



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Kapazitätsauslastung von Fußballstadien“

Verfasser

Philipp Reiffenstein, Bakk.rer.nat.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im April 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Otmar Weiß



## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde weder an einer anderen Stelle eingereicht, noch von anderen Personen vorgelegt.

Wien, am 08.04.2012

A handwritten signature in black ink on a light gray background. The signature is written in a cursive style and reads "Philipp Reiffenstein".

Philipp Reiffenstein



## Vorwort

Seit meiner Jugendzeit gilt mein größtes Interesse dem Fußballsport. Der Fußball hat mir im Laufe der Jahre viele schöne, emotionale, spannende, aber auch enttäuschende Momente ermöglicht. Es war für mich immer schon interessant zu sehen, wie ein Fußballspiel Menschen verändern kann. In einem Moment Jubel, Freude und ein Strahlen in den Augen. Im nächsten Moment Ungläubigkeit, Entsetzen und Tränen in den Augen. Ja, das ist Fußball.

Der Entwicklung des Fußballsports zur Kommerzialisierung stehe ich seit jeher kritisch gegenüber. Durch mein Zweitstudium *Unternehmensführung* und der Spezialisierung auf *Produkt Management*, konnte ich Einblicke zu den Hintergründen der Vermarktung von Produkten bekommen. Diese Sichtweise wollte ich mit dem Fußballsport kombinieren, um einen größeren Weitblick und Verständnis für die Kommerzialisierung zu erhalten. Daher war es mir ein Anliegen, das sportwissenschaftliche Themengebiet der Sportsoziologie, mit dem betriebswirtschaftlichen Fach des Marketings für meine Magisterarbeit zu verbinden.

Somit gilt mein größter Dank an dieser Stelle ganz besonders meinem Betreuer, Univ. Prof. Dr. Otmar Weiß, der es mir ermöglicht hat, mein Anliegen zu verwirklichen. Mein verbindlichster Dank gilt ebenfalls Mag. Michael Methlagl, der Mitarbeiter der Abteilung für Sportsoziologie am Universitätssportzentrum ist. Er war mir stets bei Fragestellungen behilflich und hat mir wertvolle Hinweise während der Erstellung dieser Arbeit gegeben.

Ich möchte aber auch meine größte Anerkennung und Dankbarkeit für die interviewten Experten aussprechen, die durch ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der empirischen Untersuchung, diese Arbeit überhaupt ermöglicht haben. Vielen Dank!

Darüber hinaus will ich an dieser Stelle auch all jenen Personen danken, die mich während meiner Studienzeit sowohl moralisch, als auch finanziell unterstützt haben und die mich stets ermunterten, nie das Ziel aus den Augen zu verlieren.

## **Abstract (deutsch)**

Diese Arbeit setzt sich mit der Kapazitätsauslastung von Fußballstadien österreichischer Bundesligavereine auseinander. Dabei wird untersucht, welche Maßnahmen die handelnden Personen setzen können, um die Kapazitätsauslastung des Stadions zu steigern. Außerdem wird aufgezeigt, wie ein Marketing-Management-Prozess diese Maßnahmen optimieren und unterstützen kann.

Im theoretischen Teil der Arbeit wird zuerst ein Überblick zu den aktuellen Zuschauerstatistiken der österreichischen Fußball-Bundesliga gegeben. Anschließend werden die Charakteristika eines Stadions und dessen Besucher, basierend auf soziologischen Erkenntnissen, beschrieben. Weiters werden die wesentlichsten Merkmale eines Fußballunternehmens erläutert und die Thematik des Sportmarketings aufgearbeitet. Die genaue Darstellung des theoretischen Modells des Marketing-Management-Prozesses rundet den Theorieteil ab.

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurden vier Experteninterviews mit Marketingverantwortlichen österreichischer Fußball-Bundesligavereine geführt. Anschließend wurden die Auswertungsergebnisse in drei Makroebenen dargestellt. Die Ergebnisse besagen, dass umfassende Maßnahmen in vielen Bereichen durchgeführt werden um die Stadionauslastung zu steigern, jedoch limitieren das sportliche Niveau und die infrastrukturelle Qualität der Stadien eine höhere Auslastung. Die Erstellung eines beispielhaften Marketing-Management-Prozesses für einen österreichischen Bundesligaverein, anhand der ausgearbeiteten Literatur und den Untersuchungsergebnissen, stellt die Beantwortung der Forschungsfragen und den Abschluss der Arbeit dar. Der Prozess zur Beschleunigung der Professionalisierung des Marketings österreichischer Fußballvereine sollte dadurch unterstützt werden.

## **Abstract (englisch)**

This master thesis deals with the issue of capacity utilization of soccer stadiums of the Austrian soccer league. Thereby, the focus is on the actions which are taken to increase the capacity utilization by marketing managers of soccer clubs of the Austrian league. Moreover this paper points out how a marketing-management-process can optimize those actions.

Firstly the theoretical part of this thesis illustrates an overview about the latest attendance statistics of the Austrian soccer league. Afterwards the characteristics of stadiums and attendants based on sociologically knowledge are described in detail. Furthermore the most important characteristics of a soccer club are explicated and the issue of sports marketing is reviewed. The theoretical part is closed with an exactly exposure of the theoretical model of a marketing-management-process.

For the empirical part of this scientific paper, four guided interviews with marketing experts of Austrian soccer clubs were recorded. Subsequently the findings of these analyses are showed in three macro levels. The results pointing out that the Austrian soccer clubs are taking many different actions to increase the capacity utilization. However, the sportive level of the Austrian soccer league and the quality of the stadiums are limiting higher capacity utilization. To answer the scientific problem, in the final step an exemplary marketing-management-process for an Austrian soccer club is created. Therefore, the prepared references and the results of the scientific analysis are consulted. The expedition of the professionalism process of the marketing of Austrian soccer clubs should be supported by this master thesis.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Die Ausgangssituation.....	1
1.2	Ziele und wissenschaftliche Fragestellung der Arbeit .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit .....	3
<b>Teil 1 – Theoretischer Teil .....</b>		<b>5</b>
2	Die österreichische Fußball-Bundesliga .....	5
2.1	Strukturen und Modus .....	5
2.2	Vereine und Stadien.....	6
2.3	Zuschauerstatistiken .....	13
3	Das Stadion und seine Besucher .....	17
3.1	Merkmale eines Stadions .....	17
3.2	Wirtschaftliche Bedeutung des Stadions .....	19
3.3	Charakterisierung von Stadionbesuchern.....	23
3.3.1	Fans.....	24
3.3.2	Fußballinteressierte.....	26
3.3.3	Firmen- und VIP-Kund/innen .....	27
3.4	Faktoren für den Stadionbesuch .....	27
3.5	Wertewandel im Fußball.....	32
4	Das Fußballunternehmen .....	37
4.1	Beschreibung eines Fußballunternehmens .....	37
4.2	Bereiche eines Fußballunternehmens .....	39
4.2.1	Ziele .....	39
4.2.2	Aufgaben.....	42
4.2.3	Struktur und Organisation .....	44
4.3	Zuschauermanagement .....	47
5	Das Sportmarketing.....	51
5.1	Beschreibung des Sportmarketings.....	51
5.2	Der Marketing-Management-Prozess.....	54
5.2.1	Analysephase .....	57
5.2.2	Strategie- bzw. Konzeptionsphase .....	66
5.2.3	Gestaltungsphase .....	70
5.2.4	Realisierungsphase.....	75

5.2.5	Kontrollphase.....	78
5.2.6	Zusammenfassung .....	80
<b>Teil 2 – Empirischer Teil.....</b>		<b>82</b>
6	Vorbereitende Informationen.....	82
6.1	Forschungsmethode .....	82
6.2	Der Interviewleitfaden .....	83
6.3	Vorstellung der Interviewpartner .....	84
7	Auswertung und Ergebnisdarstellung.....	86
7.1	Makroebene 1 – Analyse der aktuellen Situation .....	86
7.1.1	Ist-Situation der Stadionauslastung in Österreich .....	86
7.1.2	Ist-Situation der Stadionauslastung des Vereins.....	88
7.1.3	Einsatz von Strategiewerkzeugen in der Analysephase.....	90
7.1.4	Finanzielle Mittel.....	91
7.1.5	Zusammenfassung der Makroebene 1.....	92
7.2	Makroebene 2 – Zielsetzungen der Vereine.....	94
7.2.1	Zielgestaltung .....	94
7.2.2	Priorität der Stadionauslastung.....	95
7.2.3	Definition der Zielgruppen.....	96
7.2.4	Zusammenfassung der Makroebene 2.....	97
7.3	Makroebene 3 – Gestaltung des Marketing-Mix und Kontrolle .....	98
7.3.1	Produktmaßnahmen .....	98
7.3.2	Preismaßnahmen .....	100
7.3.3	Distributionsmaßnahmen.....	101
7.3.4	Kommunikationsmaßnahmen .....	102
7.3.5	Kontrolle der Maßnahmen .....	105
7.3.6	Zusammenfassung der Makroebene 3.....	106
8	Erstellung des Marketing-Management-Prozesses .....	108
8.1	Die SWOT-Analyse.....	108
8.2	Zielsetzung und Strategie .....	112
8.3	Gestaltung der Maßnahmen .....	114
8.4	Evaluation und Kontrolle .....	119
9	Conclusio und Ausblick.....	121

<b>Teil 3 – Anhang</b> .....	<b>125</b>
I. Interviewleitfaden .....	125
II. Transskripte der Interviews .....	127
II.I Interviewpartner A .....	127
II.II Interviewpartner B .....	132
II.III Interviewpartner C .....	144
II.IV Interviewpartner D .....	154
III. Literaturverzeichnis .....	162
IV. Abkürzungsverzeichnis .....	171
V. Abbildungsverzeichnis .....	172
VI. Curriculum Vitae .....	173

# 1 Einleitung

*„Wir sind erst am Beginn eines langen, mühsamen Weges, der Zuschauerschnitt könnte höher sein.“ (Pangl, 2012, S. 12)*

Diese Aussage von Georg Pangl, Vorstand der österreichischen Fußball-Bundesliga, die am 10. Februar 2012 in *derStandard* erschienen ist, zeigt das Problem der österreichischen Bundesligavereine im Bereich der Kapazitätsauslastung auf. Die Stadionausslastung hat noch lange nicht ihren Höhepunkt erreicht bzw. sind die vorhandenen Potenziale noch nicht ausgeschöpft. Auch die Infrastruktur der Stadien sei größtenteils schlecht, kritisiert Pangl (2012, S. 12) in dieser *derStandard*-Ausgabe: „Sie ist eine Katastrophe, es gibt in den meisten Stadien keinen Wohlfühlfaktor.“

Wie können die Bundesligavereine somit eine Erhöhung der Kapazitätsauslastung der Stadien erreichen? Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um die Stadionausslastung langfristig zu steigern? Diese und ähnliche Fragen stellen den Ausgangspunkt für diese Arbeit dar.

## 1.1 Die Ausgangssituation

Im letzten Jahrzehnt hat die rasante Entwicklung des Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Sport weiter zugenommen. Viele Fußballvereine treten heute als Unternehmen in Erscheinung und die Führung und Finanzierung von diesen Fußballunternehmen stellt eine große Herausforderung dar. Der Wandel im Sport, hin zu einer Professionalisierung und Kommerzialisierung der Strukturen, hat im Fußball sein Paradebeispiel gefunden. Die Jahresumsätze der Fußballunternehmen in größeren europäischen Ligen, wie z.B. der deutschen Bundesliga oder der Premier League in England, nehmen seit Jahren immer größere Dimensionen an (Schewe & Rohlmann, 2005, S. 4 f.).

Neue Situationen im Wettbewerb und am freien Markt müssen durch eine zeitgemäße und marktorientierte Unternehmensführung gemeistert werden. Ein systematisches und integriertes Sportmarketing kann dabei unterstützend wirken. Die Inhalte, Grundsätze und das Image eines Vereins sollten spannend kommuniziert werden. Täglich neue Informationen über das Fußballunternehmen den Kund/innen zu liefern, ist in der heutigen, schnelllebigen Zeit unerlässlich (Schewe & Rohlmann, 2005, S. 7 f.).

Wie wirken sich nun die veränderten wirtschaftlichen Umstände auf die Stadionausslastung der Fußballunternehmen aus? Die Auslastung der Stadionkapazitäten hat in manchen

Ligen solide Ausmaße angenommen. In der deutschen Bundesliga lag die durchschnittliche Stadionauslastung bereits Mitte des letzten Jahrzehnts bei rund 75 Prozent. In der englischen Premier League hat die Auslastung der Stadionkapazitäten in der Saison 2001/2002 sogar 93 Prozent betragen (Schröder, 2009, S. 242). Wer heutzutage einen Blick in die Stadien wirft, sieht, dass sich an diesen Zahlen nichts geändert hat. Im Gegenteil, vor allem in Deutschland sind sie wahrscheinlich noch gestiegen.

Wie das bereits eingangs angeführte Zitat des Vorstandes der österreichischen Bundesliga, Georg Pangl, zeigt, ist die Situation in der österreichischen Bundesliga anders. Das Potenzial der Kapazitätsauslastung der Stadien in Österreich liegt mit Sicherheit höher als das derzeitige Niveau. Daraus lässt sich schließen, dass die oben erwähnten Fragestellungen beantwortet werden müssen, um eine Steigerung der Auslastungssituation herbeizuführen. Diese Arbeit soll somit nicht nur die aktuelle Ist-Situation der Stadionauslastung analysieren, sondern Wege und Mittel aufzeigen, wie ein professionell eingesetztes Sportmarketing zur Förderung der Kapazitätsauslastung beitragen kann.

## **1.2 Ziele und wissenschaftliche Fragestellung der Arbeit**

Aus der in der Einleitung beschriebenen Problemstellung, ergeben sich die folgenden wissenschaftlichen Fragestellungen für diese Arbeit:

*Welche Maßnahmen werden von der Geschäftsführung eines österreichischen Bundesligavereins gesetzt, um die Stadionkapazität auszulasten und wie können diese Maßnahmen durch den Einsatz eines Marketing-Management-Prozesses optimiert werden?*

Dadurch wird ersichtlich, dass sich diese Arbeit einerseits mit möglichen Maßnahmen zur Förderung der Stadionauslastung auseinandersetzen wird, und andererseits mit dem Marketing-Management-Prozess, durch dessen Einsatz die Maßnahmen optimiert und abgestimmt werden können.

Somit ist es das Ziel dieser Arbeit, einen umfassenden Marketing-Management-Prozess für einen österreichischen Bundesligaverein zu erstellen, wobei der Schwerpunkt auf der Ausarbeitung von Maßnahmen zur Förderung der Stadionauslastung liegt.

Damit die Forschungsfragen beantwortet und das Ziel dieser Arbeit erreicht werden können, werden vier Experteninterviews mit Marketingverantwortlichen von

österreichischen Bundesligavereinen geführt. Die genaue Vorgehensweise kann dem empirischen Teil der Arbeit entnommen werden.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im Folgenden wird die Gliederung dieser Arbeit vorgestellt. Nach der Beschreibung der Ausgangssituation und der Definition der Ziele in der Einleitung (Kapitel 1), wird die österreichische Bundesliga näher untersucht (Kapitel 2). Es werden die Struktur und die Organisation kurz dargestellt, bevor die einzelnen Vereine mit ihren Stadien angeführt werden. Die Größe der Fassungsvermögen der Stadien soll zur Übersichtlichkeit dienen. Außerdem werden die Zuschauerstatistiken des letzten Jahrzehnts graphisch analysiert, um die Entwicklung der Stadionauslastung der österreichischen Bundesligavereine nachvollziehen zu können und einen Überblick zur aktuellen Ist-Situation der Kapazitätsauslastung zu erhalten.

In weiterer Folge werden die Charakteristika eines Stadions und dessen Besucher/innen erläutert (Kapitel 3). Darüber hinaus werden auf der einen Seite die wirtschaftliche Bedeutung des Stadions für den Fußballverein und auf der anderen Seite die soziologischen Aspekte des Stadionbesuches dargestellt. Eine Diskussion über den Wertewandel im Fußball rundet das dritte Kapitel ab, welches das Verständnis für die Stadionbesucher/innen fördern soll.

Der vierte Punkt der Arbeit beschäftigt sich mit der Beschreibung eines Fußballunternehmens (Kapitel 4). Die Merkmale und Bereiche eines professionellen Fußballvereins sollen, genauso wie ein Überblick zum Thema Zuschauermanagement, angeführt werden, um zu erkennen, wie ein Fußballunternehmen zusammengesetzt ist und wie Kund/innen gezielt angesprochen werden können. Darauf folgt die Darstellung des Sportmarketings, sowie des Marketing-Management-Prozesses (Kapitel 5). Die einzelnen Phasen sollen ausführlich erläutert werden und gleichzeitig für den empirischen Teil vorbereitend wirken. Der theoretische Teil wird mit dem fünften Kapitel dieser Arbeit beendet.

Der empirische Teil wird mit vorbereitenden Informationen beginnen (Kapitel 6). Dabei werden die Forschungsmethode vorgestellt, sowie der Interviewleitfaden und die Interviewpartner präsentiert. In weiterer Folge werden die Auswertungsergebnisse der durchgeführten Interviews dargestellt, die in drei Ebenen gegliedert sind (Kapitel 7). Der vorletzte Punkt setzt sich mit der Erstellung eines beispielhaften Marketing-Management-Prozesses für einen österreichischen Bundesligaverein auseinander (Kapitel 8). Dieser Abschnitt stellt zugleich die Beantwortung der Forschungsfragen und die Zielerreichung

dar. Den Abschluss werden ein Conclusio und ein Ausblick für mögliche weiterführende Forschungen bilden (Kapitel 9).

Der Anhang, der zugleich der dritte Teil der Arbeit ist, beinhaltet den Interviewleitfaden und die Transkripte der vier Interviews. Darüber hinaus können dem Anhang das Literatur-, Abbildungs- und Abkürzungsverzeichnis, sowie der Lebenslauf des Autors entnommen werden.

# Teil 1 – Theoretischer Teil

## 2 Die österreichische Fußball-Bundesliga

Das zweite Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich mit der österreichischen Bundesliga, die gleichzeitig auch die höchste Spielklasse im Fußballsport in Österreich ist. Dieser einführende Abschnitt dient als Analyse der Ist-Situation für den weiteren Verlauf der Arbeit, da sich die Auslastung der Stadionkapazität auf österreichische Bundesligavereine bezieht. Aus diesem Grund werden drei Punkte beschrieben.

In einem ersten Schritt werden die Strukturen und der Modus der Bundesliga dargestellt. Zweitens werden die Vereine der höchsten österreichischen Spielklasse angeführt, genauso wie deren Stadien, um zu analysieren, wo in Österreich die Vereine angesiedelt sind und welches Fassungsvermögen die einzelnen Stadien haben. Der dritte Punkt setzt sich mit den Zuschauerstatistiken der letzten Jahre auseinander, um die Kapazitätsauslastung der Stadien der Bundesligavereine in ihrer Entwicklung zu sehen.

### 2.1 Strukturen und Modus

Die österreichische Fußball-Bundesliga wurde Ende 1991 in ihrer heutigen Form gegründet und als zehntes ordentliches Mitglied in den ÖFB aufgenommen. Die Bundesliga ist seit diesem Zeitpunkt AusrichterIn bzw. VeranstalterIn der beiden höchsten Spielklassen in Österreich, nämlich der *tipp3-Bundesliga powered by T-Mobile* und der „Heute für Morgen“ *Erste Liga*. In enger Zusammenarbeit mit den Vereinen vertritt die Bundesliga den Berufsfußball in Österreich ([www.bundesliga.at](http://www.bundesliga.at), 2012a).

Rechtlich gesehen ist die Bundesliga ein gemeinnütziger Verein und hat ihren Sitz im dreizehnten Wiener Gemeindebezirk. Vertreten wird sie durch einen geschäftsführenden Vorstand, der durch die vierzehn Mitarbeiter/innen der Geschäftsstelle unterstützt wird. Die insgesamt zwanzig Vereine der beiden Spielklassen sind die ordentlichen Mitglieder des Verbandes (Österreichische Bundesliga, 2010, S. 3 f.).

An oberster Position der Bundesliga steht der Präsident, derzeit Hans Rinner, welcher gleichzeitig den Vorsitz in der Hauptversammlung, der Klubkonferenz und im Aufsichtsrat einnimmt. Ihm werden zwei Vizepräsidenten zur Seite gestellt. Der Aufsichtsrat setzt sich aus dem Präsidenten, seinen beiden Vizepräsidenten und fünf weiteren Vertreter/innen der beiden höchsten Spielklassen zusammen. Die Hauptversammlung wählt diese Personen für vier Jahre und die Funktion wird ehrenamtlich ausgeführt.

Der Vorstand wiederum ist das geschäftsführende Organ der Bundesliga und besteht aus zwei Personen, wovon Georg Pangl einen Vorstandsposten inne hat. Dieser wird vom

Aufsichtsrat für eine vierjährige Funktionsperiode gewählt. Hierbei liegt der Fokus auf der Erstellung des Budgets und eines Gesamtjahresplans. Außerdem wird die Bundesliga nach außen durch den Vorstand vertreten (Österreichische Bundesliga, 2010, S. 9 f.).

Darüber hinaus existieren diverse Gremien für die Behandlung von Spezialfällen. Es bestehen vier Senate, ein Straf- und Beglaubigungsausschuss, ein Schlichtungs- und Kontrollausschuss, ein Stadion- und Sicherheitsausschuss und ein Lizenzausschuss. Weiters gibt es ein Protestkomitee und ein Ethikkomitee (Österreichische Bundesliga, 2010, S. 14 f.).

Wirtschaftlich arbeitet die Fußball-Bundesliga profitabel, wodurch im Geschäftsjahr 2010/11 einen Gewinn in Höhe von € 0,197 Mio. erwirtschaftet werden konnte. Eine gesunde wirtschaftliche Basis ist weiters durch ein Eigenkapital von über € 4,0 Mio. gegeben (Österreichische Bundesliga, 2011, S. 136).

In der *tipp3-Bundesliga powered by T-Mobile* spielen zehn Verein während eines Meisterschaftsjahres, welches sich in eine Herbst- und eine Frühjahrsaison gliedert. Dabei spielt jede Mannschaft in einem doppelten Hin- und Rückrundenmodus. Dies bedeutet, dass jede Mannschaft viermal gegen jede andere im Laufe einer Saison spielt, welche normalerweise von Juli bis in den Mai des darauffolgenden Jahres währt. Somit ergeben sich insgesamt 36 Meisterschaftsrunden mit je fünf Spielen (www.wikipedia.at, 2012a).

## **2.2 Vereine und Stadien**

Um einen Überblick zu den Kapazitäten der Stadien der aktuellen österreichischen Bundesligavereine zu bekommen, wird im Folgenden jeder Verein mit seiner Heimspielstätte, nach alphabetischer Reihenfolge, kurz beschrieben. Darüber hinaus wird sowohl das nationale, als auch das internationale Fassungsvermögen angegeben, um die Größe der jeweiligen Stadionkapazität aufzuzeigen. Anzumerken ist, dass das internationale Fassungsvermögen oftmals geringer ist, da bei internationalen Wettbewerbsspielen nur Sitzplätze zugelassen sind, wohingegen bei Meisterschaftsspielen in der Bundesliga auch Stehplätze vergeben werden dürfen. Zuerst wird jedoch eine Karte von Österreich angeführt, welche den jeweiligen Sitz der Vereine anzeigt:



**Abbildung 1: Sitz der Bundesligavereine (Eigene Darstellung).**

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, stammt der Großteil der aktuellen Bundesligaklubs aus der Osthälfte Österreichs. Die beiden Wiener Traditionsvereine Rapid Wien und Austria Wien stellen gemeinsam mit den zwei niederösterreichischen Klubs FC Admira und SC Wiener Neustadt und dem burgenländischen Verein SV Mattersburg, die Hälfte der vertretenen Mannschaften der Bundesliga dar.

Der zweite Teil der Bundesligavereine besteht aus den beiden steirischen Klubs Sturm Graz und SV Kapfenberg, dem oberösterreichischen Vertreter SV Ried, dem FC Salzburg, sowie Wacker Innsbruck, zugleich die am westlichsten gelegene Mannschaft. Aus Kärnten und Vorarlberg stammen derzeit keine Bundesligaklubs.

#### *FK Austria Wien*

Der Fußballklub Austria Wien, welcher 1911 gegründet wurde, bestreitet seine Heimspiele in der *Generali-Arena* im zehnten Wiener Gemeindebezirk. Das Stadion hat eine lange Tradition und wurde bereits 1925 als Tschechisches-Herz-Platz am Verteilerkreis in Wien eröffnet. Die Austria übersiedelte 1973 in diese Spielstätte und ein Jahr später wurde es nach dem ehemaligen Präsidenten des Wiener Fußballverbandes Franz Horr, in das Franz-Horr-Stadion umbenannt. Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurde das Stadion nach und nach umgestaltet, wobei alle vier Tribünen runderneuert wurden. Derzeit sind drei Tribünen mit einem Rang und die Osttribüne als einzige mit zwei Rängen ausgestattet. Schütz (2007, S. 67) merkt zusätzlich an, dass das größte Problem dieses Sportplatzes die umliegende Infrastruktur ist. Da es nur einen Zu- und Abfahrtsweg gibt, herrscht eine schwierige Parkplatzsituation vor.

Vor zwei Jahren ist das Stadion durch eine Kooperation mit einem Versicherungsunternehmen in *Generali-Arena* umgetauft worden. Ferner wurden seit

2009 viele Fortschritte erzielt, wodurch ein Fanzentrum, ein Museum, sowie ein klubeigenes Kaffeehaus errichtet wurden. Auch die Flutlichtanlagen wurden neu gestaltet und eine Rasenheizung verlegt, um auch bei niedrigen Temperaturen spielen zu können (www.fk-austria.at, 2012).

*Fassungsvermögen national:* 13.000

*Fassungsvermögen international:* 11.000

#### *SV Josko Ried*

Die Sportvereinigung Josko Ried, gegründet 1912, trägt ihre Heimspiele in der *Keine Sorgen Arena* in Ried im Innkreis aus. Das relativ kleine Stadion wurde im Herbst 2003 auf dem Messegelände in Ried noch als Fill-Metallbau-Arena eröffnet. Durch die steil gebauten Tribünen, die überall nur einen Rang besitzen, und die komplette Überdachung, wirkt diese Arena auch bei etwas schlechterem Besuch voll (Nagl, 2007, S. 60).

Das Stadion hat insgesamt rund 4.300 Sitz- und 3.300 Stehplätze, wobei auch ein eigener VIP-Bereich, sowie Pressearbeitsplätze vorhanden sind. Der Auswärtssektor umfasst rund 770 Plätze (www.svried.at, 2012).

*Fassungsvermögen national:* 7.300

*Fassungsvermögen international:* 4.500

#### *Kapfenberger SV 1919*

Die Kapfenberger Sportvereinigung wurde 1947 gegründet und ist im *Franz-Fekete-Stadion* beheimatet. Kurz nach der Entstehung des Vereins wurde mit dem Bau des Stadions, damals noch Alpenstadion genannt, begonnen. Es wurde oval angelegt und eine Laufbahn errichtet, sodass auch Allround-Sportvereine, wie z.B. Leichtathlet/innen, die Anlage nutzen können. Das damalige Alpenstadion musste jedoch schon in den 1980er Jahren renoviert und erweitert werden, wobei dieser Umbau vom damaligen Kapfenberger Bürgermeister Franz Fekete vorangetrieben wurde. Nach der Erneuerung mit leuchtend-gelben Flutlichtmasten, der Überdachung der Haupttribüne, sowie der späteren Installation einer Videowall, wurde die Arena schlussendlich 2001 nach dem damaligen Bürgermeister benannt (Marschik, 2007, S. 61 f.).

Seit dem Aufstieg des Kapfenberger SV in die Bundesliga im Jahr 2008, wurde eine weitere Sitzplatztribüne errichtet. Somit hat das Stadion aktuell zwei Sitzplatztribünen, wobei beide überdacht sind, und die restlichen Plätze sind Stehplätze auf Betonterrassen (www.wikipedia.at, 2012b).

<i>Fassungsvermögen national:</i>	12.000
<i>Fassungsvermögen international:</i>	4.000

### *SV Mattersburg*

Die Sportvereinigung Mattersburg, welche 1922 gegründet wurde, trägt ihre Heimspiele im *Pappelstadion* aus, das nach den zahlreichen Pappelbäumen, die rund um das Stadionareal positioniert sind, benannt wurde. Eröffnet wurde die Fußballarena im August 1952 und bot rund 10.000 Besuchern Platz. Das *Pappelstadion* liegt eingebettet in einem Freizeit- und Sportzentrum neben dem Schwimmbad von Mattersburg und das Eisenbahn-Viadukt liegt direkt hinter der Haupttribüne (Tschida, 2007, S. 114 f.).

Nach dem Aufstieg des SV Mattersburg in die zweithöchste österreichische Spielklasse im Jahr 2001, wurde das Stadion kontinuierlich ausgebaut. Die damals noch vorhandene Laufbahn wurde entfernt, der Eingangsbereich neu gestaltet und auch die Haupttribüne wurde überdacht und mit dem SVM-Cafè und einem Fanshop ausgestattet. Auch eine moderne Flutlichtanlage wurde installiert und zwei Jahre später, nach dem Aufstieg in die Bundesliga, wurde ein eigenes VIP-Zelt mit zugehöriger Tribüne errichtet. Auf der Südseite wurde eine mobile Tribüne für Gästefans aufgestellt und die Nordtribüne wird durch eine Wiese mit Stehplatzmöglichkeiten gebildet. Alle Tribünen sind mit einem Rang versehen (Tschida, 2007, S. 115).

Somit sind aktuell rund 5.700 Sitzplätze im *Pappelstadion* vorhanden und die letzten Umbauarbeiten konnten 2008 mit der Errichtung eines Pressebalkons abgeschlossen werden ([www.svm.at](http://www.svm.at), 2012).

<i>Fassungsvermögen national:</i>	15.100
<i>Fassungsvermögen international:</i>	5.700

### *SK Puntigamer Sturm Graz*

1909 wurde der Sportklub Sturm Graz gegründet, der derzeit in der *UPC-Arena*, die im Liebenauer Stadtteil von Graz, spielt und direkt an der Autobahnabfahrt angesiedelt ist. Die Eröffnung fand 1958 statt und war ursprünglich als Fußball- und Leichtathletikstadion konzipiert, wobei die Überdachung der Sitzplatztribüne erst 1970 fertiggestellt wurde. Zu Beginn der 1990er Jahre fiel die Entscheidung, das Liebenauer Stadion zu sanieren und zu einer Fußballarena auszubauen. Sowohl die Nachteile, wie der fehlende Platz für Parkplätze, als auch die Vorteile, wie die gute öffentliche Anbindung, wurden diskutiert, doch schließlich wurde 1997 die neue Fußballarena, damals noch Arnold Schwarzenegger Stadion genannt, eröffnet (Stelzl, 2007, S. 102 f.).

Die Sitzplätze sind in 27 Sektoren mit jeweils 21 Reihen geordnet und der Presse- und VIP-Bereich sind auf den beiden gegenüberliegenden Längsseiten des Stadions angeordnet, was etwas unorthodox erscheint, da diese Bereiche normalerweise auf einer Tribüne gemeinsam zu finden sind. Die vier Tribünenseiten sind mit jeweils einem Rang ausgestattet und die Fantribüne liegt auf der Nordseite, welche jene des Stadionvorplatzes ist.

Nach einigen Diskussionen mit dem Namensgeber des Stadions, Arnold Schwarzenegger, wurde der Name 2005 durch das Sponsoring eines Kabelnetzbetreibers in *UPC-Arena* geändert (Stelzl, 2007, S. 103 f.).

*Fassungsvermögen national: 15.400*

*Fassungsvermögen international: 15.400*

### *SK Rapid Wien*

Der Sportklub Rapid Wien, gegründet 1899, trägt seine Heimspiele in der Bundesliga im *Gerhard-Hanappi-Stadion* aus, das im vierzehnten Wiener Gemeindebezirk liegt. Nach einer längeren Planungszeit und mehrmals verschobenen Fertigstellungsterminen, wurde das Stadion unter dem Namen Weststadion, welches von dem ehemaligen Rapid-Spieler Gerhard Hanappi konzipiert wurde, im Mai 1977 eröffnet. Nach seinem Tod im Jahr 1980 wurde das Stadion im April des darauffolgenden Jahres nach ihm benannt (www.skrapid.at, 2012).

Die beiden Längstribünen, die überdacht sind und zwei Ränge haben, sind auf der Nord- und Südseite positioniert. Die anderen zwei Tribünen, die mit je einem Rang versehenen Ost- und Westtribüne, waren zu Beginn noch nicht überdacht. Erst 2001 wurde eine Generalsanierung des Stadions vorgenommen. Die Dachkonstruktionen der Längstribünen wurden rundum erneuert, die beiden anderen Tribünen wurden ebenfalls überdacht, eine Tiefgarage errichtet und ein neuer Trainingsplatz gestaltet. Auch die Flutlichtanlage wurde modernisiert und eine Videowall ist geschaffen worden. Zusätzlich wurden eine Rasenheizung und ein Fitnessraum gebaut, um die Infrastruktur zu verbessern (Schütz, 2007, S. 79 f.).

Laut einer Pressekonferenz im November 2011 soll das *Gerhard-Hanappi-Stadion* in den Jahren 2013 und 2014 generalsaniert werden. Dabei sollen nicht nur die Tribünen, sondern auch die Fangastronomie und die Mannschaftskabinen erweitert werden. Wie die Modernisierung genau aussehen wird, ist noch nicht absehbar, da die Planungsphase derzeit noch läuft. Ein Zentrum für die Nachwuchs-Akademie soll jedoch auf alle Fälle geschaffen werden (wien.orf.at, 2011).

<i>Fassungsvermögen national:</i>	17.500
<i>Fassungsvermögen international:</i>	17.500

### *FC Red Bull Salzburg*

Der FC Red Bull Salzburg wurde nach der Übernahme der ehemaligen SV Austria Salzburg im Jahr 2005 gegründet und hat mit der *Red Bull Arena* ein sehr modernes Stadion für die Austragung seiner Heimspiele, im Salzburger Vorort Wals-Siezenheim, zur Verfügung. Das Stadion wurde im März 2003 eröffnet und als es für die Europameisterschaft 2008 in Österreich als Austragungsort auserwählt wurde, fand eine Vergrößerung statt. Czaja (2008, S. 66) hebt das wesentliche Gestaltungsmerkmal der *Red Bull Arena* hervor, welches der Kontrast zwischen dem Kessel des Tribünenbereiches und der tiefer liegenden Ebene der Spielfläche, sowie dem leicht wirkenden Stadionsdach ist. Da das Spielfeld um acht Meter abgesenkt ist, ragt das gesamte Stadion ebenfalls nur wenige Meter aus dem Boden heraus (Blumenschein, 2007, S. 25).

Die fertige Arena hat aktuell vier Tribünen mit je zwei Rängen, zwanzig Skyboxen, ein Restaurant, Büros und einen eigenen Fan-Shop. Auch das Sponsoring durch Red Bull ist dem Fußballstadion anzumerken, wobei dunkelblaue Schalensitze mit dem Logo des Sponsors, Werbebanden mit Red Bull Motiven und auch die neue Sound- und Lichtanlage nach der Übernahme installiert wurden. Darüber hinaus sind die Kabinen und Trainerbänke neu designt worden (Blumenschein, 2007, S. 27 f.).

Das Stadion selbst liegt direkt neben der Autobahn. Zusätzlich verfügt es über einen großen Parkplatz, jedoch ist eine Anreise mit den öffentlichen Verkehrsmitteln ratsamer. Die Baukosten beliefen sich insgesamt auf € 70 Mio., wobei € 45 Mio. für das Basisstadion investiert wurden und weitere € 25 Mio. für den Ausbau im Zuge der Europameisterschaft 2008 ([www.redbulls.com](http://www.redbulls.com), 2012).

<i>Fassungsvermögen national:</i>	31.895
<i>Fassungsvermögen international:</i>	29.800

### *FC Trenkwalder Admira*

Der Fußballklub Admira Wacker Mödling wurde 1905 gegründet und ist mittlerweile nach seinem Sponsor und Präsidenten, Richard Trenkwalder, benannt. Der FC Trenkwalder Admira bestreitet seine Heimspiele in der Bundesliga in der *Trenkwalder-Arena*, welche ebenfalls den Namen des Hauptsponsors trägt. Vor über vierzig Jahren wurde das Stadion in der Südstadt, genauer in Maria-Enzersdorf bei Wien, im Jahr 1967 eröffnet. Die Fußballarena hat seit damals eine überdachte Haupttribüne, die 5.800 Zuschauern auf

zwei Rängen Platz bietet, eine gegenüberliegende Stehplatztribüne und vier, mit Betonstiegen ausgestattete, Ecken. Die restlichen „Tribünen“ bestehen lediglich aus Grashügel, da damals nicht genügend Kapital für den gesamten Neubau vorhanden war (Blumenschein, 2007, S. 163).

Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts wurden die Tribünen saniert und Skyboxen für VIP-Gäste geschaffen. Seit der Übernahme des Vereins durch Richard Trenkwalder im Jahr 2008, ist die Flutlichtanlage komplett erneuert und auch ein Fernsehturm gegenüber der Haupttribüne errichtet worden ([www.trenkwalder-admira.com](http://www.trenkwalder-admira.com), 2012).

*Fassungsvermögen national:* 12.000

*Fassungsvermögen international:* 6.000

### *FC Wacker Innsbruck*

Das Stadion *Tivoli-Neu* wurde für die Europameisterschaft 2008 neu konzipiert und ist Teil des Sportgeländes Tivoli, welches im Innsbrucker Stadtteil Pradl liegt. Für den FC Wacker Innsbruck, ein Verein der 2002 neu gegründet wurde, jedoch seit 1913 besteht, ist das *Tivoli-Neu* die Heimstätte. Innerhalb von neunzehn Monaten erbaut, wurde die Fußballarena im September 2000 eröffnet. Bei dem neu erbauten Stadion wurde darauf geachtet, dass ein klares Spannungsverhältnis zwischen den Außen- und Innenbereichen vorherrscht, wobei die Miteinbeziehung der umliegenden Bergketten ein Teil der Inszenierung ist (Czaja, 2008, S. 42).

Im Zuge der Euro 2008 sind drei Tribünen, lediglich die Ostseite konnte durch die Einfahrt der Tiefgarage nicht verändert werden, um einen Rang aufgestockt worden, sodass 30.600 Zuschauer für die drei Vorrundenspiele Platz hatten. Durch die offene Ostseite konnte die Landschaft in das Konzept miteinbezogen werden und auch Skyboxen wurden errichtet (Czaja, 2008, S. 44 f.).

Nach dem Großereignis sind jedoch aus kostentechnischen Gründen die drei Oberränge wieder rückgebaut worden. Derzeit sind auf der Nordtribüne die treuen Wacker Tirol Fans untergebracht, wohingegen auf der gegenüberliegenden Südtribüne die Gästefans Platz nehmen müssen (Haselmayer, 2007, S. 29 f.).

Im August 2011 hat der Verein mit der Tirol-Werbung einen Sponsoringvertrag ausgehandelt, wonach das Stadion für die nächsten zehn Jahre den Namen *Tivoli Stadion Tirol* tragen wird ([www.wikipedia.at](http://www.wikipedia.at), 2012c).

*Fassungsvermögen national:* 16.008

*Fassungsvermögen international:* 15.200

### *SC Wiener Neustadt*

Der Sportclub Wiener Neustadt, der im Jahr 1946 gegründet wurde, trägt im *Wiener Neustädter Stadion* seine Bundesliga-Heimspiele aus. Im Mai 1955 ist das Stadion auf der ehemaligen Daimler-Wiese eröffnet worden. Zwischenzeitlich hatten bis zu 12.000 Besucher auf den Rängen Platz, um den SC Wiener Neustadt spielen zu sehen (Tröscher, 2007, S. 195 f.).

In den 1980er Jahren ist das Stadion von Grund auf modernisiert worden. Dabei sind eine neue Flutlichtanlage installiert und die überdachte Sitzplatztribüne fertig gestellt worden. Erst nach dem Engagement der Firma Magna im Jahr 2008 wurde die Fußballarena ein weiteres Mal ausgebaut. Die Flutlichter wurden erneuert, die Haupttribüne wurde mit Schalensitzen ausgestattet, ein adaptierter Eingangsbereich mit elektronischem Ticketsystem geschaffen, ein Fernsehturm errichtet und eine digitale Anzeigetafel sowie eine Gastronomiezone erbaut. Weiters sind nach dem Aufstieg des Vereins in die Bundesliga die Sicherheitsmaßnahmen und die Flutlichtanlage verstärkt worden (www.scwn.at, 2012).

*Fassungsvermögen national:* 7.036

*Fassungsvermögen international:* 7.036

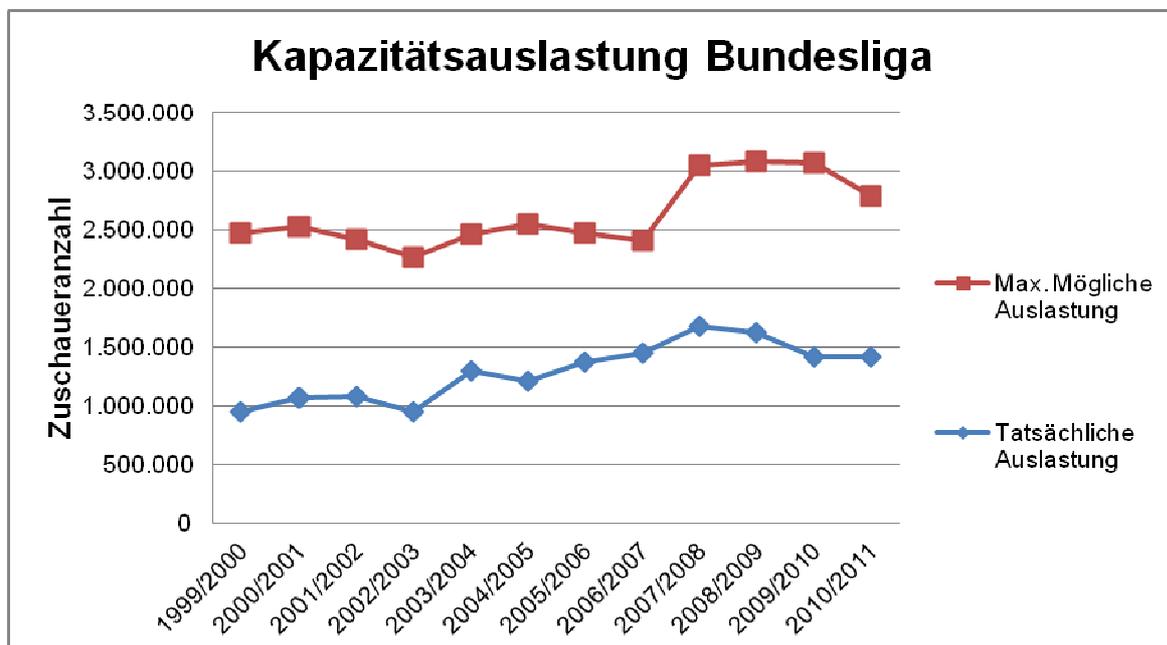
## **2.3 Zuschauerstatistiken**

Im vorhergehenden Punkt wurden die Stadien der aktuellen Bundesligavereine und deren Fassungsvermögen dargestellt. Um eine Übersicht zur Kapazitätsauslastung dieser Fußballstadien zu erhalten, werden die Entwicklung der Zuschauerzahlen, sowie deren prozentuale Auslastung im Folgenden näher beschrieben. Dies soll den aktuellen Zustand und das vorhandene Potenzial im Bereich der Stadionauslastung aufzeigen.

In einem ersten Schritt ist in Abbildung 2 die Gesamtzuschaueranzahl in absoluten Werten aller Bundesligavereine seit der Saison 1999/2000 zu sehen. Dabei zeigt die rote Linie die maximal mögliche Auslastung an und die blaue die tatsächliche Zuschaueranzahl. Die Maximalkapazität wurde berechnet, indem pro Saison die Stadien der zehn jeweils aktuell teilnehmenden Vereine herangezogen und das angegebene Fassungsvermögen mit je achtzehn Heimspielen multipliziert wurde, d.h. alle Zuseher/innen aller Heimspiele einer Saison wurden dafür herangezogen. Die Daten für die Stadionkapazitäten stammen aus der bisher verwendeten Literatur, den vereinseigenen Homepages und von Wikipedia Online.

Die tatsächliche Auslastung bzw. die Gesamtzuschaueranzahl einer Saison sind der Website der Bundesliga zu entnehmen und können dort unter der Rubrik „Historie“ und

„Zuschauerstatistiken“ nachgelesen werden. Auch die Website [www.welfussball.de](http://www.welfussball.de) bietet umfassende Besucherstatistiken der österreichischen Bundesliga.



**Abbildung 2: Kapazitätsauslastung der Bundesliga seit 1999/2000 (www.bundesliga.at, 2012, www.welfussball.de, 2012).**

Anhand Abbildung 2 ist zu erkennen, dass die Gesamtanzahl an Zuschauern pro Saison seit 1999/2000 zugenommen hat. Obwohl das Potenzial bereits Anfang des letzten Jahrzehnts bei rund 2,5 Mio. Besuchern gelegen ist, lag die tatsächliche Auslastung lediglich bei circa 1,0 Mio. Zusehern pro Saison. Zwei Gründe können dafür angeführt werden (www.bundesliga.at, 2012b).

Einerseits spielten damals Vereine in der Bundesliga, die ein Stadion mit einem soliden Fassungsvermögen hatten. Das Casino-Stadion in Bregenz und das Stadion in der Südstadt fassen je 12.000 Zuseher, aber auch die Linzer Gugl bietet 18.000 Personen Platz. Da jedoch der Zuschauerschnitt in diesen Stadien sehr gering war, ging viel Potenzial verloren. Andererseits erreichten auch die Traditionsklubs aus den großen Städten keinen hohen Durchschnitt bei den Besucher/innenzahlen. Der Grazer AK konnte das neu errichtete Arnold-Schwarzenegger-Stadion nie füllen und auch die beiden Wiener Vereine taten sich in diesem Bereich schwer.

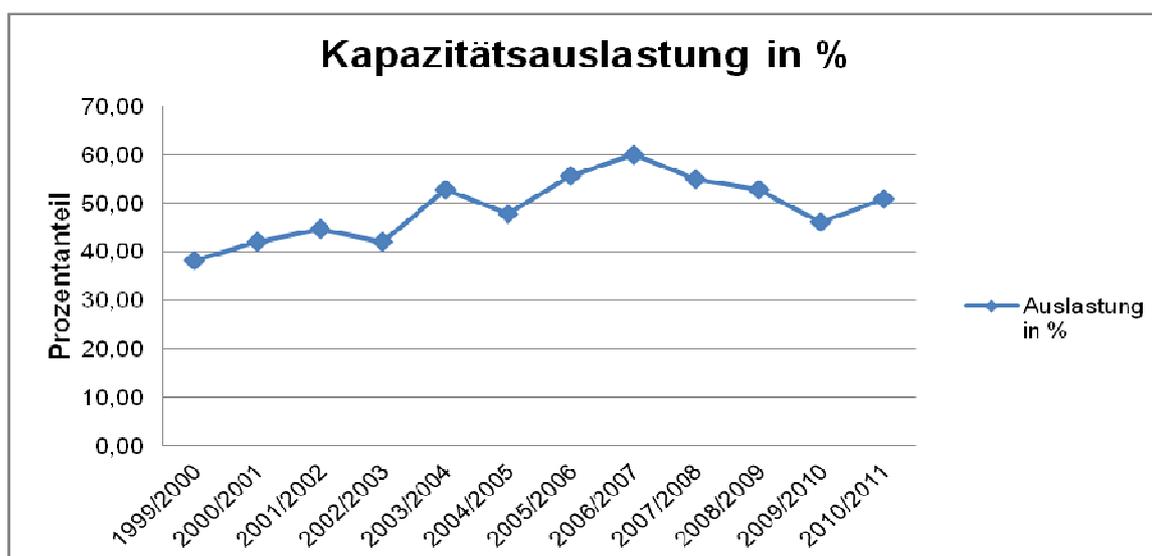
Die einzigen zwei Klubs, die über mehrere Saisonen hinweg die Stadionkapazität gut ausgelastet haben, waren der damalige FC Tirol Innsbruck und der SK Sturm Graz. Von der Saison 1999/2000 bis zum Ende der Saison 2001/2002 konnten beide Vereine pro Heimspiel über 10.000 Besucher in das Stadion locken.

Nach einer zuschauerschwachen Saison 2002/2003, als der FC Tirol nach seinem Konkursantrag keine Spiellizenz mehr bekam und auch Sturm Graz viele Besucher verlor, stieg in den darauffolgenden Jahren die Kapazitätsauslastung stetig an. Dies ist auf den starken Zuschauerandrang des SV Mattersburg zurückzuführen, der seit der Saison 2003/2004 in der Bundesliga mitspielt, und den hohen Zuschauerschnitt des SK Rapid Wien, der sich seit damals auf einem hohen Auslastungslevel einpendelt.

Weiters gelang es traditionsreichen Vereinen, wie der Wiener Austria und Sturm Graz, die Stadionauslastung langsam, aber kontinuierlich, zu steigern. Nach dem Einstieg von Red Bull beim FC Salzburg im Jahr 2005, kamen auch in die Fußballarena von Salzburg durchschnittlich weit über 10.000 Besucher pro Spiel. All diese Umstände führten dazu, dass in der Saison 2006/2007 erstmals knapp 1,5 Mio. Zuseher/innen die österreichischen Stadien besuchten (www.weltfussball.de, 2012).

In den nächsten zwei Spieljahren konnten je über 1,6 Mio. Eintrittskarten verkauft werden, jedoch ist in Abbildung 3 zu erkennen, dass die prozentuale Auslastung trotzdem gesunken ist. Aufgrund der Austragung der Europameisterschaft 2008 in Österreich und der Schweiz wurden die Stadien in Salzburg und Innsbruck ausgebaut und in Klagenfurt die Hypo Group Arena neu errichtet. Durch die umstrittene Lizenzweitergabe des SV Pasching an den SK Austria Kärnten und die erweiterten Stadien konnte die absolute Gesamtauslastung weiter gesteigert werden (www.weltfussball.de, 2012).

In den zwei abgelaufenen Saisonen wurde die Kapazitätsauslastung bei rund 1,5 Mio. Gesamtzuschauern stabilisiert. Nach dem Konkurs des SK Austria Kärnten im Jahr 2010 und dem damit verbundenen Ausscheiden der Hypo Group Arena aus der Statistik, stieg die prozentuale Auslastung in der letzten Saison wieder an (Abbildung 3).



**Abbildung 3: Kapazitätsauslastung der Bundesliga in % seit 1999/2000 (www.bundesliga.at, 2012, www.weltfussball.de, 2012).**

Der Verlauf der Linie des Prozentanteils der Kapazitätsauslastung ist ähnlich jener der absoluten Zahlen. Zu sehen ist, dass die prozentuelle Auslastung seit einigen Jahren bei rund 50 Prozent liegt. Um die Kapazitäten noch besser ausnutzen zu können, müssen es mehr Vereine schaffen, Zuschauer langfristig an ihre Vereine zu binden. Einige gute Jahre konnten durch diverse „Hypes“ erzielt werden, wie z.B. der Neustart in Salzburg durch Red Bull oder der Bau der Hypo Group Arena inkl. der Ansiedelung des SK Austria Kärnten. Jedoch ist der Prozentanteil aus dem letzten Jahr fast gleich mit jenem aus der Saison 2003/2004. Somit konnte die prozentuale Gesamtauslastung der Bundesligavereine über einen längeren Zeitraum nicht gesteigert werden.

### **3 Das Stadion und seine Besucher**

Das dritte Kapitel setzt sich mit dem Fußballstadion und seinen Stadionbesucher/innen auseinander. Zuerst werden die Merkmale einer Fußballarena erläutert, um im nächsten Schritt die wirtschaftliche Bedeutung eines Stadions für den Verein darzustellen. Anschließend werden die Charakteristika, die einen Stadionbesucher bzw. eine Stadionbesucherin ausmachen, beschrieben.

Der vierte Punkt geht der Frage nach, warum bestimmte Personengruppen überhaupt ein Fußballstadion besuchen und welche Motive hinter dem Fan-Sein stecken, um das Verständnis für wirtschaftliche Maßnahmen im Bereich der Stadionausslastung zu fördern und wichtige Hintergrundinformationen dafür zu liefern. Zum Abschluss soll eine kritische Betrachtung des Wertewandels im Fußball, hauptsächlich der letzten zwei Jahrzehnte, angeführt werden.

#### **3.1 Merkmale eines Stadions**

Zu beschreiben, welche Faktoren ein Fußballstadion prägen und was den Mythos Stadion ausmacht, gestaltet sich als vielseitig. Es herrschen zahlreiche Definitionen des Stadions vor, alleine Tabor (2005, S. 50 f.) führt neun verschiedene an. Der Bogen spannt sich dabei von simplen, ein antikes Stadion beschreibende Erläuterungen, über modernere Ausführungen die an ein heutiges Stadion erinnern, bis hin zu architektonischen Definitionen die das Stadion als Bauwerk im Stadtbild ansehen.

Eine sehr treffende Begriffsbestimmung aus dem Englischen führen jedoch Soucek und Tabor (2008, S. 118) an: „A sports stadium is essentially a huge theater for the presentation of heroic feasts“. Diese Definition stellt vor allem eine poetische Sichtweise in den Vordergrund.

Die Architektur eines Fußballstadions ist das mitunter wichtigste Merkmal, da diese nicht nur die Form, das Aussehen und das Erscheinungsbild des Stadions in der Landschaft prägt, sondern in gewisser Hinsicht auch die Einzigartigkeit fördert. Diese Einzigartigkeit wird durch mehrere Faktoren erzeugt. Zum einen hat ein Fußballstadion eine bestimmte Größe und Dimension und ist dadurch aus dem urbanen Landschaftsbild nicht wegzudenken, was dazu führt, dass, hauptsächlich bei Neubauten, das Stadion zum Wahrzeichen einer Stadt wird (Soucek & Tabor, 2008, S.122 f.).

Ein Paradoxon, das die Einmaligkeit fördert, entsteht durch die strengen und stark reglementierten, internationalen Vorgaben betreffend der Beschaffenheit des Spielfeldes, der Sicherheitsbestimmungen, etc. auf der einen Seite, und den zugleich hohen Grad an

Unterschiedlichkeit des architektonischen Ausdrucks auf der anderen Seite (Soucek & Tabor, 2008, S. 123).

Weiters zeichnet sich ein Fußballstadion dadurch aus, dass es aus zwei unterschiedlichen, aber komplementären Massen besteht, nämlich der festen Masse des Bauwerkes, der Baumasse, und der fließenden, beweglichen und temporären Masse der Zuschauer/innen, auch Füllmasse genannt. Durch den Gedanken an ein nicht voll besetztes Stadion, erscheint auch das Bauwerk an sich nicht als vollständig. Der hohe Erlebnisgrad, den ein vollständig besuchtes Stadion beim Publikum hervorruft, kann eben nur durch die Auslastung der Füllmasse geschaffen werden (Tabor, 2005, S. 52 f.).

Wenn wichtige Spiele, hauptsächlich internationale, anstehen und diese eine Anreise von fremden Fans auslösen, hat ein Stadion auch eine hohe kommunalpolitische Bedeutung. Die ökonomischen Vorteile, die sich durch solche sportlichen Großereignisse erzielen lassen, lösen einen Konkurrenzkampf unter den Städten aus, die sich um die Austragung solcher Sportveranstaltungen bemühen (Tabor, 2005, S. 54 f.).

Ein weiteres Merkmal für ein Fußballstadion stellt die Anonymität der Zuschauer/innen dar. Dieser Umstand wurde jedoch in den letzten Jahren reduziert, da die Eintrittskarten mit Nummern versehen werden, teilweise namentliche Anmeldungen nötig sind und bei einer Kartenbestellung über das Internet viele persönliche Daten anzugeben sind. Dessen ungeachtet, bildet die Besucher/innenmasse einen antagonistischen Gegensatz zu den ausübenden Akteuren auf dem Spielfeld, die alle gut ersichtlich nummeriert und mit den eigenen Namen gekennzeichnet sind (Soucek & Tabor, 2008, S. 130 f.).

Darüber hinaus ist es auch paradox, dass das Stadion als eben genannter Inbegriff der Anonymität trotzdem als gemütlicher Ort wahrgenommen wird. Obwohl jede/r Einzelne/r in der Besucher/innenmasse sehr klein erscheint, fühlen sich viele Zuschauer/innen groß und heimelig. Dies führt wiederum zu gewissen Eigenheiten der Fans, wodurch sich im Laufe der Zeit Mythen entwickelten und ein Fußballstadion symbolische Kraft erhielt. Das Stadion als Heimat ist außerdem durch Rituale, Sprechchöre, Dressen und Spielweisen der Vereinsmannschaft gekennzeichnet. (Marschik, 2007, S. 8 f.).

Neben diesen teils philosophisch erläuterten Kennzeichen einer Fußballarena, hat sich in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten auch eine andere Entwicklung zugetragen. Von der FIFA, dem internationalen Weltfußballverband, werden die Inhalte Komfort und Sicherheit vorgegeben und fokussiert. Der FIFA-Präsident Joseph Blatter gibt die Marschrichtung im Vorwort der aktuellen Richtlinien für Stadien (2007, S. 7) vor, wobei Sicherheit und Komfort „Hand in Hand“ gehen müssen. Das bedeutet für die neueren Fußballstadien, dass der Fokus auf den sicherheits- und komforttechnischen Merkmalen liegen sollte. Die FIFA zielt somit in ihrem Regelbuch für zukünftige Stadionneubauten und -erweiterungen

auf die hohen Ansprüche der Fußballfans ab und gibt dadurch ein Umdenken zu früheren Stadionmerkmalen, wie z.B. Stehtribünen, vor (FIFA, 2007, S. 9).

Diese Sicherheits- und Überwachungsvorgaben finden jedoch nicht überall Zustimmung. Bale (2005, S. 39) stellt die Fußballstadien von gestern und heute gegenüber. In älteren Stadionbauten gehörten die freie Beweglichkeit und die Durchmischung der verschiedenen Gruppierungen rund um das Spielfeld zum Alltag. Hingegen haben die Besucher/innen in modernen Fußballarenen individualisierte und nummerierte Sitzplätze, die durch ein Computersystem erstellt wurden, wodurch in weiterer Folge Einzelpersonen mittels Überwachungsmethoden leicht ausfindig gemacht werden können.

Die reinen Sitzplatzstadien sind also charakterisiert durch ihre strikte Organisation. Bei diesem Typ eines Fußballstadions bilden die eben genannten Sicherheitsvorkehrungen, der hohe Komfort und die Personalisierung der Zuschauer/innen, neben dem architektonischen, die augenscheinlichsten Merkmale. Bale (2005, S. 38) sieht die neuen Fußballstadien daher kritisch als „Internierungsbauten“ an.

Durch die veränderten Rahmenbedingungen im Fußball wird es auch erschwert, das Stadion noch als Heimat zu erleben. Die Innenräume von Fußballarenen gleichen sich, aufgrund der reinen Zweckerfüllung für den Sport, immer weiter an. Diese Anmerkung von Marschik (2007, S. 9) deutet ebenfalls darauf hin, dass sich das zweite bestimmende Merkmal eines Fußballstadions ausbreitet.

Zusammengefasst sind die Merkmale bzw. die prägenden Faktoren eines Fußballstadions einerseits die Einzigartigkeit durch die Architektur, sowie die hohe kommunale Bedeutung. Andererseits sind die Gegensätze zwischen dem Heimatgefühl der Besucher/innen mit dem Zusammenspiel zwischen der Baumasse und der Zuschauer/innenmenge und dem ansteigenden Sicherheits-, Komfort- und Kontrollbedarf zu nennen.

### **3.2 Wirtschaftliche Bedeutung des Stadions**

Da in Kapitel 3.1 das Stadion ausreichend beschrieben wurde, soll in diesem Abschnitt die wirtschaftliche Bedeutung einer hohen Stadionauslastung und die damit verbundenen Vorteile analysiert werden.

Um eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit für den Fußballklub zu garantieren, ist ein Stadion, das den zeitgemäßen Anforderungen entspricht, unabdingbar. Alleine die Vermarktungsmöglichkeiten einer modernen Arena lassen sich vielfältig gestalten und können zu einer entscheidenden Einnahmequelle für einen Verein werden (Keller, 2008, S. 273).

Neben der Chance zur Vermarktung des Stadions sieht Karlowitsch (2005, S. 174) auch die doppelte Funktion der Stadionbesucher/innen, einerseits Käufer/innen von Eintrittskarten und andererseits Konsument/innen von Catering und Merchandising, als eine elementare Grundlage für die wirtschaftliche Bedeutung einer hohen Stadionauslastung an. Daher werden in diesem Abschnitt die drei eben genannten Vorteile ausführlicher erläutert.

Der erste Punkt behandelt die Vermarktung eines Stadions. Heutzutage ist beim Bau einer neuen Fußballarena mit einem Fassungsvermögen von 25.000 bis 30.000 Zuseher/innen eine grob geschätzte Investitionssumme von rund € 35 Mio. zu berücksichtigen. Da ein hoher Kapitalbedarf wie dieser einer langfristigen Finanzierung bedarf, müssen seitens des Vereins Möglichkeiten für potenzielle Einnahmequellen gefunden werden. Dieses zentrale Problem der Sicherung der Finanzierung über eine längere Zeitspanne, kann durch eine effektive Vermarktung des Stadions verkleinert werden (Keller, 2008, S. 274 f.).

