

Strategisches Stadionmanagement in deutschen Fußballstadien

Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung des Stakeholder-Ansatzes

Zur Erlangung des akademischen Grades einer
DOKTORIN DER PHILOSOPHIE (Dr. phil.)

von der KIT-Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften des
Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

angenommene

DISSERTATION

von

Anna Schöps (vormals Kovacs)

KIT-Dekan: Prof. Dr. Michael Schefczyk

1. Gutachter: Prof. Dr. Alexander Woll

2. Gutachter: PD Dr. Hagen Wäsche

Tag der mündlichen Prüfung: 29. April 2020

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungen.....	III
Tabellen.....	IV
1. Einführung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2. Fragestellung und Zielsetzung.....	3
1.3 Aufbau der Dissertation.....	4
2. Theoretische Rahmenkonzeption.....	7
2.1. Das Forschungsgebiet Sportstättenmanagement.....	7
2.2. Grundlagen der Stakeholder-Theorie.....	12
2.3. Anwendung des Stakeholder-Ansatzes in der Sportwissenschaft.....	14
2.4. Fazit.....	17
3. Theoretische Modellentwicklung.....	18
3.1. Entwicklung des dreistufigen Stadionmanagement-Modells.....	18
3.2. Grundlagen des strategischen Stadionmanagements.....	19
3.3. Anspruchsgruppen im Stadionmanagement.....	22
3.4. Handlungsebenen im Stadionmanagement.....	37
3.4.1. Normative Ebene.....	40
3.4.2. Strategische Ebene.....	41
3.4.3. Operative Ebene.....	42
3.5. Fazit.....	43
4. Untersuchungskonzeption.....	45
4.1. Gegenstand der Untersuchung.....	45
4.2. Quantitative Methoden.....	47
4.3. Qualitative Methoden.....	48
4.4. Fazit.....	49
5. Datenerhebung.....	50
5.1. Dokumentenanalyse.....	51
5.2. Experteninterviews.....	54
5.3. Online-Fragebogen zu den Experteninterviews.....	57
6. Analyse der Eigentümerstrukturen.....	59
6.1. Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle in deutschen Fußballstadien.....	59
6.1.1. Stadien im privaten Eigentum.....	60
6.1.2. Stadien im öffentlichen Eigentum.....	62
6.1.3. Public-Private-Partnership.....	63

6.2. Fazit	65
7. Analyse der Online-Fragebögen.....	67
7.1. Quantifizierung der Werte.....	67
7.2. Egozentrische Netzwerkanalyse des Stadionmanagements	73
7.3. Qualitatives Zwischenergebnis.....	76
7.3.1. Zusammenfassende Darstellung der Netzwerkkarten	76
7.3.2. Einflussstärke der Stakeholder	79
7.4 Fazit	83
8. Qualitative Datenanalyse unter Verwendung von Grounded-Theory-Prinzipien.....	84
8.1. Zum Begriff Grounded Theory	84
8.2. Kodieren der Experteninterviews	90
8.2.1. Kodierparadigma für das Stadionmanagement.....	95
8.2.2. Exemplifikation der Schlüsselkategorien.....	98
8.3. Theoriegenerierung und Erläuterung	112
8.4. Fazit	113
9. Zusammenfassende Auswertung der Ergebnisse	114
9.1. Wichtigste Erkenntnisse.....	114
10. Kontraststudie	125
10.1. Das AT&T Stadium.....	125
10.2. Ergebnisse	129
10.2.1. Auswertung des Online-Fragebogens	129
10.2.2. Auswertung des Experteninterviews.....	131
10.3. Fazit.....	135
11. Schlussbetrachtung	137
11.1. Zusammenfassung	137
11.2. Kritische Würdigung und Zukunftsperspektive	143
Danksagung	146
Literaturverzeichnis.....	147
Anhang A: Tabelle über die Eigentümerstrukturen und Hospitality-Plätze.....	155
Anhang B: Leitfaden Experteninterview	157
Anhang C: Online-Fragebogen	159

Abbildungen

Abbildung 1: Struktureller Aufbau der Dissertation	6
Abbildung 2: Strategischer Managementprozess	20
Abbildung 3: Stakeholder-Map des Stadionmanagements	24
Abbildung 4: Handlungsebenen im Stadionmanagement	38
Abbildung 5: Das dreistufige Stadionmanagement-Modell	39
Abbildung 6: Phasenmodell nach Mayring (2010) zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse	49
Abbildung 7: Mögliche Konstellationen der Eigentümer-Betreiber-Verhältnisse	60
Abbildung 8: Organisations- und Finanzierungsmodell deutscher Stadien über einer Zuschauerkapazität von 15.000	64
Abbildung 9: Zusammenhang der Eigentümerstrukturen und der Zuschauerkapazität in deutschen Fußballstadien (N=34)	65
Abbildung 10: Ego-zentrierte Netzwerkkarte des Stadions „E“	75
Abbildung 11: Übergreifende Netzwerkkarte der Stadionmanagement-Stakeholder- Beziehungen	77
Abbildung 12: Kodierparadigma nach Strauss	88
Abbildung 13: Zentrales Phänomen und die Anwendung des Paradigmamodells nach Strauss und Corbin (1996)	96
Abbildung 14: Veranstaltungen im Jahr 2014 im AT&T Stadium	127
Abbildung 15: Ego-zentrierte Netzwerkkarte des AT&T Stadiums	130
Abbildung 16: Kodierparadigma für das Stadionmanagement des AT&T Stadiums	131

Tabellen

Tabelle 1: Die Entwicklung von europäischen Fußballstadien	10
Tabelle 2: Hospitality-Plätze in deutschen Stadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern	29
Tabelle 3: Die Dienstleister der größten Stadien Deutschlands (Auswahl)	34
Tabelle 4: Die deutschen Stadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern in der Saison 2013/14	46
Tabelle 5: Range ausgewählter Stadionkennzahlen	52
Tabelle 6: Ausgewählte Merkmale deutscher Fußballstadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern in der Saison 2013/14	53
Tabelle 7: Verteilung der befragten Experten in Abhängigkeit der Zuschauerkapazität und des Eigentümer-Betreiber-Modells des Stadions	56
Tabelle 8: Quantifizierte Ergebnisse zur Stellenwert der Stakeholder	70
Tabelle 9: Zusammenfassende Auswertung / Quantifizierung der Daten der Online-Fragebögen	72
Tabelle 10: Gesamtwertung der Einflussstärke anhand bestimmter Variablen der Management-Stakeholder-Beziehung	81
Tabelle 11: Einstufung der Stakeholder anhand ihrer Einflussstärke	82
Tabelle 12: Die Schlüsselkategorien und die ihr zugeordneten Kategorien und Konzepte	91
Tabelle 13: Ausgewählte Stadionmerkmale AT&T Stadium	128
Tabelle 14: Einflussstärke der Stakeholder im AT&T Stadium	130

1. Einführung

1.1 Problemstellung

Die Kommerzialisierung des Sports hat in den letzten Jahrzehnten einen rasanten Aufschwung erlebt. Vornehmlich Fußball – und dessen Schauplatz, das Stadion – genießen in Europa eine Popularität, deren Ausmaß eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung zukommt. In der Saison 2011/2012 erzielte die deutsche Bundesliga mit durchschnittlich 45.116 Besuchern pro Spiel einen neuen Rekord, der immer noch seine Aktualität besitzt, und blieb mit einer Gesamtzuschauerzahl von 13,8 Mio. die zuschauerstärkste Fußball-Liga der Welt (Deutscher Fußball-Bund; Stadionwelt Inside, 2012, S. 13). Die profitorientierte Leitung der Vereine und das Konzept der Gewinnmaximierung haben zur Folge, dass sich der Fokus neben dem sportlichen Erfolg zunehmend auf die Gestaltung und auf das Management der Stadien richtet. Seit der Jahrtausendwende kann man einen enormen Wandel im Stadionbau erkennen: modernes und einzigartiges Design, Stadion-Catering, Hospitality, Drittveranstaltungen, Nachhaltigkeit und ausgebaute Sicherheitssysteme prägen den Trend. Begriffe wie *Smart-Stadium* oder *Connected Stadium* verbreiten sich in der Fachsprache und bauen somit eine enge Verbindung zwischen Sport und Technologie auf.

Um den Herausforderungen gerecht zu werden, ist das Etablieren eines auf Sportstätten spezialisierten Managements erforderlich, wobei „neue Formen integrierender und umfassender Handlungsweisen bei der Planung, dem Bau und insbesondere dem Betrieb von Sportstätten Anwendung finden“ (Bach, 2011, S. 2). Dabei wird auf das kosteneffektive Betreiben, auf die Gewährleistung der Sicherheit und auf das hohe Niveau der angebotenen Dienstleistungen Wert gelegt; diese Strategien basieren auf den theoretischen Grundlagen fundierter Wissenschaftsfelder wie Sportmanagement, Facility Management und der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.

Das Fachgebiet Sport Facility Management hat sich in den USA bereits etabliert (u.a. Ammon, Southall & Blair, 2004; Schwarz, Hall & Shibli, 2010). In Europa und somit auch in Deutschland nimmt die Fokussierung auf das Spezialgebiet Sportstättenmanagement und dessen Wichtigkeit rasant zu. Besonders seit der Jahrtausendwende wird das Thema effektive Planung, Bau und Betreiben von Sportstätten kontinuierlich von der Politik, von den Dachorganisationen des Sports (z.B. Deutscher Olympischer Sportbund, Deutscher Fußball Bund), aber auch von Sport- und Sozialwissenschaftlern mit wachsendem Interesse betrachtet.

Unter Berücksichtigung der allgemein gültigen Grundsätze des Sportstättenmanagements (Bielzer & Wadsack, 2011) konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf das Stadionmanagement, spezifisch auf das Management von Fußballstadien.

Die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land bot nicht nur die Gelegenheit, Stadien nach den aktuellen Standards zu errichten, vielmehr wurde eine Dynamik in Gang gesetzt, die die Relevanz des langfristig rentablen Betriebs und das strategische Management der Fußballarenen hervorhebt. Die Existenz von Expertennetzwerken (European Stadium & Safety Management Association; Vereinigung Deutscher Stadienbetreiber ¹) sowie Branchenjournals (z. B. Stadionwelt Inside) und ein wachsendes Interesse der Sportwissenschaft an dem Themengebiet (vgl. Kapitel 2) verdeutlichen die Relevanz einer wissenschaftlichen Betrachtung.

Mit der Modernisierung der Stadien und mit der Spezialisierung des Managements nimmt zugleich die Differenzierung der Interessengruppen – auch Stakeholder genannt – zu. Bei der Untersuchung der Anspruchsgruppen im Stadionbetrieb kann daher auf die Stakeholder-Theorie zurückgegriffen werden. Der Stakeholder-Ansatz legt Wert auf das aktive Management des betrieblichen Umfelds, die Beziehungen sowie die Förderung von gemeinsamen Interessen der Beteiligten (Freeman & McVea, 2001, p. 10). Dieser Ansatz findet ebenfalls im Sportstättenmanagement Anwendung: Das Stadionmanagement muss genügend Flexibilität aufweisen, um die Steuerung der Vielzahl an Dienstleistern (z. B. Catering-Unternehmen, TV-Stationen, Sicherheitsdienst), die an der Umsetzung einer Veranstaltung oder an der Instandhaltung beteiligt sind, zu übernehmen und zu bewältigen (Facility Management & Stadionwelt, 2012, S. 6). Neben den Dienstleistern, Stakeholder im engen Sinne, sind weitere Interessengruppen (vgl. Kapitel 3.2.) zu berücksichtigen. Diese können über alle Stadien hinweg vergleichbare Interessen sowie auch unterschiedliche Ansprüche haben.

Folglich muss das Stadionmanagement die Ansprüche der Stakeholder identifizieren und diese in ihre strategischen Entscheidungen einbinden. Dabei liegt der Fokus neben einem relativ hohen finanziellen Abschneiden auf der Beschaffung eines hochqualitativen Gasterlebnisses in einer sicheren und komfortablen Umgebung (Covell & Walker, 2013). Die Zufriedenheit der

¹ Die Vereinigung Deutscher Stadienbetreiber identifiziert sich als „eine Interessenvertretung von 46 deutschen Fußballstadien . . . mit einem Fassungsvermögen ab etwa 20.000 Plätzen . . . Wichtig ist den Mitgliedern vor allem der Informationsaustausch, so bei sämtlichen infrastrukturellen Themen (Videoüberwachung, Zutrittskontrolle, Bezahlssystemen), bei verkehrlichen Belangen oder auch der Rasenpflege“ ("Hockenjos führt Stadienbetreiber-Vereinigung an", 2018).

Stakeholder und die Erfüllung der Zielsetzungen sind tragende Fundamente beim strategischen Stadionmanagement.

Die Problemstellung der Arbeit ergibt sich somit aus dem Spannungsfeld zwischen dem Sportstättenmanagement und der Beachtung des Stakeholder-Ansatzes. Es fehlt eine wissenschaftliche Erfassung auf einer belastbaren empirischen Ebene, die die Zusammenhänge zwischen strategischen Managemententscheidungen in Stadien und Stakeholder-Ansprüchen aufzeichnet. Die eigene Literaturrecherche ergab zudem, dass die Umlegung der Stakeholder-Theorie auf das Stadionmanagement aus dieser Perspektive bisher nicht erfolgte (vgl. Kap. 2). Ferner ist das untersuchte Themengebiet sehr praxisorientiert, es handelt sich um einen überschaubaren und geschlossenen Kreis von wenigen Experten und Berufstätigen. Das Expertenwissen der Verantwortlichen für den Stadion- und Veranstaltungsbetrieb ist ersten Ranges, zudem auf das jeweilige Stadion zugeschnitten. Das bereits bestehende Know-How der Experten systematisch aufzuarbeiten, die Daten empirisch zu belegen und die Ergebnisse mit wissenschaftlich anerkannten Methoden auszuwerten, ist demzufolge hilfreich, um die angesprochene Problematik den wissenschaftlichen Anforderungen gerecht aufzuarbeiten.

1.2. Fragestellung und Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es, Sportstättenmanagement aus einem wissenschaftlichen Blickwinkel zu betrachten, die Anwendung des Stakeholder-Ansatzes in dem Forschungsgebiet Stadionmanagement zu analysieren und dies im praktischen Feld zu untersuchen. Die zentrale Fragestellung der Untersuchung lautet:

Welchen Einfluss haben die Stakeholder auf die strategischen Entscheidungen des Stadionmanagements in deutschen Stadien?

Um zu einem Verständnis einer komplexen Problematik und zur Beantwortung der Frage zu gelangen, werden im Zuge der Analyse zudem folgende untergeordnete Fragen berücksichtigt:

1. Welche Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle gibt es bei deutschen Stadien?
2. Wie lässt sich strategisches Stadionmanagement definieren?
3. Welche Stakeholder sind für das Stadionmanagement zu identifizieren? Wie lässt sich die Beziehung, die Wichtigkeit und die Kooperationsstärke beschreiben?
4. Welche Relevanz haben die jeweiligen Anspruchsgruppen für das Management?
5. Wo liegen die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den untersuchten Stadien?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen ist demnach eine Einordnung des Stadionmanagements – unter Betrachtung des Stakeholder-Ansatzes – in die Wissenschaft durch einen fundierten theoretischen Rahmen erforderlich. Dieser Vorgang wird plausibler, wenn man das Stadionmanagement – unabhängig von Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell – als Sportwirtschaftsunternehmen betrachtet (Gruber, 2018). Die Forschung zielt darauf ab, Einsicht in die strategischen Entscheidungsprozesse zu gewinnen und die Rolle der Anspruchsgruppen dabei zu bestimmen.

Die wissenschaftliche Betrachtung des noch sehr jungen Forschungsgebiets soll nicht nur für die Fachliteratur eine Erweiterung sein, vielmehr soll sie als Grundstein für zukünftige Forschungsarbeiten dienen. Die Ergebnisse bieten zugleich eine neue, methodische Perspektive für die Stadionmanager und für die Verantwortlichen im Stadionbetrieb.

1.3 Aufbau der Dissertation

Den Gegenstand der Dissertation bilden die Fußballstadien Deutschlands mit einer Kapazität von über 15.000 Zuschauern der 1. bis 3. Bundesliga. Das AT&T Stadium in Arlington, Texas, (in den USA) dient zum internationalen Vergleich und als Kontraststudie (vgl. Kapitel 10). Wie Abbildung 1 veranschaulicht, gliedert sich die Arbeit in drei wesentliche Teile: Der erste Teil umfasst die Einführung und die wissenschaftstheoretische Einordnung der Studie (Kapitel 1 bis 3). Der zweite Teil beinhaltet die empirischen Untersuchungen und die Vorstellung der Ergebnisse (Kapitel 4 bis 9). Im dritten Teil erfolgt die Vorstellung der Kontraststudie und eine zusammenfassende Schlussbetrachtung (Kapitel 10 und 11).

In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits anhand der Problemstellung das Thema der Untersuchung umrissen. Die Vorstellung der Forschungsfragen und der Struktur der Dissertation dienen als Einführung (Kapitel 1). Um die Relevanz der Studie zu verdeutlichen und einen theoretischen Rahmen zu erschaffen, wird der aktuelle Forschungsstand vorgestellt (Kapitel 2). Basierend auf vorhandenen Wissensbeständen wird das Forschungsgebiet Sportstättenmanagement dargestellt, auf das Stadionmanagement eingegrenzt und die Grundlagen der Stakeholder-Theorie kurz diskutiert. Anschließend erfolgt ein Überblick der bisher aufgegriffenen Themen, die eine Verknüpfung der beiden relevanten Forschungsgebiete dargestellt haben.

Im zweiten Teil wird zunächst als theoretische Fundierung auf den Stakeholder-Ansatz Bezug genommen und für das Stadionmanagement relevante Anspruchsgruppen in einer Stakeholder-

Map dargestellt (Kapitel 3). Das Phänomen strategisches Stadionmanagement wird aus dem Blickwinkel des St. Galler Management-Modells aufgegriffen. Dieses wird für die Entwicklung eines dreistufigen Modells des Stadionmanagements herangezogen, in dem normative, strategische und operative Ebenen differenziert werden (Kapitel 3). Anschließend wird die Untersuchungskonzeption erläutert (Kapitel 4). In einem ersten Schritt wird die Grundgesamtheit analysiert und tabellarisch dargestellt, im zweiten Schritt die gewählten qualitativen und quantitativen Methoden erläutert. Die Erläuterung der Datenerhebungsmethoden (Kapitel 5) dient als Hinführung zur Diskussion. Die Analyse der Datenerhebung bildet den Kern der vorliegenden Arbeit. Zuerst werden die Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle untersucht (Kapitel 6), daraufhin folgt die Auswertung der Online-Fragebögen anhand einer egozentrischen Netzwerkanalyse (Kapitel 7). Eine Quantifizierung der Daten soll die Überschaubarkeit und die Einstufung der Stakeholder in deren Einflussstärke für das Stadionmanagement ermöglichen. Mit dem Ziel, die theoretischen Vorannahmen zu erweitern und Zusammenhänge zwischen Stakeholder-Ansprüchen und strategischem Stadionmanagement aufzuzeichnen, wurde ein qualitativer Ansatz gewählt (Kapitel 8). Zusammenfassend werden in Kapitel 9 die bestehenden theoretischen Annahmen ergänzt, die Ergebnisse aus der Methodentriangulation verknüpft und als qualitatives Zwischenergebnis vorgestellt.

Im abschließenden, dritten Teil werden im Rahmen einer Kontraststudie zudem die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den USA und Deutschland diskutiert (Kapitel 10). Die wichtigsten Erkenntnisse und die Anwendungsmöglichkeiten werden zum Schluss (Kapitel 11) erneut zusammengefasst. Eine kritische Würdigung und Fazit sowie ein Ausblick schließen die Dissertation ab.

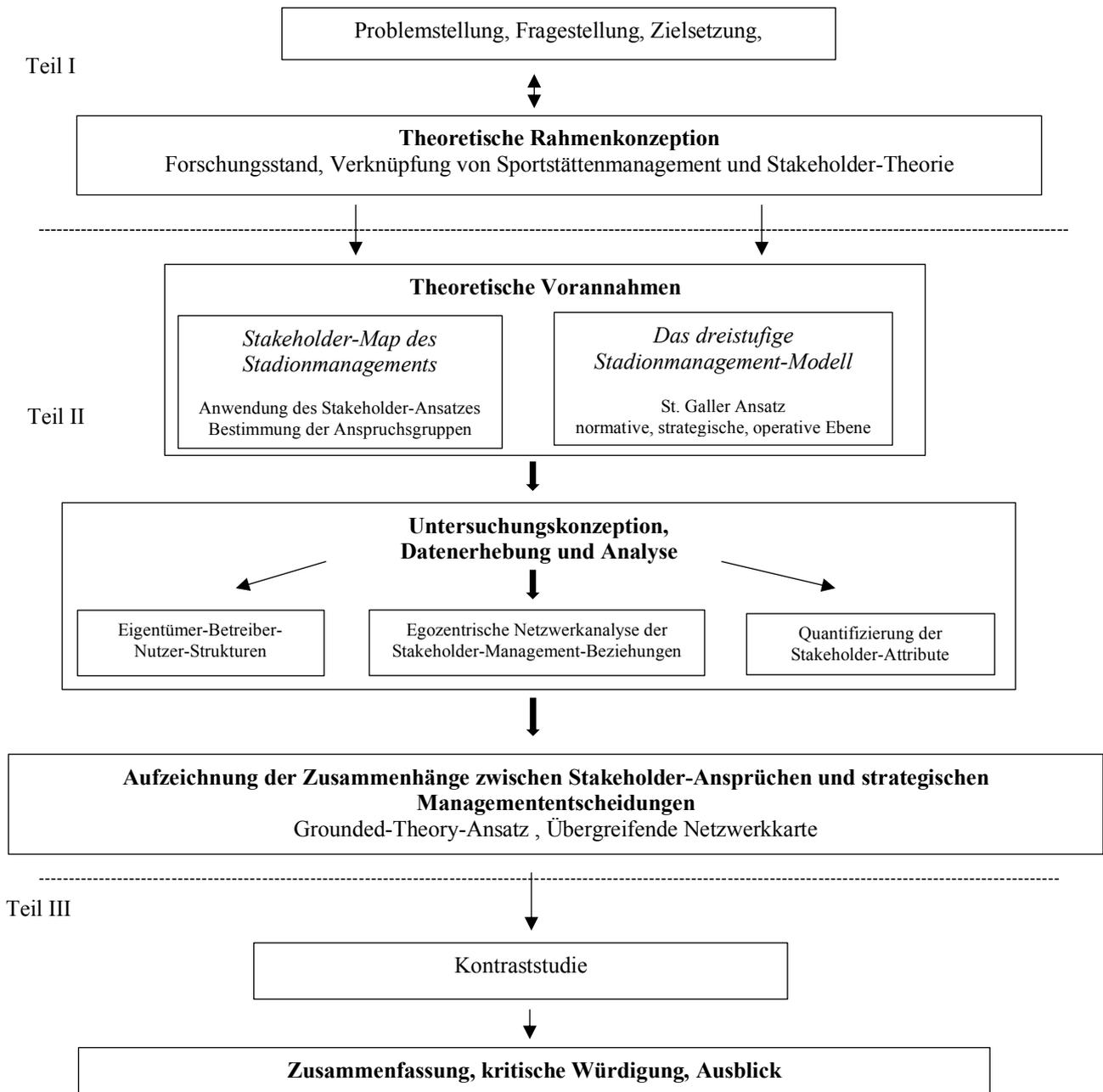


Abbildung 1: Struktureller Aufbau der Dissertation

2. Theoretische Rahmenkonzeption

Das Sport Facility Management – in der deutschsprachigen Literatur als Sportstättenmanagement bekannt – ist eine verhältnismäßig junge wissenschaftliche Disziplin, das Spezialfach Stadionmanagement befindet sich noch in der Pionierphase der Forschung. Die Initialzündung für das wissenschaftlich geprägte Interesse an Sportstätten als Untersuchungsgegenstand sind oft sportliche Großveranstaltungen oder Kontinentalkämpfe, die wiederum zahlreiche Modernisierungsmaßnahmen und Neubauten veranlassen (Bielzer & Wadsack, 2011). Die damit verbundenen Aspekte werden zunehmend von Sportwissenschaftlern aufgefasst und methodisch analysiert. Ziel dieses Kapitels ist es, das Forschungsgebiet Stadionmanagement in die Wissenschaft einzuordnen und ein inhaltliches Fundament für die vorliegende Arbeit zu schaffen. Dazu werden bereits existierende Forschungsergebnisse skizziert und der Stand der gegenwärtigen Diskussion dargelegt. Zunächst wird das allgemeine Sportstättenmanagement definiert, eine kurze Entstehungsgeschichte des Stadions vorgestellt und das Spezialfach Stadionmanagement eingegrenzt. Anschließend wird der Begriff Stakeholder-Theorie erläutert und mit Anwendungsbeispielen aus der Praxis belegt. Als Abschluss des Kapitels erfolgt ein Überblick der Publikationen, die unter unterschiedlichen Aspekten die Stakeholder-Theorie in der Sportwissenschaft und im Stadionmanagement angewandt haben. Der umfassende Überblick mehrerer Wissenschaftsdisziplinen ermöglicht somit die Einordnung des Dissertationsgegenstands in die Wissenschaft und bietet die thematische Grundlage zur Verknüpfung von Stakeholder-Theorie und Stadionmanagement.

2.1. Das Forschungsgebiet Sportstättenmanagement

Als Mutterwissenschaft für das Sportstättenmanagement wird das allgemeine Gebäudemanagement, alternativ Liegenschaftsmanagement, auch Facility Management genannt, herangezogen. Die German Facility Management Association definiert Facility Management (FM) als „eine Managementdisziplin, welche die notwendigen Unterstützungs- (Sekundär-) Prozesse des Kerngeschäfts eines Unternehmens vereint. Dabei stehen Arbeitsplatzgestaltung, Werteehalt und Kapitalrentabilität im Fokus des Facility Managers“ (German Facility Management Association [GEFMA], o.D.). Den Gegenstand des

Sportstättenmanagements bilden darauf folgend Spiel-, Sport- und Bewegungsanlagen², die in den meisten Fällen spezifische Anforderungen an Architektur und Bau erfüllen müssen und durch besondere Managementtherausforderungen im Betrieb ausgezeichnet sind (Bielzer & Wadsack, 2011). Der Begriff Stadion wird vom Europäischen Fußballverband (Union of European Football Associations, kurz UEFA) folgendermaßen definiert: „The venue for a competition match including, but not limited to, all surrounding properties and facilities (for example offices, hospitality areas, press centre and accreditation centre)“ (Union of European Football Associations [UEFA], 2015, p. 8).

Umfangreiche und alle Aufgabengebiete abdeckende Lektüren zum Sportstättenmanagement erschienen nach der Jahrtausendwende und dienen vor allem als Lehrbücher. Pioniere in der Forschung sind Fachkräfte aus den USA und Großbritannien. Sie erkennen den Bedarf an „individuals, who are educated and trained to manage various international events and facilities“ (Ammon et al., 2004, p. 3). Covell und Walker (2013) spezifizieren die Aufgaben des Sportstättenmanagers als Verantwortlichen für das Betreiben der Sportimmobilie und für die Planung und Ausführung von Veranstaltungen in der Sportimmobilie (p. 172). Gebäude- und Veranstaltungsmanagement sind fernerhin untrennbar, da es Veranstaltungen ohne dafür vorgesehene Einrichtungen nicht geben würde und die Sportstätte auch als Aushängeschild für die Sportveranstaltung dient (Westerbeeck et al., 2006). Demnach ist es wichtig, die Sportstättenmanager je nach Möglichkeit bereits in die Planung und den Bau mit einzubeziehen, denn das übergeordnete Ziel des Managements liegt in der Verantwortung für die Erfüllung der Zielsetzungen und dem (u. a. finanziellen) Erfolg der Organisation. Darüber hinaus konzentriert sich die englischsprachige Literatur auf die in den USA schwerwiegenden Rechte beziehungsweise Verantwortlichkeiten des Managers und belegt mit Beispielen die Handlungsoptionen u. a. im Risk Management, Crowd Management, Event Management, Marketing, Green Management oder Alcohol Management (Ammon et al., 2004; Covell & Walker, 2013; Fried, 2015; Westerbeeck et al., 2006). Schwarz, Hall und Shibli (2010) legen mehr Wert auf allgemeine Modalitäten, die auf globaler Ebene anwendbar sind und weisen auf die Wichtigkeit des Betriebsmanagements hin: „Operation management focuses on administrating the process to produce and distribute the products and services offered through a facility, with the goal of maintaining, controlling and improving organizational activities“ (p. 9).

² Unter Sportimmobilien oder Sportstätten werden im Zusammenhang des Sportstättenmanagements in der vorliegenden Arbeit ausschließlich Sportanlagen gefasst und der erweiterte Begriff, der auch Sportgelegenheiten wie ausgewiesene Flächen für Spiel und Sport in der Natur beinhaltet, auf Sporträume eingegrenzt (Bach, 2004).

In Deutschland erschienen die meisten Sachbücher und wissenschaftliche Artikel zum Thema Sportstättenmanagement vorwiegend in den letzten 15 Jahren. Die Grundbegriffe und verschiedene Aspekte des Sportstättenmanagements wurden in einem umfangreichen Sammelband zusammengefasst (Bach, 2004). Bach (2004) diskutiert die sich ändernden Ansprüche der Sportler und die neuen Betriebsformen bei den Sportstätten (S. 7; vgl. Westerbeek & Shilbury, 1999). Er definierte als erster im deutschsprachigen Raum Sportstättenmanagement als die Verbindung von Entwicklung, Planung, Bau und Betrieb von Sportstätten, mit besonderer Berücksichtigung des Lebenszyklus, der Einhaltung integrierender und umfassender Handlungsweisen und der Nutzung über die angebotenen Sport-Dienstleistungen hinaus (Bach, 2011). Die Kernaufgaben sind dabei „einen sicheren Spiel- oder Veranstaltungsbetrieb, eine reibungslose Funktionsbereitschaft der technischen Anlagen . . . und die Minimierung der objektbezogenen Kosten durch ein wirtschaftlich orientiertes Gebäudemanagement zu gewährleisten“ (Stadionwelt, 2012, S. 3).

