

Sponsoren

Die Syntegration® Swiss Pro Soccer wurde unterstützt von





Schweizer Profi-Fussball:
Auf dem Weg in den
Bankrott oder in eine
gesicherte Zukunft?

Schlussbericht der Syntegration® Swiss Pro Soccer
Regensdorf, 30. Jan. – 1. Feb. 2004



Inhalt

Inhalt	3	1	Geschäftsmodelle und Finanzierung	
Vorwort	4		1.1 Ausgangslage	9
Einleitung	6		1.2 Ziele	10
			1.3 Massnahmen	11
Massnahmenkatalog Zukunft Schweizer Profi-Fussball	32	2	Marketing	
Teilnehmer	34		2.1 Ausgangslage	13
Adressen	35		2.2 Ziele	14
Sponsoren	36		2.3 Massnahmen	15
		3	Infrastruktur	
			3.1 Ausgangslage	17
			3.2 Ziele	18
			3.3 Massnahmen	19
		4	Medien	
			4.1 Ausgangslage	21
			4.2 Ziele	22
			4.3 Massnahmen	23
		5	Strukturen von Klubs, Liga, Verband	
			5.1 Ausgangslage	25
			5.2 Ziele	26
			5.3 Massnahmen	27
		6	Die Gunst der Stunde nutzen	
			6.1 Ausgangslage	29
			6.2 Ziele	30
			6.3 Massnahmen	31

Vorwort

Die Situation ist auf den ersten Blick paradox: Schweizer Topstars wie Stéphane Chapuisat, Alex Frei, Patrick Müller, Stéphane Henchoz oder Jörg Stiel spielten oder spielen in Europas besten Fussballligen und Spitzenvereinen – und tun dies mit Erfolg. Die Schweizer Nationalmannschaft qualifiziert sich als Gruppenerster für das Finalturnier der Euro 2004 in Portugal.

Doch der Spitzenfussball auf Klubebene ist im eigenen Land vom Bankrott bedroht. Verschiedene Traditionsvereine wie der FC Luzern, Lausanne-Sports, der FC Lugano oder der FC Sion sind aufgrund wirtschaftlicher Probleme und fehlender Finanzierung de iure bzw. de facto von der Bildfläche verschwunden oder geben höchstens dank umstrittener Gerichtsentscheide (Sion) noch geringe Lebenszeichen von sich. Und selbst Klubs, die auf europäischem Niveau für Schlagzeilen sorgten, wie der Grasshopper-Club Zürich Mitte der 90er-Jahre und jüngst der FC Basel, können der wirtschaftlichen Zukunft keineswegs sorglos entgegensehen.

Befindet sich der Top-Klubfussball also auf dem Weg in den Niedergang? Oder gibt es trotz schwieriger Marktverhältnisse, eines geänderten gesellschaftlichen Umfelds, fehlender Unterstützung durch die Politik und Konkurrenz durch andere Sportarten wie Eishockey einen Weg in eine gesicherte und erfolgreiche Zukunft?

Wer diese Fragen beantworten will, der kann es nicht im stillen Kämmerlein tun, sondern muss sich darüber mit allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) unterhalten, die im Fussball eine Rolle spielen.

Vom 30. Januar bis 1. Februar 2004 hat diese

Diskussion im Hotel Mövenpick Regensdorf stattgefunden. Auf Initiative der Kommunikationsagentur Contract Media, Zürich, und der internationalen Unternehmensberatungsfirma Malik Management Zentrum St. Gallen, Syntegration haben während drei Tagen 29 Vertreterinnen und Vertreter der Axpo-Super-League-Klubs, der Swiss Football League, der wichtigsten Schweizer Fussballsponsoren, von Fussballvermarktungsfirmen sowie Trainer, Spieleragenten, Stadionbetreiber, Medien und – last but not least – Fans miteinander die Frage erörtert:

Was müssen der Schweizerische Fussballverband SFV, die Swiss Football League SFL und die 10 Klubs der Axpo Super League ASL in den nächsten 5 Jahren tun, damit der Schweizer Profi-Fussball der obersten Spielklasse eine sportlich und wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft hat?

Der Workshop wurde in Form einer so genannten Syntegration® durchgeführt, das heisst auf der Basis eines nach kybernetischen Grundsätzen gesteuerten Prozesses. Dieses

Modell eignet sich insbesondere für die Willensbildung und Entscheidungsfindung in grossen Gruppen. Ein näherer Beschrieb findet sich in der Einleitung; die 29 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops sind im Anhang aufgeführt.

Die Diskussionen, die im Rahmen der 12 Arbeitsgruppen und im Plenum der Syntegration® Swiss

Der Spitzenfussball auf Klubebene ist im eigenen Land vom Bankrott bedroht.

Pro(fessional) Soccer stattfanden, wurden oft engagiert und hitzig geführt. Vor allem aber waren sie in allen Teilen stets konstruktiv und lösungsorientiert. So resultierten am Schluss rund 40 Vorschläge für Massnahmen auf Verbands-, Liga- und Klub-Ebene. Dieser Bericht fasst die im Rahmen der Syntegration® Swiss Pro Soccer erarbeiteten Erkenntnisse zusammen.

Die darin enthaltenen Massnahmen sind bewusst als Vorschläge und nicht als Forderungen formuliert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Syntegration® Swiss Pro Soccer sind sich durchaus klar darüber, dass nicht alle ihre Ideen zur wirtschaftlichen und sportlichen Verbesserung des Schweizer Spitzensfußballs bei den Betroffenen auf Gegenliebe stossen werden oder über Nacht realisierbar sind. Doch die Arbeitsgruppe geht davon aus, dass ihre Anregungen ernst genommen werden.

Denn neben Vertretern der ASL-Klubs und der Swiss Football League SFL (der Schweizerische Fussballverband SFV hatte sich kurzfristig von der Teilnahme entschuldigt) nahmen an der Syntegration® Swiss Pro Soccer auch die wichtigsten Marktpartner teil: Medien, Sportvermarktungsfirmen und Vertreter von vier für den Schweizer Fussball bedeutenden Sponsoren. Axpo, Credit Suisse, Swisscom und Swisslos unterstützten die Durchführung der Syntegration auch finanziell. Die 29 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Syntegration stellten sich für den dreitägigen Denkprozess ohne jegliches Honorar zur Verfügung. Wie Peter Stadelmann, Präsident der Swiss Football League, in der abschliessenden Plenarsitzung feststellte, dokumentierten sie damit nicht nur ihre Verbundenheit

mit dem Schweizer Fussball, sondern zeigten auch, dass dessen Stellenwert und Faszination ungebrochen sind. Das allein ist noch keine Garantie, aber es ist eine Chance. Die Verantwortlichen sollten sie nutzen. Wir hoffen, dass dieser Bericht ihnen dabei hilft.

Syntegration® Swiss Pro Soccer

April 2004

**Der Stellenwert
und die
Faszination
des Schweizer
Fussballs sind
nach wie vor
ungebrochen.**

Einleitung

1. Das Vorgehen

Syntegration® Swiss Pro Soccer wurde nach einer vom Kybernetiker Stafford Beer entwickelten Methode durchgeführt.

1. Vor dem Workshop erhielten die Teilnehmer die Grundfrage gestellt («Was müssen Schweizerischer Fussballverband, Swiss Football League und die 10 Klubs der Axpo Super League in den nächsten 5 Jahren tun, damit der Schweizer Profi-Fussball der obersten Spielklasse eine sportlich und wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft hat?»).
2. Der erste halbe Tag des Workshops war der Frage gewidmet, welche 12 Themenbereiche im Detail untersucht werden müssen, um die Grundfrage möglichst umfassend zu beantworten. Diese 12 Bereiche wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Rahmen eines Brainstormings und anschliessenden «Marktplatzes» (bei dem alle die Gelegenheit erhielten, die für sie wichtigsten Themen den anderen zu «verkaufen») selbst definiert.

Die 12 Themen

- Finanzierung
- Konsumentenwünsche
- Modus
- Marketing
- Sport! Spieler!
- Liga- vs. Vereinsvermarktung
- Medien
- Fussball = Event
- Ausbildung
- Markt Schweiz
- Fussball vs. andere Sportarten
- Professionelle Strukturen

3. Danach wurden aufgrund der von den Teilnehmern für sich selbst geäusserten Prioritäten mittels eines computergestützten Algorithmus' 12 entsprechende Arbeitsgruppen gebildet.