Eine hohe Auslastung der Stadionkapazität wirkt sich positiv auf die Vermarktung aus. Erstens wird das Interesse der Medien gesteigert, von der stark nachgefragten Veranstaltung zu berichten. Zweitens können durch attraktive Werbemöglichkeiten in einem gut besuchten Stadion, mögliche Sponsoren angesprochen und dauerhaft erhöhte Einnahmen aus dem Sponsoring lukriert werden. Diese beiden Punkte interagieren insofern miteinander, als durch eine intensive mediale Berichterstattung die Erlöse aus den Vermarktungsrechten für Sponsoren ebenso gesteigert werden können (Teichmann, 2007, S. 94 f.).

Wichtig für eine möglichst hohe Auslastung und einer damit einhergehenden gelungenen Vermarktung, ist die richtige Wahl der Stadionkapazität. Durch die Sammlung von relevanten Daten, wie der historischen Zuschauer/innennachfrage, den regionalen gesellschaftlich-soziologischen Faktoren oder den Vergleichsdaten von Konkurrenten, kann eine Überkapazität, die im späteren Verlauf nicht genutzt wird, vermieden werden (Keller, 2008, S. 275 f.).

Aber auch die Ausstattung einer Fußballarena sollte den Umständen entsprechend angepasst werden, vor allem in Bezug auf die laufenden Betriebskosten. Nicht zu unterschätzende Zahlungsbeträge ergeben sich aus den Bereichen Energie, Rasenpflege, Reinigung, etc., die ein Stadion auch außerhalb der Spielzeiten verursacht (Keller, 2008, S. 276).

Ferner ist bei der Vermarktung und der Wahl der Stadiongröße die regionale Verankerung zu beachten. Die Bindung von Personen an den Verein, ist ein ausschlaggebender Punkt für die Auslastung eines Fußballstadions. Die Bevölkerungsgröße eines bestimmten

Gebietes, in dem der Fußballklub angesiedelt ist, spielt an dieser Stelle auch eine große Rolle. Der ökonomische Erfolg kann durch ein größeres Stadion, bei einer gleichzeitig höheren Auslastung, gesteigert werden (Schröer, 2009, S. 218).

Auch Teichmann (2007, S. 351) konstatiert in seinen Untersuchungen, dass die Größe der Stadien mit dem jeweiligen Standort abgestimmt werden sollte. Ein bevölkerungsreicher Standort bildet ein nicht zu unterschätzendes Potenzial für eine hohe Stadionauslastung.

Der zweite Bereich beschäftigt sich mit dem Verkauf von Eintrittskarten, der eine bedeutsame Einnahmequelle für einen Fußballverein darstellt. Nüchtern betrachtet, verbrieft eine Eintrittskarte ihrem/r Besitzer/in das Recht, einem Fußballspiel im Stadion beizuwohnen. Im Vorhinein ist dafür der entsprechende Preis zu zahlen. Dabei ist zwischen dem Vorverkauf, der meistens über Vorverkaufsstellen und dem Internet abgewickelt wird, und dem Stadionverkauf, also dem Verkauf vor Ort am Spieltag, zu unterscheiden (Karlowsch, 2005, S. 164).

Preisliche Differenzen werden vom Verein normalerweise in Kategorien unterteilt, wobei die Trennung in Steh- und Sitzplätze, als auch die räumliche Positionierung im Stadion eine Rolle spielen. Wirtschaftlich gesehen, ist die Unterscheidung in Dauerkarten und Einzelkarten für den Verein von Bedeutung. Mit dem Erwerb eines Abonnements, welches meist einen Mengenrabatt enthält, kann ein/e Konsument/in eine ganze Serie von Heimspielen besuchen. Der ökonomische Vorteil dieser Dauerkarten für den Klub liegt in der gebündelten Nachfrage, die bereits vor Saisonbeginn ermittelt wird. Dadurch können vor der eigentlichen Spielzeit Einnahmen generiert werden, die unsichere Faktoren, wie z.B. das sportliche Abschneiden der Mannschaft, ausblenden (Karlowsch, 2005, S. 165). Durch die Preisnachlässe kommt es für den Verein zu einem Einnahmenverlust, jedoch steht diesem die Reduktion des Risikos eines späteren Einnahmenausfalls gegenüber. Bei diesem Punkt ist dennoch die Kontingentierung der Abokarten zu beachten, welche sich an der Stadionkapazität orientieren sollte. Schröer (2009, S. 219) führt dazu an, dass die Auslastung in der deutschen Bundesliga in den letzten Jahren erfreulicherweise nach und nach angestiegen ist, jedoch ergibt sich dadurch das Problem, dass kaum freie Karten am Markt erhältlich sind.

Die Erschließung neuer Zielgruppen fällt bei einer hohen Stadionauslastung somit schwer. Beispielsweise betreibt Bayern München die Vereinspolitik in diesem Punkt dahingehend, dass weniger als 50 Prozent des gesamten Kartenkontingents als Dauerkarten verkauft wird. Dadurch möchte der Verein viele verschiedene Fans und Personengruppen in seine Fußballarena anlocken, um auch die Cross-Selling Potenziale in den anderen Bereichen,

wie z.B. dem Merchandising, optimal ausnutzen zu können, wobei Cross-Selling den Verkauf von sich gegenseitig ergänzenden Produkten bezeichnet (Schröder, 2009, S. 219). In den Bereich der Eintrittskarten fällt zusätzlich der Verkauf von VIP-Tickets. Die Gruppe der VIP-Zuschauer/innen hat sich im letzten Jahrzehnt als weitere Gruppe der Stadionbesucher/innen etabliert. Diese Einheit von Personen ist meist zahlenmäßig klein und an einer gewissen Exklusivität interessiert. Von den VIP-Besucher/innen werden diverse Zusatzleistungen erwartet, wie z.B. geräumige und bequeme Sitzmöglichkeiten, ein höheres gastronomisches Niveau, die Nähe zu Manager/innen und Spieler und leicht zugängliche Parkplätze. Der hohe Prestigewert und die Nutzung von Geschäftsbeziehungen in einem gehobenen Ambiente stehen dabei im Vordergrund (Teichmann, 2007, S. 98).

Die Nachfrage für VIP-Logen und Businessseats kommt hauptsächlich von Geschäftskund/innen in Form von Unternehmen. Die Bindung des eigenen Kund/innenstammes kann durch diese Maßnahme vorangetrieben werden. Aus der Sicht der Fußballvereine generiert diese Einnahmequelle einen 40 bis 50 prozentigen Anteil an den Einnahmen durch Eintrittskarten. Außerdem können die VIP-Kund/innen zur Sponsorengewinnung herangezogen werden (Karlowsch, 2005, S. 170).

Der dritte Punkt der wirtschaftlichen Bedeutung einer hohen Stadionauslastung für den Verein liegt im Catering und Merchandising. Der Nahrungsmittelverzehr der Zuschauer/innen führt zu einer hohen Dichte an diversen Essens- und Getränkestationen im Inneren des Stadionareals. Die Einnahmen in diesem Bereich sind vor allem abhängig von der Verweildauer und der Anzahl der Besucher/innen. Die Optimierung der Auslastung, vor dem Beginn des Spiels und in der Pausenzeit, stellt dabei die größte Herausforderung für einen Verein dar. Denn den erzielten Einnahmen stehen auch Ausgaben in den Bereichen Material und Personal gegenüber. Die Spezialisierung der Vereine auf Dienstleistungsunternehmen im Catering-Bereich, denen die Bewirtschaftungsrechte gegen eine Einmalzahlung übertragen werden, kann ebenfalls angedacht werden (Karlowsch, 2005, S. 172 f.).

Auch die Erlöse aus dem Verkauf von Fanartikeln sind im Gesamtkonzept der Stadionauslastung zu berücksichtigen. Je mehr Zuseher/innen an einem Spieltag die Fußballarena besuchen, desto höher stehen die Chancen, dass auch der Fanshop an diesen Tagen einen höheren Umsatz lukriert (Teichmann, 2007, S. 105).

Nach diesen Ausführungen ist ersichtlich, dass eine möglichst hohe Auslastung der Stadionkapazität von den Vereinen angestrebt werden sollte, da sich eine gelungene

Vermarktung, der Verkauf von Tickets und die Einnahmen durch Catering und Merchandising, als wichtige Erlösquellen für einen Fußballklub erwiesen haben.

### **3.3 Charakterisierung von Stadionbesuchern**

Bevor die Charakteristika von Stadionbesucher/innen beschrieben werden, erscheint es sinnvoll, die einzelnen Besucher/innengruppen zu unterscheiden. Durch das Zusammentreffen vieler verschiedener Personen innerhalb der Fußballarena, ist es für die Vermarktung wichtig, mehrere Zielgruppen anzusprechen, da meist unterschiedliche Interessen bei den Gruppierungen im Vordergrund stehen.

Aus der Literatur geht hervor, dass die eben angesprochene Unterscheidung wichtig ist, jedoch werden die Besucher/innengruppen oft mannigfach benannt. Teichmann (2007, S. 96 f.) teilt die Stadionbesucher/innen in die Kategorien Fans, neutrale Zuschauer/innen und VIP-Zuschauer/innen ein, wobei zwischen den ersten beiden Fraktionen fließende Übergänge möglich sind.

Etwas spezifischer geht Horak (2008, S. 20) auf diese Thematik ein. Er beschreibt drei Muster, in die sich der Stadionbesuch kategorisieren lässt, nämlich eine urban-traditionelle, eine familial-kommunale und eine medialisiert-modernisierte Formation. Dem ersten Typus können lokale, in der Nähe des jeweiligen Vereins aufgewachsene, ältere Personen zugeordnet werden, die oftmals alleine ein Stadion aufsuchen um dort Freunde zu treffen.

Die familial-kommunale Formation ist ebenfalls von Regionalität gekennzeichnet und mit der vorhandenen, verwandtschaftlichen Verbindung, geht ein relativ hoher Frauenanteil mit bis zu 25 Prozent einher. Dieser Art von Besucher/innen können die Familien zugeordnet werden, die entweder zusammen ein Stadion aufsuchen oder das Beispiel des/der Sohnes/Tochter, der/die mit seinem/ihrem Vater oder Mutter das erste Mal ein Fußballspiel besucht (Horak, 2008, S. 23).

Den letztgenannten Typ, den medialisiert-modernisierten, kommt vielen heutigen Stadionbesucher/innen wohl am nächsten. Horak (2008, S. 23) geht davon aus, dass zwar alle drei Formationen in einem Stadion anzutreffen sind, jedoch der drittgenannte Typ auf der Ebene des Spitzenfußballs am häufigsten vorkommt.

Eine für die Vermarktung praxistauglichere Unterteilung hat das Unternehmen Sportfive durchgeführt, das vier verschiedene Fantypen aufzählt. Dazu gehört der „Euphorische“ (hat sehr hohes Fußballinteresse), der „Fußballfan“ (hat hohes Fußballinteresse), der „Begeisterungsfähige“ (hat mittleres Fußballinteresse) und der „Unemotionale“ (hat geringes Fußballinteresse). In der Untersuchung wurde die Stellung des Fußballs innerhalb der persönlichen Lebensführung, die selbst zugemessene Fußballexpertise und

die Intensität des Informationsbedürfnisses abgefragt (Sportfive, 2007, zit. n. Keller, 2008, S. 174).

In diesem Kapitel werden diese Kategorien teilweise zusammengefasst, sodass drei Gruppierungen von Stadionbesucher/innen beschrieben und auch im weiteren Verlauf der Arbeit wie folgt verwendet werden: Fans, Fußballinteressierte und Firmen- bzw. VIP-Kund/innen.

### **3.3.1 Fans**

Einen Fußballfan zu definieren fällt nicht leicht. Es existiert eine Unmenge an Definitionen und es wird rasch klar, dass der Fan-Begriff sehr weit dehnbar ist. Können zum Beispiel Fußballinteressierte oder VIP-Besucher/innen nicht auch Fans sein? Sind lediglich die eingefleischten Unterstützer/innen einer Mannschaft richtige Fans? Welche Eigenschaften muss ein Fußballfan besitzen, um als solcher ausgewiesen zu werden?

Bühler führt ein Zitat von Dembowski an, das dieses Dilemma treffend formuliert:

Es gibt Millionen Gründe ins Stadion zu gehen, genauso wie es Millionen Gründe gibt, dies nicht zu tun. Seien es nun kulturelle, geschichtliche, soziale oder gar psychologische. Deswegen muss auch jede Definition des Fußballfans scheitern, die versucht, ihn nach zwangsläufig verkürzten Kategorien in Schubladen zu stecken. (Dembowski, 2004, S. 22, zit. n. Bühler, 2005, S. 223)

Um trotz der Gefahr der „Schubladisierung“ einen Versuch für die Definition von Fans zu erhalten, soll hier jene von Roose, Schäfer und Schmidt-Lux (2010, S. 12) angeführt werden, die Fans als „Menschen, die längerfristig eine leidenschaftliche Beziehung zu einem für sie externen, öffentlichen, entweder personalen, kollektiven, gegenständlichen oder abstrakten Fanobjekt haben und in die emotionale Beziehung zu diesem Objekt Zeit und/oder Geld investieren“ ansehen.

Bei dieser Begriffsbestimmung sind viele Parameter des Fan-Seins vorhanden. Erstens wird klargestellt, dass der Kern dieses Fan-Seins in der emotionalen Beziehung liegt, da eine enge Bindung zu einem Verein ohne Emotionen undenkbar ist. Zweitens erfolgt eine Abgrenzung zu Gelegenheitszuschauer/innen, durch die Bezeichnung der Beziehung zum Fanobjekt als „längerfristig“ (Roose et al., 2010, S. 13).

Drittens werden Fans mit einem externen und öffentlichen Fanobjekt verbunden, wodurch einerseits das Fan-Sein von Freizeitaktivitäten abgegrenzt wird, bei denen eine Person selbst aktiv ist, und andererseits der un abgeschlossene, eben öffentliche Zugang

hervorgehoben wird. Der letzte Parameter beschreibt die Investition von Ressourcen, um deutlich zu machen, dass das Fan-Sein mit Handlungen zwingend verbunden ist (Roose et al., 2010, S. 13).

Trotz dieser umfassenden Definition von Fans, lässt diese Spielräume in zwei Richtungen offen. Auf der einen Seite schränkt sie das Fanobjekt nicht auf einen bestimmten inhaltlichen Bereich ein und auf der anderen Seite grenzt sie die unterschiedlichen Fanintensitäten nicht ein (Roose et al., 2010, S. 14). Die zweite Anmerkung ist in Bezug auf den Fußballfan mit Sicherheit richtig, jedoch grenzt die oben genannte längerfristige Beziehung den Fan von dem/der Fußballinteressierten ab, da diese/r nur sporadisch das Stadion besucht.

Um den erstgenannten Spielraum weiter einzuschränken, sollte sich somit der Begriff „Fan“ konkret auf den Fußballverein konzentrieren. Dafür wird nun eine kombinierte Definition eines Fußballfans angeführt, in Anlehnung an Roose et al. (2010, S. 13) und Keller (2008, S. 174), die auch für den weiteren Verlauf der Arbeit ihre Gültigkeit besitzt: „Als Fußballfan wird eine Privatperson bezeichnet, die unter einer längerfristigen, leidenschaftlichen und emotionalen Verbundenheit, die angebotenen Dienstleistungen eines spezifischen, von ihm/ihr loyal favorisierten Fußballvereins, in Anspruch nimmt.“

Wie äußert sich nun das Verhalten von Fußballfans im Stadion? Schröder (2009, S. 217) führt dazu einige Attribute an, um Fußballfans zu charakterisieren:

- Stehen in den Fankurven
- Die Anfeuerungsrufe und das Mitleiden bei Spielen der eigenen Mannschaft
- Das Leben eines Gemeinschafts- und Solidaritätsgefühl
- Prinzipielle Vereinstreue
- Zeichen der Zugehörigkeit wie durch diverse Fanartikel

Diese Attribute eignen sich gut für die Bezeichnung des Fantums, das sich auch als gelebte Verehrung für den Verein definieren lässt (Otte, 2010, S. 75). Fans können ihre Emotionen verbal und körperlich im Stadion ausdrücken und diese mit anderen Personen teilen, wodurch sie ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt bekommen (Weiß, 1990, S. 112).

Fans können dadurch als Stammklientel eines Fußballvereins angesehen werden. Darüber hinaus beeinflussen eine affektive Involvierung der Fans und deren zahlenmäßige Größe, die Attraktivität eines Fußballklubs für dessen Sponsoren, Firmenkund/innen und Medien (Keller, 2008, S. 174).

Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Fans eines Vereins als zumindest potenzielle Abnehmer/innen für die Produkte und Dienstleistungen des Sponsors gelten. Weiters sind Fans für Firmenkund/innen insofern von Bedeutung, als dass sie die Initiator/innen für die

Stadionatmosphäre sind. Außerdem profitieren die Medienunternehmen durch höhere Nutzungsquoten im Internet, Fernsehen, Radio, etc. (Keller, 2008, S. 174 f.).

Nach dieser ausführlichen Charakterisierung von Fußballfans sollte für Vereine deutlich sein, dass diese Zielgruppe als Partner und Stammpublikum anzusehen ist, da Fans dem Verein gegenüber am loyalsten und treuesten auftreten.

### **3.3.2 Fußballinteressierte**

Von den Fans getrennt zu sehen sind die Fußballinteressierten. Diese Gruppe der Stadionbesucher/innen ist durch eine Verfolgung des Fußballgeschehens im Allgemeinen gekennzeichnet, jedoch werden die Dienstleistungsangebote eines spezifischen Fußballklubs nur selten bzw. unregelmäßig in Anspruch genommen. Der Fußball nimmt nicht die oberste Priorität bei der Freizeitgestaltung ein (Keller, 2008, S. 175 f.).

Zu beachten ist dabei das Ergebnis einer ORF-Umfrage, wonach je über 50 Prozent der befragten Arbeiter/innen, Angestellt/innen und frei beruflichen Personen angaben, sich Übertragungen und Berichte über Fußball „sehr gerne“ oder „eher gerne“ anzusehen (Weiß, 1999, S. 94). Daraus kann neben der Gruppe der Fans ein enormes Potenzial zur Einnahmengenerierung durch die Fußballinteressierten für den Verein abgeleitet werden. Eine Marktdurchdringung und die Erschließung dieser Zielgruppe kann durch eine Bindung dieser Kategorie von Besucher/innen vorangebracht werden (Keller, 2008, S. 175).

Dennoch ist zu beachten, dass die Neugewinnung eines/r Kunden/in kostenintensiver ist, als bestehende Kund/innen zu halten. Wie kann es einem Fußballklub somit gelingen, Fußballinteressierte in das eigene Stadion zu bringen bzw. diese in weiterer Folge vielleicht als Fans zu binden? Keller (2008, S. 176) gibt dafür drei entscheidende Faktoren an, nämlich das Emotionserleben, die Identifikation und das Gemeinschaftserleben, sowie die sportliche Attraktion und Unterhaltung.

Das Erleben von Gefühlen, sowohl positive als auch negative, und das Spannungsempfinden, welches aus der Ergebnisoffenheit des Fußballspiels resultiert, beherrschen diesen Faktor. Der zweite Punkt bezieht sich auf die bereits weiter oben angesprochene Gruppenzugehörigkeit. Fußball bzw. der Verein wirkt an dieser Stelle sozial vermittelnd und erlaubt die Anteilnahme am Geschehen durch den/die Fußballinteressierte/n (Weiß, 1990, S. 112). Der letzte Faktor bezieht sich auf die Faszination der sportlichen Darbietung, aber auch auf die anzutreffenden Rahmenbedingungen im Stadion. Nicht nur das Spiel der Mannschaft, sondern ein

angemessener Stadionkomfort und das angebotene Rahmenprogramm spielen für diese Gruppe von Stadionbesucher/innen eine tragende Rolle (Keller, 2008, S. 176 f.).

Für Vereine ist es daher wichtig, für Fußballinteressierte Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen und zusätzlich spannende Rahmenbedingungen zu kreieren. Das Potenzial dieser Kategorie von Besucher/innen sollte unbedingt genutzt werden um positive wirtschaftliche Effekte zu erzielen.

### **3.3.3 Firmen- und VIP-Kund/innen**

Die wirtschaftliche Bedeutung der Kartenerlöse durch VIP-Kund/innen wurde bereits in Kapitel 3.2 gründlich erläutert. Nichts desto trotz wird auch diese Gruppierung der Stadionbesucher/innen kurz analysiert.

Firmen- und VIP-Kund/innen nehmen Hospitalityleistungen in Anspruch, wobei der Begriff Hospitality ein Angebot von bestimmten Rechten, die über jene von den anderen Gruppierungen hinausgehenden Zuseher/innenrechte zu stellen sind, beschreibt. Diese Rechte setzt der/die Nachfrager/in für gewöhnlich für seine/ihre firmeneigenen Zwecke ein. Dabei steht die Bereitstellung von Logen oder Businessseats durch den Verein im Mittelpunkt (Keller, 2008, S. 180). Die zusätzlichen Leistungen wurden ebenfalls im Kapitel 3.2 angeführt.

Aus dieser Zielgruppe ergibt sich für die Vereine eine wichtige Einnahmequelle, jedoch hat diese Gruppe spezifische Erwartungen an den Stadionbesuch. Durch die Bereitstellung der Leistungen können Vereine diese notwendige Besucher/innengruppe ansprechen und gleichzeitig wirtschaftliche Kontakte zum eigenen Vorteil knüpfen.

## **3.4 Faktoren für den Stadionbesuch**

Nach der Darstellung und gründlichen Beschreibung der einzelnen Gruppen von Stadionbesucher/innen in Kapitel 3.3, stellt sich die Frage, warum diese Gruppen überhaupt in eine Fußballarena pilgern. Diese Faktoren zu kennen und Aspekte des Stadionbesuches zu berücksichtigen, ist für die Vermarktung eines Vereins vorteilhaft. Dabei ist allerdings zu beachten, dass manche Umstände, warum eine Person zu einem Fan wird bzw. regelmäßig ein Fußballspiel besucht, wissenschaftlich nicht erklärbar sind und dies das Marketing eines Vereins nicht gerade einfacher gestaltet (Bühler, 2005, S. 224).

Eine Umfrage der Agentur Sportfive im Jahr 2007 ergab, dass mehr als die Hälfte der befragten Personen in Deutschland, England und Spanien angaben, entweder mittleres

oder starkes Interesse für Fußball zu zeigen (sportfive 2007, zit. n. Dworak, 2010, S. 17). Daraus lässt sich schließen, dass die Basis, also das Interesse für den Fußballsport, durchaus gegeben ist. Doch welche Faktoren drängen sich nun in den Vordergrund, wenn es zu beschreiben gilt, warum eine Person ein Fußballspiel besucht?

In der Literatur finden sich einige dieser Faktoren, die in diesem Abschnitt auch näher untersucht werden. Hierbei ist anzumerken, dass die drei unterschiedlichen Kategorien von Stadionbesucher/innen nicht zu differenzieren sind. Dies bedeutet, dass jeder in weiterer Folge angeführter Einflussfaktor, auf alle Gruppen umgelegt werden kann bzw. sich jede dieser Gruppen widerspiegeln lässt. Die Faktoren werden nun in beliebiger Reihenfolge erläutert:

### *Emotionen*

Untrennbar mit einem Stadionbesuch verbunden ist das Zeigen und Leben von Emotionen, da diese nicht unterdrückt und geradezu lautstark zelebriert werden. Oftmals hat es den Anschein, dass der besondere Reiz für das Publikum gerade im Ausleben von Gefühlsregungen besteht (Petermandl, 2005, S. 133). Fußballzuschauer/innen freuen sich über den Sieg „ihrer“ Mannschaft, sind bei einer Niederlage frustriert und nehmen an vielen spannenden Momenten teil. Emotionen werden dabei sowohl verbal, als auch körperlich ausgedrückt, ohne Maßregelungen befürchten zu müssen (Weiß, 1999, S. 182).

Das Fußballspiel selbst erlaubt den Stadionbesucher/innen sich einander verbunden zu fühlen, indem es körperliche und emotionale Erfahrungs- und Kommunikationsmöglichkeiten bietet. Durch die besondere Situation zwischen Anonymität und Kameradschaft der Masse, schafft es der/die Einzelne, intensive Gefühle auf der emotionalen Ebene gemeinsam mit fremden Personen zu leben (Weiß, 1999, S. 182).

Petermandl (2005, S. 135) führt ebenfalls an, dass die Emotionalität bei einem Stadionbesuch eine große Rolle spielt. Weiters berichtet er, dass das Zeigen von Emotionen in zwei Varianten münden kann. Die erste Emotionsäußerung ist die positive, und zwar das Anfeuern bzw. der Beifall. Der zweite emotionale Ausdruck ist die Kehrseite zur ersten, nämlich die negative Äußerung in Form von Hohn und Spott.

Darüber hinaus führt Schäfer (2010, S. 125) an, dass emotionale Erlebnisse besonders in abgegrenzten Räumen, wie z.B. einem Stadion, stattfinden. In einem Fußballstadion wird die Außenwelt bewusst ausgeschlossen, zumindest was das Miterleben der Stadionatmosphäre betrifft. Dieser Umstand, genauso wie die große Anzahl von gleichgesinnten Menschen innerhalb einer Arena, prägt eine Fokussierung auf den gleichen Gegenstand, in diesem Fall das Fußballspiel.

Stadionbesucher/innen werden deshalb räumlich aus dem Alltagsabläufen herausgerissen, auf einen gemeinsamen Gegenstand konzentriert und zusätzlich auf einer körperlich-aktiven Ebene in das Geschehen involviert (Schäfer, 2010, S. 126). Einen Schritt weiter auf der körperlichen Stufe geht Weiß (1999, S. 183), der als eigentliches Interesse der Zuschauer/innen ein betont kinästhetisches Charakteristikum angibt. Vereinfacht gesagt ist es das Miterleben mit den aktiven Sportler/innen, das die Zuschauerrolle ausmacht.

### *Identifikation*

Zu einem der wichtigsten Faktoren für den Stadionbesuch zählen mit Sicherheit die sozialpsychologischen Mechanismen der Identifikation. Der Identifizierungsprozess erklärt auch die Attraktivität des Fußballsports für alle Beteiligten. Petermandl (2005, S. 141) stellt dar, dass ohne die Identifikation der Zuschauer/innen kein Ansehen, kein Gewinn und kein sozialer Aufstieg eines Vereins erfolgen kann.

Der Fußball demonstriert den Stadionbesucher/innen die Gültigkeit der gesellschaftlichen Normen und Werte, die in ihrem Alltag oftmals entgegengesetzte Erfahrungen machen müssen. Da im Sport allgemein und im Fußball speziell, Erfolge nur durch die regelgeleitete Leistung erzielt werden können, erscheint dieser als das Ideal der Gesellschaft. Wenn dieser Gedanke fertig gedacht wird, bietet der Fußball somit eine exzellente Gelegenheit für eine Projektion und Identifikation (Weiß, 1999, S. 182 f.).

Der bestimmende Punkt bei dieser Überlegung ist, dass durch diverse Symbole im Sport ein kollektives Sinnkriterium geschaffen wird. Dieses Kriterium verstehen und begreifen die Zuschauer/innen, da es auf den gesellschaftlichen Grundprinzipien beruht. In weiterer Folge entsteht eine universelle Kommunikationsgemeinschaft, in der jede/r mit jeder/m kommunizieren kann (Weiß, 1999, S. 183).

Schröer (2009, S. 217) merkt hingegen an, dass vor allem die Lokalität des Stadions, welche meist traditionell an einen bestimmten Ort gebunden ist, zu einer engen Verbindung zwischen den Anhänger/innen und dem Fußballklub geführt hat. Die „Stars“ des lokalen Fußballvereins werden zu Sinnbildern des Aufstiegs, mit denen sich die Zuschauer/innen identifizieren können. Dieser Faktor ist dadurch ebenfalls ein wichtiger Bestandteil für die lokale Identifikation mit einem Verein.

### *Soziale Anerkennung*

Neben den beiden soeben genannten Faktoren, spielt auch ein anderer Aspekt der sozialen und psychologischen Kategorie eine Rolle, nämlich die Gruppenidentität bzw. die Anerkennung durch eine bestimmte Gruppe. Meist läuft ein Stadionbesuch darauf hinaus,

die Zugehörigkeit zu einer gewissen Einheit von Personen zu demonstrieren. Diese Art von Integrationsleistung des Fußballs weckt also ein gruppenspezifisches Zusammengehörigkeitsgefühl, ein „Wir-Gefühl“, wobei das Einfügen in die Atmosphäre und die Stimmung im Stadion zentrale Erlebnismomente darstellen (Weiß, 1999, S. 183 f.).

Ferner beschreiben Roose et al. (2010, S. 30), dass die soziale Anerkennung in weiterer Folge eine bestimmte Pfadabhängigkeit generiert. Denn soziale Anerkennung wird normalerweise jenen Personen in höherem Maße zuerkannt, die in einer Gruppenhierarchie einen höheren Platz einnehmen. Diese Position hängt wiederum vom Wissen über den Verein und die Mannschaft, sowie der Dauer des Fan-Seins ab. Diese Hierarchiepositionen erklären auch, warum ein Wechsel des Fußballvereins sehr unwahrscheinlich ist und die Treue vieler Stadionbesucher/innen auch in schwierigen und erfolglosen Zeiten vorhanden ist.

#### *Alltagsbezogene Faktoren*

Weitere wichtige Elemente in Bezug auf den Stadionbesuch sind die alltagsbezogenen Faktoren. Für Stadionbesucher/innen ist die Teilnahme an einem Fußballspiel eine Art Entspannung und Regeneration, wobei das Abschalten vom Alltag und ein Ausgleich zur täglichen Routine die Hauptursachen für diesen Faktor darstellen (Zeltinger, 2004, S. 63 f.).

Durch das Ausleben von Emotionen können aufgestaute Frustrationen und Aggressionen abgebaut werden. Außerdem spielen die Sinnfindung und eine Selbstverwirklichung in dieser Form der Freizeitgestaltung eine Rolle. Aber auch simple alltagsbezogene Gründe für den Stadionbesuch, wie das Streben nach Abenteuer, das Erleben der Gesamtatmosphäre und das Leisten eines aktiven Beitrages zur Unterstützung des eigenen Vereins, können genannt werden (Zeltinger, 2004, S. 63). Viele dieser alltagsbezogenen Formen heben das physische Wohlbefinden, das als Grundbedürfnis des Menschen angesehen wird (Roose et al., 2010, S. 29 f.).

#### *Ökonomische und ökologische Faktoren*

Die bisher genannten Faktoren stammen hauptsächlich aus der Soziologie. Rational gesehen, sind auch Einflüsse wie die persönliche Festlegung der allgemeinen Konsumausgaben oder die zur Verfügung stehende Zeit für den Matchbesuch, nicht außer Acht zu lassen. Konkret auf den Spieltag bezogen, stehen aktuelle Witterungsbedingungen, die gegenüberstehende Mannschaft, der Wochentag, u.v.m. bei

der Entscheidung, das Stadion aufzusuchen oder eben nicht, zur Debatte (Zeltinger, 2004, S. 66 f.).

Eine Zusammenfassung aller Faktoren ist in Abbildung 4 zu finden. Diese soll zu Übersichtlichkeit dienen, da viele verschiedene Faktoren Einfluss auf potenzielle Stadionbesucher/innen haben. Die Faktoren sind an die in diesem Abschnitt verwendete Literatur angelehnt:

<b>Faktor für Stadionbesuch</b>	<b>Kennzeichen des Faktors</b>
Emotionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applaus und Beifall bzw. Spott und Hohn</li> <li>- Intensives Erleben auf der körperlichen Ebene</li> <li>- Emotionale Bindung an den Verein und andere Zuschauer/innen</li> </ul>
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identitätsfindung- und ersatz zum Alltag</li> <li>- Identifikation mit Verein und Mannschaft</li> </ul>
Soziale Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entfalten und Erleben eines „Wir-Gefühls“</li> <li>- Konversationen und Zusammengehörigkeitsgefühl</li> <li>- Gruppenhierarchie ausschlaggebend</li> </ul>
Alltag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschalten vom Alltag</li> <li>- Regeneration und Entspannung</li> <li>- Abbau von Frust und Aggression</li> <li>- Streben nach Spannung und Dramatik</li> <li>- Miterleben der Stadionatmosphäre</li> <li>- Heben des physischen Wohlbefindens</li> </ul>
Ökonomie und Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feststehen von Zeit und Kapital</li> <li>- Gegner und Bedeutung des Spiels</li> <li>- Aktueller Tabellenplatz und aktuelles Wetter</li> <li>- Wochentag und Anfahrtsweg zum Stadion</li> <li>- Zeitlicher Abstand zwischen zwei Spielen und aktuelle Erfolge der Mannschaft</li> <li>- Sättigungseffekte und abnehmende Spannung zum Ende der Saison</li> </ul>

**Abbildung 4: Faktoren und deren Kennzeichen für den Stadionbesuch (Eigene Darstellung, i. Anl. an Literatur des Kapitels 3.4 )**

Die aufgezählten Faktoren sollten demnach von einem Verein berücksichtigt werden, wenn die Stadionausslastung zur Diskussion steht. Je größer die Rahmenbedingungen für das Ausleben und das Bereitstellen der Faktoren des Stadionbesuchs ausfallen und von

einem Verein in Erwägung gezogen werden, desto eher werden Stadionbesucher/innen am Spieltag die Fußballarena aufsuchen.

### **3.5 Wertewandel im Fußball**

Den Abschluss des dritten Kapitels wird eine Diskussion über den Wertewandel im Fußballsport in den letzten Jahrzehnten, sowohl in Bezug auf die Stadionbesucher/innen, als auch in Bezug auf das Stadion und seine Architektur, darstellen. Dieser Abschnitt soll aufzeigen, wie schnell sich das Umfeld, in dem sich der Fußballsport bzw. die Vereine befinden, ändern kann und wie der derzeitige Stand ist.

Den Ausgangspunkt dieser Debatte bilden die 1950iger Jahre. Zu dieser Zeit entwickelten sich in Österreich sehr erfolgreiche Spieler, die nach und nach in das Ausland abwanderten, um dort Fußball zu spielen. Der sportliche Qualitätsverlust, die neuen Möglichkeiten der Freizeitgestaltung und das Aufkommen des Fernsehfußballs, führten zu rückläufigen Besucherquoten in den österreichischen Stadien (Norden & Weiß, 2010, S. 167 f.).

Der generelle Schwund von Zuschauer/innen mündete in der Hochblüte des traditionellen Stadionbesuches der Arbeiter und der Arbeiterjugend, die einen wesentlichen Teil ihrer Wochenendfreizeit für den Fußball opferten. Es war eine Zeit, in der die kommunikative Qualität eines gemeinschaftlichen Erlebnisses auf den Stadionrängen nicht weniger geschätzt wurde, als die spielerische Qualität der Mannschaft. Noch bestand die Fußballkultur, die sich als ausreichend widerstandsfähig erwies, um sich gegen die Modernisierung des Fußballsports durchzusetzen (Horak, 2008, S. 28).

Andere Autor/innen sahen in dieser Zeit wiederum die signifikante Zunahme des Schlachtgesangs und das Hervorkommen von sogenannten „Fußballgangs“ in der Fußballarena, die Territorien einnahmen und verteidigten. Dieses Verhalten soll andere Zuschauer/innen verängstigt und verschreckt haben. Dazu kam der Umstand, dass die Bewegungsfreiheit innerhalb des Stadions kaum beschränkt war, sodass die Fans der Auswärtsmannschaften sich ihren Weg zu dem heimischen Fans bahnen konnten. Dadurch wurde das Stadion zu „einem Forum der lokalen Geopolitik rivalisierender Banden“ (Russo, 2010, S. 300).

Eine andere Sichtweise bringen Zinganel & Zillner (2005, S. 368 f.) in die Diskussion ein, die den Ausspruch „Als mich mein Vater das erste Mal auf den Fußballplatz mitnahm“ als Gründungsmythos männlicher Jugend ansehen. Der obligatorische erste Schluck Bier, vielleicht auch die erste Zigarette, aber auf alle Fälle die erste Mann-Erfahrung, wurde im Stadion zelebriert: „Das Fußballstadion machte den Jungen zum Mann“ (Zinganel & Zillner, 2005, S. 369).

Um die 60iger und 70iger Jahre des letzten Jahrhunderts differenzierter zu betrachten, soll hier festgehalten werden, dass der sich langsam modernisierende Fußballsport zu einem gewissen Erfahrungsfeld gesellschaftlicher Widersprüche geworden war. Darauf haben die Jugendlichen und Arbeiter mit provokativen und subkulturellen Abwehrhaltungen und Verhaltensweisen, vor allem gegen andere Zuschauer/innen, reagiert. Auch Horak (2008, S. 28) merkt hier die Behauptung von bestimmten Territorien im Stadion und die ersten Bildungen von Fanklubs an. Die Zonen und Sektoren hinter den Toren sind so zu einem symbolischen Gebiet für diverse Fangruppen geworden.

Das Stadion selbst befand sich zu dieser Zeit ebenfalls im Umbruch. Nach der klaren Definition des Spielfeldes und der Trennung der Zuschauer/innen kam es allmählich zu einer Differenzierung dieser nach sozialen Klassen, was sich auch im Eintrittsgeld niederschlug. Die Errichtung von Sperren und die spezialisierte Nutzung des Raumes, sowie die Segregation innerhalb der Zuschauer/innenmasse prägten die Stadionnutzung in den 70iger Jahren (Russo, 2010, S. 298).

Das darauffolgende Jahrzehnt sollte sich als eines der bedeutsamsten für die Stadionarchitektur und die Zuseher/innen herausstellen. Die eben genannte erste Fangeneration vermittelte immer deutlicher die traditionell proletarischen Werte, wie Härte, Ehre und Stolz, die auf der einen Seite gegenüber der allgemein-gesellschaftlichen Entwertung, also gegenüber dem Publikum aus der Mittelschicht, und auf der anderen Seite gegenüber den gegnerischen und rivalisierenden Fans behauptet werden mussten. Die ersten Schlägereien, Konfrontationen und Auseinandersetzungen nahmen ihren Lauf (Horak, 2008, S. 29).

International gipfelten diese Ausschreitungen in der Tragödie im Heysel-Stadion 1985, bei der 41 Personen starben. In Österreich fanden Konfrontationen meist bei Auswärtsspielen statt, wodurch im Laufe der Zeit die Polizeieinsätze wesentlich verstärkt wurden. Durch die meist übertriebene Berichterstattung in den Medien, begann sich auch national eine Negativspirale zu drehen, die durch den Aufbau von Feindbildern zwischen der Polizei und den Fans ausgelöst wurde. Die erste Fangeneration löste sich auf und für die nachfolgende stand nicht mehr der Verein im Vordergrund, sondern die Gewaltbereitschaft (Horak, 2005, S. 29 f.).

Die Entwicklung der Stadien zu diesem Zeitpunkt wurde von England aus geprägt. Die Überwachung der Zuschauer/innen ist in den Fokus geraten und zog eine Umzäunung des Spielfeldes, eine totale Segregation der Publikumsmasse, strenge undurchlässige Grenzen und Ausschließungsregeln nach sich (Russo, 2010, S. 298). Die Evolution der Fußballstadien wird von Tabor (2005, S. 64) dahingehend zusammengefasst, dass das früher weitgehend homogene, proletarische Stadionpublikum langsam in verschiedene Submassen mit diversen Entladungsstrategien aufgespalten wurde. Dieser Umstand rief

wiederum zahlreiche Ausschreitungen und Panikhandlungen hervor, was bewirkte, dass die Stadionarchitektur in Richtung Beherrschung der Massen, Aufteilung und Überwachung modifiziert werden musste. Dadurch wurde der Tausch von Stehplätzen in Sitzreihen nicht nur auf Grund des höheren Komforts, sondern hauptsächlich für eine effizientere Organisation der Stadionbesucher/innen forciert (Tabor, 2005, S. 64 f.).

Die 90iger Jahre brachten nach einer Reihe von harten und einschneidenden Maßnahmen eine Beruhigung der Situation in den Fußballstadien Europas. Ausgehend von der Ausgrenzung der Hooligans und den Problemfans, wurden von den Vereinsvorständen neue Zielgruppen gesucht, die schlussendlich auch Mehreinnahmen generieren sollten. Die Einführung der VIP-Bereiche, das Anlocken von Frauen und Familien und die Stadien als Ort der inszenierten Selbstdarstellung nach dem Motto „Sehen und Gesehen werden“ standen auf der Tagesordnung. Die Theatralisierung der Stadien führte gleichzeitig zu einer Entproletarisierung und es folgte eine massenmediale Digitalisierung als Ersatz für die direkte Teilnahme am Ort des Geschehens (Tabor, 2005, S. 65 f.). Die totale Kommerzialisierung des Fußballsports nahm ihren Lauf, wobei auch in Deutschland ab Mitte der 90iger Jahre zahlreiche Weiterentwicklungen im Stadionbereich zu erkennen waren, die im Rahmen der Professionalisierung der Wirtschaftssystematik der Bundesligisten zu Stande kamen (Schilhaneck, 2006, S. 82 f.).

Bale (2005, S. 42 f.) sieht dadurch einen Trend zu einer zunehmenden Kontrolle über sozio-räumliche Interaktionen gegeben. Auch Schäfer (2010, S. 123) spricht an, dass die vermeintliche Tendenz hin zur Kommerzialisierung und Eventisierung des Fußballsports bzw. eines Vereins zu teils heftiger Kritik auf Seiten der Fans stößt. Diese sind gegen den Ausverkauf von Stadionnamen an Sponsoren, die Aufforderung von Stadionsprechern zu bestimmten Aktionen wie der LaOla-Welle, usw.

Der zunehmende Komfort in den Fußballarenen, der bis heute anhält, geht jedoch Hand in Hand mit zunehmender Kontrolle und einem hohen Grad an Überwachung. Becker (2005, S. 347 f.) nennt hier den Begriff „crowd control“. Der Kampf gegen Problemfans und Hooligans gilt teilweise als Testphase für Antiterror- und Aufstandsbekämpfungsprogramme, wobei Hausdurchsuchungen, Schnellgerichte und Telefon- und Videoüberwachung als notwendige Maßnahmen angesehen werden.

Weiters führt dieser Trend zu einer Umstellung des Fußballstadions zu einem hybriden Gebäude, welches zwischen einer Sportanlage und einer oder mehrerer zusätzlichen Verwertungsanlagen pendelt. Ein Qualitätsmerkmal für neue Fußballarenen ist die Gestaltung der Umgebung, die zu einem Alleinstellungsmerkmal für ein spezifisches Stadion wird. Soucek & Tabor (2008, S. 129) merken an, dass genau dieses

Charakteristikum, die Erwartung einer kultischen Atmosphäre welche auf der Einzigartigkeit eines Stadions beruht, durch die Hybridisierung verloren geht.

Ein Fußballstadion wandelt sich zu einer Art innerstädtischen Magnet, der rund um die Uhr anziehen soll. Die Komplettüberdachung von multifunktionalen Fußballarenen, wie z.B. jene in der *Arena AufSchalke* in Gelsenkirchen, soll eine Nutzung auch bei Schlechtwetter für diverse Veranstaltungen ermöglichen. Ein Stadionneubau bzw. -umbau ist heutzutage ein höchst ingenieursbezogenes Projekt. Die Vermarktung eines Stadions, der Verkauf von TV-Übertragungsrechten und die Übermittlung von authentischen Erfahrungen durch eine unüberblickbare Anzahl an Kameras, lässt den Sport zu einer untergeordneten Rolle absteigen (Zinganel & Zillner, 2005, S. 381 f.). Dieser Umstand wird bezeichnenderweise auch „Pop rules Cross-Selling“ genannt (Becker, 2005, S. 353 f.).

Und wie sieht die aktuelle Situation der Stadionbesucher/innen bzw. der Fans aus? Nun, einerseits ist das umfassende Rahmenprogramm mit all seinen Eventcharakter wichtig, um die weiter oben angesprochene Zielgruppenerweiterung durchführen zu können. Familien mit Kindern und Frauen werden ein Stadion nur dann besuchen, wenn die getroffenen Sicherheitsmaßnahmen es zulassen. Vor allem die FIFA kann hier als treibende Kraft angesehen werden (FIFA, 2007, S. 7 f.). Die Fans sollen jedoch nicht nur als Kund/innen, sondern auch als Partner der Vereine angesehen werden (Keller, 2008, S. 175 f.).

Dem gegenüber stehen Personen, die durch uneingeschränkte Loyalität zum Verein gekennzeichnet sind, jedoch eine nachdenkliche, skeptische und meist ablehnende Haltung zur Kommerzialisierung des Fußballsports haben. Diese Fans fordern teilweise ein Mitspracherecht bei Klubentscheidungen und sehen sich als aktive Interessensvertretung an (Keller, 2008, S. 175).

In Österreich hat die Ablehnung des modernen Fußballs vor allem Ultras-Gruppierungen in der Fanszene hervorgebracht. Dabei sind die Formen des Widerstandes oftmals explizite und ironische. Diese Fangruppierungen wenden sich gezielt gegen einen modernen und medialisierten Zustand des heutigen Fußballs und werden, wahrscheinlich mehr ungewollt als gewollt, genau durch diese Präsenz und Selbstinszenierung ein Teil des Medienspektakels. Somit soll bewusst am Ende dieser Diskussion eine Anmerkung von Horak (2005, S. 39) zum jetzigen Zustand und zur weiteren Entwicklung des Wertewandels im Fußballsport angeführt werden: „Dass sie (*Anm. d. Autors: die Ultras-Gruppierungen*) das wissen, muss man ihnen zugute halten, den Prozess der

Neugestaltung des Spiels werden sie wohl nicht aufhalten können.“ Es scheint, als ob Cross-Selling das Fantum auch langfristig überbieten wird.

## **4 Das Fußballunternehmen**

Das Kapitel 4 setzt sich mit der Entwicklung von Vereinen hin zu Fußballunternehmen auseinander. Zuerst wird geklärt, wie sich ein Fußballunternehmen definieren lässt, um in weiterer Folge die einzelnen Bereiche zu analysieren. Diese gliedern sich in die Ziel-, Aufgaben- und Struktur- bzw. Organisationsbereiche. Abschließend wird erläutert, in welcher Form ein Fußballverein das Zuschauermanagement gestalten kann, da dieses ein umfassendes Thema im Bereich der Stadionauslastung ist.

### **4.1 Beschreibung eines Fußballunternehmens**

Im letzten Jahrzehnt haben die Vereine der Bundesliga eine Entwicklung von ehemals ehrenamtlich geführten Vereinen zu wirtschaftlich bedeutsamen Unternehmen durchgemacht. In Deutschland haben die Fußball-Bundesligisten an ihren Umsätzen gemessen, mittelständische Unternehmen schon seit längerem überholt (Zeltinger, 2004, S. 19). Trotzdem ist hierbei anzumerken, dass gerade im wirtschaftlichen Bereich das Know-how fehlt und auch bei der Kund/innenorientierung Nachholbedarf vorherrscht.

Auch die österreichischen Fußball-Bundesligaklubs befinden sich seit einiger Zeit in einer Phase des Wandels. Dabei entwickeln sie sich von traditionellen, idealtypischen Vereinen hin zu professionellen Wirtschaftsunternehmen (Zeltinger, 2004, S. 21). Laut dem österreichischen Vereinsgesetz darf ein Verein wirtschaftlich tätig sein, jedoch darf dieser nicht auf Gewinn ausgerichtet sein. Wenn durch Zufall ein Gewinn erwirtschaftet wird, muss dieser Überschuss einem gemeinnützigen Zweck zugeführt werden (Grünberger, 2007, S. 13 f.).

Dadurch bewirkt die Gesetzgebung, dass die meisten professionellen Fußballvereine heutzutage als Unternehmensgruppen oder als Unternehmenskonzerne auftreten, um wirtschaftlich und gewinnbringend agieren zu können. Die Gründung von Kapitalgesellschaften ist somit unerlässlich. Dabei sind die verschiedensten Rechtsformen und Rechtsverknüpfungen entstanden. In Europa existiert ein genereller Trend zur Gruppenstruktur, jedoch bleibt der Verein in den häufigsten Fällen das selbstbestimmende Mutterunternehmen. Spezialgebiete, wie z.B. das Merchandising, werden oftmals in verbundene Tochterfirmen ausgelagert, wodurch diverse Abteilungen und Bereiche als Profit-Center geführt werden (Kupfer, 2006, S. 29 f.).

Der soeben angesprochene Trend entstand hauptsächlich dadurch, dass Fußballvereine ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen wollten. Deshalb mussten die Grundstruktur und die organisatorische Gestaltung eines Unternehmens angedacht werden. Weiters führte dies dazu, dass nun kaufmännische Berechnungen, wie z.B. die Erstellung einer Bilanz und

einer Gewinn- und Verlustrechnung, nach gesetzlichen Vorgaben durchgeführt werden müssen. Das effiziente Haushalten mit den vorhandenen Ressourcen rückte auch für Bundesligavereine in den Vordergrund. Kupfer (2006, S. 29) merkt daher an, dass jeder Fußballverein im Wesentlichen zu einem Gebilde von ökonomischer Macht geworden ist. In den Geschäftsführungen von Fußballklubs steht heute das Thema Unternehmensführung an oberster Stelle. Es sollten Erlöse erwirtschaftet werden, damit in weiterer Folge neue Spieler gekauft, finanzielle Verpflichtungen erfüllt oder auch Materialien beschafft werden können. Verträge müssen genauso ausgehandelt werden wie Investitionen in die Infrastruktur getätigt werden müssen (Kupfer, 2006, S. 28). Das bedeutet, dass die handelnden Entscheidungsträger/innen ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Wissen aufweisen sollten, um einen großen Fußballverein effizient führen zu können (Zeltinger, 2004, S. 27).

All diese beschriebenen Faktoren führten dazu, dass sich Vereine zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben entwickelt haben. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden somit Fußballvereine mit Fußballunternehmen gleichgesetzt, da die Bundesligaklubs auch als solches angesehen werden können.

Fußballklubs müssen sich in der heutigen Zeit, durch diese relativ neue Form der Fußballunternehmen, dem Dilemma annehmen, dass sie auf der einen Seite zu einem wirtschaftlichen und gewinnorientierten Denken verpflichtet sind, um den sportlichen Erfolg forcieren zu können, und auf der anderen Seite gemäß den Anforderungen eines klassischen und idealistischen Vereins agieren sollten. In manchen stark kommerzialisierten Fußballunternehmen stehen daher nicht mehr unmittelbar die Interessen der vereinseigenen Mitglieder im Vordergrund, sondern hauptsächlich die Leistung der Mannschaft, damit möglichst positiv für Zuschauer/innen, Medien und Sponsoren geworben werden kann (Zeltinger, 2004, S. 19 f.). Aber auch die sogenannten Shareholder, sprich die Anteilseigner der jeweiligen Kapitalgesellschaft, möchten ihre Interessen, die Auszahlung einer möglichst hohen Dividende, durchsetzen (Schröer, 2009, S. 242).

Die Stärken eines Fußballunternehmens liegen daher auch in der Vermarktung des eigenen Vereins für Werbeträger. Eine kostenlose Medienpräsenz und für den Verein positive, vertraglich geregelte Fernsehsendezeiten sind ebenfalls als Vorteile einer Fußballfirma anzusehen (Zeltinger, 2004, S. 28 f.). Dem gegenüber steht die teilweise fehlende Professionalisierung in diversen Managementbereichen innerhalb eines Fußballunternehmens, wie z.B. eine fehlende Controllingabteilung. Außerdem ist der wirtschaftliche Erfolg von dem sportlichen stark abhängig.

Es bestehen aber viele Vermarktungspotenziale, die einerseits durch die hohe Wertschätzung der Wirtschaft des Werbeträgers Fußball und andererseits durch die Nutzung von modernen Stadien erreicht werden können. Weiters lässt der Trend zur Eventisierung und der Imagewandel des Fußballs in der Öffentlichkeit, die Erschließung neuer Zielgruppen zu (Zeltinger, 2004, S. 29).

Die Bedrohungsszenarien für Fußballunternehmen beschränken sich auf das längerfristige Ausbleiben von sportlichem Erfolg, sowie auf eine Verschlechterung der allgemeinen wirtschaftlichen Situation (Zeltinger, 2004, S. 29).

Zuletzt soll geklärt werden, wie sich Fußballunternehmen finanzieren. Schröder (2009, S. 208 f.) beschreibt die Finanzierungsmöglichkeiten als umfangreich, wobei die Haupteinnahmequellen Erlöse aus dem Verkauf der TV-Rechte, Werbeverträge und Sponsoring, sowie dem Verkauf von Eintrittskarten darstellen. Diese drei Faktoren zusammen haben in der Saison 2004/2005 in der deutschen Bundesliga 75 Prozent der Einnahmen ausgemacht (Schröder, 2009, S. 208). Das restliche Viertel der Erlösquellen stammt aus sonstigen Einkünften, wie z.B. dem Merchandising, Transfers, etc. Auch Teichmann (2007, S. 90 f.) führt das Ticketing, das Sponsoring und die Verwertung der medialen Rechte als die drei wichtigsten Einnahmequellen an.

Schröder (2009, S. 236) nennt weiters Umsatzzahlen aus der Saison 2004/05 für die englische Premier League. Dabei entfielen 75 Prozent der Einnahmen nur auf die beiden Bereiche TV-Rechteverwertung und Ticketerlöse. Das letzte Viertel beinhaltet das Sponsoring, Merchandisingartikel und ähnliches.

## **4.2 Bereiche eines Fußballunternehmens**

Nachdem im ersten Abschnitt des Kapitels 4 das Fußballunternehmen in einem allgemeinen Kontext beschrieben wurde, werden im nächsten Schritt die einzelnen Bereiche eines Fußballklubs spezifisch analysiert. Dazu gehören die Ziel-, die Aufgaben- und die Struktur- bzw. Organisationsbereiche. Die folgenden Punkte sollen das Verständnis für die Führung eines Fußballunternehmens fördern.

### **4.2.1 Ziele**

Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, bringt das heutige Fußballbusiness, aufgrund der speziellen Strukturen und Rahmenbedingungen, Besonderheiten mit sich, die im Interessenskonflikt zwischen der Kommerzialisierung und des traditionellen Vereinswesens sichtbar sind. Dieses Dilemma ist auch bei der Zielsetzung eines

Fußballunternehmens zu finden. Fußballklubs besitzen heute ein mehrdimensionales Zielsystem (Zeltinger, 2004, S. 23).

Das Zielsystem gliedert sich in nicht-ökonomische, sprich sportliche, und ökonomische, also wirtschaftliche, Ziele auf. Sowohl der sportliche Erfolg, als auch monetäre Faktoren, wie z.B. der Umsatz oder Gewinn, finden bei Vereinsvorständen Berücksichtigung. Zeltinger (2004, S. 23) teilt die Charakteristika der Zielsetzungen auch in Nutzen- und Gewinnmaximierer ein.

Die sportlichen Ziele definieren sich meist in Form von zu gewinnenden Spielen, Punkten, Tabellenplatzierungen, etc. Die Maximierung des sportlichen Erfolges steht an erster Stelle. Dabei wird bei den Fußballunternehmen oftmals zwischen den einzelnen Wettbewerben unterschieden. Die Ziele werden im Meisterschaftsmodus anders gesetzt sein, als in Pokalbewerben, bei denen ein K.O.-System zur Anwendung kommt. In einem K.O.-Modus sind die Unsicherheiten größer, sodass in solchen Bewerben eher vorsichtig geplant wird (Teichmann, 2007, S. 46 f.).

Die Ziele im wirtschaftlichen Bereich lassen sich für gewöhnlich in die Kategorien Erfolgs-, Finanz- und Leistungsziele einteilen. Im Zuge des Lizenzierungsverfahrens, welches von der Bundesliga für jeden Verein durchgeführt wird, um die Gegebenheiten der notwendigen Voraussetzungen für eine Teilnahme des jeweiligen Fußballunternehmens am Spielbetrieb zu prüfen, wird vornehmlich die finanzielle Stabilität getestet, d.h. die Vermögenslage und die Liquidität. Die Finanzziele eines Fußballklubs sollten somit dahingehend verfolgt werden, dass die Prüfung durch die Bundesliga positiv bescheinigt wird (Teichmann, 2007, S. 48 f.).

Weitere wirtschaftliche Ziele, vor allem der ausgelagerten Profit-Center eines Fußballunternehmens, können die Maximierung von Umsätzen, aber auch die Erhöhung des Gewinns und der Rentabilität sein. In diesem Zusammenhang kann auch die Steigerung des Marktanteils genannt werden (Teichmann, 2007, S. 49 f.). Daraus lässt sich ableiten, dass Vereine, die sich als Gewinnmaximierer sehen, ebenfalls den sportlichen Erfolg anstreben, jedoch immer vor dem Hintergrund der Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele (Zeltinger, 2004, S. 24).

Bei Fußballunternehmen besteht eine hohe Interdependenz zwischen dem sportlichen und finanziellen Erfolg bzw. zwischen den sportlichen und wirtschaftlichen Zielen. Einerseits führt in der Regel eine Steigerung des sportlichen Erfolgs einer Mannschaft zu einer Zunahme bei allen Erlösarten eines Fußballunternehmens und damit zur Steigerung der Investitionskraft. Die Investitionen können wiederum entweder in den Ausbau bzw. in

die Verbesserung der Infrastruktur, oder in die Förderung der Spielstärke der Mannschaft fließen (Teichmann, 2007, S. 50 f.).

Weiters können durch einen sportlichen Erfolg Mehreinnahmen in Form von Antrittsgeldern bei internationalen Bewerben, teureren TV-Übertragungsrechten oder zusätzliche Verkäufe von Eintrittskarten ausgeübt werden, oder aber auch das Markenimage gestärkt werden. Ein eindeutiger Aufschluss darüber, ob sich die zuvor getätigten Investitionen z.B. in die Stärke des Spielerkaders amortisiert haben, lässt sich jedoch nicht geben (Zeltinger, 2004, S. 25 f.).

Andererseits sollte die Geschäftsführung eines Fußballunternehmens starke Anreize zur Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses setzen, da somit eine langfristige Beeinflussung des sportlichen Erfolges, durch eine Erweiterung der Handlungsoptionen für das Management, intensiviert werden kann. Wirtschaftliche Faktoren gelten dadurch als dominierende Einflussgrößen auf das sportliche Abschneiden, dennoch darf allein aus der Finanzkraft eines Profiklubs nicht auf einen sportlichen Erfolg geschlossen werden. Auch die dazu passenden Managementstrukturen sollten gegeben sein (Zeltinger, 2004, S. 24 f.).

Der Umstand, dass es gerade in einer Mannschaftssportart wie Fußball einfacher ist, den ökonomischen Erfolg in eine langfristige sportliche Dominanz umzusetzen, da eine leistungsstarke Mannschaft geformt werden kann, ist nicht von der Hand zu weisen. Ein sportlicher Erfolg ist daher bis zu einem gewissen Grad käuflich (Zeltinger, 2004, S. 25 f.). Beide Punkte zusammengefasst, lassen auf zwei konträre Auffassungen in der Literatur schließen: Auf der einen Seite wird ein wirtschaftlicher Erfolg als Zwischenziel angesehen, der als Voraussetzung für die Erzielung von sportlichen Erfolg gilt. Auf der anderen Seite wird der sportliche Erfolg als Quelle zur Erzielung einer positiven wirtschaftlichen Leistung aufgefasst (Teichmann, 2007, S. 51).

Wirtschaftliche Ziele werden in einem Unternehmen für gewöhnlich nicht alleine von der Geschäftsführung definiert, sondern durch diverse Interessensgruppen ausgehandelt. Auch bei professionellen Fußballunternehmen ist diese Situation gegeben, wobei kurz auf die Rolle der Zuschauer/innen eingegangen werden soll, da diese ein entscheidender Teil in der Thematik der Auslastung der Stadionkapazität sind.

Zu den sportlichen Zielen tragen Stadionbesucher/innen hauptsächlich durch die Einflussnahmen auf das Spielgeschehen bzw. auf die Spieler selbst bei. Der Einfluss wird durch das Zuschauer/innenverhalten geprägt (Zeltinger, 2004, S. 94 f.).

Zur Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele eines Fußballklubs tragen die Stadionbesucher/innen vor allem durch die Bezahlung der Eintrittskarten bei. Weiters wird das Fußballunternehmen durch den Verkauf von Fanartikeln und die Erlöse aus dem

Catering finanziell unterstützt. Außerdem sind indirekte Einnahmequellen betroffen, wie z.B. die Vermarktung der TV-Übertragungsrechte, die durch ein ausgelastetes Stadion inkl. toller Atmosphäre besser verkauft werden können (Zeltinger, 2004, S. 95 f.).

Keller (2008, S. 73 f.) führt eine wissenschaftliche Untersuchung der Zusammenhänge von Variablen des sportlichen und wirtschaftlichen Erfolges an. Die Ergebnisse bestärken die eben dargestellten Thesen der Autoren, da auch Keller einen stark signifikanten Wirkungszusammenhang zwischen dem sportlichen Erfolg einer Mannschaft und dem Einsatz von finanziellen Ressourcen eines Klubs in die Spielstärke bestätigt. Allerdings, und dies erscheint in diesem Zusammenhang interessant, hängt diese Korrelation nicht nur von den getätigten Investitionen eines Vereins ab. Die langfristige Bildung von vereinseigenem Humankapital in Form von Spielern, genauso wie ein stabiler Stammkader und ein langjähriger Trainer, gehören dem Faktor Spielstärke an und beeinflussen die sportlichen Ergebnisse (Keller, 2008, S. 73 f.).

Die Untersuchung bestärkt auch das Argument, dass der sportliche Erfolg eine positive Wirkung auf die finanzielle Leistungsfähigkeit hat. Auch ein modernes oder neues Stadion, sowie eine große Fanbasis korrelieren mit dem wirtschaftlichen Erfolg signifikant. Zu beachten ist hierbei, dass diese Analyse lediglich die Steigerung der Umsätze berücksichtigt hat, jedoch nicht die Ausgabenseite eines Fußballklubs (Keller, 2008, S. 74.).