Neben den wissenschaftlichen Publikationen ist eine branchenspezifische, kommerzielle Literatur vorhanden. Ein Beispiel dafür ist das Magazin *Stadionwelt Inside*, das sich in den letzten Jahren zur führenden Informationsquelle für Fachkräfte im deutschsprachigen Raum entwickelt hat. Themenbereiche wie Planung und Bau, Sportstättenmanagement, Event, Vereins- und Verbandsmanagement und Sponsoring bilden feste Bestandteile des Journals. Neue Technologien, Bauübersicht, Zuschauerzahlen, Vorstellungen von Sportstätten- und deren Management sowie angewandte Praktiken aus der ganzen Welt werden vierteljährlich zusammengefasst und illustriert herausgegeben. Eine weitere Austauschmöglichkeit bietet die Organisation European Stadium and Safety Management Association (ESSMA)³. Mit mehreren themenspezifischen Workshops (z.B. zum Thema Rasenpflege, Sicherheitsvorkehrungen, Bau- und Modernisierungsmaßnahmen) und einer jährlichen Versammlung für Mitglieder haben Experten die Chance, einen tieferen Einblick in die Branche zu gewinnen und das neue Wissen strategisch für das eigene Stadion umzulegen.

Im Weiteren müssen Fußballstadien keinem monofunktionalen Fußballbetrieb unterliegen, sondern können durchaus als multifunktionale Sport- und Veranstaltungsstätte genutzt werden.

³ Der Leitspruch von ESSMA lautet: „to maximize stadium revenues and streamline operational excellence for all ESSMA stadium members by sharing knowledge and expertise and providing inspiration through workshops, tours and our flagship annual ESSMA summit“ (European Stadium and Safety Management Association [ESSMA], n.d.).

Dieses Verständnis von Stadion findet bereits in der Antike Anwendung. Die antiken Olympische Spiele stellten eine Verbindung sportlicher Wettkämpfe und Religion dar und dienten somit als Stätte für mehrere Kulturbereiche. Zusätzlich verfügten beispielsweise der Circus Maximus oder das Colloseum im antiken Rom u.a. über eine VIP-Tribüne, bewusste Besuchersteuerung, Räume für Gladiatoren und Tiere und gar Bewirtschaftung der Gäste (Fried, 2015). Diese Merkmale des Stadions sind bis zum heutigen Tag geblieben, haben sich aber an die Kommerzialisierung des Sports und an die wechselnden Ansprüche der Besuchergruppen angepasst. Einen umfangreichen Überblick der historischen Entwicklung von Fußballstadien in Europa bietet Tabelle 1.

Tabelle 1: Die Entwicklung von europäischen Fußballstadien (Paramio et al. 2008; Bielzer, 2011)

Phase	Merkmale
1. Ende 19.Jh - 1920	<ul style="list-style-type: none"> - Ursprungsland Großbritannien, Umwandlung der Volksspiele zum Sport , die “Grounds” werden zu Stadien - Gründung der Football Association (1863) und First National League, Austragung von Fußballspielen - Hauptfunktion der Stadien ist Menschenmassen zu unterbringen - Architektur und Design spielt keine Rolle, minimaler Komfort und Sicherheit (Umkleidekabinen und Drehtüren) - Erhöhte Brandgefahr durch das Hauptbaumaterial Holz - Umkleidekabinen und Drehtüren werden von westeuropäischen Stadien übernommen (Deutschland, Italien, Spanien) <p><i>Beispiele: Deepdale Stadium (Preston North End FC, 1875) Old Trafford (Manchester United, 1910) Highbury (Arsenal FC, 1913) Weserstadion (Bremer TSV, 1909)</i></p>
2. 1920 – 1950	<ul style="list-style-type: none"> - Fußball wird populärer - Neubau und Modernisierung nach dem I. WK - In Großbritannien werden die Klubs in Unternehmen umgewandelt, Gründung der Gesellschaften (Plc.) durch Verkauf von Eigentümerfonds - Stadien werden von den Klubs und nicht vom Staat gebaut - Profitorientierte Organisation und Betrieb: Eintrittskarten, Bewirtung, WC und Komfort - Neue Baumaterialien wie Stahl und Beton bieten stabilen, massiven Bau - Genauere Planung der Tribünen für bessere Sicht, überdachte Plätze, minimale Sicherheitskontrollen - Keine gesetzliche Vorschriften für die Bauausführung <p><i>Beispiele: Estadio Les Corts (FC Barcelona, 1922-1957), Altonaer Stadion (Hamburger SV, 1925) Adolf-Hitler-Kampfbahn (heute Mercedes-Benz Arena, VfB Stuttgart, 1933)</i></p>
3. 1950 - 1990	<ul style="list-style-type: none"> - TV-Übertragungen seit 1950, Paketangebote mit Verpflegung seit 1960 - Technische Fortschritte: Scheinwerfer, Medienbereich, Bewirtschaftungsstände, VIP-Bereiche - Der Trend geht Richtung Multifunktionalität - Die Wichtigkeit des Stadionmanagements wird erkannt, die Belegung konzentriert sich aber weiterhin nur auf die Spieltage - Hooliganismus und Gewalt → Schutz durch Eisengitter die zu Massenkatastrophen führen (Taylor, 1990)

Beispiele: Nou Camp (FC Barcelona, 1957), Niedersachsen Stadion (Hannover 96, 1954) Ruhrstadion (VfL Bochum, 1979)

4. 1990 ~ 2015

- Taylor Report, 1990: in GB nur noch Sitzplätze erlaubt
- FIFA und UEFA Richtlinien zum Bau von Stadien
- Evakuierungs- und Sicherheitsmaßnahmen
- Ganzjährige Nutzung durch Drittveranstaltungen
- Private Betriebsgesellschaften
- „Reine“ Fußballstadien
- Generierung zusätzlicher Einnahmen: Vermarktung des Stadions, eigenes Marketing, Namenssponsor, Stadiontoure, Vermietung an Nicht-Spieltagen, modernes Design, komplettes Sicherheitssystem, umweltbewusster Bau, Nachhaltigkeit
- Stadien als Katalysatoren der Stadtentwicklung

Beispiele: Emirates Stadium (Arsenal FC, 2006), Allianz Arena (TSV 1860 und FC Bayern München, 2005) VELTINS-Arena (FC Schalke 04, 2001) ESPRIT Arena (Fortuna Düsseldorf, 2005)

5. 2015 -

- Konkurrenz zwischen Erlebnis im Stadion und TV-Übertragung von zu Hause
- Anpassung an neue Technologien in der Gesellschaft: IoT⁴ und Second Screen
- Connected Stadium: stadioneigenes WLAN oder LTE-Netzwerk um den Zuschauern zusätzliche digitale Services durch ihr Smartphone anzubieten
- Nachhaltigkeit, Hybridrasen
- LED-Banden, Videowalls, bargeldloses Bezahlen

Beispiele: Parc Olympique Lyonnais (2016) Signal Iduna Park (Borussia Dortmund, Renovierung in 2015)

Wie Tabelle 1 verdeutlicht, sind die Möglichkeiten bei der Stadiongestaltung gegenwärtig grenzenlos. Richtlinien zum Stadionbau gibt es dennoch nicht nur seitens des Gesetzgebers (u.a. Bauvorschriften, Brandschutz, Sicherheitsbestimmungen), sondern auch von nationalen, europäischen und internationalen Fußballverbänden. Das Stadionhandbuch des Deutschen Fußballverbandes (2009) sammelt die Anforderungen an Fußballstadien in baulicher, infrastruktureller, organisatorischer und betrieblicher Hinsicht. Im Handbuch sind alle für den Bau und den sicheren Betrieb der Stadien relevanten Regelungen enthalten und haben von der Bundesliga bis in die Regionalliga Gültigkeit (Deutsche Fußball Liga [DFL] & Deutscher Fußball-Bund, 2009). Die Veröffentlichung enthält zudem die internationalen Voraussetzungen

⁴ Das Internet of Things wird folgendermaßen definiert: „eine besondere globale Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, mit der unterschiedliche ubiquitäre (allgegenwärtige) Applikationen und Services durch diverse, auf der Basis von bestehenden und zukünftigen Informations- und Kommunikationstechnologien realisierten, in der Regel drahtlosen Vernetzungen verschiedener physikalischer und virtueller Dinge (Objekte) sowohl untereinander als auch mit dem herkömmlichen Internet erbracht und dann überall und jederzeit verfügbar gemacht werden können“ (Badach, S. 4).

und Empfehlungen des Fußball-Weltverbandes (Federation Internationale de Football Association, kurz FIFA) und des Europäischen Fußball-Verbandes (UEFA).

Die Gestaltung und der Betrieb der Stadien sind zudem weitgehend von den Finanzierungsmöglichkeiten der Eigentümer abhängig. Die unterschiedlichen Organisationsmodelle sind Gegenstand mehrerer bereits genannter Publikationen. Privater oder kommunaler Besitz, Public-Private-Partnership oder Leasing sind einige solcher möglichen Konstellationen (Bach, 2004; Bielzer & Wadsack, 2011; Chelladurai, 2009; Covell & Walker, 2013; Fried, 2015). Zudem definiert Kähler (2011) das Betreiben von Sportimmobilien als „alle Tätigkeiten und Vorgänge des Managements, die zur Besorgung und Aufrechterhaltung der Sportimmobilie notwendig sind“ (S. 130). Einen Vergleich zwischen öffentlichem Engagement bei der Stadionfinanzierung und der privaten Investition mit Beteiligung des Vereins stellt Vornholz (2005) vor. Daniel Gruber befasst sich genauer mit der (Re)Finanzierungsproblematik bei Fußballstadien in seiner Dissertation (2018). Seine hauptsächlich quantitativ-statistische Forschung, ergänzt von der Benchmark-Methode, beantwortet die Frage, in welchen Bereichen des strategischen Stadionmanagements Effizienzpotenziale in der Praxis unausgeschöpft bleiben. Er stellt fest, dass u.a. die Rechtsform des Stadionbetreibers, die Kapazitäten im Business-Bereich und der sportliche Erfolg auf das Vermarktungspotenzial einen Einfluss aufweisen können.

Die bereits erwähnten Publikationen haben gleichermaßen aufgezeigt, dass für eine rentable Stadioninvestition oder für die Finanzierung von Modernisierungsmaßnahmen die sich daraus bietenden Vermarktungs- und Einnahmepotenziale durch eine gezielte Strategieausrichtung ausgeschöpft werden müssen. Dies ist nur möglich, wenn das Stadionmanagement die sich ändernden Ansprüche der – für das Management wichtigen – Stakeholder in ihre strategischen Entscheidungen bei der Planung und beim Betrieb des Stadions mit einbezieht (Bielzer & Wadsack, 2011; Gruber, 2018; Westerbeeck et al., 2006). Die unterstützende Theorie zu dieser Aussage über den Stakeholder-Ansatz wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

2.2. Grundlagen der Stakeholder-Theorie

Als Begründer der Stakeholder-Theorie wird R. Edward Freeman anerkannt. Er stellte in seinem Werk *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984/2010) vor, wie Firmen als ein System verstanden werden und betont die Wichtigkeit der Beziehungen zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Stakeholder definiert er als „any group or individual,

who can affect or is affected by the achievement of an organization's actions“ (p. 46). Thommen (2018) erweitert diese Definition als „alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in der Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind“. Parmar et al. (2010) geben in ihrem Artikel eine Literaturübersicht der vergangenen Jahre und stellen einige Anwendungsgebiete der Theorie – z. B. im Management und Marketing – vor. Eine weitere Literaturanalyse von Laplume, Sonpar und Litz (2008) stellte fest, dass der Stakeholder Ansatz in den meisten Forschungsarbeiten seit 1995 zur Gewinnmaximierung der Firmen- und Organisationseigentümer, als primäre Unternehmenszielsetzung angewandt wurde. Sie betonen dennoch, dass die grundlegende These des Stakeholder-Ansatzes darin liegt, die Interessen aller Anspruchsgruppen in die Managemententscheidungen mit einzubeziehen und diese nicht nur auf die Interessen der Shareholders zu minimieren (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Laplume, Sonpar & Litz, 2008, p. 1153). Freeman, Harrison und Wicks (2007) unterstützen diese Ansichtswiese und betonen, dass „even if creating shareholder value is the only legitimate objective for a business, they must concentrate on stakeholder relationships to accomplish the creation of shareholder value“ (p. 4).

Die Stakeholder-Theorie empfiehlt demnach die Identifizierung (Mitchell, Agle & Wood, 1997) der Anspruchsgruppen, gefolgt von einer eventuellen Kategorisierung anhand ihrer Beziehung und Machtbefugnis zu der Organisation. Freeman et al. (2007) benennen die Verhaltensweise der Stakeholder als wichtiges Potenzial, welches die Wertschöpfungsaktivitäten beeinflussen kann. Anhand der Einstufung des Potenzials, kooperativ mitzuwirken (cooperative potential = CP), und die Wahrscheinlichkeit, als drohender Wettbewerb (competitive threat = CT) wahrgenommen zu werden, ergibt sich die strategische Haltung der Stakeholder. Folglich sind mindestens vier Gruppierungen möglich: „Swing“ Stakeholder (relativ hohe CP und CT), „defensive“ Stakeholder (geringes CP und hoher CT), „offensive“ Stakeholder (hohes CP und geringer CT) und „hold“ Stakeholder (geringe CP und CT). Phillips (2003) unterscheidet zwischen normativen und derivativen Stakeholdern. Normative Anspruchsgruppen beteiligen sich freiwillig in den Unternehmenstätigkeiten. Die Organisation erkennt diese Beteiligung und hat eine moralische Obligation, für das Wohl der Gruppe zu sorgen. Diese Verpflichtung entsteht nicht, weil die normativen Stakeholder über eine Machtbefugnis verfügen, sondern aus ethischen Prinzipien. Die Handlungen und Ansprüche der derivativen Stakeholder haben dagegen einen positiven oder negativen Einfluss auf die Organisation und müssen besonders von den Managern in ihren Entscheidungen berücksichtigt werden (Phillips, 2003, p. 31). Auf der Grundlage von

Eigenschaften wie Machtbefugnis (power), Legitimität (legitimacy) und Dringlichkeit (urgency) nach Mitchell et al. (1997), kategorisieren Wagner Mainardes, Alves und Raposo (2012) die Stakeholder anhand ihrer Einflussstärke. Mit Hilfe des von ihnen entwickelten Modells bestimmen sie aus der Sicht der Organisation den Einfluss zwischen den Stakeholdern und weisen auf die Wichtigkeit hin, die Art der Beziehung und die Ansprüche der Stakeholder in die Entscheidungsmechanismen aufzunehmen. Aus der Literatur resultierend wird deutlich, dass nicht alle Stakeholder in ihrer Wichtigkeit für das Management gleichzustellen sind. Eine Kategorisierung und die Bestimmung der Wichtigkeit der einzelnen Anspruchsgruppen kann dem Management helfen, eine effektive Ressourcenzuordnung und eine gezielte Kommunikation zu ermöglichen (Podnar & Jancic, 2006). Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Management ist es, die Beziehungen zu verstehen und die Entscheidungen dem ständigen Wechsel anzupassen (Friedman & Miles, 2002; Parmar et al., 2010). In erster Linie wird dabei die Organisation im Zentrum des Netzwerkes als Hauptentscheidungsträger angesehen. Reynolds, Schulz und Hekman (2006) weisen indessen darauf hin, den Fokus der Stakeholder-Theorie ebenfalls auf die einzelnen Entscheidungsträger – wie den Manager – zu legen. In solchen Modellen wendet man die Prinzipien des Stakeholder-Ansatzes zunächst auf individueller Ebene an, anschließend legt man sie auf die Organisation um. Diese Annäherung wird in der vorliegenden Arbeit verwendet, um über ein umfangreiches Verständnis der strategischen und praxisbezogenen Entscheidungen im Stadionmanagement zu erlangen. Betrachtet werden dabei die Handlungen des Stadionmanagers auf strategischer Ebene, die er für die Erfüllung diverser Ansprüche der Stakeholder und für die Ziele der Organisation heranzieht.

2.3. Anwendung des Stakeholder-Ansatzes in der Sportwissenschaft

Eine wissenschaftliche Verknüpfung zwischen dem allgemeinen Sportmanagement und dem Stakeholder-Ansatz ist in der Forschungsliteratur vorhanden. Die grundlegenden Begriffe und deren Verwendung in sportbezogenen Angelegenheiten werden von Friedman, Parent und Mason (2004) aufgezeigt. Sie fassen nicht nur die Literatur zusammen, sondern geben mit der Auswertung der Literatur Richtlinien zur Bestimmung der Stakeholder. Friedman et al. weisen auf folgende Kriterien bei der Identifizierung der Interessengruppen hin: direkte oder indirekte Verbindung mit der Sportorganisation, akkurat bestimmbare Interessenvertretung und eindeutige Zuordnung (p. 174). Weitere Gruppierungen lauten freiwillige und unfreiwillige, primäre und sekundäre Anspruchsgruppen und nachfrage- bzw. angebots-orientierte Stakeholder (Chelladurai, 2009). Neben der Gruppierung gibt es auch Kriterien, die die

Einstufung der Gruppen anhand ihrer Wichtigkeit und Bedeutung für die Organisation erleichtern sollen. Diese sind einerseits die Machtbefugnis, mit der die Stakeholder einen Einfluss auf die Organisation haben können, und die Rechtmäßigkeit diesen Einfluss auszuüben. Andererseits ist der ausgeübte Druck zu beachten, wie schnell das Management auf die Bedürfnisse oder Wünsche der Stakeholder reagieren soll. Diese Aspekte können einzeln sowie auch kombiniert bei der Bestimmung der Ressourcenverteilung und bei der Entscheidungsfindung im Management berücksichtigt werden (Chelladurai, 2009; Mitchell et al., 1997). Die genannten Gruppierungsaspekte werden bei der öffentlichen Bezuschussung der Sportstätten in der Publikation von Friedman und Mason (2004) angewandt. Sie erkennen, dass die Entscheidungsprozesse in der Wirtschaftsentwicklung an die Ansprüche der diversen Stakeholder ausgerichtet werden müssen, und definieren diese anhand einer Stakeholder-Map. Die Ergebnisse der Studie werden in der Falluntersuchung vom Nashville Coliseum (Tennessee, USA) verdeutlicht (Friedman & Mason, 2005).

Eine Verknüpfung zwischen Sportveranstaltungen unter besonderer Berücksichtigung des Stakeholder-Ansatzes finden wir bei Dießl (2009). Sie zeigt auf, wie die zentralen Elemente des Stakeholder-Konzepts in die Praxis anhand des untersuchten Events umgesetzt werden können und welche Vorteile sich davon für die Organisationen ergeben. Leopkey und Parent (2009) analysieren bei ausgewählten Veranstaltungen die Risiken aus der Sicht der Organisatoren und der Stakeholder und stellen fest, dass „Stakeholders identified operational, financial, organizing, visibility and human resources as the most important areas of concern when dealing with risk management in sporting events“ (p. 205).

Zahlreiche Publikationen beschäftigen sich mit relevanten Themen aus der Fußballwelt. Eine interessante Perspektive bieten Günther (2007) und Tham (2008). Günther betrachtet den Fußballverein als Wirtschaftsunternehmen und identifiziert die Zuschauer, Medien, Sponsoren und die Stadt als dessen Stakeholder. Er zeigt den Einfluss der Stakeholder auf das Fußballunternehmen auf und erkennt einen wichtigen Zusammenhang: „Nur wenn die Handlungen des Managements zielgerichtet und koordiniert auf die Anspruchsgruppen und deren gegenseitige Abhängigkeit angelegt sind, ergibt sich sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg“ (S. 2). Tham analysiert die Umsetzung eines stakeholderorientierten Leitbildes am Beispiel des VfL Bochum 1848. Er kommt zu dem Schluss, dass mit Hilfe des Leitbildes nicht nur ein „Mission-Statement“ entwickelt werden kann, sondern interne Prozesse besser abgestimmt und das externe Auftreten standardisiert werden können.

Zagnoli und Radicchi (2010) betrachten in ihrer Fallstudie die Zuschauer des italienischen Fußballclubs ACF Fiorentina als wichtige Stakeholder und zeigen aus verschiedenen Perspektiven die Verbindung zwischen den diversen Stakeholdern auf. Ihre Annahme, „a fan community is a salient stakeholder in the value co-creation process“ (p. 80) belegen sie mit einer umfassenden Analyse der Zuschauergruppen. Dabei konzentrieren sie sich auf das Verhalten der Fans und wie diese in unterschiedlichster Weise als Stakeholder agieren.

Die Anwendung des Stakeholder-Ansatzes im Stadionmanagement wurde in der wissenschaftlichen Literatur bisher nur aus wenigen einzelnen Perspektiven, nicht übergreifend, aus der Sicht des Stadionmanagements aufgegriffen. Die vorliegende Arbeit kann teilweise an die Ergebnisse einer ganz aktuellen Studie anknüpfen. Diese identifiziert und diskutiert ethische und moralische Herausforderungen, die durch die Entwicklung von „Smart Stadium“⁵ entstehen (O’Brocháin, de Colle & Gordijn, 2018). Die Autoren entwerfen eine Stakeholder-Map für das Stadion Croke Park in Dublin und identifizieren zehn Anspruchsgruppen, die mit dem Stadionmanagement in Berührung kommen. Diese Gruppierung wird allerdings anhand der Kategorisierung nach Phillips (2003) mittels normativer Verpflichtungen und derivativer Legitimität vorgenommen. Der Fokus liegt bei O’Brocháin et al. zudem auf den Auswirkungen – potenzieller negativer Einfluss, erweiterte Wertschöpfung und Förderung von moralischen Werten – auf die Stakeholder, sie untersuchen anhand dessen ausschließlich die technologischen Aspekte beim Betreiben des Smart Stadium.

Über die Beziehung Veranstaltungsstätte-Zuschauer diskutiert Wadsack. Er beschreibt, um welche Zielgruppe es sich bei den Zuschauern handeln kann und wie das Management auf die Veränderungen der Klientel reagieren kann. Unter den wichtigsten Aspekten nennt er das Nachfrageverhalten, die demografischen, beziehungsweise soziokulturellen Änderungen der Zuschauer sowie die verstärkte Differenzierung der Marketingstrategien und Marktsegmentierung der Veranstaltungsstätten (Bielzer & Wadsack, 2011, S. 248). Obwohl er grundlegende Handlungsformen für das Management der Sportstätten zu Grunde legt, sind diese nur auf wenige Aspekte ausgerichtet und verbleiben an der Oberfläche.

Eine Forschungslücke ist bei der Berücksichtigung und Anwendung des Stakeholder-Ansatzes im Sportstättenmanagement, besonders im Management von Fußball-Stadien zu finden.

⁵ Die Verwendung von neuesten Technologien beim Bau und Betreiben von Stadien.

Umfassende, aus der Sicht des Stadionmanagements betrachtete, praxisbezogene Veröffentlichung liegt nach dem eigenen Erkenntnisstand nicht vor.

Zuletzt tragen die eigenen Publikationen (Kovacs, 2011) zum Thema Stadionmanagement sowie die im Jahr 2011 fertiggestellte Masterarbeit mit dem Titel „Westeuropäisches Modell des Facility-Managements“ (übersetzt aus dem Ungarischen), ebenfalls zur Fachliteratur bei. In einer vergleichenden Analyse stellt die Masterarbeit die Unterschiede (z.B. bei der Vermarktung und der Zusammensetzung der Einnahmen) und die Analogien (z.B. bei der Konstruktion und den Sicherheitsvorkehrungen) zwischen der Allianz Arena und dem Emirates Stadium vor.

2.4. Fazit

Zu betonen ist, dass die Betrachtung des Stakeholder-Ansatzes und die Verknüpfung mit Sportmanagement in der Sportwissenschaft eine große Popularität unter den Forschern aufweist. Jedoch wurde die Anwendung des Stakeholder-Ansatzes bisher auf die unternehmerische Sicht begrenzt, d. h. aus der Perspektive der Vereine oder Sportorganisationen betrachtet. Es ist festzustellen, dass bereits umfangreiche und lehrreiche Werke über Sportstättenmanagement existieren. Die Fachliteratur umfasst neben den Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, wissenschaftliche Beiträge, Lehrtexte über Sportstättenmanagement, beziehungsweise beinhaltet Forschungen und kontinuierlich aktuelle Berichte über verschiedene Aspekte und beeinflussende Faktoren des Stadionmanagements. Untersuchungen mit Fokus auf den Einfluss der Stakeholder auf die strategischen Entscheidungen im Fußballstadion-Management existieren – trotz der gegebenen Relevanz der Stakeholder – nicht. Hier besteht folglich eine Forschungslücke.

Die Dissertation soll aus diesem Grund unter Betrachtung der bisher veröffentlichten Werke einen Beitrag zur Fachliteratur leisten und Stadionmanagement aus einem neuen, auf den Stakeholder-Ansatz fokussierten Blickwinkel beleuchten. Diese neue Perspektive soll es ermöglichen, die Handlungen, Prozesse und Strukturen im Stadionmanagement hinsichtlich eines bedeutenden Aspektes zu thematisieren und die Entscheidungen unter Betracht des Stakeholder-Ansatzes zu beschreiben. Schließlich soll das erlangte Wissen zu einem vertieften Verständnis der Bedingungen des Stadionmanagements führen.

3. Theoretische Modellentwicklung

3.1. Entwicklung des dreistufigen Stadionmanagement-Modells

Im folgenden Kapitel wird der explorative und interdisziplinäre Charakter der Dissertation weiter vertieft. Wie schon im ersten Teil der Arbeit beschrieben wurde, greift die Untersuchung auf Theorien und Erkenntnisse aus den Wissenschaftsdisziplinen allgemeines Management, Betriebswirtschaftslehre, Sportmanagement und Sportstättenmanagement zurück. Grundlagen des strategischen Managements, des St. Galler Management-Modells und Ansätze zum Stakeholder-Management werden zunächst verknüpft und zu einer genaueren Definierung und Strukturierung des Stadionmanagements herangezogen. Demzufolge wird das strategische Stadionmanagement unter Berücksichtigung des Stakeholder-Ansatzes erläutert und dient als Abschluss der theoretischen Exploration. Das somit entstandene dreistufige Modell des Stadionmanagements zielt darauf ab, die Zusammenhänge und Steuerungsprozesse greifbar zu machen. Der Begriff Modell wird dabei als die Darstellung oder als konzeptionelles System einer realen, konkreten Struktur verstanden (Schwaninger, 2010). Der Ansatz eines Erklärungsmodells ermöglicht zudem, theoretische Annahmen über Wirkungszusammenhänge aufzustellen, die mit Hilfe empirischen Datenmaterials im späteren Verlauf überprüft werden (Cleff, 2015). Das entworfene Rahmenkonzept des Stadionmanagements soll zusätzlich zu einem übergreifenden Verständnis neuer Perspektiven verhelfen und als erweiterte theoretische Grundlage der Datenerhebung dienen. Das Stadionmanagement wird an dieser Stelle unabhängig vom Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell als ganzheitliches System betrachtet. Diese Betrachtungsweise ermöglicht die Untersuchung des Stadionmanagements und der Handlungsebenen zuerst unabhängig von Aspekten wie Standort, Kapazität der Gebäude, Baujahr, Zielsetzungen des Managements und die Verfügung über finanziellen Mittel zu homogenisieren und auf der theoretischen Ebene wissenschaftlich zu betrachten.

Das Modell besteht aus drei Abbildungen, die das komplexe System immer detaillierter darstellen. Der Erörterung der Grundlagen folgend wird zunächst das Stadionmanagement aus der Entfernung (Perspektive), umgeben von deren Stakeholder, mittels einer Stakeholder-Map aufgezeichnet. Darauf folgend werden die einzelnen Anspruchsgruppen und deren Kontext zum Stadionmanagement beschrieben. Anschließend wird das Stadionmanagement näher betrachtet und als dreistufiges Konzept der Handlungsebenen visualisiert und erläutert. Zuletzt werden die normativen, strategischen und operativen Handlungsebenen anhand des Stadionmanagement-Modells nach systemtheoretischem Ansatz dargelegt und erörtert. Obwohl das Modell als übersichtliche Darstellung eines komplexen Umfeldes und als

theoretische Vorgabe dient, erhebt es keinen Anspruch auf Richtigkeit. Zudem sind eindeutige und für alle Handlungen gültige Kausalzuschreibungen problematisch, weil die meisten Ereignisse durch eine Vielzahl von Einwirkungen bedingt sind und bei jedem Stadion von mehreren, einzigartigen Faktoren beeinflusst werden können.

3.2. Grundlagen des strategischen Stadionmanagements

Stadien fallen der Sportstättendefinition zufolge unter Sportimmobilien bzw. Sportanlagen. Fußballstadien sind zudem klassische Sportimmobilien, die dem Zuschauersport dienen (Bielzer & Wadsack, 2011). Beruhend auf allgemeinen Facility Management Ansätzen soll der Fokus des Stadionmanagements darauf liegen, einen sicheren Spiel- oder Veranstaltungsbetrieb und eine reibungslose Funktionsbereitschaft der technischen Anlagen zu gewährleisten. Kostenreduzierung und Nutzenmaximierung sind dabei von besonderer Bedeutung (Bach, 2004; Stadionwelt, 2012). Schließlich ist eine ständige Anpassung an die Ansprüche der Stakeholder durch fortlaufende Verbesserungen im Stadion und im Management-Prozess unerlässlich, um für alle Akteure die bestmöglichen Bedingungen zu schaffen und möglichst viele Einnahmequellen auszuschöpfen.

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, kann auf die Grundlagen des strategischen Managements zurückgegriffen werden. Das Forschungsgebiet ist durch die praxisbezogene und leicht umsetzbare Eigenschaft sehr populär. Zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker haben sich mit dem Konzept bereits auseinandergesetzt und unterschiedliche Definitionen interpretiert. Das Grundverständnis besteht jedoch aus gemeinsamen Kernmerkmalen. Nach Hungenberg (2014) bestimmt oder beeinflusst das strategische Management erheblich die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Dies geschieht indem die externe und interne Ausrichtung des Unternehmens bestimmt, konkrete Managementstrategien und -strukturen formuliert sowie Managementsysteme implementiert werden. Strategisch genannt werden demnach solche Entscheidungen des Managements, „die aus einer übergeordneten Perspektive die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens bestimmen. Sie determinieren seine Position im Markt und die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis mit dem Ziel, Vorteile im Wettbewerb zu erlangen und auf diesem Weg den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern“ (Hungenberg, 2014, S. 6).