4. In den anschliessenden zweieinhalb Tagen wurde(n) in diesen 12 Arbeitsgruppen
 - eine Auslegeordnung über den Schweizer Spitzenfussball vorgenommen (Ist-Zustand);
 - eine Vision für den Schweizer Profifussball auf Niveau Axpo Super League entwickelt (Soll-Zustand);
 - Massnahmen formuliert, deren Realisierung innerhalb der nächsten fünf Jahre als realistisch und zweckmässig erachtet wird.

Die Diskussionen wurden nach einem kybernetischen Muster auf Basis einer dreidimensionalen Kommunikationsstruktur (Ikosaeder) organisiert. Um die Arbeit der 12 Arbeitsgruppen möglichst intensiv zu vernetzen und einen Know-how-Transfer sicherzustellen, nahmen an allen Sitzungen neben dem Kernteam der jeweiligen Arbeitsgruppe auch Vertreterinnen und Vertreter der anderen Arbeitsgruppen als «Kritiker» oder «Zuhörer» teil. Ausserdem wurden sämtliche 36 Sitzungen unmittelbar nach ihrem Ende protokolliert und diese Protokolle den anderen Arbeitsgruppen zugänglich gemacht.

Was ist zu tun, damit der Profi-Fussball eine sportlich und wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft hat?

Durch dieses Vorgehen ergaben sich zwangsweise – und aufgrund der Vernetzung durchaus erwünscht – Wiederholungen und Überschneidungen in den Empfehlungen der 12 Arbeitsgruppen. Im vorliegenden Schlussbericht wurden die 12 Einzelthemen deshalb in die im Inhaltsverzeichnis aufgeführten 6 Kapitel zusammengefasst:

1. Geschäftsmodelle und Finanzierung
2. Marketing
3. Infrastruktur
4. Medien
5. Strukturen von Klubs, Liga und Verband
6. Die Gunst der Stunde nutzen
(Euro 2004 und Euro 2008)

Die Protokolle der 36 Arbeitsgruppensitzungen sind auf Wunsch erhältlich und einsehbar.

2. Wichtigste Resultate

Entsprechend dem Vorgehen betreffen die Empfehlungen sämtliche Bereiche – von der Finanzierung bis zur Nachwuchsförderung. So schlägt der Workshop u. a. vor:

- Eine Vision 2010 für den Schweizerischen Fussballverband und die Swiss Football League mit einem klaren Konzept, wie die Euro 2008 zur Förderung des Fussballs in der Schweiz genutzt werden kann;
- Prüfung einer geschlossenen oder halbgeschlossenen obersten Spielklasse (Axpo Super League ASL), um das finanzielle Risiko des Abstiegs zu vermindern und eine bessere wirtschaftliche Planbarkeit zu ermöglichen. Damit verbunden wäre ein näher zu definierendes Franchise-System gemäss nordamerikanischem Grundmuster, eventuell mit Farmteams;
- Einführung der Sommermeisterschaft (Meisterschaft Frühjahr bis Herbst, wie in Skandinavien);
- Schaffung von vier regionalen Ausbildungszentren für den Nachwuchs;

- Stärkere Vertretung der Swiss Football League SFL im obersten Führungsgremium des Schweizerischen Fussballverbandes SFV;
- Klare Aufteilung und gleichzeitig enge Koordination der Marketingaktivitäten von SFL und ASL-Klubs;
- Bau von modernen Mehrzweckstadion für sämtliche 10 Klubs der obersten Spielklasse, mit Trägerschaft ausserhalb der Klubs (privat oder durch öffentliche Hand);
- Bildung einer interdisziplinären Know-how-Gruppe für die Begleitung von Stadionprojekten.

Die einzelnen Vorschläge sind in den jeweiligen Kapiteln aufgeführt. Eine synoptische Übersicht findet sich am Schluss des Berichts.

Weitere Informationen zur Methode der Syntegration finden sich auf www.malik-mzsg.ch.

Es braucht ein Konzept, wie die Euro 2008 zur Förderung des Fussballs genutzt werden kann.

Geschäftsmodelle und Finanzierung

Der wirtschaftliche Rahmen für den Profibetrieb ist eng – Grundlage muss der eigene Nachwuchs sein

1.1 Ausgangslage

Der Fussball ist in der Schweiz im Vergleich mit anderen Sportarten zwar finanziell privilegiert, bewegt sich aber dennoch in einem engen wirtschaftlichen Korsett. Der beschränkte Absatzmarkt (ca. 7 Mio. Einwohner, davon 20% Ausländer), Konkurrenz durch Ski und Eishockey, sprachliche Fragmentierung, fehlende internationale Vermarktbarkeit) führen dazu, dass ein Klub der Axpo Super League im Schnitt nur ein ordentliches Budget von weniger als 10 Mio. Fr. einspielen kann. Damit ist die Schweiz im europäischen Vergleich ein fussballerisches Zweitklassland. Die oberste Spielklasse wird lohnmassig sogar durch die zweithöchste Liga Deutschlands und zahlreiche TV-Übertragungen aus dem Ausland konkurrenziert. Zudem kann selbst ein Spitzenklub mit einem Etat von 25-35 Mio. Fr. nicht davon ausgehen, sich regelmässig für die Champions League zu qualifizieren. Trotzdem hat der Profifussball in der Schweiz noch nicht sein volles Potenzial ausgeschöpft, weder hinsichtlich finanzieller Erträge und medialer Präsenz noch was seine Positionierung in der Unterhaltungsindustrie betrifft.

Die oberste Profiligen gibt derzeit ein heterogenes Bild ab, bestehend aus drei Gruppen: Der FC Basel zieht finanziell und sportlich einsam seine Kreise; dahinter folgt die Gruppe der Klubs mit einem neuen Stadion (bestehend oder in Bau/Planung), die sich dadurch zusätzliche Einnahmen erhoffen; die dritte Gruppe umfasst die mittleren und kleinen Vereine, die mit einer veralteten Infrastruktur und beschränkter wirtschaftlicher Basis auskommen müssen. Die Aufrechterhaltung eines professionellen Fussballbetriebes erfordert in der höchsten Spielklasse ein Budget von mindestens 6-8 Mio. Fr. pro Jahr. Ein Ligaabstieg bei laufenden finanziellen Verpflichtungen ist fatal (Bsp. Lausanne), der

Wiederaufstieg unsicher. Etwa ein Viertel der Kader, alles junge Spieler, ist nicht als Profis angestellt.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen können die Klubs nicht auf Mäzene zählen, die mittelfristig ohnehin eine unsichere Geldquelle darstellen. Auch andere Formen der Fremdfinanzierung (z.B. Sport-Lotterie) fallen für den einzelnen Klub nur wenig ins Gewicht. Der Spielbetrieb muss deshalb zu ca. 90% durch betriebliche Einnahmen finanziert werden, d.h. mit Stadion-, TV- und Marketingeinnahmen. Die Grundlagen einer nachhaltigen Finanzierung werden in verschiedenen Klubs aber immer wieder missachtet. Die Salärvorschriften des SFV greifen kaum. Gleichzeitig ist die Mehrheit der Schweizer Klubs zu wenig finanzstark, um im grösseren Ausmass «fertige» Spieler einzukaufen. Jährliche Transferausgaben von mindestens 2-3 Mio. Fr. pro Klub, wie sie in anderen Ligen der Normalfall sind, liegen nicht drin. Aber auch für die Erhöhung der Spielerlöhne ist kaum Spielraum vorhanden.

Die Grundlage der Kader muss deshalb eine professionell geführte Nachwuchsabteilung bilden – selbst wenn auch dies nicht ohne entsprechende Investitionen geht. Erfolge mit dem klubeigenen Nachwuchs bringen jedoch einen Imagegewinn bei Zuschauern sowie Sponsoren und erhöhen die Chancen, lukrative Transfers zu tätigen. Die Transfereinnahmen können im günstigsten Fall einen namhaften Beitrag zum Budget leisten, sind jedoch schlecht planbar (Entwicklung der Spieler, Lage auf dem Transfermarkt, gesetzliche Einschränkungen). Sie sind deshalb als willkommene, aber aussergewöhnliche Einnahmen zu betrachten.