Abschließend soll festgehalten werden, dass im Mittelpunkt der Zielediskussion die Maximierung des sportlichen Erfolges, genauso wie die finanzielle Stabilität und Umsatzsteigerung stehen sollte, da diese Faktoren als die Wichtigsten in den branchenspezifischen Rahmenbedingungen eines Fußballunternehmens angesehen werden können (Teichmann, 2007, S. 54 f.).

#### **4.2.2 Aufgaben**

Nach der Wandlungsphase von ehemaligen Fußballvereinen zu großen Fußballunternehmen, sind auch die Aufgabengebiete für das Management eines Klubs gewachsen. Die Führung eines Fußballunternehmens hat sich daher ebenso deutlich gewandelt, bedingt durch die gestiegenen Anforderungen und Rahmenbedingungen (Vöpel, 2011, S. 23).

Die möglichen Handlungsfelder der Geschäftsführung eines Fußballunternehmens sind somit vielfältig. Eine wesentliche Aufgabe besteht bei der Führung eines Fußballvereins im Einsetzen der vorhandenen Ressourcen. Die verfügbaren erwirtschafteten Mittel

sollten möglichst vorteilhaft und effizient genutzt werden, wobei zwei Faktoren eine bestimmende Rolle spielen, nämlich die Höhe des Gewinnes und das Preisniveau am Beschaffungsmarkt, wie z.B. Preise für Spieler, Fanartikel, etc. (Kupfer, 2006, S. 28).

Weiters ist es günstig, die Kund/innen in den Fokus der Geschäftstätigkeit zu rücken, da diese wichtig für den Fußballverein sind. Sowohl das Management, als auch die Mitarbeiter/innen und Spieler eines Fußballunternehmens sind gefragt, wenn es sich um den Aufbau von positiven Kund/innenbeziehungen handelt. Die Spieler können zum Beispiel nach einem Match gemeinsam mit der Fankurve einen Sieg zelebrieren oder Konversationen mit den Stadionbesucher/innen im Nachhinein betreiben (Zeltinger, 2004, S. 118 f.).

Durch die teilweise sehr hohen Beträge bei den Umsätzen, Spielertransfers, usw. ist der Einsatz von kaufmännischen Berechnungen entscheidend. Das Aufgabengebiet der Finanzen sollte vom Management eines Fußballunternehmens gestärkt werden, um den gesetzlichen Bestimmungen und den Vorgaben bei den Lizenzen durch die Bundesliga gerecht zu werden. Die Erstellung von Jahresabschlüssen und Geschäftsberichten sollen den Überblick zu den Finanzen eines Vereins schärfen (Kupfer, 2006, S. 28 f.).

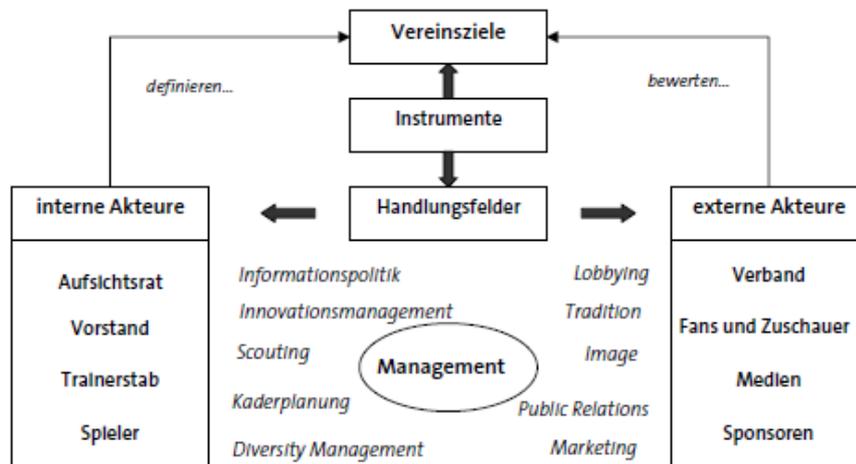
Die geänderten Rahmenbedingungen in den letzten zwei Jahrzehnten brachten auch neue Handlungsfelder wie das Diversity Management und Innovationsmanagement hervor. Die kulturelle Vielfalt in den Mannschaften hat spätestens nach dem Bosman-Urteil stark zugenommen und diese sollte optimiert werden, um einen starken Spielerkader zusammenzustellen. Innovationen in den Bereichen des Managements und der Trainingsmethodik sollten ebenfalls gefördert werden, da diese noch stark ausbaufähig sind (Vöpel, 2011, S. 24).

Weitere Aufgabengebiete in einem Fußballunternehmen für das Management sind auch der Aufbau einer starken Vereinsmarke und eines positiven Images. Darüber hinaus fällt der Kommunikationsabteilung eine wichtige Aufgabe zu, indem diese für die gesamte Presse- und Medienarbeit zuständig ist. Welche Informationen an die Medien übermittelt werden, obliegt der Öffentlichkeitsarbeit eines Klubs. Auch die Verhandlungen mit Sponsoren zählen zu den Handlungsfeldern des Managements (Vöpel, 2011, S. 23).

Die Geschäftsführung eines Fußballunternehmens sollte sich eine Strategie zurechtlegen, wie die einzelnen Aufgabengebiete bearbeitet werden können. Ferner sollten für jeden Bereich Ziele festgelegt werden. Um diese konsequent und über einen längeren Zeitraum messen zu können, besteht für die Klubführung die Möglichkeit, eine Balanced Scorecard (BSC) einzusetzen. Diese bildet ein komplettes Zielsystem mit mehreren Sichtweisen des Vereins und seines Umfeldes ab, wie z.B. über die Finanzen, Mitglieder oder

Mitarbeiter/innen, wodurch eine ausgewogene Strategie formuliert werden kann (Horak & Fürnschuß, 2007, S. 326 f.). Vereine in Deutschland, wie z.B. der VfB Stuttgart, haben relativ früh begonnen, mittels einer Balanced Scorecard ihre Strategie zu entwickeln (Ellert & Klaußner, 2010, S. 480).

Nachdem viele Aufgabenbereiche beschrieben wurden, zeigt Abbildung 5 die Handlungsfelder des Managements eines Fußballunternehmens nochmals gebündelt an:



**Abbildung 5: Handlungsfelder des Managements eines Fußballunternehmens (Vöpel, 2011, S. 23)**

Wie aus Abbildung 5 ersichtlich ist, sind die Aufgabengebiete des Managements sowohl mit internen Schnittstellen, als auch mit externen Schnittstellen verbunden und sehr vielschichtig. Der Geschäftsführung obliegt es, die entweder selbst gesteckten Vereinsziele, oder die vorgegebenen durch den Vorstand, durch den Einsatz verschiedenster Instrumente, wie z.B. der BSC, zu erreichen, die gleichzeitig von den unternehmensexternen Personen bewertet werden.

### 4.2.3 Struktur und Organisation

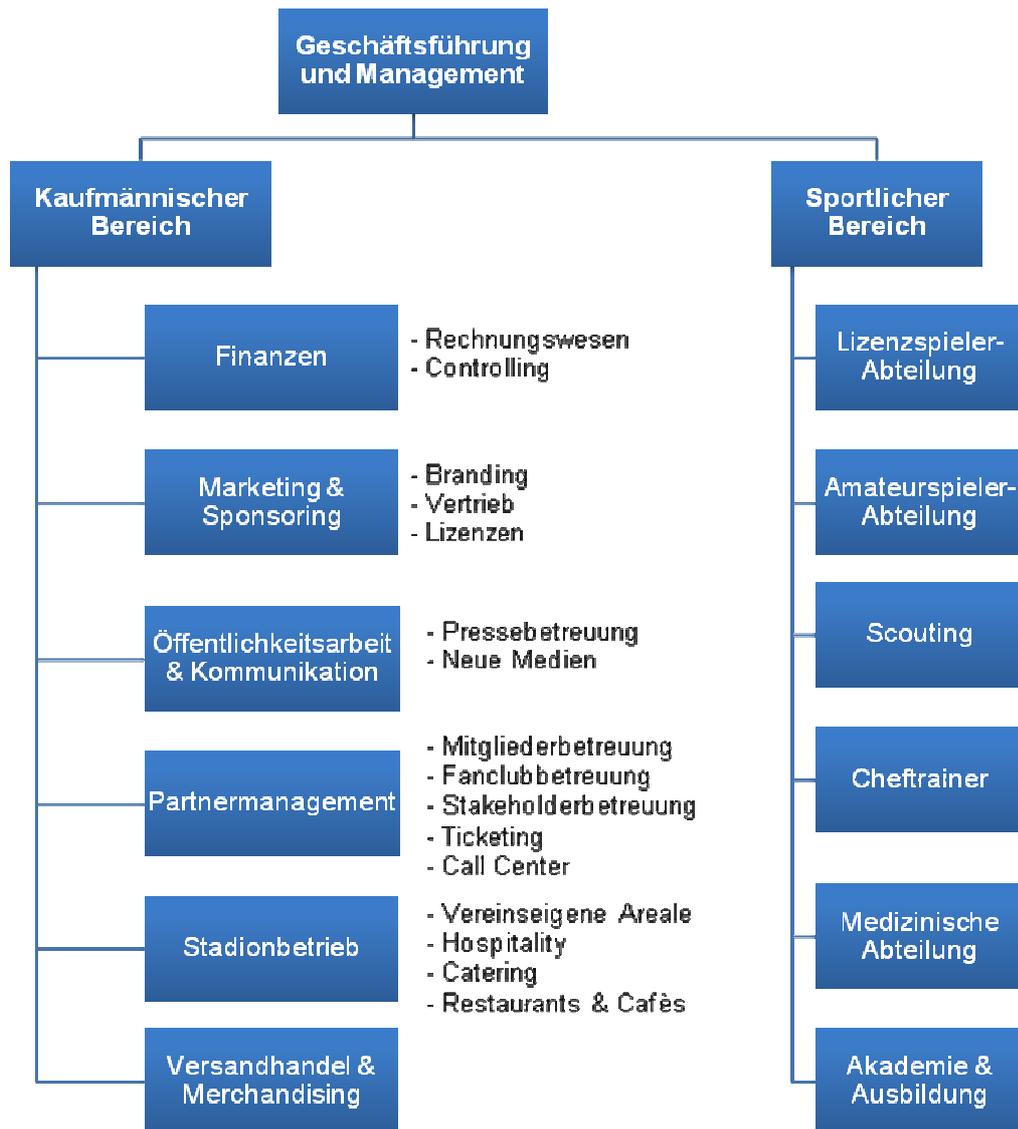
Die im vorhergehenden Kapitel 4.2.2 beschriebenen Aufgabenbereiche eines Fußballunternehmens, sollten strukturiert und in einer angemessenen Organisationsform eingegliedert werden. In diesem Teilkapitel folgt zur Übersichtlichkeit, in Anlehnung an Kupfer (2006, S. 27), eine Auflistung der möglichen Strukturbereiche eines Fußballunternehmens, in denen die Aufgaben konzentriert werden können:

- Mannschaften und Trainingsbetrieb
- Organisation des Spielbetriebs in allen Wettbewerben

- Nachwuchsakademie, Ausbildung, Leistungszentrum, Scouting
- Marketing, Sales, Branding
- Catering, Restaurants, Hospitality
- Mitglieder- und Stakeholderbetreuung, Ticketing, Call Center
- Merchandising
- Stadion und vereinseigene Areale
- Öffentlichkeitsarbeit
- Führung und Management
- Rechnungswesen, Buchhaltung, Controlling
- Weitere Aktivitäten wie z.B. Medizinischer Dienst, etc.

Welche Bereiche dabei von einem Fußballklub ausgelagert und welche Aufgaben selbst übernommen werden, obliegt der jeweiligen Geschäftsführung. Weiters werden durch die umfassenden Vorgaben aus dem Zielbereich, neue Anforderungen an die Organisationsstruktur eines Fußballunternehmens gestellt. Nicht nur die einzelnen Aufgaben müssen in eine sinnvolle Struktur gebracht werden, sondern auch die vielfältigen Geschäftsprozesse. Die zielgerichtete Zusammenführung dieser Prozesse stellt eine große Herausforderung für Fußballklubs dar (Zeltinger, 2004, S. 120 f.).

Zum Abschluss des Kapitels 4.2 wird ein Vorschlag für eine mögliche organisatorische Gliederung eines Fußballvereins in Abbildung 6 angeführt. Dafür fließen erstens bestehende Organisationsformen von deutschen Bundesligisten ein, die Kupfer (2006, S. 125 f.) analysiert hat. Zweitens wird eine selbst erstellte Skizze von Zeltinger (2004, S. 123) herangezogen und drittens werden die oben genannten Strukturbereiche für den Vorschlag verwendet:



**Abbildung 6: Organigramm eines Fußballunternehmens (mod. n. Kupfer, 2006, S. 29 f. und Zeltinger, 2004, S. 123)**

Dieser Vorschlag beinhaltet eine detaillierte Aufgliederung der Organisation. Die Anzahl der Mitarbeiter/innen pro Abteilung sollte dem jeweiligen Umfeld angepasst werden und wird daher von Verein zu Verein unterschiedlich sein.

Zusammengefasst soll festgehalten werden, dass die Aufgabengebiete, die Strukturen und die Organisationsform eines Fußballunternehmens vielfältig gestaltet werden können. Jeder Fußballklub sollte diese Zweige an sein jeweiliges Umfeld angleichen. Unbedingt zu beachten bleibt, dass die Definition der Vereinsziele alle anderen Bereiche eines Fußballunternehmens beeinflusst, da diese zur Erreichung dieser Ziele entsprechend integriert und gegliedert werden müssen.

### 4.3 Zuschauermanagement

Dass Stadionbesucher/innen eine zentrale Kund/innengruppe eines Fußballunternehmens darstellen, wurde bisher in den Kapitel 3 und 4 ausführlich beschrieben. Sie tragen vor Ort, direkt im Stadion, zur Atmosphäre bei und sind damit ein wesentlicher Bestandteil des Fußballspiels (Gaede, 2006, S. 125 f.). Für die Fußballklubs bedeutet dies, dass sie um eine möglichst langfristige Bindung zu ihren Mitgliedern und Kund/innen bemüht sein sollten. Die Steigerung und Sicherung der Zufriedenheit vor, während und nach dem Stadionbesuch stehen dabei im Mittelpunkt (Nagel, 2005, S. 185).

Zuseher/innen tragen aber nicht nur durch ihren Anteil an der Stadionatmosphäre, welche die Vermarktungsfähigkeit eines Fußballvereins beeinflusst, zu Wertbeiträgen für ein Fußballunternehmen bei, sondern auch durch die Bezahlung der Eintrittskarten und sonstigen Leistungen, die während eines Stadionbesuches in Anspruch genommen werden. Vor diesem Hintergrund wird für die Arbeit der Begriff Zuschauermanagement wie folgt definiert: „Zuschauermanagement umfasst die systematische Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller auf die Akquisition neuer und die Bindung vorhandener Zuschauer gerichteten Aktivitäten eines Fußballunternehmens.“ (mod. n. Gaede, 2006, S. 127).

Aus dieser Begrifflichkeit sind Ähnlichkeiten mit dem Customer Relationship Management (CRM) zu erkennen. Auch das CRM ist auf die Beziehung eines Unternehmens zu den Kund/innen fokussiert, wobei diese gebunden werden sollen, um die Rentabilität langfristig zu steigern. Die Bedürfnisse der Kund/innen werden vor die Produktorientierung gereiht (Zeltinger, 2004, S. 42 f.).

Weiters zeigt die Definition von Zuschauermanagement, dass nicht lediglich der Verkauf von Tickets und die Bereitstellung des Stadions, sondern ein angemessenes Leistungspaket am Spieltag für die Stadionbesucher/innen im Vordergrund steht (Gaede, 2006, S. 128). Auch Karlowitsch (2005, S. 212 f.) betont, dass die Kernleistung eines Fußballklubs, nämlich das Fußballspiel, um sogenannte Sekundärleistungen ergänzt werden muss, um die Kund/innenzufriedenheit positiv zu beeinflussen.

Die Entwicklung des Zuschauermanagements bzw. des CRM verlief im letzten Jahrzehnt eher langsam. Die steigende Bedeutung der Stadionbesucher/innen ist den Fußballunternehmen zwar bewusst geworden, jedoch werden meist traditionelle Mittel eingesetzt, um die Kund/innenzufriedenheit zu erhöhen. Größtenteils fehlen bisher die strategischen Zielsetzungen, sodass sich die Anreize der Fußballvereine auf die Rabattgewährung beim Kauf von Fanartikeln, diverse Vorkaufsrechte und E-Mail-Newsletter beschränken (Zeltinger, 2004, S.100 f.).

Welche Ziele können sich Fußballunternehmen somit im Bereich des Zuschauermanagements setzen, damit die Stadionausslastung gesteigert wird? Gaede (2006, S. 130 f.) teilt die Ziele in ökonomische und psychographische ein. Dabei können die ökonomischen Zielsetzungen auf den Ebenen der Zuschauerzahlen, der Ticketerlöse, sonstigen Einnahmen durch Zuschauer/innen und dem Nutzen von Cross-Selling Potenzialen definiert werden. Bei den psychographischen Zielen können die Stadionatmosphäre, der Bekanntheitsgrad, die Gewinnung von Kund/innendaten und die Zuschauer/innenzufriedenheit fokussiert werden.

Darüber hinaus liegt diesen Zielen zu Grunde, dass durch ein systematisches Eingehen auf die Bedürfnisse der Kund/innen deren Zufriedenheit gesteigert wird, wodurch es zu einer stärkeren Bindung kommt (Zeltinger, 2004, S. 44 f.). Grundsätzlich hat ein Fußballunternehmen zwei Möglichkeiten, Kund/innen zu binden, nämlich die Gebundenheitsform und die Verbundenheitsform (Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 62 f.).

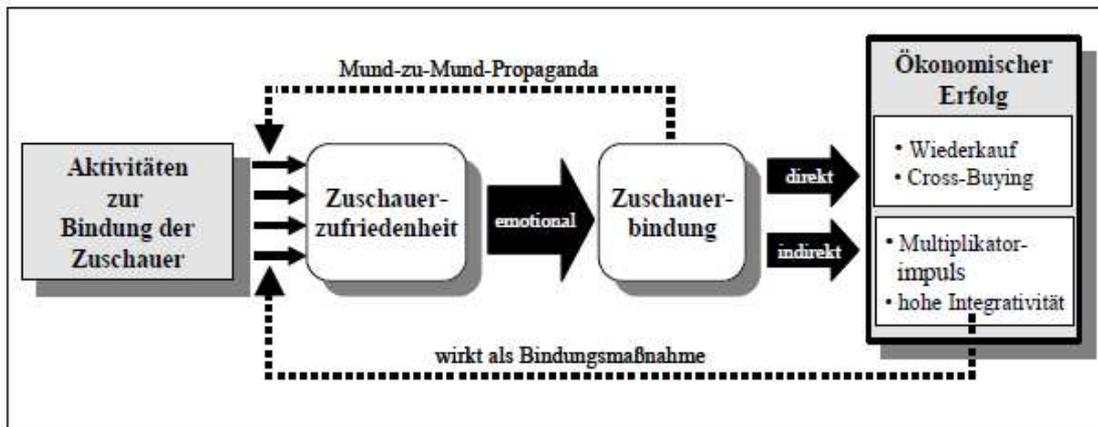
In welchem Ausmaß die beiden Bindungsformen im Bereich der Stadionausslastung von Bedeutung sind, bleibt kritisch zu hinterfragen. Die faktische Bindung bzw. die Gebundenheitsstrategie zielt darauf ab, die Stadionbesucher/innen durch den Aufbau von Hürden und Wechselbarrieren an den Fußballklub zu binden. Diese Zweckbindung liegt normalerweise im Interesse des Anbieters (Kotler et al., 2007, S. 62). Als Beispiel für ein Fußballunternehmen dient die Nachfrage nach einem Fußballspiel, die lediglich durch die räumliche Nähe zum Stadion oder auf eine Freikarte zurückzuführen ist. Beide Umstände können jedoch kaum beeinflusst werden durch den Verein, wodurch einer Gebundenheitsstrategie keine große Bedeutung im Fußballbereich zukommt (Karlowsch, 2005, S. 213).

Die zweite und weitaus bessere Alternative stellt die Verbundenheitsstrategie dar, die sich im Fußballsport durch eine starke emotionale Bindung zur Kernleistung, also dem Spiel der Mannschaft, manifestiert (Kotler, 2007, S. 63). Da ein Fan einer Mannschaft nicht einfach den Fußballverein wechselt, besteht eine emotionale Wechselbarriere. Deshalb werden dem Fußballunternehmen bzw. der Vereinsmannschaft Mängel bei den Sekundärleistungen bzw. Misserfolge verziehen. Ferner ist die positive Kommunikation von Zuseher/innen mit Nicht-Stadionbesucher/innen für den Fußballklub wertvoll, da die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass beim nächsten Spiel mehr Eintrittskarten verkauft werden. Die Verbundenheit der bestehenden Stadionbesucher/innen ist somit ein zusätzlicher Impuls im Zusammenspiel verschiedener Vermarktungsaktivitäten des Fußballunternehmens (Karlowsch, 2005, S. 213 f.).

Auch Gaede (2006, S. 132) spricht in diesem Zusammenhang von einem Ergebnis- und Unterhaltungswert. Der Ergebniswert ist dabei lediglich durch die Mannschaft zu

beeinflussen, wobei ein hoher Verbundenheitswert der Fans auch Misserfolge tolerieren lässt. Der Unterhaltungswert sollte aktiv durch das Fußballunternehmen gestaltet werden, aber auch hier sind Grenzen, wie z.B. durch äußere Witterungsbedingungen oder den Tabellenplatz der Mannschaft, gesetzt.

Die Wirkungskette der Zuschauerbindung soll zusammengefasst in Abbildung 7 dargestellt werden, um einen Überblick zu gewährleisten:



**Abbildung 7: Wirkungskette der Zuschauerbindung (Karlowsch, 2005, S. 215)**

Dabei ist zu erkennen, dass die Zuschauer/innenzufriedenheit vor allem auf der emotionalen Ebene zu einer positiven Einflussnahme auf den ökonomischen Erfolg des Fußballunternehmens führen kann. Aber auch die Multiplikationseffekte durch die Mund-zu-Mund-Propaganda und die positive Berichterstattung über die Stadionatmosphäre durch die Medien und Besucher/innen sollten vom Fußballverein genutzt werden.

Die Erfolgsfaktoren des Zuschauermanagements lassen sich somit in externe und interne Einflüsse gliedern. Die externen Faktoren, nämlich das Wetter, die Tabellensituation, der Tag und Zeitpunkt des Spiels, die Leistung der Mannschaft, etc. sind jene, die das Fußballunternehmen kaum beeinflussen kann. Die internen Erfolgsfaktoren können hingegen aktiv gestaltet werden, indem eine Förderung der Servicequalität, der Zuschauer/innenintegration, des Rahmenprogramms, der Ticketpreise und der Werbemaßnahmen gewährleistet wird (Gaede, 2006, S. 134).

Abschließend stellt sich noch die Frage, wie der Prozess des Zuschauermanagements bzw. der Kund/innenbetreuung strukturiert werden kann. Grundsätzlich ist dieser Prozess in drei Phasen aufzuteilen, und zwar in die Phase vor dem Spieltag, den Spieltag selbst und in die Phase nach dem Spieltag (Zeltinger, 2004, S. 135).

Im ersten Schritt werden die Zielgruppen definiert und ein spezifisches Leistungsangebot erstellt. Nach der Festlegung der Eintrittspreise werden Auskünfte über den Kartenverkauf

getätigt und die Anreise von Stadionbesucher/innen organisiert. Die Tickets werden vermarktet und die Zuschauer/innenakquisition wird forciert (Gaede, 2006, S. 137). Am Spieltag selbst wird der Fokus auf komfortablen Anfahrtswegen, der Bereitstellung von ausreichenden Parkplatzmöglichkeiten und dem Entertainment im Stadion liegen. Weiters sollte die Gewährleistung der Sicherheit und die kulinarische Verpflegung feststehen (Zeltinger, 2004, S. 135). Die dritte Phase ist hauptsächlich durch ein gut geführtes Beschwerdemanagement und der Setzung von Maßnahmen zur Kund/innenbindung gekennzeichnet (Gaede, 2006, S. 137).

Die Entwicklung in der obersten englischen und deutschen Fußballliga zeigt, dass eine hohe Stadionauslastung durchaus gegeben sein kann, wobei der traditionelle Fan an Bedeutung verloren hat und im Gegensatz dazu neue Zielgruppen, wie Familien und Frauen, gewonnen werden konnten. Gaede (2006, S. 128) führt an, dass in Deutschland bereits in der Saison 2004/2005 eine Kapazitätsauslastung von 75 Prozent gegeben war. In der englischen Premier League betrug die Auslastung der Stadien in der Saison 2001/2002 über 90 Prozent, was einen sehr hohen Wert darstellt (Schröder, 2009, S. 242). Diese Zahlen könnten vielleicht auch der Grund sein, warum ein umfassendes, professionelles Zuschauermanagement keine rasante Entwicklung erfährt, da die Auslastung in einigen europäischen Ligen schon seit längerer Zeit in einem hohen Ausmaß gegeben ist. Der strategische Einsatz des Zuschauermanagements durch ein Fußballunternehmen sollte dennoch von den Geschäftsführungen angedacht werden, da somit ein standardisierter und übersichtlicher Prozess zur Kund/innenbindung geschaffen werden kann.

## **5 Das Sportmarketing**

Für den empirischen Teil dieser Arbeit und zur Beantwortung der Forschungsfragen ist es notwendig, auf das Thema Sportmarketing, mit einem Fokus auf Fußballunternehmen, näher einzugehen. In den vorhergehenden Schritten wurden einerseits die Charakteristika eines Fußballstadions und dessen Besucher/innen analysiert (Kapitel 3). Andererseits wurde spezifiziert, welche Merkmale und Bereiche ein Fußballunternehmen besitzt und wie das Zuschauermanagement gestaltet werden kann (Kapitel 4). Weiterführend ist es wichtig, nicht nur das Sportmarketing von Fußballklubs darzustellen, sondern auch den Marketing-Management-Prozess ausführlich theoretisch zu bearbeiten, um im späteren Verlauf dieser Arbeit nochmals darauf eingehen zu können.

Diesen Umständen entsprechend, wird zur Einführung des Kapitels 5 der Begriff Sportmarketing erläutert, bevor in den nächsten Abschnitten der Marketing-Management-Prozess erklärt wird. Dieser Prozess gliedert sich in fünf Phasen, nämlich in jene der Analyse, der Strategie bzw. Konzeption, der Gestaltung, der Realisierung bzw. Umsetzung und der Kontrolle. Um die theoretische Aufarbeitung auch praxistauglich nutzen zu können, wird im empirischen Teil der Arbeit der Marketing-Management-Prozess beispielhaft angewendet.

### **5.1 Beschreibung des Sportmarketings**

Grundsätzlich ist die Frage zu stellen, ob Sportmarketing eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin ist, oder doch nur eine leicht abgewandelte Form von allgemeinem Marketing. Tatsache ist, dass bis heute keine einheitliche Definition von Sportmarketing in der Literatur zu finden ist, da viele unterschiedliche Auffassungen in Zusammenhang mit diesem Begriff kursieren. Tatsache ist aber auch, dass, egal wie dieser Begriff definiert wird, Sportmarketing boomt (Nufer & Bühler, 2008, S. 326).

Zunächst ist es wichtig zu verstehen, dass sich das Sportmarketing in einem Spannungsfeld der Wissenschaft befindet. Dies ist dadurch entstanden, dass noch nicht ausreichend geklärt wurde, ob der Fokus mehr auf den Sport oder mehr auf dem Marketing liegt. Die sportwissenschaftliche Sichtweise argumentiert, dass es sich beim Sportmarketing um eine untergeordnete Disziplin der Sportökonomie handelt und folglich zur Sportwissenschaft angesiedelt gehört. Darum stellt sich für Sportökonomien die Frage, in welcher Form Sportmarketing eingesetzt werden kann, um Vereine, Organisationen und Klubs betriebswirtschaftlich zu unterstützen (Nufer & Bühler, 2010, S. 238).

Im Gegensatz dazu betrachtet die marketingwissenschaftliche Perspektive Sportmarketing als Teildisziplin des Marketings, genauso wie viele andere wie z.B. Konsumgütermarketing oder Handelsmarketing. Dabei ist festzuhalten, dass diverse

Teilbereiche bereits seit Jahrzehnten als eigenständige Disziplinen in der Marketingwissenschaft verankert sind, wohingegen sich das Sportmarketing noch als eigenständige Marketinglehre herauskristallisieren muss (Nufer & Bühler, 2010, S. 238 f.).

Um Sportmarketing verstehen zu können, wird in einem ersten Schritt der Begriff Marketing definiert: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen“ (Kotler et al., 2007, S. 18).

Marketing wird somit von Kotler et al. als ein Prozess verstanden, der den Austausch von Werten, Produkten und Dienstleistungen zwischen Anbieter/innen und Nachfrager/innen zum Ziel hat. Bruhn (2010, S. 14) sieht den Marketingprozess umfassender und definiert diesen als „...Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung“, um in weiterer Folge „...absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn, 2010, S. 14). Daraus lassen sich schon Rückschlüsse auf Fußballunternehmen ziehen, wobei bereits in Kapitel 4.3 der Nutzen der Kund/innenorientierung erläutert wurde und die Stadionauslastung als absatzmarktorientiertes Unternehmensziel angesehen werden kann.

Nun merkt Weiß (1999, S. 224 f.) an, dass auch im Sportbereich eine Marktorientierung und Effizienzdenken erfolgen sollte, um individueller und zielgruppenspezifischer auf Mitglieder eingehen zu können. Für die Lösung dieser Problemstellung bezeichnet er Sportmarketing recht simpel als „die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden auf diverse Organisationen des Sports“ (Weiß, 1999, S. 225).

Differenzierter sehen Nufer und Bühler (2008, S. 337) den Begriff Sportmarketing. Die beiden Autoren führen aus, dass es zwei Ansätze in der Wissenschaft für diesen Begriff gibt. Auf der einen Seite wird der Sport als Mittel zum Zweck gesehen, wodurch die vermarkteten Produkte und Dienstleistungen im Prinzip nichts mit Sport zu tun haben müssen. Diese Sichtweise trifft auf die Sponsoren zu, die Sportorganisationen lediglich als Vermarktungszweck ansehen. Auf der anderen Seite steht die Sichtweise der Sportanbieter, für die der Sport selbst das Produkt darstellt, welcher mit Hilfe von Marketinginstrumenten beworben werden soll. Das bedeutet, dass es die Perspektiven des Marketings *mit* Sport und Marketings *von* Sport gibt (Nufer & Bühler, 2008, S. 337 f.).

Im Zusammenhang mit der Kapazitätsauslastung von Fußballstadien ist lediglich die zweite Variante, also das Marketing von Sport als Produkt, interessant, da ein Fußballverein als Kernprodukt das Spiel seiner Mannschaft anbietet. Darüber hinaus sind Produkterweiterungen im Sinne von Merchandising, Rechteverkauf oder dem Hospitality

möglich. Auch die Spieler als Persönlichkeiten und das Image des Vereins können vom Fußballunternehmen vermarktet werden. Weiters tritt der Fußballklub nur als Gesponserter in Erscheinung, wodurch die erste Perspektive des Sportmarketings auf ein Fußballunternehmen nicht zutrifft. Der Begriff Sportmarketing wird daher im weiteren Verlauf der Arbeit in Anlehnung an van Heerden (2001, S. 93, zit. n. Nufer & Bühler, 2010, S. 241) folgendermaßen verwendet:

„Sportmarketing ist die spezifische Anwendung des Marketingprozesses auf Sportprodukte und Spieler/innen, sowie auf deren Persönlichkeiten, Aktivitäten, Strategien und Image.“

Zusammengefasst stehen beim Sportmarketing eines Fußballunternehmens der Marketingprozess der Spieler und des Vereins, sowie deren und dessen Image, Werte, Normen und Strategien im Vordergrund, um die absatzorientierten Ziele zu erreichen.

Der Bereich des Sportmarketings weist zusätzlich einige spezifische Charakteristika, wie bereits in der Definition angedeutet wurde, auf. Erstens unterscheidet sich der Sportmarkt gegenüber einem normalen Wirtschaftsmarkt dahingehend, dass eine Kooperationsbereitschaft zwischen zwei Vereinen nötig ist, um überhaupt ein Sportprodukt, nämlich das Spiel selbst, erzeugen zu können. Dadurch kann die enge Zusammenarbeit zwischen der Bundesliga und den Bundesligavereinen, die durch den Meisterschaftsmodus gekennzeichnet ist, erklärt werden. Zweitens bestehen Unterschiede hinsichtlich des vermarktungsfähigen Sportproduktes. Das Team oder der Sportler sind nicht die alleine am Produkt beteiligten, sondern auch die Stadionbesucher/innen. Dass eine tolle und positive Atmosphäre in einem Stadion von einem Fußballverein gut verkauft werden kann, wurde schon in Kapitel 4.2.1 erläutert. Drittens unterscheiden sich die Konsument/innen bzw. die Zuschauer/innen, da Stadionbesucher/innen durch die unterschiedlichsten Gründe eine Fußballarena aufsuchen, wodurch der Marketingprozess erschwert wird (Nufer & Bühler, 2008, S. 338 f.).

Als Zusammenfassung des Sportmarketingbegriffes wird ein anschauliches Sportmarketing-Modell für ein Fußballunternehmen in Anlehnung an Nufer & Bühler (2010, S. 242) angeführt:

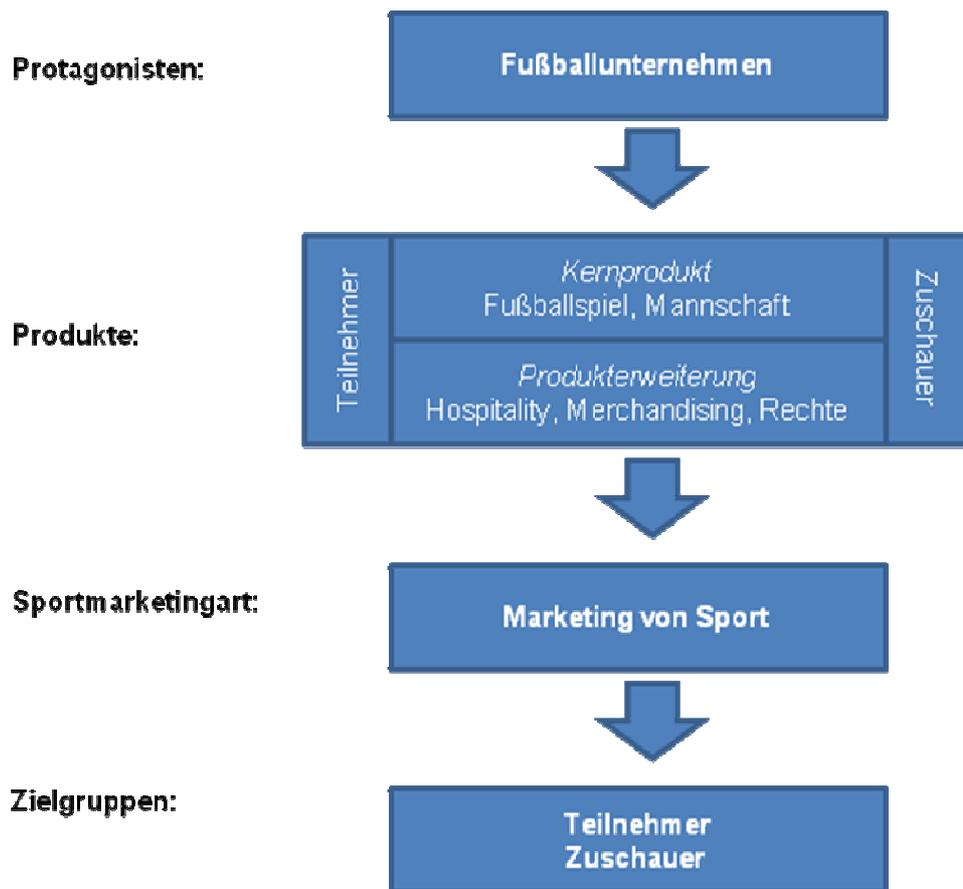


Abbildung 8: Sportmarketing-Modell für Fußballunternehmen (mod. n. Nufer & Bühler, 2010, S. 242)

In Abbildung 8 wird ersichtlich, dass das Fußballunternehmen als Protagonist in Erscheinung tritt, welches seine Produkte, also die Mannschaft und das Fußballspiel, sowie seine Produkterweiterungen, vermarkten muss. Dies passiert mit dem Marketingprozess von Sport, um in weiterer Folge die Zielgruppen, die Teilnehmer/innen einer Spielübertragung und die Stadionzuschauer/innen, anzusprechen. Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass ein Fußballunternehmen das Fußballspiel und seine Mannschaft, respektive die Spieler, an die Stadionbesucher/innen und passiven Teilnehmer/innen vermarktet.

## 5.2 Der Marketing-Management-Prozess

Nach der Beschreibung des Begriffes Sportmarketing und dem Aufzeigen eines Sportmarketing-Modells in Kapitel 5.1 steht fest, welche Produkte ein Fußballunternehmen an bestimmte Zielgruppen vermarkten sollte. Nun stellt sich die Frage, wie die Vermarktung erfolgen kann und welche Schritte dabei zu beachten sind.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Entwicklung eines Marketingkonzeptes auf beliebig vielen Wegen möglich ist und teilweise durch Erfahrungswerte und dem sogenannten „Fingerspitzengefühl“ von Unternehmer/innen erstellt wird. Die Marketingstrategie eines Fußballunternehmens auszuarbeiten erscheint jedoch sehr umfangreich. Hierbei eine systematische Vorgehensweise einzuhalten ist hilfreich, vor allem in Bezug auf die Übersichtlichkeit (Freyer, 2011, S. 116).

In der Literatur ist die gängigste Form für die Entwicklung eines Marketingkonzeptes die Marketing-Management-Methode bzw. der Marketing-Management-Prozess. Dieser Prozess umfasst die komplette Entwicklung und Organisation aller mit dem Marketing eines Unternehmens zusammenhängenden Tätigkeiten. Das Ergebnis des Marketing-Management-Prozesses ist ein konkretes und ausführliches Marketingkonzept (Freyer, 2011, S. 116).

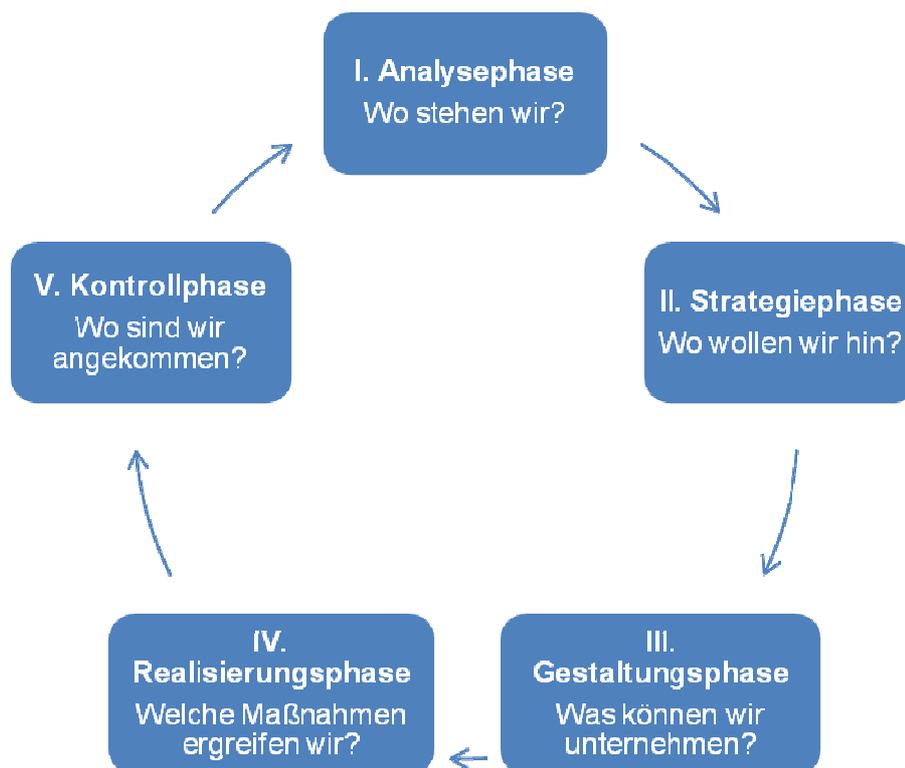
Das die Marketing-Management-Methode ein ganzheitlicher Ansatz bzw. Fahrplan zur Gestaltung des Marketingkonzeptes ist, steht fest (Nufer & Bühler, 2008, S. 328). In wie viele Phasen sich dieser Prozess gliedern soll, wird jedoch in der Literatur unterschiedlich angegeben. Nufer & Bühler (2008, S. 328) teilen den Marketing-Management-Prozess in eine sequentielle Abfolge von drei verschiedenen Phasen ein. Im Gegensatz dazu führen Kotler et al. (2007, S. 120 f.) acht Bestandteile des Marketingkonzeptes an, wobei die einzelnen Schritte sehr detailliert bezeichnet und beschrieben werden.

Ungeachtet dessen wird für diese Arbeit das Marketing-Management-Modell von Freyer (2001, S. 116 f.) herangezogen, der dieses in eine systematische Form von fünf Schritten gliedert. Diese fünf Phasen gliedern sich in die Analysephase, die Strategiewahlphase, die Gestaltungsphase, die Realisierungsphase und die Kontrollphase. Prinzipiell beinhalten diese fünf Phasen alle entscheidenden Schritte, um eine Marketingstrategie systematisch auszuarbeiten und umsetzen zu können. Die Ganzheitlichkeit ist durch die Verknüpfung der einzelnen Phasen mittels Rückkoppelungsschleifen gegeben.

Zu beachten ist, dass es für ein Fußballunternehmen nicht ausreicht, eine gute Marketingstrategie zu erstellen, sondern die Umsetzung der Strategie in die Praxis ist von Bedeutung. Dabei besitzt der Marketing-Management-Prozess eine langfristige strategische Ausrichtung und eine operative Auslegung der Marketingmaßnahmen (Vogt, 2002, S. 25). Der strategische Aspekt in der Marketing-Management-Methode ist deshalb wichtig, da ein umfassender Strategiebegriff für Langfristigkeit und Zukunftsorientierung steht. Eine Strategie stützt sich auf stark aggregierte Informationen und enthält sowohl rationale, als auch motivierende Elemente. Weiters sollte sie erfolgsorientiert sein und Ziele, Maßnahmen und Ressourcen mit einschließen (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 25).

Der Marketing-Management-Prozess ist mit seinen fünf Phasen nach Freyer ein geschlossenes Kreislaufsystem. Nach jeder Phase sollten die vorhergehenden Planungsschritte laufend überprüft werden, um eventuell neu gewonnene Informationen in das Modell einbauen zu können. Dieser Umstand erklärt auch den Sinn der Rückkoppelungsschleifen. Alle Phasen des Prozesses werden daher mehrmals durchlaufen (Freyer, 2011, S. 119 f.).

Im Folgenden wird das Kreislaufmodell graphisch dargestellt, wobei die fünf Phasen und die entscheidende Fragestellung jedes Schrittes angeführt werden:



**Abbildung 9: Kreislaufmodell des Marketing-Management-Prozesses (mod. n. Freyer, 2011, S. 121)**

In Abbildung 9 ist das Kreislaufmodell in die fünf Phasen gegliedert. In der Analysephase werden Daten über das Umfeld und das Unternehmen gesammelt und aufbereitet. Der zweite Schritt beinhaltet das strategische und der dritte das taktische Marketing. Die Phasen zwei und drei können als die Marketingkonzeption angesehen werden. Der vierte Schritt stellt die Marketingimplementierung und die eigentliche Umsetzung der Maßnahmen dar. Die abschließende Phase bildet das Marketingcontrolling. Nicht vergessen werden darf der Kreislaufgedanke, der permanent eine Rolle spielt und neue Erkenntnisse in das Modell mit einfließen lässt.

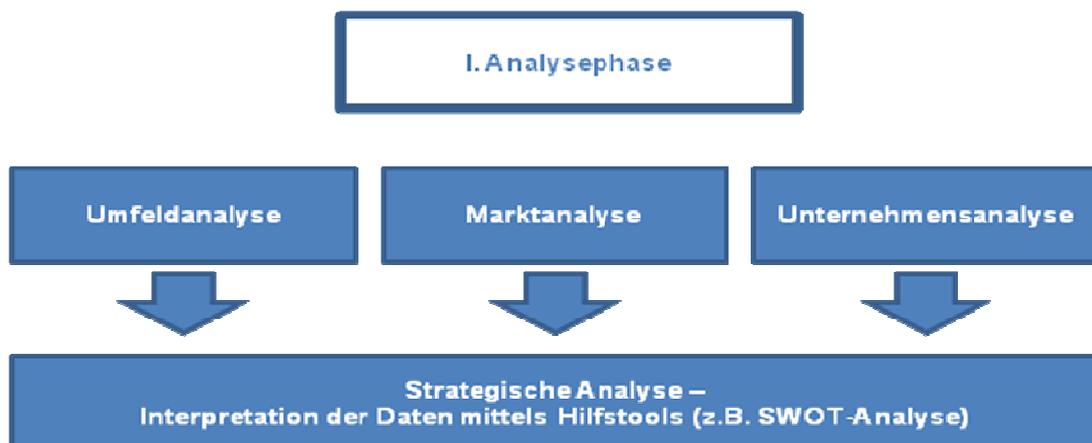
In den kommenden Teilabschnitten wird jede Phase einzeln beschrieben, um Möglichkeiten aufzuzeigen, wie ein Marketing-Management-Prozess gestaltet werden kann.

### 5.2.1 Analysephase

In der Analysephase, die auch als Informationsphase angesehen wird, steht die Aufbereitung des Ist-Zustandes im Mittelpunkt. Der Fokus liegt in der ersten Phase auf der Sammlung von Daten und Informationen über das Umfeld, den Markt und den eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Das bedeutet, dass in der Informationsphase zu aller erst drei Schritte durchgeführt werden, nämlich eine Umfeldanalyse, eine Marktanalyse und eine Unternehmensanalyse (Freyer, 2011, S. 117 f.).

Durch das Zusammenführen der Informationen dieser drei Analysen kann abschließend eine strategische Analyse durchgeführt werden. Dabei werden die gesammelten Daten interpretiert und mit Hilfe von Analyse-Tools, wie z.B. einer SWOT-Analyse, ausgewertet. Das Ziel ist es, die Ergebnisse strategisch für die nächste Phase des Marketing-Management-Prozesses aufzubereiten (Freyer, 2011, S. 118 f.).

Die Analysephase wird daher in diesem Teilkapitel nach dem Ablauf in Abbildung 10 beschrieben:



**Abbildung 10: Vorgehensweise in der Analysephase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)**

Die Daten sollten somit, wie in Abbildung 10 deutlich wird, aus drei umfangreichen Analysen gesammelt werden. Anschließend werden diese Informationen mit Hilfe von Strategiewerkzeugen für die zweite Phase des Marketing-Management-Prozesses aufbereitet.

## Die Umfeldanalyse

Lombriser und Abplanalp (2005, S. 93) sehen den Grundgedanken der Strategieplanung darin, dass durch Stärken eines Unternehmens die Umweltchancen genutzt und durch den Abbau von Unternehmensschwächen Umweltrisiken reduziert werden können. Eine aussagekräftige Umfeld- bzw. Umweltanalyse soll daher auf potenzielle Chancen und Gefahren im Unternehmensumfeld hinweisen. Dabei ist es wichtig, Informationen zu sammeln, die wahrheitsgetreu, genau und vollständig sind. Darüber hinaus sollten sie kontextbezogen anwendbar sein, d.h. sie müssen auf ein Fußballunternehmen oder die Fußballbranche umgelegt werden können.

Umfeldanalysen besitzen eine dynamische und eine statische Komponente. Die statische Dimension analysiert das Mikro- und Makroumfeld des Unternehmens, wobei das Mikroumfeld wirtschaftlich relevante Einflussfaktoren, wie z.B. Konkurrent/innen oder Nachfrager/innen, betrachtet und sich das Makroumfeld auf vorwiegend nicht-ökonomische Faktoren, wie z.B. geographische oder soziokulturelle Größen, bezieht. Die dynamische Betrachtung versucht Aussagen für die Zukunft zu treffen, welche sich aus diversen Trends, wie z.B. Branchentrends oder technologischen Trends, ableiten lassen (Freyer, 2011, S. 136 f.).

Anschließend an diese kurze Einführung werden einige Überlegungen zur Umfeldanalyse in Bezug auf Fußballunternehmen diskutiert. Prinzipiell ist es zweckmäßig, sich an der PESTEL-Analyse (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legislative*) zu orientieren, da sich diese bewährt hat und die Einflussfaktoren sinnvoll segmentiert (Nufer & Bühler, 2008, S. 341).

- *Ökonomisches Umfeld:* Der Bereich des Profifußballs agiert in einem weitgehend losgelösten Eigenleben von allgemeinen konjunkturellen Entwicklungen. Lediglich die Einnahmen aus dem Sponsoring können sich in Krisenzeiten als kritischer Punkt herausstellen. Ein Beispiel für die Eigenheit der Fußballbranche führt Keller (2008, S. 159) an, das besagt, dass die Werbeerlöse im Lizenzfußball in Deutschland zwischen den Jahren 2000 und 2005 um 82 Prozent gestiegen sind, während sich die Werbeinvestitionen in der Wirtschaft um 12 Prozent reduzierten. Bei einer generellen schwierigen Wirtschaftslage sollten Fußballunternehmen dennoch Faktoren wie das Zinsniveau oder die Kosten für Rohstoffe und Energie im Auge behalten. Die Schwankung der Leitzinsen beeinträchtigt die Finanzierungskosten des Fremdkapitals, insofern eines aufgenommen wird oder wurde, und Energie- und Rohstoffkosten sind vor allem in Hinblick auf die

Stadioninfrastruktur bzw. einer Erweiterung des Stadions zu beachten (Keller, 2008, S. 159).

- *Politisch-Rechtliches Umfeld:* Das rechtliche Umfeld hat sich für Fußballunternehmen in den letzten Jahren drastisch verändert. Durch die Wandlung von ehemaligen Vereinen zu Kapitalgesellschaften sind heute die Vorschriften im Bereich des Steuerrechts, Unternehmensrechts, etc. zu berücksichtigen. Weiters erhöhen sich die Anforderungen durch die gesetzlich vorgeschriebene Rechnungslegung und Abschlussprüfungen (Keller, 2008, S. 159 f.).

Neben diesen allgemeinen legislativen Vorschriften trifft hauptsächlich ein anderer rechtlicher Faktor auf Fußballvereine zu. Die Geschäftsführungen müssen sportspezifische Rechtsentscheide, sowohl nationale als auch internationale, zur Kenntnis nehmen und darauf reagieren. Als Stichworte werden hier das Bosman-Urteil durch den europäischen Gerichtshof oder lizenzrechtliche Bestimmungen durch die Bundesliga genannt. Vermarktungsrechte und Rechtsstreitigkeiten beim Freistellen von Spielern für die Nationalmannschaft sind ebenfalls dieser Einflussgröße zuzuordnen (Keller, 2008, S. 160 f.).

- *Soziokulturelles Umfeld:* Dieser Punkt beinhaltet Einflussfaktoren aus gesellschaftlichen Werte- und Normenvorstellungen. Soziokulturelle Aspekte wie Erlebnisbedürfnisse, Trends zur Kommerzialisierung oder die demographische Entwicklung sind für den Fußballsport von zunehmender Relevanz, da diese Auswirkungen auf die Nachfrage haben. In die andere Richtung gesehen, kann ein Fußballunternehmen und vor allem der Fußballsport im Allgemeinen, auf die Alltagskultur Einfluss nehmen (Keller, 2008, S. 164).

Wie die aktuelle Entwicklung im Bereich der Stadionbesucher/innen verläuft und wie sich Werte und Normen in Bezug auf den Fußballsport gewandelt haben, wurde in Kapitel 3 ausführlich diskutiert.

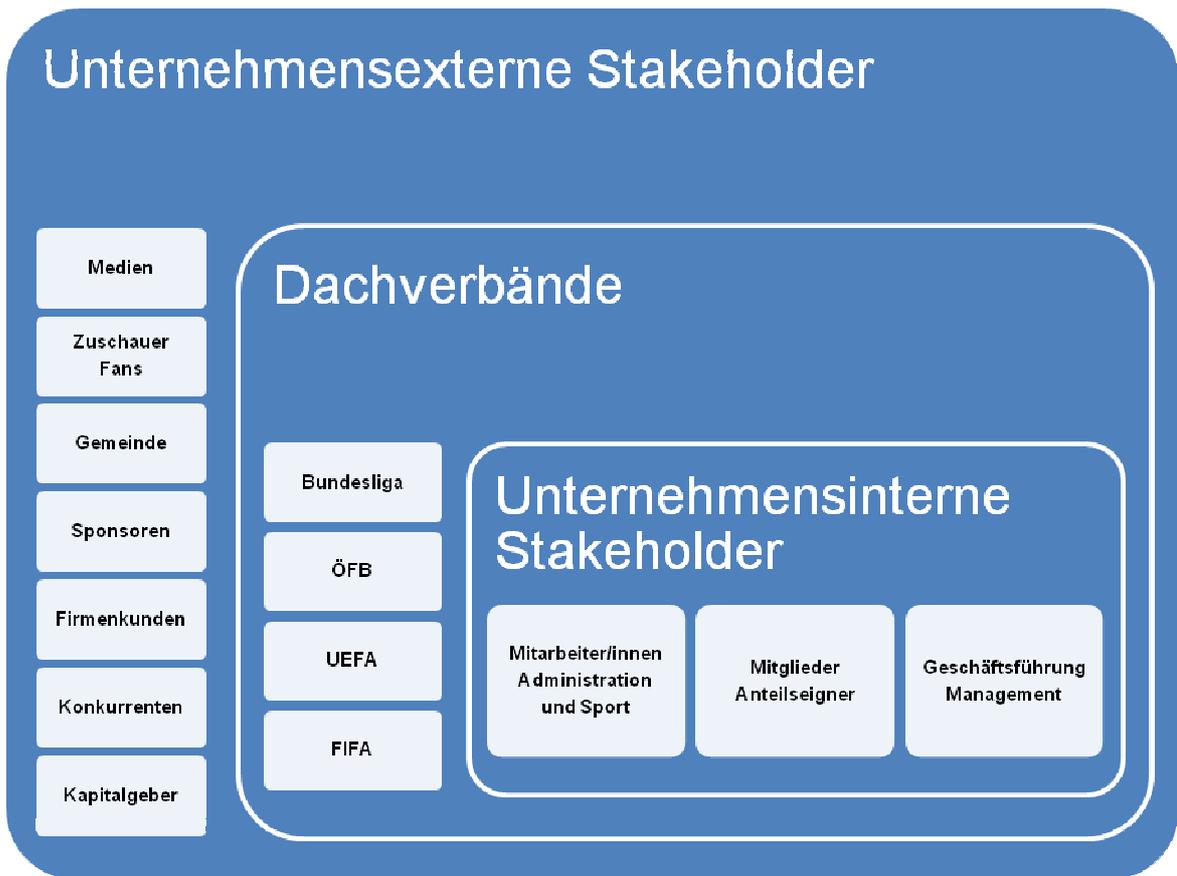
- *Technologische Umwelt:* Auf der Seite der technologischen Fortschritte im Produktionssektor sind Fußballunternehmen nicht unmittelbar betroffen. Auf der anderen Seite sind Fußballklubs bei der rasanten Entwicklung im Telekommunikationsbereich sehr wohl direkt involviert. Durch teilweise recht neue Technologien, wie Smartphones, Pay-TV und High-Definition Übertragungen, sind neue Formen der Vermarktung für Fußballunternehmen entstanden. Das Verständnis für neue Technologien und deren Einsatzmöglichkeiten im Marketing sind Voraussetzung, um neue Einnahmequellen generieren zu können (Keller, 2008, S. 165 f.).

Außerdem sind technologische Fortschritte in der Trainingswissenschaft für einen Fußballverein, respektive seiner Mannschaft, von Bedeutung. Nicht nur sportmedizinische Erneuerungen sind hier anzuführen, sondern auch Optimierungen und neue Einsatzmöglichkeiten in der Trainingsmethodik und Bewegungslehre (Keller, 2008, S. 166).

- *Weitere Faktoren des Umfelds:* Spezifisch im Bereich der Fußballunternehmen fallen neben den „klassischen“ Einflussgrößen noch die Faktoren Fußballdachverbände, wie die österreichische Bundesliga oder die UEFA, die Gemeinden, Medien und Sponsoren. Bei der Zusammenarbeit mit den Dachverbänden sind Regelungen im Bereich des Spielplanes, Transfergeschäfte, Lizenzierung, Nachwuchsförderung oder die Aufteilung der Einnahmen durch die mediale Rechteverwertung zu berücksichtigen. Zwischen der Kommune und dem ortsansässigen Fußballklub besteht ebenfalls eine tiefe Verbundenheit, die sich in der Identifikation eines Vereins mit einem Stadtteil und den lokalen Wurzeln äußert. Weiters sind enge Kontakte und positive Verhältnisse zu diversen Medien von Vorteil, da daraus die Vermarktung des Stadions und der Sponsoren profitieren kann. Ähnliches gilt für die Beziehung zu den Sponsoren, wobei positive Impulse für den Bekanntheitsgrad eines Fußballunternehmens bzw. dessen Image hervorgehoben werden können (Keller, 2008, S. 167 f.).

Die Auflistung der Einflussfaktoren hat gezeigt, dass sowohl primäre Stakeholder, also Gruppen die ein direktes Interesse am Unternehmen haben, wie z.B. Stadionbesucher/innen, als auch sekundäre Stakeholder, sprich Gruppen die ein indirektes Interesse am Unternehmen haben, wie z.B. Medien, im Unternehmensumfeld vorhanden sind. Als Stakeholder werden sämtliche Einzelpersonen, Institutionen und Gruppen verstanden, durch deren Handeln das Unternehmen berührt wird (Dießl, 2009, S. 47 f.).

In Abbildung 11 werden alle Stakeholder eines Fußballunternehmens graphisch dargestellt, um die Einflussfaktoren und deren Interessensgruppen übersichtlich zu präsentieren:



**Abbildung 11: Stakeholderanalyse eines Fußballunternehmens (mod. n. Keller, 2008, S. 50)**

Die Stakeholderanalyse eines Fußballklubs zeigt, dass viele verschiedene Interessensgruppen, sowohl interne als auch externe, auf das Unternehmen einwirken. Vereinsinterne Stakeholder sind neben dem Management auch die Mitarbeiter/innen in der Administration und dem sportlichen Bereich, sowie die Anteilseigner der Kapitalgesellschaft und die Mitglieder. Eine Ebene darüber sind die nationalen Dachverbände, die Bundesliga und der ÖFB, und die internationalen, die UEFA und FIFA, zu nennen. Die unternehmensexternen Stakeholder sind Einflussgruppen wie die Stadionbesucher/innen, die Sponsoren, die Kommune oder aber auch die Medien.

Die Berücksichtigung aller Interessen der unterschiedlichen Gruppen und Institutionen stellt für die Geschäftsführung eines Fußballunternehmens eine große Herausforderung dar.

### *Die Marktanalyse*

Bei der Marktanalyse sind zwei Punkte vordergründig, nämlich die Prüfung der Konkurrenz und der Nachfrage. Einerseits stellt sich die Frage, mit welchen Mitbewerbern ein Unternehmen konkurriert und andererseits ist es notwendig zu wissen, wer die

potenziellen Konsument/innen sind. Die Ergebnisse der beiden Analysen sollen Aufschlüsse darüber geben, wie der Markt für eine Firma strukturiert ist (Freyer, 2011, S. 229).

Im Folgenden sollen, sowohl für die Nachfrageanalyse als auch für die Konkurrenzanalyse, wieder spezifische Überlegungen für die Fußballbranche angeführt werden.

- *Die Nachfrageanalyse:* Die möglichen Konsument/innen für Fußballunternehmen, genauer gesagt Stadionbesucher/innen, wurden bereits im Kapitel 3.3 näher beschrieben. Zur Wiederholung sei angemerkt, dass es für Fußballklubs entscheidend ist, die verschiedenen Besucher/innengruppen zu unterscheiden. Fans suchen aus anderen Gründen das Stadion auf, als fußballinteressierte Personen oder VIP-Zuschauer/innen. Wie sich die einzelnen Gruppen charakterisieren wurde ebenfalls in Kapitel 3.3 erläutert und ist für den Marketing-Management-Prozess insofern wichtig, dass die Kund/innengruppen gezielt angesprochen werden sollten. Festzuhalten bleibt, dass nie alle Gründe und Motivationsfaktoren für den Stadionbesuch erforscht werden können, jedoch ist es für ein Fußballunternehmen sinnvoll, zielgruppengerechte Vermarktungsaktivitäten zu erstellen.
- *Die Konkurrenzanalyse:* Für die Analyse einer Branche und der Konkurrenz bzw. des Mitbewerbes stehen umfangreiche Strategiewerkzeuge zur Verfügung, wie z.B. die Branchenanalyse nach Michael Porter (siehe Horak & Fürnschuß, 2007, S. 318 f.) oder der Analyse des Branchenlebenszyklus (siehe Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 112 f.).

Vielmehr soll an dieser Stelle jedoch ein allgemeiner Überblick zu den Besonderheiten des Wettbewerbes zwischen Fußballunternehmen beschrieben werden. Auf der einen Seite herrscht auch in der Fußballbranche eine wirtschaftliche und sportliche Konkurrenzsituation vor. Auf der anderen Seite finden sich Kooperationen im Bereich der Erstellung der Fußballproduktion, sowie bei bestimmten Vermarktungsangelegenheiten. Beispielsweise wird der Meisterschaftsmodus nicht von einer Mannschaft alleine bestritten, dies wäre sinnlos, sondern dieser wird von mehreren Teams in einer attraktiven Form, in Kooperation mit der Bundesliga, durchgeführt. Somit ist die Meisterschaft, genauso wie der Pokalwettbewerb oder ein internationaler Bewerb, eine Gemeinschaftsproduktion. Darüber hinaus bestehen die kooperativen Handlungen im ökonomischen Bereich hauptsächlich bei den medialen Vermarktungsrechten (Keller, 2008, S. 199).