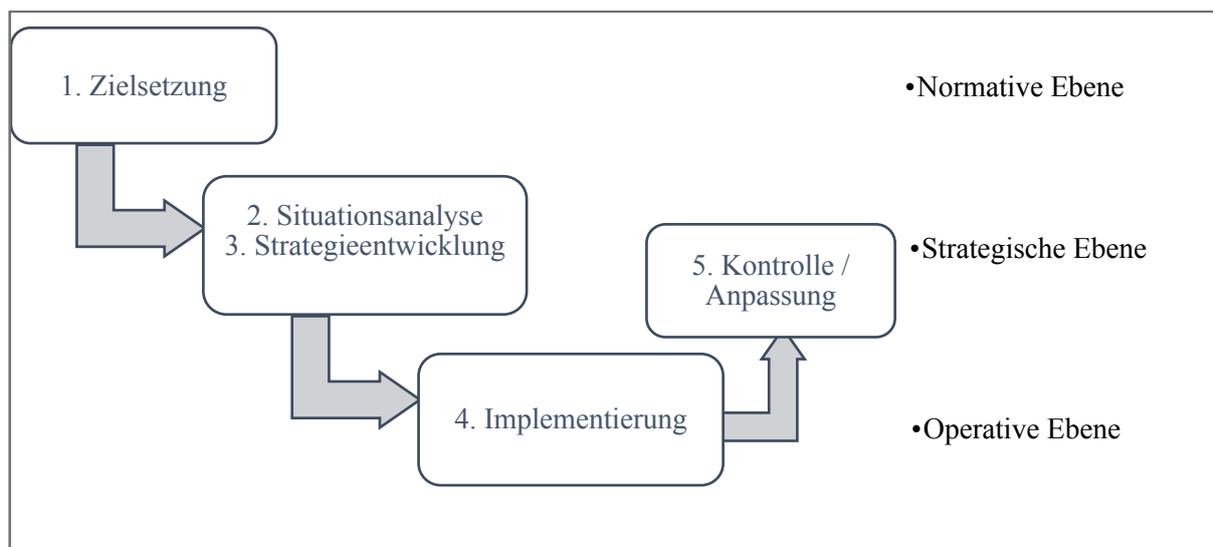


Abbildung 2: Strategischer Managementprozess (Covell & Walker, 2013)

Covell und Walker (2013) betrachten diesen Ansatz aus der Sicht des Sportstättenmanagements und definieren strategisches Management als Einheit aus aufeinander abgestimmten Schritten (siehe Abbildung 2). Diese kann weiter spezifiziert für das Stadionmanagement interpretiert werden. Als Fundament wird das Unternehmensleitbild, auch Mission Statement⁶ genannt, formuliert. Für Fußballstadien erfasst dieses beispielsweise das Angebot eines hochwertigen Erlebnisses in einer sicheren und komfortablen Umgebung. Darauf folgend sollte die Position der Sportorganisation in ihrer Umgebung analysiert und die internen und externen Einflüsse betrachtet werden. Diese sogenannte Situationsanalyse evaluiert den aktuellen Stand und die Veränderungen im allgemeinen (soziale-, wirtschaftliche-, politische-, technologische- und globale Veränderungen) und im direkten Umfeld (z.B. Verbraucher, Konkurrenz, Dienstleister und Behörden). Kritisch ist für das Stadionmanagement diese Veränderungen wahrzunehmen und mit entsprechender Ausrichtung der Strategien darauf zu reagieren. Die Relevanz des Stakeholder-Ansatzes im strategischen Managementprozess wird auf diese Weise erneut verdeutlicht.

Auf der Basis der Situationsanalyse kann das Management konkrete Strategien entwickeln. Für den Begriff Strategie findet man ebenfalls zahlreiche Interpretationen. Als einen der

⁶ Durch das Mission Statement wird der Zweck der Organisation in Form von Nutzenversprechen gegenüber ihren Anspruchsgruppen dargelegt (Müller-Stewens, 2018).

Gründungsväter in der Managementtheorie wird Michael E. Porter anerkannt, der Strategie als „in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet“ (Porter, 2014, S. 11), definiert. Die strategischen Handlungen sollen die Gefahren minimieren und die Möglichkeiten, die sich aus dem Organisationsumfeld ergeben, für das Unternehmen maximieren (Covell & Walker, 2013, p. 182). Im Sportstättenmanagement – besonders bei modernen Fußballstadien – ist die Entwicklung und die Verknüpfung von Strategien für jede interne Einheit (wie Sicherheit, Ticketing, Marketing, Catering oder Finanzen) wichtig. Die Verknüpfung und Verwirklichung dieser Strategien erfolgt im vierten Schritt, in der Implementierung. Auf der Makroebene werden die somit entwickelten Strategien in Handlungen umgesetzt und im gesamten unternehmerischen Kontext betrachtet. In Stadien können diese beispielsweise ausgebaute Hospitality-Kapazitäten oder Verbesserungsmaßnahmen für die Sauberkeit bedeuten. In der Mikroebene wird dagegen die funktionsübergreifende Strategieimplementierung während Veranstaltungen und täglichen Abläufen verwirklicht. Für das Stadionmanagement sind beide Handlungsebenen von besonderer Bedeutung, denn nur mit einem organisationsübergreifend entwickelten und im täglichen (Veranstaltungs-)Betrieb angewandtem planmäßigem Vorgehen kann das Management die gesetzten Ziele erreichen und einen sicheren Spielbetrieb gewährleisten (Covell & Walker, 2013). Zuletzt ist auf eine ständige Kontrolle und Korrektur der Strategieausrichtung und -ausführung zu achten und diese kontinuierlich an die veränderten Zielsetzungen und Möglichkeiten, die das Stadion bietet, anzupassen. Obwohl der Fokus auf die Eventualitäten und Analyse der Umgebung liegt, wird das Konzept nur effektiv, wenn die Möglichkeiten und Ressourcen innerhalb der Organisation vollständig berücksichtigt und bereitgestellt werden (Chelladurai, 2009). Im Kapitel 9 wird anhand der Datenerhebung und Analyse ausgewertet, inwiefern die Ausschöpfung der Möglichkeiten von den unterschiedlichen Stakeholdern beziehungsweise von den unterschiedlichen Eigentümer-Nutzer- Betreiber-Strukturen abhängig sind.

Zusammenfassend beinhaltet der Begriff strategisches Sportstättenmanagement Führungs- und Entscheidungsaufgaben über Ziele, Aufgaben, Zweck und den laufenden Betrieb einer Sportstätte. Zudem umfasst er die Kontrolle über die Einhaltung und das Erreichen der gesetzten Ziele mittels Koordinierung, Steuerung und Überwachung von Maßnahmen (Bach, 2004, S. 13).

Abbildung 2 verdeutlicht bereits, dass das Sportstättenmanagement unterschiedliche Handlungsebenen umfasst, die wechselseitig voneinander abhängig sind beziehungsweise sich bedingen. Die Illustrierung der normativen, strategischen und operativen Handlungsebenen im strategischen Stadionmanagement basiert auf dem Konzept des St. Galler Management-Modells. Dieses bildet eine sprachliche und visuelle Strukturierungshilfe für eine integrative Perspektive auf Umwelt, Organisation und Management ("Von der 3. Generation zur 4. Generation des St. Galler Management-Modells", 2018). In den Publikationen von Rüegg-Stürm (2004) wird die Ganzheit der drei Schlüsselkategorien des St. Galler Management-Modells als kommunikativer Prozess betrachtet, die zentralen Dimensionen ausführlich dargelegt und dabei die vielfältigen Aspekte und Voraussetzungen von wirksamem Management diskutiert. Das unternehmerische Umfeld besteht demnach aus den Stakeholdern, aus Umweltsphären (diese bilden die zentralen Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit) und Interaktionsthemen, die als Inhalte kommunikativer Prozesse mit den Anspruchsgruppen zu verstehen sind. Diese verdichtete und integrative Darstellung von Umwelt und Unternehmung können ebenfalls auf das Stadionmanagement umgelegt werden. Im nächsten Abschnitt wird dieser Vorsatz angestrebt.

3.3. Anspruchsgruppen im Stadionmanagement

Ausgangspunkt des gesamten Steuerungsmodells ist die Darstellung des Stadionmanagements und deren Anspruchsgruppen. Wie bereits erwähnt, Freeman (2010) definiert die Stakeholder als alle Einzelpersonen oder Gruppen, die von den Entscheidungen der Organisation betroffen sind oder die Entscheidungen der Organisation beeinflussen. Rüegg-Stürm (2004) erweitert die Definition der Anspruchsgruppen „als organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen, die von den unternehmerischen Wertschöpfungs- und manchmal auch Schadschöpfungsaktivitäten betroffen sind“ (S. 71). Bei der Identifizierung und Visualisierung der Stakeholder in ihrer Beziehung zu der Organisation wird auf die sogenannte Stakeholder-Map zurückgegriffen. Die Stakeholder-Map zeigt – in der vorliegenden Arbeit mittels einer Ego-zentrierten Netzwerkkarte – alle relevanten Anspruchsgruppen für eine Unternehmung auf. Diese Aufzeichnung verhilft dem Management über die Anordnung sowie über die Anliegen und Bedürfnisse, die die Organisation zu befriedigen anstrebt, einen Überblick zu gewinnen. Zudem können gezielter Kommunikationsformen entwickelt und damit ein optimaler Kontakt zu diesen Anspruchsgruppen geschaffen und aufrechterhalten werden (Rüegg-Stürm, 2004).

In der vorliegenden Untersuchung steht das Stadionmanagement – als geschäftsführendes Organ – im Mittelpunkt der Darstellung. Der Schwerpunkt liegt an der wechselseitigen Beziehung der Stakeholder und des Stadionmanagements, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen stehen dennoch untereinander ebenfalls in Beziehung, haben Berührungspunkte und Kommunikationswege. Auf diese wird im Rahmen dieser Untersuchung dennoch nicht detailliert eingegangen.

Abbildung 3 zeigt die Stakeholder-Map des Stadionmanagements. Im Rahmen der theoretischen Vorannahmen wird die Stakeholder-Map, wie bei Rüegg-Stürm (2004), als Ego-zentrierte Netzwerkkarte dargestellt, die Anspruchsgruppen werden in ihrer Bedeutung und Einflussstärke bewusst um das Stadionmanagement homogen platziert. Im späteren Verlauf der Dissertation werden die Beziehungen mit Attributen wie beispielsweise Stellenwert, Art und Intensität der Beziehung oder Kommunikationsstärke ergänzt. Diese Betrachtungsweise ermöglicht eine zuerst neutrale Beschreibung der Anspruchsgruppen und eine spätere, auf empirische Daten beruhende Kategorisierung der Stakeholder. Basierend auf der vorhandenen Literatur (Chelladurai, 2009; Friedman & Mason, 2004; Friedman et al., 2004; Günther, 2007; Zagnoli & Radicchi, 2010) und auf den eigenen Überlegungen und praxisbezogenen Erfahrungen konnten für das Stadionmanagement folgende Stakeholder identifiziert werden: Eigentümer, Verein, Spieler, Besucher, Liga / Verband, Medien, Sponsoren, Umwelt, Dienstleister und Behörden.

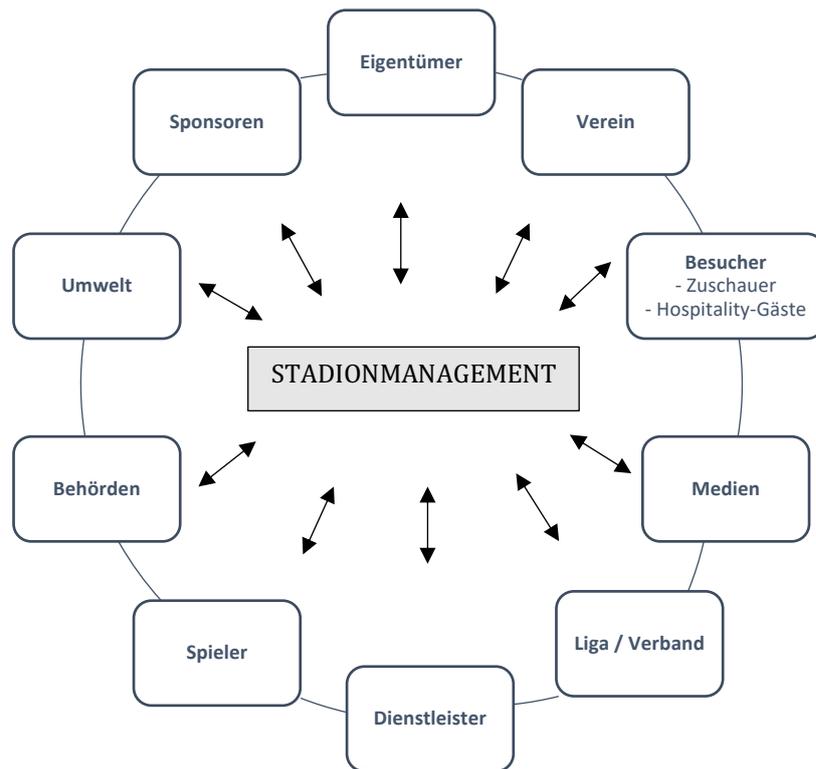


Abbildung 3: Stakeholder-Map des Stadionmanagements

Eigentümer: Stadioneigentümer können generell in zwei Kategorien gefasst werden. Stadien im öffentlichen Eigentum – der Staat ist der Eigentümer – oder im Besitz von privatwirtschaftlichen Investoren, beziehungsweise von Fußballvereinen (in manchen Fällen von deren Kapitalgesellschaften) sind die am meisten vertretenen Formen. Vor allem in den niederklassigen Fußballigen kommt der öffentlichen Hand eine tragende Rolle zu: Die Kommune ist Träger und Betreiber der Sportstätte und übernimmt die damit verbundenen finanziellen Verpflichtungen (Bach, 2011; Gruber, 2018). Vereine als Eigentümer sind nicht in der Mehrzahl vertreten, einer der Gründe dafür ist ihre schlechte Ressourcenausstattung. Angesichts des hohen anfänglichen Kapitalbedarfs, der hohen Spezifität von Stadien und der begrenzten finanziellen Möglichkeiten kommt es bei den meisten Fußballvereinen nicht in Frage, mit dem Eigentum verbundene Finanzierung zu stemmen (Gruber, 2018). Über die finanziellen Mittel verfügen dagegen privatwirtschaftliche Investoren, die, eigene strategische Ziele verfolgend, als Stadioneigentümer fungieren können. Sie können während der Bau- und Betriebsphase von einem Stadionprojekt profitieren und die Aufgaben in der Stadionnutzungsphase je nach Strategie an den Verein oder an eine Betreibergesellschaft übergeben (Gruber, 2018). Die Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle werden im Kapitel 6.1. detailliert, auf den Untersuchungsgegenstand angepasst analysiert und beschrieben. Als

Eigentümer wird in der vorliegenden Arbeit demnach der Besitzer – unabhängig ob öffentlich oder privat – erfasst, das Stadionmanagement stellt im Allgemeinen den Betreiber als Dienstleister dar.

Verein: Unter Verein wird die Schirmorganisation der Heimmannschaft verstanden. Wie bereits bei den Eigentümerstrukturen angedeutet, verlaufen auch die Rechtsformen der Vereine in der Deutschen Bundesliga auf einem breiten Spektrum. Die meist verbreiteten Rechtsformen sind neben der klassischen Form als eingetragener Verein (e. V.) die Kapitalgesellschaften. Um den sportlichen und wirtschaftlich fairen Wettbewerb zu gewährleisten, wurde die sog. *50%+1 Regel*⁷ vom Ligaverband aufgestellt. Im Einklang mit dem Reglement zum *Financial Fairplay*⁸ der UEFA soll somit der Einfluss von Investoren begrenzt werden und die finanzielle Stabilität der Vereine unterstützt werden.

Die Beziehung zwischen Verein und Stadionmanagement wird durch das Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell geprägt. Neben dem Stadioneigentum (privat oder öffentlich) ist die Betrachtung des Betreibermodells relevant. Prinzipiell sind drei Betreibermodelle für Sportimmobilien definiert worden: private Betreiber, Public-Private-Partnership und öffentlich-rechtliche Betreiber (Kähler, 2011).

Unter den 34 Stadien, die den Untersuchungsgegenstand der Dissertation bilden, befinden sich zwölf Stadien im privaten Eigentum. Darunter sind drei Vereine, die auch mit der identischen Kapitalgesellschaft für den Betrieb verantwortlich sind. Verbreitet ist zudem zur Risikosteuerung eine Auslagerung des Stadioneigentums des Vereins in eine eigene Personen- oder Kapitalgesellschaft (vgl. Abbildung 7).

Das Public-Private-Partnership (PPP) ist gekennzeichnet durch eine Kooperation – diese kann in vielen Mischformen auftreten – zwischen der öffentlichen Hand und einem privatrechtlichen Unternehmen. Dabei wird das im öffentlichen Eigentum befindliche Stadion über einen bestimmten Zeitraum für den Betrieb an die Vereine abgegeben. Beim Betriebsführungsmodell (auch Nutzungsüberlassung genannt) agiert der Verein als Mieter und erhält für die

⁷ Die Kapitalgesellschaft kann nur dann eine Lizenz für die Lizenzligen und damit die Mitgliedschaft im Ligaverband erwerben, wenn ein Verein mehrheitlich an ihr beteiligt ist, über eine eigene Fußballabteilung verfügt und die sportliche Kriterien für die Qualifizierung erfüllt. Die mehrheitliche Beteiligung entspricht 50% der Stimmanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmenanteils in der Versammlung (Klees, 2008).

⁸ Die Financial Fair Play Regulations der UEFA unterstützt die Vereine bei der Kontrolle ihres Budgets in dem sie Sanktionen für Vereine verhängt, die über mehrere Saisons mehr Ausgaben verbuchen als Einnahmen erzielen. Als Ausgaben werden allerdings keine Kosten für Investitionen in die Infrastruktur, Trainingsgelände oder Jugendförderung mit einbezogen (UEFA, 2015).

Mietzahlung entweder ein eingeschränktes Nutzungsrecht oder je nach Vereinbarung ein weitgehend uneingeschränktes Nutzungsrecht, das auch die bauliche Unterhaltsverpflichtung mit einbeziehen kann (Kähler, 2011). Verbreitet ist zudem das Betriebsüberlassungsmodell, bei dem der Staat über einen längeren Zeitraum das Stadion verpachtet. Der komplette Betrieb mit den technisch-administrativen und sportfachlichen Geschäftsbetrieben wird dem Verein überlassen so wie auch die damit verbundenen Kosten und Risiken.

Ob autonom oder in Kooperation mit dem Stadionbetreiber, die Vereine sind für die Organisation von Heimspieltagen verantwortlich. In der Regel stellen die privaten sowie öffentlichen Betreiber lediglich die vertraglich vereinbarte Infrastruktur bereit, die vereinseigenen Betreibergesellschaften übernehmen die komplette Spieltagorganisation. „Aus der Verteilung der Anteile an der Betreiberorganisation ergeben sich zumeist auch die Form und der Grad der Kooperationsbeziehung“ (Gruber, 2018, S. 96).

Als Stakeholder spielen die Vereine demzufolge aus mehreren Gründen eine wichtige Rolle. Das Fußballstadion ist der wichtigste Ort der Mannschaft. Nicht nur der sportliche Erfolg, sondern auch das finanzielle Abschneiden hängt von einer reibungslosen, erfolgreichen und sicheren Spieltagorganisation ab. In den Fällen, bei denen die Vereine uneingeschränkt über die Gestaltung des Stadions Mitspracherecht haben, öffnen sich zudem weitere Möglichkeiten der Gewinngenerierung. Beispielsweise können zusätzliche Hospitality-Plätze für Gäste angeboten werden, die Namensrechte des Stadions können direkt vermarktet werden, die Innenausstattung und das Design kann in den Farben des Vereins erfolgen, Logos und Wappen können dauerhaft angebracht werden oder die Umkleiden können individualisiert werden.

Spieler: Eine Fußballmannschaft besteht auf dem Spielfeld aus einem Torwart und 10 Feldspielern. In der Regel stehen weitere Auswechselspieler zur Verfügung, eine Beschränkung der Spieleranzahl im Kader ist nicht vorhanden. Lediglich ist die Anzahl der Spielerwechsel im Laufe eines Fußballspiels auf drei Mal eingegrenzt. Die meisten Bundesligavereine haben 20-28 Spieler für eine Saison unter Vertrag, um optimale und spielnahe Trainingsbedingungen ermöglichen und eventuelle Verletzungsfälle ersetzen zu können. Die Spieler – wie die Trainer, Therapeuten, Betreuer und sonstige Mitarbeiter um die Mannschaft – sind Angestellte des Vereins, als Stakeholder werden diese in der vorliegenden Arbeit aber als einzelne Interessengruppe aufgelistet. Im Rahmen der theoretischen Vorannahmen wird behauptet, dass die Spieler spezifische Ansprüche und Erwartungen haben könnten, die das

Stadionmanagement berücksichtigen muss. Solche können beispielsweise der Anspruch auf eine moderne und gut ausgestattete Umkleide, einen qualitativen Rasen oder vorhandene und gut erreichbare Parkmöglichkeiten im Stadion sein.

Besucher: Unter Besucher werden Personen zusammengefasst, die durch den Erwerb einer Eintrittskarte oder im Besitz einer Einladung zur Betrachtung des Fußballspiels im Stadion erscheinen. Sie sind von zentraler Bedeutung für die sportbezogene Dienstleistungsproduktion und gelten als herausragende Stakeholder im Wertschöpfungsprozess (Zagnoli & Radicchi, 2010). Die Besucher sind zudem die Verbraucher des Produkts „Fußballspiel“ und „Stadion“, die Schlüsselfiguren bei der Gestaltung der Atmosphäre im Stadion und sie sind auch die zahlreichsten Stakeholder. Die Fußballstadien in Deutschland haben eine Durchschnittskapazität von 46.453 Plätzen (Erhebung zwischen 2010-2017) und wurden mit einer Zuschauerzahl von 42.388 (Durchschnitt 2010-2017) zu 93,1 Prozent ausgelastet (Stadionwelt Inside, 2018a, S. 80). Zudem erreichte die deutsche Bundesliga in der Saison 2011/2012 mit durchschnittlich 45.116 Besuchern pro Spiel und mit einer Gesamtzuschauerzahl von 13,8 Mio. einen neuen Rekord und war die zuschauerstärkste Fußball-Liga der Welt (Deutscher Fußball-Bund; Stadionwelt Inside, 2012, S. 13). In der vorliegenden Arbeit werden die Besucher in zwei Unterkategorien gefasst.

Die Zuschauer bilden die erhebliche Mehrzahl der Besucher. Basierend auf Zagnoli und Radicchi (2010) können diese je nach Intensität der Teilnahme in weitere Untergruppen eingestuft werden. Für *Gelegenheitskäufer* ist das Fußballspiel von keiner weiteren Bedeutung, sie stellen das Event emotional mit anderen kulturellen Erlebnissen gleich. *Live Fans* kaufen zwar keine Dauerkarte, für sie ist das Erleben des Dramas, was der Sport bietet, und der soziale Aspekt, mit Freunden Zeit zu verbringen, ausschlaggebend. Anhänger – auch *Fans* genannt – sind dagegen oft Dauerkartenbesitzer, unterstützen ihre Mannschaft enthusiastisch bei den Spielen und fühlen sich zudem als Teil der Mannschaft. Der „*Zwölfte Mann*“ ist der ambitionierteste Unterstützer. Die Vereinigungen von Fanclubs veranschaulichen auf unterschiedlichsten Wegen ihre Zuneigung zum Team. Mit dem Tragen von Trikots des Lieblingsspielers, dem Vorsingen von Liedern, lautem Anfeuern und sonstigen Ritualen können sie unter Umständen die Mannschaft motivieren und zum Sieg treiben (Zagnoli & Radicchi, 2010). Idealerweise soll das Stadionmanagement die unterschiedlichen Verhaltensarten und Ansprüche der Zuschauergruppen für einen sicheren und reibungslosen Betrieb berücksichtigen.

Die *VIP-* oder auch *Hospitality-Gäste* erwerben zusätzlich zu der Eintrittskarte zum Spiel ein umfangreiches Service-Paket im Stadion. Der Begriff Hospitality wird im Rahmen der Sportvermarktung „als dominierendes Kommunikations- und Networking-Instrument abseits des Spielfeldes“ (Stadionwelt Inside, 2013, S. 64) bezeichnet und umfasst den Empfang, Betreuung und Bewirtung von Personen, die auf den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens einen Einfluss haben können (Federation Internationale de Football Association [FIFA], o.D.). Alle, für diese Untersuchung relevanten Stadien verfügen über Hospitality-Plätze, denn die wirtschaftliche Bedeutung der Hospitality ist Branchenweit anerkannt. Stadionbetreiber und Vereine erlösen 20 bis 30-mal mehr Einnahmen aus einem Hospitality-Ticket wie aus einem normalen Ticket. Die ganzjährliche Vermietung firmeneigener Logen und die Nutzung der Räume für Drittveranstaltungen an Nicht-Spieltagen generieren zudem zusätzliche Einnahmen und bilden damit das wichtigste Einnahmefeld der deutschen Vereine (Stadionwelt Inside, 2013). Die Räumlichkeiten können von einem einfachen VIP-Raum bis hin zu luxuriösen privaten Logen reichen. Unter Berücksichtigung der individuellen Ansprüchen der Gäste, der regionalen Besonderheiten der Zielgruppen und der räumlichen und finanziellen Möglichkeiten zur Gestaltung kann ein optimales und individuelles Hospitality-Konzept für das Stadion entworfen werden (Stadionwelt Inside, 2016). An manchen Standorten besteht demnach eine höhere Fan-Anfrage mit weniger Business-Potenzial für das Hospitality-Bereich, umgekehrt können aber die VIP-Lounges und Räume für Geschäftszwecke und Business-Kommunikation in einer entspannten Atmosphäre genutzt werden. In deutschen Fußballstadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern standen den VIP-Gästen in der Saison 2013/2014 insgesamt 74.887 qualitativ hochwertige Sitzplätze zur Verfügung. Ausschließlich in den 18 Bundesliga-Stadien erreichte diese Zahl die 45.000 Marke, der „prozentuale Anteil an der Gesamtkapazität liegt somit bei knapp sechs Prozent“ (Stadionwelt Inside, 2013, S. 66). Tabelle 2 veranschaulicht das Verhältnis der Gesamtkapazität und der Hospitality-Plätze in den untersuchten Stadien.

Tabelle 2: Hospitality-Plätze in deutschen Stadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern (Stadionwelt Inside, 2013, S. 66)

Name des Stadions	Heimmannschaft	Zuschauerkapazität	Hospitality-Plätze Gesamt	Logenplätze	Business-Seats
SIGNAL IDUNA PARK	Borussia Dortmund	80.645	3956	249	3707
Olympiastadion	Hertha BCS	74.649	4630	650	3980
Allianz Arena	FC Bayern München / TSV 1860 München (2.Liga)	71.137	5518	1374	2152
VELTINS-Arena	FC Schalke 04	61.973	4154	988	3166
Mercedes-Benz Arena	VfB Stuttgart	60.449	3650	1000	2650
Imtech-Arena	Hamburger SV	57.376	4455	726	3729
BORUSSIA-PARK	Borussia Mönchengladbach	54.010	2744	684	2060
Commerzbank-Arena	SG Eintracht Frankfurt	51.500	3274	972	2302
Grundig Stadion	1.FC Nürnberg	50.000	1364	180	1184
HDI Arena	Hannover 96	49.000	1800	310	1490
Weser-Stadion	Werder Bremen	42.100	3332	840	2492
Coface-Arena	1. FSV Mainz 05	34.000	2619	672	1947
SGL Arena	FC Augsburg	30.660	2020	520	1500
BayArena	Bayer 04 Leverkusen	30.210	2097	360	1737
WIRSOL Rhein-Neckar-Arena	TSG 1899 Hoffenheim	30.164	2024	524	1600
VOLKSWAGEN ARENA	VfL Wolfsburg	30.000	1988	530	1458
MAGE SOLAR Stadion	SC Freiburg	24.000	900	0	900
EINTRACHT-STADION	Eintracht Braunschweig	23.325	1494	244	1250
2. Bundesliga					
ESPRIT Arena	Fortuna Düsseldorf	54.600	2207	871	1226
RheinEnergieSTADION	1. FC Köln	49.959	3684	714	2970
Fritz-Walter-Stadion	1. FC Kaiserslautern	49.780	1621	141	1480
glücksgas Stadion	SG Dynamo Dresden	32.066	1404	234	1170
Wildparkstadion	Karlsruher SC	29.699	853	363	490
Millerntor-Stadion	FC St. Pauli	29.663	2959	468	2491
rewirpowerSTADION	VfL Bochum	29.299	1700	0	1700
SchücoArena	DSC Arminia Bielefeld	27.300	1370	270	1100
Stadion der Freundschaft	FC Energie Cottbus	22.528	460	0	460
Stadion An der Alten Försterei	1. FC Union Berlin	21.738	1700	270	1430
Merck-Stadion am Böllenfalltor	SV Darmstadt 98	16.500	150	0	150
Benteler-Arena	SC Paderborn 07	15.000	748	0	748
3. Bundesliga					
RedBull Arena	RB Leipzig	44.193	820	270	550
Ludwigsparkstadion	1. FC Saarbrücken	35.303	345	0	0
schauinsland-reisen-arena	MSV Duisburg	31.514	1837	300	1537
DKB-Arena	Hansa Rostock	28.500	1010	260	982

Medien: In der vorliegenden Arbeit werden unter Medien alle Vertreter der Kommunikationsmedien zusammengefasst. In unserer, auf Interaktion ausgerichteten Informationsgesellschaft – auch Kommunikationsgesellschaft genannt – findet ein ständiger Wechsel der passiven zu den aktiven audiovisuellen Medien statt, ein stetiger Informationsaustausch ist substanziell (Poth, Pradel & Poth, 2011). Neben dem Sportprodukt Fußballspiel ist das damit verbundene Stadion eine zentrale Komponente der Berichterstattung und dient als Interaktions-Plattform. Zudem lockt eine hohe Medienpräsenz der Vereine und des Stadions potenzielle Sponsoren, Zuschauer und Hospitality-Gäste an. Die Vertreter der Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften, Magazine), elektronische Medien (TV- und Radiosender) und neue Medien (soziale Medien) gehen der Nachfrage ihrer Interessengruppen mit Live-Übertragungen, Berichten, Reporten, Fotos und Interviews vor Ort nach und formen damit auch die Meinung der Verbraucher. Zudem dienen sie als Werbeträger, die Werbebotschaften an die Kommunikanten übermitteln. Die Live-Übertragungsrechte der deutschen Bundesliga wurden dem Pay-TV Sender Sky vermarktet, die größten Berichterstatter sind zudem die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF. In den Sendungen „Sportschau“ und „das aktuelle Sportstudio“ wird ausführlich von den Spieltagen berichtet. In der Saison 2014/15 sahen 5,34 Mio. Zuschauer die Samstags-Ausgabe der „Sportschau“, 2,15 Mio. Fans „das aktuelle Sportstudio“. Bei Sky lagen die Einschaltquoten je nach Spiel, Spieltag und Uhrzeit zwischen 0,5-1,29 Mio. (Schröder, 2015). Eine genaue Statistik über die Endverbraucher durch soziale Medien, Printmedien und sonstiger Art liegt nicht vor.

