewohnheit als selbstständiger Marketing-Planer lieber auf das Finden von Ideen und Entwickeln von Konzepten konzentriere und meine Ideen ungerne einem Gremium gegenüber vertrete, macht Peter Schmid als hartgekochter Auto-Indus-

trie-Manager genau das gern – effizient und mit hoher Durchschlagskraft. Während mich die Begeisterung manchmal über die Realität hinausträgt, entscheidet Peter aufgrund von Fakten und einer kühlen Bewertung von Marktchancen kompromisslos anhand betriebswirtschaftlicher Zahlen. Entscheidend ist das Gesamtergebnis – und

man darf bei aller Bescheidenheit sagen: Es ist für Besucher von SchänisSoaring spätestens beim Blick in den Hangar unübersehbar.

„Stammkunden“ und „Störenfriede“

Die praktischen Fragen lauten: Was ist unser aktuelles Image und welches hätten wir gerne? Mega-Trends? Umwelteinflüsse? Infrastruktur? Finanzielle Mittel? Personal? Was sind unsere Chancen? Wo drückt der Schuh am meisten? Wie liegen unsere Preise verglichen mit anderen Anbietern? Wo finden wir neue Kunden, Gäste, Besucher („Passagiere“) – und wollen wir überhaupt solche „Störenfriede“? Wie heben wir uns von vergleichbaren Angeboten ab? Wie verkaufen wir unser Angebot? Wie motivieren wir unsere heutigen Mitglieder („Stammkunden“), mehr zu fliegen? Wie groß ist unser unternehmerischer Kampfgeist? Wie bringen wir unsere Entscheidungen effizient durch die Geschäftsleitung? Wie sichern wir die Loyalität unserer bestehenden Mitglieder, wenn wir ihnen an schönen Tagen die Flugzeuge für ein Event wegnehmen? Was müssen wir sofort oder eher peu-à-peu umsetzen?

Anfangs besteht die Hauptarbeit im Schaffen der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der geplanten Massnahmen. Der optische Auftritt wird erarbeitet, wichtige Entscheider-Positionen werden durch tatkräftige Fachleute besetzt. Unsere Vision ist es, SchänisSoaring zu einem Segelflug-Leistungszentrum zu entwickeln. Anfangs fliegen in Schänis vier Organisationen. Jede versucht mühsam, ihre Angebote zu kommunizieren – immer mit unterschiedlichem Logo, unterschiedlichen Angeboten. Kein Wunder, dass die Kommunikationsmassnahmen verpuffen. Der Beschluss, eine eigene Dachmarke (SchänisSoaring) zu gründen, in der alle Organisationen gemeinsam auftreten, war visionär und hat viele Diskussionen ausgelöst, letztlich aber geholfen. Die Bündelung des Kommunikationsauftrittes erzielt höhere Werbewirkung.

Kulturveränderungen sind nötig

Wir betrachten Mitglieder und Interessenten als „Kunden“. Das klingt banal, ist aber wichtig. Obwohl wir auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind, ist es notwendig, dass sich unsere Vereins-Kultur zu einer Leistungskultur entwickelt. Potenzielle Neumitglieder hätten schließlich Alternativen, etwa Gleitschirmfliegen, eine junge, dynamische und nicht mit Vereinsmeierei ge-

tränkte Freizeit-Form. Im Gegensatz dazu steht der Segelflug, die Zunft der doofen Segelfliegerhüte, unsäglichen Fronarbeit und rechthaberischen Flugplatz-Tyrannen. Segelflug muss attraktiver und kundenfreundlicher werden – und er soll entsprechend beworben werden.

Was für Unbeteiligte anfangs wie eine Lose-Blatt-Sammlung einzelner, kaum sinnvoller Aktionen aussieht, ist ein festgebundener, langfristiger und laufend nachjustierter Maßnahmenplan. Er hat das klare Ziel, entgegen dem sich schon damals abzeichnenden schrumpfenden Markt, der Überregulierungen bei Gesetzgebung, Ausbildung und Luftraum-Bewirtschaftung sowie einer weltweit stark abnehmenden Zahl an Piloten-Lizenzen unseren Marktanteil zu halten, wenn möglich auszubauen, Umsatz und Gewinn im Rahmen bestehender Vereins-Strukturen zu steigern und damit die Existenz des Flugplatzes zu sichern. Dabei muss man den Spaß am Fliegen behalten und darf nicht hinter einem einsamen Funktionärs-Schreibtisch vertrocknen, auch wenn ein flottes, kreatives Maßnahmen-Paket meistens mehr mit Transpiration als mit Inspiration zu tun hat.

Manchmal geht es schief...

So haben wir seither Strategien gewälzt, Zielgruppen gesucht, dazu passende Angebots-Pakete geschnürt und dafür Preise und Margen kalkuliert. Budgets wurden zusammengestellt und in der Geschäftsleitung verteidigt, Mitstreiter überzeugt und motiviert. Auch (spätere) Misserfolge haben wir sauber geplant, realisiert und wieder aus dem Programm gekippt, wie etwa Motorsegler-Events, die trotz verschiedener Versuche mit mehreren Zielgruppen unerklärlicherweise nur wenige Freunde fanden. Noch nicht funktionierende Pläne werden bis heute hartnäckig immer wieder angepasst und neu lanciert, aktuell beispielsweise der Versuch, mit feingeschliffener Preispolitik neue Privatpiloten und ihre Flugzeuge für SchänisSoaring zu gewinnen.