Eine „echte“ Wettbewerbssituation ist bei der Erstellung bzw. Beschaffung von Spielstärke vorzufinden. Da die Spielstärke und Durchsetzungskraft einer Mannschaft den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigt, ist eine Konkurrenzsituation am Beschaffungsmarkt, also dem Transfermarkt, gegeben. Auch die Rivalität zwischen den Fußballunternehmen, um die Gunst der potenziellen Stadionbesucher/innen ist groß, wobei die meisten Zuschauer/innen aus dem lokalen Einzugsgebiet eines Fußballklubs rekrutiert werden (Keller, 2008, S. 199 f.).

Als letzter Punkt sei angemerkt, dass auch zukünftige Entwicklungen im Wettbewerb, vor allem mit nationalen und lokalen Konkurrenten, berücksichtigt bzw. angedacht werden sollten (Keller, 2008, S. 201). Im letzten Jahrzehnt sind mehrere Fußballunternehmen von Großinvestoren übernommen worden, wodurch sich die Konkurrenzsituation für einige andere Fußballklubs verschärft hat.

Somit bleibt für die Marktanalyse festzuhalten, dass auch diese ausführlich durchgeführt werden sollte, um eine bessere Übersicht zu den bestehenden Konkurrent/innen und potenziellen Kund/innen zu erhalten.

#### *Die Unternehmensanalyse*

Nicht nur das Umfeld eines Unternehmens sollte in der Analysephase Berücksichtigung finden, sondern auch dessen Fähigkeiten, Ressourcen und Kernkompetenzen, die bestimmen, in welcher Position sich das Unternehmen im Rahmen des Umfeldes befindet. Die Suche nach den Stärken, Schwächen und wettbewerbsrelevanten Ressourcen steht im Vordergrund. Bei der Unternehmensanalyse ist es, wie auch bei den anderen Analysen, von Bedeutung, dass die Geschäftsführung bzw. das Management zur besseren Integration einer Strategie im Unternehmen, voll und ganz hinter dieser steht (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 141 f.).

Es existieren viele Strategiewerkzeuge für die Unternehmensanalyse, wie z.B. die Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse oder eine Kundenstrukturanalyse, die sehr umfangreich sind. Für diese Arbeit soll nur ein Hilfsinstrument angeführt werden, das im Fußballbereich des Öfteren zur Anwendung kommt, nämlich das Benchmarking, das sich gerade in Bezug auf die Erstellung von Maßnahmen zur Kapazitätsauslastung des Stadions eines Vereins gut eignet.

- *Das Benchmarking:* Beim Benchmarking wird die eigene Leistung eines Unternehmens kontinuierlich und systematisch mit der Leistung eines

ausgewählten Konkurrenzunternehmens oder einer branchenfremden Firma verglichen. Meistens gehört das ausgewählte Unternehmen in einem bestimmten Bereich zur Weltspitze oder ist zumindest am nationalen Markt als Leader bekannt. Die spezifische Aktivität oder Leistung, die als Best-Practice-Beispiel dient, wird als Benchmark bezeichnet. Der Prozess des Benchmarking hat den Vorteil, dass sich eine Firma mit den eigenen und fremden Kernkompetenzen aktiv auseinandersetzt (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 173).

Das strategische Benchmarking besteht aus insgesamt sieben Schritten, die im Folgenden, auf den Fußballbereich umgelegt, aufgezählt werden (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 174 f.).

*Schritt 1 – Benchmarking-Objekt identifizieren:* Was genau möchte der Fußballklub benchmarken? Im Bereich der Stadionauslastung könnten dies z.B. Werbemaßnahmen in den Medien sein oder Maßnahmen die gesetzt werden, um mehr Mitglieder zu akquirieren.

*Schritt 2 – Benchmarking-Team bilden:* Ein Team aus vier bis sechs Personen sollte sich um den Benchmarkingprozess annehmen. Z.B. könnte ein/e Klubserviceleiter/in oder ein/e Marketingverantwortliche/r mit seinem/ihrem Team das Benchmarking übernehmen.

*Schritt 3 – Benchmarking-Objekt intern analysieren:* Das Team sollte eine Leistungskennzahl definieren, z.B. die Zuschauer/innenanzahl pro Heimspiel oder die durchschnittlichen Einnahmen an einem Spieltag.

*Schritt 4 – Vergleichsunternehmen bestimmen:* Das Vergleichsunternehmen kann sowohl innerhalb, als auch außerhalb der Branche gesucht werden. Das zu vergleichende Fußballunternehmen kann somit national oder international ausgewählt werden. Denkbar ist aber auch, dass z.B. Maßnahmen im Zuschauermanagement eines Handballvereins oder Eishockeyklubs für das Benchmarking herangezogen werden.

*Schritt 5 – Vergleichsunternehmen analysieren:* Dieser Schritt stellt den schwierigsten und zeitaufwendigsten dar. Im Fußballbereich können aber persönliche Kontakte genutzt werden, die z.B. im Zuge eines internationalen Spieles geknüpft wurden, um eine Einladung zu Gesprächen über Marketingmaßnahmen zu erhalten.

*Schritt 6 – Ergebnisse bewerten und Konsequenzen ableiten:* Hier stellt sich die Frage, wie die neu gewonnenen Erkenntnisse in den eigenen Verein einfließen können. Eventuell müssen neue Strukturen oder zumindest Prozesse geschaffen werden, um z.B. neue Werbemaßnahmen gestalten zu können.

*Schritt 7 – Neue Ziele festlegen und Maßnahmen umsetzen:* Nach der Erstellung der Ergebnisse und der Planung von neuen Maßnahmen, sollten diese umgesetzt werden. Dabei sollten Zielsetzungen geschaffen werden, wie z.B. einen höheren Zuschauerschnitt pro Heimspiel in der nächsten Saison um den Wert x, damit die neuen Maßnahmen auch kontrolliert werden können.

Der Benchmarkingprozess ist sehr umfangreich und es müssen vor allem personelle Ressourcen dafür geschaffen werden. Benchmarking kann in der strategischen Planung eines Fußballunternehmens dennoch von großem Nutzen sein.

### *Die strategische Analyse*

Nach einer ausführlichen Recherche und der Sammlung von Daten, sollten diese interpretiert werden. Um die wichtigsten Informationen zu filtern und einen konkreten Überblick zu bekommen, wird eine strategische Analyse durchgeführt (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 181). Dabei existieren wieder Hilfswerkzeuge, die in dieser Phase eingesetzt werden können. Im empirischen Teil der Arbeit wird eine SWOT-Analyse erstellt, wodurch dieses Strategiewerkzeug näher beschrieben wird.

- *Die SWOT-Analyse:* Als eine Weiterentwicklung der Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse kann die SWOT-Analyse angesehen werden. Die Abkürzungen stehen für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren, Risiken) (Freyer, 2011, S. 317). Weiters fasst diese Analyseform die wichtigsten Punkte der Umweltanalyse zusammen und verbindet sie mit den Erkenntnissen der Unternehmensanalyse. Dabei werden die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen mit den Chancen und Gefahren, die am Markt bestehen, kombiniert (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 197).

Auf der Grundlage einer SWOT-Analyse können wiederum Normstrategien abgeleitet werden, wobei die Strategie auf einer Maximierung der Chancen durch die Stärken und einer Minimierung der Gefahren und Schwächen fokussiert sein sollte. Dieses Strategiewerkzeug wird in einer Matrixform dargestellt. Auf der einen Seite werden durch die Daten aus der Umfeldanalyse die Marktchancen und -risiken aufgelistet und auf der anderen Seite die Stärken und Schwächen, die durch die Informationen der Unternehmensanalyse erstellt werden (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 197 f.).

Aufgrund der systematischen Kombination der einzelnen Bereiche können anschließend die Handlungsstrategien abgeleitet werden. Bei der Verbindung der unternehmensinternen Stärken mit den Marktchancen steht der Ausbau der Wettbewerbsposition im Mittelpunkt. Die Schwächen wiederum können durch das Nutzen der Marktchancen abgebaut werden. Bei der Kombination der Stärken mit den Gefahren, treffen die positiven Leistungen auf Entwicklungsrisiken im Umfeld, wodurch die Stärken zum Abbau bzw. zur Abwehr der Bedrohungen einzusetzen sind. Defensives Verhalten hingegen verlangt die Kombination der Schwächen mit den Marktgefahren, wobei der Fokus auf den Abbau der Schwächen bei gleichzeitigem Vermeiden der Risiken liegt (Freyer, 2011, S. 317 f.).

Der Vorteil der SWOT-Analyse liegt somit in der logischen und leicht nachvollziehbaren Verbindung der Daten der Umwelt- und Marktanalyse mit jenen der Unternehmensanalyse. Die Informationen können dadurch übersichtlich und gefiltert aufbereitet werden. Der Nachteil dieses Hilfswerkzeuges liegt in der Vernachlässigung der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Strategieoptionen (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 198 f.). Es sollte daher nach der Fertigstellung der Normstrategien eine Überprüfung des Gesamtkonzeptes folgen. Dennoch wirkt eine SWOT-Analyse komplexitätsreduzierend und wird deshalb im empirischen Teil praxisbezogen angewandt, um ein Beispiel für ein Fußballunternehmen zu liefern (Freyer, 2011, S. 318 f.).

Nach der Vorstellung der SWOT-Analyse kann die Analysephase des Marketing-Management-Prozesses abgeschlossen und zur nächsten Phase, der Strategie- bzw. Konzeptionsphase, übergegangen werden.

### **5.2.2 Strategie- bzw. Konzeptionsphase**

Nachdem die Analysephase beendet ist, beschäftigt sich die nächste Fragestellung mit den Zielen eines Unternehmens, sprich wo es hingehen soll. Die Bildung von Marketingzielen und Marketingstrategien sind ein wesentlicher Bestandteil des Marketing-Management-Prozesses. Das Konzipieren einer unternehmensspezifischen Marketingstrategie stellt daher den nächsten Schritt im Kreislaufmodell des Marketing-Management-Prozesses dar (Freyer, 2011, S. 118 f.).

Bevor die einzelnen Schritte der Konzeptionsphase charakterisiert werden, soll in Abbildung 12 eine Übersicht zu den wichtigsten Punkten des zweiten Schrittes des Marketing-Management-Prozesses angeführt werden:



**Abbildung 12: Einflussfaktoren der Konzeptionsphase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)**

Das Ziel der Konzeptionsphase ist die Ausformulierung der Marketingstrategie. Dabei ist zu beachten, dass das strategische Marketing von den Zielsetzungen des Unternehmens abhängig ist. Die Vision, das Leitbild und die Grundsätze eines Unternehmens bestimmen die Gestaltung der Marketingstrategie wesentlich, da diese mit den Werten und Normen einer Firma eng verbunden sind und über einen langfristigen Zeitraum ihre Gültigkeit besitzen. Abbildung 12 zeigt weiters, dass die Marketingstrategie nicht nur die festgelegte Strategie beinhaltet, sondern auch die strategische Richtung des Marketing-Mix und die Marketingziele, die erreicht werden sollen mit Hilfe dieser Marketingstrategie.

Zu aller erst sollten sich die Unternehmensziele in Erinnerung gerufen werden, bevor mit dem strategischen Marketing begonnen wird. Die Ziele des Unternehmens gelten als übergeordnete Philosophie und müssen daher berücksichtigt werden. Die Vision und das Leitbild eines Unternehmens spielen bei der Festlegung der Unternehmensziele genauso eine Rolle, wie die Grundsätze (Freyer, 2011, S. 335 f.). Beispielsweise wird es für einen kleineren Fußballklub, wie z.B. den SV Kapfenberg 1919 in der österreichischen Bundesliga oder den 1.FSV Mainz 05 in der deutschen Bundesliga, keinen Sinn machen, eine Marketingstrategie für eine Marktführerschaft zu entwickeln, wenn die Geschäftsführung und der Vorstand das Ziel „Klassenerhalt in der Saison xy“ vorgeben. Das Unternehmensziel würde bei diesem Beispiel nicht mit der Marketingstrategie korrelieren.

Die Vision eines Unternehmens sollte für eine zukünftige Entwicklung richtungsweisende Gedanken aufweisen. Ein entscheidender Punkt dabei ist ein ideologischer Kern, den jede Vision besitzen sollte und aus maßgeblichen Grundwerten und -normen des Unternehmens besteht. Darüber hinaus stellt die Vision eine motivierende und sinngebende Funktion dar (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 224 f.). Zum Beispiel kann die Vision eines österreichischen Bundesligaklubs sein, dass dieser in den nächsten zehn Jahren zum wirtschaftlich und sportlich erfolgreichsten Verein auf nationaler Ebene aufsteigen will.

Dem Leitbild kommt ebenfalls eine bindende und sinnstiftende Funktion zu. Ein Leitbild sollte inhaltliche, gestalterische, prozessuale und situative Aspekte beinhalten. Somit ist es ratsam, ein Leitbild auf das Wesentlichste zu beschränken, kurze, prägnante und realistische Ziele damit zu verfolgen und klare Grundsätze ohne negative Formulierungen zu gestalten. Außerdem ist es sinnvoll, wenn mehrere Personen, hauptsächlich aus dem Managementbereich, an der Erstellung des Leitbildes mitwirken und dieses an die jeweilige Organisation angepasst wird (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 237). Beispielsweise könnte ein Fußballunternehmen ein Leitbild entwickeln, indem angeführt ist, dass die Mitglieder und Fangruppen kontinuierlich und permanent über die langfristigen Ziele des Vereins informiert und als Partner für eine gemeinsame Zukunft angesehen werden.

Die ausgearbeitete Vision und die Leitbilder fließen anschließend in den Grundsätzen eines Unternehmens zusammen. Alle drei Punkte stellen somit die Grundlage für das strategische Marketing dar.

Wie kann jetzt, nach der Berücksichtigung der übergelagerten Unternehmensfaktoren, die Marketingstrategie ausgearbeitet werden? Dazu sind drei Schritte notwendig. Erstens müssen die Marketingziele ausgearbeitet werden. Bei der Erstellung des Zielekataloges sollten nur Ziele definiert werden, die operationalisiert werden können, sprich die in der Kontrollphase mess- und überprüfbar sind (Stöbich, 2007, S. 340). Außerdem erscheint es sinnvoll, die Ziele untereinander abzustimmen, sie nach ihrer Bedeutung zu ordnen und realistisch zu setzen (Kotler et al., 2007, S. 128). Die Marketingziele können entweder quantitativ, z.B. Erhöhung des Umsatzes aus dem Fanartikelverkauf im nächsten Jahr um 10 Prozent, oder qualitativ, z.B. Steigerung der Besucher/innenzufriedenheit bei den Heimspielen im nächsten Jahr um 5 Prozent, definiert werden. Die Operationalisierung der Ziele sollte dabei stets im Auge behalten werden (Nufer & Bühler, 2008, S. 343).

Zweitens muss nach der Ausarbeitung des Zielekatalogs die Marketingstrategie festgelegt werden. Diese stellt den Weg bzw. die Route zum Erreichen der Ziele dar. Dabei sollte

eine Grundsatzentscheidung getroffen werden, mit welchen strategischen Optionen und Wahlmöglichkeiten die Zielerreichung forciert wird (Kotler et al., 2007, S. 128 f.). Als Hilfestellung kann die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff herangezogen werden. Prinzipiell ist bei dieser Matrix zwischen einer Marktdurchdringung, einer Marktentwicklung, einer Produktentwicklung und einer Diversifikation zu unterscheiden (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 275).

Bei der Marktdurchdringung wird das bestehende Marktpotenzial eines Produktes ausgeschöpft. Ein in Oberösterreich ansässiger Fußballklub kann bei dieser Marketingstrategie z.B. einen Newsletter auf postalischem Wege an alle Haushalte in diesem Bundesland aussenden, um dadurch alle Oberösterreicher/innen anzusprechen. Die Marktentwicklung setzt die Erschließung neuer Märkte voraus, wobei das anzubietende Produkt gleich bleibt. Diese Strategie ist bei großen europäischen Fußballunternehmen, wie z.B. Real Madrid, Manchester United, etc., zu erkennen, die in den spielfreien Zeiten Tourneen in Asien bestreiten um neue Abnehmer/innengruppen zu bedienen (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 275).

Die Produktentwicklung hingegen zielt auf eine Verbesserung des Leistungsangebotes auf den bestehenden Märkten ab. Ein Fußballverein hat die Möglichkeit, neue Trikots zu produzieren oder, wenn die Mannschaft als Produkt angesehen wird, bessere Spieler zu kaufen. Die Diversifikation bearbeitet wiederum einen gänzlich neuen Markt mit einem gänzlich neuen Produkt. Als Beispiel dafür dienen Fußballunternehmen, die neben ihrem Kernprodukt Fußball, z.B. Hotels oder Reisebüros eröffnen (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 275).

Als dritter und letzter Baustein ist die strategische Ausrichtung des Marketing-Mix anzusehen. Nachdem die Marketingziele und die Marketingstrategie ausgewählt wurden, steht der Prozess im Vordergrund, der die Frage beantworten soll, welche Mittel eingesetzt werden müssen um die Vorgaben zu erreichen (Freyer, 2011, S. 336 f.). Zentrale Elemente bei diesen Überlegungen sollten der Preis, die Positionierung, der Zielmarkt, die Distributionskanäle, die Werbung und die Verkaufsförderung sein. Die grundlegende Auswahl dieser Elemente gibt für den nächsten Schritt, nämlich der Gestaltung des operativen Marketing-Mix, die Richtung vor (Kotler et al., 2007, S. 129).

Zusammengefasst steht das Fußballunternehmen in der Konzeptionsphase vor der Herausforderung, die Vorgaben der Unternehmensziele auf das strategische Marketing zu übertragen, diese Vorgaben in die Marketingziele abzuleiten, anschließend die richtige Marketingstrategie auszuwählen und daraus Richtungsanweisungen für den nächsten

Schritt des Marketing-Management-Prozesses, der Planung des taktischen Marketing-Mix, zu geben (Nufer & Bühler, 2008, S. 343).

### 5.2.3 Gestaltungsphase

Die dritte Phase des Marketing-Management-Kreislaufmodells soll die Frage beantworten, was Unternehmen tun können, um die selbst gesteckten Ziele zu erreichen. In diesem Schritt werden die unterschiedlichsten Instrumente zur Gestaltung der Marketingstrategie behandelt. Es steht somit die Konkretisierung des strategischen Konzeptes der zweiten Phase, unter der Beihilfe diverser Marketinginstrumente, im Mittelpunkt (Freyer, 2011, S. 399).

Die soeben angesprochenen absatzpolitischen Hilfswerkzeuge werden hauptsächlich als Marketing-Mix bezeichnet. Dieser weit verbreitete Begriff des Marketing-Mix unterteilt sich in die sogenannten 4 P's, die mittlerweile als Klassiker angesehen werden können. Die vier P's beziehen sich auf die angelsächsischen Begriffe *product*, *price*, *place* und *promotion*. In der deutschen Übersetzung stehen die vier Ausdrücke für die Produkt-, Preis-, Distributions- (oder Vertriebs-) und Kommunikationspolitik. Jede dieser Teilpolitikarten besitzt diverse Marketinginstrumente, durch die sie gestaltet werden kann (Freyer, 2011, S. 399 f.).

Das entscheidende in dieser Phase ist die Erstellung eines erfolgreichen und praxistauglichen Marketing-Mix. Eine effiziente Wirkung erzielt dieser Mix jedoch nur, wenn die einzelnen Marketinginstrumente aufeinander abgestimmt sind. Ein Marketing-Mix wird vor allem an seiner Gesamtheit gemessen. Unsicherheiten und negative Synergien sollten so gut als möglich vermieden werden. Ein Beispiel aus dem Sportbereich soll die theoretische Sichtweise etwas auflockern (Freyer, 2011, S. 401 f.):

- Ein exklusives Sportangebot in einer geringen Menge hat einen hohen Preis und erfordert daher beste Qualität, einen persönlichen Vertrieb und eine dezente Kommunikationspolitik durch anspruchsvolle Werbemaßnahmen.

Dieses Beispiel zeichnet sich durch eine hohe Stimmigkeit der vier P's aus und zeigt weiters, dass jede Teilpolitikart gleich wichtig ist. Eines der vier P's herauszuheben und über die anderen zu stellen, kann negative Auswirkungen auf den gesamten Marketing-Mix haben. Theoretisch lassen sich durch die Vielfältigkeit der Teilpolitikarten beliebig viele Marketing-Mixe erstellen (Freyer, 2011, S. 403).

In weiterer Folge dieses Teilkapitels werden die vier P's, auf den Fußballbereich bezogen, einzeln diskutiert.

### *Product – Produktpolitik*

Wie in Kapitel 5.1 bereits angeführt wurde, sind die Produkte eines Fußballunternehmens primär das Heimspiel und die Mannschaft und sekundär die Produkterweiterungen wie das Merchandising, die Rechtevermarktung und das Hospitality. Die entscheidende Frage in der Produktpolitik eines Fußballklubs ist, ob die Kernprodukte attraktiv genug sind, um die Marketingziele erreichen zu können. Das Fußballspiel selbst kann nicht wirklich modifiziert werden, selbst die kleinsten Regeländerungen nehmen einen langen Bewertungsprozess der Dachverbände in Anspruch. Die Mannschaft kann hingegen schon verändert werden, jedoch auch nur in kleineren Schritten, außer das Kapital für großflächige Veränderungen ist vorhanden (Nufer & Bühler, 2008, S. 345).

Aus diesen Umständen lässt sich schließen, dass Fußballunternehmen eher gezwungen sind, Modifikationen in ihrem Umfeld herbeizuführen und sich auf die Produkterweiterungen zu konzentrieren. Ein Fußballverein kann beispielsweise dafür sorgen, dass die Stadionbesucher/innen am Spieltag rundum zufrieden versorgt werden, die VIP-Kund/innen eine umfassende Betreuung erhalten, Fanartikel von höchster Qualität verkauft werden oder Sponsoren ihre Werbemittel zielgerichtet zum Einsatz bringen können (Nufer & Bühler, 2008, S. 345).

Einen weiteren wichtigen Punkt im Zusammenhang mit der Produktpolitik ist die Markenbildung eines Fußballunternehmens. Mohr und Merget (2004, S. 105) merken an, dass jeder einzelner Spieler eines Vereins Teil des Klubs ist und daher zur Formung der Marke beiträgt. Die Steigerung der Markenbekanntheit sollte auch bei Fußballunternehmen im Vordergrund stehen. Den europäischen Top-Klubs wie den FC Barcelona oder Manchester United ist es gelungen, ihre Marke stetig weiterzuentwickeln und dadurch bewusst Assoziationen herzustellen.

Eine Studie der Vermarktungsagentur Sportfive, die schon 2002 durchgeführt wurde, belegt, dass unter 1.000 Befragten in England 99 Prozent angaben, die Marke Manchester United bereits einmal gehört zu haben, aber auch Bayern München war bei 92 Prozent der befragten Engländer/innen bekannt (Sportfive, 2002, zit. n. Schröder, 2009, S. 255).

Vöpel (2011, S. 23) hingegen ist der Meinung, dass die Führung des Vereins als Marke in der oftmals praktizierten Weise gescheitert ist, da die Akzeptanz von den Stadionbesucher/innen, dabei vor allem jene der Fans, und die Historie des Vereins als identifikationsstiftende Wertebasis ignoriert wurden. Das Dilemma für ein Fußballunternehmen besteht jedoch darin, dass es sich gleichzeitig gegenüber den unternehmensexternen Stakeholdern, wie z.B. den Medien und Sponsoren, positionieren und vermarkten muss.

Um das Thema der Produktpolitik abzuschließen sei angeführt, dass die Durchführung einer Marktforschung hilfreich sein kann, da durch eine Befragung in Erfahrung gebracht werden kann, mit welchen Attributen ein Fußballklub assoziiert wird (Nufer & Bühler, 2008, S. 345).

### *Price – Preispolitik*

Die Preispolitik eines Fußballunternehmens sollte im Einklang mit der anzubietenden Qualität stehen. Grundsätzlich sind zwei Überlegungen in diesem Bereich des Marketing-Mix notwendig. Erstens muss ein Fußballklub, in Abhängigkeit seiner Ziele, festlegen, welche Strategieposition er im Preis-Qualitäts-Wettbewerb einnehmen will. Je nachdem, wie ein Fußballunternehmen seine Produkte anbietet, sollte eine Premium- (hoher Preis/hohe Qualität), Mittelfeld- (mittlerer Preis/mittlere Qualität) oder Billigpreisstrategie (niedriger Preis/niedrige Qualität) konzeptioniert werden (Kotler et al., 2007, S. 590).

Zweitens muss nach der Auswahl der Preisstrategie eine Preisbildung für die angebotenen Produkte erfolgen. Dabei sind vier Formen der Preisbildung zu unterscheiden, und zwar die kostenorientierte, die nachfrageorientierte, die konkurrenzorientierte und die nutzenorientierte Preisbestimmung (Nufer & Bühler, 2008, S. 345 f.).

Die nachfrageorientierte Preisbildung orientiert sich an der Zahlungsbereitschaft der Stadionbesucher/innen. Gerade Fans stehen dem Fußballklub loyal gegenüber, jedoch sind auch ihre finanziellen Ressourcen enden wollend. Eine Hilfestellung bei der Findung der Eintrittskartenpreise können die anderen Wettbewerber liefern, wodurch eine konkurrenzorientierte Preisbildung gegeben wäre. Ein Fußballunternehmen sollte ferner regelmäßig das Preis-Leistungs-Verhältnis, z.B. der Fanartikel, prüfen, um eine nutzenorientierte Preisgestaltung veranlassen zu können. Die kostenorientierte Preisbestimmung ist die wohl sensibelste Form, da viele Fußballunternehmen die Kosten des Spielbetriebes nicht durch die Einnahmen aus dem Kartenverkauf decken können. Wenn die Preise jedoch zu hoch angesetzt werden, kann wieder das Problem der nachfrageorientierten Preisbildung eintreten (Nufer & Bühler, 2008, S. 345 f.).

Auch nach der endgültigen Festlegung der Preisstrategie und der Produktpreise können jederzeit kleine Änderungen durchgeführt werden.

### *Place – Distributionspolitik*

Bei der Distributionspolitik wird entschieden, wie die Produkte eines Unternehmens für die Konsument/innen zugänglich gemacht werden. Dabei wird durch das Fußballunternehmen ein Beziehungsnetz mit Händlern aufgebaut bei dem jede Partei

einen Beitrag zum gegenseitigen Wertgewinn leisten muss. Motivierende Distributionspartner sind unerlässlich, damit z.B. laufend ausreichend Ware im Fanshop vorhanden ist (Kotler et al., 2007, S. 849 f.).

Die Entscheidungsträger/innen für die Distributionspolitik eines Fußballklubs müssen mehrere Beschlüsse fassen. Zuerst sollte die Standortwahl entschieden werden, wobei diese Fragestellung nur bei Fußballunternehmen, die einen Neubau des vereinseigenen Stadions planen, zu berücksichtigen ist. Zweitens gilt es, die physische Distribution der anzubietenden Produkte zu regeln. Das bedeutet, dass z.B. geklärt werden sollte, ob Tickets oder Merchandisingartikel auch per Post gesendet oder nur abgeholt werden können. Drittens ist eine Entscheidung zu den Absatzwegen, also den Ort des Verkaufes, zu treffen. Bei den Kernprodukten eines Fußballunternehmens stellt logischerweise das Stadion den Absatzweg dar. Die Produkterweiterungen können teilweise im Stadion, vor Ort im Fanshop und an den Kassen, aber auch über neue Vertriebswege wie dem Internet verkauft werden (Nufer & Bühler, 2008, S. 348).

Auf die Thematik der neuen Möglichkeiten durch technologische Innovationen soll kurz eingegangen werden, da hier auch eine relevante und nicht außer Acht zu lassende Chance für Fußballunternehmen liegt, ihre Produkte zu vertreiben. Vor allem der Medienbereich und die Kommunikationstechnologie haben Auswirkungen auf Fußballklubs. Der emotionale Wert des/der Sportkonsumenten/in steht heute im Mittelpunkt, wobei dieser entweder durch Übertragungen im Fernsehen oder den klubeigenen TV-Formaten erzeugt werden soll (Brockes, 2005, S. 160).

Die Homepage eines Fußballunternehmens sollte heutzutage für die Distribution der Produkte nicht mehr wegzudenken sein. Onlineshops können eingerichtet werden, um z.B. Fanartikel über das Internet verkaufen zu können, da diese erheblich zu den Einnahmen beitragen können. Dabei sollten eine Katalog- und Suchfunktion, sowie ein Warenkorb zum Standard gehören. Darüber hinaus kann ein Fußballunternehmen Applikationen für Smartphones erstellen bzw. erstellen lassen, um mobile Endgeräte ebenfalls als Vertriebskanal zu benutzen (Fischel, 2004, S. 160 f.).

Fußballvereine sollten daher im Bereich der Distributionspolitik durchaus kreativ sein und technologische Trends berücksichtigen, um möglichst viele Kund/innen ansprechen zu können.

#### *Promotion – Kommunikationspolitik*

Kommunikationspolitische Instrumente können einem Fußballunternehmen dabei helfen, potenzielle Stadionbesucher/innen und Käufer/innen von Produkterweiterungen auf direktem oder indirektem Wege, über diese Produkte zu informieren und deren

Vorteilhaftigkeit in den Vordergrund zu stellen, um dadurch Kaufimpulse auszulösen. Die Instrumente der absatzfördernden Kommunikation gliedern sich in fünf Bereiche, die in weiterer Folge dieses Abschnittes, mit Beispielen unterlegt, angeführt werden (Kotler et al., 2007, S. 652 f.).

Das erste Gebiet ist jenes der Werbung. Werbung kann in den unterschiedlichsten Varianten geschaltet werden. Ein Fußballunternehmen kann klassischerweise Anzeigen in Printmedien schalten oder Werbung über Hörfunksender machen, wie es auch in Österreich üblich ist. Auch Großplakate und Kinowerbungen können angedacht werden, wie es z.B. der VfB Stuttgart in der Stuttgarter Region getan hat (Nufer & Bühler, 2008, S. 347). Broschüren, Prospekte und Informationszeitschriften über den Verein können ebenso erstellt werden. Der Transport der Marke ist dabei ein wichtiger Bestandteil (Kotler et al., 2007, S. 653).

Der zweite Bereich ist die Verkaufsförderung, welcher Gewinnspiele und Verlosungen beinhaltet (Kotler et al., 2007, S. 653). Verkaufssonderprogramme, wie Gruppentarife oder eigene Auswärtsabonnements, aber auch Gutscheine, kleine Werbegeschenke oder Rabatte auf mengenmäßig große Einkäufe im Fanshop, können zur Unterstützung der Verkaufsförderung beitragen (Nufer & Bühler, 2008, S. 346 f.).

Die Öffentlichkeitsarbeit bzw. die Public Relations Abteilung eines Fußballunternehmens steht für das dritte Kommunikationsinstrument. Kooperationen mit Medien und das Engagement bei sozialen Projekten, die anschließend wiederum medial aufbereitet werden, sind häufig zu beobachten (Nufer & Bühler, 2008, S. 346). Das Halten von Reden und Vorträgen, beispielsweise an Schulen oder diversen Veranstaltungen, fallen genauso in diese Kategorie wie die Abhaltung von Pressekonferenzen zu bestimmten Themen, wie z.B. der Präsentation eines Geschäftsberichtes (Kotler et al., 2007, S. 653).

Der vierte Bereich, der persönliche Verkauf, spielt in der Fußballbranche eher eine geringe Rolle. Verkaufspräsentationen, die Teilnahme an Fachmessen oder die Einrichtung eines Telefonverkaufs sind bei einem Fußballunternehmen kaum nötig (Kotler et al., 2007, S. 653). Am ehesten bezieht sich der persönliche Verkauf bei einem Fußballklub auf die Spieler, die das Image und die Marke des Vereins über die Medien beeinflussen.

Die fünfte und letzte Kategorie bezieht sich auf das Direktmarketing. Das gezielte, persönliche Ansprechen von Fanklubvertreter/innen oder Mitgliedern, z.B. über Direktmails oder Postwurfsendungen, kann dabei genannt werden (Nufer & Bühler, 2008, S. 346 f.). Kommunikationsinstrumente wie das Telemarketing oder der TV-Direktverkauf sind kaum geeignet, hingegen die Aussendung von Katalogen über die neuesten Merchandisingartikel oder das Internetshopping sehr wohl (Kotler et al., 2007, S. 653).

Zusammengefasst bestehen viele Möglichkeiten und kommunikationspolitische Instrumente, um den Marketing-Mix in diesem Bereich gestalten zu können.

Zum Abschluss der Gestaltungsphase werden in Abbildung 13 die Instrumente der vier P's des Marketing-Mix in einer Übersicht zusammengeführt:



**Abbildung 13: Überblick der Marketing-Mix Instrumente (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)**

Die Instrumente des Marketing-Mix sind in Abbildung 13 nach den Teilpolitikarten gegliedert und stellen die Gestaltungsmöglichkeiten in der dritten Phase des Marketing-Management-Prozesses dar. Damit ist die Gestaltungsphase abgeschlossen.

### 5.2.4 Realisierungsphase

Lombriser und Abplanalp (2005, S. 327 f.) merken an, dass der Umsetzungsprozess einer Strategie äußerst unternehmensspezifisch verläuft und keine Generalisierungen erstellt werden können. Deshalb werden in diesem Teilkapitel auch keine fußballbezogenen Beispiele folgen, da sich die Realisierung der Strategie bei jedem Fußballunternehmen einzigartig gestalten lässt. Trotzdem sollen allgemeine Hilfestellungen angeführt werden, die auch von Geschäftsführungen von Fußballklubs hergezogen werden können.

Damit die aufgestellten Marketingziele, sowie die Marketingstrategie erreicht werden können, sollte die Implementierung des operativen Marketing-Mix professionell begleitet werden. Eine Möglichkeit zur Begleitung ist die Ausarbeitung von detaillierten Aktionsplänen. Weiters kann ein Fußballunternehmen mit externen Agenturen zusammenarbeiten, die in der jeweiligen Teilpolitikart spezifisches Wissen für die Umsetzung haben (Nufer & Bühler, 2008, S. 120).

Die Realisierungsphase, auch Umsetzungsphase genannt, weist einen operativen Charakter auf, da die zuvor konzeptionierte Strategie implementiert wird. Der vierte Schritt des Marketing-Management-Modells zeichnet sich durch die Konkretisierung der Marketingüberlegungen und einer Zeit-, Personal- und Finanzplanung aus. Jeder dieser vier Teilbereiche sollte für jedes Marketinginstrument, das umgesetzt werden soll, erstellt werden. Die Frage des vierten Schrittes des Marketing-Management-Kreislaufes, welche Maßnahmen ergriffen werden, wird in dieser Phase beantwortet (Freyer, 2011, S. 118).

Außerdem erfordert die Strategieumsetzung erheblich mehr Zeit, als ihre Planung. Ein wichtiger Punkt, den es zu beachten gilt, ist, dass die Ausarbeitung der Strategie meist nur durch die Geschäftsführung eines Unternehmens erfolgt, die Implementierung jedoch von allen Mitarbeiter/innen getragen wird. Dadurch kann es zu Widerständen der Mitarbeiter/innen kommen, da manchmal ein fundamentaler Wandel erwartet wird (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 327 f.).

Durch diese Besonderheiten ist der vierte Schritt im Marketing-Management-Prozess als schwierigster anzusehen. Bei der Umsetzung können Probleme auftreten, wie z.B. dass die beteiligten Mitarbeiter/innen ungenügend auf neue Prozesse eingestellt wurden oder der Zeitbedarf für die geplante Umsetzung zu kurz bzw. zu lang angesetzt wurde. Auch kritische Umweltfaktoren, wie z.B. gesetzliche und wirtschaftliche Veränderungen, können plötzlich Einfluss auf den Implementierungsprozess haben (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 328).

Lombriser und Abplanalp (2005, S. 328) beschreiben in Anlehnung an das 7-S-Schema von McKinsey, dass sieben Elemente im Umsetzungsprozess relevant sind. Durch die Berücksichtigung dieser sieben Bereiche kann es gelingen, die Realisierungsphase besser durchlaufen zu können. Alle Elemente sind dabei miteinander verbunden und die Änderung eines Bereiches führt zu einer Beeinflussung aller anderen. Die sieben Bereiche gliedern sich wie folgt (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 329):

- Strategie
- Struktur
- Systeme
- Führungsstil (Style)

- Fähigkeiten (Skills)
- Mitarbeitende (Staff)
- Kultur (Shared Values)

Bei der Umsetzung einer Marketingstrategie sollten somit möglichst viele Faktoren beachtet werden, gerade in Bezug auf den weiter oben beschriebenen, fundamentalen Wandel, den die Implementierung eines Marketing-Management-Prozesses mit sich bringen kann.

Zumindest im Marketingbereich eines Fußballunternehmens sollte die Anpassung der Organisation geordnet erfolgen, da die Organisationskultur den Rahmen für viele Prozesse im Bereich der Kommunikation, Entscheidung und Kontrolle bildet. Das Management muss bei diesem Punkt festlegen, wie die Organisation strukturiert sein soll (Lombriser & Abplanalp, 2005, 330 f.).

Abbildung 14 gibt eine Übersicht zu den wichtigsten Punkten, die in der Umsetzungsphase beachtet werden sollten:



**Abbildung 14: Bereiche der Realisierungsphase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)**

Drei wichtige Punkte sind somit in der Realisierungsphase des Marketing-Management-Prozesses zu berücksichtigen, wie in Abbildung 14 ersichtlich ist. Erstens muss die Organisationsform des Marketings entschieden werden, wobei sich diese an der allgemeinen Struktur des Fußballunternehmens orientieren sollte. Zweitens ist die

Ressourcenplanung für jedes Marketinginstrument wichtig. Als letztes sollten die sieben Grundelemente eines Fußballklubs bei der Umsetzung beachtet werden.

Zusammengefasst stellt die Realisierungsphase einen entscheidenden und schwierigen Schritt im Marketing-Management-Modell dar, wobei die Berücksichtigung der beschriebenen Elemente, sowie eine professionell geplante Umsetzung der Marketingstrategie, unterstützend wirken können.

### 5.2.5 Kontrollphase

Die Kontrollphase bzw. das Marketingcontrolling schließt den Marketing-Management-Prozess ab. Die Koordination des Führungssystems bzw. der Umsetzung des Marketing-Mix ist der eigentliche Zweck des Controllings. Das Controlling hat eine Art Service- und Anpassungsfunktion (Haas, 2002, S. 75). Außerdem kann es zur Informationsversorgung für das Management verwendet werden, wodurch zielorientierter gearbeitet werden kann (Jordan, 2008, S. 238 f.).

Anzumerken ist, dass die Kontrolle der Implementierung und die Überwachung der Ziele nicht wirklich nachgelagert ist, sondern vielmehr parallel zur Umsetzung verläuft (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 385). Der fünfte Schritt kann daher, wie in Abbildung 15 dargestellt, sowohl als Parallelkontrolle, als auch Ex-post-Kontrolle angesehen werden. Dieser kann somit entweder als zusätzliche Phase oder implementiert in der vierten Phase auftreten, wobei für diese Arbeit ein fünf Schritte Modell beschrieben wird. Abbildung 15 soll einen graphischen Überblick zu dieser Phase geben (Freyer, 2011, S. 118):

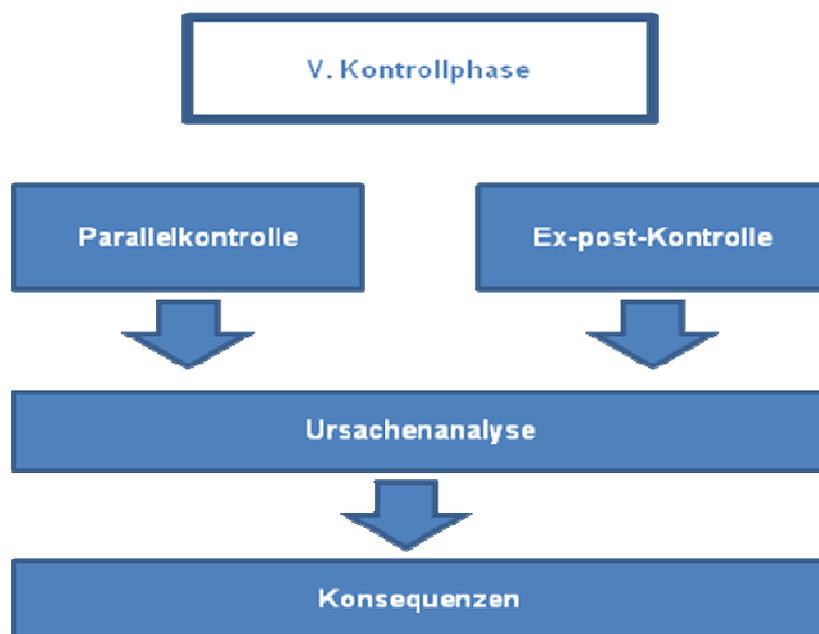


Abbildung 15: Übersicht der Kontrollphase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)

Weiters fließen beide Kontrollmöglichkeiten in eine Ursachenanalyse ein, die anschließend in Konsequenzen münden sollte. Die Kontrollphase beantwortet folglich die fünfte Frage des Kreislaufmodells, ob das Unternehmen angekommen ist (Freyer, 2011, S. 120 f.). Ferner kann das Marketingcontrolling in eine operative und strategische Kontrolle unterteilt werden, die beide nun besprochen werden sollen (Kotler et al., 2007, S. 1181).

### *Operatives Marketingcontrolling*

Für das operative Marketingcontrolling sollten im Vorfeld Kennzahlen festgelegt werden, die in der Kontrollphase mittels Soll-Ist-Vergleichen überprüft und anschließend bewertet werden können. Daraus folgt, dass die Effizienz der umgesetzten Marketingaktivitäten regelmäßig überwacht wird. Diverse Abweichungen von der geplanten Strategie, sowie Chancen und Probleme sollten rechtzeitig erkannt werden. Je früher ein Unternehmen auf Abweichungen reagiert, desto besser (Kotler et al., 2007, S. 1182).

Darüber hinaus ist das operative Marketingcontrolling kurzfristig angelegt und wird nicht erst am Schluss der Realisierungsphase durchgeführt. Rechtzeitige Korrekturen wären sonst nicht möglich. Die operative Kontrolle kann daher auch als permanente Strategieweitere Anpassung und Überwachung angesehen werden, die gleichzeitig den Lernprozess der Marketingorganisation aktiv unterstützt. Der Vorteil liegt im frühzeitigen Eingreifen bei Abweichungen (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 386).

Mittlerweile bestehen automatisierte Computerprogramme, die Kennzahlen von verschiedenen Bereichen berechnen. Das Marketingpersonal erfasst diese Berechnungen und bereitet sie weiterführend auf. Dadurch entsteht auch ein vernetzter Prozess mit der Umsetzungsphase (Kotler et al., 2007, S. 1182 f.).

Drei Typen von Kontrollinstrumenten lassen sich für das operative Marketingcontrolling unterscheiden. Erstens die Jahresplankontrolle, bei der ein Aufwandsvergleich, ein Umsatzvergleich und ein Marktanteilsvergleich durchgeführt werden. Zweitens erfolgt eine Aufwand- und Erfolgskontrolle, die diese Berechnungen für angebotene Produkte und Absatzwege erstellt. Als dritter Punkt kann die Effizienzkontrolle genannt werden, die Effizienzstudien für die implementierte Werbung, die Distribution, der Öffentlichkeitsarbeit, etc. ausarbeitet (Kotler et al., 2007, S. 1183).

Das Ziel des operativen Marketingcontrollings ist somit die Überwachung und Regelung der Umsetzung, um Abweichungen feststellen zu können, die innerhalb von vorgegebenen Grenzen passieren (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 386).

### *Strategisches Marketingcontrolling*

Die strategische Kontrolle richtet den zu beachtenden Zeithorizont nicht nur auf die Vergangenheit, sondern auch auf Zukünftiges. Das Modell des strategischen Marketingcontrollings sollte neben einer Effektivitätsprüfung auch beurteilen, wie sich die Leistungen und das Vermögen des Unternehmens verändert haben über einen langfristigen Zeitraum, aber auch ethische und soziale Komponenten berücksichtigen. Hauptmerkmale bei der strategischen Überprüfung sind die Kund/innenorientierung, die strategische Orientierung, die unternehmensinterne Marketingorganisation und die effektive Umsetzung des Marketing-Mix (Kotler et al., 2007, S. 1202).

Auf drei Ebenen können die Hauptmerkmale, sowie die gesamte Marketingstrategie betrachtet werden. Der erste Schritt ist die Prämissenkontrolle, sprich die Überprüfung des „Warum“ der Strategie. Die zuvor aufgestellten Annahmen werden auf ihre Gültigkeit überprüft und in weiterer Folge die Marketingstrategie auf die neue Umweltsituation angepasst. Zweitens sollte die Frage nach dem Inhalt, also eine Wirksamkeitskontrolle, gestellt bzw. durchgeführt werden. Es wird kontrolliert, ob die Ziele der Marketingstrategie noch erreicht werden können bzw. die richtige Strategievariante ausgewählt wurde. Als dritter Punkt erfolgt eine Durchführungskontrolle, also die Begutachtung des „Wie“ der Strategieumsetzung. Der Fokus liegt somit auf der Betrachtung von internen Faktoren, die entweder positiv oder negativ zur Erreichung der Marketingziele beigetragen haben (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 387 f.).

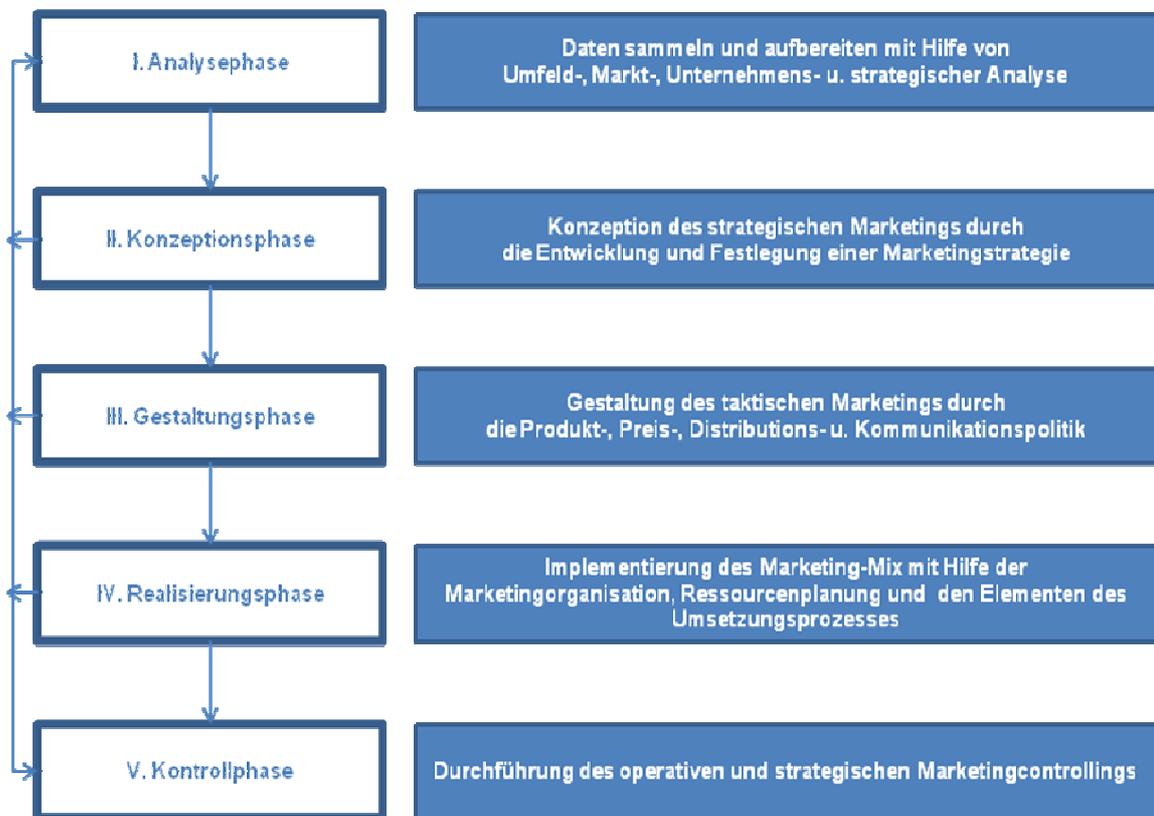
Das Ziel des strategischen Marketingcontrollings ist daher das Lenken in die gewünschte Richtung der Strategie. Das permanente Hinterfragen der zuvor entwickelten Annahmen und Ziele, kann zum Aufdecken von potenziellen Fehlentwicklungen führen, wodurch eine Strategieanpassung notwendig wird (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 386).

Die Kontrollphase stellt somit einen umfassenden und permanenten Teil des Marketing-Management-Prozesses dar, der durch die Überwachung der Implementierung der Marketingstrategie und der Marketingziele, zu kurz- und langfristigen Anpassungen führen kann bzw. soll.

#### **5.2.6 Zusammenfassung**

Zum Abschluss dieses Teilabschnittes soll für die Übersichtlichkeit eine Zusammenfassung des Marketing-Management-Prozesses graphisch dargestellt werden. In Abbildung 16 sind alle fünf, in Kapitel 5.2 beschriebenen, Phasen des Marketing-Management-Modells angeführt. Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass durch die Rückkoppelungsschleifen, die ebenfalls in der folgenden Grafik ersichtlich sind, die

zwischenzeitlich gewonnenen Erkenntnisse wieder in die vorhergehenden Schritte eingearbeitet werden sollten:



**Abbildung 16: Gesamtübersicht des Marketing-Management-Prozesses (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)**

Der Gesamtüberblick zeigt nochmals, dass die einzelnen Phasen des Marketing-Management-Modells hintereinander durchlaufen werden, wobei die wichtigsten Inhalte nochmals in den blauen Kästchen beschrieben sind. Der Marketing-Management-Prozess ist somit ausführlich beschrieben worden und soll im empirischen Teil der Arbeit angewendet werden. Der theoretische Teil wird mit dieser Zusammenfassung abgeschlossen.

## **Teil 2 – Empirischer Teil**

### **6 Vorbereitende Informationen**

Nachdem der theoretische Teil ausführlich beschrieben wurde, soll dieser in weiterer Folge als Grundlage für den zweiten Teil der Arbeit dienen. Der empirische Abschnitt stellt den Forschungsteil dieser Arbeit dar. Daher folgen im Praxisteil zuerst vorbereitende Informationen (Kapitel 6) zur empirischen Forschung. Diese gliedern sich in die Beschreibung der ausgewählten Forschungsmethode, der Anführung des Interviewleitfadens und der Vorstellung der Interviewpartner. Anschließend (Kapitel 7) folgen die Auswertung der durchgeführten Interviews und die Darstellung der Ergebnisse. Um eine höhere Transparenz und Vergleichbarkeit zu erreichen, wird die Auswertung in Kategorien unterteilt. In weiterer Folge (Kapitel 8) wird die diskutierte Theorie der Praxisforschung gegenübergestellt. Der Marketing-Management-Prozess soll dadurch praktisch angewandt werden. Den Abschluss bilden eine Zusammenfassung und ein Ausblick für weiterführende Forschungen (Kapitel 9).

#### **6.1 Forschungsmethode**

Damit die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden können, wurden Experteninterviews geführt. Bei dieser Art von Interview geht es darum, „erfahrungsgestütztes Expertenwissen abzuholen“ (Meuser & Nagel, 2009, S. 466). Die leitfadengestützten Interviews wurden alle mit Experten geführt. In der Literatur werden Experten als Personen angesehen, die über ein Wissen verfügen, das sie zwar nicht unbedingt alleine besitzen, welches aber auch nicht jedermann bzw. jederfrau zugänglich ist (Meuser & Nagel, 2009, S. 467). Die befragten Personen wurden deshalb ausgewählt, da sie aufgrund ihrer aktuellen Tätigkeit über ein breites und gefestigtes Wissen in dem zu erforschenden Themengebiet verfügen.

Im Vorfeld wurde zur Vorbereitung ein Interviewleitfaden erstellt, der in allen Interviews nach der gleichen Vorgehensweise abgefragt wurde. Dieser wurde dahingehend strukturiert, dass im Nachhinein Kategorien für die Auswertung gebildet werden konnten. Die Suche nach geeigneten Interviewpartnern verlief im Nachhinein gesehen gut und es konnten vier kompetente Interviewpartner gefunden werden. Weiters sind die Interviewpartner von vier verschiedenen Bundesligavereinen, wobei diese in weiterer Folge anonym bleiben, da eine Vertraulichkeitserklärung unterschrieben wurde.

Die Interviews selbst wurden in den jeweiligen Büros der Experten oder im Presseraum des Vereins durchgeführt und auf einem Diktiergerät aufgezeichnet. Die Dauer der

Experteninterviews variierte zwischen zwanzig und vierzig Minuten. Alle Interviews wurden zwischen Juli und Oktober 2011 geführt. Anschließend wurden die Interviews transkribiert und auf verschiedenen digitalen Medien zur Datensicherung gespeichert. Die Transkription erfolgte wörtlich, da in erster Linie die inhaltliche und thematische Ebene im Mittelpunkt der Forschung stand. Dabei ist der sprachliche Ausdruck der befragten Personen eher nebensächlich (Gläser-Zikuda, 2011, S. 111). Die angefertigten Transkripte können dem Anhang entnommen werden.

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Der Fokus bei der Inhaltsanalyse richtet sich auf das Strukturieren von Informationen der aufgezeichneten Mitteilungsmenge (Ehrenspeck, Geimer & Lepa, 2008, S. 351). Mayring entwickelte die qualitative Inhaltsanalyse, um Textinterpretationen nach gewissen Regeln überprüfbar und beschreibbar zu machen. Dem vorhandenen Textmaterial werden bestimmte Themen, Aspekte und Inhalte entnommen, die weiterführend gefiltert und zusammengefasst werden (Mayring, 2010, S. 602 f.).

Die Zusammenfassung kann in Kategorien erfolgen, wobei den Kategorien ein Begriff zugewiesen werden muss, um eine Standardisierung zu ermöglichen (Kuckartz, 2010, S. 57 f.). Diese Kategorien gliedern sich in mehrere Makro- und Mikroebenen, die in der Auswertung ersichtlich sind. Insgesamt wurden drei Hauptkategorien (Makroebenen) gebildet, die alle in Unterkategorien (Mikroebenen) aufgeteilt wurden. Dadurch stellt das Kategoriensystem mit seinen Definitionen das zentrale Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse dar (Mayring, 2010, S. 603). Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die Auswertung der Interviewergebnisse in Kapitel 7 ersichtlich ist.

## **6.2 Der Interviewleitfaden**

In diesem Teilkapitel wird die Struktur des Interviewleitfadens vorgestellt. Die genauen Fragestellungen sind im Anhang angeführt. Wie im vorhergehenden Teilabschnitt 6.1 erläutert, wurde der Leitfaden in Ober- bzw. Unterkategorien gegliedert. Diese werden im Folgenden aufgezählt und näher beschrieben:

### *Analyse der aktuellen Situation*

Dieser Bereich soll die Analysephase des Marketing-Management-Prozesses repräsentieren. Der Fokus lag bei der Interviewführung auf den aktuellen Stand der Kapazitätsauslastung der jeweiligen Vereinsstadien. Bei diesem Punkt spielte auch die Konfrontation mit der allgemeinen Ist-Situation der Auslastung in österreichischen Stadien

eine Rolle. Zusätzlich sollten die Befragten Auskünfte über eingesetzte strategische Werkzeuge geben, die innerhalb des Vereins zum Einsatz kommen. Darüber hinaus wurden Eckdaten zu den zur Verfügung stehenden budgetären Mittel überprüft. Die sich daraus ergebenden Mikroebenen sind demnach die Ist-Situation der Stadionauslastung in Österreich, die Ist-Situation der Stadionauslastung des Vereins, der Einsatz von Strategiewerkzeugen in der Analysephase und die finanziellen Mittel.

#### *Zielsetzungen der Vereine*

Die zweite Makroebene beschäftigt sich mit der Konzeptionsphase des Marketing-Management-Modells. Es galt hauptsächlich herauszufinden, welche Ziele im Bereich der Kapazitätsauslastung des jeweiligen Stadions gesetzt wurden. Außerdem wurde abgefragt, welchen Stellenwert die Stadionauslastung in den allgemeinen Strategiekonzepten der Vereine einnimmt und ob unterschiedliche Zielgruppen existieren. Die selbst gesteckten Ziele sollten dadurch dem aktuellen Stand der Kapazitätsauslastung gegenübergestellt werden. Die Unterkategorien der Makroebene 2 gliedern sich somit in die Zielgestaltung, die Priorität der Stadionauslastung und die Definition der Zielgruppen.

#### *Gestaltung des Marketing-Mix und Kontrolle*

Diese Kategorie stellt einen sehr umfassenden Bereich dar. In verschiedenen Fragestellungen wurden die einzelnen Teilpolitikarten des Marketing-Mix ermittelt, sodass für jedes der vier P's eine Unterkategorie gebildet werden konnte. Da die Implementierung sehr unterschiedlich verläuft und von Verein zu Verein einzigartig ist, wurde auf die Umsetzung der Maßnahmen nicht eingegangen. Die Evaluation der Zielerreichung war hingegen ein Teil des Interviews. Die dritte und fünfte Phase des Marketing-Management-Prozesses sind somit in der Makroebene 3 enthalten. Das bedeutet, dass diese Makroebene in die Unterkategorien Produktmaßnahmen, Preismaßnahmen, Distributionsmaßnahmen, Kommunikationsmaßnahmen und Kontrolle der Maßnahmen eingeteilt wurde.

Weiters beinhalten alle drei Makroebenen eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Eckpunkte, um eine hohe Übersichtlichkeit gewährleisten zu können. Der komplette Interviewleitfaden kann dem Anhang entnommen werden.

### **6.3 Vorstellung der Interviewpartner**

Dieses Teilkapitel soll in weiterer Folge die Interviewpartner kurz vorstellen. Insgesamt wurden vier standardisierte Interviews mit vier verschiedenen Experten von

österreichischen Bundesligavereinen durchgeführt. Diese Personen besitzen spezifisches Fachwissen für das Forschungsgebiet dieser Arbeit, was gleichzeitig der Grund für die Auswahl war. Wie bereits in diesem Kapitel erwähnt wurde, sollen die Interviewpartner anonym gehalten werden, damit keine Rückschlüsse auf den jeweiligen Gesprächspartner und den Verein gezogen werden können.

#### *Interviewpartner A*

Der erste Experte ist für das Marketing und Sponsoring des Vereins verantwortlich. Weiters ist er für die Einführung und den Aufbau der Marketingabteilung zuständig. Er ist seit zwei Jahren beim Verein, jedoch hat er sich schnell eingearbeitet und beobachtet das Fußballunternehmen seit langem. Außerdem studierte dieser Experte Betriebswirtschaft und hat daher das nötige Know-how in diesem Bereich.

#### *Interviewpartner B*

Der zweite Interviewpartner ist verantwortlich für den Bereich Vermarktung und Veranstaltungen seines Vereins. Er hat Rechtswissenschaften studiert und arbeitet bereits seit über neun Jahren bei diesem Verein. Das komplette Marketing obliegt daher ihm und durch seine langjährigen Erfahrungen ist das notwendige Wissen in diesem Bereich vorhanden.

#### *Interviewpartner C*

Der dritte Experte, mit dem ein Interview geführt wurde, ist der Leiter des Klubservice bei seinem Verein. Darüber hinaus ist er seit knapp zwanzig Jahren bei diesem Verein und hat durch seine jahrzehntelange Tätigkeit Einblicke in alle Bereiche des Fußballunternehmens bekommen. Dadurch resultiert mittlerweile auch ein großer Erfahrungsschatz im Marketingbereich bzw. im Bereich der Stadionauslastung.

#### *Interviewpartner D*

Auch der vierte Interviewpartner besitzt ein umfangreiches Know-how im Marketingbereich. Er hat ebenfalls Betriebswirtschaft studiert und ist Marketing Manager bei seinem Verein. Das bedeutet, dass er für die Bereiche Werbung, Marketing, Sponsoring und Medien verantwortlich ist. Dieser Experte ist erst seit kurzem beim Verein, jedoch konnte auch er sich schnell in das neue Umfeld einleben und besitzt Einblicke in viele Bereiche des Fußballunternehmens.

## **7 Auswertung und Ergebnisdarstellung**

In Kapitel 6 wurden die Forschungsmethode, der Interviewleitfaden und die Interviewpartner vorgestellt. Demnach folgen die Auswertung der Interviews und die Darstellung der Ergebnisse. Die Auswertung erfolgte nach der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring, die ebenfalls in Kapitel 6 beschrieben wurde.

Das Kapitel 7 beinhaltet die Ergebnisse aus den geführten Interviews, die den Makro- und Mikroebenen zugeordnet wurden. Insgesamt werden drei Makroebenen dargestellt. In den Mikroebenen werden die Auswertungsergebnisse aller vier Interviews angeführt und zusätzlich folgt am Ende jeder Makroebene eine Zusammenfassung, um die Ergebnisse besser vergleichen zu können. Eine Zusammenführung der gewonnenen Erkenntnisse mit dem theoretischen Teil folgt in Kapitel 8.