Im Stadionhandbuch des DFL und DFB (2009) sind die genauen infrastrukturellen Einrichtungen zu finden, die das Stadion bei den Bundesligaspielen für die Medienvertreter zur Verfügung stellen muss. Die genannten Kapazitäten und Quantitäten beschreiben die Mindestanforderungen, die tatsächliche Zahl muss mindestens der Anzahl der Presseakkreditierungen entsprechen. Die Medieneinrichtungen beinhalten die in einer zentralen Position angebrachte Pressetribüne mit mindestens 50 (in der 2. Liga 25) Arbeitsplätzen mit Pult, Strom und ISDN-Anschluss. Zuzüglich muss ein Pressekonferenzraum für mindestens 80 (in der 2. Liga 40) Medienvertreter mit einem Podest für die Interviewten vorhanden sein. Die Medienarbeitsräume mit Internet-Zugang, Fotografenarbeitsräume, die sogenannte Mixed-Zone für Interviews und Flash-Interview-Zone, die Fernseh-Produktionsräume, die Kommentatorenpositionen und ein komplettes Fernsehstudio mit mindestens 25 m² sind weitere Beispiele der infrastrukturellen Anforderungen. Ein Hotspot für WLAN Verbindungen soll ebenfalls vorhanden sein. Die erwähnten Räumlichkeiten sollen für die Medienvertreter im Stadion gut erkennbar ausgezeichnet und miteinander verbunden bzw. gut erreichbar sein. Die

Spieler und Trainer müssen die für die Interviews vorgesehenen Stellen (wie die Mixed-Zone, Flash-Interview-Zone und Pressekonferenzraum) ohne lange Wege von den Umkleiden und ohne Berührungspunkte mit den Zuschauern erreichen können. Ein separater Stadionzugang und eine Akkreditierungsstelle beim Eintritt sorgen zudem für Ordnung und Sicherheit. Zusätzlich zu den Räumlichkeiten muss das Stadionmanagement weitere technische Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf am Spieltag ermöglichen. Die Verlegung von Kabeln in sicheren Kabelkanälen und eine unterbrechungsfreie Stromversorgung sind die größten Herausforderungen. Zudem muss neben den 100 PKW-Parkplätzen für Medienvertreter ein eigener Bereich für Übertragungswagen, Schnitt- und Produktionsmobile direkt neben dem Produktionsbereich ausgezeichnet werden.

Die Übertragungsrechte liegen bei der Schirmorganisation Deutsche Fußball Liga GmbH, diese fungiert auch als Produktionsdienstleister. Die zentrale Vermarktung der Fernsehrechte soll nivellierte Einnahmen für die Bundesligisten sichern und eine Ausgeglichenheit im sportlichen und finanziellen Bereich ermöglichen⁹ (Drewes, 2014). Die anfallenden Kosten für die laufende Fernsehproduktion (z.B. Strom) und für die Einrichtung des Fernsehstudios im Stadion werden von der DFL getragen. Die Medienvertreter tragen die restlichen anfallenden Arbeitskosten selbst (z.B. Telefon).

Die Betrachtung der Medienvertreter als Stakeholder für das Stadionmanagement ist aus mehreren Gründen wichtig. Einerseits müssen die von den Fernsehsendern erworbenen Übertragungsrechte und die Aufzeichnung der Spiele mit vorhandener Infrastruktur ermöglicht und sicher zur Verfügung gestellt werden. Andererseits ist die öffentliche Meinung über den Verein und das Stadion von den Medien stark geprägt. Diese hat nicht nur auf die Besucherzahlen einen Einfluss, sondern mit ihrer Funktion als Werbeträger ebenfalls einen hohen Stellenwert für andere Anspruchsgruppen (wie z.B. für die Eigentümer, Sponsoren, Verein oder Spieler).

Liga / Verband: Für die Austragung der Wettbewerbe der 1. und 2. Bundesliga wurde im Jahr 2000 ein eigener Ligaverband, der Deutsche Fußball Liga GmbH gegründet. Die 36 Vereine der Bundesligen erkannten, dass „parallel zur wachsenden wirtschaftlichen Stärke und zum

⁹ Dewes (2014) kritisiert in seinem Artikel die zentrale Vermarktung der Fernsehrechte und stellt die dadurch entstandene Dominanz der großen Vereine in Frage. Er kommt zu dem Schluss, dass eine Ausgeglichenheit im sportlichen und finanziellen Bereich nicht gewährleistet ist und sogar sportpolitisch schädlich ist bzw. eine wettbewerbsverfälschende Subventionierung vorliegt.

steigenden Interesse der Öffentlichkeit und der Medien am deutschen Vereinsfußball“ (DFL, o.D.) auch die Proficlubs in Deutschland eine eigene Organisation benötigten. In weiterer enger Zusammenarbeit mit dem DFB – der bis dahin für die Organisation der Liga verantwortlich war und auch die damit verbundenen finanziellen Geschäfte abwickelte – übernahm der Ligaverband die Organisation und Vermarktung der deutschen Bundesliga. Demnach ist die DFL unter anderem für das Lizenzierungsverfahren¹⁰ zuständig, und besitzt die Übertragungsrechte und Vermarktungsrechte der Marke „Bundesliga“. Die Spielregeln und mit dem Fußball eng verbundenen Regelwerke werden weiterhin vom DFB aufgestellt und kontrolliert. Diese sind wiederum im Einklang mit den Vorschriften der UEFA und der FIFA.

Folglich muss das Stadionmanagement bei der Austragung unterschiedlicher Wettbewerbe die Vorschriften und Bestimmungen des jeweiligen Verbands betrachten. Bei den Bundesligaspielen gelten die Richtlinien, zusammengefasst im Stadionhandbuch des DFL und DFB (2009), bei Europapokal-Spielen wird auf die *UEFA Stadium Infrastructure Regulations* zurückgegriffen.

Dienstleister: Als Dienstleister werden die Firmen und Unternehmen zusammengefasst, die Teilbereiche vom Gesamtbetrieb oder der Instandhaltung im Stadion und bei der Organisation von einem Spieltag übernehmen. Im Rahmen des operativen Sportstättenmanagements bestehen ihre Aufgaben aus der Umsetzung der vorgegebenen Ziele anhand von technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen (Bach, 2004). Diese Bereiche sind in den meisten Stadien an Drittanbieter abgegeben. Die dauerhafte Auslagerung von Leistungen mit der Übertragung von Handlungsverantwortung an externe Anbieter wird als *Outsourcing* bezeichnet (Bruch, 2013, S. 16). Eine strategische Entscheidung zum Outsourcing von Teilbereichen im Stadionmanagement kann mehrere Gründe haben. Zu einem ist das die Nutzung von Expertenwissen und der damit verbundene Zugang zu speziellen Ressourcen (z.B. IT-Technologie oder Küchenausstattung der Catering-Firmen), zum anderem ist es die damit verbundene Leistungsverbesserung und Effektivität. Besonders das Outsourcing von personenintensiven Bereichen gibt dem Management eine Entlastung, obwohl der gesteigerte Koordinationsaufwand von externen und internen Schnittstellen exzellente Management-Fähigkeiten erfordert (Bruch, 2013). Das Stadionmanagement muss daher genügend

¹⁰ Im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens, das sich die Vereine durch ihr Ligastatus selbst auferlegt haben, werden von der DFL, besonders anhand wirtschaftlicher Kriterien, die Voraussetzungen der Clubs für die Teilnahme am Spielbetrieb überprüft (Deutsche Fußball Liga [DFL], o.D.).

Flexibilität aufweisen, um die Steuerung der Vielzahl an Dienstleistern, die an der Umsetzung einer Veranstaltung oder an der Instandhaltung beteiligt sind, zu übernehmen und zu bewältigen (Stadionwelt, 2012, S. 6). Zudem kann outsourcing Kosteneffektiv sein, da externe Dienstleister ein überlegenes Erfahrungs- und Prozesswissen haben, den Kostenaufwand besser abschätzen können und zudem Kostenbelastungen für einen Ausgleich von Kapazitätsschwankungen übernehmen.

In deutschen Stadien übernehmen neben den externen Dienstleistern auch vereins- oder betreibereigene Abteilungen, in manchen Fällen vereinseigene Tochtergesellschaften Teilaufgaben im Stadionbetrieb. Neben dem Betreiber, oft Dienstleister selber, liegen die größten Dienstleistungsbereiche in der Bewirtschaftung (Catering), Sicherheit, Reinigung, Ticketing, Zugangskontrolle und Kassensystem. Mit der Entwicklung von smarten Technologien, vernetzter und fernsteuerbarer Geräte – die im Betrieb von Sportstätten ebenfalls zum Tragen kommen und viele Vorteile mit sich bringen – sind die Informationstechnologie (kurz IT) und Technologiedienstleister ebenfalls von erheblicher Bedeutung. Ein stabiles WLAN-Netz ist nicht nur ein Service für Medienvertreter und Besucher, sondern aus Betreibersicht unabdingbar beim Einsatz vernetzter Technologien (Stadionwelt Inside, 2018b). Tabelle 3 veranschaulicht ein paar Beispiele der Dienstleister in deutschen Fußballstadien mit Daten aus dem Jahr 2012 (Sponsors, 2012)

Tabelle 3: Die Dienstleister der größten Stadien Deutschlands (Auswahl)(Sponsors 12/09)

Stadion	ZK	Betreiber	Catering*	Ticketing*	Event- organisation*	Zugang/ Kassensystem*	Rasen/ Boden*	Sicherheit*	Reinigung*	Anteil DL (extern/ intern)**	Gesamtanzahl DL
Allianz Arena	69000	Allianz Arena München Stadion GmbH	Arena One GmbH (900)	Intern (k. A.)	Intern (k. A.)	Veranstaltungsdienst Paul Mayr GmbH & Co. KG (560)	Intern (8)	Veranstaltungs- dienst Paul Mayr GmbH & Co. KG (560)	EON FM/ Dekonta (30)	95/5	10
AWD Arena	49000	Hannover 96 Arena GmbH & Co. KG	Hannover Congress Centrum (559)	Intern (6)	Intern (4)	Intern (6)	Intern (4)	Protec (400)	Protec (50)	k. A.	10
Bay Arena	30500	Bayer 04 Fußball GmbH	Bayer Gastronomie (350)	Intern (10)	Intern (20)	Intern (20)	Intern (5)	BaySecur (400)	ISS (20)	85/15	10
Borussia Park	54067	Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH	Aramark/ Kaisers Tengelmann/BR (k. A.)	Intern (k. A.)	Intern (k. A.)	Technik Scheidt & Bachmann (k. A.)	Intern (k. A.)	Intern/Schmitz Security Mönchengladbach (k. A.)	Heinecke Dienst- leistungen (k. A.)	70/30	25
Mercedes-Benz Arena	41107	Stadion NeckarPark GmbH & Co. KG	Eurest Sports & Food (450)	VfB Stuttgart Ticket Service (10)	VfB Stuttgart Marketing GmbH (k. A.)	SDS GmbH & Co. KG (125)	Sportant Stadt Stuttgart (10)	SDS GmbH & Co. KG (450)	Sportant Stadt Stuttgart/Firma Melle (k. A.)	k. A.	k. A.
Revirpower Stadion	30748	Stadt Bochum VfL Bochum 1848	Aramark (295-325)	Intern (2)	Intern2Plus (10)	Intern (30)	Intern (5)	Miners Security (460-525)	Stadt Bochum/USB (25)	85/15	6
Rhein- Energie- Stadion	50000	Köln Sportstätten GmbH	Eurest Sport & Food (400)	1. FC Köln (40)	Züchel AG & 1. FC Köln (45)	1. FC Köln (40)	Intern (8)	Knoblich Security GmbH & Wachdienst Luchs management GmbH (600)	Dreck weg Gebäude- management GmbH (20)	98/2	7
Rhein-Neckar- Arena	30000	Hoffenheim Fußball- Spielbetriebs GmbH	Eurest Sports & Food/Food Affairs (600)	Intern (5)	Intern (7)	B & S GmbH (170)	Intern (8)	B & S GmbH (205)	Intern (14)	75/25	5
Volkswagen Arena	30000	VfL Wolfsburg- Fußball GmbH	Volkswagen Service Factory (400)	Intern (k. A.)	Intern (k. A.)	Fischer Dataentechnik (4)	Intern (k. A.)	ASC (110) & int. Ordnert (300)	Klith (20)	60/40	12

Anmerkungen. ZK = Zuschauerkapazität DL = Dienstleister * Mitarbeiterzahl in Klammern ** Angaben in Prozent

Behörden: Im Sinne des Verwaltungsverfahrensgesetzes (VwVfG) wird die Behörde als jede Stelle, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt, definiert (Stelkens, Bonk & Neumann, 2014). Der Begriff umfasst alle Bundes-, Länder- und Kommunalbehörden sowie staatliche Wirtschaftsbetriebe und Sondereinrichtungen, die Träger der unmittelbaren, staatlichen Handelns sind (Ball, 2013, S. 9). Da die Austragung von Fußballspielen als Großveranstaltung eingestuft wird, werden für die vorliegende Arbeit die Behörden betrachtet, die für die Genehmigung der Veranstaltung und für das Betreiben des Stadions zuständig sind.

Zunächst müssen neben den infrastrukturellen Anforderungen der Liga und dem Verband die allgemeinen baurechtlichen Vorschriften für das Stadiongebäude beachtet werden. Die Sicherheit von Veranstaltungen ist ein Thema von allgemeingesellschaftlicher Relevanz und sollte bei Großveranstaltungen mit der höchsten Priorität behandelt werden (Landeshauptstadt München Kreisverwaltungsreferat, 2015). Die Sicherheitsvorschriften richten sich nach der jeweiligen Veranstaltungsgröße und werden von Ordnungs- und Bauämtern, Feuerwehr, Polizei, Umweltbehörden und Technischem Überwachungsverein (TÜV) gestellt. Diese sind vor allem im Hinblick auf Brandschutz, Tribünen, Starkstrom, Verankerung von Licht- und Tonanlagen, Schallschutz und Fluchtwege bedeutsam (Funke, 2000). Zudem müssen Vorschriften über Rettungswege, das Freihalten von Wegen und Flächen, Sicherheitsbeleuchtung und Feuerlösch- und Alarmeinrichtungen eingehalten werden. Die jeweiligen Genehmigungen werden länderbezogen von dem zuständigen Bauamt, Bauordnungsamt, Liegenschaftsamt oder je nach Bedarf von dem örtlichen Straßenverkehrsamt erteilt. Die Verabreichung von Speisen und Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle sowie die Beherbergung von Gästen unterliegt einer Erlaubnis- und Untersuchungspflicht und muss von dem zuständigen Gesundheitsamt mit einer Gesundheitsurkunde bestätigt werden (Funke, 2000). Bei einer Bewirtschaftung durch einen Dienstleister – wie Catering-Firmen – übernimmt in der Regel der Dienstleister diese Aufgabe.

Für das Stadionmanagement sind folglich zwei Kernaufgaben bei der Kooperation mit Behörden und Ämtern zu identifizieren. Zum einen müssen die baurechtlichen Vorschriften bei Bau, Renovierung und Betrieb des Stadions beachtet werden. Zum anderen ist es die Verantwortung, die Zusammenarbeit am Spieltag zwischen den eigenen Mitarbeitern, den Dienstleistern (vor allem Brandsicherheitswache, Sanitätsdienst, Ordnungsdienst) und den Sicherheitsbehörden (vor allem Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei) zu koordinieren und zu übernehmen (Landeshauptstadt München Kreisverwaltungsreferat, 2015).

Umwelt: die Umwelt wird als die Umgebung eines Systems oder einer Lebenseinheit beschrieben, welche(s) mit dieser in wechselseitigen Beziehung steht (Feess & Günther, 2018). Für das Stadionmanagement ist diese in zwei Kategorien zu unterteilen. Erstens umfasst die Bezeichnung die natürliche Umwelt (Ökosphäre) wie die Erde, das Wasser, die Luft und die Tierwelt in der unmittelbaren Umgebung des Stadions. Zweitens ist die künstliche, infrastrukturelle Umwelt (Sozio- und Technosphäre) wie Wohnhäuser, Einrichtungen, Straßensysteme und Verkehr gemeint. Die Soziosphäre ist je nach Standort und Lage des Stadions relevant. Eine direkte Anbindung an ein Wohngebiet erfordert die Betrachtung von Lärmschutz-Vorschriften, erschwert die Parkmöglichkeiten und es muss vermehrt vor Hooliganismus geschützt werden. Dagegen profitieren kleinere Geschäfte, Cafés, Kioske und Restaurants in der direkten Umgebung von erhöhten Einnahmen an Spieltagen. Die meisten Stadien befinden sich – unter anderem aus diesen Gründen – außerhalb von Wohngebieten, dennoch mit privaten- und öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar gelegen. Ein nachhaltiges und umweltfreundliches Management mit Wertlegung auf Klimaschutz und auf die Produktion und Verwendung erneuerbarer Energien schützt nicht nur die Umwelt, sondern kann ein wirtschaftlich effizientes Betreiben zur Folge haben.

Sponsoren: Der Begriff Sportsponsoring bezeichnet die Partnerschaft zwischen Sponsor und Gesponserten zum beidseitigen Vorteil auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung. Charakteristisch ist hierbei das Prinzip von Leistung und Gegenleistung (Walzel, 2018, S. 46). Für das Stadionmanagement sind die Sponsoren des beheimateten Fußballvereins relevant, denn am Spieltag – und je nach Nutzung bei Drittveranstaltungen an Nicht-Spieltagen – müssen die vereinbarten Werbemaßnahmen im Stadion angebracht oder ausgeführt werden. Sponsoren haben demnach das Ziel, die einzigartigen Werte des Sports, die besonderen Merkmale des Stadions sowie das große Interesse der Konsumenten am Fußball für ihre eigene Marketing- und Kommunikationsziele zu nutzen. Für die Vereine und Stadioneigentümer stellen die Sponsoring-Einnahmen ein wichtiges Beschaffungs- und Finanzierungsinstrument für das Erreichen sportlicher und wirtschaftlicher Ziele dar (Walzel, 2018). Neben der Vermarktung von Übertragungsrechten bilden die Einnahmen aus den Sportsponsoring-Verträgen einen erheblichen Bestandteil der finanziellen Bilanz der Vereine. Die bekanntesten Arten der Klub-Sponsoring lassen sich in vier Schlüsselkategorien erfassen: Ausrüsterverträge, Trikotsponsoring, Ärmelsponsoring und Vermarktung der Stadion-Namensrechte (UEFA, 2016).

Im Falle des Stadioneigentums durch den Verein kann die Vermarktung der Stadion-Namensrechte eine erhebliche, langfristige und stabile Einnahmequelle für den Eigentümer bilden. In Deutschland spielen 15 Mannschaften der 18 Bundesligisten (1. Liga) in Stadien mit Sponsorennamen. Aus den untersuchten 34 Stadien der vorliegenden Arbeit vermarkteten 25 Stadioneigentümer den Namen. Aus Eigentümer- oder Betreibersicht sind die Naming-Rights die beste Möglichkeit, Sponsoring-Verträge abzuschließen, die bei nahezu allen Veranstaltungen ihre Gültigkeit haben und den Namen der Sportstätte mit der Bezeichnung des vereinbarten Namens (wie z.B. Allianz Arena) ersetzen.

Die Gestaltung der Werbeflächen im Stadioninnenraum ist bei Fußballspielen größtenteils von dem heimischen Verein und dessen Sponsoring-Verträgen abhängig. An Spieltagen bieten neben den klassischen Trikotflächen der Spieler (Ausrüster-Logo, Trikotsponsor und Ärmelsponsor) die LED-Banden, Videotafeln, diverse Hospitality-Bereiche oder die klassischen Banners zusätzliche und exklusive Werbeflächen.

3.4. Handlungsebenen im Stadionmanagement

Im zweiten Schritt werden die Handlungsebenen im Stadionmanagement nach systemtheoretischem Ansatz in einem dreistufigen Konzept dargestellt. Dabei wird das Stadionmanagement als komplexes System begriffen, d.h. als eine geordnete Ganzheit von Elementen, die in vielfältiger Weise interagieren und zueinander in einer spezifischen, dynamischen Beziehung stehen (Rüegg-Stürm, 2004). Die Modellentwicklung basiert auf dem St. Galler Management-Modell, welches als Arbeitsinstrument und Reflexionshilfe für eine vertiefte Auseinandersetzung und bei der Umlegung des Konzepts auf das Stadionmanagement verwendet wird. Das traditionsreiche Management-Modell der Universität St. Gallen wurde entwickelt, um die komplexen Herausforderungen, mit denen sich die heutige Management-Praxis konfrontiert sieht, greifbar zu machen und diskutieren zu können ("Das St. Galler Management-Modell," 2018). Das St. Galler Konzept versteht sich selber als „wortsprachliche und visuelle Verständnishilfe für eine integrative Perspektive auf Umwelt, Organisation und Management“ ("Von der 3. Generation zur 4. Generation des St. Galler Management-Modells", 2018). Diese integrative Perspektive wurde bereits beim Stakeholder-Mapping in der vorliegenden Arbeit (vgl. Kapitel 3.2) entfaltet und soll mit der nachfolgenden Darstellung der Handlungsebenen im Management weiter vertieft werden. Das Augenmerk liegt dabei auf den Managementprozessen, die die grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Organisation zu tun haben, umfassen (Rüegg-Stürm, 2004).

Die zentralen Dimensionen und Entscheidungsfelder des Managements lassen sich nach dem St. Galler Management-Modell in drei Kategorien unterscheiden: normative, strategische und operative Handlungsebenen (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: Handlungsebenen im Stadionmanagement

Die Ebene des normativen Managements dient als Ausgangspunkt aller Managementaktivitäten, der Vorgabe grundlegender Ziele und Handlungsorientierungen der Organisation und soll das Selbstverständnis des Unternehmens definieren (Hungenberg, 2014). Generelle Ziele der Unternehmung, Prinzipien, Normen und Regeln werden festgelegt, um die Lebens- und Weiterentwicklungsfähigkeit der Organisation zu ermöglichen (Bleicher, 2017). Der Begriff *normativ* bezieht sich dabei auf die ethische Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit und betont die Anerkennung moralischer Eigenwerte und verantwortlichen Handelns im Hinblick auf gesellschaftliche Wertorientierung (Rüegg-Stürm, 2004). Im Stadionmanagement-Modell umfasst der normative Rahmen die Faktoren, die die Zielsetzungen, die Steuerung und die Gestaltung des Managements beeinflussen. Die Erarbeitung von Normen oder Verhaltensprinzipien ist besonders im Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen von Bedeutung und betont erneut die Wichtigkeit der Verknüpfung des Stakeholder-Ansatzes mit dem Stadionmanagement.

Um handlungswirksam zu werden, müssen die normativ gesetzten Ansprüche in den nachgelagerten Managementaufgaben aufgegriffen werden (Hungenberg, 2014). Dieses geschieht im Rahmen des strategischen Managements, das in Kapitel 3.1 ausführlich erläutert wurde. Das Ziel strategischer Handlungen ist es, die grundlegenden Unternehmensziele zu erreichen und die normativ gesetzten Ansprüche zu erfüllen.

Auf der operativen Ebene werden die entwickelten Strategien letztendlich umgesetzt und als konkrete Aufgaben und Tätigkeiten ausgeführt. Die operativen Handlungen zeichnen sich durch zwei Aspekte aus: Sie werden über einen bestimmten, meist kurzen Zeitraum ausgeführt und fokussieren sich auf einen Funktionsbereich (Covell & Walker, 2013; Hungenberg, 2014). Der Fokus liegt dabei auf dem täglichen Handeln – oder spieltagspezifischen Aufgaben –, die bei Stadien oft durch Outsourcing an externe Unternehmen weitergegeben werden.

Im nächsten Schritt wird das Modell auf das Stadionmanagement umgelegt (siehe Abbildung 5) und die einzelnen Handlungsebenen im Management von Fußballstadien spezifisch erläutert.

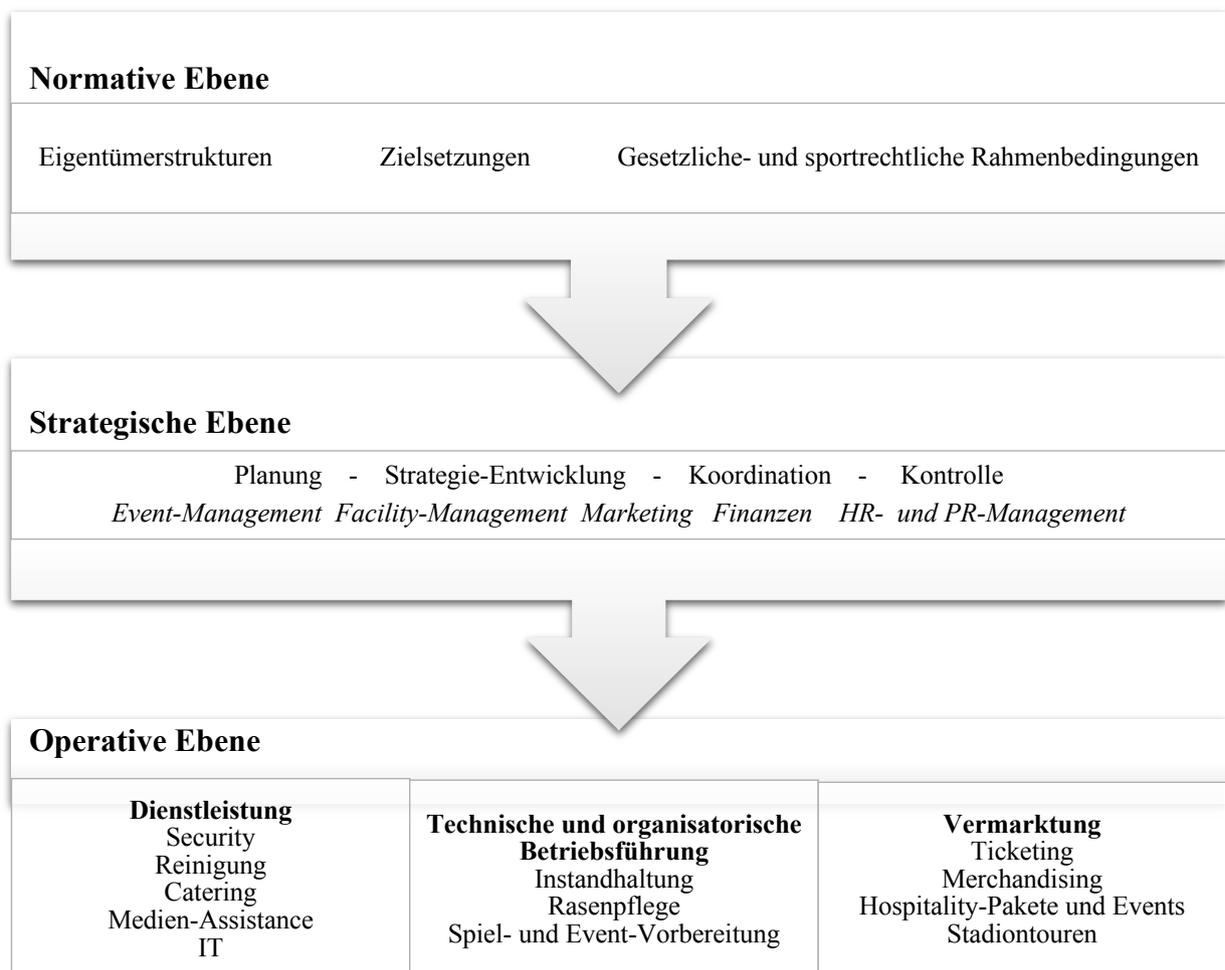


Abbildung 5: Das dreistufige Stadionmanagement-Modell

3.4.1. Normative Ebene

Die Zielsetzungen, Normen und Regeln, die den Betrieb und das Management eines Fußballstadions definieren, werden von zwei wesentlichen Faktoren beeinflusst. Diese sind die unterschiedlichen Eigentümerstrukturen und die gesetzlichen und sportlichen Rahmenbedingungen. Wie schon im Kapitel 3.3. erwähnt, können Stadioneigentümer generell in drei Kategorien gefasst werden. Stadien in öffentlichem Eigentum – der Staat ist der Eigentümer –, in Besitz von privatwirtschaftlichen Investoren und in Besitz von Fußballvereinen. Die unterschiedlichen Eigentümerstrukturen (z.B. Aktiengesellschaft, privater Inhaber, öffentlich-rechtlicher Betreiber oder Public-Private-Partnership,) führen zu unterschiedlichen Unternehmenspolitiken. Häufig steht bei privatwirtschaftlichem Eigentum das profitorientierte Betreiben im Vordergrund, damit sich die finanzielle Investition als rentabel erweist. Bei öffentlichem Eigentum des Stadions wird dagegen ein Non-Profit-Betrieb angestrebt und gemeinnützig angesehen. Bei der Austragung von Fußballspielen (das Stadion wird gegen eine Pacht oder im Rahmen einer Nutzungsvereinbarung an den Verein übergeben) können die vereinseigenen Ziele verfolgt werden. Der Staat oder die Kommune als Eigentümer legt in dem Fall durch die Nutzungsvereinbarung fest, unter welchen Bedingungen er das Stadion zum Nutzen überlässt und in welchem Zustand sich das Gebäude bei der Ab- und Rücknahme befinden soll. Zudem wird durch die Eigentümer festgelegt, welche Werte und Normen für die Organisation von Bedeutung sind. Demnach rückt häufig das traditionsbewusste Erscheinungsbild, der sportliche Erfolg, das Pflegen der Fankultur und die Anerkennung der Unterstützung der Zuschauer in den Vordergrund. Die Betonung einer sicheren und komfortablen Umgebung bei Fußballspielen, häufig von den modernsten Technologien unterstützt, ist aus vielen Mission Statements nicht mehr wegzudenken. Diese dienen zur Kommunikation und Vermittlung der Unternehmensausrichtung und dem Sinn und Zweck der Organisation (Covell & Walker, 2013).