Die Mehrheit der Klubs ist zu wenig finanzstark, um regelmässig «fertige» Spieler einkaufen zu können.

1

Geschäftsmodelle und Finanzierung

Ziele 1.2

Die langfristige Überlebens-Chance für den Fussballmarkt Schweiz liegt in der Positionierung als

- Ausbildungsplattform bzw. «Aufwärmliga» für die grossen europäischen Ligen (z.B. Anderson, Elber, Zamorano) und
- Rückkehrerland (z.B. Chapuisat).

Der gegenwärtige, ansprechende Standard der Spielerausbildung muss gehalten und weiter verbessert werden. Dies bedingt nicht nur gute Nachwuchsspieler, sondern auch hervorragende Ausbildner. Denkbar ist auch ein zunehmender Einsatz von Talenten, die ausländischen Klubs (aus Italien, England etc.) gehören und bis zum Einstand in deren ersten Mannschaften bei Schweizer Klubs Spielpraxis und Akklimatisierungszeit erhalten. Schweizer Stars, die im Zenit ihrer Karriere im Ausland spielten und für das Karriereende in die Schweiz zurückkommen, können im Idealfall als Integrationsfigur und Publikumsattraktion genutzt werden (z.B. Chapuisat). Sowohl talentierte Nachwuchsleute als auch gestandene Profis erhöhen die Attraktivität von Klubs und Liga.

Die oberste Schweizer Spielklasse soll sich aus zehn wirtschaftlich intakten, finanziell transparent geführten Vereinen zusammensetzen. Wie in anderen Ligen auch braucht es 2-3 grössere Vereine (Zugpferde), die einerseits die Schweizer Präsenz im internationalen Fussball gewährleisten und andererseits auf nationaler Ebene die Attraktivität der Liga zugunsten der kleineren Vereine steigern. Die Klubs müssen ihre Einnahmen weitgehend selber generieren können. Verband und Liga unterstützen sie in der Erschliessung von neuen Finanzquellen. Eine zentrale Vermarktung durch Liga/Verband soll in jenen Bereichen erfolgen, wo dies sinnvoll ist (s. Kapitel 2: Marketing).

**Die langfristige
Chance liegt
in der Positionierung
als Ausbildungs-
plattform und
Rückkehrerland.**

1.3 Massnahmen

1

Geschäftsmodelle und Finanzierung

1. Wirtschaftlichkeit der Klubs sicherstellen

- Einfordern von Bankgarantien oder persönlichen Bürgschaften im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens
- Festlegung eines bestimmten Prozentsatzes der Einnahmen für Spielerlöhne
- Minimalbudgets (z.B. > 6 Mio.) als Grundlage für den Aufstieg in die ASL («halb geschlossene Liga»)
- Konsequente Durchsetzung der Reglemente
- Moderne Stadien als Grundlage der Wirtschaftlichkeit (vgl. Kapitel 3: Infrastruktur).

Verantwortung

Liga

Fälligkeit

Saisonbeginn 2005/06

2. Verteilschlüssel Erträge aus Nationalmannschaft neu definieren

- Grösserer Anteil für die Liga aus der Nationalmannschaftsrechnung (Länderspiele, Gewinn aus der Euro 2004, Anteil pro Spieler für den abstellenden Klub). Die Neuaufteilung wird zwischen SFL und SFV ausgehandelt.

Verantwortung

Liga/Verband

Fälligkeit

sofort

Marketing

Die Wertschöpfungskette zu Ende denken

2.1 Ausgangslage

Die Wertschöpfungskette im Fussballmarkt Schweiz ist zu kurz. Das Produkt umfasst bestenfalls die gesamte Kern-Dienstleistung (vgl. Abbildung). Die Entwicklung zum modernen Sponsoring steckt noch in den Kinderschuhen. Der Grossteil der Vermarktung ist Exposure, d.h. Leibchen- und Bandenwerbung (vor allem bei regionalen Sponsoren). Eine Vernetzung findet nicht statt, obwohl sie auch auf regionaler Stufe sinnvoll und machbar wäre. Eine professionelle Markenbildung und -pflege fehlt weitgehend. Von einer holistischen (ganzheitlichen) Kommunikation und einem umfassenden Marketingdenken ist man ebenfalls noch deutlich entfernt.

Entwicklung von Sponsoring und Marketing



Die zentrale Vermarktung ist aus Bedürfnissen nationaler Sponsoren entstanden, die einen gesamtschweizerischen Auftritt wollten. Die Liga offeriert ihnen heute:

- Titel-Sponsoring (aktuell Exposure, integrierende Wirkung erst nach 3-5 Jahren) mit beschränkter Wirkung aufgrund der Marktgrösse;

Der Grossteil der Vermarktung ist Exposure – professionelle Markenbildung und -pflege fehlt weitgehend.

- Drehbandenwerbung: Sie wird oft als Basis der Glaubwürdigkeit für einen Sponsor gesehen, hat aber de facto nur limitierte Wirkung. Sie kann für noch nicht breit eingeführte Marken zur Steigerung der Bekanntheit wichtig sein (vgl. Axpo). Oft wird sie aber unprofessionell und wirkungslos eingesetzt;
- Medienpartner (SF DRS, Sat.1), Kundenanlässe (Hospitality Events), Promotionen in Stadien, SMS, Internet (Paket Top 11).

Die Nationalmannschaft und der Cup sind im Bereich Image- und Wertetransfer aktiver als die Liga und die Vereine, bedingt durch die einfachere Vermarktungsstruktur. Doch in allen drei Bereichen ist die Wertsteigerung zu verbessern. Die Liga und die Vereine haben seit 2-3 Jahren aktiv begonnen, mehr als nur Exposure aufzubauen. Insgesamt ist die Liga die etwas «trockenere» Veranstaltung im Vergleich mit dem Cup oder den Spielen der Nationalmannschaft.

Aus Sicht der Klubs ist die Einbindung der Spieler in Aktivitäten ausserhalb des Feldes ausreichend. Allerdings sind es häufig die gleichen wenigen Spieler, die diese Aufgaben übernehmen (wie auch bei grossen europäischen Klubs). Die Sponsoren wünschen sich dagegen noch mehr Präsenz neben dem Platz. Das «Personal Branding» der Spieler ist ausbaufähig. Spieler, die vom Publikum gefeiert werden, deren Leidenschaft und Emotionen authentisch sind, interessieren auch die Sponsoren. Hier scheint zuweilen das Verständnis für die Zusammenhänge noch zu fehlen. Gerade auch die Spieler müssen das Ihre dazu beitragen, damit Spiel und Stadionbesuch zu einem Anlass werden.

Ziele 2.2

Im Schweizer Fussball erfolgt die Gesamtvermarktung koordiniert durch Liga und Verband. Während die Einzelvermarktung grundsätzlich Sache der Klubs bleibt, übernimmt die Liga jene Aufgaben, welche die Klubs individuell nicht oder weniger gut lösen können. Dazu gehören u.a. Marktforschung, Merchandising (gebündelter Einkauf), PR, IT (Ticketverkauf für Gast-Fans), Fotoarchive oder die Produktion von Matchprogrammen, wo zentrale Dienstleistungen für alle Klubs bzw. Fans erbracht werden können. Die personellen Kapazitäten der Liga sind noch besser zu nutzen, die Zusammenarbeit mit den SBB weiter auszubauen.

Die Liga und die Verbände finden neue Wege und Ideen bei Kommunikationsmassnahmen wie Promotion, Direkt-Marketing, Sponsoring und PR. Die Positionierung der Vereinsmarken sowie die Markenkompetenz im Vereinsmanagement werden verbessert, Werte aufgebaut und Prägungsmerkmale definiert. Das Werbereglement ist den neuen Stadien und veränderten Sponsoringbedürfnissen anzupassen. Im besten Fall lässt sich dereinst der Schweizer Klubfussball auch international vermarkten. Die Verpflichtung von koreanischen, japanischen oder chinesischen Spielern in Schweizer Klubs könnte das Interesse in diesen Ländern am Schweizer ASL-Fussball wecken. Damit würde die Attraktivität für Sponsoren zusätzlich gesteigert (sofern sie in jenen Märkten tätig sind).