### **7.1 Makroebene 1 – Analyse der aktuellen Situation**

Auf der ersten Makroebene wird die aktuelle Ist-Situation der Stadionauslastung, sowohl in Österreich als auch bei den Vereinen, näher untersucht. Es soll deutlich werden, wie die derzeitige Situation ist und wie die Sichtweise der Interviewpartner zu diesem Thema ist. Anschließend wird beschrieben, ob und wie österreichische Bundesligavereine Strategiewerkzeuge zur Analyse einsetzen. Dabei spielen die finanziellen Mittel eine wesentliche Rolle, wodurch auch dieser Punkt in der ersten Makroebene behandelt wird.

#### **7.1.1 Ist-Situation der Stadionauslastung in Österreich**

Im ersten Teilbereich soll geklärt werden, warum die Stadien in Österreich nicht ausgelastet sind. Wie in Kapitel 2 dargestellt wurde, liegt die derzeitige Auslastung in den Stadien von österreichischen Bundesligavereinen bei circa 50 Prozent. Das Hauptziel für diese Mikroebene ist es, die möglichen Gründe für diesen Umstand zu erfahren.

Der Interviewpartner A hat angegeben, dass der Hauptgrund für die relativ schlechte Auslastungssituation die österreichische Mentalität ist. „Die Österreicher sind Zuhausebleiber im Vergleich mit anderen Ländern“ (Interview A: Z 97). Weiters führt er aus, dass in Österreich keine wirklich großen Stadien vorhanden sind. Darüber hinaus ist er sehr wohl der Meinung, dass langfristig gesehen eine volle Auslastung schaffbar ist.

Der zweite Interviewpartner ist bei diesem Thema etwas vorsichtiger. Er legt Wert darauf, dass eine faire Bewertung der Ist-Situation stattfindet, da der Ausgangspunkt die Größe der Stadt bzw. des Einzugsgebietes sein sollte. Im Vergleich mit Zuschauerstatistiken in vergleichbaren Nachbarländern „sind wir weit vor denen“ (Interview B: Z 256-257). Die österreichische Bundesliga sei im Bereich der Stadionauslastung nicht so schlecht, man

dürfe nicht „Äpfel mit Birnen vergleichen“ (Interview B: Z 255-256). Als positiv hebt dieser Gesprächspartner die teilweise gut gewachsenen Strukturen in Österreich hervor. Negativ hingegen wirkt sich der fehlende Bezug zu manchen Vereinen aus, die in weiterer Folge auch katastrophale Zuschauerzahlen haben. „Ja natürlich spielt die Mentalität eine Rolle“ (Interview B: Z 332), konstatiert der Veranstaltungsleiter ebenfalls.

Der Gesprächspartner C hat zu diesem Thema eine klare Aussage gegeben: „In welchem Land sind die Stadien besser besucht, wo es nicht eine unglaubliche Bühne am Spielfeld gibt?“ (Interview C: Z 285-286). Die Stadien in Tschechien, Slowakei, Schweiz oder Dänemark sind nicht besser besucht als jene in Österreich. Es herrscht dort die gleiche Situation wie in der österreichischen Bundesliga vor. Die Fußballstadien sind dort voll, wo ein/e Zuseher/in regelmäßig die Chance hat, die „Superstars“ des Fußballs zu sehen. Der Klubserviceleiter hinterfragt den Stadionbesuch bei schwächeren Gegnern in Österreich, da sich diesen nur „ingeschweißte“ Fans antun werden. „Du brauchst auf dem Spielfeld halt schon eine Bühne“ (Interview C: Z 311-312), merkt der Interviewpartner an. Die besten Strategien für die Stadionauslastung würden nicht viel helfen, wenn nicht Künstler am Spielfeld vorhanden sind. Außerdem hält dieser Gesprächspartner fest, dass der Markteintritt des Privat TV-Senders Sky, die Konkurrenz in Österreich belebt hat. Mittlerweile sind auch die Vorberichterstattungen des ORF besser, wodurch mehr Besucher/innen in das Stadion gelockt werden können.

Für den Marketing Manager des Vereins D hat die schwächelnde Auslastung mehrere Gründe. Erstens führt er die Qualität des Spiels an. Zum Beispiel ist das Niveau in Deutschland höher als in der österreichischen Bundesliga. Zweitens hält dieser Interviewpartner die Qualität der Infrastruktur ausschlaggebend. Die deutschsprachigen Nachbarländer von Österreich haben viele moderne Fußballstadien, „das gibt es in Österreich relativ selten“ (Interview D: Z 205). Die einzigen Vereine in Österreich die weniger Probleme mit der Stadionauslastung haben, sind jene die tolle Fußballarenen besitzen. Als dritten Punkt sieht der Marketing Manager die Fanstruktur an. In österreichischen Stadien finden sich viele Fans die viel Wirbel machen, jedoch tragen diese dazu bei, dass die Familien nicht in die Stadien kommen. Die einzelnen Fangruppierungen sollten schon beibehalten werden, aber es sollten Anreize für die klassische Familie geschaffen werden, die den Stadionbesuch als Ausflug nutzt. Der letzte Grund deckt sich mit jenen der anderen Interviewpartner, „und dann einfach der Gegner“ (Interview D: Z 225).

### 7.1.2 Ist-Situation der Stadionauslastung des Vereins

Die zweite Mikroebene beschäftigt sich mit der aktuellen Situation der Stadionauslastung der Vereine, wobei auch von den Interviewpartnern Angaben zur Entwicklung der letzten Jahre gemacht wurden. Die Auslastungsproblematik ist hierbei einzeln auf jeden Verein bezogen und es sollten auch bei dieser Mikroebene die Hintergründe für die Ist-Situation erforscht werden.

Der Gesprächspartner A sieht als Hauptgrund für das Scheitern einer besseren Auslastung die Parkplatzsituation und Verkehrsproblematik. „Diese kostet uns 1.000-2.000 Zuschauer pro Spiel“ (Interview A: Z 101), da sich die potenziellen Besucher/innen nicht anreisen trauen. Die mühsame Parkplatzsuche steht dabei im Vordergrund. Generell müsste der Zuschauerschnitt um circa 4.000 Personen anwachsen, damit das Stadion des Vereins A vollkommen ausgelastet ist, wobei der Marketingleiter der Meinung ist, dass es definitiv möglich ist, das Stadion auszulasten: „Das ist definitiv ein realistisches Ziel“ (Interview A: Z 108). Durch die sportlichen Erfolge der letzten Zeit, konnte eine Steigerung der Auslastung erreicht werden. Dieser Umstand kann anhand der Zuschauerzahlen abgelesen werden, die heuer besser sind als letzte Saison. Durch die vorhandenen infrastrukturellen Probleme hält sich die Steigerung bei Verein A jedoch im Rahmen.

Der Verein B hat im letzten Jahrzehnt kontinuierlich eine Steigerung der Zuschauerzahlen verzeichnen können. Dies ist zurückzuführen auf die neue Osttribüne und die Adaptierungen der Süd- und Westtribüne. Allein die Kapazität der aktuellen Osttribüne ist höher als der Zuschauerschnitt im Jahr 2002. Der Vermarktungsleiter bemerkte in letzter Zeit einen Zustrom auf die Längstribünen im Stadion, wo mittlerweile ein Kapazitätsproblem vorherrscht. Auf den Längsseiten der Fußballarena „haben wir eine hohe Auslastung“ (Interview B: Z 24). Daher benötigt der Verein neue Kapazitäten in diesen Bereichen des Stadions. Weiters hat der VIP-Bereich eine hohe Auslastung, mit der der Verein sehr zufrieden ist. Das Hauptproblem der Stadionauslastung des Vereins B liegt, wie schon bei Verein A, in der Infrastruktur. „Die infrastrukturelle Umgebung ist schlecht hier“ (Interview B: Z 308-309), und auch der Parkplatzmangel ist ein immanentes Problem für den Verein. Der Veranstaltungsleiter ist jedoch der Meinung, dass dies nicht die Hauptargumente für die Auslastungsprobleme sind. Wenn Top-Partien für den Fußballklub anstehen, dann ist das Stadion auch ausverkauft, somit ist das Potenzial auf alle Fälle vorhanden. Trotzdem bleiben einige Punkte optimierungsbedürftig, da die Stadioninfrastruktur sehr wichtig ist. Der zweite Gesprächspartner hält aber auch fest, dass natürlich die Mannschaft gut spielen muss, damit die Auslastungssituation verbessert wird.

Beim Verein C lag der Zuschauerschnitt vor zehn Jahren noch bei 7.000-8.000 Zuseher/innen. Bis vor kurzem ist es der Doppelte gewesen, wodurch das Stadion sehr gut ausgelastet war. Der Klubserviceleiter führt jedoch aus, dass viel „Knochenarbeit“ hinter dieser positiven Entwicklung steckt. „Bis wir gemerkt haben, jetzt stoßen wir an die Grenzen“ (Interview C: Z 35). Bei einigen Spielen konnten einige Leute keine Karten mehr bekommen, wobei es nicht primär als Problem angesehen wurde. Mittlerweile liegt die Zahl der Abonnenten bei 10.600, wodurch das Stammpublikum immer im Stadion ist. Derzeit fehlt dem Verein C ein wenig das letzte Drittel, damit das Stadion wieder voll ausgelastet ist. Auf der anderen Seite ist „der VIP-Bereich restlos voll“ (Interview C: Z 196-197). Der Aufschwung der letzten Jahre ist auch auf eine sportlich erfolgreiche Phase zurückzuführen, die gut mit der Strategie des Vereins zusammengepasst hat. Dem Verein C ist laut dem Klubserviceleiter bezüglich des Frauenanteils im Stadion etwas Einzigartiges in Österreich gelungen, da dieser mit einem Wert von 26 Prozent an erster Stelle in diesem Bereich liegt.

Der Interviewpartner D hält fest, dass die Auslastung des vereinseigenen Stadions stark vom Gegner abhängig ist. Bei Top-Spielen ist das Stadion ohne Sonderaktionen sehr gut gefüllt und bis zu 90 Prozent ausgelastet. „Gegen weniger attraktive Mannschaften haben wir eine Auslastung von 60-70 Prozent“ (Interview D: Z 7-9). Bei sogenannten „Low-interest-Spielen“ (Interview D: Z 10-11) nutzt der Verein D diverse Sonderaktionen, um die Auslastung zu steigern. Generell hat dieser Verein eine gute Grundauslastung und der Anteil der Eintrittsgelder trägt circa 10 Prozent zum Gesamtbudget bei. Der Marketing Manager stellt dar, dass der Verein eine jährliche Dauerkartenanzahl von 2.500 hat und auf der Stehplatztribüne bei jedem Spiel rund 700-1.000 Zuseher/innen im Stadion sind. „Das heißt wir haben immer 3.500 bis 4.000 Zuschauer da“ (Interview D: Z 34-35), egal wo sich der Verein in der Tabelle befindet oder wer der Gegner ist. Der Großteil der Stadionbesucher/innen kommt aus dem umliegenden Gebieten, wobei bei attraktiveren Gegnern auch Leute aus weiter entfernten Gegenden anreisen, nämlich jene die sich Bundesligafußball anschauen wollen. Der Verein D versucht derzeit Basics zu schaffen, sodass die Auslastung zwischen 50 und 70 Prozent gesteuert werden kann. Das war in den letzten Jahren nicht vorhanden beim Klub. Ein weiterer Grund, warum die Grundauslastung ganz gut funktioniert, ist der Umstand, dass der Verein ein reines Fußballstadion, ohne Leichtathletikbahn, hat.

### 7.1.3 Einsatz von Strategiewerkzeugen in der Analysephase

Bei dieser Mikroebene sollte herausgefunden werden, welche Strategiewerkzeuge die Vereine zur Analyse der Ist-Situation einsetzen. Der Fokus lag dabei auf den strategischen Analyse-Tools, die bereits im Kapitel 5.2.1 vorgestellt wurden.

Der Gesprächspartner A gab zu Protokoll, dass die Marketingabteilung des Vereins erst in den letzten zwei Jahren schrittweise professionalisiert wurde. Es fehlt leider die Offenheit und das Verständnis für diesen Bereich, da sinnvolle Maßnahmen für den Einsatz von Strategiewerkzeugen vor allem zeitliche und personelle Ressourcen erfordern. „Daran scheitert es am meisten“ (Interview A: Z 58). Das bedeutet, dass bisher lediglich Ansätze einer Marktforschung beim Verein A sichtbar sind, die jedoch in einem sehr rudimentären Rahmen verlaufen. Die angesprochenen Ansätze wurden bisher mit Benchmarking im Internetbereich verfolgt. Außerdem hat der Verein, im Rahmen seiner Klubzeitschrift und im Familiensektor im Zuge eines Spieles, Umfragen durchgeführt. Auf lange Frist gesehen geht es im Marketingbereich generell schleppend bergauf. „Das ist das Hauptproblem“ (Interview A: Z 92).

Der Veranstaltungsleiter des Vereins B meint, dass es Daten über Fans in Österreich von externen Anbietern gibt, die er kennt. Auch die österreichische Bundesliga hat eine Umfrage durchgeführt. Weiters ist der Interviewpartner B der Meinung, dass es gut ist, Daten und Fakten über Fans und mögliche Zielgruppen zu kennen, aber vom Verein B sollen alle Gruppen angesprochen werden. „Deswegen bin ich kein großer Fan davon“ (Interview B: Z 177). Der Vermarktungsleiter hält jedoch fest, dass sich der Verein sehr wohl die Einschaltquoten der Livespiele des Vereins im Fernsehen ansieht. Dabei wurde festgestellt, dass der Verein B in den letzten drei Jahren bei allen Top-Spielen, von den Einschaltquoten gesehen, immer vorne dabei war. Das ist ein gutes und wichtiges Zeichen für den Verein B. „Mit solchen Zahlen kann ich gut operieren bei Sponsoren“ (Interview B: Z 199). Der Verein selbst setzt Benchmarking im internationalen Bereich ein, wobei dies in vielen Ländern Europas passiert.

Der dritte Verein hat ebenfalls kaum strategische Hilfswerkzeuge eingesetzt, wie der Gesprächspartner C anmerkt. Er sieht das Problem der durchgeführten Studien in den Dunkelziffern. Von einer externen Agentur wurde eine Studie durchgeführt die ergeben hat, dass der Verein C eine Million Sympathisanten hat. Wenn diese Zahlen jedoch stimmen würden, dann hätte der Verein einen großen Teil des Marktpotenzials nicht bearbeitet und die derzeitigen Zahlen wären als viel zu schwach einzustufen. Daher bekräftigt der Klubserviceleiter: „Ich glaube es nicht“ (Interview C: Z 228). Er sieht es so, dass wenn bei einer möglichen Frage der Agentur „Wenn Sie Fußballfan wären, wen würden Sie kennen?“ eine Person mit „Verein C“ antwortet und diese Person daraufhin

als Sympathisant des Klubs geführt wird, diese Studie nicht aussagekräftig ist. Der Verein selbst hat kleinere Studien durchführen lassen zu speziellen Themen, wo ermittelt wurde, was der Verein tun müsste um z.B. mehr Frauen in das Stadion zu bekommen. Wie auch die beiden anderen Interviewpartner angemerkt haben, wird beim Verein C ein internationales Benchmarking durchgeführt. Der Klubserviceleiter fährt zweimal im Jahr nach Deutschland zum FC Bayern München um dort zu lernen: „Da haben wir uns merchandisingmäßig viel abgeschaut“ (Interview C: Z 255). Aus den Ergebnissen des Benchmarking werden die verschiedensten Dinge übernommen.

Der Gesprächspartner D hat bei diesem Punkt als Antwort gegeben, dass der Verein vor allem operative Sachen durchführt. Das bedeutet, dass dieser Klub ebenfalls internationales Benchmarking betreibt, wobei der Fokus auf deutschsprachigen Vereinen liegt. Dabei wird darauf geachtet „was die alles machen im Bereich der Kapazitätsauslastung, im Bereich Vermarktung“ (Interview D: Z 131). Außerdem legt der Verein D Wert darauf, wie am besten neue Sponsoren akquiriert werden können. Dafür setzt er Marktforschungen ein. Weiters wurde im letzten Frühjahr eine Analyse durchgeführt, um herauszufinden woher die Stadionbesucher/innen stammen. „Im strategischen Bereich ist es im Fußball sehr schwierig“ (Interview D: Z 139-140), wodurch sich der Verein D beim Einsatz von Hilfswerkzeugen auf die operative Ebene konzentriert.

#### **7.1.4 Finanzielle Mittel**

In diesem Teilbereich sollen die budgetären Rahmenbedingungen der Vereine analysiert werden. Es wird darauf eingegangen, in welchem Ausmaß die Stadionausslastung finanziert wird bzw. wie hoch die finanziellen Mittel in diesem Teilbereich des Gesamtkonzeptes eines Vereins ausfallen.

Der Marketingleiter des Vereins A hat die vorhandene Sachlage im Fußballbereich gleich zusammengefasst: „Das Ganze läuft bei uns anders“ (Interview A: Z 43-44). Der Interviewpartner führt aus, dass man im Bereich der Stadionausslastung bzw. im Marketingbereich nicht von einem Budget sprechen kann, da vieles auf Gegengeschäftsbasis läuft. Der Verein A hat Kooperationen mit Zeitungen und Radiosendern, die nichts kosten. „Deswegen wird's auch nicht budgetiert“ (Interview A: Z 44-45). Andere Werbemaßnahmen wiederum passieren in Rahmenverträgen mit externen Agenturen und werden daher auch nicht extra ausgewiesen.

Auch der Gesprächspartner B gibt an, dass der Verein fast ausschließlich mit Kooperationen arbeitet. „Wir sind im Marketingbereich mit Ressourcen sehr knapp“ (Interview B: Z 78-79), hält der Vermarktungsleiter fest, obwohl viele Personen der Meinung sind, dass ein Fußballverein viel Geld hat. Der Vorteil ist, dass der Klub eine

gewisse Zugkraft besitzt, wodurch auf der Kooperationsebene einiges weitergebracht werden kann. Für Partner des Vereins hat eine Zusammenarbeit einen gewissen Wert. Außerdem ist der Fußballklub bemüht, langfristige Partnerschaften aufzubauen. Grundsätzlich befindet sich der Verein auch auf keinen schlechten Weg. „Natürlich muss ein wenig auf Kostenoptimierung geschaut werden“ (Interview B: Z 373), da der Verein ein Fußballklub und kein großer Konzern ist.

Der Klubservicелеiter des Vereins C konstatiert ebenfalls, dass der Verein nie ein Budget gehabt hat im Bereich der StadionaAuslastung. Die Suche nach Partnern läuft permanent und „es hat Partner gegeben, die uns bei Themen unterstützt haben“ (Interview C: Z 175). Partner und Sponsoren haben dem Verein somit bei diversen Aktionen geholfen und z.B. Flyer oder Plakate hergestellt und finanziert. Als früher viele Karten verschenkt wurden, hat es geholfen, dass diese den Verein physisch noch kaum etwas gekostet haben und dadurch die finanziellen Mittel nicht belastet wurden. „Da geht man leichter damit um“ (Interview C: Z 177-178).

Ein Budget für Werbemaßnahmen zur Unterstützung der StadionaAuslastung steht auch dem Verein D nicht zur Verfügung, wie der Marketing Manager bemerkt. Um das Thema mit den Kooperationen hervorzuheben soll folgendes Zitat angeführt werden: „Da suchen wir uns Kooperationspartner um Aktionen anzukündigen“ (Interview D: Z 120-121). Auch Marktanalysen sind schwer durchsetzbar vom Marketing Manager, da dies immer eine Budgetfrage ist. Generell bleibt „für Marketing relativ wenig über“ (Interview D: Z 134). Weiters ist es derzeit nicht möglich mehr Spiele zu bewerben, da dies mit einem Mehraufwand an Kosten verbunden ist. Darüber hinaus würde der Marketingleiter gerne eine zielgruppengerechte Ansprache durchsetzen, aber auch dafür fehlen die finanziellen Mittel. Andererseits betont der Interviewpartner D, dass der Verein nie die finanzielle Hilfe eines Großinvestors annehmen würde, da dies nicht in die Philosophie und strategische Ausrichtung des Vereins passen würde.

#### **7.1.5 Zusammenfassung der Makroebene 1**

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass alle vier Gesprächspartner ganz zufrieden mit der derzeitigen Auslastungssituation des eigenen Vereins sind. Durch diverse Weiterentwicklungen und Adaptierungen der Stadioninfrastruktur, sowie harter Arbeit im Hintergrund und der Förderung eines reinen Fußballstadions, ist die GrundaAuslastung der Vereinsstadien gegeben. Optimierungsbedarf und einige Probleme bestehen jedoch für jeden der vier Vereine. Teilweise liegen die Probleme im infrastrukturellen Umgebungsbereich des jeweiligen Stadions, wobei dies oftmals auf eine unzureichende Parkplatzsituation zurückzuführen ist. Weiters sind sich die

Interviewpartner darüber weitgehend einig, dass die sportliche Situation zur Stadionauslastung beiträgt. Eine gut spielende Mannschaft und ein attraktiver Gegner sind dabei die zwei wesentlichsten Merkmale. Außerdem kann die Stadionauslastung durch das Setzen von speziellen Aktionen zu einer Erhöhung der Kapazitätsauslastung führen. Ein Zweig, der stets gut ausgelastet ist, ist der VIP-Bereich.

Die Problematik der Stadionauslastung auf Gesamtösterreich bezogen, hat für die Gesprächspartner mehrere Gründe. Einerseits wird die österreichische Mentalität genannt, da die Österreicher als „Zuhausebleiber“ bezeichnet werden. Andererseits liegt das Problem im Bereich der teilweise schwachen Gegner in der österreichischen Bundesliga. Gegen unattraktive Mannschaften kommen eben meist nur die wirklichen Fans, da sich sonst viele Personen ein Match nicht „live“ im Stadion ansehen wollen. An dieser Stelle wird auch der fehlende Bezug zu manchen Vereinen genannt. Aber nicht nur die Qualität des Spiels, sondern auch jene der Stadioninfrastruktur wird bemängelt. In Österreich fehlen an vielen Orten moderne Fußballstadien. Ein möglicher Ansatz zur Förderung der Auslastung sollte auch im Bereich der Familien liegen, um die traditionelle Fanstruktur ein wenig aufzubrechen.

Auf der anderen Seite wiederum plädieren einige Interviewpartner für eine faire Betrachtung der Situation in Österreich. Ein Vergleich mit Spitzenländern, die häufig mit „Superstars“ auf dem Spielfeld dienen können, ist für Österreich nicht zulässig. Die Bundesliga sollte mit ähnlichen Nachbarländern verglichen werden. Dabei ist die Stadionauslastung zumindest auf einem gleichen Level, oder sogar besser, als beispielsweise in Tschechien, Dänemark, der Schweiz oder der Slowakei. Der Ausgangspunkt der Betrachtung sollte daher beachtet werden.

Zur Analyse der Auslastungssituation bei den jeweiligen Vereinen werden kaum Hilfswerkzeuge eingesetzt. In vielen Vereinen fehlen die personellen und finanziellen Ressourcen, um eine professionelle Marketingabteilung aufzubauen oder Analysen durchzuführen. Auch die fehlende Offenheit und das fehlende Verständnis werden in diesem Zusammenhang erwähnt. Außerdem existieren bereits Studien von externen Agenturen, wobei beachtet werden muss, dass diese Studien teilweise Dunkelziffern hervorbringen. Die Vereine selbst führen vor allem Benchmarking im internationalen Bereich, mit dem Fokus auf deutschsprachigen Klubs, durch. Die Kapazitätsauslastung und der Vermarktungsbereich werden dabei näher analysiert. Kleinere Marktforschungsstudien und Umfragen werden ebenfalls von den Vereinen gemacht, um Daten über spezielle Zielgruppen oder Sponsoren zu erhalten.

Budgets sind im Marketingbereich kaum vorhanden. Der Großteil der Förderungsmaßnahmen zur Kapazitätsauslastung erfolgt in Kooperation mit Partnern und

Sponsoren, da die Ressourcen im Marketing knapp sind. Um finanzielle Mittel zu sparen, werden somit langfristige Partnerschaften geschlossen.

## **7.2 Makroebene 2 – Zielsetzungen der Vereine**

Die zweite Makroebene ist zur Erforschung der Zielsetzungen der Vereine konzipiert worden. Dabei ist vorrangig die Gestaltung der Ziele im Mittelpunkt gestanden. Außerdem soll die Priorität der Stadionauslastung im Gesamtkonzept der Vereine aufgezeigt werden. Ein weiterer Punkt auf dieser Ebene ist die Definition der Zielgruppen. Die Frage ob die Vereine unterschiedliche Zielgruppen bei der Gestaltung der Ziele berücksichtigen, rückte hierbei in den Vordergrund.

### **7.2.1 Zielgestaltung**

Die erste Teilkategorie dieser Makroebene setzt sich mit der Zielgestaltung auseinander. Es wurde untersucht, welche Ziele von den Vereinen erstellt werden im Bereich der Stadionauslastung und wie sich diese definieren.

Die Zielvorgabe des Vereins A im Bereich der Kapazitätsauslastung des Stadions ist es, zumindest die 80 Prozent Hürde zu erreichen. Das zweite Ziel ist bei den Abonnentenzahlen aufgestellt worden: „Bei den Dauerkarten wäre das ideale Ziel 10.000“ (Interview A: Z 8). Der Marketingleiter merkt nebenbei an, dass für eine volle Auslastung der Stadionkapazität, zusätzlich 4.000 Zuseher/innen pro Spiel in das Stadion kommen müssten. Darüber hinaus empfindet er diese Ziele als durchaus realistisch.

Beim Verein B werden vor jeder Saison neue Ziele gesetzt. Derzeit bestehen laut dem Vermarktungsleiter mehrere Ziele. Für die derzeitige Saison soll somit eine Abonnentenzahl von 7.000 erreicht werden. Generell ist es ein langfristiges Ziel „den Zuschauerschnitt in Richtung 10.000 zu bringen“ (Interview B: Z 11), wobei sich der Verein B auf einem guten Weg befindet. Drittens ist es ein Ziel des Klubs, die Westtribüne als Sitzplatztribüne zu etablieren, da die Strategie auf eine Erweiterung und den Ausbau der Kapazitäten in den Sitzplatzbereichen, vor allem für Familien, ausgerichtet ist. Die Adaptation der Westtribüne soll dabei mehr Kapazitäten schaffen. Bei dieser langfristigen Strategie spielt auch die Nordtribüne eine Rolle, die in den nächsten Jahren erneuert und verändert werden soll. Langfristig muss das Ziel für den Verein laut dem Veranstaltungsleiter sein, die Auslastung an die Spitze zu treiben. „Wenn wir jedes Jahr 500 draufsetzen, dann sind wir in fünf, sechs Jahren voll“ (Interview B: Z 391-393). Dann stehen neue Ziele an.

Die Zielsetzungen des Vereins C gehen bereits einen Schritt weiter. Derzeit hat der Verein eine hohe Auslastung. „Unsere Zielsetzung ist, das Stadion wirklich ausbauen zu

können“ (Interview C: Z 127-129). Bis es zu der aktuell guten Stadionauslastung gekommen ist, war vor circa zehn Jahren eine Strategie notwendig, wobei keine wirtschaftlichen Marketingstrategien verfolgt wurden. „Jetzt versuchen wir einmal alles um das Stadion zu füllen“ (Interview C: Z 14-15), war die damalige Devise des Vereins. Laut dem Klubserviceleiter war der Klub bestrebt, dass „die Post im Stadion abgeht“ (Interview C: Z 33-34). Nach einem langfristigen Aufschwung und einer hohen Kapazitätsauslastung war dann das „Knappheitsthema“ ein wesentlicher Faktor, der vor allem die Abonentenzahlen positiv beeinflusst hat.

Dem Verein D ist zwar bewusst, dass gewisse Grenzen im Bereich der Stadionauslastung gegeben sind, jedoch ist dieser bestrebt, die Kapazitäten so gut als möglich auszulasten. Das Ziel ist es, die Auslastung so hoch als möglich zu treiben. Jedoch „nicht unbedingt um jeden Preis“ (Interview D: Z 15), wobei diese Aussage auf das Verschenken von Eintrittskarten bezogen ist. Diesen Weg will der Verein nicht einschlagen. Durch gezielte Aktionen möchte der Klub das Stadion langfristig auslasten. Weiters merkt der Marketing Manager an, dass der Verein strategisch „nur die Eckpfeiler ausrichten kann“ (Interview D: Z 141-142). Es wird zwar überlegt wie das Stadion in drei Jahren aussehen soll und welche Veränderungen und Neuigkeiten durchgeführt werden könnten, jedoch erweist sich dies als schwierig.

### **7.2.2 Priorität der Stadionauslastung**

In der zweiten Mikroebene dieser Kategorie wird die Priorität der Kapazitätsauslastung des Vereinsstadions behandelt. Wie hoch die Stadionauslastung im Gesamtkonzept des Vereins von der Geschäftsführung angesehen wird, war ein wichtiger Punkt bei diesem Teilbereich.

Der Interviewpartner A hat zu dieser Fragestellung keine Angaben gemacht, da im Laufe des Gespräches dieser Punkt nicht behandelt wurde.

Der Veranstaltungsleiter des Vereins B ist der Meinung, dass die Heimspiele das Highlight für einen Fußballverein sind. Für den Klub B stehen alle zwei Wochen Heimspiele in der Meisterschaft an, plus jene aus den internationalen Wettbewerben, „somit ist die Stadionauslastung ein wesentliches Thema“ (Interview B: Z 53-54). Einerseits erwartet sich der Verein auf der finanziellen Seite positive Effekte durch die Stadionauslastung. Andererseits ist eine hohe Kapazitätsauslastung für den Klub wichtig „wegen des Verknappungseffektes“ (Interview B: Z 54-55). Dieser Punkt ist der wirklich interessante.

Auch der dritte Gesprächspartner schätzt die Priorität der Stadionauslastung im Gesamtkonzept des Vereins als sehr hoch ein. Der derzeit vorhandene, hohe Zuschauerschnitt bestätigt die Wertschätzung dieses Punktes durch die

Geschäftsführung. „Wenn du einen Schnitt hast von 16.000-17.000, dann bist du ausgelastet“ (Interview C: Z 68-69).

Eine wesentliche Rolle im Gesamtkonzept spielt die Kapazitätsauslastung des Stadions auch bei Verein D. Die Auslastung ist grundsätzlich auch ein wichtiger Teil des Gesamtbudgets. Jede/r Stadionbesucher/in bringt laut dem Marketing Manager nicht nur Geld durch den Kauf der Eintrittskarte, sondern auch Kapital in Sinne von Konsumationen. „Das heißt er ist doppelt so wichtig“ (Interview D: Z 20).

### **7.2.3 Definition der Zielgruppen**

Der dritte Teilabschnitt dieser Makroebene untersucht, welche Zielgruppen von den Vereinen definiert werden. Dabei stellen sich die Fragen, ob überhaupt verschiedene Zielgruppen existieren und ob die Vereine in Zielgruppen segmentieren oder nicht.

Der Gesprächspartner A merkt bei diesem Punkt an, dass der Verein unterschiedliche Preisangebote hat, wodurch er unterschiedliche Zielgruppen ansprechen möchte. Der Marketingleiter meint, dass der Verein „verschiedene Zielgruppen ins Stadion bringen“ (Interview A: Z 12-13) will. Erstens werden die Zielgruppen von dem Klub in Familien eingeteilt. Diese möchte der Klub gezielt in das Stadion bekommen und hat dafür seit einem Jahr einen eigenen Familiensektor in seiner Fußballarena. Zweitens existiert die Zielgruppe Fan, die auf der Nordtribüne des Stadions günstige Ticketpreise geboten bekommt. Drittens werden die VIP-Kund/innen angesprochen, die natürlich Priorität haben, da sie „am meisten finanziellen Input“ (Interview A: Z 10-11) bringen. Wichtig, um alle Zielgruppen erreichen zu können und möglichst viele Personen in das Stadion zu bringen, wäre die Schaffung eines „Wir-Gefühls“ über die Marketingebene. Außerdem wäre „eine Fanbasis auf die du aufbauen kannst“ (Interview A: Z 115-116) wichtig.

Der zweite Interviewpartner weist hingegen darauf hin, dass der Verein B überhaupt keine einzelnen Zielgruppen unterscheidet. Einerseits sei dies sehr schwierig durchzuführen und auf der anderen Seite will der Verein bewusst keine Unterscheidung der Besucher/innengruppen treffen. „Wir wollen das alles zusammenwächst“ (Interview B: Z 137-138), führt der Veranstaltungsleiter an. Jeder Fan wird vom Verein gleich behandelt und dieses Thema wird einheitlich gehandhabt, da eine Abhängigkeit von diversen Fangruppen gefährlich sein kann. Darüber hinaus ist die Kommunikation für die verschiedenen Zielgruppen nur schwer zu trennen. Als Fazit merkt der Interviewpartner an, „da wollen wir auch nicht unterscheiden und trennen“ (Interview B: Z 147).

Der Klubserviceleiter des Vereins C gibt an, dass der Klub teilweise verschiedene Zielgruppen unterscheidet. Erstens existiert ein eigenes Kindersegment, genauso wie ein Businesssegment, wo diese unterschiedlichen Zielgruppen differenziert angesprochen

werden. Außerdem sind Frauen eine eigene Zielgruppe des Vereins. „Wir haben Frauen wirklich speziell angesprochen“ (Interview C: Z 247-248).

Der Marketing Manager gibt ehrlich zu, dass der Verein D bei der Zielgruppendefinition in die Breite geht, da es schwierig ist, diese zu unterteilen. Natürlich würde er gerne differenzieren und „einzelne Zielgruppen dementsprechend ansprechen“ (Interview D: Z 80). Aber dies funktioniert nicht, weil hauptsächlich die finanziellen Mittel fehlen, um die Vermarktung zielgruppenspezifisch voranzutreiben. Eine Zielgruppendifferenzierung erfolgt eher im Bereich der Sponsoren, wo der Verein Sponsoringpakete anbietet, die in weiterer Folge auf unterschiedliche Zielgruppen wirken. „Man schaut schon, dass die Zielgruppen unseren Sponsoren vermittelt werden“ (Interview D: Z 90-91), damit diese vor allem wissen, wie ihr Kapital eingesetzt wird. Der Verein unterscheidet lediglich zwischen den B2C und B2B Kund/innen, das bedeutet er spricht die VIP-Gäste speziell an.

#### **7.2.4 Zusammenfassung der Makroebene 2**

Zusammenfassend lässt sich auf der Makroebene 2 festhalten, dass die Zielsetzungen der Vereine im Vergleich teilweise genauso unterschiedlich sind, wie die Differenzierung der Zielgruppen. Bei der Zielgestaltung im Kapazitätsbereich läuft es bei drei Vereinen darauf hinaus, dass die Auslastung so hoch als möglich getrieben wird. Einige Klubs unterscheiden dabei die generelle Auslastung und die Auslastungssteigerung durch die Abonnentenzahlen. Die Dauerkarten spielen somit eine ebenso wichtige Rolle, wie die Durchführung diverser Aktionen im Zuge des Heimspiels, um die Auslastung zu erhöhen. Auch die Adaptierung von Tribünen und Veränderungen des Stadions sollen zukünftig zu einer Verbesserung der Auslastungssituation führen. Lediglich ein Verein denkt bereits ein wenig weiter, da die Stadionausslastung bereits jetzt hoch ist und das gewünschte Ziel der Stadionaussbau ist.

Die Priorität der Kapazitätsauslastung des Stadions spielt in allen Vereinen eine wesentliche Rolle. Das Heimspiel wird als das Highlight des Fußballvereins angesehen und auch der finanzielle Beitrag zum Gesamtbudget darf nicht unterschätzt werden. Außerdem soll durch eine hohe Auslastung der Verknappungseffekt gefördert werden, um die Kapazitäten zusätzlich zu steigern.

Bei der Unterteilung der potenziellen Stadionbesucher/innen in verschiedene Zielgruppen sind sich die Vereine weniger einig. Ein Klub differenziert bei den Zielgruppen überhaupt nicht und sieht alle Zuseher/innen als gleich an. Dabei wird bewusst nicht zwischen den Fangruppierungen getrennt. Beispielsweise differenzieren andere Vereine ihre Stadionbesucher/innen durch unterschiedliche Preisangebote und Sektoren im Stadion. Teilweise werden bereits im Vorfeld verschiedene Zielgruppen differenziert angesprochen

und um sie geworben. Andererseits wird von manchen Interviewpartnern angemerkt, dass eine Differenzierung schwierig ist, da auch die finanziellen Mittel eine Rolle spielen. In Hinsicht auf die Kooperation mit Partnern und Sponsoren sollte jedoch zielgruppenspezifisch differenziert werden. Darüber hinaus gaben alle Gesprächspartner an, dass die Vereine in B2C und B2B Kund/innen unterscheiden, d.h. sie sprechen VIP-Kund/innen speziell an.

### **7.3 Makroebene 3 – Gestaltung des Marketing-Mix und Kontrolle**

Auf der dritten Makroebene werden die Ergebnisse zu den Maßnahmen, die die Vereine setzen, um Besucher/innen in ihre Stadien zu bekommen, dargestellt. Dabei werden Maßnahmen zu den Produkten, den Preisen, der Distribution und der Kommunikation analysiert, die jeweils in Unterkategorien gegliedert sind. Abschließend wird geklärt, ob und in welcher Form die Fußballklubs die durchgeführten Maßnahmen kontrollieren bzw. evaluieren.

#### **7.3.1 Produktmaßnahmen**

In diesem Teilkapitel werden alle Maßnahmen, die die Produkte der Vereine betreffen, nämlich das Heimspiel und die Mannschaft, angeführt. Weiters sind dabei die Produkterweiterungen nicht zu vergessen, wie das Stadion des Vereins, Hospitalityleistungen und das Merchandising.

Der erste Gesprächspartner hat angegeben, dass eine gute Infrastruktur des Stadions und dessen Umgebung vorhanden sein müssen, um eine gute Anreise für die Stadionbesucher/innen zu schaffen. Der Marketingleiter des Vereins A ist der Meinung, dass noch viele Fans angesprochen werden können, wenn eine günstige Infrastruktur gegeben ist. Ferner positioniert sich der Verein ein wenig mit einem Sarkasmus-Humor, der auch in der Inseratenlinie zum Vorschein kommt. Als der Interviewpartner A auf die Gründe für die hohe durchschnittliche Auslastung in einer der letzten Saisonen angesprochen wurde, nannte dieser die Neugestaltung des Vereins mit vielen jugendlichen Spielern. Dadurch konnte ein Aufschwung vollbracht werden. „Das war der Hauptgrund, die Mannschaft“ (Interview A: Z 127-128).

Der Verein B hat es gut geschafft, in den letzten Jahren Sympathisanten des Klubs in das Stadion zu bringen, gibt der Vermarktungsleiter zu Protokoll. Er merkt an, dass diese kontinuierliche Entwicklung auf den sportlichen Erfolg der Mannschaft zurückzuführen ist. Darüber hinaus ist die Mannschaft eine sympathische, hat wenige Legionäre im Team und dafür viele Spieler aus dem eigenen Nachwuchs dabei. „Das spielt alles zusammen“ (Interview B: Z 153). Außerdem wirkt sich auf die Kapazitätsauslastung die Adaptierung

des Stadions positiv aus. In den letzten Jahren wurden die Osttribüne erneuert und die West- und Südtribüne umgestaltet. In weiterer Zukunft ist die Adaption der Nordtribüne in Planung. Ein Problem bei dem Produkt Stadion, ist jenes der Parkplätze. Dafür setzt der Verein dahingehend Maßnahmen, dass er für Shuttle-Busse sorgt und auch die öffentlichen Verkehrsmittel an Spieltagen verstärkt im Einsatz sind. Wobei der Veranstaltungsleiter zugibt, „eine bessere Anbindung wird wirklich was bringen“ (Interview B: Z 323-324). Das Stadion wird von dem Verein B als sehr wichtig angesehen.

Der Interviewpartner C zeigt das Gesamtkonzept des Stadions auf. Erstens hat der Verein die Dauerkartenanzahl bei einer gewissen Grenze beschränkt, damit das letzte Drittel des Stadions für die Auslastung in Bewegung bleibt. „Es nutzt nichts wenn immer dieselben Leute da sind“ (Interviewpartner C: Z 49), führt der Klubserviceleiter aus, da sonst der Fanshop mit den Merchandisingartikeln weniger Geschäft macht. Deshalb sind die vergebenen 10.600 Abonnements für den Gesprächspartner „eine gute Geschichte“ (Interview C: Z 53). Zweitens hat die Stimmung im Stadion eine wesentliche Rolle gespielt. Der Klubserviceleiter ist überzeugt davon, dass Leute ins Stadion kommen, weil sie wissen wollen welche Party, welche Choreographie und welche Stimmung wieder vorhanden sind. Ein dritter Punkt zur Verbesserung der Produkte war die Gestaltung eines Vereindorfes, das Speisen und Getränke im Vor- und Nachfeld des Heimspiels anbietet. „Das war sicher auch noch einmal ein Turbo, dass mehr Leute gekommen sind“ (Interview C: Z 149-150). Die Verpflegung in einer Bierzeltatmosphäre hat zur erheblichen Verbesserung der Stimmung beigetragen. Weiters wurden neben den genannten Punkten die Parkplätze rund um das Stadiongelände erweitert, wodurch derzeit circa 1.750 Stellplätze für die Stadionbesucher/innen zur Verfügung stehen.

Auch der Verein D geht in die Richtung, dass spieltagsbezogene Aktionen rund um das Stadion angeboten werden, um die Kernprodukte aufzuwerten. Der Marketing Manager nennt das Beispiel „Arena in Tracht“, welches schon einmal als Spielmotto ausgegeben wurde. Der Verein D hat dabei ein kleines Oktoberfest inszeniert und Maß Biere und Weißwürste angeboten, inklusive einer Musikkapelle die für Unterhaltung gesorgt hat. Der Hintergrund des Klubs ist bei solchen Aktionen ebenfalls, den Zuschauer/innen nicht nur das reine Heimspiel zu bieten, sondern den Fans „auch ein gewisses Umfeld zu bieten“ (Interview D: Z 107). Außerdem hat der Verein bereits Familientage veranstaltet, wo rund um das Stadion diverse Aktionen angeboten wurden, wie z.B. eine Hüpfburg oder Kinderschminken, um hauptsächlich die Wartezeit auf das Spiel für Kinder zu verkürzen. Der Marketing Manager gibt auch an, dass der Verein D plant, solche Aktionen in weiterer Zukunft öfters durchzuführen. „Also es bleibt hängen“ (Interview D: Z 223).

### 7.3.2 Preismaßnahmen

Die zweite Unterkategorie auf dieser Makroebene beschäftigt sich mit den Preismaßnahmen. Es soll dargestellt werden, welche Maßnahmen in der Preispolitik von den Vereinen gesetzt werden.

Der Interviewpartner A führt in diesem Bereich aus, dass der Verein durch den sportlichen Erfolg der Mannschaft die Preise für Eintrittskarten erhöht hat. Dadurch konstatiert er, „wir merken den sportlichen Erfolg schon“ (Interview A: Z 120).

Der zweite Gesprächspartner hat bei den preispolitischen Maßnahmen angegeben, dass bei unattraktiveren Paarungen, vor allem in den Wintermonaten wo das Wetter schlechter ist, z.B. gezielt Familien angesprochen werden. „Das man dort sagt, komm mit deiner Familie“ (Interview B: Z 188). Bei solchen Aktionen zahlt der Vater eine Eintrittskarte und die Mutter und eine Begleitperson sind dann gratis dabei.

Der Klubservicелеiter des Vereins C merkt an, dass der Verein einige preispolitische Maßnahmen setzt. In der Entwicklungsphase des letzten Jahrzehnts hat es einen Punkt gegeben, wo bewusst die Westtribüne als Fantribüne etabliert und ein sehr günstiges Abonnement für alle Saisonheimspiele um € 70.- ausgehändigt wurde. „Dann haben wir über Nacht die Westtribüne voll gehabt“ (Interview C: Z 29). Durch die Unterstützung der Fantribüne hat die weitere Entwicklung der Stadionauslastung ebenfalls einen Hype erlebt. Aber auch im Jugendbereich werden preisliche Maßnahmen durchgeführt, wobei bei Schulaktionen die Klasse mit den meisten Vereinsfans Freikarten geschenkt bekommt. Dadurch sollen Freispiele für die Jugend möglich gemacht werden. Außerdem hat sich der Verein C Pläne für kundenfreundliche und frauenfreundliche Preise einfallen lassen, „zum Beispiel zum Schnuppern“ (Interview C: Z 168). Hingegen wird der Weg, den der Verein noch vor einigen Jahren gegangen ist, nämlich tausende von Freikarten zu verschenken, mittlerweile ad acta gelegt. Heute ist das „ein Tabu“ (Interview C: Z 168).

Der Verein D, hält der Marketing Manager fest, ist nicht dazu da, Tickets zu verschenken. Dies ist ein Weg, den der Klub überhaupt nicht gehen will. Verbesserungspotenzial sieht der Marketingleiter dafür in der Preisstruktur. Vor allem im Vorverkauf kann der Verein noch einige Maßnahmen setzen, da die Karten derzeit noch nicht günstiger sind. Der Marketing Manager gibt jedoch an, dass er sich günstigere Eintrittskarten im Vorverkauf, ähnlich wie im Bereich des Theaters, durchaus vorstellen kann. „Da sind die Vorverkaufstickets auch günstiger“ (Interview D: Z 234). Ansonsten werden preispolitische Maßnahmen an Aktionstagen, wie z.B. dem Familientag, durchgeführt, wo verschiedene Besucher/innengruppen gezielt durch preiswertere Eintrittspreise angesprochen werden.

### 7.3.3 Distributionsmaßnahmen

Nachfolgend sollen alle absatzpolitischen Maßnahmen der Vereine angeführt werden. Dabei liegt der Fokus auf der Wahl der Absatzkanäle und den Verkaufsstellen der Vereine für ihre Eintrittskarten. Es bleibt anzumerken, dass in den ersten beiden Interviews mit den Gesprächspartnern A und B keine absatzpolitischen Maßnahmen genannt wurden bzw. sich eine Fragestellung zu diesem Punkt im Laufe des Interviews nicht ergeben hat. Vor zehn Jahren war das Thema „Online“ noch nicht so präsent wie heute, wodurch der Verein C versucht hat, so viele Verkaufsstellen seiner Eintrittskarten wie möglich zu errichten. Der Klubserviceleiter beschreibt, wie der Verein zu diversen Firmen gegangen ist und angefragt hat, ob diese nicht in Kooperation Verkaufsstellen einrichten möchten. Dabei hat sich eine Firma gefunden die gemeinsam mit dem Klub ein Trafik-Netz kreiert hat, wodurch 200 bis 300 Trafiken in ganz Österreich Spielkarten des Vereins zum Verkauf angeboten haben. Die Trafiken waren im Distributionsnetz des Klubs C „ein ganz wichtiger Punkt“ (Interview C: Z 87). Darüber hinaus hat der Verein mit der Firma xy zusammengearbeitet, die in ihren Filialen ebenso Tickets für die Heimspiele des Vereins verkauft hat. Der Fußballklub selbst hat zur selben Zeit seine bis heute gültige Telefonnummer eingerichtet und den Telefonverkauf von Eintrittskarten gestartet. Hinter all diesen absatzpolitischen Maßnahmen steht eine wichtige Strategie, bei der im Vordergrund stand, dass jede/r potenzielle/r Stadionbesucher/in seine/ihre Karte jederzeit bekommen kann. „Unsere klare Devise war, den Fan das Kartenkaufen so einfach wie möglich zu machen“ (Interview C: Z 98-99). Der Klubserviceleiter nennt das Beispiel eines Fans, der am Samstagnachmittag bei Schönwetter spontan eine Karte kaufen möchte und dann die Chance hat diese bei einer Trafik, einer Filiale der Firma xy oder per Anruf beim Verein zu bekommen. Dies war eine klare Strategie, um die Auslastung im Stadion zu erhöhen. Mittlerweile hat sich die Distribution der Karten auf das Internet verschoben. „Über Online geht jetzt viel“ (Interview C: Z 104).

Der Marketing Manager des vierten Vereins spricht bei den absatzpolitischen Maßnahmen vor allem den Vorverkauf an. Bei einem internationalen Spiel des Vereins D war das Stadion zum ersten Mal bereits im Vorfeld ausverkauft. „Bei uns hat es das noch nie gegeben, dass wir im Vorverkauf ein Spiel ausverkauft haben“ (Interview D: Z 227-229). Denn der Marketing Manager gibt ehrlich zu, dass der Vorverkauf normalerweise nicht gut läuft beim Verein. In diesem Bereich bestehen durchaus noch Möglichkeiten um diesen auszureizen. Der Marketingleiter D könnte sich beim Thema Vorverkauf ein Online-Ticketing-System mit Sitzplatzwahl und ähnlichen Dingen vorstellen. Einen Onlineverkauf der Eintrittskarten gibt es bei dem Verein ebenfalls noch nicht. „Da ist noch Potenzial nach oben um Spiele im Vorfeld auszuverkaufen“ (Interview D: Z 239-240).

### 7.3.4 Kommunikationsmaßnahmen

Der vierte Teilabschnitt der Makroebene 3 setzt sich mit der Kommunikationspolitik auseinander. Die Maßnahmen im Kommunikationsbereich fallen bei den Fußballvereinen sehr umfangreich aus. In weiterer Folge werden alle kommunikationspolitischen Maßnahmen der Klubs dargestellt.

Der erste Interviewpartner gab bei diesem Punkt an, dass die Maßnahmen abhängig von den jeweiligen Kommunikationsmedien sind. Familien werden zum Beispiel über spezielle Familienzeitschriften vom Land xy angesprochen, „genauso über eigene Seiten auf unseren Kommunikationsmedien“ (Interview A: Z 20-21). Mit den Fans von der Nordtribüne wird wiederum anders kommuniziert. Dabei setzt der Verein A auf persönliche Gespräche bis hin zu spezifischen Zeitungsinseraten. Ansonsten werden die Heimspiele in jedem Radiosender des Landes xy beworben, wobei diese Aktionen über Kooperationen laufen. Mit all diesen Maßnahmen „hoffen wir, viele Fans anzusprechen“ (Interview A: Z 30). Eigene Fernsehwerbung hat der Klub nicht. Die Inseratenlinie, die wie bereits im ersten Teilkapitel der Makroebene 3 beschrieben wurde einen Sarkasmus-Humor aufweist, versucht sport- und fußballaffine Personen anzusprechen. Im Onlinebereich setzt der Verein kommunikationspolitische Maßnahmen auf Facebook, Twitter und der eigenen Website, wie z.B. Spielbewerbungen oder das Aussenden von Newslettern, ein. Sogenannte „Below-the-line“ Aktivitäten erfolgen nur an den Spieltagen im Stadionbereich. Weiters werden die Spiele auf Flat-Screens in der Stadt und in Straßenbahnen angekündigt.

Der Veranstaltungsleiter des zweiten Vereins betont, dass in den letzten Jahren wirklich gute Partner für langfristige Kooperationen gefunden und aufgebaut wurden. Im Printbereich arbeitet der Verein mit einer Tageszeitung zusammen, wobei diese Kooperation als reine Marketingpartnerschaft angesehen werden kann. „Im Printbereich schaffen wir am meisten durch Artikel die jeder liest“ (Interview B: Z 82-83), wodurch klar wird, dass die Artikel im Sportressort dieser Zeitung am Wesentlichsten sind. Dies sind beispielsweise Zeitungsartikel in denen eine Autogrammstunde kurz vor einem Meisterschaftsheimspiel angekündigt wird. Im Bereich Radio hat der Verein B ebenfalls einen Kooperationspartner, einen lokalen Radiosender, gefunden. Dieser Radiosender schaltet vor jedem Heimspiel individuelle Spots, wobei angemerkt wird, dass die meisten Kooperationen auf Gegengeschäftsbasis laufen. „Wir haben ein Kontingent an Spots und die haben Karten zur Verlosung“ (Interview B: Z 94-95). Im Onlinebereich hat der Klub auch einen Partner, in Form eines Sportportalbetreibers, gefunden. Der Vermarktungsleiter stellt dar, dass der Verein auf dem Sportportal Gewinnspiele

durchführt und darüber hinaus Spielbewerbungen geschaltet werden. Zusätzlich hat der Verein natürlich eine eigene Website, auf der ebenfalls Gewinnspiele mit Kartenverlosungen durchgeführt werden, wobei der Verein hier ganz bewusst das Kontingent steuert. Aber auch Newsletter-Aussendungen werden durchgeführt. „Das die Leute selber kommen ist unsere Idee dahinter“ (Interview B: Z 114), führt der Veranstaltungsleiter die Hintergründe solcher Aktionen an. Ein weiterer Teilbereich der kommunikationspolitischen Maßnahmen ist eine Kooperation, wo der Verein in Stationen der öffentlichen Verkehrsmittel Spielbewerbungen laufen hat. Darüber hinaus existiert eine Plakatkampagne, die jedes Jahr neu gestaltet wird. „Das ist aber eine On-Top Geschichte, da geht es um Image“ (Interview B: Z 127-130), merkt der Veranstaltungsleiter an. Für Businesskund/innen werden eigene Treffen und Abende veranstaltet, wo gezielt Sponsoren und Partner eingeladen werden. Die jungen Mitglieder des Vereins bekommen wiederum die Möglichkeit auf eigenen Festen die Spieler des Vereins kennenzulernen. „Das letzte Mal waren wir in einem Zoo, wo man Autogramme gibt“ (Interview B: Z 181).

Auch der dritte Verein hat im Laufe der Zeit viele Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt. Der Klubservicелеiter hält fest, dass der direkte Kontakt mit den potenziellen Stadionbesucher/innen immer schon wichtig für den Verein war. Kinder wurden damals mit Bussen abgeholt und zum Stadion gebracht, damit sie in Kontakt mit dem Verein kommen. Ferner besuchte der Klub, gemeinsam mit Spielern, diverse Fanklubs und machte ihnen Angebote. Der Klubservicелеiter schildert bei diesem Punkt die Kommunikation folgendermaßen, „Euer Fanklub hat zwanzig Leute, bekommt's dreißig Karten noch dazu, kommt's mit einem Fünfziger-Bus“ (Interview C: Z 24-25). Auf die Unterstützung der Fankultur wurde bei diesem Verein viel Wert gelegt. Darüber hinaus fanden Imagekampagnen statt. Auch Kinowerbung wurde einige Zeit von dem Klub veranlasst. Eine weitere Maßnahme ist das Vereinsmagazin, das erstens immer diverse Aktionen bewirbt und zweitens eine große Auflage hat, da es auch in einem Lesezirkel aufliegt. Außerdem wurden Kooperationen mit Zeitungen gesucht, um Spielbewerbungen durchführen zu können. Es hat bei dem Klub Phasen gegeben, da wurden Annoncen in Zeitungen für die Bewerbung von Spielen gekauft. „Wir gegen xy um 18:30 Uhr, komm ins Stadion, war ein echter Annoncenjob“ (Interview C: Z 113-114). Im Radiobereich arbeitet der Klub ebenfalls mit einem Partner zusammen, wodurch Werbung bis kurz vor einem Spiel gemacht werden kann, beispielsweise dass noch Karten für das Heimspiel zu haben sind. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist der Jugendklub, wo der Verein Kinder und Jugendliche gemeinsam mit deren Freunden in das Stadion geholt hat. Ebenso fährt der Verein C mit Spielern in Schulen, die dort Autogramme geben und Eintrittskarten

verlosen. Weiters merkt der Klubserviceleiter an, dass für Businesskund/innen eigene Partnerabende veranstaltet werden. Auch dabei werden Spieler mitgenommen, die Fragen beantworten. Außerdem hat es in diesem Teilbereich Feste gegeben, wo Sponsoren und Partner, sowie deren Kund/innen und Freunde eingeladen und Fußballturniere veranstaltet wurden. Diese Maßnahmen waren alle dafür gedacht, „den Verein wieder populär zu machen“ (Interview C: Z 215-216). Zusammengefasst meint der Klubserviceleiter, dass der Verein einen sehr schrägen Weg auf der kommunikationspolitischen Ebene gegangen ist.

Der Verein D setzt, wie schon die anderen Vereine zuvor, viele Kommunikationsmaßnahmen. Aktuell ist die Website des Klubs neu gestaltet und belebt worden. Dabei wurde auf Ruhe und Übersichtlichkeit Wert gelegt und die Website ist in verschiedene Unterkategorien geteilt worden. Der große Anstieg der Zugriffe auf die Website des Vereins „hat natürlich den Vorteil für unsere Sponsoren, dass die Sichtbarkeit erhöht wird“ (Interview D: Z 175-176). Generell sieht der Marketing Manager den Social-Media-Bereich als sehr wesentlich an, vor allem für Vereine, da diese, im Gegensatz zu klassischen Unternehmen, viele unterschiedliche Zielgruppen gleichzeitig über die Onlinekanäle ansprechen können. Täglich neue und interessante Informationen für Kund/innen zu schalten ist wichtig, befindet der Marketingleiter. Das ist auch ein Grund dafür, dass sich der Klub auf Facebook neu gestartet hat, wo vor allem Spielankündigungen durchgeführt werden. Weiters werden die unterschiedlichsten Inserate in regionalen Zeitungen geschaltet. Auf Plakatwänden oder Billboards wirbt der Verein nicht, da sich diese nicht rechnen würden. Durch die anfallenden Kosten müssten pro Spiel 200 bis 300 Zuschauer/innen mehr in das Stadion kommen und „das glauben wir nicht“ (Interview D: Z 52). Bei Medienpartnern, wie bei der Partnerschaft mit der Zeitung xy, rechnen sich die Kooperationen sehr gut, die auf das Ticketing auf Gegengeschäftsbasis aus sind. Dasselbe gilt für Sponsoringverträge. Zudem erhöhen diese Ticketing-Gegengeschäfte die Stadionausslastung im Durchschnitt um fünf Prozent. Somit schaffen die Medienpartner einerseits die Bindung zu erhöhen und andererseits der Verein den Zuschauerschnitt zu steigern. Bei der Vermietung von Werbeflächen im Stadion wird darauf geachtet, dass jeweils die Zielgruppe der gegenüberliegenden Tribüne angesprochen wird. Im Zuge der Trikotwerbung spielt dieser Faktor ebenfalls eine Rolle, wobei auf den Dressen hauptsächlich auf die Vorder- und Rückseite geachtet wird. Je nachdem wirbt dann ein Sponsor im regionalen oder überregionalen Bereich. Für VIP-Gäste werden Sonderaktionen gestartet, wie z.B. Gourmetdinner bei Cup-Spielen. Ansonsten werden wie bei den anderen Vereinen eigene Partnerabende veranstaltet. Darüber hinaus ist der Verein erst vor kurzem mit eigenen Business-Flyern und Info-

Broschüren gestartet. Weiters legt der Klub darauf Wert, „dass wir für unsere Fans zu unterschiedlichen Anlässen Aktionen starten“ (Interview D: Z 99-100). Diese Teilaktionen, wie z.B. ein Familien- und Kindertag, erfolgen hauptsächlich bei unattraktiveren Gegnern, um die Kapazitätsauslastung gezielt zu steigern.

### **7.3.5 Kontrolle der Maßnahmen**

Zum Abschluss der Makroebene 3 folgen die Ergebnisse aus der Frage, ob die Vereine Controlling einsetzen, um die Maßnahmen zu evaluieren. Im Folgenden werden somit die Aktionen zur Kontrolle und Evaluierung der Maßnahmen angeführt.

Der Marketingleiter gibt an, dass der Verein A kein Controlling einsetzt, um diverse Maßnahmen zu überprüfen. „Direktes Controlling gibt es nicht“ (Interview A: Z 78-79), beschreibt der Marketingleiter A die derzeitige Situation im Klub. Er glaubt jedoch, dass in näherer Zukunft in diesem Bereich Maßnahmen geplant sind. Definitiv ist der Controllingbereich im Verein A ausbaufähig, „vor allem das Verständnis für die Wichtigkeit“ (Interview A: Z 84-85).

Der Veranstaltungsleiter des zweiten Vereins gibt sich in diesem Punkt etwas kämpferischer, obwohl er bekräftigt, dass die Evaluierung von Maßnahmen extrem schwierig ist. Aber „wir versuchen es“ (Interview B: Z 207). Das Problem ist, dass bei jedem Spiel Umfragen gemacht werden müssten, die wiederum Kapital verbrauchen. Die Durchführung von Umfragen ist deswegen kostenintensiv, da externe Agenturen damit beauftragt werden müssten. Ein Bereich, indem der Verein hingegen schon Evaluationen durchgeführt hat, war jener der Gewinnspiele. Dabei werden Newsletter mit dem Hinweis auf das Gewinnspiel verschickt, wobei Freikarten für das anstehende Heimspiel verlost werden. Dem Vermarktungsleiter ist aufgefallen, dass es am besten ist „wenn wir Newsletter am Donnerstag nach Geschäftsschluss aussenden“ (Interview B: Z 213-214). Insofern wird zumindest in diesem Bereich Controlling durchgeführt. Weiters merkt der Veranstaltungsleiter an, dass Spots im Radio ebenfalls schwer zu evaluieren sind. Der Verein B versucht Controlling eher langfristig und über Jahre hinaus anzulegen, indem Partnerschaften und Kooperationen hinterfragt und überwacht werden. „Wir machen das nicht auf den Punkt, sind aber auf dem richtigen Weg“ (Interview B: Z 220-221).

Beim Verein C ist die Situation etwas anders. Der Klubserviceleiter führt aus, dass der Klub früher Maßnahmen sehr wohl evaluiert hat, dies aber in den letzten Jahren vernachlässigt hat. „Da sind wir auf einer Wolke sieben geschwebt“ (Interview C: Z 267). Es hat sich oft ergeben, dass die Abonnementverlängerung nach Saisonende angestanden ist und diese von alleine gut gelaufen ist, ohne dass der Verein in den Prozess maßgeblich eingegriffen hat. Nachdem die Mannschaft den Sprung in einen

internationalen Bewerb geschafft hat, gibt der Klubservicелеiter ehrlich zu, „da brauchst nicht viel evaluieren“ (Interview C: Z 269). Jedoch merkt er auch an, dass der Verein dieses Jahr wieder begonnen hat Maßnahmen zu evaluieren, da derzeit teilweise das letzte Drittel für die Vollausslastung des Stadions fehlt.