Die Zielsetzungen werden jedoch von den aktuellen gesetzlichen und sportrechtlichen Rahmenbedingungen eingegrenzt. Die bundes- und landesspezifischen Gesetze (Baurecht, TÜV-Vorgaben, Brandschutz-Bestimmungen und Maßnahmen innerhalb des Katastrophenschutzes) haben einen erheblichen Einfluss auf den Bau und Betrieb eines Stadions. Zusätzlich müssen Eigentümer und Betreiber die sportrechtlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen (UEFA, DFB und DFL Regeln) bereits in der Bau- und in der späteren Nutzungsphase des Fußballstadions berücksichtigen. Durch das hierarchische System in der deutschen Bundesliga benötigt der Fußballverein neben einer gültigen Lizenzierung auch die sportlichen Erfolge zur Teilnahme in dem angestrebten Wettbewerb. Die

Gestaltung des Wettkampfsystems kann einen bestimmenden Faktor bei der Zielsetzung darstellen und je nach sportlichem Abschneiden nach einer Saison zur Neuausrichtung der Ziele führen. Der sportliche Erfolg oder die Teilnahme an nationalen und europäischen Wettbewerben erfordern infrastrukturell unterschiedliche Bedingungen, die bei der Zielsetzung ebenfalls berücksichtigt und an die gesetzlichen- und sportrechtlichen Bestimmungen angepasst werden müssen. Infrastrukturell wird je nach Wettbewerb beispielsweise die Mindestanzahl an Steh- oder Sitzplätzen, behindertengerechten Zuschauerplätzen, Medien-Ausstattung und Sicherheitsvorkehrungen vorgegeben. Abläufe am Spieltag werden ebenfalls im Regelbuch des europäischen- oder Landesverbands festgelegt.

Zusammenfassend lässt es sich feststellen, dass die Zielsetzungen von der Konstellation der Eigentums- und Betreiberverhältnisse abhängen und von den aktuellen gesetzlichen- und sportrechtlichen Rahmenbedingungen eingegrenzt werden. Während die öffentliche Hand ganzheitliche beziehungsweise politische Ziele verfolgt (z.B. Erweiterung des Sportangebots, Verbesserung alternativer Energiegewinnung oder Lärmschutz), orientieren sich private Eigentümer und Betreiber an der Rentabilität und am höchstmöglichen Profit (z. B. spieltagunabhängige Veranstaltungen, Ausweitung der Hospitality-Plätze). „Unter dem Druck der Kommerzialisierung im Fußball verhalten sich die Vereine ebenso zunehmend marktorientiert. Allerdings haben sie stärker den sportlichen Erfolg sowie die Beziehung zu den Fans im Blick (z.B. Sporttechnologie, verbesserte Einlass- und Sicherheitssysteme)“ (Gruber, 2018, S. 110).

3.4.2. Strategische Ebene

Die Umsetzung der von den Eigentümern festgelegten Normen und Werte in gezielte Strategien wird vom Stadionmanagement durchgeführt, mit anderen Worten, die Führung des Stadionbetriebs findet auf der strategischen Ebene statt. Unter *betreiben* verstehen wir „alle Tätigkeiten und Vorgänge des Managements, die zur Besorgung und Aufrechterhaltung der Sportimmobilie notwendig sind“ (Kähler, 2011, S. 130). Führung ist zudem die Fähigkeit die Mitarbeiter so einzusetzen, dass die gewünschten Ergebnisse der Organisation erzielt werden. Im Stadionmanagement steht neben den individuellen Zielsetzungen der Vereine und Eigentümer die Sicherheit und Aufrechterhaltung der Immobilie über alle Stadien hinweg als einheitliche Zielsetzung im Betrieb. Die Führungsposition und die Erfüllung dieser Ziele wird je nach Organisationsstruktur dem Stadionmanager oder dem Veranstaltungsleiter zugeschrieben, wobei die einzelnen Funktionsbereiche ebenfalls von einem zugewiesenen

Verantwortlichem überwacht werden. Die Anzahl und Größe der Funktionsbereiche hängen einerseits von dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell, andererseits von der Größe des Stadions ab. Stadien mit einer höheren Zuschauerkapazität, privatem Eigentümer und Beteiligung des Vereins am Betrieb verfügen in der Regel über mehrere Funktionsbereiche oder Abteilungen. Ebenso werden einzelne Bereiche aus Kosten- oder Organisationsgründen an externe Unternehmen abgegeben (Outsourcing). Typische Funktionsbereiche im Stadionmanagement sind demnach Facility-Management, Event-Management, Finanzen, Marketing, HR- und PR-Management (Personalmanagement und Öffentlichkeitsarbeit). Dabei sind die Managementfunktionen Planung, Strategie, Entwicklung, Koordination und Kontrolle miteinander eng verbunden und ermöglichen im Zusammenspiel ein optimales Betreiben des Stadions. Planen beinhaltet die Zielsetzungen innerhalb von bestimmten Aufgabengebieten, die Auswahl an benötigten Ressourcen und Handlungen sowie die Festlegung von Rahmenbedingungen um diese Ziele zu erreichen. Dadurch entstehen Strategien, die die Ausrichtung der Managementhandlungen festlegen. Strukturen (wie geregelte Arbeitsaufteilungen- und Verhältnisse) und Systeme (wie das Management-Informationssystem) sind wichtige Grundlagen und Instrumente, um die im Unternehmen Handelnden auf die strategische Zielrichtung auszurichten, und dienen fernerhin zur Strategieabsicherung (Hungenberg, 2014). Die Koordination von persönlichen und materiellen Ressourcen, relevanten Technologien und eventuellen Umständen unterstützen diesen Prozess und gehören zu den Kernfähigkeiten eines Managers (Chelladurai, 2009). Zuletzt ist auf eine ständige Kontrolle und Korrektur der Strategieausrichtung und -ausführung zu achten, und diese kontinuierlich an die veränderten Zielsetzungen und Möglichkeiten, die das Stadion bietet, anzupassen.

Der strategische Entscheidungsprozess ist keinesfalls als eine einmalige, lineare Abfolge einzelner Tätigkeiten zu beachten (Hungenberg, 2014). Vielmehr besteht er aus miteinander verknüpften Handlungen, wobei die einzelnen Aktivitäten aufeinander abgestimmt sind und organisationsübergreifend, wie auch in den einzelnen Funktionsbereichen ihre Gültigkeit haben.

3.4.3. Operative Ebene

Die durch die normativen Werte und strategischen Entscheidungen festgelegten Prozesse im Stadionmanagement werden auf der operativen Ebene durchgeführt. Die Ausführungsorgane unterteilen sich in Dienstleistungen, technische- und organisatorische Betriebsführung und

Vermarktung. Die Aufgaben werden vom Stadionmanagement koordiniert und von Arbeitsgruppen oder externen Unternehmen abgewickelt. Die Dienstleistungen umfassen alle im Servicebereich enthaltenen Aufgaben. Dazu gehören Catering (Bewirtung der Zuschauer und Hospitality-Gäste), Reinigung, Medien-Assistance und Sicherheitsdienste an Spieltagen sowie auch an Nicht-Spieltagen. Eine zunehmende Bedeutung ist dem IT und dem Technischem Bereich zuzuschreiben. Mit der rasanten Entwicklung der digitalen Technologie und durch die Bestimmungen der Liga zum Vorhandensein gewisser technischer Ausstattungen wie beispielsweise Internet- und Strom-Anschluss ist dieser Servicebereich oft unter Druck gesetzt. „The sport-facility business is above all else a service-oriented enterprise“ (Covell, 2013, p. 204).

Zur technischen- und organisatorischen Betriebsführung gehören die Spiel- und Event Vorbereitungen. Diese Aufgaben umfassen standardisierte Abläufe im Stadion wie beispielsweise Kontroll-Runden vor dem Spiel, Aufstellung von Sponsoren-Logos, Anschaltung der Beleuchtung oder das Öffnen der Tore. Die Instandhaltung (Wartungsarbeiten) und Rasenpflege sorgen für die Aufrechterhaltung und Pflege der Sportimmobilie. Die Tätigkeiten im Rahmen der Vermarktung beinhalten den Vertrieb von Tickets, Merchandising und den Verkauf von Fanartikeln. Mit dem Ausbau von Hospitality-Plätzen, Logen und VIP-Bereichen entsteht durch die Vermarktung von Hospitality-Paketen, durch die Vermietung der Logen über längerer Zeit und durch die Organisation von Events an Nicht-Spieltagen – je nach Möglichkeit im Stadion – ein zusätzlicher Funktionsbereich. Die Organisation und Ausführung von Stadiontours für Besucher an Nicht-Spieltagen wird ebenfalls von zahlreichen Stadien angeboten.

Solange die strategischen Entscheidungen mehr die Umwelt der Organisation und die Ansprüche der Stakeholder im Blick haben, fokussiert sich das Management auf der operativen Ebene auf die Ausführung der konkreten Aufgaben und die internen Prozesse.

3.5. Fazit

Mit der Entwicklung des dreistufigen Stadionmanagement-Modells wurden die theoretischen Vorannahmen der vorliegenden Dissertation geschaffen. Unter Betrachtung der Grundlagen des strategischen Managements, des Stakeholder-Ansatzes und des Sportstättenmanagements ist ein theoretischer Rahmen entworfen worden, anhand dessen eine empirische Datenerhebung erfolgen kann. Das Modell basiert auf den Erkenntnissen des St. Galler Management-Modells.

Die drei Dimensionen des St. Galler Konzepts akzentuieren logisch voneinander abgrenzbare Problemfelder, die aber nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind. Eine Hierarchie von Managementaufgaben kommt prinzipiell zum Ausdruck, zwischen ihnen vollziehen sich aber vielfältige Vor- und Rückkoppelungsprozesse (Bleicher, 2017). Das normative Management kann als Ausgangspunkt für alle Managementaktivitäten gesehen werden. Die Vorgabe grundlegender Ziele und Normen muss vom strategischen Management aufgegriffen und zu konkreten Strategien entwickelt werden. Das strategische Management bestimmt die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung und definiert den Handlungsrahmen für das operative Management (Hungenberg, 2014). Die kurz- und mittelfristig wirksamen operativen Entscheidungen müssen wiederum an Wandel, unvorhersehbare Ereignisse oder an eine bessere Effektivität angepasst werden, die eine Veränderung der Strategien und der Zielsetzungen zu ihrer Umsetzung bedingen. Es wird angenommen, dass im Stadionmanagement die ändernden Ansprüche der Stakeholder die dargestellten Entscheidungsprozesse erheblich beeinflussen. Anhand der vorhandenen Literatur wurde festgestellt, dass die Anspruchsgruppen einen wichtigen Teil des ganzheitlichen Systems einer Organisation bilden und dass die wandelnden Ansprüche der Stakeholder vom Management in Betracht gezogen werden sollen (vgl. Kapitel 2). Die Stakeholder-Map und die Vorstellung der Anspruchsgruppen verdeutlichen, mit welcher Vielfalt an Organisationen und Individuen das Stadionmanagement in Berührung kommt. Im Rahmen der theoretischen Vorannahmen wurden die einzelnen Stakeholder, homogen in ihrer Art und Intensität ihrer Beziehung zum Management, in ihrer Wichtigkeit und Kommunikationsstärke bezeichnet. Die folgende Datenerhebung und Analyse hat das Ziel, die Stakeholder anhand ihres Stellenwertes und ihrer Einflussstärke für das Stadionmanagement einzustufen. Zusätzlich soll untersucht werden, welche Faktoren und Gegebenheiten des Stadions diese Kategorisierung beeinflussen.

4. Untersuchungskonzeption

Im Rahmen der Dissertation und bei der Datenerhebung und ihrer Auswertung wird auf verschiedene wissenschaftliche Methoden zurückgegriffen. Nachfolgend werden zunächst der Untersuchungsgegenstand und die Objekte vorgestellt, darauf die Methoden der quantitativen und qualitativen Erhebung und Analyse erläutert. Um eine umfassende Perspektive über die Beziehung zwischen Stadionmanagement und deren Anspruchsgruppen zu gewinnen, wird eine Verknüpfung der Methoden angewandt. Dabei wird auf die Kombinierung methodischer Ansätze (Methodentriangulation) wertgelegt, die diese Beziehung aus verschiedenen Forschungsperspektiven betrachten.

4.1. Gegenstand der Untersuchung

Den Untersuchungsgegenstand der Forschung bilden 34 deutsche Stadien der 1. bis 3. Bundesliga mit einer Kapazität von über 15.000 Zuschauern. Darunter fallen alle 18 Stadien der 1. Bundesliga, zwölf Stadien aus der 2. Bundesliga und vier aus der 3. Liga. Die Datenerhebung und sportliche Zuordnung der Vereine beruht auf der Abschlusstabelle der Bundesliga Saison 2013/2014. Als Kontraststudie (vgl. Kapitel 10) wird das AT&T Stadium in Arlington, Texas, untersucht. Das Stadion in den USA dient in der NFL (National Football League) Saison als Heimatstätte der Dallas Cowboys und wird in der Nebensaison für diverse Großveranstaltungen wie Rodeos oder Konzerte genutzt.

Tabelle 4 veranschaulicht eine Zusammenfassung der deutschen Stadien, diese bilden die Population der vorliegenden Arbeit. Die Übersicht gibt einen ersten Eindruck über die Vielfalt und über die unterschiedlichen Merkmale von Fußballstadien. Jedes Stadion hat seine Eigenheiten, am markantesten sind sie am Bau- oder Renovierungsjahr, an der Vermarktung der Namensrechte und an der Kapazität zu erkennen. Auf eine detailliertere Bau- und Finanzierungsanalyse wird jedoch verzichtet, um die Diskussion gezielter führen zu können. Aspekte wie Eigentümerstruktur, Anzahl der Hospitality-Plätze und die Anzahl von Sportbeziehungsweise sonstigen Veranstaltungen werden jedoch im Laufe der Analyse berücksichtigt und in die Diskussion mit einbezogen.

Tabelle 4: Die deutschen Stadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern in der Saison 2013/14

<i>Name des Stadions</i>	Ort	Heimmannschaft	Baujahr / Renovierung	Kapazität
SIGNAL IDUNA PARK	Dortmund	Borussia Dortmund	1974/2003	80.645
Olympiastadion	Berlin	Hertha BCS	1936/2004	74.649
Allianz Arena	München	FC Bayern München / TSV 1860 München (2.Liga)	2005/2011	71.137
VELTINS-Arena	Gelsenkirchen	FC Schalke 04	2001/2013	61.973
Mercedes-Benz Arena	Stuttgart	VfB Stuttgart	1933/2011	60.449
Imtech-Arena	Hamburg	Hamburger SV	2000/2010	57.376
BORUSSIA-PARK	Mönchengladbach	Borussia Mönchengladbach	2004/-	54.010
Commerzbank-Arena	Frankfurt	SG Eintracht Frankfurt	2005/-	51.500
Grundig Stadion	Nürnberg	1.FC Nürnberg	1928/2009	50.000
HDI Arena	Hannover	Hannover 96	2005/-	49.000
Weser-Stadion	Bremen	Werder Bremen	1947/2011	42.100
Coface-Arena	Mainz	1. FSV Mainz 05	2011/-	34.000
SGL Arena	Augsburg	FC Augsburg	2009/-	30.660
BayArena	Leverkusen	Bayer 04 Leverkusen	1990/2009	30.210
WIRSOL Rhein-Neckar-Arena	Hoffenheim	TSG 1899 Hoffenheim	2009/-	30.164
VOLKSWAGEN ARENA	Wolfsburg	VfL Wolfsburg	2002/-	30.000
MAGE SOLAR Stadion	Freiburg	SC Freiburg	1954/1999	24.000
EINTRACHT-STADION	Braunschweig	Eintracht Braunschweig	1923/2013	23.325
2. Bundesliga				
ESPRIT Arena	Düsseldorf	Fortuna Düsseldorf	2005/2010	54.600
RheinEnergieSTADION	Köln	1. FC Köln	2004/2010	49.959
Fritz-Walter-Stadion	Kaiserslautern	1. FC Kaiserslautern	1920/2006	49.780
glücksgas Stadion	Dresden	SG Dynamo Dresden	2009/-	32.066
Wildparkstadion	Karlsruhe	Karlsruher SC	1955/1993	29.699
Millerntor-Stadion	Hamburg	FC St. Pauli	1963/2013	29.663
rewirpowerSTADION	Bochum	VfL Bochum	1979/2011	29.299
SchücoArena	Bielefeld	DSC Arminia Bielefeld	1926/2008	27.300
Stadion der Freundschaft	Cottbus	FC Energie Cottbus	1930/2008	22.528
Stadion An der Alten Försterei	Berlin	1. FC Union Berlin	1920/2013	21.738
Merck-Stadion am Böllenfalltor	Darmstadt	SV Darmstadt 98	1952/2014	16.500
Benteler-Arena	Paderborn	SC Paderborn 07	2008/-	15.000
3. Bundesliga				
RedBull Arena	Leipzig	RB Leipzig	2004/-	44.193
Ludwigsparkstadion	Saarbrücken	1. FC Saarbrücken	1953/1977	35.303
schauinsland-reisen-arena	Duisburg	MSV Duisburg	2005/-	31.514
DKB-Arena	Rostock	Hansa Rostock	1954/2000	28.500

4.2. Quantitative Methoden

Der quantitative Teil der Untersuchung beschränkt sich auf ein deskriptives und exploratives statistisches Verfahren. Die Informationen und Daten, die über alle Stadien hinweg zur Verfügung stehen, werden mithilfe von deskriptiver Statistik zusammengefasst. Diese Methode wurde gewählt, da sie sich besonders für die Beschreibung von Daten einer Grundgesamtheit eignet und sich bei der Erstellung von Tabellen bewährt hat (Cleff, 2015). Sie wird in der vorliegenden Arbeit zur Veranschaulichung und zum Vergleich der Kerndaten von den Stadien herangezogen. Standort, Bau- und Renovierungsjahr, Kapazität, Hospitality-Plätze, Anzahl der Dienstleister und Anzahl der Veranstaltungen im Jahr sind einige Parameter, die über alle Stadien hinweg zur Verfügung stehen und zur Erkenntnisgewinnung über die ganze Population hinaus ausgewertet werden können. Der Fokus liegt auf dem vorliegenden Datensatz, dieser dient zur Veranschaulichung der Vielfalt und zum Vergleich der Stadien. Es werden jedoch keine Aussagen bezüglich Gesetzmäßigkeiten oder Zusammenhänge über den speziellen Datensatz hinaus postuliert (Schäfer, 2010).

Die explorative Datenanalyse kommt bei der Auswertung der Online-Fragebögen zum Einsatz und beinhaltet die Untersuchung mit Hilfe von geeigneten Darstellungen und Berechnungen der Daten nach Mustern oder Zusammenhängen (Schäfer, 2010). Die Befragung durch einen standardisierten Fragebogen, der per E-Mail an die im Rahmen eines Interviews befragten Experten gesendet wurde, erwies sich aus mehreren Gründen als vorteilhaft: Zum einen verspürten die befragten Stadionmanager der Stadien mit den angegebenen Untersuchungskriterien keinen Zeitdruck und konnten die Beantwortung mit oder ohne Unterbrechung je nach Terminplan online durchführen. Zum anderen konnten Interview- oder Interpretationsfehler vermieden werden und Kommunikationsmissverständnisse telefonisch ausgeräumt werden. Die Vorgabe einer eindeutigen Auswahl ermöglicht zudem die Quantifizierung und den direkten Vergleich der Daten. Gesichtspunkte wie Stellenwert der Stakeholder, Kommunikationshäufigkeit, Art und Intensität der Beziehung, oder Häufigkeit der Konfliktsituationen wurden erfragt und auf einer Skala zu jedem Stakeholder einzeln beantwortet. Zur Auswertung konnten somit die Daten tabellarisch und anonym zusammengefasst, quantifiziert und statistisch ausgewertet werden. Die somit kalkulierten Mittelwerte und Standardabweichungen ermöglichen – in Kombination mit weiteren qualitativen Methoden – eine Analyse und Interpretation über die Management-Stakeholder-Beziehung. Nachteilig ist bei diesem Verfahren, dass die interpretierten Ergebnisse in Bezug auf die Grundgesamtheit auch mit einer Unsicherheit belegt sind und eine Begrenzung der Anzahl der Befragten vorliegt (Cleff, 2015). Da eine Vollerhebung nicht möglich gewesen ist,

können Aussagen bezüglich der Forschungsfragen nur auf Basis einer Stichprobe getroffen werden. Für den Auswertungsprozess bedeutet dies, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht auf den Daten einer Vollerhebung, sondern auf die allein verfügbaren Daten einer Stichprobe beruhen (Cleff, 2015).

4.3. Qualitative Methoden

Da im Forschungsbereich Stadionmanagement mit Berücksichtigung des Stakeholder-Ansatzes in Bezug auf die Handlungsmechanismen der Manager kaum Kenntnisse bestehen, wird der explorative Charakter der Forschung besonders unter Verwendung von qualitativen Forschungs- und Auswertungsmethoden deutlich. Der erforschende, explorative und verstehende Ansatz ist zum Erkenntnisgewinn am besten geeignet (Mayring, 2010). Bei der Datenerhebung wird aus diesem Grund auf die qualitative Dokumenten- und Inhaltsanalyse und auf den Einsatz von Experteninterviews vertraut. Neben der Aufarbeitung des Forschungsstandes wird die Dokumenten- und Inhaltsanalyse zur Erhebung von Daten und Informationen über die Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle verwendet. Zudem dient die Qualitative Inhaltsanalyse zur Eingrenzung des theoretischen Rahmens und zur Erstellung von theoretischen Vorannahmen über das Sportstättenmanagement und dessen Stakeholder. Einen erheblichen Teil der theoretischen Vorannahmen bildet das dreistufige Stadionmanagement-Modell, das nach der Analyse und Auswertung der bestehenden Literatur entworfen wurde. Darauf basierend entstand eine Ego-zentrierte Netzwerkkarte, die Stakeholder-Map des Stadionmanagements.

Die weitere Datenerhebung zu dem speziellen und sehr praxisbezogenen Thema Stadionmanagement fundiert auf dem Expertenwissen. Mithilfe von leitfaden-gestützten Experteninterviews besteht die Möglichkeit, Daten zu ermitteln, die exklusiv im Besitz des Experten¹¹ vermutet werden können (Kaiser, 2014). Es soll unter anderem beantwortet werden, wie die Entscheidungsmechanismen in der Organisation gestaltet sind und auf welcher Art die Stadionmanager die Ansprüche der Stakeholder in ihre Entscheidungen mit einbeziehen. Unterstützend mit den quantifizierten Daten aus der Online-Befragung kann damit die Erweiterung der egozentrischen Netzwerkanalyse, mit Attributwerten belegt, vorgenommen werden und zur neuen Erkenntnisgewinnung über die beeinflussenden Faktoren der Steuerungsmechanismen im Stadionmanagement führen. Die Auswertung der

¹¹ Als Experte kann gelten, der im weitesten Sinne verantwortlich ist, oder über relevantes Wissen über die Problematik verfügt (Kaiser, 2014).

Experteninterviews wird im Rahmen einer qualitativen Datenanalyse unter Anwendung von Prinzipien der Grounded Theory vorgenommen mit dem Ziel, die theoretischen Vorannahmen zu erweitern und im Vorfeld entworfene Modellentwicklungen (das dreistufige Stadionmanagement-Modell und die Stakeholder-Map) zu verifizieren.

4.4. Fazit

Die oben genannte Methodenkonzepktion hat das Ziel, Daten spezifisch zu den zentralen Fragestellungen zu gewinnen und zu interpretieren. Die größtenteils qualitative Datenerhebung und Analyse wird von deskriptiv-explorativen Verfahren unterstützt. Die Verwendung mehrerer Methoden ist hilfreich bei dem sehr praxisbezogenen Themengebiet Stadionmanagement. Vor allem die Diversifikation der Eigenschaften der untersuchten Fußball-Stadien, die Vielfalt an Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modellen und die unterschiedlichen finanziellen Gegebenheiten der Vereine sprechen für die Anwendung einer Methodentriangulation. Eine Verknüpfung, die aufeinander basierende Verwendung, und keine klare Trennung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden werden angestrebt. Diese Untersuchungskonzepktion und die wechselseitige Beziehung der qualitativen und quantitativen Verfahren, basierend auf Mayring (2010), wird durch Abbildung 6 veranschaulicht.

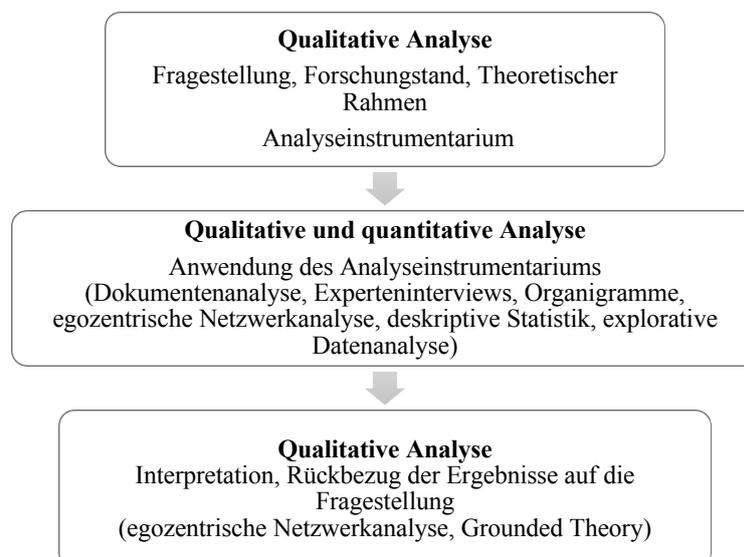


Abbildung 6: Phasenmodell nach Mayring (2010) zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse

5. Datenerhebung

In den vorigen Abschnitten der Arbeit wurde anhand der theoretischen Rahmenkonzeption ein Modell des Stadionmanagements und deren Stakeholdern vorgestellt. Ferner erfolgt im nächsten Teilprozess des Methodendesigns (vgl. Abbildung 6) eine qualitative und quantitative Datenerhebung und Analyse. Das Ziel des Paradigmenwechsels besteht insbesondere darin, Wirkungszusammenhänge zwischen Stadionmanagement und deren Anspruchsgruppen in verdichteter Form aufzuzeigen. Durch die Auswahl geeigneter Methoden erfolgt die Datenerhebung zur Aufzeichnung der Beziehung und die daraus resultierende Einflussstärke der einzelnen Stakeholder. Neben quantifizierenden und qualitativen Aussagen über Eigenschaften der Stadien und des Stadionmanagements sollen Arten, Zusammenhänge und Wirkungen problemrelevanter Variablen in der Management-Stakeholder-Beziehung erforscht werden.

Die Grundgesamtheit umfasst 34 deutsche Stadien der 1. bis 3. Bundesliga mit einer Zuschauerkapazität über 15.000 (N=34). Darunter fallen alle 18 Stadien der 1. Bundesliga, zwölf Stadien aus der 2. Bundesliga und vier aus der 3. Liga (vgl. Tabelle 2). Die Datenerhebung beruht auf der Abschlusstabelle der Bundesligasaison 2013/2014. Die Auswahl wurde bewusst auf Stadien, in denen professionelle Fußballwettbewerbe ausgetragen werden und über einer höheren Kapazität verfügen, beschränkt. Zudem ist es eine Anforderung des DFL und DFB, dass das Fassungsvermögen der Stadien der 1. Bundesliga und 2. Bundesliga mindestens 15.000 Zuschauer betragen muss, wobei mindestens 3.000 Sitzplätze vorhanden sein müssen (DFL & DFB, 2009). Einerseits wird angenommen, dass „größere“ Stadien durch die Austragung von professionellen Wettbewerben über eine organisierte Managementstruktur und einen verantwortlichen Stadionmanager verfügen (diese sind wiederum eine Anforderung des DFL und DFB). Andererseits ist die Annahme, durch die Auswahl eine Vielfalt an Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle beobachten zu können. Zwar existieren zwischen den Stadien der Population dezidierte Unterschiede, diese ergeben sich jedoch aus der Vielfältigkeit und der Einzigartigkeit der Stadionbranche. Die Gestaltungsfreiheit, je nach finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen, resultierend aus den unterschiedlichen Eigentümerstrukturen, Standorten und dem sportlichen Erfolg der Vereine, erschaffen eine einzigartige Stadionlandschaft in Deutschland. Durch die zahlreichen Bau- und Modernisierungsmaßnahmen, die hauptsächlich im WM-Kontext entstanden und in 2011 einen zweiten Höhepunkt erreicht haben (Gruber, 2018), entsteht eine gewisse Mindestzahl von geeigneten Untersuchungsgegenständen zu einem multivariaten Auswertungsverfahren für die vorliegende Forschung.

Zwar wurde im Vorfeld der Datenerhebung eine Ausbreitung der Untersuchung auf die englischen Stadien der Premier League in Erwägung gezogen, jedoch erwies sich der Zugang zu Primärdaten problematisch. Durch bestehende Kontakte zu Verantwortlichen der US-amerikanischen AT&T Stadiums in Arlington, Texas, kann aber eine umfangreiche Kontraststudie vorgestellt werden. Ein Vorteil der kleinen Grundgesamtheit der Forschung ist dennoch die mögliche Vollerhebung und vollständige Erfassung zahlreichen Variablen. Vor diesem Hintergrund kann eine ausreichende Repräsentativität angenommen werden.

Die Datenerhebung wurde in drei Schritten durchgeführt. Im ersten Schritt erfolgte durch die Dokumentenanalyse die Recherche nach Merkmalen der Stadien. Die Eigentümer und Betreiber der Stadien wurden ebenfalls im Rahmen der Dokumentenanalyse erforscht. Im dritten Schritt erfolgte die Durchführung von Experteninterviews und die ergänzende Online-Befragung. Der Prozess und die genaue Durchführung werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

5.1. Dokumentenanalyse

Die Methode der Dokumentenanalyse wurde im Rahmen der deskriptiven Statistik ausgewählt. Die deskriptive Statistik beinhaltet alle Verfahren, mit denen sich durch die Beschreibung von Daten einer Grundgesamtheit Informationen gewinnen lassen; sie beschränkt sich auf die zusammenfassende Darstellung von Daten und verarbeitet diese zu Informationen (Cleff, 2015). Dazu gehören unter anderem die Erstellung von Grafiken, Tabellen und die Berechnung von deskriptiven Kennzahlen bzw. Parametern, die bei der Zusammenfassung und dem Vergleich der Merkmale der Stadien vermehrt zum Einsatz kommen. Die gewonnenen Daten werden im Laufe der weiteren Analyse mit Hilfe von einer egozentrischen Netzwerkkarte und einer qualitativen Analyse mit in die Diskussion einbezogen.