Es gilt neue Möglichkeiten zu schaffen, um Spieler für das Marketing aufzubauen und die Aufteilung der Medienauftritte der Klubvertreter (Funktionäre, Spieler) variabler zu gestalten. Es müssen nicht immer die Besten sein, die in den Medien präsent sind. Es geht auch darum, andere Talente der Spieler für neue Vermarktungsmöglichkeiten zu entdecken.

Neue Wege und Ideen für PR, Marketing und Sponsoring müssen gefunden werden.

2.3 Massnahmen

2

Marketing

1. Koordination der Gesamtvermarktung institutionalisieren

- Vierteljährlicher «Runder Tisch» mit den betroffenen Parteien zur koordinierten Gesamtvermarktung:
- Abstimmung der Erwartungen und Anforderungen der Marktteilnehmer (Sponsoren, Vereine, Verband, Liga, Zuschauer etc.);
- Festlegung und Umsetzung einer gemeinsamen Vorgehensweise zur Vermarktung des Produktes Fussball;
- Bestimmung der Aufgaben von Klubs, Liga und Verband.

Verantwortung

Liga

Fälligkeit

sofort

2. Marketingkommission neu ausrichten

- Basierend auf den Ergebnissen des Runden Tisches erfolgt die Überarbeitung des Werbereglement sowie die Definition der Einzelmassnahmen (z.B. Ticketingsystem). Nebst Liga- und Klub-Vertretern soll in der bestehenden Marketingkommission der Liga unabhängiges und spezifisches Wissen aus dem In- und Ausland einbezogen werden.

Verantwortung

Liga

Fälligkeit

Ende Mai 2004

3. Know-how in Markenbildung und -management fördern

- Abgestimmte Marktforschung über alle Produkte (Klubs, Liga, Cup, Nationalmannschaft)
- Erstellung eines Marken-Mappings mit dem Ziel einer mittel- und langfristigen Positionierung jeder Produktmarke, Benchmarking mit weiteren Sportarten.

Verantwortung

Verband

Fälligkeit

bis Ende 2004 vorliegend

4. Image der Liga sichern und verbessern

- Lebenslange Sperre von Präsidenten, die für schwere finanzielle Fehler verantwortlich sind
- Prüfung der Einführung eines Fair-Play-Preises für Fans, um das positive Image des Fussballs und die Sicherheit im und um das Stadion zu fördern
- Die Klubs unterstützen durch Gründung, Förderung und Betreuung von Fanklubs die Fanbewegung und das Interesse am ASL-Fussball.

Verantwortung

Liga/Klubs

Fälligkeit

vor Saison 2004/05

Infrastruktur

Ohne neue Stadien keine profitable Zukunft

3.1 Ausgangslage

Attraktive

Stadien bilden die Grundlage für die Wirtschaftlichkeit der Klubs und sind ein wichtiger Faktor für die Entwicklung des Schweizer Fussballs. Angesichts des kleinen TV-Marktes hat der hiesige Stadionbesucher eine grössere wirtschaftliche Bedeutung für die Klubs als in Ländern wie etwa Deutschland. Das bestehende Zuschauerinteresse lässt sich im Vergleich mit anderen Ligen durchaus zeigen. Der Auf-/Abstiegsmodus führt jedoch zu einem beträchtlichen Risiko für die Klubs: Wenn sie absteigen, drohen sie in ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. Dies umso mehr, wenn sie selber in die Stadien investiert haben. Derzeit gibt es nur wenige Klubs, die Investoren für ein solches Projekt gewinnen können. Nicht nur aus Gründen der finanziellen Machbarkeit, sondern auch wegen der Vermarktung und multifunktionalen Nutzung der neuen Stadien sind Modelle wie in Basel, Bern oder Zürich sinnvoll, wo das Stadion von einer vom Klub unabhängigen Betriebs-gesellschaft gebaut und geführt wird. Diese Infrastruktur-investitionen müssen so weit als möglich geschützt werden. Eine Möglichkeit wäre eine geschlossene Liga (analog zu den US-Profiligen im Eishockey, American Football, Baseball etc.). Die öffentliche Hand würde allerdings bei einer geschlossenen Liga kaum mehr Hand für eine Mitfinanzierung bieten.

Mit Ausnahme von Basel kann derzeit nirgendwo von «Fussball als Anlass» (Event) gesprochen werden. Die Infrastruktur ist die Basis, ohne die nichts bzw. nur wenig geht. In diesem Zusammenhang ist auf die steigende Bedeutung jener Gruppen von Besuchern hinzuweisen, die nicht primär wegen des Spiels ins Stadion kommen, sondern um des Erlebnisses willen oder um in den Business

Lounges Beziehungspflege zu betreiben und Geschäfte zu machen. Das Beispiel Genf zeigt allerdings deutlich, dass es mit einer neuen Infrastruktur allein nicht getan ist. Nebst einem neuen Stadion braucht es auch gute Spieler, eine erfolgreiche Mannschaft und das richtige Brandbuilding und Marketing, damit ein Spiel zu einem Anlass wird. Das Spiel und die Spieler stehen im Zentrum und werden es auch in Zukunft tun.

Weiter ist den regionalen Bedürfnissen und Eigenheiten Rechnung zu tragen. Nicht jede Art von Anlass funktioniert überall gleich gut. Eine systematische Analyse der Kundensegmente zur Erkennung ihrer spezifischen Bedürfnisse fehlt in vielen Klubs. Mögliche Kundengruppen sind: Fans, die von klein auf mit ihrem Klub verbunden sind; Hard-core-Fans; Vereinsmitglieder; Stadionbesucher, die das Spiel als gesellschaftliches Ereignis erleben (kommen mit Freunden ans Spiel); Familien; Frauen; Jugendliche; Geschäftsleute und VIPs; Sponsoren; Donatoren; Gönner sowie die Anhänger des Gastklubs.

Mit Ausnahme von Basel ist Fussball derzeit nirgendwo in der Schweiz ein richtiger Event.

3

Infrastruktur

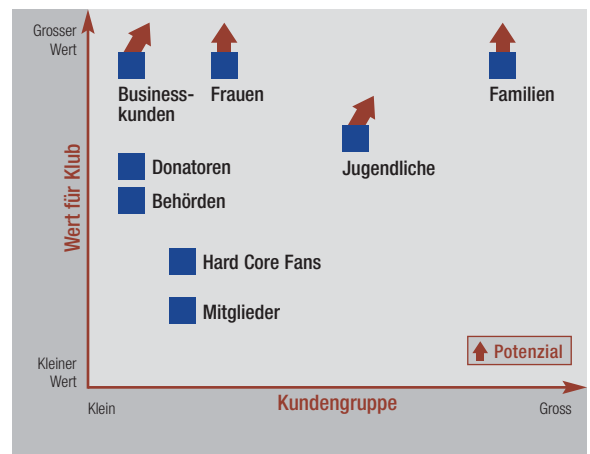
Ziele 3.2

Eine moderne Stadioninfrastruktur – von der Erreichbarkeit über die Sitzqualität und die Verpflegungsmöglichkeiten bis hin zur grossflächigen Anzeigetafel für Wiederholungen und guten Lautsprechern – ist für ein erfolgreiches Anlass-Marketing unabdingbar. Beste Voraussetzung dafür ist ein Stadion, das auch ausserhalb der Spiele ein Anziehungspunkt ist. Deshalb sollte jeder Axpo-Super-League-Klub bis im Jahre 2010 über ein modernes, multifunktionales Stadion verfügen oder zumindest in einem solchen seine Spiele austragen können. Wünschenswert ist weiter die Unterstützung der Klubs auf politischer Ebene – beim Stadionbau wie bei den Spielen (Realität heute: «Die Zürcher Polizei wartet nur darauf, auf dem Letzigrund und Hardturm den parkierenden Autos Bussen zu verteilen»).

Ziel muss es sein, mit der Inbetriebnahme eines neuen Stadions die Zuschauerzahl deutlich zu steigern. Das Stadion steht heute in direkter Konkurrenz mit dem Fernsehen. Der Fussballfan muss einen ähnlichen Komfort wie zu Hause vorfinden. Die TV-Konsumenten sollen sich von TV-Fussballzuschauern zu Stadionbesuchern entwickeln. Die Priorität bei der Gewinnung von zusätzlichen Matchbesuchern liegt bei den folgenden Kundengruppen: Familien, Frauen, Jugendliche, Geschäftsleute und Donatoren. Die Spiele der eigenen Mannschaft sollen als Eckdaten in den Agenden der potenziellen Matchbesucher verankert sein, das Stadion zu einem Treffpunkt für ein breites Spektrum von Gruppierungen mit unterschiedlicher Affinität zum Fussball werden.