„Das wurde meines Wissens nicht durchgeführt“ (Interview D: Z 184), gibt der Marketing Manager als Antwort auf die Frage, ob Controlling beim Verein D in den letzten Jahren durchgeführt wurde. Derzeit läuft es bei diesem Klub so, dass am Ende der Saison die Zuschauerzahlen evaluiert werden. Der Verein weiß somit genau, wie die Stadionausslastung bei den einzelnen Spielen war und kann diese Zahlen mit den Werbemaßnahmen zu der jeweiligen Zeit abgleichen. Der Marketingleiter beschreibt, dass der Verein dann sieht, ob z.B. „die Maßnahme des Familientages“ (Interview D: Z 191) gegriffen hat. Anschließend wird berechnet, wie viel Aufwand hinter dieser Teilaktion gesteckt hat und welcher Nutzen daraus gezogen werden konnte. Damit weiß der Klub, ob eine Aktion sinnvoll ist oder nicht. „Das machen wir sehr wohl“ (Interview D: Z 192), merkt der Marketing Manager an. In weiterer Folge sind diese Berechnungen die Basis für die nächste Spielsaison. Die Teilaktionen, die wirtschaftlich rentabel waren, werden wieder durchgeführt.

### **7.3.6 Zusammenfassung der Makroebene 3**

Die Makroebene 3 soll in diesem Teilabschnitt zusammengefasst werden. Dabei werden zuerst die Produktmaßnahmen der Vereine nochmals übersichtlich angeführt. Die Interviewpartner waren sich weitgehend darin einig, dass das Kernprodukt eines Fußballvereins, nämlich die Mannschaft, einen sportlichen Erfolg aufweisen sollte, damit die Stadionausslastung leichter fällt. Der zweite große Punkt bei den Produktmaßnahmen besteht aus einem umfassenden Stadionkonzept. Nicht nur die Erweiterungen diverser Tribünen und Adaptierungen von verschiedenen Stadionbereichen sind dabei wichtig, sondern vor allem das Umfeld an einem Spieltag. Einerseits ist dabei die Infrastruktur entscheidend, damit die Anreise für die Stadionbesucher/innen vereinfacht wird. Dies beinhaltet Parkplätze, wie auch die Anbindung mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Andererseits ist die Bewirtung der Zuschauer/innen im Vor- und Nachfeld eines Heimspieles ein wesentlicher Bestandteil, wie diverse Aktionen der Vereine zeigen. Der letzte Punkt, der von einem Interviewpartner angeführt wurde, betrifft den Teil der Zuseher/innen, die ebenfalls am Produkt Fußballspiel teilhaben und mit einer positiven und tollen Atmosphäre den Stadionbesuch interessanter gestalten können.

Auf der preispolitischen Ebene ist festzustellen, dass hauptsächlich themenbezogene Preisaktionen gestartet werden, wie z.B. Vergünstigungen auf Eintrittskarten für Familien

an einem Familientag. Weiters sind die Fantribünen meistens jene, die die günstigsten Preiskategorien aufweisen. Außerdem merken einige Gesprächspartner an, dass das Verschenken von Karten nicht mehr Teil der Preispolitik ist. Optimierungsbedarf besteht teilweise im Vorverkauf von Eintrittstickets.

Im absatzpolitischen Bereich ist heutzutage der Onlinebereich ein wichtiger Bestandteil im Distributionsnetz eines Vereins. Der Kauf von Karten über die Website wird bereits von fast allen Vereinen unterstützt und diesen Zusatznutzen wollen zumindest zukünftig alle Gesprächspartner einrichten. Darüber hinaus scheint es für manche Fußballunternehmen wichtig zu sein, sich mit Hilfe von Kooperationspartnern viele Absatzkanäle aufzubauen, damit dem/der potenziellen Stadionbesucher/in der Kartenkauf so einfach wie möglich gemacht wird.

In der Kommunikationspolitik wird bei allen Vereinen auf vielen unterschiedlichen Ebenen gearbeitet. Erstens haben die Interviewpartner angegeben, dass die Vereine Kooperationen im Print- und Radiobereich haben, wo meistens Verträge auf Gegengeschäftsbasis ausgehandelt werden. Die Spielbewerbung steht dabei im Vordergrund. Auch im Onlinebereich haben sich die Klubs weiterentwickelt und teilweise komplett neue Websites erstellt. Der Auftritt in sozialen Netzwerken wie Facebook oder Twitter, gehört mittlerweile auch für Vereine zum Standard, da in diesem Teilbereich, noch dazu relativ günstig, täglich neue Informationen veröffentlicht werden können. Darüber hinaus werden teilweise Plakataktionen gestartet, genauso wie Kooperationen mit Betreibern von öffentlichen Verkehrsmitteln, um das Image des Vereins zu steigern. Der persönliche und direkte Kontakt zu möglichen Stadionbesucher/innen wird ebenfalls gesucht, vor allem im Jugendbereich, wo spezielle Schulaktionen durchgeführt werden. Im VIP-Bereich werden für Sponsoren und Partner eigene Abende und Aktionen veranstaltet.

Die Maßnahmen selbst werden hingegen selten evaluiert bzw. überprüft. Eine eigene Controllingabteilung besteht in keinem der Vereine. Manche Gesprächspartner haben angegeben, dass zumindest einige Werbemaßnahmen gezielt evaluiert werden. Das Hauptproblem in diesem Bereich sind die Kosten. Hierbei besteht sicherlich noch Verbesserungspotenzial.

## **8 Erstellung des Marketing-Management-Prozesses**

Wie bereits in den vorbereitenden Informationen (Kapitel 6) des empirischen Teils der Arbeit erläutert, folgt in diesem Kapitel die Gegenüberstellung der Theorie mit den Forschungsergebnissen. Der Marketing-Management-Prozess, welcher in Abschnitt 5 ausführlich dargestellt wurde, soll praktisch angewandt werden, indem die Auswertungsergebnisse der Interviews in dieses theoretische Modell einfließen. Der Hintergrund für diese Verknüpfung von Theorie und Praxis ist, ein Best-Practice-Beispiel eines Marketing-Management-Prozesses für einen beispielhaften österreichischen Bundesligaverein zu erstellen, wobei der Schwerpunkt auf der Gestaltung von Maßnahmen für die Förderung der Stadionauslastung liegen wird. Die Erstellung eines kompletten Marketing-Management-Kreislaufes soll aufzeigen, wie durch professionelle Vor- und Nachbereitungen der Gestaltungsprozess der Maßnahmen optimiert werden kann. Somit werden in diesem Abschnitt die beiden Forschungsfragen, die in der Einleitung (Kapitel 1) vorgestellt wurden, beantwortet.

Dafür werden in einem ersten Schritt die vorhandenen Daten mit Hilfe einer SWOT-Analyse aufbereitet und interpretiert, wodurch gleichzeitig die Analysephase des Marketing-Management-Modells dargestellt wird. Der zweite Teilbereich dieses Kapitels wird mögliche Ziele und Strategien eines österreichischen Fußballunternehmens beinhalten, die im Zuge der Stadionauslastung verfasst werden könnten. Drittens wird ein Marketing-Mix erstellt. Die Gestaltung der verschiedenen Maßnahmen zur Förderung der Stadionauslastung stellt den Hauptpunkt dieses Kapitels dar. Da die Realisierungsphase den Vereinen obliegt, wird auf diesen Teil des Marketing-Management-Modells im Folgenden verzichtet. Der letzte Schritt wird sich mit den Möglichkeiten eines beispielhaften österreichischen Fußballvereins im Bereich der Kontrollphase auseinandersetzen. Somit wird nun ein umfassender Marketing-Management-Prozess folgen.

### **8.1 Die SWOT-Analyse**

Im Folgenden wird eine SWOT-Analyse erstellt, dessen Aufbau bereits im Kapitel 5.2.1 erläutert wurde. Dabei soll die Frage der Analysephase des Marketing-Management-Prozesses, nämlich „Wo stehen wir?“ (Freyer, 2011, S. 121), beantwortet werden. Die SWOT-Analyse soll somit die Ist-Situation der Stadionauslastung von österreichischen Bundesligavereinen, zusammenfassend darstellen. Die Datengrundlage für diese strategische Analyse basiert auf den Kapiteln 2-4 und den Auswertungsergebnissen der Makroebenen 1 und 2 der Interviews.

<p><b>Stärken (Unternehmensfaktor)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Freie Gestaltungsmöglichkeiten von Eintrittspreisen</li> <li>➤ Angebot von Hospitality und Merchandising bei Heimspielen (Cross-Selling)</li> <li>➤ Angebot von Stadionkomfort und Rahmenprogramm bei Heimspielen</li> <li>➤ Sportliche Erfolge der Mannschaft</li> <li>➤ Regelmäßige Adaptierungen der Stadien</li> <li>➤ Gute Grundauslastung der Stadien ist gegeben</li> <li>➤ Daten über Stadionbesucher/innen sind vorhanden</li> <li>➤ Benchmarking wird von vielen Vereinen gezielt eingesetzt</li> <li>➤ Viele Kooperationen mit Partnern und Sponsoren auf Gegengeschäftsbasis</li> <li>➤ Regelmäßiger, direkter Kontakt zu Kund/innen</li> <li>➤ Stadionauslastung hat im Gesamtkonzept hohe Priorität</li> </ul>	<p><b>Schwächen (Unternehmensfaktor)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hohe Interdependenz zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg</li> <li>➤ Teilweise fehlender Bezug zu den Vereinen</li> <li>➤ Fehlende Qualität auf sportlicher Ebene</li> <li>➤ Fehlende Qualität bei der Stadioninfrastruktur</li> <li>➤ Mangelndes Verständnis für Professionalisierung des Marketings</li> <li>➤ Geringer Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen im Marketing</li> <li>➤ Geringe zielgruppengerechte Ansprache</li> <li>➤ Fehlendes Controlling</li> <li>➤ Teilweise fehlende Markenpositionierung</li> </ul>
<p><b>Chancen (Umweltfaktor)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erlöse aus der Vermarktung des Stadions</li> <li>➤ Größe des Einzugsgebietes des Stadionstandortes</li> <li>➤ Nutzung von Fanpotenzialen für bessere Vermarktung</li> <li>➤ Potenzial der Fußballinteressierten für Marktdurchdringung und Erschließung neuer Zielgruppen nutzen</li> <li>➤ Einnahmen durch Businesskund/innen</li> <li>➤ Herstellung der Faktoren für den Stadionbesuch</li> <li>➤ Interesse am Fußballsport in der Bevölkerung ist gegeben</li> <li>➤ Nutzung und Einsatz von technologischen Fortschritten</li> </ul>	<p><b>Risiken (Umweltfaktor)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abhängigkeit von Fanggruppierungen und eine negative Stadionatmosphäre</li> <li>➤ Konkurrenzprodukte im Freizeit- und Sportbereich</li> <li>➤ Weitere Entwicklung des Wertewandels im Fußballsport</li> <li>➤ Die österreichische Mentalität</li> <li>➤ Sparzwang der öffentlichen Kommunen</li> <li>➤ Teuerungen am Beschaffungsmarkt</li> <li>➤ Prozentuale Kapazitätsauslastung in den Bundesligastadien stagniert seit 2003 zwischen 50 und 60 %</li> <li>➤ Absoluten Zuschauerzahlen stagnieren ebenfalls seit 2005</li> </ul>

**Abbildung 17: SWOT-Analyse zur Ist-Situation der österreichischen Bundesligavereine im Bereich der Stadionauslastung**

In Abbildung 17 ist der erste Teil der SWOT-Analyse, die Darstellung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, zu erkennen. Der zweite Schritt, die Ableitung von Handlungsstrategien, wird nun anschließend erfolgen. Im zweiten Schritt werden für die Ableitung der Handlungsstrategien sowohl die Stärken, als auch die Schwächen der Bundesligavereine mit den Marktchancen und -risiken verbunden.

#### *Stärken/Chancen – Strategien*

- Durch die gute Grundauslastung der Stadionkapazitäten von österreichischen Bundesligavereinen haben die Verantwortlichen eine solide Ausgangsbasis für Verhandlungen im Vermarktungsbereich. Die vielen Kooperationen mit Partnern und Sponsoren wirken dabei unterstützend.
- Der regelmäßige, direkte Kund/innenkontakt kann dafür genutzt werden, die Fanbasis zu vertiefen und erweitern. Die Nutzung der Fanpotenziale zur besseren Vermarktung des Vereins steht dabei im Vordergrund. Fans tragen wesentlich zur Stadionatmosphäre bei und sind selbst Abnehmer/innen der Sponsorenprodukte. Die freien Gestaltungsmöglichkeiten bei den Eintrittspreisen sollten von den Fußballunternehmen dahingehend genutzt werden, dass attraktive Preise für die Fanspektoren festgesetzt werden. Darüber hinaus können die Vereine mit der Hilfe von neuen Technologien, auch über die Spieltage hinaus mit den Kund/innen regelmäßig in Kontakt treten.
- Die Bundesligavereine besitzen Daten über die Stadionbesucher/innen. Diese sollten für die Nutzung der Potenziale im Bereich der Fußballinteressierten verwendet werden. Auch das Benchmarking von anderen Klubs, das viele Vereine durchführen, kann zur Unterstützung bei der Erschließung neuer Zielgruppen herangezogen werden. Die anzubietenden Produkte eines Vereins können somit besser auf die Bedürfnisse der Kund/innen abgestimmt werden.
- Bei den Businesskund/innen können ebenfalls die Angebote, vor allem im Hospitalitybereich, dazu genutzt werden, die Einnahmen des Fußballunternehmens zu erhöhen.
- Die Möglichkeiten im Bereich der Herstellung der Faktoren für den Stadionbesuch sollten von einem Verein ausgeschöpft werden, indem das Rahmenprogramm rund um ein Heimspiel auf Werte wie Emotionen, Identifikation und soziale Anerkennung abzielt.
- Da die Stadionauslastung in den Gesamtkonzepten der Fußballklubs eine hohe Priorität einnimmt und die Grundauslastung vorhanden ist, kann das vorhandene Interesse der Bevölkerung am Fußballsport ausgenutzt werden, um auch weiterhin

den Fokus auf diesen Bereich zu legen und die Stadionauslastung weiter zu steigern.

#### *Stärken/Risiken – Strategien*

- Der direkte Kontakt zu den Fans sollte für regelmäßige Aussprachen mit den Fanklubvertreter/innen führen, damit eine negative Stadionatmosphäre, aber auch eine Abhängigkeit von diversen Fangruppierungen vermieden wird.
- Durch die Wichtigkeit der Stadionauslastung, der gegenwärtigen, guten Grundauslastung und dem Angebot an Rahmenbedingungen, soll das Heimspiel eines Vereins gegenüber anderen Konkurrenzprodukten im Freizeit- und Sportbereich, wie z.B. ein Konzert oder ein Handballspiel zur gleichen Zeit, etc., aufgewertet werden.
- Der Wertewandel im Fußballsport hat sich in den letzten Jahrzehnten schnelllebig vollzogen. Um auf die weiteren Entwicklungen in diesem Bereich rasch reagieren zu können, sollte auf die direkten Gespräche mit Stadionbesucher/innen genauso der Fokus gelegt werden, wie auf das Benchmarking und den Informationsaustausch mit anderen Vereinen.
- Der Sparzwang der öffentlichen Gemeinden wird in näherer Zukunft anhalten. Falls daher eine finanzielle Abhängigkeit von Kommunen besteht, kann die Schaffung von Kooperationen mit Sponsoren und Partnern entgegenwirken und monetäre Engpässe ausgleichen.
- Der Stagnierung der Zuschauerzahlen in den Stadien der österreichischen Bundesligisten kann durch professionelle Rahmenbedingungen und umfassenden Angeboten in den Produkterweiterungen entgegengewirkt werden. Die Stadionauslastung hat eine hohe Priorität im Gesamtkonzept und sollte diese Stellung auch weiterhin behalten.

#### *Schwächen/Chancen – Strategien*

- Die Erlöse aus der Vermarktung des Stadions und der TV-Rechte können, genauso wie die Einnahmen durch die Businesskund/innen, dazu benutzt werden, die Stadioninfrastruktur zu verbessern und weiter auszubauen.
- Einige Fußballklubs haben das Problem, dass der Bezug zu dem Verein fehlt. Die jeweilige Größe des Einzugsgebietes des Vereins bzw. des Stadionstandortes kann genutzt werden, um in der Bevölkerung die potenziellen Stadionbesucher/innen anzusprechen.

- Da der wirtschaftliche Erfolg auch von dem sportlichen Erfolg abhängt, kann der fehlenden Qualität auf der sportlichen Ebene durch die Nutzung der Fanpotenziale entgegengewirkt werden. Die Herstellung der Faktoren des Stadionbesuches durch den Verein kann es ermöglichen, die Stadionauslastung auch in sportlich schwächeren Zeiten stabil zu halten.
- Das Interesse am Fußballsport und das erhebliche Potenzial an Fußballinteressierten sollte von den Vereinen genutzt werden. Deswegen ist es einerseits notwendig, die Professionalisierung des Marketings voranzutreiben und sowohl finanzielle, als auch personelle Ressourcen in diesem Bereich zur Verfügung zu stellen.

### *Schwächen/Risiken – Strategien*

- Bei den Vereinen, zu denen der Bezug fehlt, können sich Konkurrenzprodukte im Freizeit- und Sportbereich negativ auswirken.
- Ein weiteres Risiko kann zum Tragen kommen, wenn eine Teuerung am Beschaffungsmarkt, genauer im Spielerbereich, eintritt und gleichzeitig eine Veränderung auf sportlicher Ebene gesucht wird, nachdem der Erfolg für längere Zeit ausbleibt.
- Die Kapazitätsauslastung der Stadien der österreichischen Bundesligavereine stagniert seit einigen Jahren. Die Schwächen der Vereine, wie z.B. die fehlende Qualität der Stadioninfrastruktur, sollten so gut als möglich abgebaut werden, damit eine Steigerung der allgemeinen Auslastung eintreten kann.

Nachdem nun die Handlungsstrategien ausformuliert sind, wird im nächsten Schritt der zweite Teil des Marketing-Management-Modells konzipiert.

## **8.2 Zielsetzung und Strategie**

Die zweite Phase des Marketing-Management-Prozesses beschäftigt sich mit der Frage „Wo wollen wir hin?“ (Freyer, 2011, S. 121). Dafür werden in diesem Teilabschnitt die Marketingziele und die Marketingstrategie verfasst, aufbauend auf den gesammelten und interpretierten Daten der Analysephase. Zu beachten ist, dass grundsätzlich die Visionen, Grundsätze und Leitbilder eines Fußballunternehmens in diese Strategie einfließen. Dieses fiktive Beispiel eines Marketing-Management-Modells kann diese Punkte nicht beinhalten. Dennoch wird davon ausgegangen, dass die übergeordneten Ziele und Rahmenbedingungen auf eine höhere Stadionauslastung förderlich wirken, da die Priorität

der Kapazitätsauslastung in den Gesamtkonzepten der Vereine als hoch angesehen wird. Im ersten Schritt werden somit die Hauptziele definiert:

- Erhöhung der Kapazitätsauslastung des Stadions um x-Prozent innerhalb der nächsten drei Jahre.
- Die Anzahl an Abonnenten soll in den nächsten drei Jahren auf x-tausend erhöht werden.

Im Zuge dieser zwei Hauptziele, die rein auf die Steigerung der Kapazitätsauslastung ausgerichtet sind, können weitere Marketingziele erstellt werden:

- Erhöhung des Umsatzes aus dem Merchandisingbereich um x-Prozent in den nächsten drei Jahren.
- Erhöhung des Umsatzes aus dem Hospitalitybereich um x-Prozent in den nächsten drei Jahren.
- Erhöhung der Zufriedenheit der Stadionbesucher/innen um x-Prozent in den nächsten drei Jahren.

Die weiteren Marketingziele stellen Beispiele dar, die eng verbunden und in Zusammenhang mit den beiden Hauptzielen stehen, nämlich der Steigerung der Stadionausrüstung. Alle Ziele lassen sich operationalisieren, das bedeutet sie sind in der Kontrollphase überprüfbar. Außerdem schließen die Ziele alle drei Gruppierungen von Zuseher/innen, also Fans, Fußballinteressierte und VIP-Kund/innen, ein.

Der Zeitraum wurde mittelfristig definiert, wodurch sich die Fristigkeit von drei Jahren ergibt. Die Entscheidung auf eine mittelfristige Zielsetzung fiel deshalb, da dadurch Schwankungen auf der sportlichen Ebene ausgeblendet werden. Innerhalb von drei Saisonen wird eine Mannschaft selten nur Erfolge aufweisen, wodurch ein möglicher stabiler Zuwachs in der Stadionausrüstung auf die Maßnahmen des Vereins zurückzuführen wäre und nicht nur auf mögliche sportliche Erfolge.

Im zweiten Schritt der Konzeptionsphase wird die Marketingstrategie festgelegt. Dabei erscheint es für österreichische Bundesligavereine zunächst sinnvoll, eine Marktdurchdringungsstrategie zu forcieren. Das bestehende Potenzial an Stadionbesucher/innen, das durchaus bei den Vereinen gegeben ist, soll dabei durch diverse Maßnahmen ausgeschöpft werden. Gleichzeitig können einzelne Produktentwicklungen vorangetrieben werden, wobei der Marketingbereich größtenteils auf die Produkterweiterungen eines Fußballunternehmens Einfluss hat. Eine Marktentwicklungs- oder Diversifikationsstrategie ist für österreichische Bundesligavereine derzeit nicht sinnvoll.

Der dritte und letzte Schritt der Konzeptionsphase setzt sich mit der strategischen Ausrichtung des Marketing-Mix auseinander. Eine ausformulierte Strategie für ein österreichisches Fußballunternehmen könnte folgendermaßen lauten:

- Die Marketingstrategie zielt auf alle potenziellen Stadionbesucher/innen im Umkreis von bis zu 50 Kilometern des Stadionstandortes ab. Als potenzielle Stadionbesucher/innen werden Fans des Vereins, Vereinsympathisanten, Fußballinteressierte und lokale Unternehmen angesehen. Das Alter der Stadionbesucher/innen spielt dabei keine Rolle. Der Verein sieht sich als eng verwurzelt mit seiner lokalen Umgebung an und bietet eine einzigartige Alternative zu sonstigen Freizeitmöglichkeiten. Es wird ein umfassendes Rahmenprogramm an den Spieltagen geboten und Produkterweiterungen sollen eine Kund/innenbindung auch abseits der Heimspiele ermöglichen. Laufende Produktentwicklungen sollen eine langfristige Attraktivität gewährleisten und zur Markenbildung beitragen. Die Preise orientieren sich an den Konkurrenzprodukten in der Freizeitbranche, wobei erschwingliche Preisbereiche, gemessen an der Kaufkraft der potenziellen Stadionbesucher/innen, geschaffen werden sollen. Die Distribution soll über den Stadionstandort erfolgen. Der Fokus des Vertriebes wird jedoch im Onlinebereich liegen. Die Verkaufsförderung soll für VIP-Kund/innen und Businesskund/innen persönlich erfolgen. Zusätzlich soll dieser Bereich Online, mit kreativen Ideen, unterstützt werden. Weiters soll Werbung mittels Partnerschaften und Kooperationen gemacht werden, die im Print- und Radiobereich angesiedelt sind. Die Öffentlichkeitsarbeit soll durch die bestehenden Kontakte im Pressebereich die Kommunikation des Vereins unterstützen.

Diese Marketingstrategie steht im Einklang mit den Zielsetzungen. Die Ausrichtung des Marketing-Mix orientiert sich an der Marktdurchdringungs- und Produktentwicklungsstrategie. Damit ist die zweite Phase abgeschlossen und die Gestaltung der operativ umsetzbaren Maßnahmen kann erfolgen.

### **8.3 Gestaltung der Maßnahmen**

Die Frage „Was können wir unternehmen?“ (Freyer, 2011, S. 121) soll im dritten Abschnitt des Marketing-Management-Prozesses beantwortet werden. In weiterer Folge werden für die festgelegte Marketingstrategie die operativen Maßnahmen des Marketing-Mix für einen beispielhaften österreichischen Bundesligaverein erstellt. Die Auswertungsergebnisse der Makroebene 3 werden dafür genauso verwendet, wie die

ausgearbeitete Literatur. Die Maßnahmen werden nach den einzelnen Teilpolitikarten des Marketing-Mix gegliedert.

### *Produktpolitische Maßnahmen*

- *Das Heimspiel:* An Spieltagen soll ein umfassendes Rahmenprogramm angeboten werden. Die Kernprodukte, das Heimspiel und die Mannschaft, können durch ein entsprechendes Umfeld aufgewertet werden. Die Bereitstellung von Verpflegung durch einen gastronomischen Bereich am Stadiongelände ist dabei anzuraten. Der Gastronomiebereich kann durch spieltagsbezogene Aktionstage, die unter einem bestimmten Motto stehen, immer wieder neu gestaltet werden. Das Ansprechen von verschiedenen Zielgruppen soll dabei im Vordergrund stehen, wobei Kooperationen mit Sponsoren und Partnern geplant sind. Der Hospitalitybereich soll in einem exklusiven Ambiente planmäßig ablaufen. Um die Wartezeit auf das Spiel zu verkürzen, wird für jedes Heimspiel eine Stadionzeitung erstellt und die wichtigsten Infos über die Videowall eingespielt. Für weitere Ablenkung im Vorfeld werden der Fanshop und das Vereinsmuseum sorgen. Die Verpflegungspunkte im Stadion sollen mit einer kurzen Wartezeit der Kund/innen zu den Spitzenzeiten punkten. In der Halbzeitpause werden, passend zu dem jeweiligen Aktionstag, Programme durchgeführt. Nach dem Heimspiel soll der Gastronomiebereich bis zu einem angemessenen Zeitpunkt geöffnet bleiben.
- *Das Merchandising:* Der Verkauf von Fanartikeln ist ein wesentlicher Bestandteil in der Produktpolitik. Die Breite des angebotenen Sortiments soll nicht zu umfangreich sein, um vor allem Fans durch übertriebene Maßnahmen in diesem Bereich nicht abzuschrecken. Außerdem ist geplant, manche Produkte gemeinsam mit Fanklubs zu erarbeiten, um auf deren Wünsche gezielt eingehen zu können. Für den Verein ist es wichtig, die Marke zu positionieren. Teile der Fanartikel sollen somit auf die lokale Umgebung hinweisen. Darüber hinaus werden in regelmäßigen Abständen Sonderkollektionen erscheinen. Dies bietet sich hauptsächlich bei sportlichen Erfolgen an, aber auch Kollektionen mit dem Namen des Stadionstandortes oder der Postleitzahl sind angedacht.
- *Das Hospitality:* Der VIP-Bereich des Stadions ist als eigenes Produkt anzusehen. Die Einrichtung und Gestaltung eines exklusiven Areals im Stadion, ist in Bezug auf die Businesskund/innen des Vereins unerlässlich. Das Catering an den Spieltagen wird hierfür ausgelagert und von einem externen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Die Positionierung des Vereins soll auch im Businessbereich spürbar sein. Dafür werden lokale Speisen und Getränke

durch die externe Dienstleistungsfirma angeboten und das Vereinslogo passend und gut sichtbar positioniert.

- *Sonstige Produkte:* An spielfreien Tagen sollen Produkterweiterungen zur Erreichung der Ziele, sowie zur Kund/innenbindung beitragen. Erstens wird der Fanshop von Montag bis Samstag und zusätzlich an Spieltagen geöffnet haben. Zweitens ist ein Vereinsmuseum geplant, um nicht nur eine weitere Einnahmequelle für das Fußballunternehmen zu errichten, sondern hauptsächlich die Identitätsstiftung des Vereins bei den Fans und Vereinsympathisanten zu vertiefen. Die Aufarbeitung der Historie des Klubs stellt somit einen wichtigen Baustein der Produkterweiterungen dar.

Drittens werden Stadionführungen an Werktagen, sowie am Wochenende, abgehalten. Je nach Bedarf werden täglich ein bis zwei Stadionrundgänge mit Besucher/innen durchgeführt, wobei der Blick hinter die Kulissen des Vereinsstadions im Mittelpunkt steht. Dabei sollen vor allem Schulklassen und Unternehmen angesprochen werden, die diverse Ausflüge planen. Die Kombination mit der Sichtung von Trainingseinheiten der Kampfmannschaft ist angedacht, um die Exklusivität für Stadionbesucher/innen zu steigern. Viertens wird die Mitgliedschaft als Produkt angesehen. Die Mitgliedschaft soll exklusive Vorteile, wie z.B. Vorkaufsrechte für Matchkarten oder preispolitische Aktionen, beinhalten. Als letzter Punkt der produktpolitischen Maßnahmen wird eine Applikation für verschiedene Handy-Betriebssysteme durch eine externe IT-Firma erstellt. Diese soll täglich neue Informationen über alle Bereiche des Vereins liefern und zusätzliche Funktionen, wie z.B. einen Live-Ticker, garantieren. Die Kund/innenbindung soll dadurch ebenfalls verstärkt und eine „Rund-um-die-Uhr“ Verbindung zum Verein ermöglicht werden.

### *Preispolitische Maßnahmen*

- Bei der *Preisbildung* orientiert sich der Verein einerseits am Markt. Konkurrenzprodukte in der Freizeit sollen dabei beachtet werden, vor allem jene von lokalen Sportklubs. Andererseits liegt die Orientierung an dem Einkommensniveau und der Zahlungsbereitschaft der potenziellen Stadionbesucher/innen. Die Preisbildung des Vereins erfolgt somit *konkurrenz- u. nachfrageorientiert*, wobei eine *Mittelfeldpreisstrategie* bei allen Produkten angestrebt wird. Die Preisstruktur wird jedoch differenziert gestaltet. Kinder, Schüler/innen, Student/innen und Senior/innen werden circa die Hälfte bis Zwei-Drittel des Normalpreises bezahlen. Darüber hinaus werden die einzelnen

Tribünen des Stadions unterschiedliche Eintrittspreise haben. Die Fantribüne soll dabei die günstigste, der VIP-Bereich die teuerste Kategorie sein. Weiters werden die Eintrittspreise im Vorverkauf nicht vergünstigt angeboten. Dafür werden erstens Jahresabonnements für nur Zwei-Drittel der gesamten Tagesticketpreise angeboten und zweitens Rabatte und Sonderkonditionen im Bereich von circa zehn Prozent bei allen Produkten des Vereins für Mitglieder und Abonnenten gelten.

#### *Distributionspolitische Maßnahmen*

- *Standortwahl und physischer Vertrieb:* Die Standortwahl des Vereins ist bereits gegeben und wird in näherer Zukunft nicht geändert. Die Produkte des Fußballunternehmens können vor Ort gekauft bzw. abgeholt und auf Wunsch auch per Post versendet werden. Die anfallenden Versandgebühren sind jedoch von den Kund/innen zu übernehmen.
- *Distributionswege:* Erstens sollen die Produkte vor Ort, am Stadiongelände, angeboten und verkauft werden. Das bedeutet, die Eintrittskarten sind an ein bis zwei, täglich geöffneten, Kassen erhältlich und die Merchandisingartikel werden im Fanshop verkauft. Zweitens können die Eintrittskarten über eine Telefonhotline, in den allgemeinen Geschäftszeiten des Vereins, bestellt werden. Drittens ist die Einrichtung eines Onlineshops geplant. Dieser wird für Matchkarten ein Ticketing-System mit Sitzplatzwahl beinhalten. Die Eintrittskarten werden in einen Warenkorb gelegt und anschließend kann mittels Online-Banking oder Kreditkarte bezahlt werden. Die Merchandisingartikel sollen ebenfalls in einem Onlineshop auf der Homepage erworben werden können. Dafür wird ein „Flipbook“ erstellt, welches das Blättern durch den Fankatalog auch Online möglich macht. Die Waren können bequem ausgewählt und in den Warenkorb gelegt werden. Um den Einkaufsprozess zu beenden kann wieder mittels Online-Banking oder Kreditkarte bezahlt werden. Darüber hinaus ist geplant, die Onlinefunktionen auch über die Applikation für mobile Endgeräte anzubieten, damit die Kund/innen jederzeit darauf zugreifen können.

#### *Kommunikationspolitische Maßnahmen*

- *Werbung:* Mittels ein bis zwei lokalen Radiopartnern sollen einerseits Spots zur Ankündigung der Heimspiele bis kurz vor Spielbeginn und andererseits eigene Spots für die neuesten Produkte und Informationen, wie z.B. neue Kollektionen oder Autogrammstunden mit Spielern, geschaltet werden. Im Printbereich soll ein

regionaler Partner gefunden werden, der durch Inserate und Berichte ebenfalls Spielbewerbungen und Informationen schaltet. Im Radiobereich, als auch im Printbereich, sollen Kooperationen auf Gegengeschäftsbasis geschaffen werden, um die finanziellen Ressourcen zu schonen. Das vereinseigene Printmagazin soll einmal im Monat erscheinen und an die Mitglieder und Abonnent/innen gesendet werden. Darüber hinaus wird dieses Magazin an Sponsoren und Partner ausgehändigt. Wenn das nötige Budget vorhanden ist, soll einmal im Jahr eine Imagekampagne über Werbeplakate im lokalen Bereich gestaltet werden. Aber auch diverse Grußkarten, die kreativ und frech gestaltet sind, werden angedacht. Der Transport der Marke und die Positionierung des Vereins werden dabei im Vordergrund stehen.

Online werden Spielankündigungen und Zusatzbotschaften auf der vereinseigenen Website, der Facebook-Seite und auf Twitter geschaltet. Alle Personen, die sich über die Homepage für das Newsletter-Abonnement anmelden, erhalten wöchentlich die neuesten Informationen per Mail. Der Fokus im Onlinebereich liegt auf zusätzlichen und spezifischen Informationen, die in den Print- und Hörfunkmedien nicht zu finden sind. Die Exklusivität dieses Teilbereiches soll dadurch erhöht werden. Der letzte Punkt beinhaltet die Werbung über die Applikation für mobile Endgeräte, die ebenfalls die aktuellsten Meldungen zur Verfügung stellt.

- *Verkaufsförderung:* Zur Verkaufsförderung werden hauptsächlich Gewinnspiele in den Medien der Kooperationspartner, aber auch in den eigenen Kommunikationskanälen, durchgeführt. Die Verlosung von Eintrittskarten für das jeweils anstehende Heimspiel soll Neukund/innen und Fußballinteressierte in das Stadion bringen. In den spielfreien Zeiten kann die Verlosung von diversen Fanartikeln angedacht werden. Verkaufssonderprogramme sollen im Falle der Teilnahme an einem internationalen Bewerb, in Form von speziellen Abonnements, erstellt werden. Beim Verkauf von Merchandisingartikeln wird ein Rabatt ab einer bestimmten Einkaufssumme von circa fünf Prozent gewährt. Gutscheine zu vorgegebenen Beträgen, die als Geschenk überreicht werden können, befinden sich ebenfalls im Angebot und sollen zur Verkaufsförderung beitragen.
- *Öffentlichkeitsarbeit:* Im Zweig der Public Relations sollen die bestehenden Kontakte zu Journalisten im Radio- und Printbereich genutzt werden, um zusätzliche Berichte über den Verein zu ermöglichen. Die Verbesserung des Images und der Transport der Marke des Fußballunternehmens können dabei gefördert und weitere Kontakte zu potenziellen Stadionbesucher/innen hergestellt

werden. Darüber hinaus ist geplant, Vorträge an Schulen in der lokalen Umgebung zu halten und zusätzlich Autogrammstunden mit Spielern zu geben. Außerdem sollen Fanklubs besucht werden um die Kund/innenbindung zu stärken. Weiters sind Veranstaltungen, wie z.B. ein Fußballturnier mit Fanklubs oder eine Weinverkostung mit Businesspartnern, in regelmäßigen, zeitlichen Abständen geplant, die zur Übermittlung der Werte und der Marke des Vereins führen sollen. Diese Veranstaltungen sind als Imagekampagnen gedacht.

- *Persönlicher Verkauf:* Der persönliche Verkauf wird hauptsächlich auf der Ebene der Businesskund/innen stattfinden. Lokal ansässige Firmen sollen bei eigens veranstalteten Businessabenden gezielt angesprochen werden. Außerdem werden dabei Spieler präsentiert, die zu einer gelungenen Veranstaltung beitragen sollen. Die Herstellung von Businesskontakten und der Aufbau eines Partnernetzwerkes, zur Förderung der Auslastung des Hospitalitybereiches, stehen im Mittelpunkt der Überlegungen.
- *Direktmarketing:* Das Direktmarketing wird im Onlinebereich über die Aussendung von wöchentlichen Newslettern erfolgen, wobei dies auch unter dem Punkt Werbung genannt wurde. Das persönliche Ansprechen von Fanklubs, Mitgliedern und Abonent/innen mit Sonderinformationen per Mail oder per Brief, wird ebenfalls ein Bestandteil des Direktmarketings sein. Zusätzlich sollen Kataloge mit Merchandisingartikel automatisch an Mitglieder und Dauerkartenbesitzer/innen versendet werden. Die persönliche Ansprache der potenziellen Stadionbesucher/innen soll weiters über die Vereinsseiten auf Facebook und Twitter erfolgen. Mit eigenen Business-Informationsbroschüren werden gezielt die Businesskund/innen angesprochen.

Dieser Marketing-Mix ist als fiktives Beispiel anzusehen, jedoch wurde versucht, einen umfassenden Maßnahmenkatalog zu erstellen. Der Marketing-Mix hängt in seiner Form stark von den möglichen Kooperationspartnern und dem Marketingbudget ab. Die Erstellung und Realisierung der Maßnahmen obliegt jeden Verein selbst. Deswegen wird die Realisierungsphase übersprungen und es erfolgt gleich die Überleitung zur Kontrollphase.

#### **8.4 Evaluation und Kontrolle**

Die letzte Phase des Marketing-Management-Prozesses, die Kontrollphase, soll die Frage „Wo sind wir angekommen?“ (Freyer, 2011, S. 121) beantworten. Darüber hinaus schließt dieser Teil den Marketing-Management-Kreislauf ab. Das Problem ist, dass Vereinen

oftmals das Verständnis für Controlling fehlt. Darüber hinaus werden keine finanziellen Ressourcen für diesen Bereich zur Verfügung gestellt. Um jedoch das Kreislaufmodell abzuschließen werden in weiterer Folge Möglichkeiten für das operative und strategische Marketingcontrolling aufgezeigt, die bei jedem Verein ohne großen Aufwand umgesetzt werden können.

#### *Operatives Marketingcontrolling*

- Das operative Marketingcontrolling soll zwei- bis viermal im Jahr durchgeführt werden. Die Winter- und die Sommerpause bzw. die Jahresquartale bieten sich als Zeitpunkte an. Dabei werden erstens die Umsatzzahlen der Eintrittskarten, des Verkaufes von Merchandisingartikel und des Hospitalitybereiches ausgewertet und überprüft. Entwicklungen in diesen Unternehmenszweigen sollen somit frühzeitig erkannt werden. Zweitens erscheint es sinnvoll, für abgelaufene Aktionstage eine Kosten-Nutzen-Rechnung zu erstellen. Die Kapazitätsauslastung an den einzelnen Spieltagen soll auf konkrete Maßnahmen zu dieser Zeit zurückgeführt werden können. Somit können effiziente Maßnahmen weniger effizienten gegenübergestellt und in ihrer Gesamtheit bewertet werden. Weiters kann z.B. die Rücklaufquote von Newsletter-Aussendungen mit einem Gewinnspiel, leicht ermittelt werden.

#### *Strategisches Marketingcontrolling*

- Das strategische Marketingcontrolling ist langfristig angelegt. Einmal im Jahr sollten die Eckpfeiler der Marketingstrategie überprüft werden. Aufgrund der Zahlen des operativen Marketingcontrollings können die Ausrichtung der Strategie, sowie der Grad der Zielerreichung kontrolliert werden. Damit wird festgestellt, welche Bereiche stärker forciert gehören. Vier der fünf Marketingziele können quantitativ berechnet werden. Für die Messung der Kund/innenzufriedenheit kann ein- bis zweimal in der Saison eine Umfrage der Stadionzeitung beiliegen, die einen Fragebogen über die Zufriedenheit der Stadionbesucher/innen enthält. Die Auswertung wird bei Engpässen der personellen Ressourcen an einen externen Dienstleister ausgelagert. Der finanzielle Rahmen sollte dabei beachtet werden.

Mit der Beschreibung der Kontrollphase wird der Marketing-Management-Prozess abgeschlossen. Es sollte nun ein umfassendes Beispiel eines Kreislaufmodells gegeben und die Forschungsfragen beantwortet sein.

## 9 Conclusio und Ausblick

Diese Arbeit setzte sich mit der Kapazitätsauslastung von Fußballstadien österreichischer Bundesligavereine auseinander. Dabei sollten Maßnahmen zur Förderung der Stadionaustlastung ermittelt werden, die eine Optimierung durch einen Marketing-Management-Prozess erfahren sollten. Dafür gliedert sich die Arbeit in einen theoretischen und empirischen Teil, wobei die einzelnen Kapitel im Theorieteil vorbereitend für die empirische Forschung wirken.

In einem ersten Schritt wurden die österreichische Bundesliga und die Zuschauerstatistiken des letzten Jahrzehnts analysiert. Dabei konnte festgestellt werden, dass die prozentuale Kapazitätsauslastung der Stadien der Bundesligavereine seit 2003 bei rund 50 bis 55 Prozent stagniert. Seit damals konnte zwar die Anzahl an absoluten Zuschauer/innen leicht gesteigert werden, jedoch ist dies auch auf die gewachsenen Kapazitäten der Stadien zurückzuführen. Somit ist ein Handlungsbedarf gegeben, wenn die derzeitige Auslastungssituation verbessert werden soll.

Der nächste Punkt dieser Arbeit beschäftigte sich mit den Charakteristika eines Stadions, sowie dessen Besucher/innen. Es wurde festgehalten, dass ein Fußballstadion eine hohe wirtschaftliche und kommunalpolitische Bedeutung hat. Die Architektur einer Arena ist einzigartig und im Zuge der verstärkten Sicherheits- und Komfordiskussion sind die Ansprüche in diesen beiden Bereichen für ein Stadion gestiegen. Weiters wurde ermittelt, dass die Stadionbesucher/innen in drei Gruppen geteilt werden können, nämlich in jene der Fans, Fußballinteressierten und Firmenkund/innen. Jede Gruppe stellt unterschiedliche Ansprüche an den Stadionbesuch, die sich in verschiedene Faktoren und Werte gliedern lassen und sich im Laufe der Zeit wandeln. Der Verein wiederum sollte diesen verschiedenen Ansprüchen gerecht werden, wenn die Kapazitätsauslastung gesteigert werden soll.

Das vierte Kapitel diente zur Beschreibung von Fußballunternehmen. Dabei wurde herausgefunden, dass ein Verein in der heutigen Zeit viele Herausforderungen überwinden muss. Die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben zu einer Professionalisierung und Kommerzialisierung der Fußballvereine geführt. Daher treten diese heute oftmals in Form von Kapitalgesellschaften auf. Im kaufmännischen und sportlichen Bereich eines Fußballunternehmens müssen viele Aufgaben professionell bewältigt werden. Für die Stadionaustlastung ist der Bereich des Zuschauermanagements unerlässlich, da die Kund/innen an den Fußballverein gebunden und zufriedengestellt werden sollten.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wurde das Sportmarketing thematisiert. Die Vermarktung des Vereins mit seinen Produkten, sowie dessen Image und Werte, stehen

dabei im Vordergrund. Der Marketing-Management-Prozess, der ein Kreislaufmodell darstellt, wurde näher analysiert, um auf den Forschungsteil der Arbeit vorzubereiten. Die fünf Phasen dieses Modells stellen einen umfassenden Prozess dar, der als Hilfestellung zur Gestaltung und Durchführung von Maßnahmen für die Steigerung der Stadionauslastung dient.

Der empirische Teil der Arbeit beinhaltet zunächst vorbereitende Informationen zum Überblick des Forschungsteils. Es wurden vier Experteninterviews mit Marketingverantwortlichen von österreichischen Bundesligavereinen geführt. Anschließend erfolgte eine strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Ergebnisauswertungen zeigten, dass die Auslastung der Stadionkapazität in den Gesamtkonzepten der Vereine eine wesentliche Rolle einnimmt. Mit der Grundauslastung sind alle Experten zufrieden, jedoch ist ein Handlungsbedarf gegeben, um die selbst definierten Ziele zu erreichen. Es werden viele Marketingmaßnahmen zur Förderung der Stadionauslastung gesetzt, wobei der Prozess zur Professionalisierung des Marketings nur langsam verläuft. Die Offenheit und das Verständnis fehlen für diesen Bereich, obwohl die Wichtigkeit zumindest von den verantwortlichen Experten erkannt wird. Teilweise spielen auch die Engpässe bei den finanziellen Ressourcen eine Rolle.

Im letzten Schritt dieser Arbeit wurden die gewonnenen Erkenntnisse aus der theoretischen Ausarbeitung, mit jenen der empirischen Forschung zusammengefügt. Ein umfassender und beispielhafter Marketing-Management-Prozess wurde erstellt, wobei der Fokus auf der Erstellung des Marketing-Mix lag. Durch eine entsprechende Vor- und Nachbereitung der Maßnahmengestaltung konnte aufgezeigt werden, wie das Kreislaufmodell des Marketing-Management-Prozesses zur Optimierung der Maßnahmen beitragen kann.

Die Ergebnisse der Interviews erwiesen sich als sehr zufriedenstellend, auch wenn nicht alle Experten zu jeder Mikroebene eine Aussage im Laufe des Gesprächs tätigten. Trotzdem stellen die Auswertungsergebnisse die ersten wissenschaftlich erforschten Erkenntnisse für den Marketingbereich der österreichischen Fußball-Bundesligavereine dar. Darauf aufbauend könnten quantitative Forschungen, z.B. Umfragen bei Stadionbesucher/innen zu diversen Maßnahmen mit Hilfe eines Fragebogens, folgen. Darüber hinaus erscheint es hilfreich, wenn Interviews mit Verantwortlichen von allen Bundesligavereinen geführt werden, um einen noch tieferen Einblick in diese Thematik zu erhalten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die österreichischen Bundesligavereine viele Maßnahmen zur Förderung der Stadionauslastung setzen und teilweise bereits gute

Strukturen im Zuschauerbereich gewachsen sind. Fakt ist jedoch auch, dass die prozentuale Auslastung der Gesamtkapazitäten in den österreichischen Stadien seit vielen Jahren stagniert. Die Zahlen im bisherigen Verlauf der aktuellen Saison 2011/2012, die noch nicht in der statistischen Auswertung in Kapitel 2 enthalten sind, deuten ebenfalls auf eine Stagnation, wenn nicht sogar auf einen Verlust von Zuschauer/innen hin. Als Gründe werden von den Experten, neben der österreichischen Mentalität, die Qualität des Spiels und der Infrastruktur angegeben. Vor allem für die Qualitätsprobleme soll abschließend noch die Sichtweise des Autors angeführt werden.

Einerseits ist die Diagnose der Probleme im sportlichen und infrastrukturellen Bereich teilweise nachvollziehbar. Andererseits jedoch merken die Experten an, dass bei Top-Spielen die Stadien ausverkauft sind. Jetzt stellt sich die Frage, ob wirklich der Faktor der sportlichen Qualität das Ausschlaggebende für den Stadionbesuch ist oder nicht. Falls die Stadionausslastung lediglich vom Gegner und dem sportlichen Niveau abhängt, brauchen die Vereine nichts zu tun, außer auf einen attraktiven Kontrahenten, der jedoch nicht immer gegeben ist, zu warten. Diese Analyse greift jedoch zu kurz.

Weiters bedeuten diese Ausführungen, dass vor allem die sportliche Qualität der Bundesligavereine gesteigert werden muss, um allgemein eine höhere Attraktivität für die Zuschauer/innen zu schaffen. Dieser Umstand wird jedoch nach Meinung des Autors nie wirklich eintreten, da die sportlichen Leistungen nur bis zu einem gewissen Grad gesteigert werden können. Abgesehen davon ist vor allem in den letzten Jahren das sportliche Niveau größtenteils nicht schlecht gewesen, auch im internationalen Vergleich, wie die Leistungen diverser österreichischer Vereine in der Europa League gezeigt haben. Darüber hinaus haben die Zuseher/innen in der Bundesliga viele spannende Spiele verfolgen können und die Titelentscheidungen in den letzten Jahren waren teilweise ebenfalls interessant zu beobachten.

Bei diesem Punkt wurde von manchen Experten auch darauf hingewiesen, dass Österreich im Punkto Stadionausslastung fairerweise mit Ländern derselben Größenordnung verglichen werden sollte. Dass die deutsche Bundesliga, die Premier League oder Primera Division nicht als Vergleichswerte gelten können, ist selbstverständlich. Der Autor ist trotzdem der Meinung, dass gerade im Benchmarking, das viele österreichische Vereine betreiben, nur der Vergleich mit Klubs aus den besten Ligen angestrebt werden sollte. Auf der einen Seite ist es richtig, dass die Kapazitätsauslastung der Bundesliga vor allem im Kontrast mit manchen östlichen und nördlichen europäischen Ländern nicht schlecht ist. Auf der anderen Seite gibt es genügend Spiele in den europäischen Top-Ligen, die von der Aussagekraft der Vereinsnamen, den jeweils aktuellen Tabellenstand und auch vom sportlichen Niveau, bei weitem keine hohe Qualität aufweisen und trotzdem eine hohe Besucherzahl vorweisen.

Das Benchmarking sollte sich somit auch auf die „Durchschnittsvereine“ beziehen, da diese eine wesentlich höhere prozentuale Kapazitätsauslastung ihrer Stadien haben, auch bei Meisterschaftsspielen gegen andere „Durchschnittsvereine“.

Hingegen ist der Bereich der infrastrukturellen Qualität der große Schwachpunkt der österreichischen Bundesligaklubs. Die Modernisierung der Stadien wird in weiterer Zukunft eine wichtige Rolle spielen, wenn es gilt, die Kapazitätsauslastung zu steigern. Teilweise haben die Vereine bereits neue Stadien gebaut oder zumindest umfangreiche Adaptierungen durchgeführt, jedoch ist der allgemeine Zustand noch immer stark ausbaufähig.

Nichts desto trotz besteht durchaus die Möglichkeit, die vorhandenen Potenziale im Bereich der Stadionauslastung besser auszunutzen. Nach der Meinung des Autors muss in weiterer Zukunft der Fokus auf der Herstellung der Faktoren für den Stadionbesuch liegen. Das Erzeugen von Emotionen, die Schaffung einer Identifikation mit dem Verein, die Herstellung eines „Wir-Gefühls“ und die Gestaltung eines Rahmenprogramms für die Stadionbesucher/innen, damit das Abschalten vom Alltag gefördert wird, muss bei der Gestaltung von Maßnahmen im Mittelpunkt stehen. Die Fußballunternehmen, die es schaffen eine positive und stimmungsvolle Stadionatmosphäre zu erzeugen, die eine Art Partygefühl kreieren, wo bei jedem Heimspiel „die Post abgeht“, werden auch langfristig eine Steigerung der Kapazitätsauslastung des Stadions herbeiführen können. Dafür müssen auch keine „Superstars“ am Spielfeld auflaufen. Ein Architektenbüro, das den Grund für den Stadionbesuch sehr simpel, aber treffend formuliert, wird von Zinganel & Zillner (2005, S. 367) folgendermaßen zitiert:

„For some people this is *the one thing*.“ Demnach muss es das Ziel für einen Verein sein, den Stadionbesuch für so viele Personen wie möglich, als *“the one thing”* zu gestalten. Die richtige Wahl des Weges dorthin wird jedoch das schwierige Thema bleiben...

## Teil 3 – Anhang

### I. Interviewleitfaden

Im ersten Teil des Anhangs werden die Fragen des Interviewleitfadens, geordnet nach den untersuchten Makroebenen, angeführt.

#### *Makroebene 1 – Analyse der aktuellen Situation*

- Warum glauben Sie, dass so wenige Leute in die österreichischen Stadien kommen?
- Welche marketingtechnischen Hilfsmittel, wie z.B. die Durchführung einer Umfeldanalyse oder Marktforschung, werden vom Verein verwendet?
- Welche budgetären Mittel stehen im Bereich der Stadionauslastung zur Verfügung?

#### *Makroebene 2 – Zielsetzungen der Vereine*

- Welche Ziele hat der Verein im Bereich der Stadionauslastung?
- Welche Priorität hat die Stadionauslastung im Gesamtkonzept des Vereins?
- Welche Zielgruppen existieren im Bereich der Stadionauslastung?

#### *Makroebene 3 – Gestaltung des Marketing-Mix und Kontrolle*

- Welche Maßnahmen werden vom Verein gesetzt, um Besucher/innen in das Stadion zu bekommen?
- Wo bzw. in welchen Bereichen wirbt der Verein?
- Welche Medienkanäle werden dabei genutzt?
- Welche Unterschiede bestehen bei den Maßnahmen zwischen dem B2C und dem B2B Bereich?
- Was müsste getan werden, damit mehr Leute in die österreichischen Stadien kommen?
- Wie und in welchem Ausmaß werden die durchgeführten Maßnahmen evaluiert?
- Wie und in welchem Ausmaß wird die Zielerreichung evaluiert?



## II. Transskripte der Interviews

Dem zweiten Teil des Anhangs sind die vier Interviewtranskripte zu entnehmen.

### II.I Interviewpartner A

Datum: 22.07.2011, 09:00 Uhr

Ort: Pressebereich des Vereins

A: Interviewpartner A (Marketingleiter des Vereins)

I: Interviewer (Philipp Reiffenstein)

1 I: Gut. Und zwar, dass wir nicht groß herumreden. Ich möchte mal generell wissen, wie so  
2 die Ziele des Vereins im Bereich der Stadionauslastung sind? Weil ich ja gesehen habe,  
3 dass ihr die letzten vier Jahre habt ihr ja einen konstanten Schnitt, so zwischen 11.500 und  
4 12.500 Zuschauer pro Spiel. Und ob ihr da irgendwie Ziele habt, wo ihr sagt, weiß ich nicht,  
5 ihr möchtet das Stadion noch mehr auslasten, sodass ihr einen 15.000er Schnitt habt bzw.  
6 erreichts?

7 A: Na das Ziel ist zumindest die 80% Hürde zu erreichen von der Auslastung her, und von  
8 den Dauerkarten her wäre das ideale Ziel 10.000.

9 I: Und wie hoch ist da so generell die Priorität? Also in eurem Gesamtkonzept?

10 A: Naja, Priorität haben natürlich VIP-Kunden, weil sie natürlich am meisten finanziellen Input  
11 bringen. Aber dadurch, dass wir sehr unterschiedliche Preisangebote bieten, sprechen wir  
12 halt wirklich verschiedene Zielgruppen an. Und wir wollen auch verschiedene Zielgruppen ins  
13 Stadion bringen. So seit einem Jahr zum Beispiel mit dem Familiensektor, wo wir gezielt  
14 Familien ins Stadion bringen wollen. Oder die billigen Preise in der Nordkurve.

15 I: Die Nordkurve ist ja eure Fantribüne?

16 A: Genau, ja.

17 I: Ok. Und diese Zielgruppen, wie wollt ihr die generell ansprechen? Habt ihr da irgendwie  
18 Maßnahmen, dass ihr sagt, ihr sprecht die Familien natürlich anders an als...?

19 A: Ja das kommt auf die Kommunikationsmedien an. Also die Familien sprechen wir zum  
20 Beispiel an über Familienzeitschriften vom Land xy, genauso über eigene Seiten auf unseren  
21 Kommunikationsmedien von xz.

22 I: Ich hab ja gesehen ihr habt Fan Foren auch auf eurer Homepage.

23 A: Und die Fankurve sprechen wir natürlich ganz anders an. Wobei das von persönlichen  
24 Gesprächen bis über Zeitungsinserate funktionieren kann.

25 I: Ok. Und habt ihr da sonst noch generell Maßnahmen? Wo ihr zum Beispiel sagts im  
26 Fernsehen, Radio, wo ihr einfach präsent seid? Wo ihr sagts das sind Maßnahmen die ihr  
27 setzt um die Leute auch mehr ins Stadion zu bringen?

28 A: Natürlich haben wir Spielwerbung, läuft eigentlich über jegliches Radio was in xy läuft.  
29 Also da haben wir eh Kooperationen mit fast allen Radiosendern. Die machen immer  
30 Spielwerbungen. Also damit hoffen wir schon viele Fans anzusprechen die auch irgendwie  
31 spontan bereit sind ins Stadion zu gehen. Ah, Fernsehwerbung gibt's nicht. Und wir  
32 versuchen natürlich durch unsere Inseratenlinie die a bissal mit Sarkasmus-Humor behaftet  
33 ist, einfach viele Leute anzusprechen die vielleicht nicht hundertprozentig Fußballfans sind,  
34 aber Sport- u. Fußballaffin sind.

35 I: Ok. Also die ihr ins Stadion bekommen könntet. Und was macht ihr im Web? Habt ihr auch  
36 eine Facebook Seite sage ich einmal oder Ähnliches?

37 A: Mhm, ja.

38 I: Ok. Also bei den Medienkanälen habt ihr Inseratenschaltungen, Radio, und, also Zeitungen  
39 natürlich auch mit diesen Regionalzeitungen und auch im Web?

40 A: Natürlich, Facebook, Twitter, Homepage, Newsletter.

41 I: Ihr habt ja sicher, also du musst es mir nicht beantworten, circa einen budgetären Rahmen  
42 für das Ganze? Wird ja immer vorgegeben, oder?

43 A: Nein, das Ganze läuft bei uns eigentlich anders, weil wir mit den Zeitungen Kooperationen  
44 haben. Das heißt auch mit den Radiosendern, das kostet nichts. Und deswegen wird's auch  
45 nicht budgetiert. Und alles was im Web passiert ist eigentlich auch in einen Rahmenvertrag  
46 mit unserer Werbeagentur geregelt. Also von einem Budget kann man eigentlich eh nicht  
47 sprechen.

48 I: Also ihr habt da quasi Kooperationen wo ihr sagt da kommen Leute ins Stadion...

49 A: Genau, auf Gegengeschäftsbasis läuft das.

50 I: Ok. Um vielleicht nochmals auf die Zielgruppen zurückzukommen. Habt ihr da auch von  
51 den marketingtechnischen Hilfsmitteln. Macht's ihr da zum Beispiel auch Marktforschung  
52 oder so eine Art Umfeldanalyse?

53 A: Nein, wir haben im Internetbereich ein Benchmarking gemacht. Zusätzlich haben wir im  
54 Rahmen unserer Klubzeitschrift und des Familiensektors Umfragen gemacht. Das heißt da

55 kann man in Ansätzen von einer kleinen Marktforschung sprechen. Aber es passiert halt in  
56 einem sehr rudimentären Rahmen.

57 I: Meinst du, es werden auch generell die Ressourcen fehlen, damit ihr sagt ihr macht da...

58 A: Ja, vor allem die personellen Ressourcen. Also daran scheitert es eigentlich am meisten.

59 I: Und bist du erst dazugestoßen schon, also hat es die Marketingabteilung schon gegeben?  
60 Oder haben sie dich geholt um das quasi aufzubauen?

61 A: Teils, teils. Also in Ansätzen hat sie es schon gegeben. Aber wir haben sie jetzt, glaube  
62 ich, ein wenig professionalisiert in den letzten zwei Jahren.

63 I: Weil ich glaube, dass generell nicht viele Klubs überrissen haben, dass dies vielleicht auch  
64 wichtig ist. Und das man auch Leute holen sollte, die etwas draufhaben. Und so Below-the-  
65 line Aktivitäten, dass ihr sagt ihr macht irgendwas vorm Stadion noch großartige Sachen  
66 oder so, das passiert wahrscheinlich eher vorm Match dann, oder?

67 A: Genau.

68 I: Oder geht ihr zum Beispiel auch Flyer austeilen in der Stadt oder was weiß ich?

69 A: Nein, also wir beziehen uns hier nur auf die Spieltage. Das einzige was wir da noch haben  
70 sind die Spielankündigungen, die auf diversen Flat-Screens laufen. In der Stadt bzw. in der  
71 Straßenbahn.

72 I: Ok. Und habt ihr auch irgendwie ein Evaluierungssystem oder so ein Controlling in die  
73 Richtung, das ihr sagt ihr evaluiert auch das wirklich was ihr da macht?

74 A: Nicht wirklich.

75 I: Ist das eher geplant?

76 A: Also ich glaube nicht in näherer Zukunft.

77 I: Also ihr macht und hofft, dass der Schnitt, also die Auslastung auf 80% kommt.

78 A: Genau, ja. Das eine der Maßnahmen greift, sozusagen. Aber direktes Controlling gibt es  
79 in diesem Sinne nicht, nein.

80 I: Also auch nicht, das ihr sagt, nach der Saison der Schnitt, weiß ich nicht, war jetzt um  
81 1.000 Leute höher als letzte Saison, das kann an dem und dem liegen, oder...

82 A: Nein, nicht einmal das.

83 I: Also du meinst es ist ausbaufähig?

84 A: Definitiv, ja. Vor allem das Verständnis dafür ist ausbaufähig, dass man die Wichtigkeit  
85 sieht, auch an der Evaluierung von Maßnahmen, oder Marketing.

86 I: Ok. Du bist ja auch noch jung. Wie sehr ist da überhaupt von den Alten, oder von den  
87 älteren Personen, überhaupt das Verständnis da, das so etwas auch wichtig ist? Ich denke,  
88 an dem liegt der wahrscheinlich der Hauptgrund warum es scheitert, oder?