Grundsätzlich existieren für den Fußball und für die Fußballstadien zahlreiche Primär- und Sekundärquellen. Primärquellen sind die eigenen Webseiten und Veröffentlichungen der Stadionbetreiber und der Heimmannschaften, die öffentlich zugängliche Daten der Verbände DFB und UEFA und der Ligagesellschaft DFL. Als Sekundärquelle erwiesen sich in der Forschungsstand aufgeführte Forschungsarbeiten und die Fachzeitschrift Stadionwelt Inside. Zum Forschungsfeld Management von Fußballstadien wurden nur wenige Datenbestände gefunden. Aktuelle Erhebungen und Statistiken über Belegung, Hospitality-Plätze, Bau- und Umbauprojekte, Technologieanwendungen – wie WLAN in Stadien – oder Eigentümerstrukturen wurden kontinuierlich von Stadionwelt Inside durchgeführt. Die

Redaktion hat ein direktes Kontakt Netzwerk zu den verschiedenen Expertengruppen und Verantwortlichen wie zum Beispiel dem Stadionmanager, dem Veranstaltungsleiter oder dem technischer Leiter der Stadien. Die veröffentlichten Daten werden direkt von den Experten an die Redaktion weitergegeben und können dementsprechend als seriöse und zuverlässige Informationsquelle für die vorliegende Arbeit eingestuft werden (Experte A, persönliche Kommunikation, 29 Mai 2015).

Die benötigten Informationen zur Aufzeichnung der Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle wurden von den Internetseiten der Vereine oder in manchen Fällen der eigenen Webpräsenz des Stadions entnommen. Die Informationen zur jeweiligen Organisationsstruktur sind öffentlich zugänglich. Im Falle eines Informationsmangels durch das Internet (in zwei Fällen) erfolgte die Datenerhebung zur Eigentümerstruktur telefonisch. Die Anrufe in der Geschäftsstelle der Heimmannschaft und die Fragen nach dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell wurden in beiden Fällen freundlich und deutlich beantwortet. Eine Vollerhebung konnte damit durchgeführt werden.

Die Verschiedenheit der Stadien (z. B. in Bezug auf die Zuschauerkapazität, Ausstattung und ausgetragenen Veranstaltungen im Jahr) wird mithilfe von zwei Tabellen verdeutlicht. Die Betrachtung der Varianz und der großen Spannweite der Merkmalausprägungen (siehe Tabelle 5) sind bei der Analyse demzufolge zu betrachten. Tabelle 6 fasst alle Parameter der untersuchten Stadien, die durch Dokumentenanalyse erfasst worden sind, zusammen. Die Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle werden im Kapitel 6 detaillierter analysiert. Wie an den Parametern zu erkennen ist, gleicht kein Fußballstadion dem anderen, sie weisen eine große Heterogenität auf. Diese sind auf historisch gewachsene Strukturen (z.B. Eigentümer-Betreiber-Modelle, frühere sportliche Erfolge), Zielsetzungen der Eigentümer sowie auf ligaabhängige Lizenzauflagen zurückzuführen (Gruber, 2018).

Tabelle 5: Range ausgewählter Stadionkennzahlen

Merkmalausprägung	Minimum	Maximum
Zuschauerkapazität Stadion	15.00	80.645
Anzahl Logenplätze	0	1374
Anzahl Business Seats	0	3980
Anzahl sonstiger Veranstaltungen	0	1301

Tabelle 6: Ausgewählte Merkmale deutscher Fußballstadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern in der Saison 2013/14

Name des Stadions	Ort	Heimmannschaft	Baujahr / letzte Renovierung	Zuschauerkapazität	Hospitality-Plätze Gesamt	Logenplätze	Business-Seats	Sportveranstaltungen	Sonstige Veranstaltungen
SIGNAL IDUNA PARK	Dortmund	Borussia Dortmund	1974/2003	80.645	3956	249	3707	27	379
Olympiastadion	Berlin	Hertha BCS	1936/2004	74.649	4630	650	3980	23	150
Allianz Arena	München	FC Bayern München / TSV 1860 München (2.Liga)	2005/2011	71.137	5518	1374	2152	51	1301
VELTINS-Arena	Gelsenkirchen	FC Schalke 04	2001/2013	61.973	4154	988	3166	24	730
Mercedes-Benz Arena	Stuttgart	VfB Stuttgart	1933/2011	60.449	3650	1000	2650	22	289
Imtech-Arena	Hamburg	Hamburger SV	2000/2010	57.376	4455	726	3729	18	k.A.
ESPRIT Arena	Düsseldorf	Fortuna Düsseldorf	2005/2010	54.600	2207	871	1226	23	70
BORUSSIA-PARK	Mönchengladbach	Borussia Mönchengladbach	2004/-	54.010	2744	684	2060	22	408
Commerzbank-Arena	Frankfurt	SG Eintracht Frankfurt	2005/-	51.500	3274	972	2302	23	408
Grundig Stadion	Nürnberg	1. FC Nürnberg	1928/2009	50.000	1364	180	1184	29	72
RheinEnergieSTADION	Köln	1. FC Köln	2004/2010	49.959	3684	714	2970	21	211
Fritz-Walter-Stadion	Kaiserslautern	1. FC Kaiserslautern	1920/2006	49.780	1621	141	1480	33	185
HDI-Arena	Hannover	Hannover 96	2005/-	49.000	1800	310	1490	18	275
Red Bull Arena	Leipzig	RB Leipzig	2004/-	44.193	820	270	550	24	49
Weser-Stadion	Bremen	Werder Bremen	1947/2011	42.100	3332	840	2492	19	k.A.
Coörcé-Arena	Mainz	1. FSV Mainz 05	2011/-	34.000	2619	672	1947	19	262
SGL Arena	Augsburg	FC Augsburg	2009/-	30.660	2020	520	1500	22	157
BayArena	Leverkusen	Bayer 04 Leverkusen	1990/2009	30.210	2097	360	1737	23	456
WIRSOL Rhein-Neckar-Arena	Hoffenheim	TSG 1899 Hoffenheim	2009/-	30.164	2024	524	1600	16	138
VOIKSWAGEN ARENA	Wolfsburg	VfL Wolfsburg	2002/-	30.000	1988	530	1458	26	576
Ludwigsparkstadion	Saarbrücken	1. FC Saarbrücken	1953/1977	35.303	345	0	0	29	0
glücksgas Stadion	Dresden	SG Dynamo Dresden	2009/-	32.066	1404	234	1170	21	78
schaunst land-reisen-arena	Duisburg	MSV Duisburg	2005/-	31.514	1837	300	1537	24	80
Wildparkstadion	Karlsruhe	Karlsruher SC	1955/1993	29.699	853	363	490	k.A.	k.A.
Milneror-Stadion	Hannburg	FC St. Pauli	1963/2013	29.663	2959	468	2491	18	k.A.
rewirpowerSTADION	Bochum	VfL Bochum	1979/2011	29.299	1700	0	1700	13	0
DKB-Arena	Rostock	Hansa Rostock	1954/2000	28.500	1010	260	982	20	58
Schöckelarena	Bielefeld	DSC Arminia Bielefeld	1926/2008	27.300	1370	270	1100	19	k.A.
MAGE SOLAR Stadion	Freiburg	SC Freiburg	1944/1999	24.000	900	0	900	22	2
EINTRACHT-STADION	Braunschweig	Eintracht Braunschweig	1923/2013	23.325	1494	244	1250	37	43
Stadion der Freundschaft	Cottbus	FC Energie Cottbus	1930/2008	22.528	460	0	460	17	k.A.
Stadion An der Alten Försterei	Berlin	1. FC Union Berlin	1920/2013	21.738	1700	270	1430	22	217
Merck-Stadion am Böllentalfor	Darmstadt	SV Darmstadt 98	1952/2014	16.500	k.A.	k.A.	k.A.	19	k.A.
Benteler-Arena	Paderborn	SC Paderborn 07	2008/-	15.000	765	k.A.	k.A.	20	64

5.2. Experteninterviews

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen thematischen, problemzentrierten, biographischen und fokussierten Interview bis hin zum Experten-, Tiefen- und Leitfadeninterview (Nohl, 2017). Die Unterschiede sind nicht immer prägnant, Aufbau und Ablauf resultieren aus den jeweiligen Besonderheiten. Bei der vorliegenden Arbeit fiel die Wahl auf das Experteninterview, dieses zeichnet sich primär durch ein offenes und gleichzeitig strukturiertes Format des Gesprächs aus. Experten werden als Akteure bezeichnet, die durch ihre Tätigkeit ein Sonderwissen erwerben, weil sie einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse usw. verfügen (Meuser & Nagel, 2009, S. 468). Ihre Expertise ist sozial institutionalisiert und an einem spezifischen Funktionstext gebunden. Die Offenheit für die subjektive Sicht des Interviewpartners ist begrenzt, das Interesse liegt an der Person als Funktionsträger (Singer & Willimczik, 2002). Die Experten repräsentieren zudem eine typische Problemtheorie, Lösungswege und Entscheidungsstrukturen, die typisch sind für den institutionellen Entscheidungskontext, in dem sie ihr Wissen erworben haben und handeln (Meuser & Nagel, 2009). Die Experten sind in der vorliegenden Arbeit je nach Organisationsstruktur des Stadionbetreibers der Stadionmanager, der Geschäftsführer oder der Veranstaltungsleiter. Sie verfügen über das Wissen und die Expertise, die zur Beantwortung der Forschungsfragen für die Dissertation unumgänglich sind. Die Definition des Experten nach Meuser und Nagel (2009) passen zudem mit den im Managementprozess schon erwähnte Schlüsselfunktionen überein. Ein Experte ist demnach, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf (Planung), die Ausarbeitung (Strategie-Entwicklung), Implementierung und / oder die Kontrolle einer Problemlösung (S. 470).

Zunächst wurde die Technik des leitfadengestützten Experteninterviews ausgewählt. Der Leitfaden dient als Strukturierungsinstrument und ist ein Kennzeichen des offenen, narrativen Interviews (Meuser & Nagel, 2009; Singer & Willimczik, 2002), die Möglichkeit des thematischen Vergleichs wird zudem gewährleistet. Bei der Entwicklung des Leitfadens wurden drei Themengebiete, resultierend aus der Problem- und Fragestellung definiert. Die Fragen wurden erzählgenerierend formuliert und bei Bedarf durch immanente, narrative Nachfragen vertieft um den narrativ fundierten Charakter des Experteninterviews zu gewährleisten (Nohl, 2017). Der erste Teil des Experteninterviews befasst sich mit dem Aufgabengebiet des Verantwortlichen, im Idealfall des Stadionmanagers. Eine kurze Beschreibung der Tätigkeit, der Mitarbeiterzahl, der Organisationsstruktur und eines typischen Ablaufs am Spieltag definieren das Aufgabengebiet und geben einen Einblick in den Alltag des

Managers. Die Beantwortung der Fragen zu den Outsourcing-Strategien und zu den unmittelbar kontrollierten Prozessen des Managements dienen zur Überprüfung und Ergänzung des dreistufigen Stadionmanagement-Modells.

Der zweite Teil des Interviews hat das Ziel, einen tieferen Einblick in die wechselseitige Beziehung zwischen Management und den Stakeholdern zu gewähren. Die Experten werden gebeten, die für das Stadionmanagement relevanten Anspruchsgruppen zu benennen und diese in ihrer Wichtigkeit einzustufen. Weitere Attribute zu der Management-Stakeholder-Beziehung werden durch einen Online-Fragebogen erfragt. Die Benennung einiger Beispiele von Managementhandlungen, die unter Einfluss der Stakeholder-Ansprüchen erfolgten, ermöglicht eine Verkopplung der Theorie mit der Praxis. Im dritten Teil wird der Fokus auf die Vermarktung und auf die Aufgabenverteilung bei Events und Drittveranstaltungen an Nicht-Spieltagen gelenkt. Eine Begrüßung, kurze Vorstellung zur eigenen Person und Forschungsvorhaben, so wie die Erlaubniserfragung zur Tonaufzeichnung des Interviews erfolgen bei jedem Gespräch. Als Abschluss wird neben der Danksagung der weitere Verlauf mitgeteilt und nach der Anfertigung der Forschungsarbeit die Zusendung eines Executive Summary versichert.

Der Zugang zum Expertenwissen erwies sich jedoch als äußerst schwierig. Die Geschlossenheit der Industrie, der überfüllte Terminplan der Verantwortlichen und die nicht in jedem Fall öffentlich zugänglichen Kontaktdaten der Experten erschwerten eine direkte Kontaktanfrage. Im Vorfeld wurde aus diesem Grund eine vertrauenswürdige Beziehung zur ESSMA aufgebaut. Durch eine eigene Praktikumszeit beim Emirates Stadium in London, England, bestand noch ein freundliches Verhältnis zum Vorsitzenden der Organisation. Mit seiner Hilfe wurde auch die Teilnahme an industrieeigenen Konferenzen und Workshops wie die ESSMA Summit im Januar 2015 genehmigt. Im Rahmen der genannten Veranstaltung wurden Stadiontouren in der SGL Arena in Augsburg und in der Allianz Arena in München durchgeführt. Zudem wurden Vorträge von namenhaften Vertreter der Branche über neueste Entwicklungen und Trends im Stadionmanagement gehalten und Workshops zu Themenwelten wie Security, Hospitality, Rasenpflege oder Vermarktung angeboten. Andererseits entstand mit ESSMA ein Kooperationsverhältnis zu der vorliegenden Arbeit. Das Forschungsvorhaben erweckte Interesse, eine Unterstützung seitens der Assoziation wurde zugesprochen. Die Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung versichert zudem den respektvollen und anonymen Umgang mit den personengebundenen und privilegierten Daten.

Die Erhebung erfolgte zwischen dem 14. April und dem 9. September 2015. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurden die Experten von der ESSMA per E-Mail über die Forschung und angestrebte Kontaktaufnahme informiert und um eine Unterstützung mit der Teilnahme an den Experteninterviews höflich gebeten. Zu 19 Stadionmanagern von deutschen Fußballstadien konnten somit die Kontaktdaten gewonnen werden. Die verbliebenen zwölf Stadien der Population und die Verantwortlichen für deren Betrieb wurden mit Hilfe von Internetwebseiten der Heimmannschaften recherchiert. Bedauerlicherweise gab es seitens dieser Manager oder Veranstaltungsleiter keine Rückmeldungen zu den Interviewanfragen, in manchen Fällen konnten die Kontaktdaten überhaupt nicht ermittelt werden. Eine Nachricht mit der Bitte um Rückmeldung wurde bei jedem Eigentümer, Betreiber oder Verein hinterlassen. Letztendlich konnten zwei Experteninterviews persönlich und sieben weitere telefonisch durchgeführt werden. Zudem konnte das Experteninterview mit dem Stadionmanager vom AT&T Stadium zur Kontraststudie ebenfalls persönlich im Juli 2015 in Arlington, Texas, USA, im Rahmen einer individualisierten Stadiontour abgewickelt werden.

Die Grundgesamtheit (N=34) betrachtend konnte durch die neun Experteninterviews eine Antwort-Quote von 26,5 % erzielt werden. Dieses Ergebnis ist auf einen strengen Terminplan der Experten, auf die zahlreichen Anfragen interessierter Forscher und Medienvertreter und auf das eventuell mangelnde Vertrauen zurückzuführen. Unter den interviewten Experten befinden sich Stadionmanager, Geschäftsführer und Veranstaltungsleiter. Sie repräsentieren das Stadionmanagement, die Betreibergesellschaft oder den Verein (verantwortlich für den Betrieb) der Stadien, im privaten wie auch im öffentlichen Eigentum. Stadien, die im Rahmen einer Public-Private-Partnership operieren, sind ebenfalls vertreten. Wie Tabelle 7 veranschaulicht, sind neben den unterschiedlichen Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modellen Stadien aus allen Kategorien der Zuschauerkapazität präsent. Die Divergenz der Daten und die Verknüpfung der Ergebnisse ermöglichen somit eine umfangreiche und tiefere Analyse zur Beantwortung der Forschungsfragen.

Tabelle 7: Verteilung der befragten Experten in Abhängigkeit der Zuschauerkapazität und des Eigentümer-Betreiber-Modells des Stadions

Zuschauerkapazität	Privater Eigentümer	PPP	Öffentliches Eigentum
≤20.000			1
20.000-30.000		1	
30.000-40.000	1	1	
40.000-50.000	1		
50.000-60.000			2
>60.000	2		

Zur systematischen Auswertung der Experteninterviews wurden zunächst alle Gespräche transkribiert. Auf eine Software-Unterstützung wurde auf Grund der Überschaubarkeit und dem geringen zeitlichen Aufwand der Transkription bewusst verzichtet. Die Auswertung der Dokumente erfolgt mit Hilfe von qualitativer Datenanalyse, wobei auf Prinzipien des Grounded-Theory-Ansatzes zurückgegriffen wird, mit dem Ziel, die im Vorfeld entwickelten theoretische Vorannahmen zu erweitern (vgl. Kapitel 9).

5.3. Online-Fragebogen zu den Experteninterviews

In der Testphase und während der Durchführung des ersten Experteninterviews stellte sich die unerwartete Komplexität der Beantwortung Stakeholder-relevanter Fragen heraus. Zur Problembehebung, um das Interview zeitlich effektiver durchführen zu können und zur besseren Vergleichbarkeit der Daten, wurde als Ergänzung ein Online-Fragebogen angefertigt. Im Gespräch mit den Experten wurde auf diesen Aspekt hingewiesen und um die Beantwortung des Fragebogens zeitnah gebeten. Die Dauer der Experteninterviews, die telefonisch erfolgten, konnten daraus resultierend um 15-20 Minuten verkürzt werden und eine direkte und statistische Auswertung der Daten ermöglichen. Eine Rücklaufquote von 100 % konnte erzielt werden, die auf den vorangegangenen, angenehmen Gesprächsverlauf, die interessante Themenwahl und auf die benutzergerechte, verständliche Gestaltung des Fragebogens zurückzuführen ist. Die hohe Akzeptanz der Studie bei den Befragten wurde zudem durch die Kooperation mit ESSMA begünstigt.

Der Fragebogen wurde mit Hilfe des Softwares EFS Survey von QuestBack auf dem Portal Unipark kreiert und enthält sechs Fragen zur Management-Stakeholder-Beziehung. Jede der sechs Fragen wurde unter Verwendung einer Standard-Matrix gestaltet. Vertikal befand sich eine Liste der Stakeholder, horizontal die Antwortmöglichkeiten. Mit dem Einsatz von Matrixfragen konnte die Komplexität zur Beurteilung der einzelnen Aspekte zur Management-Stakeholder- Beziehung gebündelt, zu jeder Anspruchsgruppe in einem Raster gestellt werden. Für die Befragten erwies sich dieser Frage-Typ zudem als übersichtlich und leicht interpretierbar. Die in Textform angegebenen Antwortmöglichkeiten, bei jeder Frage auf die Fragestellung angepasste Attribute, verhinderten zudem einen Reihenfolge-Effekt¹² bei der

¹² Der Reihenfolge-Effekt bezeichnet Angaben der Befragten, „die nicht auf Basis der rezipierten Frage beruhen sondern vielmehr einem grafischen Muster folgen. So werden Items z.B. stets in einer diagonalen oder strikt horizontalen Folge angekreuzt. Dies hat natürlich weitreichende Folgen für die Qualität der Datenbasis“ (Unipark, o.D.).

Beantwortung. Die Auswahlmöglichkeit wurde bei fünf Fragen auf eine Antwort beschränkt, bei einer Frage waren Mehrfachnennungen möglich. In der Testphase des Fragebogens wurde ein Zeitaufwand von maximal zehn Minuten gemessen.

Die Vorteile des Online-Fragebogens lagen an der Flexibilität und Überschaubarkeit. Durch die Gestaltung konnten die Experten jederzeit auf den Fragebogen online zugreifen, bei Bedarf unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fertigstellen. Interview- oder Interpretationsfehler konnten vermieden werden und Kommunikationsmissverständnisse durch Telefonverbindung ausgegrenzt werden. Die Matrixfragen gewährleisteten eine Art Bildhaftigkeit, wodurch die Experten die Komplexität der Frage auf einen Blick erfassen können. Die Auflistung der Stakeholder und die Antwortmöglichkeiten im direkten Vergleich sorgen zudem für eine vermeintliche imaginäre Erstellung einer Hierarchie zwischen den Anspruchsgruppen.

Beim Export der erhobenen Daten wurde mit der Genehmigung des Softwareentwicklers die Anonymität der Befragung aufgehoben, um die Daten mit den Ergebnissen der Experteninterviews verknüpfen zu können. Die Antworten konnten in eine Excel Datei exportiert und ausgewertet werden. Das Vorgehen und die Ergebnisse werden ausführlich in Kapitel 7 und 8 vorgestellt und diskutiert.

6. Analyse der Eigentümerstrukturen

Im Rahmen des dreistufigen Stadionmanagement-Modells und mit der Vorstellung der Anspruchsgruppen wurde bereits angedeutet, welche wichtige Rolle die unterschiedlichen Eigentümerstrukturen bei den Managemententscheidungen einnehmen können. Mit der Analyse aller, in der Population enthaltenen Stadien, soll über die unterschiedlichen Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle in Deutschland ein Überblick geschaffen werden. Im weiteren Verlauf der Diskussion werden die Strukturen mit den Ergebnissen der Befragungen verknüpft um feststellen zu können, welchen Einfluss die Eigentümer auf die Managemententscheidungen haben und wie weit diese von den unterschiedlichen Eigentümerstrukturen bedingt sind.

6.1. Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle in deutschen Fußballstadien

Die Untersuchung der Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle erfolgte anhand der systematischen Dokumentenanalyse. Die Organisationsform ergibt sich aus dem Kontext der jeweiligen Akteure, die unmittelbar an der Finanzierung des Objektes beteiligt sind oder die wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Vertretung der Interessen der Nutzer erschaffen. Dies geschieht unter Berücksichtigung der Funktion und dem Zweck der Sportimmobilie (Kähler, 2011). Die Kommerzialisierung des Profi-Fußballs und die zunehmende markt- und profitorientierte Führung der Vereine brachte allerdings eine Ausdifferenzierung der Fußballstadien von anderen Sportimmobilien hervor. Kähler (2011) stellte nach einer deutschlandweit durchgeführten Recherche fest, dass jede Sportimmobilie, in Bezug auf ihre Organisationsstruktur als einzigartig zu betrachten ist (S. 130). In der vorliegenden Arbeit wird eine Kategorisierung der Vielfalt angestrebt.

Bei der Analyse des Untersuchungsgegenstandes in Bezug auf die Eigentümerstrukturen wurden sechs unterschiedliche Formen beobachtet. Abbildung 7 zeigt eine vereinfachte Aufzeichnung der möglichen Konstellationen. Ausgangspunkt ist den Stadioneigentümer zu identifizieren. Diese können private Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Kommunen oder eine Kooperation aus öffentlich-rechtlichen und privaten Investoren (Public-Private-Partnership) sein. Zunächst wurden die Betreiber und deren Verhältnis zu den Eigentümern bestimmt, daraus entstanden die unterschiedlichen Formen der Eigentümer-Betreiber-Modelle. Die Nutzer – relevant für die vorliegende Forschung – sind in allen Fällen die Fußball-Vereine der 1. bis 3. Bundesliga. Diese können zudem gleichzeitig als Betreiber und / oder Eigentümer

fungieren. Weitere Nutzer können Mannschaften anderer Sportarten oder Besucher von Sport- und Kulturevents sein, nur um einige als Beispiel zu nennen.

Die erste Gruppierung umfasst die Stadien, die im Besitz der öffentlichen Hand sind (Kommune). Der Betrieb kann von der Kommune selber (städtischer Eigenbetrieb), von einem staatlichen, privatisierten Unternehmen (z.B. stadteigene GmbH) oder von einem privaten Unternehmen (Fußballverein als Unternehmen) übernommen werden. Die zweite Gruppe besteht aus den Stadien, die sich im privaten Eigentum befinden. Dieses bedeutet, dass der Eigentümer ohne Beteiligung des öffentlichen Sektors für die Planung, Bau und Betrieb der Sportimmobilie die finanzielle Verantwortung trägt. Der Betrieb kann von der gleichen Schirmorganisation, von einer ausgelagerten Betreibergesellschaft oder einem Tochterunternehmen übernommen werden. Die dritte Kategorie umfasst die Eigentümer mit sowohl öffentlicher als auch privater Beteiligung (Public-Private-Partnership) an der Sportimmobilie, wobei der Betrieb folglich von einer privaten Gesellschaft übernommen wird.

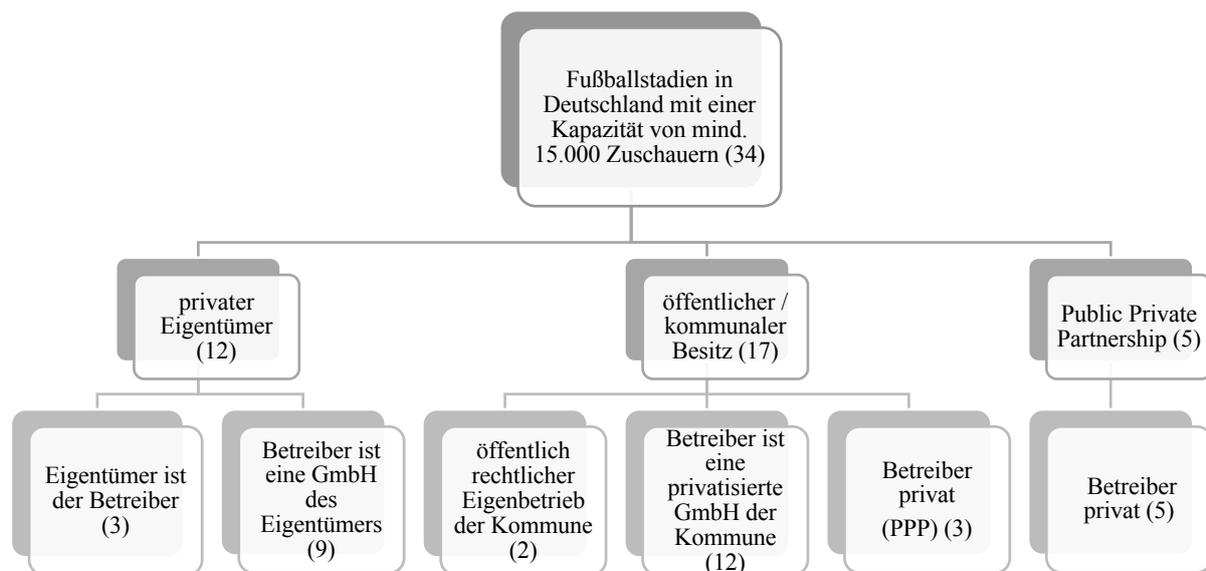


Abbildung 7: Mögliche Konstellationen der Eigentümer-Betreiber-Verhältnisse (im Klammer die Anzahl der Stadien)

6.1.1. Stadien im privaten Eigentum

Bei einer privaten Investition engagiert sich ein privates Unternehmen, ein Investor oder der Fußballverein als Unternehmen an der Finanzierung des Stadionbaus. Bei privatwirtschaftlichen Investitionen ist der Verein in der Regel als Investor mit einer finanziellen Beteiligung oder durch Verträge beteiligt. Grund dafür ist die direkte und feste

Verbindung (geographisch wie historisch) zwischen dem Verein und dem Stadion, was eine langfristige Nutzung des Stadions unterstellt. Die Rentabilität von privatwirtschaftlichen Stadioninvestitionen stellt jedoch ein kontinuierliches Diskussionsthema in der sportökonomischen Literatur dar (Dietl & Pauli, 2002; Gruber, 2018; Vornholz, 2005). Die hohen Anfangsinvestitionen und die zahlreichen Risiken, die mit einer Privatinvestition verbunden sind, wurden vermehrt vor den Neu- und Umbauten, die im Zusammenhang mit der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland getätigt wurden, kritisch gesehen (Dietl & Pauli, 2002). Die heutige Tendenz zeigt jedoch eine zunehmende Anzahl der privatwirtschaftlichen Finanzierungen und Betreiber der Stadien auf, die Möglichkeiten zur Rentabilität werden durch professionelles und auf das Stadion angepasstes Management im Idealfall ausgelastet. Unter den 34 Fußballstadien, die den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bilden, befinden sich zwölf im privaten Eigentum. Die Anzahl ergibt damit einen Anteil von 35 % der Population. In allen Fällen ist der Fußballverein als Wirtschaftsunternehmen in der Organisationsstruktur eingebunden und fungiert als Eigentümer und / oder Betreiber. Üblicherweise tritt der Verein nicht direkt als Investor auf, sondern die Besitz- und / oder Betreibergesellschaft wird in eine eigenständige Gesellschaft ausgelagert¹³. Die Besitzgesellschaft ist für die Planung, Finanzierung und Bau des Stadions verantwortlich. Die Betriebsgesellschaft ist unter anderem für die Instandhaltung, Durchführung von Veranstaltungen und für die Vermarktung zuständig. „Die Betriebsgesellschaft kann eine eigenständige Gesellschaft, deren Gesellschafter mit denen der Besitzergesellschaft übereinstimmen, und / oder der Verein sein . . . Durch dieses Modell entgeht der Verein der Gefahr, dass bei einer Stadioninsolvenz auch der Verein in wirtschaftliche Gefahr gerät“ (Vornholz, 2005, S. 9). Bei neun der zwölf privaten, vereinseigenen Stadien wurde die Zwischenschaltung von einer Besitz- und / oder Betreibergesellschaft gewählt. Lediglich drei Vereine haben innerhalb der Schirmorganisation die stadionrelevanten Aufgaben erfasst.

Vereinseigene oder privatwirtschaftliche Investitionen in ein neues Stadion ermöglichen neue Vermarktungs- und Einnahmepotenziale, bringen aber gewisse Risiken und Unsicherheiten mit sich. Von Vorteil sind zweifelhaft die neu eröffneten Perspektiven zur Gewinnerhöhung. Diese ergeben sich von der Gestaltungsfreiheit (je nach finanziellen Ressourcen und baulichen Möglichkeiten) des Stadions. Die Gestaltung und Vermarktung individueller Werbe-Leistungspakete (Sponsoring) und Logen- und Hospitality-Pakete kann in Millionenhöhe

¹³ Bei einer Finanzierung durch einen Kredit von Privatinvestoren wird zudem die Laufzeit, Zinssatz und Tilgung für die Jahre festgelegt.