Gelingt es, den Besuch eines Spieles als Anlass zu etablieren, können vorübergehend auch schlechte spielerische Leistungen besser verkräftet werden (vgl. z.B. Schalke 04). Dabei können sich die Business Lounges zu einem wichtigen Ertragsfaktor für die Klubs entwickeln.

Kundengruppen und ihr Potenzial für die Klubs



Das Ziel mit einem neuen Stadion muss sein, die Zuschauerzahlen deutlich zu steigern.

3.3 Massnahmen

1. Infrastruktur modernisieren

- Einführung einer interdisziplinären Kompetenzgruppe auf Ebene SFL zum Austausch von Geschäftsplänen zum Stadionbetrieb, von Vermarktungskonzepten und Wissen. Teilnehmende sind Klubvertreter sowie externe Experten wie z.B. spezialisierte Architekten, Marketingfachleute, Sponsorenvertreter, TV-Vertreter, Restaurateure, Eventmanager, Stadionbetreiber, Projektfinanzierungsfachleute oder Logistikexperten

- Erstellung eines mit den FIFA- und UEFA-Richtlinien konformen Handbuchs für den Bau von Fussball-Multifunktionsstadionprojekten im In- und Ausland. Während der Projektierung und Realisierung der Stadionprojekte agiert ein Ausschuss der Kompetenzgruppe als beratendes Gremium der Bauherrschaft und nimmt so die Interessen von SFL und ASL-Klubs wahr. Das Stadion muss nicht von jedem Architekten neu erfunden werden. Standardisierung hilft Kosten sparen.

- Multifunktional heisst nicht polysportiv. Leichtathletik-

bahnen zwischen Tribünen und Spielfeld sind nicht mehr zeitgemäss und wirken als «Stimmungskiller».

- SFV/SFL führen ein systematisches Lobbying bei Bund und Kantonen zur Realisierung der geplanten Stadionprojekte durch.

Verantwortung:

Liga/Verband

Fälligkeit:

Ende Juli 2004
(Liga ist bereits aktiv)

2. Infrastruktur besser nutzen / Spiele als Anlass etablieren / Saisonweite Planung

- Zentrale Voraussetzung für die bessere Nutzung der Infrastruktur ist eine frühzeitige und verbindliche Planung der Spieltage und -zeiten der ganzen Saison (inkl. Cup)

- Promotionen zum Stadionbesuch:

- Crossmarketing mit den Partnern der Liga und eigenen Sponsoren;

- Weiterverkauf von Saisonkartenplätzen, die bei einem Spiel nicht genutzt werden;
- verbilligte oder Gratisabgabe von Tickets an Unternehmen/Organisationen, die im Gegenzug dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden das Spiel besuchen

- Die Klubs laden zu jedem Spiel 2-3 VIPs aus anderen gesellschaftlichen Bereichen ein (z.B. Kultur, Wirtschaft). Sie erhöhen damit die Akzeptanz des Fussballs in der Bevölkerung und den Beachtungsgrad von Spielen und Klub. Die Klubs und die SFL bzw. der SFV sorgen dafür, dass ihre Spieler nach dem Liga-, Cup- bzw. Nationalmannschafts-Match die VIP-Zone besuchen

- Öffnung des Stadions für Anlässe wie Übertragung von Euro-WM-Spielen, Formel-1-Rennen oder Filmaufführungen. Durchführung von Modeschauen und Autogrammstunden im Stadionkomplex.

Verantwortung:

Klubs/Liga

Fälligkeit:

sofort

3. Serviceangebot erhöhen

- Willkommens-Service beim Eintritt ins Stadion (als Kontrapunkt zur Kontrolle durch Sicherheitsleute)

- Bequeme Sitzplätze (mit Umwandlungsmöglichkeit in Stehplätze bei Bedarf)

- Kinderkrippen/Hort während des Spiels, allenfalls durch Dritte wahrgenommen

- Ausreichende Anzahl sanitärer Anlagen.

Verantwortung:

Klubs

Fälligkeit:

sofort

3

Infrastruktur

Es fehlt ein Konzept mit Ausrichtung auf die Euro 2008

4.1 Ausgangslage

Der Schweizer TV-Markt weist verschiedene Besonderheiten auf: Das Quasi-Monopol der SRG auf nationaler Ebene und ein fragmentierter Markt beschränken das finanzielle Potenzial (die Fixkosten der Produktion einer Übertragung sind vergleichbar mit Deutschland, aber deutlich kleinerer Markt). Nicht zuletzt erwächst dem Fussball starke Konkurrenz durch Ski und Eishockey. Dies zeigt sich u.a. im Einsatz der Sponsoring-Gelder, da für einen Sponsor die TV-Minuten ein wesentliches Argument sind.

Doch der Schweizer Fussball kann sich über seine mediale Beachtung nicht beklagen: Er ist einer der drei Schwerpunkte bei der SRG, der Fokus der Sportberichterstattung beim «Blick» und weist eine gute Stellung bei «Tages-Anzeiger», «NZZ» sowie den Regionalzeitungen auf. Die Abdeckung durch das Medium Radio ist zwar regional unterschiedlich, doch die regionalen Sender stehen Wünschen der Klubs häufig offener gegenüber als Print-Medien und TV. Die neuen Stadien werden zweifellos bessere, attraktivere Übertragungen ermöglichen. Hingegen fehlen eine echte Fussballsendung (Spielbericht-, nicht Talksendung) wie in anderen Ländern oder sonstige Schweiz-spezifische Formate. Von Klubseite wird kritisiert, die SRG sei zu wenig offen für neue Wege und verweise reflexartig auf den Service-Public-Auftrag, anstatt sich auf Gespräche einzulassen. Aus Sicht der SRG entspricht die heutige Berichterstattung den Bedürfnissen der Zuschauer und dem Stellenwert des (Liga-)Fussballs. Ein Erwerb von Sendezeit wie AMAG-News wäre grundsätzlich möglich. Talk-Sendungen erfreuen sich zumindest auf regionaler Ebene (z.B. TeleZüri) einer gewissen Resonanz.

Mit Lobbying allein ist eine Ausdehnung der Fussballpräsenz bei der SRG nicht erreichbar – auch das Produkt muss attraktiver werden (Huhn-Ei-Beziehung zwischen Produktqualität und Medienpräsenz). Denkbar ist mehr Präsenz v.a. bei den regionalen Medien, die «ihren» Klub ins Zentrum rücken können. Während finanziell von den regionalen Medien nicht (zu) viel erwartet werden kann, bestehen für diese durchaus Möglichkeiten für Kooperationen mit der SRG. Es darf allerdings nicht verschwiegen werden, dass das Fehlen von Traditionsmannschaften wie Lausanne-Sports und Lugano von Teams wie Wil oder Thun nicht kompensiert werden kann. Ein optimales Liga-Marketing stösst an sportlich gesetzte enge Grenzen, solange die Liga sich nicht an neuen Formen der Zusammensetzung orientiert (vergleiche nächstes Kapitel: Franchising).

Der «Courant normal» in der Zusammenarbeit mit den Medien ist ebenfalls als gut zu bewerten; gelegentliche Probleme betreffen in der Regel bloss Fragen der Logistik. Dagegen ist das Kommunikationswissen bei Funktionären und Klubverantwortlichen eher dürftig. Vor allem aber haben SFV/SFL kein Kommunikationskonzept. Der grösser gewordene Kommunikations-Apparat der Liga wird aus Sicht der Vereine nicht optimal eingesetzt. Zudem brauchen viele Akteure im Fussballmarkt (auch Spieler!) eine Schulung für den Umgang mit den Medien. Dies in einem Umfeld, wo inzwischen «alles» eine Mindestresonanz in den Medien findet: Wer «Theater» macht, kommt im Boulevard an; seriöse Spieler und Funktionäre bewirken hingegen medial nur geringen Widerhall.