89 A: Genau, ja. Die Offenheit und das Verständnis dafür, dass dies sinnvolle Maßnahmen sind,  
90 die aber auch Zeit erfordern und Ressourcen erfordern. Und es geht halt relativ schleppend.  
91 Es ist zwar in Ansätzen immer wieder erkennbar, aber nicht auf lange Frist gesehen. Vergiss  
92 es. Das ist das Hauptproblem.

93 I: Und, jetzt vielleicht auf deine persönliche Einschätzung, um auch den soziologischen  
94 Bereich zurückzukommen. Warum glaubst du, dass es viele nicht schaffen ihr Stadion  
95 auszulasten? Ich denke, Fußball ist doch mit Skifahren die Hauptsportart Nummer eins.

96 A: Na ich mein der Hauptgrund ist sicher die österreichische Mentalität. Deswegen, das sind  
97 Zuhausebleiber, im Vergleich zu vielen anderen Ländern. Aber, ich glaube trotzdem, dass  
98 man, also so große Stadien haben wir nicht, und ich glaube, dass das auf lange Frist sehr  
99 wohl schaffbar ist. Du musst halt nur, angefangen von einer guten Infrastruktur, bis zu einer  
100 guten Anreise alles schaffen, weil alleine bei uns die Verkehrsproblematik bzw. die  
101 Parkplatzsituation kostet uns sicher 1.000 bis 2.000 Zuschauer pro Spiel. Die sich nicht aus  
102 den Bundesland bzw. den anderen Bundesländern anreisen trauen. Weil sie sich das nicht  
103 antuen wollen, das sie dann so mühsam Parkplatz suchen und hin und her fahren, also ich  
104 glaub wenn man da eine günstige Infrastruktur hat, könntest noch viele Fans ansprechen.  
105 Und wenn du dann noch zusätzlich irgendwie auf der Marketingebene schaffst, so ein Wir-  
106 Gefühl im Stadion zu erzeugen, dann ist das definitiv möglich, dass du das Stadion  
107 vollkommen auslastest. Wir sprechen jetzt von 4.000 Zuschauern mehr bei uns im Schnitt,  
108 also das ist definitiv ein realistisches Ziel. Aber es ist halt schwierig mit unserer Infrastruktur  
109 das allein über Marketingmaßnahmen zu schaffen.

110 I: Mhm. Und wie sehr findest du, dass der sportliche Erfolg mit dem wirtschaftlichen Erfolg  
111 zusammenhängt?

112 A: Naja, das korreliert positiv. Also wir merken so richtig, wenn es sportlich läuft, dann  
113 braucht man nicht viele Maßnahmen setzen und des funktioniert von allein. Du merkst es  
114 eigentlich nur wenn es nicht so läuft, dann werden diese Maßnahmen wichtig bzw. wären sie  
115 schon im Vorfeld wichtig gewesen. Und dann natürlich auch eine Fanbasis auf die du  
116 aufbauen kannst, die kommt auch wenn wir jetzt drei Spiele verlieren.

117 I: Und habt ihr jetzt gemerkt, durch den sportlichen Erfolg in letzter Zeit, dass sich irgendwie  
118 Saisonkarten jetzt besser verkaufen?

119 A: Ja wir haben schon eine Steigerung, aber es hält sich im Rahmen sage ich jetzt einmal.  
120 Also man merkt den sportlichen Erfolg schon, weil wir auch die Preise erhöht haben, recht.  
121 Und die Zahlen sind auch jetzt schon besser als die letzte Saison.

122 I: Jetzt ist mir noch etwas in der Statistik aufgefallen. Ihr hattet 2008/09 wirklich 1.000 Leute  
123 mehr im Schnitt als sonst, und ihr seid von der Platzierung her ziemlich gleich gelegen die  
124 letzten drei Saisonen, und ich habe mir gedacht woran liegt dieser Ausreißer eigentlich?

125 A: Naja, 2008/09 war eine Saison wo wir einen neuen Aufbau gewagt haben. Und da war  
126 noch ein Aufschwung zu sehen. Also da sind die Leute wirklich gern hereingekommen,  
127 wieder den neuen xz zu sehen mit den ganzen jugendlichen Spielern. Also ich glaube das  
128 war der Hauptgrund, die Mannschaft, dass wir eine junge und regionalbezogene Mannschaft  
129 gehabt haben.

130 I: Ok. Dann sage ich Danke für das Gespräch.

131 A: Ich danke auch.

## II.II Interviewpartner B

Datum: 02.08.2011, 16:30 Uhr

Ort: Büro des Interviewten

B: Interviewpartner B (Veranstaltungs- u. Vermarktungsleiter des Vereins)

I: Interviewer (Philipp Reiffenstein)

1 I: Zu aller erst vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben für das Gespräch. Erstens,  
2 welche Ziele haben Sie bzw. der Verein im Bereich der Stadionauslastung? Ich glaube, ihr  
3 habt letzte Saison einen Schnitt von knapp über 9.000 gehabt. Ihr habt aber weit mehr  
4 Potenzial?!

5 B: Also das kann ich gleich ganz konkret sagen. Ich bin jetzt seit neun Jahren beim Verein  
6 dabei, habe angefangen im Juli 2002. Da hatten wir einen Schnitt gehabt von 4.500 wo wir  
7 dann auch sehr erfolgreich waren in diesem Jahr. Das hat sich dann natürlich im Zuge der  
8 neuen Osttribüne, Adaptierung der Südtribüne und der Westtribüne mit Sitzplätzen auch für  
9 den Europacup sehr gut entwickelt. Ziele setzen wir uns natürlich vor jeder Saison. Ziel für  
10 diese Saison war einfach, auch im Zuge des Jubiläumsspiels, eine Abonnentenzahl von  
11 7.000 zu erreichen und den Zuschauerschnitt in Richtung 10.000 zu bringen. Die  
12 Abonnentenzahl haben wir jetzt noch nicht ganz erreicht. Wir sind hier aber auf einen guten  
13 Weg, es ist ja auch so dass viele Personen, vor allem die Stehplatz Osttribüne, einfach mit  
14 dem Abokauf warten, weil auch viele im August nicht da sind bzw. die ersten Spiele  
15 abwarten. Also ich hoffe schon, dass wir diesen Aboschnitt erreichen können bzw. dort in die  
16 Nähe hinkommen. Die 7.000 sind ja doppelt so viel wie wir früher Zuschauerschnitt hatten.

17 Ziel ist natürlich auch in weiterer Folge einen Zuschauerschnitt von 10.000 zu haben. Das ist  
18 einmal ganz klar. In weiterer Folge ist es bei uns so, dass sich die Entwicklung so zeigt, dass  
19 wir durch die neue Osttribüne, die wir haben seit Oktober 2008, haben wir jetzt auf der  
20 Osttribüne eine Kapazität von bis zu 4.800 Stehplätzen. Früher hatten wir auf der West  
21 2.800, das sind jetzt 2.000 mehr. Und wir merken auch bei Vorfällen wie gegen xy, wo ja  
22 auch wieder Fans beteiligt waren, aber einfach das Fanthema allgemein ist, dass bei uns in  
23 letzter Zeit der Zustrom auf Süd- u. Nordtribüne, also die Längstribünen, immer größer wird,  
24 immer stärker wird. Das heißt, dass wir auf diesen Tribünen eine sehr hohe Auslastung  
25 haben und dass eigentlich unser Ziel es ist, die Westtribüne, die ehemalige Fantribüne, die  
26 so umzubauen, dass wir die auch als Sitzplatztribüne etablieren. Da müssen wir jetzt auch  
27 immer die Sitze drinnen lassen, und wirklich nur beim manchen Spielen die Tribüne den  
28 Gastverein geben und sonst dort unsere Fans unterbringen. Und dadurch, dass wir sehen  
29 dass wir auf den Sitzplatztribünen eben die West dazu bringen wollen. Wir brauchen hier

30 einfach noch Kapazitäten. Das wir auf der Osttribüne mit 4.800, bei einem guten Gegner sind  
31 wir da voll, aber gegen einen schwachen Gegner ist da immer noch Luft nach oben. Das  
32 heißt in Zukunft muss unsere Strategie sein, mehr Plätze zu schaffen für, jetzt nicht den  
33 unter Anführungszeichen „Hardcore-Fan“ bzw. „Stehplatzfan“, sondern einfach auf der  
34 Familientribüne Fixplätze usw. zu schaffen. Ich will nichts sagen, Osttribüne ist ganz wichtig,  
35 da brauchen wir nicht darüber reden, nur da haben wir jetzt genug Kapazitäten. Also da  
36 haben wir jetzt circa 2.500 Abos verkauft was ich weiß, verkaufen wir aus bei Topspielen,  
37 aber da haben wir noch Kapazitäten, da wird es bis auf die Top-Top-Spiele mit den Plätzen  
38 nicht so eng.

39 I: Ok. Also es liegt wirklich der Fokus auf den Längstribünen?

40 B: Der Fokus liegt überall. Aber wenn wir jetzt reden von Stadionkapazität-Auslastung, dort  
41 haben wir dann auch noch mehr Bedarf. Osttribüne ist jetzt auch mit den Vorfällen gegen xy,  
42 da sagen einige „Das will ich mir nicht antun“ usw., da haben wir jetzt nicht die großen  
43 Engpässe. Die haben wir eher auf den Längsseiten. Und da müssen wir halt schauen, dass  
44 wir mit der Westtribünen-Adaptation mehr Kapazitäten schaffen um dann dort auch die  
45 Auslastung des Stadions nach oben zu bringen.

46 I: Ok. Und welche Priorität spielt generell die Stadionauslastung oder wie viele Ressourcen  
47 werden hierfür in die Hand genommen? Es gibt ja auch noch den sportlichen Bereich wo  
48 man sich fokussieren muss, Mannschaftsbereich...

49 B: Naja, es ist ja grundsätzlich bei uns so, wir haben ja die xy Kapitalgesellschaft, wo es halt  
50 drei Töchter gibt, das eine ist Merchandising, das andere ist die Gastro und das Dritte ist der  
51 Spielbetrieb. Und daneben die Kampfmannschaft, und da fokussiert sich jeder auf seinen  
52 Bereich. Für uns ist natürlich ganz klar, dass das Highlight eines Fußballvereins das  
53 Heimspiel ist. Für uns, alle zwei Wochen und Europacup, somit ist die Stadionauslastung ein  
54 wesentliches Thema, auf der einen Seite finanziell, auf der anderen Seite, sie kennen diesen  
55 Verknappungseffekt, wenn es voll ist, dann möchte jeder dabei sein und dann ist es voll. Und  
56 das ist natürlich das Interessante, das ist ganz ganz wesentlich. Vor allem für mich, da es  
57 mein Core-Business ist. Ich bin für die Sponsoren und für die Vermarktung zuständig und  
58 natürlich den VIP-Bereich, der ist auch noch sehr wichtig. Aber da haben wir Gott sei Dank  
59 eine sehr hohe Auslastung, aber natürlich, ein volles Stadion ist immer wichtig, da brauchen  
60 wir nicht darüber reden. Und man braucht ja nur über die Grenze schauen, ich sage immer,  
61 man darf Österreich nicht mit Deutschland vergleichen, weil es ja zehnmal so viele  
62 Einwohner hat usw., aber dort sieht man ja auch im Vergleich zu Italien z.B. als klassischen  
63 Fall, wo es gute Stimmung gibt und volle Stadien, was das wert ist im Gegensatz zu Italien,  
64 wo die Zuschauerzahlen nur weiter runter gehen, weil einfach die Stadien nicht mehr so

65 modern sind und weil sie auch immanente Fanprobleme haben usw. Und ja, natürlich muss  
66 unser Ziel sein, die Auslastung an die Spitze zu treiben, dass man dann vielleicht mal in drei,  
67 vier Jahren sagt, es geht kein Weg drumherum, dass wir eine, die Nordtribüne, die die  
68 älteste Tribüne im Stadion ist, dass wir die vielleicht einmal neu machen würden. Aber wir  
69 haben in den letzten Jahren extrem viel investiert in Osttribüne, in die Akademie, in die  
70 Adaption der VIP-Bereiche. Jetzt ist es kein Thema, weil einfach die finanziellen Mittel  
71 erschöpft sind, aber die Nordtribüne wird irgendwann einmal, ich kann noch nichts sagen,  
72 natürlich auch ein Thema sein, das man diese adaptiert. Und es gibt auch sicher Potenzial  
73 diese zu füllen.

74 I: Mhm. Super. Und mir geht es jetzt auch noch generell die Maßnahmen zu erfahren, wo ihr,  
75 keine Ahnung, sagts ihr nur im Bereich Fernsehen, Radio, Printmedien, oder wo schaltet ihr  
76 generell? Oder was ist da der größte Part vielleicht?

77 B: Grundsätzlich ist es ja so, dass wir ein Fußballverein sind, wo jeder immer glaubt, der  
78 Fußballverein hat eh so viel Geld. Wir sind in diesem Marketingbereich mit den Ressourcen  
79 sehr knapp, und wir arbeiten da sehr stark mit Kooperationen, wo wir in den letzten Jahren  
80 wirklich gute Partner gefunden haben und aufgebaut haben. Wir haben auf der einen Seite,  
81 im Printbereich, da ist eine Tageszeitung unser Marketingpartner. Es ist aber so, dass wir  
82 natürlich auch, dass darf man jetzt nicht verwechseln, die Tageszeitung ist eine reine  
83 Marketinggeschichte, das Sportressort ist dann immer was die Journalisten schreiben. Da  
84 haben wir einen Pressesprecher, der hat sehr gute Kontakte zu den jeweiligen Klub-  
85 Zugehörigen Journalisten hat. Das heißt im Printbereich schaffen wir eigentlich am meisten  
86 durch die Artikeln die jeder liest. Da ist es weniger die Einschaltung, sondern die Artikeln wo  
87 halt dortsteht, am Freitag vor dem Spiel sind im Fanshop Spieler x und Spieler y, da zieht so  
88 etwas am meisten, deswegen gibt es ja den Pressesprecher, wo die Pressebetreuung ein  
89 sehr großes Thema ist. Im Bereich Radio haben wir eine Kooperation mit einem  
90 Radiosender, das im Privatsektor im Raum Wien die Nummer eins ist. Die schalten vor  
91 jedem Spiel Spots, bei jedem Heimspiel, Europacup und Meisterschaft, wo wir halt vor jedem  
92 Spiel individuelle Spots haben. Der Verein braucht wieder im Stadion Unterstützung, weil,  
93 also die ist immer angepasst an unser Spiel. Das machen wir seit kurzem mit Radio xy, da  
94 haben wir einen ganz normalen Vertrag, wo die auch Leistungen bei uns haben, wie  
95 Präsenz, Karten zur Verlosung, usw. und wir haben ein Kontingent an Spots. Im dritten  
96 wichtigen Bereich, Online, haben wir eine Kooperation mit xz. Es gibt genug Sportportale wie  
97 z.B. xy usw., da sind aber xz die Größten. Von denen sind wir auch überzeugt, also wir  
98 haben uns auch intern überlegt, dass wenn einer von uns etwas nachschauen will, dann  
99 schauen wir auch dort, da ist xz bei den Sportportalen die Nummer eins. Mit denen haben  
100 wir auch eine sehr gute Kooperation, wo wir auch Gewinnspiele machen vor jedem Spiel und

101 wie gesagt, haben auch Buttons auf der Seite, dass wir auch bei dieser Kooperation  
102 Werbung für die Spiele machen. Und natürlich haben wir auch die eigenen Kanäle, wo wir  
103 ein Gewinnspiel machen über unsere Homepage. Einfache Newsletter-Geschichten, das  
104 machen wir halt immer, ich sage einmal, da geben wir keine genauen Zahlen an. Wir  
105 machen ein Gewinnspiel, wenn wir spielen gegen xy in der ersten Runde im Europacup, wo  
106 wir nicht voll sind, verlosen wir mehr Karten, wenn es ein Spitzenspiel ist, verlosen wir  
107 weniger. So steuern wir hier ganz bewusst, ich sag einmal, wir verlosen nicht fünfzig Karten,  
108 sondern wir verlosen Karten, beim Spitzenspiel gewinnen weniger, bei einem kleinen Gegner  
109 gewinnen mehr Leute. Da schauen wir uns auch ganz konkret an, das ist so ein Pool von  
110 sage ich mal verschiedenen Leuten die da mitspielen, wir schauen da schon konkret, also  
111 der Kollege der das auswertet, das da nicht immer der Selbe gewinnt. Also wir schauen uns  
112 da konkret an, dass wir da einen Mix haben, wir wollen ja durch solche Gewinnspiele  
113 jemanden einladen, dann ist der da, sieht der wie wir ein 0:2 in ein 3:2 umdrehen, Top-  
114 Stimmung, und das die Leute dann von selber kommen. Das ist unsere Idee dahinter.

115 I: Ok. Und es fällt z.B. auf, das hier im Bus, da rennen ja teilweise auch Spots und  
116 Spielankündigungen von euch, und solche Sachen habts. Ist das natürlich auch von euch  
117 bewusst gestaltet?

118 B: Aja, danke das Sie mich darauf hinweisen. Das ist der vierte Bereich wo wir etwas  
119 machen. Da haben wir eine Kooperation mit xy. Diese Kooperation ist dadurch zustande  
120 gekommen, dass unser Vizepräsident, der Herr xz, der eine eigene Werbeagentur hat und  
121 die Firma kennt, und das ist auch eine ganz normale Kooperation mit einem Vertrag, wo die  
122 Leistungen bei uns haben und wir bei ihnen. Und da sind wir halt in Stationen der  
123 öffentlichen Verkehrsmittel und solche Geschichten dort auch präsent. Und das was mir  
124 auch noch aufgefallen ist, hat aber jetzt nicht mit dem Spiel an sich zu tun, ist das wir jedes  
125 Jahr eine große Plakataktion in der Stadt haben.

126 I: Ja, da hängen jetzt glaube ich eh dort vorne auch welche...

127 B: Genau. Das ist aber, ich sage jetzt einmal so, eine On-Top Geschichte, auch über den  
128 Vize-Präsidenten, der hier sehr gute Kontakte hat und auch gute Preise für uns, also das  
129 auch günstig beziehen kann. Und das ist aber jetzt kein spielbezogenes Thema, sondern  
130 einfach Image des Klubs.

131 I: Mhm. Ok. Sie haben es vorhin eh schon angesprochen, mit der Unterscheidung zwischen  
132 Hardcore-Fans und der Familientribüne sage ich jetzt einmal. Werden da auch bei diesen  
133 ganzen Maßnahmen die wir jetzt gesagt haben, auch unterschiedliche Spots geschaltet?  
134 Z.B. Sie wollen mit dem einem Medium nur die ansprechen und mit dem anderen die?

135 B: Überhaupt nicht. Erstens ist das sehr, sehr schwierig zu machen, weil wie sollen wir im  
136 Radio xy einen Spot für die Ost, und dann...kann man nicht. Auf der anderen Seite, wir  
137 wollen ja nicht eine Unterteilung der verschiedenen Fangruppen, und wir wollen ja auch,  
138 dass das alles zusammenwächst. Sie bekommen das ja eh mit, in einer Stadt, also bei uns  
139 gibt es auch Probleme und was auch immer, aber das dann eine Tribüne von einer Gruppe  
140 so dominiert wird und unterdrückt wird, also das ganze Stadion unterjochen, also das man  
141 sagt „Wir machen jetzt nichts mehr, und keiner darf schreien, weil wir mit dem und dem nicht  
142 einverstanden sind“, die Abhängigkeit von den Fans ist halt schon sehr gefährlich.  
143 Deswegen machen wir das ganz bewusst nicht, dass wir da sagen, dass ist jetzt nur für die  
144 oder das ist jetzt nur für die, sondern wir machen das einheitlich. Für uns ist jeder Fan gleich  
145 wichtig. Für uns ist der Fan auf der Osttribüne genauso wichtig wie der VIP-Gast oder der  
146 Fan auf der Südtribüne oder auch der Familiengast im speziellen Corner. Also uns ist das  
147 vollkommen egal, und da wollen wir auch nicht unterscheiden und trennen. Wir wollen  
148 allgemein ansprechen, wo auch immer der sitzen will. Und ich sage einmal, locken will man  
149 dann eher mit sowas, jetzt nicht den Hardcore-Fan der sowieso immer kommt, sondern eher  
150 einen der sagt „Ach, ich bin zwar Sympathisant des Vereins, da gibt's ja genug, aber ich geh  
151 ned so oft“, und das haben wir in den letzten Jahren Gott sei Dank relativ gut geschafft.  
152 Nämlich auch einhergehend mit den sportlichen Erfolg, sympathische Mannschaft, wenige  
153 Legionäre, viele aus dem eigenen Nachwuchs, das spielt alles zusammen. Aber das wir da  
154 unterscheiden, dass manchen wir überhaupt nicht. Das ist auch in der Kommunikation sehr  
155 schwierig.

156 I: Also auch nicht, Sie haben das vorher eh kurz angesprochen, im B2B und B2C Bereich,  
157 dass Sie sagen die Business Partner sprechen wir noch ein bisschen anders an?

158 B: Natürlich, für die machen wir ganz was anderes. Für die machen wir ja auch abseits des  
159 Fußballspiels, wir machen Business-Treffs, wir machen Business-Events, wo wir dann nur  
160 dieses Klientel einladen.

161 I: Aber das ist wahrscheinlich nur eine kleine Gruppe?

162 B: Genau, richtig. Wir haben achtzig verschiedene Sponsoren, wo man dann die Partner,  
163 also das mache dann ich, das machen wir nicht über Kanäle wie Radio xy, das mache dann  
164 ich persönlich. Jetzt machen wir dann wieder am 02. September wieder einen Event wo wir  
165 alle einladen zu einer Weinverkostung im Burgenland und Kutschefahren in der Langen  
166 Lacke, aber da sprechen wir die achtzig Firmen an. Das hat aber jetzt nichts mit  
167 Stadionauslastung zu tun.

168 I: Ok. Und ich nehme an Sie haben auch Betriebswirtschaft studiert?

169 B: Nein, ich habe Jus studiert.

170 I: Ok. Meine nächste Frage ist nämlich, ob Sie auch marketingtechnische Hilfsmittel  
171 verwenden, wie z.B. eine Umfeldanalyse oder eine Marktforschung?

172 B: Also es gibt „x und y“. Das ist eine große Agentur die auch für einen anderen Verein eine  
173 große Geschichte gemacht hat, wie viele Fans gibt es, welche Daten gibt es. Die gibt es. Wir  
174 haben auch von der Bundesliga am Anfang der Frühjahrssaison eine Umfrage gemacht. Da  
175 sage ich mal ganz ehrlich, es ist zwar gut zu wissen wie viele Fans es gibt und welche  
176 Zielgruppe wir da ansprechen, aber wie ich gesagt habe wir wollen ja soundso alle  
177 ansprechen und deswegen bin ich jetzt kein großer Fan davon oder Freund davon, dass  
178 man sagt „ja, jetzt sprechen wir eine Zielgruppe an“, und dann spricht man nur die  
179 Jugendlichen an oder nur die sagen „wir haben es soundso“. Unsere jungen Mitglieder null  
180 bis fünfzehn, die sprechen wir an wenn wir ein Fest haben, wo wir mit allen Spielern, also  
181 das letzte Mal waren wir in einem Zoo, und wo man dort Autogramme für sie gibt. Das  
182 machen wir dann spezifisch. Aber ich kann nicht eine Kommunikation nach außen sowieso  
183 nicht unterteilen, weil wie gesagt, da müsste ich vier Spots schalten für Damen und einmal  
184 für die Kinder. Also es gibt schon so Geschichten wo man sagt, wir laden ganz konkret bei  
185 dem Spiel, wie gesagt, wenn ich da drauf schau (*Anm. d. Autors: Spielkalender im Büro*),  
186 wenn ich einen Klassiker hernehme, im November x gegen y oder im Dezember noch  
187 besser, x gegen z, das ist jetzt sage ich einmal von der Paarung her nicht der Heuler, das  
188 Wetter ist auch nicht mehr das Beste. Das man dann dort sagt, komm mit deiner Familie,  
189 Vater zahlt und die Mutter, und eine Begleitperson ist Gratis oder so irgendwas. Solche  
190 Geschichten kann man schon machen. Aber alles Weitere, ich glaube halt jetzt nicht das das  
191 so, einen Verein, man kann gut mit den Zahlen und da auch immer bei den Sponsoren, wo  
192 ich sag, wir haben soundso viele Zuschauer, wir haben soundso viele Sympathisanten, wenn  
193 der Verein im TV live gezeigt wird. Von den letzten drei Jahren gibt es immer die  
194 Auswertungen, in den letzten drei Jahren war bei allen Top-Spielen in der Saison immer der  
195 Verein dabei. Also das ist schon ein auch sehr wichtiges Zeichen. Also wir haben jetzt immer  
196 jetzt nicht so viele Live-Spiele wie Andere, das hat andere Gründe, aber immer die meisten  
197 Zuschauer eigentlich. Also wenn man sich das anschaut, natürlich kommt das auch immer  
198 drauf an ob das ein Mittwochabend ist oder ein Sonntagnachmittag, das sind halt diese  
199 Faktoren. Das sind Dinge wo ich sage, da kann ich bei den Sponsoren gut operieren, mit  
200 solchen Zahlen, aber jetzt nicht in der Außenwirkung, das ich jetzt Leute anspreche oder so,  
201 das kann ich soundso nur breitstrahlend machen.

202 I: Ok. Und um den Kreis auch zu schließen, sie haben die Leute im Stadion, und machen  
203 Sie, Sie setzen sich ja Ziele. Da haben Sie gesagt 10.000 Zuschauer im Schnitt. Evaluieren  
204 Sie auch ihre Maßnahmen die Sie setzen. Das Sie sagen, diese Feste für junge Mitglieder

205 zum Beispiel, oder das mit den Plakaten, wenn wir die schalten kommen auf einmal die  
206 nächsten zwei Spiele schon mehr...

207 B: Wir versuchen, es ist natürlich extrem schwierig. Weil da müsste ich bei jedem Spiel eine  
208 Umfrage machen die extrem viel Geld kostet. Wir evaluieren das bei unserem eigenen  
209 Gewinnspiel schon ganz konkret. Wo wir sagen, ok, wir machen das Gewinnspiel, stellen wir  
210 online, am Donnerstag am Abend oder am Freitag in der Früh. Oder wir machen das zum  
211 Beispiel ganz konkret das wir sagen, wann sollen wir unseren Newsletter ausschicken? Wir  
212 haben halt geschaut wann die Response größer ist. Und da sind wir einfach  
213 draufgekommen, dass am besten ist, wir schicken das am Donnerstag nach allgemeinen  
214 Geschäftsschluss aus, so um 18 Uhr, 18:30 Uhr, wenn ich am Freitag in die Firma komm, bin  
215 ich eh schon ein bissal, bei den Meisten, außer bei uns, wenn es ein bissal ruhiger ist, wo  
216 wir, also wo sich die Leute das dann anschauen, das machen wir schon. Aber wie gesagt,  
217 evaluieren, wir machen Spots bei Radio xy, und da schau ich, also das ist ja extrem schwer  
218 zu evaluieren. Wir machen das halt auch immer auf Jahre hinaus, wo wir dann einfach  
219 sagen, ok, wir haben jetzt die und die Maßnahmen gesetzt, mit dem und dem Partner, und  
220 unser Zuschauerschnitt hat sich um das gesteigert. Da können wir jetzt, sage ich einmal, das  
221 ist jetzt nicht auf den Punkt evaluiert, aber da sind wir auf einen richtigen Weg und es gibt  
222 dann schon immer wo man sagt, oder wo man es ganz gut machen kann ist wenn man sagt,  
223 ok wir machen eine Autogrammstunde und wir kündigen die auch über Radio xy in einem  
224 Spot an. Wenn dann, bei einer normalen Autogrammstunde kommen 200 Leute, und wenn  
225 dann auf einmal 400 kommen, dann ist das ein Zeichen wo man sagt, das zahlt sich aus.  
226 Aber ich meine eine Umfrage zu machen mit „Wie sind Sie auf das gekommen?“, das ist, bin  
227 ich, ich sage einmal, erstens ist es sehr kostenintensiv, wir sind jetzt kein Riesenkonzern das  
228 ich mir das einfach und locker leisten kann. Wir sind zwar ein großer Konzern, aber nicht in  
229 diesem Bereich das wir so viel Budget dafür hätten. Und die Frage stellt sich dann auch, ob  
230 das jetzt...

231 I: Na auch die personellen Ressourcen...

232 B: Wir müssten ja einer Agentur das zahlen, die das auswerten. Wie gesagt, wir müssen  
233 schauen das wir da weiterkommen, und da haben wir Gott sei Dank in den letzten vier  
234 Jahren sehr gute Partner aufgebaut die das mittragen. Ich bin überzeugt davon, es bringt  
235 mehr wenn wir sagen, wir positionieren Radio xy als den Radiopartner des Vereins auf lange  
236 Sicht, als wir machen ein halbes Jahr mit Radio xy und ein halbes Jahr mit xz. Unser Ziel ist  
237 einfach, egal ob es Sponsoren sind, egal ob es andere Partner sind, ob es Partner sind mit  
238 denen wir nach außen kommunizieren, dass wir etwas Langfristiges aufbauen. Weil jetzt,  
239 das Leben ist so schnelllebig heutzutage, wir haben letzte Woche gegen xy gespielt, also  
240 das wissen wir schon, aber ob der Spieler x in der 92. Minute das Tor so schießt ist

241 vollkommen egal. Drei Punkte und aus, und so ist es. Und genauso muss man das, also das  
242 man zumindest in diesen Bereichen auf Kontinuität setzt. Das ist unser Mittel. Und ein Ziel  
243 ist, das man in einen, jetzt ist es eh schon oft so, wenn ein Fan in sein Auto einsteigt, das er  
244 zu Radio xy, das er einfach etwas über den Klub hört. Das ist einfach das, wo ich sage das  
245 zahlt sich dann aus. Und dann können wir dort auch auf dieser Plattform nach außen eine  
246 Kommunikation betreiben die einfach einen Sinn hat.

247 I: Ok. Passt, dann hätten wir diesen Bereich auf alle Fälle schon abgehandelt. Was mich  
248 schon noch interessieren würde, ich sollte noch ein bisschen einen soziologischen Aspekt  
249 reinbringen. Und es ist ja schon so, das in Österreich die Auslastung nicht so gegeben ist,  
250 vielleicht bei manchen stärker, wie auch hier, aber viele Vereine da Probleme habe, einfach  
251 ihr Stadion voll zu bekommen. Jetzt nicht nur auf ihren Verein bezogen, sondern allgemein  
252 auf den Fußball bezogen, was glauben Sie was da Gründe dafür sein könnten?

253 B: Man muss das Thema ein bissal anders angehen. Ich sage einmal natürlich ist die  
254 Auslastung in Salzburg jetzt extrem schlecht, die machen ein 30.000 Zuschauer Stadion. Wir  
255 dürfen aber eines nicht vergessen. Wir dürfen auf alle Fälle nicht Äpfel mit Birnen  
256 verwechseln. Ich sage immer wenn ich mir anschau die Zuschauerstatistiken in  
257 vergleichbaren Nachbarländern mit derselben Größe, ob das jetzt Tschechien ist, Ungarn ist,  
258 die Slowakei ist, da sind wir weit vor denen. Also das darf man nicht vergessen. Auf der  
259 anderen Seite, wenn man das mit der Schweiz vergleicht, das machen wir natürlich auch oft,  
260 dass wir uns das anschauen, da gibt's einen Ausreißer, das ist Basel, die sind bei jeder  
261 Partie, haben zwischen 20.000 und 25.000 Zuschauer. Das ist ein Wahnsinn bei der Größe  
262 mit 170.000 Einwohnern, unglaublich. Aber wenn wir uns anschauen Zürich oder Bern, die  
263 haben bei Topspielen auch mehr, oder Thun und wie sie alle heißen, die haben jetzt auch  
264 nicht viel mehr, viel größere Auslastung.

265 Ich sage einmal auf der einen Seite sind es natürlich die Stadien, weil in xx in den Stadion  
266 oder xy oder xz, pfuh, das ist das eine. Auf der anderen Seite gibt es auch gut gewachsene  
267 Strukturen, wo ich sag, wie in anderen Gegenden, Städten, oder bin ich eine Region mit  
268 einer Stadt mit 10.000 Einwohnern. Und wenn ich da Woche für Woche eine Auslastung, ein  
269 Stadion mit einer Größe von 7.000 bis 8.000 habe, und eine Auslastung von 7.000 erreiche,  
270 dann ist das in Ordnung. Dann darf man das nicht negativ sehen. Auf der anderen Seite,  
271 wenn ich mir anschau, xy, xz, wo die Zuschauerzahlen nahe an einer Katastrophe sind,  
272 liegt das auf der einen Seite, bei xy gibt es halt keinen Bezug zu den Verein, der ist aus dem  
273 Boden gestampft worden, wir alle wissen warum. Die bemühen sich dort, machen jetzt keine  
274 schlechte Geschichte, haben auch das Image der Firma xy und so am Anfang gehabt und  
275 also extrem schwierig zu etablieren. So groß ist die Stadt nicht, und das ist halt, von null auf  
276 hundert ist halt sehr schwierig. Das ist gelungen Hoffenheim in Deutschland, ein Wahnsinn

277 solche Beispiele, sieht man auch nicht oft. Aber ich glaube halt, man darf bei der Auslastung  
278 nicht verwechseln, dass wir halt doch nicht ein Riesenland sind. Auf der anderen Seite sage  
279 ich jetzt, Football WM in Österreich und das hat man im Vorbericht eh gesehen, und ein  
280 Wahnsinn, und wir „Na, wir geben uns nicht zufrieden mit Platz Drei und wollen da vorne  
281 mitspielen“ oder was auch immer, und das war, die haben gehabt glaube ich in der meisten  
282 Partie 8.000 Zuschauer, und das war in den Medien eine Randnotiz. Also da zeigt sich  
283 schon, dass der Fußball eine ganz andere Zugkraft hat, das darf man nicht unterschätzen.  
284 Das natürlich, jetzt sage ich einmal gerade in diesem Bereich, südliches Niederösterreich,  
285 Nordburgenland, Norden der Steiermark, xx, xy, xz, das die Auslastung sehr schlecht ist.  
286 Das liegt sicher auch an den Stadien, bei xy eine gewisse Übersättigung. Bei xc ist einfach  
287 dieser Effekt eingetreten, meiner Meinung nach, wie es auch bei uns einmal war, große  
288 Erwartungen, den Sponsor schauen wir uns an, dann bleiben die Erfolge aus, dann bist  
289 gleich der verwöhnte Millionär und „was wollt ihr eigentlich?“. Und da fehlt dann auch ein  
290 bisschen, sage ich jetzt einmal, diese Bindung. Auf der anderen Seite haben die im Schnitt  
291 10.000 bis 12.000 Zuschauer, Einwohner hat die Stadt 150.000, das ist dann nicht so  
292 schlecht. Und jetzt bei xv, sage ich jetzt, ist die Zuschauerzahl, jetzt war es ein bisschen  
293 schlechter gegen xy und so, aber grundsätzlich auch in Ordnung. Also man muss immer da,  
294 man muss davon ausgehen, wie groß ist die Stadt, wie groß ist das Einzugsgebiet, so  
295 schlecht ist es nicht. Das es auch immer negative Ausreißer gibt ist auch klar. Also xb super  
296 Stadion war ein Wahnsinn, aber da haben halt auch andere Faktoren mitgespielt. Ich sage  
297 xx, ja, die haben so 8.000 bis 10.000 gehabt, ist jetzt nicht überragend, aber so groß ist  
298 diese Stadt nicht. Und ja. Muss man analysieren, es geht immer mehr, aber ganz so schlecht  
299 ist es dann auch nicht, wenn man vergleicht international.

300 I: Ok. Was ich nämlich schon noch brauche, bezüglich dem Stadion was mich interessieren  
301 würde, ich hatte auch schon das Argument, wenn unsere Parkplatzsituation, also die  
302 Infrastruktur besser wäre, hätten wir um 1.000 bis 2.000 Zuschauer vielleicht mehr. Jetzt  
303 glauben Sie auch, dass das hier ein Problem ist?

304 B: Naja, öffentlich ist es auch schlecht, weil ich sage immer, wie ich hier angefangen habe  
305 bin ich auch immer öffentlich hergefahren, das ist erst später gekommen das ich ein KfZ  
306 habe. Also es ist öffentlich schon sehr schlecht. Wenn die Bahn vor die Türe fährt, das merkt  
307 man ja jetzt bei einem anderen Stadion, das geht jetzt auch super, ich meine da fährst mit  
308 der Bahn und steigst vor dem Stadion aus. Aber sonst ist es halt schwierig. Also die  
309 infrastrukturelle Umgebung ist einmal ganz schlecht da, da brauchen wir nicht darüber reden.  
310 Parkplätze ist bei uns ein immanentes Problem, versuchen es zu lösen mit Verkehrsmitteln  
311 und mit Shuttle-Bussen, was auch angenommen wird. Aber da brauchen wir nicht darüber  
312 reden, dass die Parkplatzsituation schlecht ist. Wir versuchen dem entgegenzuwirken indem

313 wir da die Parkplätze, VIP-Parkplätze, geht sich gerade noch aus. Jetzt haben wir jahrelang  
314 gekämpft um mehr Trainingsplätze. Jetzt haben wir diese, jetzt werden wir nicht für  
315 Parkplätze die Trainingsplätze für den Nachwuchs aufgeben. Ich sage aber auch dazu, in  
316 Basel zum Beispiel war ich vor Ort, das haben wir auch schon besprochen, da gibt es  
317 überhaupt nichts. Da gibt es 200 Parkplätze oder so, das ist mitten in der Stadt und die Leute  
318 kommen auch. Also das ist halt jetzt ein Argument, aber ich sage, das ist glaube ich nicht  
319 das Hauptargument. Ich glaube, ich persönlich glaube nicht, wenn wir 2.000 Parkplätze mehr  
320 hätten, dass wir jede Partie 2.000 Zuschauer mehr hätten, das glaube ich nicht. Also, es  
321 wäre natürlich eine wichtige Maßnahme, da brauchen wir nicht darüber reden, ist auch kein  
322 Thema, aber ganz nur auf das Thema Parkplätze zu reduzieren, das glaube ich nicht. Also  
323 natürlich wäre es wichtig, natürlich würde es etwas bringen. Eine bessere Anbindung wird  
324 wirklich was bringen. Aber ich sage trotzdem, wenn wir eine Top-Partie haben, und da haben  
325 wir auch wenige Parkplätze, da sind wir auch voll, also ganz an dem kann es nicht liegen.  
326 Also bei der EURO, ich weiß, dass ist jetzt wirklich ein Top-Highlight, aber da ist auch jeder  
327 mit den öffentlichen Verkehrsmitteln gefahren und das war auch kein Problem. Also von dem  
328 her.

329 I: Und das das vielleicht auch ein bisschen mit der Mentalität zu tun hat? Von den Leuten,  
330 das die sagen „Na, das tue ich mir nicht heute an.“ Weil wie gesagt, im Dezember, vielleicht  
331 schneit es, keine Ahnung.

332 B: Ja natürlich, das ist klar. Aber wie gesagt, das gibt es ja nicht nur bei uns, das ist ja  
333 woanders auch so, das es jetzt im Dezember bei einem Match nicht so schön ist wie im  
334 September wo es jetzt nicht mehr ganz so heiß ist, aber auch nicht kalt. Wie gesagt, das wird  
335 es immer geben. Aber es ist auch, wie gesagt, wenn ein Spitzenspiel am 14. Dezember  
336 ansteht wird es auch voll sein. Und halt wir gegen xy ist natürlich im Dezember schwieriger  
337 zu füllen als im August, obwohl wir uns da auch schwer tun. Aber wenn wir spielen in der  
338 letzten Runde gegen xy und es geht um was sind wir da auch voll. Von dem her, ja, wie  
339 gesagt, es....

340 I: Aber ich entnehme dem schon, sie benchmarken sehr wohl international?

341 B: Natürlich. Wie gesagt, wir sind ja seit ich dabei bin, die neunte Saison, oftmals  
342 international vertreten. Und natürlich tauschen wir uns da aus mit, egal ob das xy ist oder xz,  
343 wo wir sagen „Wie macht ihr das?“ und „Wie machen wir das?“. Natürlich ist das so. Aber es  
344 gibt in xz auch nicht 4.000 Parkplätze vorm Stadion oder in wo auch immer. Und die haben  
345 alle dieselben Probleme. Die einen ein wenig mehr, die anderen weniger, natürlich tauschen  
346 wir uns da aus. Aber ganz ehrlich, einen guten Kontakt habe ich zu xx, gegen die haben wir  
347 zweimal gespielt, da mit dem Marketingleiter und in den ganzen Clubforen, da bin ich auch

348 immer vertreten für den Verein. Da tauscht man sich auch aus. Die haben auch ein neues  
349 Stadion, mit Logen und so, und da habe ich mich mit ihm ausgetauscht wie die das machen  
350 und wie wir das machen. Natürlich tauscht man sich aus. Aber das Parkplatzproblem haben  
351 nicht nur wir. Muss ich aber auch offen dazu sagen.

352 I: Nein eh nicht, aber es hat mich interessiert wie Sie das sehen.

353 B: Das ist, dieses System wie in Amerika, in Pasadena wo du dann hast das Stadion und  
354 davor nur Parkplätze, das ist ja bei uns nicht so.

355 I: Gut, aber die haben dort auch größere Distanzen.

356 B: Jaja. Aber ich sage, das sind alles Faktoren wo man sagt, man kann eine Ausrede finden  
357 nicht zu kommen. Aber ich glaube trotzdem, man muss das alles verbessern, das ist alles  
358 optimierungsbedürftig, meine Meinung ist trotzdem, die bessere Anbindung wird ein nächster  
359 großer Schritt sein. Da hat uns natürlich, da haben andere Stadien sicher einen  
360 Riesenvorteil, weil das du dort mit der Bahn direkt hinfahren kannst und mit anderen  
361 Verkehrsmitteln auch, das haben wir halt leider nicht und ich glaube, dass würde uns doch  
362 sehr viel weiterhelfen. Also das ist schon ein Argument wo ich sage, dass ist dann schon ein  
363 Unterschied ob ich dann noch dreimal umsteige oder ich fahre direkt mit der Bahn vor die  
364 Tür, besonders im Winter. Das ist glaube ich schon ein wichtiger nächster Baustein.

365 I: Ok. Ja super, dann hätten wir es an und für sich durch. Ich schaue noch ganz kurz aber,  
366 Fragen sind beantwortet...Ja und im budgetären Bereich machen sie, also der ist eher  
367 niedrig was ich entnommen habe und dort arbeiten Sie viel mit Kooperationen?

368 B: Fast rein mit Kooperationen, das ist klar. Aber da muss ich auch sagen, da haben wir eine  
369 gewisse Kraft mit dem Klub kann man schon ein bisschen was machen. Da können wir natürlich  
370 mit Kooperationen etwas weiterbringen. Weil ich denke wenn Radio xy zum Beispiel jetzt  
371 auch irgendwie VIP-Sitze hat und ihre Kunden mitnehmen können, dann hat das für die ja  
372 auch einen Wert, Radiopartner des Vereins zu sein. Und deswegen funktioniert das auch  
373 ganz gut. Natürlich muss man ein wenig auf Kostenoptimierung schauen, das tun wir. Aber  
374 ja, wie gesagt, ich tausche mich auch gerne so wie mit Ihnen aus, man kann ja da auch  
375 immer das ein oder andere erfahren und darüber nachdenken. Aber ich glaube grundsätzlich  
376 sind wir nicht auf einen so schlechten Weg. Optimierung gibt es immer, in jedem Bereich.

377 I: Ja, ich habe es mir eh angeschaut, in den letzten Jahren geht es kontinuierlich bergauf.

378 B: Ja, man darf nur eines nicht vergessen um das abzuschließen. Alle Maßnahmen die wir  
379 setzen, natürlich die Mannschaft muss immer gut spielen, aber wenn wir das kontinuierlich  
380 weiterentwickeln bin ich überzeugt davon, dass Stadioninfrastruktur, also im Stadion das  
381 Stadion selbst, sehr, sehr wichtig ist. Schauen Sie sich einmal an die Zuschauerentwicklung

382 vom FC Basel, wie die noch das alte Stadion hatten und jetzt das Neue. Da werden Sie  
383 sehen, die hatten früher einen Schnitt von 6.000 bis 7.000 und dann ist das auf einmal in die  
384 Höhe gegangen. Aber der Wahnsinn bei denen ist, dass die jetzt nicht kurzfristig gehabt  
385 haben den hohen Schnitt, sondern die halten den. Und das ist dann die wahre Kunst. Und  
386 ich sage immer, mir ist lieber wir wachsen kontinuierlich, in die richtige Richtung und  
387 verbessern uns jedes Jahr um 500 bis 1.000 Zuschauer die wir dann festigen, als wir sind  
388 jetzt super und im Europacupfinale, werden wir leider nicht kommen, aber  
389 Europaleaguefinale und der Hype ist da und dann brechen wir ein und die Zuschauer mit  
390 uns. Also das, da ist mir ein gesundes Wachstum eigentlich, oder uns allen, lieber als ein  
391 Hype, der dann wieder in die andere Richtung gehen kann. Also das ist, ich sage einmal  
392 wenn wir jedes Jahr unsere 500 draufsetzen, dann sind wir eh in den nächsten fünf, sechs  
393 Jahren voll und dann müssen wir uns eh etwas überlegen.

394 I: Ok. Na super. Dann sage ich vielen lieben Dank für das Gespräch.

395 B: Sehr gerne, ich danke auch.

### II.III Interviewpartner C

Datum: 04.10.2011, 16:00 Uhr  
Ort: Büro des Interviewten  
C: Interviewpartner C (Klubserviceleiter des Vereins)  
I: Interviewer (Philipp Reiffenstein)

1 I: Hallo und danke für die Einladung. Ich möchte gleich anfangen. Und zwar, welche Ziele hat  
2 der Verein im Bereich der Stadionauslastung?

3 C: Also es ist einmal so, wir haben, das hat sich ja entwickelt. Das ist ja nicht entstanden aus  
4 dem, das wir heute den Messi geholt haben und auf einmal ist das Stadion voll geworden.  
5 Sondern unsere Zielsetzung war es, dass wir vor rund zehn Jahren gesagt haben jetzt  
6 brauchen wir, oder elf Jahre glaube ich, jetzt brauchen wir eine Strategie um das Stadion zu  
7 füllen. Da gibt es natürlich die Leute die auf locker kommen und sagen ‚Na das kann ja kein  
8 Problem sein, in einer großen Stadt‘...Es ist sehr wohl ein Problem, wie man auch bei den  
9 Konkurrenten oder Mitbewerbern merkt, die heute in einer Europa-League spielen und  
10 bringen das Stadion nicht einmal ganz voll. Also Fußball hat einen Stellenwert, aber es hat  
11 nicht den Stellenwert, dass man jetzt heute sagt, dass es vergleichbar ist mit einer Stadt wie  
12 Dortmund. Ich weiß jetzt nicht was Dortmund an Einwohnern hat, sollen sie haben 600.000-  
13 700.000, weiß ich nicht ob es überhaupt so viele sind, und die machen alle vierzehn Tage  
14 80.000. Das heißt das war eine Zielsetzung wo wir gesagt haben jetzt versuchen wir einmal  
15 alles um das Stadion zu füllen. Und das waren schon eher, auf alle Fälle keine  
16 wirtschaftlichen Marketingstrategien. Weil wir sind hergegangen und haben mit Bussen  
17 Kinder in das Stadion geholt, Schulklassen geholt, wo wir absolut nix verdient haben bzw. wo  
18 es für die Karte jetzt kein Geld gegeben hat, die war gratis. Und wir teilweise sogar  
19 mitfinanziert haben, Busse, das wir gesagt haben ‚Komm her, wir lassen euch abholen mit  
20 dem Bus, holen euch, schaut’s euch mal ein Match an‘. Und das war vor rund zehn, elf  
21 Jahren, wo wir bei einem Schnitt gelegen sind von 7.000 bis 8.000, und zehn Jahre später ist  
22 es der Doppelte gewesen. Und da ist aber schon sehr viel Knochenarbeit dahinter gewesen.  
23 Das heißt wir sind, wir haben Fanklubs besucht mit Spieler und haben gesagt ‚Passt’s auf,  
24 kommt’s her, euer Fanklub sind zwanzig Leute, bekommt’s dreißig Karten dazu noch,  
25 kommt’s mit einem Fünfziger-Bus‘, und so weiter.

26 Wir haben dann gemerkt, also wir haben dann preispolitisch Veränderungen durchgeführt.  
27 Wir haben die Westtribüne zu einer sehr günstigen Fantribüne gemacht, mit einem Abo, das  
28 damals, das war das Ende des Schillings, das waren damals 1.000 Schilling, 70 Euro, so  
29 haben wir begonnen und haben eigentlich dann über Nacht die Westtribüne voll gehabt. Und

30 dann hat uns sehr geholfen, dieser positive Hype der Unterstützung der Fans auf der  
31 Westtribüne, die begonnen haben ihre eigene Fankultur dort intensiv zu leben, wir haben sie  
32 auch unterstützt dabei. Wir haben gesagt ‚Kommt’s, das machen wir. In welche Richtung  
33 wollt’s ihr?‘. Es gab dann nirgends glaube ich nirgends ein Nein, weil wir da auch bestrebt  
34 waren, dass die Post abgeht im Stadion. Und so hat sich das ganze entwickelt, dort hin, dass  
35 wir gemerkt haben, und jetzt stoßen wir an die Grenzen an. Und die Grenzen waren, dass  
36 wir bei drei, vier, fünf Spielen im Jahr, das es eigentlich eher Unmut gegeben hat, weil die  
37 Leute keine Karten bekommen haben. Ich betone das noch einmal, drei, vier, fünf Spiele,  
38 vielleicht waren es sogar Sechs. Es bleiben immer noch Zwölf über, wo es kein Problem war.  
39 Obwohl wir froh waren, war es kein Problem, weil es gab noch einen Tag vor dem Spiel oder  
40 zwei Tage vor dem Spiel oder am Spieltag sogar teilweise Karten. Und da sage ich nicht,  
41 dass es ein Problem ist. Ein Problem ist es, wenn man merkt, in England wo du zwei Monate  
42 vorher keine Karte mehr bekommst. Also es ist jetzt nicht so, dass es die große, wir haben  
43 natürlich mit diesem Knappheitsthema, haben wir dann schon viele Leute bewegt, dass sie  
44 sich Abos kaufen. Weil der gesagt hat ‚Na pass auf, wenn wir keine Karte bekommen, das ist  
45 zack, dann tu ich mir halt ein Abo nehmen‘, und mit dieser, unter Anführungszeichen  
46 Strategie, haben wir dann schon gemerkt, dass wir gut gefahren sind. 10.600 Abos. Warum  
47 haben wir 10.600? Wir haben gesagt bei 10.000 hören wir auf, weil wir wollen zumindest,  
48 das noch ein Drittel rund, oder ein bissal mehr bleibt, für, das eine Bewegung auch drin ist.  
49 Es nutzt nichts wenn du immer dieselben Leute hast, da machst du kein Geschäft im  
50 Fanshop und nix. Und dann sind es halt 10.600 geworden, weil dann halt ein paar  
51 Nachzügler, und noch ein paar und noch ein paar, dann waren wir auf 10.500 und dann  
52 waren wir auf 10.600 und dann haben wir gesagt ‚Jetzt ist es aus!‘. Und das haben wir jetzt  
53 jedes Jahr, 10.600 bei Abos, was eine gute Geschichte ist. Zurückzukommen auf die  
54 Einleitung...Nach dem Zwischenfall war ich dann schon sehr glücklich, dass wir Ende Juni,  
55 Anfang Juli gemerkt haben, dass das Abo wieder geht wie die Feuerwehr, aber, jetzt haben  
56 wir daheim viermal gespielt, und eigentlich viermal, ok Prater müssen wir wegzählen, und wir  
57 waren kein einziges Mal voll. Weil uns schon, weil wir jetzt schon Bedarf haben, die Leute  
58 wieder zu gewinnen. Das Stammpublikum, die Abonnenten, Gott sei Dank sind da, aber die,  
59 dieses eine Drittel, das dann das Stadion vollgemacht hat, das fehlt uns jetzt ein bissal. Weil  
60 die Leute jetzt schon verunsichert sind, was ist da, was gibt es da, Probleme, und so weiter.  
61 Also das heißt, ganz im Gegenteil, wir lehnen uns jetzt gar nicht zurück, wir machen es ganz  
62 anders, wir gehen jetzt wieder den Weg, den wir vor zehn Jahren gegangen sind. Wir holen  
63 uns Schulklassen, wir holen uns um, wieder das ganze so in Bewegung zu bringen, das wir  
64 sagen können, jetzt füllt sich das Stadion wieder, dass wir wirklich voll sind.

65 I: Ok. Aber jetzt abgesehen vom Zwischenfall, ist es ja schon so, dass die Priorität schon  
66 auch eher auf der Stadionauslastung gelegen ist und ihr generell da viele Maßnahmen  
67 gesetzt habt auf Seiten des Vereins?

68 C: Ja, genau. Also wir haben, wir können sagen, dass wir das Stadion schon, wenn du einen  
69 Schnitt hast von 16.000-17.000, dann bist du ausgelastet.

70 I: Mhm. Welche, also um das auch ein bisschen in Kategorien zu teilen, ihr setzt ja sehr viele  
71 Maßnahmen um die Leute, wie Sie es schon zu Beginn angesprochen haben mit den  
72 Bussen, etc...Welche Maßnahmen gibt es sonst noch vom Verein um Leute ins Stadion zu  
73 bekommen oder zu locken?

74 C: Ja wie gesagt, da muss man wieder das Rad der Zeit schon um ein Jahrzehnt  
75 zurückdrehen. Es gab Imagekampagnen. Die haben wir begonnen, es klingt fast immer ein  
76 bissal überheblich wenn ich sag wir haben dann aufgehört damit weil wir da gesagt haben  
77 das brauchen wir jetzt nicht mehr, jetzt machen wir es sehr wohl wieder, weil wir gemerkt  
78 haben, jetzt ist es wieder an der Zeit zu machen. Wir haben Kinowerbungen gemacht. Wir  
79 haben natürlich einmal unser Magazin mit Aktionen, unser Verein-Magazin hat doch eine  
80 große Auflage, dadurch dass es in einem Lesezirkel drinnen ist liegt es bei jedem Arzt auf,  
81 da drinnen haben wir versucht durch Strategien, durch Marketingstrategien schon auch so  
82 Themen wie Kauf-Eins bekommst eine zweite Gratis dazu oder so. Das hat es schon alles zu  
83 Beginn gegeben. Ich muss jetzt auch klar daher ansprechen, das Thema, auch wieder vor  
84 zehn Jahren rund, haben wir versucht so viele Verkaufsstellen wie möglich zu erreichen. Es  
85 war damals das Online-Thema noch nicht so ein Thema vor zehn Jahren. Da haben wir  
86 gesagt wie können wir tun? Da sind wir gegangen zur Firma xy ob sie nicht eine  
87 Verkaufsstelle machen wollen. Dann sind wir, z.B. ja, ganz wichtiger Punkt...Trafiken. Wir  
88 haben mit einer Firma zusammengearbeitet und haben ein ‚Trafik-Net‘ kreiert, das es  
89 durchaus, ich glaub es waren in Österreich ohne das ich jetzt einen Blödsinn sage, ich  
90 glaube 200 oder 300 Trafiken die unsere Karten verkauft haben. Das heißt wir haben  
91 versucht damals dem Fußballfan oder auch Nicht-Fan, dem Menschen der vielleicht einmal  
92 ins Stadion will, den Kartenkauf so einfach wie möglich zu gestalten. Das war sicher eine  
93 Strategie die ganz wichtig war, weil er hat einfach jederzeit seine Karte irgendwo bekommen.  
94 Wir haben dann zusammengearbeitet, damals noch mit der xz, in den diversen Filialen hat  
95 man die Möglichkeit gehabt Karten zu kaufen. Also das war sicher auch ein Rezept auf das  
96 wir sehr Wert gelegt haben und dann haben gestartet mit dem Telefonverkauf. Das heißt die  
97 unsere Telefonnummer die wir mittlerweile seit zehn Jahren haben. Wo wir gesagt haben,  
98 aber das zusammengefasst heißt, unsere klare Devise war, den Fan das Kartenkaufen so  
99 leicht wie möglich zu machen. Das heißt, er muss die Möglichkeit haben wenn am  
100 Samstagnachmittag die Sonne scheint und er denkt sich ‚Na pass auf, wenn es schön ist

101 geh ich auch', braucht er jetzt nicht irgendwie sich lange wo anstellen, sondern er hat die  
102 Chance bei einer Trafik, er hat die Chance bei einer Filiale, gerade nicht am Samstag weil  
103 die zu haben, er kann anrufen, und so weiter. Jetzt ist natürlich, hat sich das Ganze ein  
104 bisschen verschoben auf das Internet. Über Online geht halt jetzt ziemlich viel. Aber das war  
105 damals, seinerzeit wirklich eine klare Strategie um die, um eine Auslastung im Stadion zu  
106 erreichen.

107 I: Mhm. Und welche Medienkanäle nutzt ihr derzeit?

108 C: Ja, da muss ich auch noch dazu sagen, auch wieder um ein Jahrzehnt zurückgeschaut.  
109 Wir haben, es hat schon eine Phase gegeben wo wir bezahlt haben für Werbungen. Wo wir  
110 hergegangen sind und gesagt haben 'So, jetzt kaufen wir Annoncen' oder machen wir eine  
111 Kooperation mit der Zeitung x, machen wir eine Kooperation mit der Zeitung y, suchen wir  
112 uns einen Partner wo wir hergehen und sagen 'So und jetzt gehen wir'. Und dann ist es halt  
113 tatsächlich so gewesen, am Donnerstag wir gegen x 18:30 Uhr komm ins Stadion, war ein  
114 echter Annoncenjob um die Leute zu bewegen. Um die Leute in Bewegung zu bekommen.  
115 Und so ist es auch weitergegangen. In den Anfangs...wirklich zu Beginn da war Partner noch  
116 von uns Radio xy, ein echter Partner, den haben wir dann sogar einmal auf dem Trikot  
117 gehabt eine Zeit lang, oder auf der Hose, wo wir einfach hergegangen sind und gesagt  
118 haben Schau die können uns nicht nur helfen das sie uns erzählen, dass der Spieler x oder  
119 der Spieler y verletzt sind, sondern die können auch Werbung machen mit 'Hallo es gibt  
120 noch Karten' und so weiter. Und das alles zusammen gezählt, unser Jugendclub, ein  
121 wesentlicher Punkt. Der Jugend-Club wurde Mitte der Neunziger gegründet. Und haben  
122 gesagt 'So liebe Jugend, jetzt habt ihr ein Freispiel, kommt's ins Stadion und nehmt zwei  
123 Freunde mit'. Wir haben dann sukzessive begonnen mit nehmt nur einen Freund mit und  
124 irgendwann haben wir dann gesagt leider könnt ihr keinen Freund mehr mitnehmen. Weil auf  
125 der einen Seite sind es immer mehr junge Mitglieder geworden und auf der anderen Seite  
126 sind immer weniger Plätze im Stadion frei gewesen, aber dass waren alles Strategien wo wir  
127 gesagt haben, und ich würde heute und keine würde ich anders machen, wenn wir die  
128 Chance bekommen und können das Stadion wirklich ausbauen, was unsere Zielsetzung ist,  
129 würde ich genauso diese Strategie alles wieder machen. Wir gehen jetzt zum Beispiel  
130 wieder, aufgrund dieses Zwischenfalls, um wieder Sympathien zu ernten, gehen wir jetzt  
131 wieder aktiv in die Schulen, das heißt der Verein macht Schule, das haben wir auch  
132 seinerzeit gespielt, das ist wir fahren mit Spielern in die Schule, geben dort  
133 Autogrammstunden, verlosen Eintrittskarten, die Klasse die die meisten Verein-Fans hat  
134 bekommt Freikarten, und und und. Also das heißt wirklich aktiv hinausgehen und das war  
135 damals auch schon vor zehn Jahren, da haben wir das alles betrieben und das ist uns gut  
136 gelungen.

137 I: Also ihr seid wirklich so, dass ihr sagt, das ihr unter die Leute kommt, quasi direkt unter  
138 vier Augen den Kontakt sucht, und das ist das was euch auf alle Fälle geholfen hat?!

139 C: Nur, was uns dann, also das hat uns hundertprozentig geholfen, was uns dann natürlich  
140 noch geholfen hat oder in die Karten gespielt hat war, das in Manchester das Stadion, das  
141 von Manchester United heißt ‚Theater of Dreams‘. Bei uns war es dann auch ein wenig das  
142 ‚Theater of Dreams‘. Bei uns weniger wegen der Spielkultur, sondern das ist, es ist immer  
143 mehr geworden dieses ‚Was geht hier ab?‘, welche Party, was macht die West, welche  
144 Choreographie, welche Stimmung, welcher, was wird wieder sein, jetzt nicht im negativen  
145 sondern im positiven, und das war auch ein Bestandteil wo wir dann gesagt haben, auch das  
146 ist ein Grund warum die Leute kommen. Ja, und ein dritter wesentlicher Teil, neben der  
147 Marketingstrategie, neben der Kartenknappheit und tun wir, und tun wir, und tun wir, und  
148 holen wir uns Leute, war dann ein Punkt, der geheißen hat machen wir es einen Fan nicht  
149 nur zu neunzig Minuten, sondern machen wir es im Vor- und im Nachfeld auch positiv für ihn.  
150 Und dann haben wir das Verein-Dorf gemacht. Jetzt mittlerweile acht Jahre her. Und das war  
151 sicher auch noch einmal ein Turbo, oder eine Zündung, dass mehr Leute gekommen sind.  
152 Weil die Leute haben früher, man muss sich das so überlegen vor zehn, fünfzehn Jahren,  
153 zwanzig Jahre, bist du da her gekommen, hast keinen Parkplatz bekommen. In der  
154 Zwischenzeit 450 Stellplätze da unten, 1.300 da drüben. Vor fünfzehn, zwanzig Jahren bist  
155 du da hergekommen, hattest keine Karte. Wenn es ein ganz gutes Match war, hast du dich  
156 angestellt, Schlangen bis zur Straßenseite hervor, keinen Parkplatz, angefressen, keine  
157 Karte, angestellt, angefressen, dann kommst du in das Stadion hinein, hast noch nichts  
158 gegessen und nichts getrunken, gehst hinein, Buffet, anstellen, in dem Moment fällt ein Tor,  
159 gegen dich auch noch, angefressen.