Bruttoeinnahmen pro Saison generieren (UEFA, 2016). Eine weitere Einnahmequelle stellt die direkte Vermarktung (oft für längere Laufzeit) der Namensrechte dar, die für die Sponsoren einen enormen PR-Wert und eine ausgezeichnete strategische Werbeposition ermöglicht (Vornholz, 2005). Die Durchführung von Drittveranstaltungen an Nicht-Spieltagen ist ein weiterer Aspekt, der zu (Re)Finanzierung des Stadions beitragen kann. Die Ausschöpfung der Einnahmepotenziale werden in der Praxis umgesetzt, diese bestätigt Gruber (2018) durch seine Datenerhebung zu Determinanten der Stadioneffizienz. Er stellt fest, dass je privatwirtschaftlicher der Betrieb eines Stadions organisiert ist, desto mehr Veranstaltungen im Business-Bereich stattfinden. Zudem ergab die eigene Dokumentenanalyse, dass der Anteil der Hospitality-Plätze bei Stadien im privaten Eigentum am höchsten ist (vgl. Anhang A).

Das Risiko bei einem vereinseigenen oder privaten Eigentum ist, dass den Eigentümern auch höhere Kosten gegenüberstehen. Je nach Finanzierungsstruktur (bis zur Abzahlung der Kredite) müssen die Eigentümer für den Schuldendienst aufkommen und die jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen erwirtschaften. Diese sind in der Regel höher angesetzt als die üblichen Stadionmieten. Zudem fallen laufende Kosten im Form von Instandhaltung, Wartung, Renovierungsmaßnahmen und Spielaufwendungen (Geschäftsführungs- und Betriebskosten wie z.B. Versicherungskosten, Personal- und Verwaltungskosten) an (Vornholz, 2005). Ziel bei einem privatwirtschaftlichen Eigentum und Betrieb ist folglich eine Übersteigerung der Mehrerlöse und die bestmögliche Reduzierung der Mehrkosten, um die Refinanzierung des Stadions zu gewährleisten.

6.1.2. Stadien im öffentlichen Eigentum

Herkömmliche Formen der Trägerschaft und des Betriebs von Sportanlagen sind immer noch zahlreich vertreten. Vor allem in den niederklassigen Fußballligen kommt der öffentlich rechtlichen Hand eine tragende Rolle zu: die Kommune ist Träger und Betreiber der Sportstätte und übernimmt die damit verbundenen finanziellen Verpflichtungen (Bach, 2011; Gruber, 2018). Bei 17 der untersuchten Stadien ist der Staat der Eigentümer von Grund und Boden. In fünf Fällen liegt der Besitz ohne Gesellschaftsform bei der jeweiligen Stadt oder dem Land. In den anderen zwölf Fällen wurde eine GmbH gegründet, um das Eigentum und die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Aufgaben in ein stadteigenes Unternehmen auszulagern. Bei der Vergabe der Betriebsausführung wurden vier unterschiedliche Beziehungsarten zum öffentlich-rechtlichen Eigentümer beobachtet. Kähler (2011) definiert diese als Kernverwaltung (1), Eigenbetrieb (1), Eigengesellschaft (12) und Public-Private-Partnership (3).

Das am meisten vertretene Betreibermodell ist die *Eigengesellschaft*, in dieser Form operieren zwölf Stadien. Mit der Gründung einer stadteigenen Gesellschaft (in allen Fällen in Form einer GmbH, bei der der öffentliche Träger des Stadions zu 100% Gesellschafter ist) wird die Voraussetzung unternehmerischen Handelns geschaffen. Der Vorteil der Gesellschaftsform liegt demnach in der unternehmerischen, marktorientierten Handlungsfreiheit, die von der Politik weitgehend unbeeinflusst bleibt (Kähler, 2011). Das Stadionmanagement wird in dem Sinne von der Betreibergesellschaft übernommen, die bei der Austragung von Fußballspielen eng mit dem Verein kooperiert. Die Vereine zahlen in der Regel eine Miete für die Austragung ihrer Spiele und für die Nutzung des Stadions für Trainingszwecke oder sonstige Vereinsveranstaltungen.

Ähnlich gestaltet sich das Modell vom *Eigenbetrieb*, mit dem Unterschied, dass die eigenständige Organisation keine Rechtspersönlichkeit darstellt. Die Haftung liegt direkt bei dem öffentlichen Träger, eine gewisse Abhängigkeit von der Politik ist aufzuweisen. In der vorliegenden Forschungsarbeit ist nur ein Beispiel für dieses Modell vorhanden.

Im Rahmen der *Kernverwaltung* übernimmt ein Fach-Amt der Kommune (z.B. Schul- und Sportamt) die technisch-administrative Führung des Stadions. Wirtschaftliche Tätigkeiten werden als öffentliche Unternehmung ausgeführt, die zentrale Verwaltung und die politische Selbstbestimmung bleiben bestimmend (Kähler, 2011, S. 131). Wegen der fehlenden Effizienz und Effektivität des Modells und des nicht vorhandenen wirtschaftlichen Handelns ist diese Betreiberform lediglich bei einem Stadion zu erkennen.

6.1.3. Public-Private-Partnership

Eine Kooperation zwischen der öffentlichen Hand (Public) und einem privatwirtschaftlichen Unternehmen (Private) wird als Public-Private-Partnership (PPP) bezeichnet. In der Praxis treten viele Mischformen, je nach Beteiligungsgrad der einzelnen Akteure auf.

In den untersuchten 34 Stadien wurden drei unterschiedliche Formen der PPP bei insgesamt acht Stadien beobachtet. Bei drei Stadien stellt die jeweilige Stadt den Eigentümer dar, der Betrieb des Stadions wird im Rahmen eines Mietvertrages dem Verein (privatisiertes Fußballunternehmen) überlassen. Bei einem Stadion ist die Sonderkonstellation durch einen Erbbaurechtvertrag geregelt. Ursprünglicher Eigentümer ist die Stadt, im Rahmen eines Erbbaurechtvertrages werden alle Pflichten und Nutzen an den Verein für eine Lieferzeit von 99 Jahren übertragen. Somit ist der Verein der derzeitige Eigentümer und betreibt das Stadion mit der vereinseigenen Betreibergesellschaft (GmbH). Bei den oben genannten Formen der

Public-Private-Partnership ist weiterhin die Kommune als alleiniger Eigentümer vertreten und privatisiert nur den Betrieb des Stadions.

Eine weitere Form der öffentlich-privaten Kooperation tritt bei vier Stadien auf. Die Gemeinsamkeit aller dieser Mischformen besteht darin, dass die Besitzergesellschaft des Stadions teils aus der Kommune und teils aus Privatinvestoren (dieser kann auch der Verein als Fußballunternehmen sein) besteht. In allen acht Fällen der untersuchten Population wird die Betreibergesellschaft und somit das Stadionmanagement von dem Fußballunternehmen oder deren Tochtergesellschaft vertreten. Ein klarer Vorteil davon ist die hohe Professionalität des Betriebs und die damit angestrebte Profitorientierung. Das unternehmerische Risiko trägt der öffentliche Partner, letztendlich der Staat, auf den die Immobilie im Insolvenzfall zurückfällt (Kähler, 2011). Nachteilig kann man dagegen die beschränkte Handlungsfreiheit und die unterschiedlich ausgerichteten Zielsetzungen der Investoren bezeichnen, die bei jeder der oben genannten öffentlich-privaten Kooperationsformen auftreten können. Abbildung 8 zeichnet die Organisations- und Finanzierungsmodelle der Grundgesamtheit der vorliegenden Forschung nach Vornholz (2005) auf, Abbildung 9 veranschaulicht die Verteilung der Eigentümerstrukturen anhand der Kapazität.

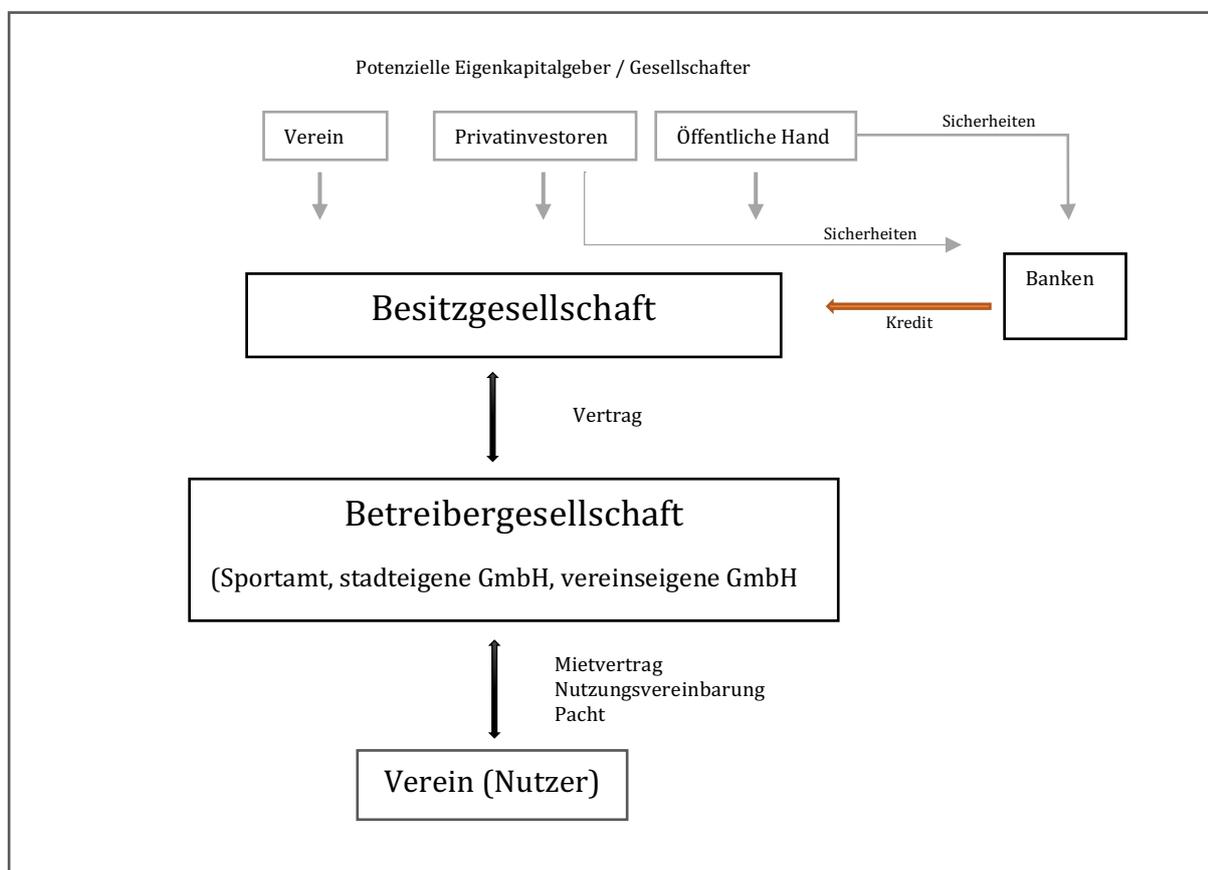


Abbildung 8: Organisations- und Finanzierungsmodell deutscher Stadions über einer Zuschauerkapazität von 15.000 (Vornholz, 2005)

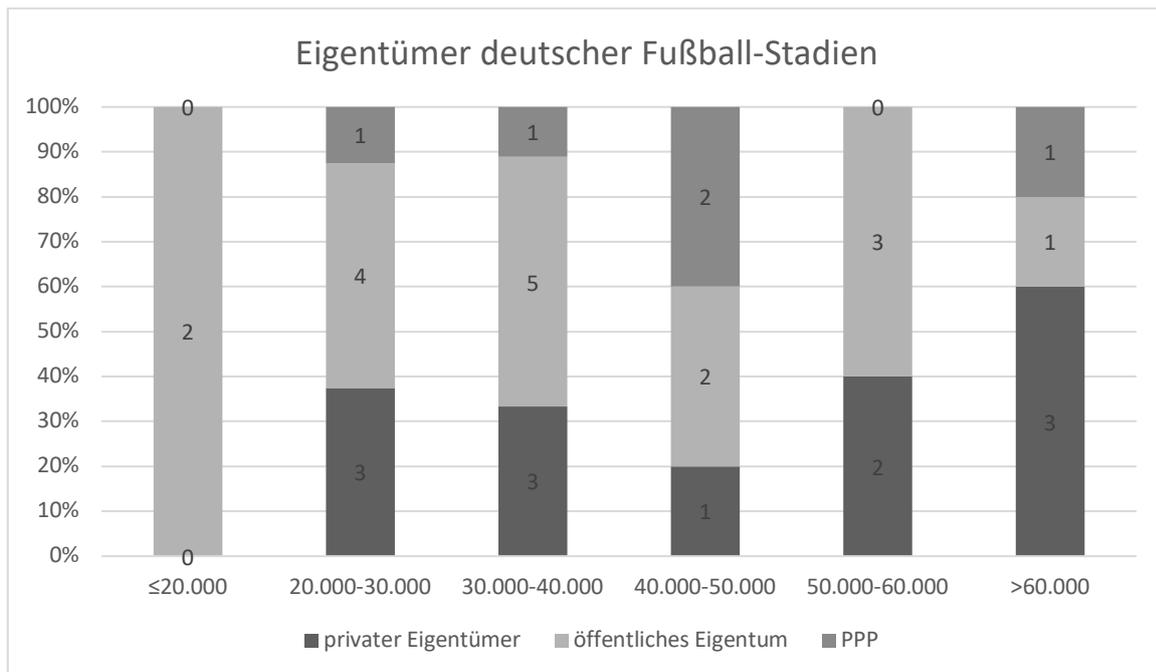


Abbildung 9: Zusammenhang der Eigentümerstrukturen und der Zuschauerkapazität in deutschen Fußballstadien (N=34)

6.2. Fazit

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Vereine oder private Kapitalgeber als Eigentümer von Fußballstadien in Deutschland weniger vertreten sind, der Großteil der Stadien befindet sich in öffentlichem Eigentum. Einer der Gründe dafür ist die schlechte Ressourcenausstattung der Vereine. Angesichts des hohen anfänglichen Kapitalbedarfs, der hohen Spezifität von Stadien und der begrenzten finanziellen Möglichkeiten kommt es für die meisten Fußballvereine nicht in Frage, eine mit dem Eigentum verbundene Finanzierung zu gewährleisten (Gruber, 2018). Für die Finanzierungssicherheit sorgen dagegen die staatlichen Institutionen, die als Eigentümer oder Kapitalgeber das Risiko tragen. Neben der Vorgabe der Renditeerzielung folgen privatwirtschaftliche und öffentliche Eigentümer unterschiedliche Ziele. Handelt es sich um private Investoren – in der vorliegenden Untersuchung Fußballunternehmen – werden neben der Erschaffung von optimalen Bedingungen für die Austragung von Fußballspielen betriebswirtschaftliche Ziele verfolgt. Eine Gewinnmaximierung durch die Vermarktung von Namensrechten, Werbe- und Hospitality-Paketen oder durch Durchführung von Drittveranstaltungen wird angestrebt. Dagegen treten bei öffentlichem Eigentum und Betrieb regionalwirtschaftliche und gemeinnützige Ziele in den Vordergrund. Diese können in Form von anderen Veranstaltungen (Konzerte, Wettbewerbe anderer Sportarten usw.) die Attraktivität der Kommune steigern und dadurch die

Besucherzahl, den Umsatz der Kommune und schließlich die Steuereinnahmen für die öffentliche Hand erhöhen (Vornholz, 2005).

Zwischen der Zuschauerkapazität und Eigentümerstruktur ist kein Zusammenhang zu beobachten. Gruber (2018) bestätigt in seiner Forschung diese Aussage und unterstützt sie mit empirischen Daten. „Shareholderstrukturen der Eigentümer- und Betreiberorganisation haben sowohl auf die Stadionkapazität als auch auf Auslastungsdeterminanten keinen nachweisbaren Einfluss“ (S. 179). In der vorliegenden Arbeit wird mit der Auswertung der Experteninterviews und des Online-Fragebogens dennoch die Einflussstärke der Stakeholder, unter anderem der Eigentümer, auf die Managemententscheidungen im laufenden Betrieb untersucht. Ziel ist es, eine Antwort auf die Fragestellung zu geben, wie weit die Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle und die Zielsetzungen der unterschiedlichen Eigentümer die Managemententscheidungen im Stadion beeinflussen.

7. Analyse der Online-Fragebögen

In dem folgenden Kapitel erfolgt die Auswertung der Online-Fragebögen. Die Ergebnisse werden unmittelbar mit den Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse und den Experteninterviews verknüpft, zuerst aber als eigenständige Analyse thematisiert. Zur Auswertung standen acht – lediglich von einem Experten wurde der Fragebogen nicht ausgefüllt – Fragebögen zur Verfügung. Die Beantwortungsquote beträgt somit 23,5%. Zuerst erfolgte der Export und die Aufarbeitung der Datenmenge im Programm Microsoft Excel. Aus Datenschutzgründen wurden die Befragten als „Experten“ benannt und fortlaufend mit Buchstaben (A bis I) nummeriert und anonymisiert. Die Antworten aus den sechs verschiedenen Fragen wurden den Teilnehmern zugeordnet und tabellarisch dargestellt. Zur Auswertung wurde die deskriptiv statistische Methode gewählt und mit der egozentrischen Netzwerkanalyse verknüpft. Die übergreifende, konklusive Auswertung erfolgt schließlich mittels des Ansatzes der Grounded Theory.

7.1. Quantifizierung der Werte

Das Verfahren, qualitativ erhobene Daten quantitativ auszuwerten, ist eine, meist in der empirischen Sozialforschung verwendete wissenschaftliche Methode, die bei angemessener Anwendung die notwendige Verallgemeinerungsfähigkeit der Aussagen gewährleistet (Pickel & Pickel, 2009, S. 445). Zur quantitativen Vorgehensweise wurde die deskriptive statistische Methode gewählt. Die durchgeführten neun Experteninterviews und acht Fragebögen dienen repräsentativ für die Grundgesamtheit. Die methodengerechte Gestaltung der Fragebögen ermöglicht ein standardisiertes Vorgehen und die Vergleichbarkeit der Daten.

Ziel der Fragegestaltung war es, durch eine empirische Analyse eine Klassifizierung der Stakeholder vornehmen zu können. In der wissenschaftlichen Literatur zur Stakeholder-Theorie findet man diverse Kategorisierungen anhand unterschiedlicher Attribute wie zum Beispiel Machtbefugnis, Legitimität und Dringlichkeit (Mitchell et al., 1997) oder die Verhaltensweise der Stakeholder (Freeman et al., 2007; Phillips, 2003). In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nach der Einflussstärke der Anspruchsgruppen auf das Management nachgegangen. Eine Kategorisierung der Stakeholder anhand ihrer Einflussstärke auf die Organisation mittels unterschiedlichen Variablen wird als die einfachste und kohärenteste Methode in der Literatur bezeichnet (Wagner Mainardes et al., 2012, p. 1875). Der Einfluss entsteht aus der wechselseitigen Beziehung zwischen der Organisation und deren Stakeholdern. Das Unternehmen, in unserem Fall das Stadionmanagement, weist eine Abhängigkeit von internen

und externen Akteuren auf, denn ohne deren (Ressourcen-) Beteiligung würde es ihre Ziele nicht erreichen können (Frooman, 1999). Diese Lage ermöglicht den Stakeholdern über einen Einfluss auf das Management zu verfügen, dessen Stärke von diversen Faktoren geprägt wird.

In der eigenen Forschung wurden sechs Merkmale zu der Management-Stakeholder-Beziehung bestimmt und zu jeweils einer Frage zugeordnet, um die Einflussstärke bestimmen zu können: Stellenwert, Art der Beziehung, Häufigkeit der Konfliktsituationen, Kooperationsstärke, Kommunikationshäufigkeit und Kommunikationsform. Die Auswahl basiert auf den Grundlagen der Stakeholder-Theorie und wurde zugleich für eine Analyse der qualitativen Netzwerkforschung optimiert, damit die vorläufige Stakeholder-Map des Stadionmanagements mit Attributen ergänzt und aufgezeichnet werden kann (Phillips, 2003; Savage et al., 2011; Schönhuth, Gamper, Kronenwett & Stark, 2014).

Dem *Stellenwert* oder mit anderen Worten der Wichtigkeit der einzelnen Gruppen für das Management kommt eine tragende Rolle zu, denn diese erlaubt eine direkte, vorläufige Prioritätensetzung zwischen den Stakeholdern (Podnar & Jancic, 2006). Dieses spiegelt sich ebenfalls in der *Art der Beziehung* wider, wobei oft die Struktur und die Legitimität der Beziehung für die Einflussstärke als ausschlaggebend bezeichnet werden (Friedman & Miles, 2002). Um die Intensität der Beziehung zwischen Stakeholdern und dem Management aufzeigen zu können, werden Daten zur *Kooperationsstärke* erfasst. Diese zeigen einerseits die Distanz der Stakeholder zum Management auf, andererseits wird vermutet, dass mit zunehmender Kollaboration das unternehmerische Ziel optimaler erreicht werden kann (Savage et al., 2011). Einen weiteren Aspekt stellt die Kommunikation dar, um die Stakeholder an sich, ihre Ansprüche und relevante Interessen bestimmen zu können. Kommunikation ist der einzige Weg um Verständnis, Balance und Zuspruch über verschiedener Unternehmens- und Stakeholder-Ansprüche zu erlangen (Podnar & Jancic, 2006, p. 298). Zudem spiegelt sich die Einflussstärke in der *Kommunikationshäufigkeit* wider, in dem die Manager Prioritäten setzen, wem sie ihre Ressourcen und ihre Zeit in einer bestimmten *Kommunikationsform* widmen (Podnar & Jancic, 2006). Zuletzt wurde das Merkmal *Häufigkeit der Konfliktsituationen* im Rahmen einer Fragestellung definiert. Konflikt wird als Voraussetzung für die Stakeholder-Theorie bezeichnet (Frooman, 1999) und als innovativ und wertgenerierend für das Unternehmen angesehen (Freeman, 2008 zitiert nach Laplume et al., 2008, p. 1179). Die Begründung basiert auf der Interaktion zwischen Management und Stakeholder durch Konflikte: Wären die Parteien dauerhaft in Übereinstimmung, gäbe es keinen Bedarf seitens des Managements, ihre

Stakeholder und deren Ansprüche bei den Entscheidungen zu berücksichtigen (Frooman, 1999).

Die Einflussstärke wird aus den Angaben zu den oben genannten Merkmalen mittels qualitativer und quantitativer Analysemethoden bestimmt und für das Stadionmanagement interpretiert. Zunächst lassen sich die genannten qualitativen Merkmale bei der Auswertung in zwei Gruppen unterteilen.

Die erste Gruppe umfasst vier Fragen, bei denen sich die Merkmalsausprägungen in eine natürliche Reihenfolge bringen lassen. Diese sind Stellenwert (sehr wichtig bis gar nicht wichtig), Kommunikationshäufigkeit (täglich bis nie), Intensität der Beziehung (sehr enge Kooperation bis keine Kooperation) und die Häufigkeit der Konfliktsituationen (sehr oft bis nie). Durch eine Quantifizierung wurden die einzelnen Merkmalsausprägungen kodiert, die Zahlen sind dabei Zuordnungen zu Inhalten. Die numerischen Werte von 1 bis 5 wurden ansteigend zu einer vermeintlich erhöhten Einflussstärke beziehungsweise Merkmalsausprägung zugeordnet. Demnach bedeutet ein hoher numerischer Wert einen hohen Stellenwert (5 = sehr wichtig), einen permanenten Kontakt (5= täglich), eine sehr intensive und enge Beziehung (5 = sehr enge Kooperation) und eine hohe Konflikthäufigkeit (5 = sehr oft). Je positiver und höher die Merkmalausprägungen beurteilt werden, umso mehr sind diese Indikatoren für einen verstärkten Einfluss signifikant. Mit anderen Worten weist ein Stakeholder, der sehr wichtig eingeschätzt wird und mit dem Management in sehr enger Kooperation steht, mit dem ein täglicher Kontakt besteht und mit dem es zudem sehr oft zu Konfliktsituationen kommt, einen sehr hohen Einfluss auf die Managemententscheidungen auf (Freeman et al., 2007; Frooman, 1999; Mitchell et al., 1997; Parmar et al., 2010).

Der somit entwickelte Index ist die Grundlage für eine Darstellung der Reihenfolge und für die Ermittlung des Mittelwertes und der Standardabweichung. Mit der Ordinalskala wurde zudem die Feststellung der Intensität der Merkmalsausprägungen des Untersuchungsobjektes (Management-Stakeholder-Beziehung) und der Vergleich miteinander ermöglicht (Cleff, 2015). Obwohl sich der Ordinalskala als geeignetes Instrument für die Skalierung und Quantifizierung der Daten erwies, ist darauf hinzuweisen, dass durch die qualitativen Antwortmöglichkeiten eine Äquidistanz unterstellt wird. Die Berechnung des Mittelwertes steht repräsentativ für die Anspruchsgruppe, die Ermittlung der empirischen Standardabweichung zeigt zudem die Streuung der Werte um den Mittelwert auf. Tabelle 8 veranschaulicht durch eine Auswahl die oben genannte Vorgehensweise und die Ergebnisse.

Tabelle 8: Quantifizierte Ergebnisse zur Stellenwert der Stakeholder

Teilnehmer	Eigentümer	Welchen Stellenwert hat die Gruppe für das Stadionmanagement?									
		Zuschauer: Fans / Besucher	Zuschauer: Hospitality- Gäste	Spieler	Liga / Verband	Medien / Presse	Dienstleister	Behörden	Umwelt	Verein	Sponsoren
Experte A	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4
Experte B	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Experte C	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
Experte D	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4
Experte E	4	5	5	3	4	2	4	4	4	5	5
Experte F	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
Experte G	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4
Experte H	5	5	5	1	5	5	2	4	3	5	5
Mittelwert	4.375	4.5	4.5	3.375	4.375	4.125	3.25	4.25	3.625	4.625	4.125
Standard- abweichung	1.06	0.53	0.76	1.30	0.52	0.99	0.71	0.46	0.52	0.52	0.64

Anmerkung: 5= sehr wichtig 4= wichtig 3= neutral 2= weniger wichtig 1= gar nicht wichtig

Bei den Fragen zu der Art der Beziehung und zur Kommunikationsform wurde auf eine Kodierung der qualitativen Antwortmöglichkeiten verzichtet. Auf Grund der möglichen Mehrfachnennungen, der nicht vorhandenen Relevanz der Reihenfolge und der überschaubaren Datenmenge wurde die einfache Häufigkeitsrechnung verwendet. Angesichts des qualitativen Charakters der Antwortmöglichkeiten konnte kein Mittelwert aufgezeigt werden. Für die Ermittlung der meist zutreffenden Beziehungsart wurde zuerst die relative, anschließend die absolute Häufigkeit für die Benennung der jeweiligen Eigenschaft berechnet (Cleff, 2015). Ab einem Wert von 51% (absolute Mehrheit) wurde das einzige, mehrheitliche Charakteristikum repräsentativ für die Anspruchsgruppe genannt. In den Fällen, in denen keine absolute Mehrheit erzielt werden konnte, wurden die zwei meist vertretenen Eigenschaften definiert. Für zwei Anspruchsgruppen (Spieler und Dienstleister) verteilte sich die Häufigkeit relativ gleichmäßig (33% bzw. 22%), sodass für eine wahrheitsgemäße Darstellung die Aufzeichnung von drei Eigenschaften erforderlich waren. Tabelle 9 stellt zusammenfassend die Mittelwerte (oder die absolute / relative Mehrheit) der Antworten auf die jeweiligen Fragen, und die gegebene Standardabweichung dar.

Mit der Ermittlung des Mittelwertes und der relativen Häufigkeit wurde die Grundlage einer vergleichenden Analyse der Stakeholder in ihrer Einflussstärke auf das Management geschaffen. Basierend auf die quantifizierten Daten aus der Online-Befragung kann die Erweiterung der egozentrischen Netzwerkanalyse, mit Attributwerten belegt, vorgenommen werden und zur neuen Erkenntnisgewinnung über die beeinflussenden Faktoren der Steuerungsmechanismen im Stadionmanagement führen.

Tabelle 9: Zusammenfassende Auswertung / Quantifizierung der Daten der Online-Fragebögen

	Eigentümer	Zuschauer: Fans / Besucher	Zuschauer: Hospitality- Gäste	Spieler	Liga / Verband	Medien / Presse	Dienstleister	Behörden	Umwelt	Verein	Sponsoren
<i>Frage 1: Welchen Stellenwert hat die Gruppe für das Stadionmanagement? (5 = sehr wichtig, 1 = gar nicht wichtig)</i>											
Mittelwert	4.375	4.5	4.5	3.375	4.375	4.125	3.25	4.25	3.625	4.625	4.125
Standard- abweichung	1.06	0.53	0.76	1.30	0.52	0.99	0.71	0.46	0.52	0.52	0.64
<i>Frage 2: Wie ist die Intensität der Beziehung? (5 = sehr enge Kooperation, 1 = keine Kooperation)</i>											
Mittelwert	4.5	3.75	3.75	3.25	3.75	3.375	3.875	4	2.75	4.625	3.875
Standard- abweichung	0.76	0.71	0.89	1.28	0.46	0.92	0.64	0.53	0.89	0.52	0.64
<i>Frage 3: Wie häufig kommunizieren Sie mit der Gruppe? (5 = täglich, 1 = nie)</i>											
Mittelwert	3.71	3.57	3.71	3.29	2.71	3.71	3.86	4.14	2.29	3.86	3.71
Standard- abweichung	1.25	0.79	0.49	1.11	0.95	0.76	0.38	0.38	0.76	1.35	0.49
<i>Frage 4: Wie oft kommt es zu Konfliktsituationen mit der Gruppe? (5 = sehr oft, 1 = nie)</i>											
Mittelwert	2.14	2.86	2.43	2.43	2.71	2.57	2.57	2.57	2.29	1.71	2.57
Standard- abweichung	1.07	0.69	0.79	0.53	0.49	0.79	0.53	0.53	0.49	0.76	0.53
<i>Frage 5: Wie würden Sie die Beziehung zu der Gruppe bezeichnen? Mehrfachnennungen möglich. (freundschaftlich, geschäftlich, einseitig, zweckmäßig/gesetzlich geregelt, keine Beziehung)</i>											
Absolute/ relative Mehrheit	freu. / gesch.	freu. / gesch.	gesch. /freu.	gesch. / freu./keine	gesch.	freu. / gesch.	freu. / gesch. / zw.	zw.	zw./keine	freu.	gesch.
<i>Frage 6: Welche Kommunikationsformen nutzen Sie mit der Gruppe am häufigsten? (persönliche Gespräche, Telefon, E-Mail, indirekte Kommunikation, keine Kommunikation)</i>											
Absolute / relative Mehrheit	pers. Gespräche	indirekte Komm.	pers. Gespräche	pers. Gespräche	Telefon / E-Mail	E-Mail	pers. Gespräche / Telefon	pers. Gespräche	E-Mail	pers. Gespräche	pers. Gespräche

Mit Unterstützung der quantifizierten Daten aus der Online-Befragung kann die Erweiterung der egozentrischen Netzwerkanalyse mit Attributwerten belegt vorgenommen werden und zur neuen Erkenntnisgewinnung über die beeinflussende Faktoren der Steuerungsmechanismen im Stadionmanagement führen.