Viele Akteure im Fussballmarkt (auch Spieler) brauchen eine Schulung für den Umgang mit den Medien.

Ziele 4.2

Das mittelfristige Ziel ist es, in allen Stadien eine Stimmung wie im Basler St. Jakob-Park zu erzeugen und publikumswirksam verwerten zu können. Ein konsistentes Konzept der Gesamtkommunikation steigert die mediale Attraktivität des Fussballs.

Eine gute Abdeckung der Aktivitäten mittels Medienpartnerschaften, besonders mit den regional verankerten Medien, verhilft den Klubs zur gewünschten Medienpräsenz. Dabei haben die Klubs die Gleichbehandlung der Medien zu gewährleisten (z.B. Vertragsdetails werden allen Medien erst nach Vertragsschluss bekannt gegeben). Primeurs, d.h. Eigenrecherchen, sollen aber respektiert werden.

Klubs und Liga sind für ein professionelles Verhalten der Spieler gegenüber den Medien verantwortlich. Aus den Spielern sollen aber keine Kommunikationsbeamte und Pressesprecher gemacht werden. Die Produktion von uniformen Aussagen würde sich schnell einmal kontraproduktiv auf das Zuschauerinteresse auswirken. Spieler dürfen in Interviews Fehler machen und auch die «schrägen Vögel» haben ihren Platz. Doch nicht nur die Spieler, auch die Medienleute haben ihre Arbeit zum Teil zu verbessern.

Eine Stimmung wie im Basler St. Jakob-Park soll überall erzeugt und wirksam verwertet werden.

4.3 Massnahmen

4 Medien

1. Medien-Gesamtkonzept erstellen

- Ein umfassendes Medienkonzept mit Fokus auf die Euro 2008 wird unter Berücksichtigung folgender Elemente erarbeitet:
 - Analyse des Medienmarktes (TV, Print, Radio, elektronisch – was ist langfristig tragbar?);
 - strategische Fragen und wichtige Änderungen im Fussballbetrieb (z.B. Modusänderung) werden mit den Medien abgesprochen;
 - systematischer Einbezug der Medien bei Stadion- und anderen Infrastrukturprojekten;
 - die Kommunikationschefs von Verband, Liga und Klubs legen den Rahmen der Zusammenarbeit fest (z.B. Zugang zu Spielerkabinen, Konzept für Medientraining für Spieler, Erfahrungsaustausch, Know-how-Transfer etc.);
 - kontinuierliche Überprüfung der Zusammenarbeit von Klubs/Liga/Verband mit den Medien (wie wird man dargestellt?);
 - Information der breiten Bevölkerung über reale

Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt „Schweizer Fussball“ und Umsetzung der Erkenntnisse;

- Vertrieb eines attraktiv gestalteten, leicht verständlichen Büchleins über die Fussballregeln bzw. als Internetcontent.

Verantwortung:

Liga/Verband

Fälligkeit:

Ende Juli 2004

2. Möglichkeiten zum Ausbau der Medienpräsenz evaluieren

- Geprüft werden müssen:
 - Optionen wie z.B. Fussballsendungen auf nationaler und regionaler Ebene, inkl. Mitfinanzierung durch Sponsoren (SRG wäre Wunsch-Partner auf nationaler Ebene, aber auch Sat.1, Ringier TV etc. kommen in Frage);
 - Klubmagazine auf Lokal-TVs (vgl. GC und FCB) bzw. Radio, Print, New Media;
 - Lancierung eines Formates «Swiss Football Heroes» nach dem Vorbild von «Spieler des Monats»;
 - Hallenfussball als mögliche Ergänzung (einmaliges Turnier, nicht Meisterschaft).

Verantwortung:

Liga

Fälligkeit:

vor Beginn Euro 2004

Strukturen von Klubs, Liga, Verband

Mehr Gewicht der SFL in professionell geführtem Verband

5.1 Ausgangslage

Die Strukturen und Führung von Klubs, Liga und Verband weisen Verbesserungspotenzial auf. Auf Ebene der Klubs werden repräsentative, operative und sportliche Aufgaben personell häufig vermischt. Der Führungsgrundsatz «Deckungsgleichheit von Kompetenzen, Mitteln und Verantwortung» ist längst nicht in allen Schweizer Klubs und im Verband erfüllt. Zudem ist eine Änderung der Denkhaltung zur Funktion des Sportchefs notwendig: Ein guter Sportchef kostet nicht 150'000 Franken, sondern er bringt dem Klub durch geschickte Transfers 500'000 Franken! Der CEO wird nicht überall angemessen bezahlt, obwohl er das gesamte operative Geschäft zu führen hat. Die Präsidenten der Klubs sind ihrerseits eine heterogene und personell schnell wechselnde Gruppe, was eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Liga erschwert.

In der Ausbildung müssten bereits die jüngsten Junioren durch sehr gute Trainer betreut werden können. Fähige und bekannte Trainer haben eine hohe Identifikationswirkung. Zurzeit ist schätzungsweise nur die Hälfte der ca. 50 Profitrainer in der Schweiz zum Spitzensport-Training befähigt. Farmteams sind eine Möglichkeit, Kosten zu sparen und Spieler heranzubilden, wenn eine Doppel-Spielberechtigung besteht. Manager, Talentspäher und Berater üben eine wichtige Rolle aus. Sie orientieren sich teilweise zu wenig an den langfristigen Interessen der Spieler und zu stark an kurzfristigen wirtschaftlichen Überlegungen. Kompetente Talentspäher müssen den Mut haben, auch auf mangelndes Talent hinzuweisen und den betreffenden jungen Spielern von einer weiteren Fokussierung auf den Fussball abzuraten.

In den Klubs werden repräsentative, operative und sportliche Aufgaben häufig vermischt.

Auf Ebene der Liga wird eine gewisse Verwaltermentalität geortet und unternehmerische Energie vermisst. Es gibt zu viele Kommissionen (8), übertriebenen Formalismus und eine zu hohe Regulierungsdichte (z.B. darf der Sportchef nicht gleichzeitig Leiter des Nachwuchses sein). Die schwierigen Beziehungen zwischen Liga und Verband sind offenkundig und behindern die Ausschöpfung von Potenzialen. Das Nachwuchskonzept des Verbandes hat sich dagegen grosse Anerkennung verschafft.

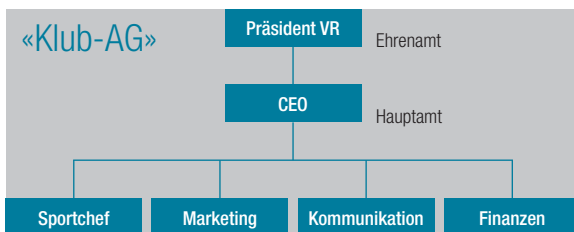
Die Umwandlung von Vereinen in Aktiengesellschaften ist juristisch wichtig und ein richtiger Schritt, genügt aber nicht als langfristiger Weg zur Mittelbeschaffung. Denn die juristische Form einer Aktiengesellschaft allein führt noch nicht zu höheren Erträgen – und eine schlecht geführte AG ist kein geringeres Übel als ein schlecht geführter Klub.

5 Strukturen von Klubs, Liga, Verband

Ziele 5.2

Jeder

Klub verfügt über eine klare organisatorische Struktur mit Präsident(in), CEO, Sportchef, Marketingchef und Trainer sowie über klar definierte Pflichtenhefte (vgl. Abbildung). Der Idealfall – sofern finanziell machbar – ist eine durchgängig vollamtliche Chargenbesetzung. Für die betriebliche Kontinuität sorgen CEO und Sportchef.



SFL und SFV müssen sich auf ihre Kernaufgaben fokussieren: Führung und Koordination sicherstellen, Rahmenbedingungen zur Aufrechterhaltung des Spielbetriebs und zur Verhinderung von Konkursen schaffen, sinnvolle zentrale Serviceleistungen erbringen (z.B. Erschließung neuer Einnahmequellen).