160 Wir haben dann gesagt, so und jetzt nutzen wir die Chance das Verein-Dorf, da ist ein  
161 Konzept dahinter. Schauen wir einmal das wir die Leute früher herbekommen, wir bieten  
162 ihnen was zum Essen und zum Trinken, eben in, ich sage einmal uriger Atmosphäre, wie in  
163 einem Bierzelt, wie auf einem Kirtag. Der kommt früher, der isst, der trinkt, der ist schon ganz  
164 gut drauf. Dann hat natürlich in die Karten gespielt, dass er seine Karten schon Online  
165 gekauft hat, oder im Vorfeld bei der Trafik oder wo auch immer. Das heißt er kommt ins  
166 Stadion, hat ein Bier schon getrunken oder ein zweites, hat was gegessen, muss sich nicht  
167 mehr anstellen, setzt sich auf seinen Platz, der Platz ist mit Taferl drauf, ist reserviert für  
168 Herrn Maier weil er Abonnent ist und die Stimmung ist besser. Und dasselbe auch nach dem  
169 Spiel. Auch ein wesentlicher Punkt, um dieses ganze Werkl so ins Fahren zu bringen, wie es  
170 jetzt war oder ist oder hoffentlich wieder bald ist.

171 I: Und Sie haben auch gemeint am Anfang ist Ihnen nicht ein Budget zur Verfügung  
172 gestanden oder hat sich das mit der Zeit dann doch ein so gedreht das der Verein bewusst  
173 ein bisschen Kapital zur Verfügung gestellt hat?

174 C: Naja, wir haben nie ein Budget gehabt, wir haben uns Partner gesucht. Ich kann mich  
175 erinnern, dass seinerzeit bei ‚Verein macht Schule‘ die Firma xy draufgesprungen ist, also es  
176 hat Partner gegeben, die uns dann unterstützt haben bei den Themen, die gesagt haben, ok,  
177 Plakate, Flyer, und so weiter, das kommt vom Sponsor. Nur wie das Stadion halb leer war,  
178 hat uns die Karte ja physisch nichts gekostet, das heißt du gehst ja dann noch viel einfacher  
179 und leichter damit um. Jetzt hat uns grad einer geschrieben ‚Herr x ist es nicht möglich, wir  
180 sind eine große Gruppe, könnten wir nicht einmal um den Verein kennenzulernen Freikarten  
181 haben?‘. Das ist ein Tabu bei uns gewesen, vorm Zwischenfall, weil wir voll waren und da  
182 tun wir nichts verschenken. Vor zehn Jahren haben wir tausende Karten verschenkt um die  
183 Leute, das klingt jetzt, dadurch dass das eh nicht rausgeht, um die Leute anzufüttern.

184 I: Ja aber das verstehe ich schon, dass man das machen muss. Man muss die Leute mal  
185 herbringen und ihnen zeigen, dass es hier leiwand ist, und dann sollen sie ja von selbst  
186 wieder kommen.

187 C: Genau. Und da hat natürlich viel zusammengespielt. Wir haben dann auch eine Phase  
188 bekommen, wo wir auch nicht ganz unerfolgreich waren, und das hat dann gut  
189 zusammengepasst.

190 I: Mhm. Na das war ja ganz extrem in den letzten Jahren jetzt mit der Europa-League und  
191 das Stadion war ja auch immer voll. Und, jetzt differenziert ihr beim Verein zwischen den  
192 Zielgruppen, dass ihr sagt wir machen wirklich gezielt für die Kinder fahren wir in Schulen, für  
193 Business-Kunden zum Beispiel sprechen wir wieder ganz anders an, also ihr segmentiert  
194 zum Beispiel zwischen Westtribüne und VIPs wieder anders.

195 C: Also wir segmentieren in jedem Fall mal in Kindersegment, ganz klar. Auch in  
196 Businesssegment, also wir haben, muss ich jetzt auch wieder dazusagen, das klingt jetzt  
197 auch wieder sehr überheblich, aber da tun wir jetzt gerade gar nichts, weil wir restlos voll  
198 sind.

199 I: Ja, das habe ich schon gehört.

200 C: Da könnten wir jetzt noch 400 Plätze dazu machen und würden sie anbringen. Das heißt,  
201 haben wir aber vor zehn Jahren ganz sicher. Da hat es Abende gegeben, kommen Sie zum  
202 Verein, wir wollen Sie informieren über, wir sind zu Firmen gefahren, haben den Firmen  
203 präsentiert, ich habe mitgenommen zwei Spieler, die Spieler haben dort Rede und Antwort  
204 gestanden, wir haben gesagt ‚Wäre das nichts für Ihre Firma?‘, fünf VIP-Karten, sieben VIP-  
205 Karten, einen ganzen Tisch. Dieses Element, oder Segment brauchen wir im Moment nicht,

206 ab dem Augenblick wo wir unterschrieben haben, dass wir ausbauen, umbauen und  
207 beginnen, gehen wir schon wieder wie der Versicherungsmakler oder Verkäufer von Haus zu  
208 Haus und versuchen die VIP-Karten zu verkaufen. Aber das war schon notwendig, das heißt  
209 wir haben eigene Veranstaltungen gemacht, wir haben auch für unsere Partner und  
210 Sponsoren, da kann ich mich auch erinnern, das haben wir dann auch drei oder vier Jahre  
211 hintereinander gemacht, Feste wo die Partner und Sponsoren von uns deren Kunden und  
212 Freunde einladen haben können. Da hat es gegeben ein Turnier, sagen wir schon wirklich  
213 als traditionell jedes Jahr gemacht, fünf, sechs Jahre hintereinander, begonnen mit Ende der  
214 Neunziger, Anfang Zweitausend, da haben wir Kleinfeld, mit vierzig, fünfzig Mannschaften  
215 Turnier gespielt. Jede Mannschaft aus sieben, acht Leuten bestanden, das waren aber drei-  
216 bis vierhundert gleich, zweihundert noch mitgenommen, um auch wieder den Verein populär  
217 zu machen, ins Spiel zu bringen. Das heißt diese Dinge hat es sehr wohl gegeben, wo man  
218 dann gesagt hat, schaut's und jetzt wollte ich noch sagen bei der Siegerehrung, wer noch  
219 Interesse hat, ein Abo kostet so viel, Karten gibt es auch, also es ist uns das Ganze nicht  
220 passiert. Wir haben schon sehr, sehr intensiv daran gearbeitet.

221 I: Ok. Und sind jetzt auch, also wie habt ihr damals die Strategie beschlossen, habt ihr da  
222 auch mal Marktforschung betrieben, oder eine Umfeldanalyse, dass ihr euch mal zuerst  
223 angeschaut habt, welche Leute könnten da zu uns kommen?

224 C: Unser Thema ist das, das haben wir nicht gemacht, ich muss eines dazu sagen, das  
225 Problem das wir haben, also ich kann es nicht als Problem bezeichnen, aber es gibt so  
226 Dunkelziffern, die uns Leute, die Studien machen und Befragungen, Marktforschung, die  
227 sagen, es gibt so eine Dunkelziffer mit 700, 800, 900 bis eine Million Vereinfans gibt's. Wenn  
228 das wirklich stimmt, dann haben wir einen großen Teil nicht bearbeitet, weil das ist, dann  
229 wären wir mit den Zahlen die wir jetzt haben viel zu schwach. Ich glaube es nicht, ich glaube  
230 das einfach die Marktforschung...

231 I: ...naja, da muss man halt auch sehr speziell auf die Fragen schauen, wie sind die  
232 gestellt...

233 C: ...das glaube ich auch, weil wenn einer zu mir kommt und ich bin jetzt kein Fußballfan,  
234 und der kommt zu mir und sagt drauf ‚Sind Sie Fußballfan?‘, ‚Nein‘, ‚Wenn Sie ein Fußballfan  
235 wären, wen würden Sie da kennen?‘, ‚Diesen Verein‘, dann macht der sein Hackerl und er ist  
236 Verein-Sympathisant. So sehe ich es eben. Also würde es nach den Zahlen gehen, dann  
237 sind wir schwach unterwegs. Ich glaube an die Zahlen nicht, deshalb sage ich darauf, wir  
238 haben sehr wohl Studien machen lassen, wo eben genau war, wie ist, was müsste man  
239 machen um mehr Frauen ins Stadion zu bringen, solche Fragen. Da ist uns zum Beispiel  
240 auch etwas Einzigartiges gelungen in Österreich. Wie liegen immer noch an klar erster

241 Stelle, wir haben 26% weibliche Stadionbesucher, das ist sehr viel. Das hat damit zu tun,  
242 dass wir vor vielen Jahren damit begonnen haben oder die Fragestellungen auch  
243 aufgekommen ist, ‚Was sollen wir machen?‘, ‚Was wäre interessant?‘, und so weiter. Wir  
244 haben uns dann ein paar Pläne einfallen lassen, wo man dann eben gesagt hat ‚Ja, pass  
245 auf, es muss einen kundenfreundlichen, frauenfreundlichen Preis geben‘, zum Beispiel um  
246 zu „Schnuppern“, das hat sich jetzt natürlich alles erledigt aufgrund der  
247 Gleichberechtigungsgeschichte. Ja, und so hat man halt versucht dann, das waren dann die  
248 Segmente Kind, Frau...

249 I: ...also ihr habt Frauen wirklich auch speziell angesprochen?

250 C: Ja.

251 I: Ok. Und was auch Andere in Interviews gemeint haben, habt ihr das auch gemacht, und  
252 zwar gebenchmarkt? Das ihr euch zum Beispiel in der Schweiz Klubs angeschaut habt, oder  
253 in Deutschland? Was machen die für Maßnahmen.

254 C: Also ich muss ganz ehrlich sagen, ich habe einen Verein, den besuche ich jedes Jahr  
255 zwei Mal, nicht unbedingt zu schauen, sondern um zu lernen, und das ist Bayern München.  
256 Da haben wir uns Merchandising-mäßig und so weiter sehr viel abgeschaut. Es ist halt  
257 immer noch eine ganz andere Liga, wenn du eine Mannschaft hast die eine der besten der  
258 Welt ist, ein Stadion hat, das alle Stückerln spielt, ist es einfacher vielleicht, aber man kann  
259 dort viel, das haben wir sehr wohl gemacht, ja. Wir waren auch in der Schweiz, wir waren bei  
260 Basel, wir waren, ich nehme jetzt nur die letzten Jahre her, wo man halt was lernen kann.  
261 Und das haben wir sehr wohl gemacht und da haben wir die verschiedensten Dinge  
262 übernommen.

263 I: Mhm, ok. Jetzt habt ihr, sagen wir einmal, die Leute im Stadion, seid eine Saison ganz gut  
264 ausverkauft, und am Ende des Jahres oder vielleicht auch Zwischendurch, evaluiert ihr diese  
265 ganzen Maßnahmen auch? Dass ihr zum Beispiel sagt ‚Ok, heuer haben wir um 500 Leute  
266 mehr, vielleicht liegt es an dem oder an dem‘.

267 C: Wenn ich ehrlich bin, haben wir das alles gemacht, nicht mehr gemacht in den letzten  
268 Jahren, weil wir da auf einer Wolke Sieben geschwebt sind. Da hat sich ergeben, dass du  
269 plötzlich gesagt hast, wir verlängern das Abo, wunderbar rennt von alleine, auf einmal  
270 schlägst du xy, auf einmal kommst in die Europa-League, da brauchst nicht viel evaluieren,  
271 ja. Jetzt allerdings dieses Jahr, ist es schon wieder alles ein bisschen anders, das muss ich  
272 schon auch dazu sagen. Das heißt jetzt beginnen wir ganz einfach...stimmt nicht von vorne,  
273 weil es eine andere Zeit ist.

274 I: Aber wie zehn Jahre zuvor setzt ihr jetzt ähnliche Maßnahmen?

275 C: Genau, nicht in der Intensität und auch nicht auf Teufel komm raus, weil vor zehn Jahren  
276 haben wir Teufel kommt raus gemacht. Da hat man einfach gesagt, so und jetzt Sponsor hilf  
277 uns bitte, dass wir fünf Busse zahlen können. Wir sind gegangen zum Bürgermeister, ich bin  
278 hingegangen und habe gesagt ‚Herr Bürgermeister, wollen Sie ins Stadion zum Verein?‘, ‚Ja,  
279 aber das ist...‘, ‚Gar nichts ist, wir schicken euch einen Bus, Karten, Sie sagen als  
280 Bürgermeister, Sie haben das gecheckt mit dem Verein.‘, also wir haben da wirklich einen  
281 ganz, ganz schrägen Weg sind wir da gegangen, aber der hat geholfen.

282 I: Aber direkt bei den Leuten, mhm. Gut, das wäre es an und für sich von den ganzen  
283 Maßnahmengeschichten. Meine letzte Frage beschäftigt sich eher mit einem soziologischen  
284 Aspekt. Und zwar, warum glauben Sie jetzt persönlich, dass in Österreich die Stadien  
285 trotzdem nicht voll sind?

286 C: Da gibt es bei mir eine ganz klare Ansage. In welchem Land sind die Stadien besser  
287 besucht, wo es nicht eine unglaubliche Bühne am Spielfeld gibt? Also jetzt das Ganze noch  
288 einmal in Deutsch formuliert, Slowakei, Tschechien, Schweiz, Dänemark, Norwegen,  
289 Schweden ist ja nichts anderes als hier, gar nichts anders. Das Einzige wo es anders ist, ist  
290 wo du das Stadion betrittst und siehst aufwärmen, Schweinsteiger, Gomez, Robben, Ribery,  
291 Messi, und so weiter. Dort geht die Post ab, weil du auch die Chance hast, alle vierzehn  
292 Tage, alle drei Wochen, alle vier Wochen, alle fünf Wochen, die Superstars zu sehen. Also  
293 ich behaupte jetzt eines ganz, ganz, das traue ich mich heute unterschreiben, wir bauen  
294 unser Stadion aus auf 40.000, und die deutsche Liga sagt darauf uns fehlt eine Mannschaft,  
295 Verein wollt ihr mitspielen bei uns, alle vierzehn Tage 40.000. Vielleicht nicht gegen Freiburg,  
296 aber Schalke, HSV, Bayern, Dortmund, Leverkusen, und das ist eine ganz klare Ansage. Du  
297 hast da, ich lese die Mannschaftsaufstellung das letzte Mal vor von Gegner xy ich habe nicht  
298 einmal selbst jemanden gekannt. Also warum soll ich mir das denn jetzt unbedingt, wenn  
299 nicht meine Mannschaft, wenn ich nicht eingeschweißter Fan bin, wenn meine Mannschaft  
300 nicht wirklich top, top, die Nummer eins ist und jeden aus dem Stadion schießt...bei uns, wir  
301 haben das Glück gehabt, dass viele Aspekte dazu gespielt haben, wie die Westtribüne mit  
302 ihrer Stimmung, wie das doch irgendwie, positiv leiwand, gehen wir zum Verein schauen,  
303 das ist immer eine Hetz, das ist gut, das ist lässig. Aber dass ich jetzt sage, so den großen  
304 Quantensprung würden wir jetzt machen, wenn wir ausgebaut haben, und haben trotzdem xy  
305 als Gegner, dann glaube ich nicht, nein. Aber, eines kommt jetzt noch dazu, wir müssen  
306 schauen, und das war schon immer ein Turbo, weil Basel hat das zum Beispiel in der  
307 Schweiz gezeigt, die haben gehabt einen Schnitt wie wir, haben ein Mörder-Stadion, ein  
308 lässiges Stadion gebaut mit 32.000 Plätzen und haben den Schnitt auf 28.000 erhöht. Auch  
309 dazu zu sagen, schon sportlich sehr erfolgreich, Meister, Meister, Meister, Champions-  
310 League, haben die Yakin-Brüder, na da ist es gelaufen, Meister, Serienmeister, haben eine

311 reiche Frau bekommen, die da plötzlich Geld hineingepulvert hat, und leiwand. Geht, geht,  
312 aber ich, also die Antwort war jetzt eine lange auf deine Frage, ist die, du brauchst einfach  
313 auf die 100x68 Spielfeld, brauchst du halt schon eine Bühne. Wenn du das nicht hast, wenn  
314 da nicht Künstler herumlaufen, nutzt dir halt auch nicht, wenn du alle Strategien versucht die  
315 gehen, da kannst ein Glück haben, aber bis zu einen gewissen. Ich mein, man muss schon  
316 auch dazu sagen, Deutschland hat schon zum Beispiel auch geholfen, ich bin auch der  
317 Meinung das uns in Österreich ein bissal geholfen hat, dieser wie Sky den Markt betreten hat  
318 damals mit Premiere, jetzt Sky, je mehr Konkurrenz du hast von den Medien her, desto  
319 besser wird es auch aufbereitet. Wie da ORF noch sein Monopol hatte, war der Hans Huber  
320 und da Hans Huber hat gesagt ‚Ja, und ich melde mich aus dem Stadion‘, das hast du ja  
321 nicht mehr hören können. So dann ist Sky gekommen, oder Premiere, dann hat sich der  
322 ORF wesentlich mehr bemüht um sich selber auch in der Vorberichterstattung, da hat  
323 Deutschland halt einen Quantensprung damals gemacht mit ihren DSF und auf RTL, das war  
324 immer, das war glaube ich vor fünfundzwanzig Jahren und hat geheißen ‚Anpfiff‘ oder  
325 ‚Ankick‘ oder so ähnlich, da haben die schon begonnen gehabt. Also die haben das  
326 aufbereitet, dass du daheim gesessen bist und gesagt hast ‚Heast, jetzt muss ich auch  
327 einmal in so ein Stadion gehen, weil das gefällt mir alles‘. Das war ja bei uns nicht  
328 vorhanden.

329 I: Ok. Dann sage ich vielen Dank für das Interview!

330 C: Bitte gerne, ich danke auch.

## II.IV Interviewpartner D

Datum: 06.10.2011, 11:00 Uhr  
Ort: Büro des Interviewten  
D: Interviewpartner D (Marketing Manager des Vereins)  
I: Interviewer (Philipp Reiffenstein)

1 I: Ok, fangen wir gleich an. Und zwar würde mich zuerst interessieren welche Ziele der  
2 Verein im Bereich der StadionaAuslastung verfolgt?

3 D: Ja grundsätzlich haben wir das Ziel, dass wir die Kapazitätsauslastung so hoch wie  
4 möglich erreichen, wobei man natürlich sagen muss, dass da gewisse Grenzen sind. Die  
5 Auslastung von dem Stadion ist bei uns sehr stark abhängig vom Gegner. Wir haben so  
6 genannte Top-Spiele, wo das Stadion auch ohne Aktionen sehr, sehr gut gefüllt ist. Sagen  
7 wir, da erreichen wir sicher eine Auslastung von knapp 90% der Gesamtkapazität. Gegen  
8 Mannschaften die vom Namen her weniger attraktiv sind, haben wir einfach die Erfahrung  
9 gemacht, dass die Auslastung bei 60 bis 70% liegt von der Gesamtkapazität und aufgrund  
10 dessen haben wir durch diverse Aktionen Erfahrungen gemacht, dass die durchaus helfen  
11 die Kapazität bei so einen, ich nenne es jetzt mal „Low-interest-Spiel“, zu steigern.

12 I: Mhm, ok. Und welche Priorität hat jetzt im Gesamtkonzept des Vereins, wenn man jetzt die  
13 Bereiche Finanzen, etc., ist da die StadionaAuslastung wichtig, das man sagt, ok schauen wir  
14 das wir das Stadion so voll wie möglich machen?

15 D: Natürlich, ja, aber nicht unbedingt um jeden Preis sage ich jetzt einmal, also wir sind jetzt  
16 nicht dazu da, dass wir unbedingt nur Tickets verschenken, diesen Weg wollen wir  
17 überhaupt nicht gehen, sondern wir wollen einfach durch gezielte Aktionen das Stadion  
18 auslasten. Die StadionaAuslastung grundsätzlich ist natürlich ein nicht unwesentlicher Teil im  
19 Gesamtbudget, weil ja jeder Stadionbesucher bringt ja nicht nur Eintrittsgeld, sondern er  
20 lässt ja auch Geld hier im Sinne von Konsumation, das heißt das ist doppelt wichtig  
21 eigentlich. Rein vom Gesamtbudget liegt sage ich einmal, der Anteil an Eintrittsgeldern bei  
22 knapp 10%.

23 I: Ok, und ich habe mir auch die Statistiken der letzten Jahre angesehen. Ihr hattet so  
24 2006/2007 schon über 6.000 Zuschauer im Schnitt und die letzten drei Jahre wo es doch  
25 sehr geschwankt hat und teilweise auch sehr gute Leistungen dabei waren, ziemlich  
26 konstant mit 5.200. Habt ihr spezielle Maßnahmen oder wirklich konstant Maßnahmen  
27 gesetzt in den letzten drei Jahren, dass das wirklich konstant war, ich meine ihr wart eine

28 Saison Achter, eine Saison Vierter, eigentlich sagt man, in einer Saison wo es besser läuft  
29 kommen mehr Personen, aber es ist schön gleich geblieben.

30 D: Naja, also grundsätzlich die letzten drei Jahre sind in dem Bereich wenig passiert. Wir  
31 haben eine sehr, sehr gute Grundauslastung, wir haben eine jährliche Dauerkartenanzahl  
32 von knapp 2.500 Personen, also die sind immer im Stadion. Dann haben wir eine gewisse  
33 Fanbasis, Stehplatzbesucher, ich sage einmal, egal wo man steht in der Tabelle, wir haben  
34 immer 700 bis 1.000 Fans auf der Stehplatztribüne sind immer vorhanden. Das heißt man  
35 halt einmal immer 3.500 bis 4.000 Zuschauer die sind an und für sich immer da, egal wie es  
36 jetzt steht.

37 I: Ok, und wo bzw. in welchen Bereichen macht der Verein Werbung oder schaltet Aktionen  
38 wo es dann heißt ‚Kommt ins Stadion‘?

39 D: Also von den Aktionen her, wir haben aktuell ist unsere Website neu umgestaltet und neu  
40 belebt. Wir sehen den Social Media Bereich als sehr, sehr wesentlich Bereich, vor allem für  
41 den Verein, wahrscheinlich noch viel mehr als wie bei einem normalen Unternehmen, weil  
42 wir einfach sehr viele unterschiedliche Personengruppen, Zielgruppen, angefangen vom 10-  
43 jährigen bis zum 60-jährigen auf, im Social Media Bereich bewegen. Wir haben uns neu auf  
44 Facebook gestartet, wo wir auch einfach unsere Spiele ankündigen, wir kündigen unsere  
45 Spiele an in unterschiedlichen Inseraten, in regionalen Zeitungen. Wir haben eine  
46 Newsletter-Aktion vor jedem Spiel laufen wo wir knappe 4.500 Personen auch erreichen, das  
47 heißt wir machen das was in unseren Möglichkeiten steht. Natürlich könnte man noch viel  
48 mehr Spiele bewerben, das ist aber dann auch mit Kosten verbunden, seien das jetzt  
49 Billboards oder einfach Plakatwände, also das rechnet sich nicht. Da würden wir z.B. fünf  
50 Plakatwände aufstellen, dann sind das jedes Mal circa Kosten von 1.500 bis 2.000 Euro,  
51 reine Produktionskosten, Standmiete und so weiter, da müssten wir 200 bis 300 Zuschauer  
52 mehr haben nur durch diese Aktion, und das glauben wir eigentlich nicht, dass wir das  
53 dadurch erreichen können.

54 I: Ok, aber ich nehme auch an, dass wie bei anderen Vereinen, bei diesem genauso ist, dass  
55 sie viel mit Kooperationen arbeitet?

56 D: Genau, wir haben ja auch im Zuge von Sponsorenverträgen, da gibt es einige  
57 Kooperationen die natürlich sehr stark auf dieses Ticketing aus sind, und das eignet sich vor  
58 allem bei Medienpartner, wie zum Beispiel der Zeitung xy sehr gut, die einfach die  
59 Möglichkeit haben über Gewinnspiele und weil sie einfach großes Zielpublikum erreichen, da  
60 eignet sich das dann sehr gut, dass die einerseits eine Bindung schaffen und wir  
61 andererseits dann Zuschauer erhöhen. Wobei das ist auch, wenn ich das jetzt hochrechne,  
62 im Schnitt sind das ungefähr 5% von der Gesamtkapazität, die wir durch solche Aktionen im

63 Stadion permanent haben, ins Stadion permanent bringen, das heißt das sind diese Tickets  
64 die den Sponsoren zur Verfügung stehen.

65 I: Mhm. Wie sieht das eigentlich hier aus, wisst ihr auch woher die Personen kommen? Ich  
66 nehme an, es werden auch viele aus dem Umland kommen?

67 D: Ja das auf jeden Fall, also wir haben eine Analyse gemacht, eine im Frühjahr und haben  
68 gesehen, dass der Großteil kommt natürlich aus diesem Bezirk, aber es sind sehr viele  
69 Zuschauer auch aus dem umliegenden Bezirken da, sogar aus weiter entfernten Gebieten,  
70 die wir ansprechen. Es ist natürlich auch unterschiedlich gegen wem wir spielen, wenn jetzt  
71 zum Beispiel ein Topklub hier spielt, dann kommen die Leute auch aus weiter entfernten  
72 Bezirken, weil es einfach hier die Möglichkeit gibt, diese Mannschaft auch zu sehen. In der  
73 Nähe gibt es keinen Bundesliga-Fußball mehr, das ist derzeit für uns ein bisschen ein Vorteil,  
74 weil jene die sich Bundesliga-Fußball anschauen wollen, die kommen halt dann zu uns.

75 I: Ok. Sie haben es vorhin eh schon kurz angesprochen bezüglich Zielgruppen, zehn- bis  
76 sechzig-jährige. Differenziert ihr wirklich bei den Marketingmaßnahmen auch  
77 zielgruppenspezifisch oder sagt ihr uns ist wichtiger Partnerschaften aufzubauen und  
78 versuchen einfach so viele wie möglich zu erreichen?

79 D: Also da geht es schon eher in die Breite, also es ist sehr schwierig, natürlich würden wir  
80 gerne differenzieren und die einzelnen Zielgruppen auch dementsprechend ansprechen,  
81 aber es ist eben auch sehr schwierig, da fehlen uns die finanziellen Mittel um, sage ich  
82 einmal, die Vermarktung auch so ganz zielgruppenspezifisch voranzutreiben. Uns geht es  
83 eher im Bereich Sponsoren, dass man schaut das man Sponsoringpakete anbietet die auf  
84 unterschiedliche Zielgruppen wirken, also das können wir schon dann abschätzen, dass man  
85 sagt hier die Werbebande oder Werbefläche im Ostsektor sprechen eher die  
86 gegenüberliegende Tribüne an und wir wissen auf dieser Tribüne sind eher die Jungen oder  
87 die Fans, oder auf dieser Tribüne sind eher die Abonnenten, die ewigen Verein-Fans, also  
88 das man da schon klar unterscheiden kann. Oder das man sagt, wenn man auf  
89 Trikotwerbung achtet, auf der Rückseite und auf der Vorderseite ist man eher im regionalen  
90 Bereich oder eben im überregionalen Bereich. Da schaut man schon, dass man da die  
91 Zielgruppen unseren Sponsoren vermitteln können, damit die auch wissen, wie setzen die ihr  
92 Geld ein und erreichen sie auch die Zielgruppe über das Sponsoring.

93 I: Ok. Und unterscheidet ihr zwischen B2C-Kunden und B2B-Kunden?

94 D: Also das auf jeden Fall.

95 I: Also die VIP Gäste spricht ihr speziell an?

96 D: Ja. Die haben auch spezielle Aktionen, wir machen mit den VIP-Gästen oder mit den  
97 Sponsoren Partnerabende und die sind eingeladen für diverse Veranstaltungen, für die bietet  
98 man dann auch Sonderaktionen an, wie bei Cup-Spielen Gourmetdinner, also das man die  
99 einfach gesondert behandelt. Wobei wir natürlich schauen, dass wir für unsere Fans auch  
100 sehr viele, oder zu unterschiedlichen Anlässen, Aktionen startet. Wir haben jetzt zum  
101 Beispiel beim Spiel gegen einen Topklub, das Spielmotto ‚Die Arena trägt Tracht‘, und wir  
102 inszenieren ein kleines Oktoberfest da draußen in dem Zelt um einfach eine gewisse  
103 Bindung zu ermöglichen mit den Fans und ihnen einfach auch Abwechslung zu bieten, also  
104 nicht nur das reine Fußballspiel, sondern da gibt es dann ein Maß Bier und es gibt  
105 Weißwürste und es gibt eine Musikkapelle die halt dann für Unterhaltung sorgt. Das sind  
106 dann so Aktionen die ganz gezielt auf die reinen Fans ausgerichtet sind, also nicht für VIP-  
107 Gäste, sondern wirklich um den Fans auch ein gewisses Umfeld zu bieten.

108 Was wir da vielleicht noch von vorhin zu abhandeln ist, diese Teilaktionen um eben Spiele  
109 die im ‚Low-interest-Bereich‘ sind um die auch zu füllen, da versuchen wir über Familien- und  
110 Kinderaktionen auch Eindruck zu schaffen. Also wir haben schon gehabt diesen Familientag,  
111 wo wir einfach mit günstigen Ticketpreisen als Familie ins Stadion gehen kann, wo man dann  
112 auch rund ums Stadion diverse Sachen anbietet, wie eine Hüpfburg, wie Kinderschminken,  
113 also die Klassiker um den Kindern die Wartezeit zu erleichtern, und für so ein Kind ist das  
114 natürlich ein Erlebnis wenn es nur geschminkt wird und sie gehen dann nach Hause und  
115 haben das Verein-Logo drauf oder solche Sachen. Das sind so Aktionen die wir je nach Spiel  
116 auch abwickeln um auch wirklich mehr Zuschauer ins Stadion zu bringen.

117 I: Mhm. Und steht euch, also nehmt ihr schon von dem Budget einen Teil um solche  
118 Aktionen zu starten oder sagt ihr, ihr schaut das da viel über Sponsoringkooperationen  
119 wieder hereinkommt?

120 D: Ein spezielles Budget steht da nicht zur Verfügung, also da suchen wir uns  
121 Kooperationspartner um das anzukündigen, das war zum Beispiel eine Kooperation mit  
122 einem Medienpartner, dass man einfach diesen Medienpartner der familienaffin ist, dass  
123 man da eine Brücke schlägt, weil da haben alle was davon und so in diese Richtung geht  
124 das.

125 I: Und ich nehme an, dass Sie rein vom Titel her Betriebswirtschaft studiert haben?

126 D: Ich habe in der Schweiz studiert und bin Diplombetriebswirt.

127 I: Ok. Weil meine nächste Frage ist etwas spezifischer. Und zwar, verwendet ihr auch, oder  
128 wenn ihr zum Beispiel eine Strategie entwickelt für die neue Saison, so Marktforschung,  
129 Umfeldanalyse, vielleicht ein SWOT-Analyse oder sonstige marketingtechnische Hilfsmittel?

130 D: Also wir machen, wir betreiben insofern Benchmarking, das wir uns einfach andere Klubs  
131 anschauen, was die alles machen im Bereich der Kapazitätsauslastung, im Bereich  
132 Vermarktung. Wobei es natürlich für uns dann auch sehr schwer zum Umsetzen ist, weil das  
133 immer eine Budgetfrage ist, also ein kleinerer Verein ist da eher am Limit, muss schauen das  
134 er vor allem den sportlichen Bereich finanziert. Für das Marketing bleibt relativ wenig über,  
135 aber nichts desto trotz gehen wir halt jetzt gerade auch in eine Richtung, um Basics zu  
136 schaffen, das war bei uns im Verein sehr, sehr wenig da. Wir fangen jetzt an mit Business-  
137 Flyern, Info-Broschüren, um wirklich auch gezielt Sponsoren zu erreichen, da betreiben wir  
138 natürlich schon auch für gewisse Marktforschung, wie man am Besten dann einfach auch  
139 neue Sponsoren akquirieren kann, und das sind halt so mal die operativen Sachen. Im  
140 strategischen Bereich ist es im Fußball sehr, sehr schwierig. Fußball ist sehr kurzlebig, sage  
141 ich jetzt einmal, man kann strategisch eigentlich nur die Eck, also wirklich die groben  
142 Eckpfeiler ausrichten, dass man sagt das Thema Infrastruktur, was wollen wir, wie soll das  
143 Stadion aussehen in drei Jahren, gibt es Verbesserungsvorschläge, welche Neuigkeiten,  
144 welche Anbauten oder was auch immer kann man da machen. Wobei es passieren kann,  
145 dass man im zweiten Jahr absteigt und dann musst du es eigentlich wieder ad acta legen. Es  
146 gibt schon eine Grundphilosophie was den Verein betrifft, dass wir sagen wir sind ein  
147 Ausbildungsverein, wir messen, wir können uns nicht messen mit den Top-Vereinen der  
148 Bundesliga, wir bilden Jugendlichen aus, um, wir sind so ein bissal das Sprungbrett für die  
149 nächsten Teams oder für das Ausland sage ich jetzt einmal und das ist, das begleitet unsere  
150 strategische Ausrichtung auch. Wir werden nie, sage ich jetzt einmal, einen Großinvestor aus  
151 Asien oder wo der auch immer herkommt und sagt er gibt uns jetzt fünf Millionen Euro oder  
152 zehn Millionen Euro, das würden wir nicht machen, auch wenn es passieren würde, weil es  
153 passt einfach nicht zu unserer Philosophie und zu unserer strategischen Ausrichtung. Wir  
154 sind da sicher ganz anders aufgestellt wie ein größerer Verein, wir leben von sehr vielen  
155 kleinen Partner und die würden dann, die würden da nicht mitmachen, wenn man da jetzt  
156 einen Großen hat, der die Kleinen alle verdrängt, weil es gibt auch ein Danach und solche  
157 Großinvestoren die springen vielleicht nach drei Jahren ab und dann fehlen dir aber die  
158 ganzen kleinen Sponsoren, und deswegen, das ist so unsere strategische Ausrichtung.

159 I: Ok. Und noch ganz kurz zurück zum Benchmarking. Habt ihr euch im deutschsprachigem  
160 Raum umgeschaut oder eher international?

161 D: Generell international, wobei der Hauptfokus schon auf den deutschsprachigen Vereinen  
162 liegt.

163 I: Weil ich habe mir nämlich die letzten Tage ein paar Mal die Website angesehen, die finde  
164 ich wirklich gut gestaltet. Also ich weiß nicht wie lange ihr sie habt?

165 D: Na die haben wir jetzt im, mit dem Saisonwechsel haben wir die neu gestaltet.  
166 Übersichtlicher, ruhiger, vor allem war sehr viel Bewegung drauf und sehr viele Logos, und  
167 jetzt haben wir das ganz einfach und bewusst in verschiedene Kategorien geteilt und kommt  
168 sehr gut an. Wir haben auch die, wir haben seit Jänner, also ich bin seit Dezember glaube  
169 ich, wir haben versucht immer mehr zu machen auf der Website, weil es von Jänner bis  
170 August jeden Monat eine Steigerungsrate von 35% im Schnitt gehabt, haben die Anzahl der  
171 Visits von 20.000 auf mittlerweile 100.000 pro Monat erhöht. Und da sieht man einfach, dass  
172 die User, die wollen da wirklich auch Informationen erhalten, das heißt täglich Informationen  
173 über den Verein oder über diverse Aktivitäten. Wenn man das gewährleistet, dann sieht man  
174 einfach, dass das funktioniert und das die User sich damit auch wirklich beschäftigen. Und  
175 das hat natürlich auch gewisse Vorteile für unsere Sponsoren, weil die Sichtbarkeit  
176 dementsprechend erhöht wird.

177 I: Na klar. Und jetzt haben Sie gesagt sie sind seit Dezember hier?

178 D: Genau.

179 I: Wissen Sie trotzdem ob es hier so etwas gibt wie Controllingmaßnahmen? Das nach einer  
180 Saison evaluiert wird, ok wir haben jetzt gehabt in einer Saison 5.200 Zuschauer im Schnitt,  
181 kann liegen an dem und dem, oder sogar wirklich irgendwelche Kooperationsaktionen, wie  
182 eben das geplante ‚Arena in Tracht‘, dass das dann evaluiert wird und gesagt wird, ok, das  
183 hat uns den und den Output gebracht?

184 D: Mhm. Das wurde meines Wissens nicht durchgeführt. Was wir jetzt aber schon machen  
185 ist, dass wir...da muss ich jetzt den richtigen Schlüssel finden, weil die Besucheranzahl ist  
186 immer auch, wie wir gesagt haben, vom Gegner und von der aktuellen Tabellensituation,  
187 wobei ein gewisses unteres Niveau ist unsere Grenze gezogen, aber zwischen Auslastung  
188 50% und 70% kann man steuern, kann man steuern mit Aktionen und das haben wir jetzt  
189 auch hinterlegt, also wenn wir Zuschauerzahlen am Ende der Saison analysieren, dann  
190 wissen wir warum haben wir da 6.000 Zuschauer gehabt, auch gegen einen ‚Low-Interest-  
191 Gegner‘, dann sieht man hat die Maßnahme des Familientages gegriffen, wie viel Aufwand  
192 war dahinter und was ist der Nutzen daraus? Also das machen wir sehr wohl, und das ist  
193 dann sicher Basis auch um für das nächste Jahr zu sagen, ok, Familientag funktioniert,  
194 Kindertag funktioniert, ‚Arena in Tracht‘ war vielleicht schön und nett, aber wir haben  
195 deswegen jetzt nicht mehr Umsatz gemacht, das war nur viel Aufwand, ja. Also das evaluiert  
196 man auf jeden Fall.

197 I: Mhm, ok. Das heißt ich bin es eigentlich von diesem Maßnahmenpaket. Und zwar hätte ich  
198 noch eine generelle Frage, es ist ja in Österreich so, dass nicht alle Stadien ausgelastet sind.  
199 Und warum denken Sie, dass die Stadien in Österreich nicht ausgelastet sind?

200 D: Ja, das hat sicher viele, viele Gründe. Grund ist einfach einmal die Qualität des Spiels, ein  
201 Spiel in der deutschen Bundesliga ist sicher auf einen anderen Niveau als ein Spiel in der  
202 österreichischen Bundesliga. Dann ist es auch die Qualität der Infrastruktur, wenn man nach  
203 Deutschland schaut, oder auch in die Schweiz schaut, es gibt dort viele moderne  
204 Fußballstadien und es ist einfach ein Erlebnis dort dabei zu sein oder dabei sein zu dürfen.  
205 Das gibt es in Österreich relativ selten, dort wo tolle Stadien sind ist auch die Auslastung  
206 hoch, dort wo es keine Fußballstadien gibt ist schlechte Auslastung. Deswegen funktioniert  
207 ja auch unser Verein, der Verein funktioniert nur deswegen weil wir ein Fußballstadion  
208 haben, wir haben kein Stadion mit Leichtathletikbahn oder was auch immer, weil einfach eine  
209 ganz andere Stimmung entsteht diesbezüglich. In Österreich hat ganz einfach der Fußball  
210 natürlich als Breitensport einen sehr, sehr hohen Stellenwert, aber es ist halt auch die  
211 Fanstruktur ist eine andere als wie zum Beispiel in Deutschland. In Deutschland geht die  
212 klassische Familie als Familienausflug zu einem Fußballspiel. Das passiert bei uns relativ  
213 selten, wir haben sehr viele, ich sage jetzt mal Fans oder „Hardcore-Fans“, die sehr viel  
214 Wirbel machen aber auch sehr viel, wie soll ich das jetzt beschreiben, sehr viel dazu  
215 beitragen, dass Familien nicht ins Stadion kommen, und an dem muss man glaube ich  
216 arbeiten, dass man schaut, dass man die einzelnen Fangruppierungen schon behält, aber  
217 das man trotzdem auch Anreize schafft, dass man die klassische Familie ins Stadion  
218 bekommt als Ausflug. Und das versuchen wir eben mit solchen Teilaktionen zu starten und  
219 da einfach, ja ein Bedürfnis zu schaffen, dass das Kind einmal zu so einer Familienaktion  
220 kommt und fragt ‚Du Papa, wann gehen wir wieder ins Stadion‘. Also ich verfolge das jetzt  
221 selbst, ich habe einen fünfjährigen Sohn, der war natürlich auch dabei und hat eine Fahne  
222 bekommen und ein Poster und der fragt mich jetzt jeden Tag wann er mal wieder zu unseren  
223 Familientag darf. Also es bleibt schon hängen. Und deswegen werden wir diese Aktionen  
224 sicher zwei Mal im Jahr machen, damit die dann auch mal zu anderen Spielen kommen.

225 Ansonsten...Qualität des Spiels, Infrastruktur, und dann einfach ein Gegner. Wie gesagt,  
226 wenn ein guter Gegner da ist, dann haben wir auch sehr, sehr viele Leute.

227 I: Wie zum Beispiel im internationalen Bewerb wie ich gesehen habe. Ich nehme an, da habt  
228 ihr nicht viele Probleme gehabt die Karten zu verkaufen?

229 D: Ja. Also die waren dann relativ rasch weg, also sogar im Vorverkauf. Bei uns hat es dann  
230 noch nie gegeben, dass wir im Vorverkauf ein Spiel ausverkauft haben, also das war relativ  
231 selten der Fall. Viele kommen am Spieltag selbst um sich Karten zu kaufen, also der  
232 klassische Vorverkauf funktioniert nicht so toll. Vielleicht aber auch von der Preisstruktur,  
233 wenn man vielleicht den Vorverkauf günstiger macht und am Spieltag die Karten, ähnlich wie  
234 im Theater oder bei einem Konzert, sind die Vorverkaufstickets ja auch günstiger. Also es  
235 gibt schon noch Möglichkeiten um das auszureizen, oder Online-Ticketing-Systeme mit

236 Sitzplatzwahl und solche Sachen, die gibt es bei uns auch noch nicht. Da gibt es auch  
237 Ansätze da gewisse, ja Prüfungen zu schaffen, wenn du Online dir dein Ticket reservierst,  
238 dass halt dann, vielleicht gibt es irgendwelche Zugaben, da kann ich mir schon vorstellen, da  
239 ist für uns noch gewisses Potenzial nach oben um einfach dann Spiele im Vorfeld  
240 auszuverkaufen.

241 I: Ok. Na dann danke ich vielmals für die Einladung und wünsche noch viel Erfolg.

242 D: Bitte, ich danke auch und viel Erfolg für die Arbeit.

### III. Literaturverzeichnis

Bale, J. (2005). Stadien als Grenzen und Überwachungsräume. In M. Marschik, R. Müllner, G. Spitaler & M. Zinganel (Hrsg.), *Das Stadion. Geschichte, Architektur, Politik, Ökonomie* (S. 31-48). Wien: Turia + Kant.

Becker, J. (2005). Logistik der Massen. Vom Stadion zur Freizeitindustrie. In M. Marschik, R. Müllner, G. Spitaler & M. Zinganel (Hrsg.), *Das Stadion. Geschichte, Architektur, Politik, Ökonomie* (S. 343-364). Wien: Turia + Kant.

Blumenschein, S. (2007). Stadion Salzburg. Wals-Siezenheim. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 25-28). Göttingen: Die Werkstatt.

Blumenschein, S. (2007). Südstadt. Maria-Enzersdorf bei Wien. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 163-165). Göttingen: Die Werkstatt.

Brockes, H.-W. (2005). Bedeutung und Stellenwert von Innovationen im modernen Sportmarketing. In G. Schewe & P. Rohlmann (Hrsg.), *Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006* (S. 155-164). Schorndorf: Hofmann.

Bruhn, M. (2010). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.

Bühler, A. & Nufer, G. (2010). Marketing im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie* (S. 225-262). Berlin: Erich Schmidt.

Bühler, A. & Nufer, G. (2008). Marketing im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie* (S. 325-357). Berlin: Erich Schmidt.

Bühler, A. (2005). Fans und Fanverhalten im Profifußball: Ein Vergleich zwischen England und Deutschland. In G. Schewe & P. Rohlmann (Hrsg.), *Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006* (S. 221-236). Schorndorf: Hofmann.

Czaja, W. (2008). Stadion Salzburg Wals-Siezenheim. In A. Wimmer & D. Rothauser (Hrsg.), *Stadien – Marktplätze der Zukunft* (S. 65-79). Wien: Springer.

Czaja, W. (2008). Stadion Tivoli Innsbruck. In A. Wimmer & D. Rothauser (Hrsg.), *Stadien – Marktplätze der Zukunft* (S. 41-55). Wien: Springer.

Dießl, E. (2009). *Management von Sportgroßveranstaltungen. Unter besonderer Berücksichtigung des Stakeholdermanagements*. Hamburg: Diplomica.

Dworak, A. (2010). *Finanzierung für Fußballunternehmen. Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung*. Berlin: Erich Schmidt.

Ehrenspeck, Y., Geimer, A. & Lepa, S. (2008). Inhaltsanalyse. In U. Sander, F. Gross & K-U. Hugger (Hrsg.), *Handbuch Medienpädagogik* (S. 351-356). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Ellert, G. & Klaußner, A. (2010). Balanced Scorecard im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen in der Sportökonomie* (S. 463-488). Berlin: Erich Schmidt.

Fischel, B. (2004). *E-Sportbusiness: Online-Marketing und –Management für Sportvereine*. Dissertation, Universität Heidelberg, Heidelberg.

Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. Berlin: Erich Schmidt.

Gaede, N. (2006). *Arena des Profifußballs. Die Gestaltung zentraler Geschäftsprozesse in Theorie und Praxis*. Münster: Waxmann.

Gläser-Zikuda, M. (2011). Qualitative Auswertungsverfahren. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel & B. Gniewosz (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung. Strukturen und Methoden* (S. 109-119). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Haas, O. (2002). *Controlling der Fußballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen*. Berlin: Erich Schmidt.

Haselmayer, F. (2007). Tivoli Neu. Innsbruck. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 29-32). Göttingen: Die Werkstatt.

Horak, C. & Fürnschuß, M. (2007). Zielorientierung, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung in Sportvereinen. In R. Riedl & H. Grünberger (Hrsg.), *Handbuch Vereinsmanagement. Der Verein in einem geänderten Umfeld. Vom Funktionär zum Manager* (S. 314-334). Wien: Linde.

Horak, R. (2008). Das Spektakel vor Ort. Über Zuschauer, Fans, Hooligans und Ultras. In Wimmer, A. & Rothauser, D. (Hrsg.), *Stadien – Marktplätze der Zukunft* (S. 18-40). Wien: Springer.

Jordan, C. (2008). Controlling im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (S. 237-264). Berlin: Erich Schmidt.

Karlowitsch, E. (2005). *Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profit-Sport-Clubs – dargestellt am Beispiel der Fußball-Bundesliga*. Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster.

Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*. Berlin: Erich Schmidt.

Kotler, P., Keller, K. & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln*. München: Pearson Studium.

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Kupfer, T. (2006). *Erfolgreiches Fussballclub Management. Analysen\_Beispiele\_Lösungen*. Göttingen: Die Werkstatt.

Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2005). *Strategisches Management. Visionen entwickeln. Strategien umsetzen. Erfolgspotenziale aufbauen*. Zürich: Versus.

Marschik, M. (2007). Heimat Stadion. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 8-9). Göttingen: Die Werkstatt.

Marschik, M. (2007). Franz-Fekete-Stadion. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 61-62). Göttingen: Die Werkstatt.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601-613). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H-J. Lauth, D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465-479). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Mohr, S. & Merget, J. (2004). Die Marke als Meistermacher – Strategische Markenführung im Profisport. In K. Zieschang & C. Klimmer (Hrsg.), *Unternehmensführung im Profifußball. Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht* (S. 103-120). Berlin: Erich Schmidt.

Nagel, S. (2005). Mitgliederzufriedenheit in Sportvereinen – Methoden und Analysen. In H. Horch, G. Hovemann, S. Kaiser & K. Viebahn (Hrsg.), *Perspektiven des Sportmarketing – Besonderheiten, Herausforderungen, Tendenzen. Beiträge des 4. Deutschen Sportökonomie-Kongresses* (S. 185-195). Mainz: Lindner.

Nagl, M. (2007). Fill-Metallbau-Arena. Ried im Innkreis. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 60-61). Göttingen: Die Werkstatt.

Norden, G. & Weiß, O. (2010). Zur Entstehungsgeschichte des Fußballs. In P. Hilscher, G. Norden, M. Russo & O. Weiß (Hrsg.), *Entwicklungstendenzen im Sport* (S. 135-179). Wien: LIT.

Otte, G. (2010). Fans und Sozialkultur. In J. Roose, M. Schäfer & T. Schmidt-Lux (Hrsg.), *Fans. Soziologische Perspektiven* (S. 69-107). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Pangl, G. (2012). *Die Kälte und die Hitze des Fußballs*. derStandard, Ausgabe vom 10.02.2012, S. 12.

Petermandl, W. (2005). Geht ihr aber ins Stadion...Ein althistorischer Blick auf das Sportpublikum wie es war, wie es ist und wie es immer sein wird. In M. Marschik, R. Müllner, G. Spitaler & M. Zinganel (Hrsg.), *Das Stadion. Geschichte, Architektur, Politik, Ökonomie* (S. 127-152). Wien: Turia + Kant.

Roose, J., Schäfer, M. & Schmidt-Lux, T. (2010). Einleitung. Fans als Gegenstand soziologischer Forschung. In J. Roose, M. Schäfer & T. Schmidt-Lux (Hrsg.), *Fans. Soziologische Perspektiven* (S. 9-25). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Rohlmann, P. & Schewe, G. (2005). Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Sportmarketing. In G. Schewe & P. Rohlmann (Hrsg.), *Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006* (S. 3-16). Schorndorf: Hofmann.

Russo, M. (2010). Orte des Sports. In P. Hilscher, G. Norden, M. Russo & O. Weiß (Hrsg.), *Entwicklungstendenzen im Sport* (S. 289-319). Wien: LIT.

Schäfer, M. (2010). Fans und Emotionen. In J. Roose, M. Schäfer & T. Schmidt-Lux (Hrsg.), *Fans. Soziologische Perspektiven* (S. 109-132). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Schilhaneck, M. (2006). *Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen. Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung*. Berlin: LIT.

Schröer, C. (2009). *Profifussball in Europa: eine soziologische Betrachtung des professionellen Clubfussballs in Europa unter besonderer Berücksichtigung Deutschlands und Englands*. Dissertation, Universität Osnabrück, Osnabrück.

Schütz, E. (2007). Franz-Horr-Stadion (Tschechisches-Herz-Platz). In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 63-67). Göttingen: Die Werkstatt.

Schütz, E. (2007). Hanappi-Stadion / Weststadion. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 79-83). Göttingen: Die Werkstatt.

Soucek, A. & Tabor, J. (2007). Stadion und Menge. Stadien der Massen. In A. Wimmer & D. Rothauer (Hrsg.), *Stadien – Marktplätze der Zukunft* (S. 118-143). Wien: Springer.

Stelzl, M. (2007). Liebenauer Stadion/UPC Arena. Graz. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 102-104). Göttingen: Die Werkstatt.

Stöbich, G. (2007). Was Mitglieder erwarten und Vereine oft nicht erfüllen können, wollen, dürfen.... In R. Riedl & H. Grünberger (Hrsg.), *Handbuch Vereinsmanagement. Der Verein in einem geänderten Umfeld. Vom Funktionär zum Manager* (S. 335-352). Wien: Linde.

Tabor, J. (2005). Olè. Architektur der Erwartung. Traktat über das Stadion als Sondertypus politischer Geltungsbauten (Fragment). In M. Marschik, R. Müllner, G. Spitaler & M. Zinganel (Hrsg.), *Das Stadion. Geschichte, Architektur, Politik, Ökonomie* (S. 49-88). Wien: Turia + Kant.

Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Tröscher, A. (2007). Wiener Neustädter Stadion. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 195-196). Göttingen: Die Werkstatt.

Tschida, A. (2007). Pappelstadion. Mattersburg. In A. Tröscher, M. Marschik & E. Schütz (Hrsg.), *Das große Buch der österreichischen Fußballstadien* (S. 114-115). Göttingen: Die Werkstatt.

Vogt, C. (2002). *Zur Optimierung marketingorientierter Vereinsarbeit. Ein Marketing-Management-Konzept für Sportvereine unter besonderer Berücksichtigung des Sponsoring-Aspektes*. Butzbach-Griedel: Afra.

Vöpel, H. (2011). *Fußball-Management. Mikroökonomische und spieltheoretische Modellierung von Managemententscheidungen im Profifußball*. Hamburg: Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut.

Weiß, O. (1999). *Einführung in die Sportsoziologie*. Wien: WUV-Universitätsverlag.

Weiß, O. (1990). *Sport und Gesellschaft. Eine sozialpsychologische Perspektive*. Wien: Österreichischer Bundesverlag.

Zeltinger, J. (2004). *Customer Relationship Management in Fußballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten*. Berlin: Erich Schmidt.

Zinganel, M. & Zillner, C. (2005). Stadien der Auflösung. Ephemere Stadien oder die Auflösung des Stadions in der Eventgesellschaft. In M. Marschik, R. Müllner, G. Spitaler & M. Zinganel (Hrsg.), *Das Stadion. Geschichte, Architektur, Politik, Ökonomie* (S. 365-394). Wien: Turia + Kant.

### *Elektronische Quellen*

e-Quadrat Communications GmbH (2012). Zuschauerstatistiken der österreichischen Bundesliga. Zugriff am 07. Februar 2012 unter <http://www.weltfussball.de/wettbewerb/aut-bundesliga/>

Fédération Internationale de Football Association (2007). Fussballstadien. Technische Empfehlungen und Anforderungen [Elektronische Version]. Zugriff am 07. Februar 2012 unter [http://de.fifa.com/mm/document/tournament/competition/51/54/02/football\\_stadiums\\_technical\\_recommendations\\_and\\_requirements\\_de\\_8212.pdf](http://de.fifa.com/mm/document/tournament/competition/51/54/02/football_stadiums_technical_recommendations_and_requirements_de_8212.pdf)

Fußballclub Red Bull Salzburg (2012). Stadionfacts. Zugriff am 06. Februar 2012 unter <http://redbulls.com/soccer/salzburg/de/stadionfacts.html>

Fußballklub Austria Wien (2012). Generali-Arena – Heimat der Wiener Austria. Zugriff am 05. Februar 2012 unter <http://www.fk-austria.at/GENERALI-ARENA.637.0.html>

ORF Wien (2011). 50 Millionen Euro für Stadionumbau. Zugriff am 06. Februar 2012 unter <http://wien.orf.at/news/stories/2510275/>

Österreichische Bundesliga (2012a). Geschichte der österreichischen Bundesliga. Zugriff am 05. Februar 2012 unter <http://www.bundesliga.at/index.php?id=5>

Österreichische Bundesliga (2012b). Zuschauerstatistiken. Zugriff am 07. Februar 2012 unter <http://www.bundesliga.at/index.php?id=144>

Österreichische Bundesliga (2011). Finanzbericht [Elektronische Version]. Die österreichische Fußball-Bundesliga zieht Bilanz. Zugriff am 05. Februar 2012 unter [http://www.bundesliga.at/assets/documents/reports/Bundesliga\\_zieht\\_Bilanz.pdf](http://www.bundesliga.at/assets/documents/reports/Bundesliga_zieht_Bilanz.pdf)

Österreichische Bundesliga (2010). Satzungen der österreichischen Fussball-Bundesliga [Elektronische Version]. Hauptversammlung am 07. Dezember 2010. Zugriff am 05. Februar 2012 unter <http://www.bundesliga.at/assets/documents/regulations/satzungen.pdf>

Sportclub Wiener Neustadt (2012). Das Stadion Wiener Neustadt. Zugriff am 06. Februar 2012 unter <http://www.scwn.at/de/club/stadion/>

Sportklub Rapid Wien (2012). Gerhard Hanappi Stadion. Zugriff am 06. Februar 2012 unter <http://www.skrapid.at/9626.html>

Sportvereinigung Mattersburg (2012). Willkommen im Pappelstadion!. Zugriff am 06. Februar 2012 unter <http://www.svm.at/>

Sportvereinigung Ried von 1912 (2012). Keine Sorgen Arena. Zugriff am 05. Februar 2012 unter <http://www.svried.at/index.php?id=6>

Trenkwalder Admira (2012). Trenkwalder-Arena. Zugriff am 06. Februar 2012 unter <http://www.trenkwalder-admira.com/verein/stadion>

Wikipedia Online (2012a). Fußball-Bundesliga (Österreich). Zugriff am 05. Februar 2012 unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Fu%C3%9Fball-Bundesliga\\_\(%C3%96sterreich\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Fu%C3%9Fball-Bundesliga_(%C3%96sterreich))

Wikipedia Online (2012b). Franz-Fekete-Stadion. Zugriff am 06. Februar 2012 unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Franz-Fekete-Stadion>

Wikipedia Online (2012c). Tivoli-Neu. Zugriff am 06. Februar 2012 unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Tivoli\\_Stadion\\_Tirol](http://de.wikipedia.org/wiki/Tivoli_Stadion_Tirol)

## **IV. Abkürzungsverzeichnis**

- BSC – Balanced Scorecard
- bzw. – beziehungsweise
- CRM – Customer Relationship Management
- etc. – et cetera
- FC – Fußballclub
- FK – Fußballklub
- FIFA – Fédération Internationale de Football Association
- Mio. – Million
- ÖFB – Österreichischer Fußballbund
- SC – Sportclub
- SK – Sportklub
- SV – Sportvereinigung
- SWOT – Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Analyse)
- UEFA – Union of European Football Associations
- usw. – und so weiter
- u.v.a. – und viele andere
- z.B. – zum Beispiel

## V. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sitz der Bundesligavereine (Eigene Darstellung).....	7
Abbildung 2: Kapazitätsauslastung der Bundesliga seit 1999/2000 (www.bundesliga.at, 2012, www.welfussball.de, 2012). .....	14
Abbildung 3: Kapazitätsauslastung der Bundesliga in % seit 1999/2000 (www.bundesliga.at, 2012, www.welfussball.de, 2012).....	15
Abbildung 4: Faktoren und deren Kennzeichen für den Stadionbesuch (Eigene Darstellung, i. Anl. an Literatur des Kapitels 3.4 ) .....	31
Abbildung 5: Handlungsfelder des Managements eines Fußballunternehmens (Vöpel, 2011, S. 23).....	44
Abbildung 6: Organigramm eines Fußballunternehmens (mod. n. Kupfer, 2006, S. 29 f. und Zeltinger, 2004, S. 123) .....	46
Abbildung 7: Wirkungskette der Zuschauerbindung (Karlowsch, 2005, S. 215) .....	49
Abbildung 8: Sportmarketing-Modell für Fußballunternehmen (mod. n. Nufer & Bühler, 2010, S. 242).....	54
Abbildung 9: Kreislaufmodell des Marketing-Management-Prozesses (mod. n. Freyer, 2011, S. 121).....	56
Abbildung 10: Vorgehensweise in der Analysephase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120).....	57
Abbildung 11: Stakeholderanalyse eines Fußballunternehmens (mod. n. Keller, 2008, S. 50).....	61
Abbildung 12: Einflussfaktoren der Konzeptionsphase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)....	67
Abbildung 13: Überblick der Marketing-Mix Instrumente (mod. n. Freyer, 2011, S. 120)..	75
Abbildung 14: Bereiche der Realisierungsphase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120) .....	77
Abbildung 15: Übersicht der Kontrollphase (mod. n. Freyer, 2011, S. 120).....	78
Abbildung 16: Gesamtübersicht des Marketing-Management-Prozesses (mod. n. Freyer, 2011, S. 120).....	81
Abbildung 17: SWOT-Analyse zur Ist-Situation der österreichischen Bundesligavereine im Bereich der Stadionauslastung.....	109

## VI. Curriculum Vitae

### 1. Persönliche Daten

---

Name: Reiffenstein Philipp, Bakk.rer.nat.  
Geburtsdatum: 24.03.1986, Wien  
Staatsbürgerschaft: Österreich

### 2. Schul- und Weiterbildung

---

03/2010 – 05/2012 Magisterstudium ‚Sportwissenschaft‘ am Institut für Sportwissenschaften, Wien  
09/2009 – 06/2012 Bachelorstudium ‚Unternehmensführung‘ mit dem Schwerpunkt ‚Produkt Management‘ an der FH-Wien, Wien  
03/2005 – 02/2010 Bakkalaureatsstudium ‚Sportmanagement‘ am Institut für Sportwissenschaften, Wien  
09/1996 – 06/2004 Realgymnasium der AHS Polgarstraße, Wien

### 3. Berufserfahrungen

---

08/2011 – 05/2012 Praktikant in der Öffentlichkeitsarbeit der ‚Wiener Gebietskrankenkasse‘, Wien  
09/2007 – 07/2011 Rezeptionist und Trainingsberater bei ‚FitInn Sportstudio GmbH‘, Wien  
03/2007 – 11/2007 Zivildienst bei ‚Samariterbund Wien‘, Wien  
05/2006 – 06/2007 Verkäufer bei ‚K. Ludwig GmbH‘, Wien  
11/2005 – 04/2006 Lagerarbeiter bei ‚Rudolf Leiner GesmbH‘, Wien

### 4. Persönliche Kompetenzen

---

Fremdsprache: Englisch (sehr gute Kenntnisse)  
IT-Kompetenzen: Microsoft Office (sehr gute Kenntnisse)  
SPSS (gute Kenntnisse)  
SAP (Module: FI, MM, SD, CO)  
Führerschein: B