Hinter den treibenden Kräften der Marketing-Roadmap stehen mehr als 30 in Teilprojekten involvierte Mitstreiter auf allen Ebenen: Finanz-Fachleute, Passagierflug-Piloten und Fluglehrer, Event-Spezialisten, Technik- und Unterhalts-Spezialisten, Werbefachleute, Gestalter, Grafiker, Texter, Organisatoren von Rundflugtagen, regionalen und nationalen Meisterschaften, Wetterexperten. Internet-Spezialisten, Gastronomen, Sicherheits- und Bau fachleute.

Erfolg macht sexy – die Resultate

Das Roadmap-Konzept mit heute beinahe sechsstelligen Jahreseinnahmen allein aus den Event-Aktivitäten sichert den Mitgliedern von SchänisSoaring einige herzeigbare Dinge auf der Erfolgsseite, die es anderswo in dieser Form und vor allem zu diesem Preis kaum gibt:

- ❑ Eine der modernsten Segelflugzeug-Flotten der Welt
- ❑ Keine Wartezeiten, ausreichende Schlepp-Kapazitäten
- ❑ Seit Jahren dieselben moderaten Preise
- ❑ Gutes Einvernehmen mit Standort-Gemeinde und Anliegern
- ❑ Rund ums Jahr Flugbetrieb
- ❑ Stabile Kundenzahlen, Umsätze und Gewinne
- ❑ Eine solide Bilanz, Investitions- und Abschreibungs-Möglichkeiten
- ❑ Modernes Weiterbildungs-Konzept
- ❑ Sicherheits-Konzept mit Einweisungen in den Alpenflug, Streckenflug
- ❑ Eigenstarter-Ausbildungs-Konzept
- ❑ Weiterbildungskonzept GliderCup mit Teilnehmerzahlen wie bei einer nationalen Meisterschaft
- ❑ Begeisterte Gesichter nach einem Flugtag
- ❑ Eine tolle Kameradschaft
- ❑ Gemeinsame fliegerische Aktivitäten, aber auch Skitouren und Ski-Weekends
- ❑ Viel Spaß am Fliegen wie auch beim anschließenden „gemütlichen“ Teil

Das Besondere daran ist: Alle diese Kompetenzen werden innerhalb unseres Klubs gefunden, von extern wird nur in Ausnahmefällen etwas geliefert.

Unsere in der Grafik zusammengefasste „Roadmap“ ist ein Marathon-Projekt, ein anhaltender Prozess und keine Nacht- und Nebel-Aktion. Die Arbeit macht uns aber auch nach zwölf Jahren noch Spaß. Wir würden das Projekt wieder und nach dem gleichen Grundriss bauen. Ein angenehmer Nebeneffekt ist noch erwähnenswert: Wer im Konzept mitmacht, ist Teil eines spannenden gesellschaftlichen Netzes mit meist hohem Unterhaltungswert.

System dank Kritikern optimiert

Wir haben während der ganzen Zeit aktiv Kritiken ins Konzept eingebaut, um den internen Widerstand gegen unsere hohe Kadenz an Verkaufs-Förderungs-Maßnahmen abzubauen und einen für alle erträglichen Kompromiss zu erreichen. Dazu gehört, dass Events heute nur außerhalb der Streckenflug-Saison durchgeführt werden, dass Firmen-Anlässe nur unter der Woche geplant werden. Weiterhin, dass die Teilnehmerzahl an Events beschränkt wird, um die besetzten Sitzplätze zu limitieren, oder dass jeden Sonntag ein Passagierflug-Pilot mit nur einem fix zugeteilten Flugzeug mit fixen Start-Slots seine Gäste in die Luft

entführt. Und berechtigte Kritik im Bereich Sicherheit führte beispielsweise dazu, dass unsere Gäste nur in Begleitung oder auf Nachfrage bei einem anwesenden Piloten die Pisten queren dürfen und dass die Sicherheits-Theorie der Event-Flugtage alle sicherheitsrelevanten Punkte während einer vollen Stunde behandelt.

Es gehört aber auch ins Konzept, nach Innen offen zu kommunizieren. Die Umsätze der Marketing-Maßnahmen werden an den Mitglieder-Versammlungen offen besprochen und ihre Wirkung auf die Erfolgsrechnung ausführlich erklärt. Das war bisher immer ein gutes Argument gegen Kritik am Marketing-Konzept.

Ob sich das Marketing-Konzept von SchänisSoaring auch auf kleine Vereine übertragen lässt, ist letztlich eine Frage der Motivation, des Engagements und der Power eines Vereins. Einzelmaßnahmen des Konzeptes lassen sich auf jeden Fall überall einsetzen. Reiht man diese aneinander, sind langfristig auch alle Pläne umgesetzt. Die geballte Ladung wirkungsvoller Maßnahmen, die Schänis umsetzt, benötigt allerdings eine kritische Mindest-Masse engagierter Mitglieder. Die ist durch Fusionen verschiedener Organisationen, die sprichwörtliche Bündelung der Kräfte und damit dem Vermeiden von Doppelspurigkeiten am einfachsten erreichbar.