Liga und Verband sollen für die Klubs da sein und nicht umgekehrt. Deshalb erteilen die Vereine der Liga auf der Basis periodischer Treffen konkrete Aufträge. Auf Klubseite ist dies nicht Sache des (ehrenamtlichen) Präsidenten, sondern des (hauptamtlichen) CEO. Andererseits muss die Liga die Klubs kontrollieren können. Die Lizenzerteilung muss vor Ende Saison erfolgen. Als Modell könnte England dienen, wo die Football Association und Premier League gemeinsam die Ziele formulieren. Allerdings sind auch in England Versager nicht auszuschließen, wie das jüngste Beispiel Leeds United zeigt.

Das Gewicht der SFL als Hauptvertreterin des Spitzensfußballs ist im Verband zu verstärken. Die Liga und die 10 Klubs der ASL müssen über ihre sportlichen Ziele und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen selbst entscheiden können. Wünschbar ist die durchgängige Anerkennung der exklusiven Verbandsgerichtsbarkeit, um einen geregelten Spielbetrieb zu garantieren.

Der aktuelle Modus ist zur Gewährleistung der Kontinuität und einer hohen Leistungsdichte beizubehalten. Die Durchlässigkeit zwischen Super League und Challenge League (CL) ist zu vermindern, möglicherweise durch die Einführung von 1-2 Barragespielen. Alternativ ist ein Franchisesystem in Betracht zu ziehen, um Klubs aus allen Landesteilen in die Super League zu integrieren.

Bezüglich der Ausbildung ist denkbar, dass die Spieler bis zur U16 bei den Klubs verbleiben. Danach werden die Talente gezielt in Ausbildungszentren gefördert, und es werden ihnen auch Spielmöglichkeiten angeboten. ASL-Klubs können sich auch mit CL-Klubs zusammenschließen, um gemeinsam die bestmöglichen Trainer zu engagieren (Annäherung an Farmteam-Gedanken). Für sehr gute Nachwuchsförderung könnten Challenge-League-Klubs einen Bonus vom Verband erhalten.

CEO und Sportchef sind für die betriebliche und sportliche Kontinuität verantwortlich.

5.3 Massnahmen

1. Kompetenzen klären, Gewicht von Klubs und Liga im Verband stärken

- Klare Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen an Klubs, Liga und Verband. Auf Ebene SFL werden die gleichen Strukturen wie auf Ebene Klub etabliert (Kommissionen zu Marketing, Finanzen und Kommunikation, zusammengesetzt aus Ressortverantwortlichen der Klubs und Liga-Vertretern)

- Monatlicher Jour Fixe der operativ Verantwortlichen aus den Klubs mit dem Komitee

- Klubs erhalten drei Sitze im Zentralvorstand.

Verantwortung:

Liga/Klubs/
Präsidentenkonferenz

Fälligkeit:

Oktober 2004/
Präsidentenkonferenz 2005

2. Ausbildung in Leistungszentren und Instituten konzentrieren

- Die besten Junioren werden ab U16 in 5-7 regionalen Leistungszentren (1 Tessin, 1-2 Romandie, 3-4 Deutschschweiz) von den besten Trainern auf den Spitz Fussball vorbereitet

- Auf privater Basis wird ein exklusives Ausbildungsinstitut für Fussballer aus dem In- und Ausland geführt (ähnlich den Zentren St. Gallen oder Valencia).

Verantwortung:

Liga bzw. Private/Sponsoren

Fälligkeit:

Saisonbeginn 2005/06

3. Modus und Ligamodell überprüfen

- Prüfung einer geschlossenen Liga zur Integration aller grossen Sprachregionen (Franchising-Modell)

- Prüfung einer Sommermeisterschaft (Frühling bis Spätherbst)

- Abschaffung des Direktabstiegs aus der Super League, dafür 1-2 Barragen, damit sportliche Erfolge von Challenge-League-Klubs honoriert werden. Reduktion der Challenge League auf 10 Klubs.

Verantwortung:

Klubs/Liga/Verband

Fälligkeit:

Saisonbeginn 2004/05;
Reduktion Challenge League an GV Februar 2005

4. Vollamtlichen Sportchef einsetzen

- Jeder Klub beschäftigt einen professionellen Sportlichen Leiter, der zwischen der Klubleitung (Präsident/CEO) und Trainer angesiedelt ist.

Verantwortung:

Arbeitsgruppe der Liga

Fälligkeit:

Saisonbeginn 2004/05

5. Verbandsgerichtsbarkeit anerkennen

- Vorbehaltlose Respektierung der Verbands-Sportgerichtsbarkeit. Kein Weiterzug an Zivilgerichte.

Verantwortung:

Klubs/Liga/Verband

Fälligkeit:

Saisonbeginn 2004/05

5

Strukturen von Klubs, Liga, Verband

Die Gunst der Stunde nutzen

Der Schweiz bietet sich in den nächsten Jahren eine einmalige Chance zur Schaffung einer breiten Fussballbewegung

6.1 Ausgangslage

Die bereits erstellten Stadien in Basel und Genf sowie die laufenden Stadionprojekte, vor allem aber die Erfolge des FC Basel in der UEFA Champions League, die Erfolge des Nachwuchses sowie der A-Nationalmannschaft mit der Qualifikation für die Euro 2004 und die Vergabe der Euro 2008 an die Schweiz und Österreich haben in breiten Teilen der Schweizer Bevölkerung eine grosse Euphorie ausgelöst. Dies half auch über die diversen Finanzskandale hinweg, mit denen verschiedene Schweizer Klubs in den letzten Jahren für negative Schlagzeilen sorgten. Umso mehr gilt es, die gegenwärtige Chance zu packen und den Stellenwert des Fussballs in der Schweiz nachhaltig zu verbessern.

Das Sport-Lobbying ist in der Schweiz ungenügend. Dieses Manko wurde von der Liga bereits erkannt und die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand verstärkt (z.B. zur Bekämpfung des Hooliganismus). Liga und Verband werden von vielen Klubs und Sponsoren als zu passiv empfunden. Bei der Lancierung von Initiativen müssen die Sponsoren die Führung übernehmen, da sonst zu wenig geschieht.

Beim Verband sind bislang kaum Anzeichen zu erkennen, wie der Grossanlass Euro 2008 medial und marketingmässig für die Förderung des Schweizer Fussballs genutzt werden soll. Seit die UEFA der Schweiz und Österreich die Euro 2008 zugesprochen hat, herrscht grosse Stille im Land. Der Schweizer Fussball braucht jedoch eine Vision. Es müssen Ideen geboren und Emotionen geweckt werden. Auch gemeinsame Aktivitäten mit Österreich sind ins Auge zu fassen.

In Bezug auf die Nutzung des Grossanlasses Euro 2008 herrscht grosse Stille im Land.

6

Die Gunst der Stunde nutzen

6

Die Gunst der Stunde nutzen

Ziele 6.2

Unmittelbar nach Abschluss der Euro 2004 wird die Euro 2008 in die Öffentlichkeit getragen. Die entsprechenden Vorbereitungen sind jetzt schon zu treffen. Die Liga beschliesst mit dem Verband entsprechende Massnahmen. Ziel ist es, eine Lokomotive in Richtung Euro 2008 in Gang zu setzen. Der Fussball wird zum «Pflug» für den Sport im Allgemeinen und verhilft ihm zu einer stärkeren Verankerung in der Bevölkerung. Die Bevölkerung muss in das Projekt eingebunden werden, unter anderem auch durch die Möglichkeit, bei besonderen Verdiensten Priorität beim Bezug von Eintrittskarten zu erhalten (das Eintrittskartenmarketing muss nicht ausschliesslich eine Domäne der Sponsoren sein).

Spätestens auf die Euro 2008 hin hat der Fussball seine Position als Massensportart Nr. 1 weiter ausgebaut und sich als Familienanlass etabliert. Auf der Ebene «Fussball als Breiten-sport» heisst das Ziel, den Fussball zurück auf die Strasse zu bringen. Auf nationaler und regionaler Ebene werden die Fussballtermine systematisch mit allen anderen Unterhaltungsanbietern abgestimmt.

**Der Fussball
wirkt als
«Pflug»
für die
Interessen des
Sports im
Allgemeinen.**

6.3 Massnahmen

1. Vision für den Schweizer Profi-Fussball entwickeln

■ SFV und SFL entwickeln gemeinsam eine kohärente Vision 2010 für den Schweizer Profi-Fussball, von den sportlichen und wirtschaftlichen Zielen über die Strukturen bis hin zu Kommunikation, Marketing und Positionierung.

Verantwortung:

Liga/Verband

Fälligkeit:

Ende Juni 2004

2. Fussball als «Massenbewegung Euro 2008» anstossen

- Erstellung eines umfassenden Marketing- und Kommunikationskonzeptes (s. auch Kapitel 4: Medien) für die Euro 2008 mit u.a. folgenden Elementen
 - Botschafter für Euro 2008 (vgl. Beckenbauer für WM 2006);
 - Persönlichkeiten aus den Klubs sowie Spieler aus U19/U21 verankern die Euro in der Gesamtbevölkerung (vgl. «Weg nach Athen»);
 - Koppelung der Schülermeisterschaften ans Thema Euro 2008.

Verantwortung:

Liga/Verband

Fälligkeit:

Ende Juni 2004

3. Erlebniskette Fussball auf Ebene Klubs, Liga und Verband aufbauen

- Schaffung einer umfassenden Erlebniskette, um den Fussball noch besser in die Gesellschaft zu integrieren und gesamthafter zu vermarkten:
 - Spieler besuchen Schulen, nehmen am Sportunterricht teil, stellen sich für Diskussionsrunden zur Verfügung, besuchen Fanclubs;
 - Trainer und Manager halten Vorträge in Business- und Service-Klubs;
 - Kommerzielle Partner schaffen Wettbewerbe im Konsumgüterbereich, um Massen anzusprechen.
- Vernetzung von Fussball und Kultur, um die gesellschaftliche Resonanz zu erhöhen und neue Absatz- und Promotionskanäle zu eröffnen.

Verantwortung:

Klubs/Liga

Fälligkeit:

Saisonbeginn 2004/05

4. Service public – Auftrag der SRG überprüfen

- Prüfung der Option, angesichts der Euro 2008 in den nächsten Jahren anstelle der gleichmässigen Abdeckung von Ski, Eishockey und Fussball bewusst ein Schwergewicht auf Fussball zu setzen (mit entsprechender Einbindung von Sponsoren).

Verantwortung:

Verband

Fälligkeit:

Ende Juni 2004

6

Die Gunst der Stunde nutzen

Synopse des Handlungsbedarfs

Massnahmenkatalog Zukunft Schweizer Profi-Fussball

	Massnahme	Verantwortung	Beteiligte	Fälligkeit
1	Geschäftsmodelle und Finanzen			
	Wirtschaftlichkeit der Klubs sicherstellen, finanzielle Vorgaben durchsetzen	Liga	Klubs	Saisonbeginn 2005/06
	Verteilschlüssel Erträge aus Nationalmannschaft neu definieren	Liga/Verband	Liga/Verband	sofort
2	Marketing			
	Runder Tisch zur koordinierten Gesamtvermarktung des Produktes Fussball	Liga	Vereine, Verband, Sponsoren	sofort
	Liga-Marketingkommission neu ausrichten	Liga	Klubs	Ende Mai 2004
	Know-how zur Bildung und langfristigen Positionierung von Marken fördern	Verband	Liga, Klubs	Ende 2004
	Image der Liga sichern und verbessern	Liga/Klubs	Fanklubs	Saisonbeginn 2004/05
3	Infrastruktur			
	Kompetenzgruppe + Manual Stadion-Projekte	Liga/Verband	Klubs, externe Experten	Ende Juli 2004
	Moderne Stadien für alle 10 ASL-Klubs	Liga/Verband	Klubs, externe Experten	Ende 2007
	Infrastruktur besser nutzen / Spiele als Anlass positionieren / saisonweite Planung	Klubs/Liga	Verband, Sponsoren	sofort
	Serviceangebot im Stadion erhöhen	Klubs	Partnerorganisationen	sofort
4	Medien			
	Medienkonzept für Produkt Fussball mit Fokus auf Euro 2008 erstellen	Liga/Verband	Klubs, Medien	Ende Juli 2004
	Möglichkeiten zum Ausbau der nationalen und regionalen Medienpräsenz prüfen	Liga	SRG, Regional-TV, Radio, Print, Neue Medien	Vor Beginn Euro 2004

5 Strukturen von Klubs, Liga und Verband

Massnahme	Verantwortung	Beteiligte	Fälligkeit
Kompetenzen klären, Gewicht von Klubs und Liga im Verband stärken	Liga/Klubs/ Präsidenten- konferenz	Verband	Oktober 2004/ Präsidentenkonferenz 2005
Ausbildung der besten Junioren in Leistungszentren und Instituten konzentrieren	Liga, Private/ Sponsoren	Verband	Saisonbeginn 2005/06
Prüfung einer geschlossenen Liga mit Franchise-System sowie Sommermeisterschaft	Klubs/Liga/ Verband	Klubs Challenge League	Saisonbeginn 2004/05 bzw. GV Feb. 2005
Jeder Klub hat vollamtlichen Sportchef	Liga (Arbeitsgruppe)	Klubs	Saisonbeginn 2004/05
Exklusive Gerichtsbarkeit des Verbandes	Klubs/Liga/ Verband		Saisonbeginn 2004/05

6 Die Gunst der Stunde nutzen

Sportliche und wirtschaftliche Vision 2010 für Schweizer Profi-Fussball entwickeln	Liga/Verband	Klubs, externe Experten	Ende Juni 2004
Fussball als Massenbewegung fördern	Liga/Verband	Klubs, externe Experten	Ende Juni 2004
Erlebniswelt Fussball auf allen Ebenen aufbauen und in Öffentlichkeit verankern	Klubs/Liga	Verband, öffentliche Institutionen	Saisonbeginn 2004/05
Service-Public-Auftrag der SRG für grössere Schwerpunktsetzung Fussball überprüfen	Verband	Liga, SRG	Ende Juni 2004

Anmerkung:

Klubs = 10 Klubs der Axpo Super League ASL

Liga = Swiss Football League SFL

Verband = Schweizerischer Fussballverband SFV

Teilnehmer Syntegration® Swiss Pro Soccer

Verband / Liga

Isoz Edmond Swiss Football League, Direktor

Stadelmann Peter Swiss Football League, Präsident

Präsidenten

Gulich Thomas Grasshopper-Club Zürich, Präsident

Hunziker Michael FC Aarau, Präsident

Manager / Trainer

Fringer Rolf, Trainer

Jauch Peter «Stade de Suisse» Wankdorf Bern,
Delegierter VR

Tognoni Guido Asian Games / Ehem. FIFA, Manager

Wyss Urs Grasshopper-Club Zürich, Geschäftsführer

Sponsoren

Boeni Peter Swisscom Group,
Head of Brand Communications & Sponsoring

Buchmann Beat Axpo Holding, Leiter Sponsoring

Caviezel Sandra Credit Suisse, Head Sportsponsoring

Fasnacht Roger Swisslos, Marketingleiter

Kennel Georg Swisslos, Direktor

Medien

Boss Adi SF DRS, Business Unit Sport SRG SSR

Graf Christoph Blick/SonntagsBlick, Fussballchef

Reidhaar Felix NZZ, Sportchef

Tschoumy Renaud Le Matin, Fussballchef

Sportmarketing / Spieleragenten

Blaser Martin Sportart AG, Delegierter VR

Grimm Thomas Grimm Consulting, Inhaber

Joho Christoph TrustMark CFI Zollikon,
Head Consumer Research

Magyar Patrick Boston Business School, Dozent

Rejas-Tresch Alois Speeded, Sportmarketing, CEO

Schmid Marcel Art und Weise, Spieleragent

Schredt Christoph International Sports Agency ISA, CEO

Vöge Wolfgang Spieleragent

Fans

Fischer Max Contract Media

Fuchs Roger AIG Private Bank, vormalis Spieler

Wigdorovits Andrea Studentin Uni Bern

Wirz Vanessa Studentin Uni Bern

Adressen

Contract Media AG

Gottfried Keller-Strasse 7

8001 Zürich

Telefon +41 1 209 60 00

Fax +41 1 209 60 10

Mail info@contractmedia.ch

web www.contractmedia.ch

Malik Management Zentrum St. Gallen Syntegration®

Stelzenstrasse 6-8

8152 Glattbrugg

Telefon +41 1 808 99 33

Fax +41 1 808 99 39

Mail syntegration@malik-mzsg.ch

web www.malik-mzsg.ch