7.2. Egozentrische Netzwerkanalyse des Stadionmanagements

Grundsätzlich sind zwei Varianten der sozialen Netzwerkanalyse zu unterscheiden. Einerseits ist es die Gesamtnetzwerkanalyse, bei der die Beziehungen aus der Sicht aller beteiligten Netzwerkakteure betrachtet werden (Herz, 2012). Aufgrund der Komplexität der Beziehungsstrukturen zwischen den einzelnen Stakeholdern untereinander und der damit verbundene Schwierigkeitsgrad zu einer aussagekräftigen, empirischen Forschung wäre diese Methode für weiterführende, zukünftige Forschungen geeignet.

Zur Analyse und Visualisierung der Management-Stakeholder-Beziehungen wurde deshalb der Ansatz der egozentrischen Netzwerkanalyse gewählt. Soziale Netzwerkanalysen erweisen sich als besonders adäquat bei der Erforschung zwischenmenschlicher Relationen durch ihre grundlegende Annahme des Forschungsansatzes: Der Untersuchungsfokus liegt primär auf der Struktur von sozialen Beziehungen (in diesem Fall die Management-Stakeholder-Relationen) und weniger auf individuellen Attributen (Geschlecht, Alter, Ausbildungsgrad usw.) (Herz, 2012). Der soziale Raum und das Netzwerk bezieht sich dabei auf das ganzheitliche System des Stadionmanagements, in dem die Elemente und Akteure in vielfältiger Weise interagieren und zueinander in einer spezifischen, dynamischen Beziehung stehen (Rüegg-Stürm, 2004). Das somit charakterisierte, dynamische und wechselseitige Beziehungsgeflecht und deren Einfluss auf die Entscheidungsprozesse im Management sind Gegenstand der vorliegenden Forschung.

Für eine wissenschaftliche und konklusive Beantwortung der praxisbezogenen Problem- und Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist die ego-zentrierte Netzwerkanalyse der geeignete Forschungsansatz. Bei der egozentrischen Netzwerkanalyse wird die soziale Umwelt aus der Perspektive eines fokalen Akteurs (Ego) zu anderen Akteuren (Alteri) der direkten Netzwerkumgebung betrachtet (Herz, 2012; Jansen, 2006). Der Fokus liegt auf dem individuellen Beziehungsnetzwerk zwischen Ego und Alteri, besonders auf der Art und der Intensität der Beziehung. Die durchgeführten standardisierten Online-Fragebögen dienen als Datenerhebungsinstrument zur Erstellung von Netzwerkkarten. Die Netzwerkkarten stellen in

diesem Schritt des Forschungsprozesses keine Hilfsmittel zur Erhebung, sondern sind selbst das Ziel der Erhebung (Hollstein & Pfeffer, 2010). Sie beruhen dennoch auf der Stakeholder-Map des Stadionmanagements, sie werden mithilfe der Befragung mit Attributwerten ergänzt und auf eine egozentrische Netzwerkkarte umgelegt.

In der vorliegenden Arbeit bildet demnach das Stadionmanagement das Ego, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen die Alteri. Zur Erstellung einer vollständigen Liste der Referenzpersonen (Alteri = Stakeholder) wurde auf die bereits entwickelte Stakeholder-Map des Stadionmanagements zurückgegriffen. Die Auflistung der Anspruchsgruppen in den Online-Fragebögen und auf der Netzwerkkarte ist identisch mit denen der Stakeholder-Map. Die Überprüfung der Vollständigkeit erfolgte im Rahmen der Experteninterviews, das Fehlen nicht erwähnter Anspruchsgruppen konnte nicht festgestellt werden. Die Daten und Ergebnisse aus den Online-Fragebögen liefern die Attribute zur Charakterisierung der einzelnen Beziehungen: Sie erhalten Informationen über die Beziehung zwischen Ego und Alteri. Ihre standardisierte Art bekommt das Netzwerk durch ihre Gestaltung. Der Raum um Ego ist durch fünf konzentrische Kreise strukturiert, welche die Intensität der Beziehung des Managements mit der Anspruchsgruppe (Kooperationsstärke) durch die Distanz zu Ego abbilden sollen. Je enger die Kooperation, umso näher sind die Anspruchsgruppen um das Ego aufgezeichnet. Die Größe der Symbole der Alteri und die Kennzeichnung der Verbindungslinien zwischen Ego und Alteri geben weitere Informationen über die Beziehung preis. Jedes Attribut (Stellenwert, Kommunikationshäufigkeit und Beziehungsart) wird zudem in seiner Bedeutung ebenso standardisiert, um die Vergleichbarkeit der einzelnen Karten – und damit die Erstellung einer übergreifenden Netzwerkkarte – gewährleisten zu können.

Bei der Visualisierung war die Verwendung eines geeigneten Computerprogramms unumgänglich. Die spezielle Software VennMaker (www.vennmaker.com) ermöglicht die Darstellung sozialer Netzwerke in Form von standardisierten, digitalen Netzwerkkarten. Anhand der Ergebnisse zum Stellenwert, zur Intensität der Beziehung, Kommunikationshäufigkeit und zur Art der Beziehung konnte die im Vorfeld entwickelte Stakeholder-Map des Stadionmanagements zu einer Ego-zentrierten Netzwerkkarte umgewandelt, und mit Attributen zwischen Ego (Stadionmanagement) und Alteri (Stakeholder) ergänzt werden. Zuerst wurde für jedes teilnehmende Stadion in dem Online-Fragebogen (N=8) eine individuelle Netzwerkkarte erstellt. Als Beispiel (siehe Abbildung 10) dient die Netzwerkkarte von „Stadion E“. Die Attribute wurden anhand der Auswertung des Online-Fragebogens von „Experte E“ zugeordnet und dargestellt.

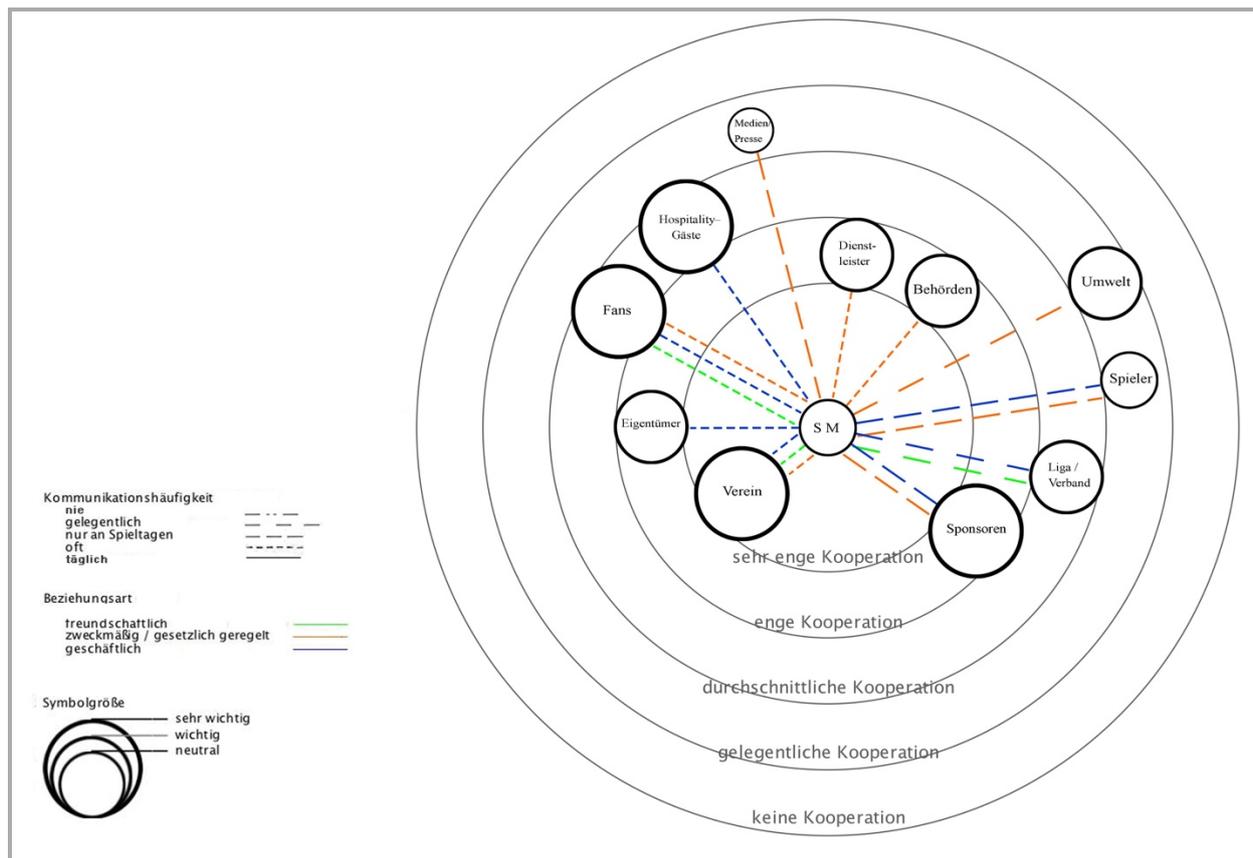


Abbildung 10: Ego-zentrierte Netzwerkkarte des Stadions „E“

Das zentral positionierte Stadionmanagement ist bei jeder Darstellung homogen und wurde nicht mit Attributen ergänzt. Die möglichen, einflussstarken Eigenschaften wie Baujahr und Zuschauerkapazität des Stadions, Eigentümer-Betreiber-Modell, Anzahl der Hospitality-Plätze, Anzahl der Veranstaltungen oder der Dienstleister kommen erst bei der Analyse der Experteninterviews zu signifikanter Bedeutung. Die Positionierung der Alteri in der Reihenfolge und neben, ober- oder unterhalb des Egos erfolgte zufällig und hat keine Relevanz. Die Symbolgröße der einzelnen Stakeholder verkörpert die Wichtigkeit der Anspruchsgruppe für das Stadionmanagement (Frage 1). Je größer der Durchmesser des Kreises ist, umso wichtiger wurde die Gruppe von dem Experten eingestuft. Die Positionierung innerhalb der fünf konzentrischen Kreise erfolgte nach der Intensität der Beziehung (Frage 2). Je kleiner die Distanz zum Stadionmanagement, umso enger ist die Kooperation. Die Verbindungslinien geben zugleich über zwei Attribute Auskunft. Zum einen bezeichnet die Farbe der Linie die Art der Beziehung (Frage 5, Mehrfachnennungen möglich). Zum anderen wird die Kommunikationshäufigkeit (Frage 3) durch die Länge der einzelnen Striche visualisiert. Die durchgezogene Linie stellt eine tägliche, die weit gestrichelte eine gelegentliche Kommunikation (einmal im Monat oder weniger) dar. Mit den oben genannten

Darstellungsoptionen wurden 8 unterschiedliche Netzwerkkarten – basierend auf den 8 Datensätze der Online-Fragebögen – erstellt. Sie werden zur Ausdifferenzierung von Unterschieden und Konformitäten zur Einflussstärke der Stakeholder im Rahmen der Diskussion erneut herangezogen. Anhand der interpersonellen Vergleichbarkeit – die Gegenüberstellung von Netzwerkkarten unterschiedlicher Personen (Hollstein & Pfeffer, 2010, S. 8) – ist zudem die Berücksichtigung von anderen qualitativen und quantitativen Determinanten des Stadionmanagements bei der zusammenfassenden Auswertung möglich.

7.3. Qualitatives Zwischenergebnis

7.3.1. Zusammenfassende Darstellung der Netzwerkkarten

Um auf die Fragestellung der Forschung repräsentativ eine Antwort geben zu können, ist die Visualisierung einer übergreifenden Netzwerkkarte von zentraler Bedeutung (siehe Abbildung 11). Hierbei werden die quantifizierten Daten aus den Fragebögen herangezogen (vgl. Tabelle 9). Die kalkulierten Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften ergeben das repräsentative Attribut für die Anspruchsgruppe. Bei der nicht quantifizierbaren, qualitativen Benennung der Art der Beziehung wurde die Eigenschaft mit einer absoluten oder mehrere Eigenschaften mit einer relativen Häufigkeit der Beziehungsart zugeordnet. Die errechnete Standardabweichung kann auf der Karte nicht visualisiert werden, ihr kommt aber bei der Auswertung der Ergebnisse und Aufzeichnung der Zusammenhänge eine wesentliche Bedeutung zu.

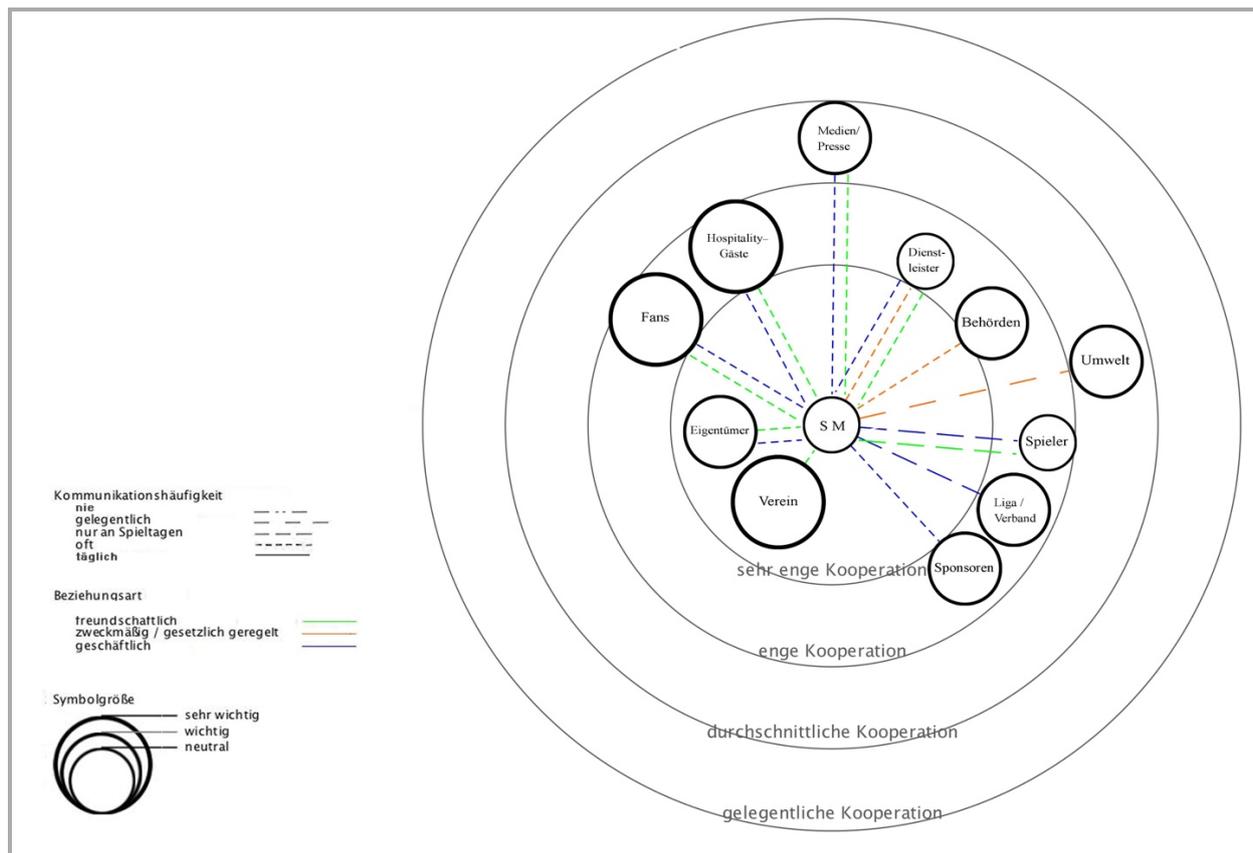


Abbildung 11: Übergreifende Netzwerkkarte der Stadionmanagement-Stakeholder-Beziehungen

Die Netzwerkkarte gibt gleich über mehrere relevante Zusammenhänge Aufschluss.

- (1) *Der Stellenwert der einzelnen Akteure wird unterschiedlich beurteilt*
- Die Größe der Symbole veranschaulicht die Wichtigkeit der einzelnen Anspruchsgruppen für das Stadionmanagement. Je größer das Symbol dargestellt wird, umso wichtiger wurden die Stakeholder von den befragten Experten eingeschätzt. Als wichtigster Akteur wurde einvernehmlich der Verein eingeschätzt ($\bar{x} = 4,625$, $s_{\text{Wichtigkeit}} = 0,52$), gefolgt von den Zuschauern (Besucher und Hospitality-Gäste). Die Eigentümer, Liga, Sponsoren, Medien und die Behörden weisen ähnliche Mittelwerte ($4,125 \leq \bar{x} \leq 4,375$) der Wichtigkeit auf, die Umwelt, die Spieler und die Dienstleister wurden aus Managementsicht neutral eingestuft. Die Standardabweichung des arithmetischen Mittelwertes zeigt jedoch auf, dass die Varianz der Beurteilung sehr stark differenziert. Auffällig sind die Werte von den Eigentümern ($s_{\text{Wichtigkeit}} = 1,06$) und den Spielern ($s_{\text{Wichtigkeit}} = 1,30$), die auf die unterschiedlichen Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle zurückzuführen sind. Stadionmanager, die vereinsintern den Betrieb übernehmen,

verleihen den Spielern mehr Stellenwert als die Manager, die extern, ausschließlich aus unternehmerischer Sicht für den Betrieb verantwortlich sind.

(2) *Die Intensität der Beziehung ist besonders mit den unmittelbaren Partnern sehr eng*

Die Positionierung innerhalb der konzentrierten Kreise deutet auf die Kooperationsstärke zwischen dem Management und den Stakeholdern. Einzig zu den Eigentümern und dem Verein besteht eine sehr enge Kooperation, die kann auf die Bedeutung der normativ gesetzten Ziele der Eigentümer für das Management und auf die unabdingbare Beteiligung des Vereins bei der Austragung von Fußballspielen zurückgeführt werden. Zudem sind die genannten Anspruchsgruppen die, die durch das Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell in unmittelbarer Verbindung mit dem Stadionmanagement stehen. Eine enge bis durchschnittliche Kooperation ist zudem bei allen anderen Anspruchsgruppen festzustellen. Am wenigsten bedeutungsvoll wird eine Kooperation mit der Umwelt eingeschätzt. Eine mögliche Ursache dafür sind die unterschiedlichen geografischen und infrastrukturellen Lagen der Stadien und die differenzierten Umweltschutz-Ansichten der Betreiber.

(3) *Die Art der Beziehung ist oft vielseitig, die freundschaftlich-geschäftliche Bezeichnung prägt die Branche*

Die Beziehungsart „geschäftlich“ bezeichnet ein formelles, auf Verträgen basierendes Verhältnis zueinander. Dieses Verständnis der Definition wurde bei der Datenerhebung angenommen, für die Experten, wie bei allen anderen Antwortmöglichkeiten dennoch nicht definiert. Die geschäftliche Verbindung zu den Stakeholdern ist besonders bei Akteuren der Wirtschaftssektor (Sponsoren, Liga, Dienstleister und Medien) und der Nutzer der Sportstätte (Besucher: Zuschauer und Hospitality-Gäste, Spieler) zu beobachten. Das wirtschaftliche Betreiben der Sportstätte (Ziel der Gewinngenerierung) kann ein Indikator für geschäftliche, vertraglich geregelte Verhältnisse sein und wurde bei der Liga (63%) und den Sponsoren (61%) in absoluter Mehrheit genannt (vgl. Friedman & Miles, 2002). Die ebenso mehrheitliche Benennung der „freundschaftlichen“ Art der Beziehung weist auf eine zugleich informelle und vertrauliche Kooperationsform hin. Diese tritt in der absoluten Mehrheit einzig bei dem Verein als Stakeholder (53%) auf und ist erneut auf den vereinseigenen Betrieb der Stadien (mindestens an Spieltagen) zurückzuführen. Eine „zweckmäßige / gesetzlich

geregelte“ Beziehung ist bei den Vertretern des öffentlichen Sektors (Behörden, Umwelt, Dienstleister) zu beobachten. Keine Beziehung zur Umwelt und zu den Spielern zu haben wurde ebenfalls angegeben, die Häufigkeit dieser Antworten (Umwelt 25 %; Spieler 22 %) ist allerdings sehr gering.

(4) Ständiger Kontakt mit den Anspruchsgruppen

Die durchschnittliche Kommunikationshäufigkeit lässt sich zu fast allen Anspruchsgruppen in der Kategorie „oft“ erfassen, die Standardabweichung ist dennoch bei jedem Akteur different. Zu den Behörden, Dienstleistern, Hospitality-Gästen und Sponsoren erfolgt eine ähnlich bewertete Kommunikationshäufigkeit mit einer geringen Standardabweichung ($s_{\text{Kommunikationshäufigkeit}} \leq 0,49$). Diese zeigt die Übereinstimmung der Branche und die Repräsentativität der Eigenschaft für die Untersuchung. Zu den Eigentümern, Verein, Fans, Spieler, Liga, Medien und Umwelt wird die Kommunikationshäufigkeit mit „oft“ oder „nur an Spieltagen“ bezeichnet, die individuellen Unterschiede zeigen sich jedoch durch hohe Werte der Standardabweichung ($s_{\text{Kommunikationshäufigkeit}} \geq 0,76$). Einen Indikator dafür stellen erneut die diversen Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle und der Funktionsbereich des Befragten dar: Je nach Struktur verkörpert das Management auch den Eigentümer und den Verein (folglich geringe Kommunikation). Zudem kann je nach Aufgabengebiet die Kommunikation zu bestimmten Anspruchsgruppen nicht im Verantwortungsbereich des Stadionmanagers stehen.

7.3.2. Einflussstärke der Stakeholder

Anhand der Verwendung einer Ordinalskala bei der Quantifizierung der Ergebnisse ist eine vorläufige, quantitative Analyse der Einflussstärke der einzelnen Stakeholder auf das Stadionmanagement möglich. Dies geschieht mithilfe der Berechnung des Mittelwertes aus den Angaben zu dem Stellenwert, zur Intensität der Beziehung, Kommunikationshäufigkeit und Häufigkeit der Konfliktsituationen. Die Limitierung auf die genannten vier Elemente wird zur Vereinfachung der Thematisierung vorgenommen, indem die Äquivalenz der Werte bei der Gesamtauswertung vorausgesetzt wird. Die Auswahl der Parameter und die quantifizierende Vorgehensweise zur Berechnung des Indexes wurden bereits in Kapitel 7.2. beschrieben. Zudem wird angenommen, dass die Art der Beziehung aus der Kooperationsform resultierend und individuell für jede Organisation ist. Die am häufigsten verwendete

Kommunikationsform erweist sich gleichermaßen als irrelevant für die Einflussstärke, spiegelt aber Information über die praxisbezogene Managementgewohnheiten wider.

Der zusammenfassende Wert stellt die Einflussstärke der Anspruchsgruppe auf die Managemententscheidungen im Stadionmanagement dar. In anderen Worten, je höher der Mittelwert der einzelnen Stakeholder ist, umso stärker ist ihr Einfluss auf das Stadionmanagement. Die Benennung der Standardabweichung zeigt zudem auf, dass die Streuung der Verteilung der Beurteilungen auf einer breiten Skala verläuft. Die quantitativen Werte geben zwar einen ersten Einblick, welche Relevanz die Ansprüche der Gruppen für das Stadionmanagement darstellen, die Analyse wird aber erst durch die qualitative Auswertung der Experteninterviews und mit der Verknüpfung und Interpretation der Ergebnisse vollständig.

Tabelle 10: Gesamtwertung der Einflussstärke anhand bestimmter Variablen der Management-Stakeholder-Beziehung

	Eigentümer	Zuschauer: Fans / Besucher	Zuschauer: Hospitality-Gäste	Spieler	Liga / Verband	Medien / Presse	Dienstleister	Behörden	Umwelt	Verein	Sponsoren
<i>Frage 1: Welchen Stellenwert hat die Gruppe für das Stadionmanagement? (5 = sehr wichtig, 1 = gar nicht wichtig)</i>											
Mittelwert	4,375	4,5	4,5	3,375	4,375	4,125	3,25	4,25	3,625	4,625	4,125
Standard- abweichung	1,06	0,53	0,76	1,30	0,52	0,99	0,71	0,46	0,52	0,52	0,64
<i>Frage 2: Wie ist die Intensität der Beziehung? (5 = sehr enge Kooperation, 1 = keine Kooperation)</i>											
Mittelwert	4,5	3,75	3,75	3,25	3,75	3,375	3,875	4	2,75	4,625	3,875
Standard- abweichung	0,76	0,71	0,89	1,28	0,46	0,92	0,64	0,53	0,89	0,52	0,64
<i>Frage 3: Wie häufig kommunizieren Sie mit der Gruppe? (5 = täglich, 1 = nie)</i>											
Mittelwert	3,71	3,57	3,71	3,29	2,71	3,71	3,86	4,14	2,29	3,86	3,71
Standard- abweichung	1,25	0,79	0,49	1,11	0,95	0,76	0,38	0,38	0,76	1,35	0,49
<i>Frage 4: Wie oft kommt es zu Konfliktsituationen mit der Gruppe? (5 = sehr oft, 1 = nie)</i>											
Mittelwert	2,14	2,86	2,43	2,43	2,71	2,57	2,57	2,57	2,29	1,71	2,57
Standard- abweichung	1,07	0,69	0,79	0,53	0,49	0,79	0,53	0,53	0,49	0,76	0,53
Gesamtwert	3,73	3,70	3,63	3,10	3,43	3,47	3,40	3,77	2,77	3,77	3,60
Standard- abweichung	1,36	0,88	1,03	1,12	0,94	1,01	0,77	0,82	0,86	1,43	0,81

Tabelle 10 zeigt die detaillierten Werte auf, die zur Gesamtauswertung herangezogen wurden. Der Gesamtwert (Mittelwert aller Werte) von 5 würde in der Theorie einen sehr wichtigen Stellenwert und eine sehr enge Kooperation mit täglicher Kommunikation und oft vorkommender Konfliktsituation / Diskussion bedeuten. Die Standardabweichung stellt darüber hinaus zu einer besseren Beurteilung der Repräsentativität die Streuung der Daten dar. Je höher der Wert der Standardabweichung ist, umso größer fällt die Streuung der Werte aus. Eine Klärung der möglichen Ursachen erfolgt nach der qualitativen Analyse der Experteninterviews. Die Erstellung einer Hierarchie in der Einflussstärke ist in Tabelle 11 zusammengefasst.

Tabelle 11: Einstufung der Stakeholder anhand ihrer Einflussstärke

Rang	Stakeholder	Mittelwert	Standardabweichung
1.	Verein	3,77	1,43
2.	Behörden	3,77	0,82
3.	Eigentümer	3,73	1,36
4.	Zuschauer: Fans / Besucher	3,70	0,88
5.	Zuschauer: Hospitality-Gäste	3,63	1,03
6.	Sponsoren	3,60	0,81
7.	Medien / Presse	3,47	1,01
8.	Liga / Verband	3,43	0,94
9.	Dienstleister	3,40	0,77
10.	Spieler	3,10	1,12
11.	Umwelt	2,77	0,86

7.4 Fazit

Mit der Verwendung der egozentrischen Netzwerkanalyse konnten für die Managemententscheidungen relevante Beziehungen, hinsichtlich der beziehungskontextuellen Dimension, unterschiedlich kategorial ausdifferenziert beschrieben und in ihrer relationalen Struktur aufgezeigt werden (Herz, 2012). Obwohl der hohe Grad an Strukturierung und Standardisierung eine Vergleichbarkeit und die Grundlage zur Beantwortung der Fragestellung ermöglicht, „gibt die Karte keine Hinweise auf das Relevanzsystem der Befragten und die Bedeutung der Beziehungen“ (Hollstein & Pfeffer, 2010). Um dieses Problem zu beheben werden die Ergebnisse mit den qualitativen Experteninterviews kombiniert. Die Bedeutung der Positionierung der Stakeholder und der Beziehung des Stadionmanagements zu den einzelnen Anspruchsgruppen werden im Laufe der Diskussion genauer interpretiert. Die Einstufung der Stakeholder anhand ihrer Einflussstärke auf die Entscheidungsmechanismen im Stadionmanagement ist aus diesem Grund vorerst mit Einschränkungen zu betrachten. Die ausgedehnte Streuung der Werte zur Beschreibung der Einflussstärke bedarf bei einer Vielzahl der Stakeholder einer zusätzliche Klärung. Durch die Unterstützung von weiteren empirischen Daten aus den Experteninterviews soll die Repräsentativität der Daten und die Validität der erstellten Reihenfolge überprüft werden. Unter Verwendung von Prinzipien der Grounded Theory bei der weiteren Auswertung sollen zu einem die theoretischen Vorannahmen überprüft und durch eine erweiterte Theoriegenerierung die Fragestellungen beantwortet werden.

8. Qualitative Datenanalyse unter Verwendung von Grounded-Theory-Prinzipien

Im Rahmen der qualitativen Datenanalyse wurden in den vorigen Kapiteln diverse Variablen der Stadien erfasst, die Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle aufgezeigt und die Online-Fragebögen ausgewertet. Die Einordnung der Stakeholder in ihrer Einflussstärke auf das Stadionmanagement stellt das erste vorläufige Zwischenergebnis dar. Um zu einer aussagekräftigen und plausiblen Schlussfolgerung und letztendlich zur komplexen und nachvollziehbaren Beantwortung der Forschungsfrage zu kommen, ist die Auswertung der Experteninterviews der abschließende Schritt im Forschungsprozess. Dazu wird auf die Prinzipien des Grounded-Theory-Ansatzes zurückgegriffen. Das folgende Kapitel widmet sich dem Wesen der Grounded Theory und den Anwendungsmöglichkeiten der Methode auf die vorliegende Forschung.

8.1. Zum Begriff Grounded Theory

Die Grounded Theory hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer am weitesten verbreiteten Forschungsmethoden der Sozialforschung entwickelt. Ihre Prinzipien und Strategien werden heute in verschiedenen Disziplinen zur Entwicklung gegenstandsbegründeter Theorien angewandt (Birks & Mills, 2015; Strauss & Corbin, 1996; Strübing, 2014). Sie erfasst eine interpretative sozialwissenschaftliche Arbeits- und Verstehensweise in der qualitativen Sozialforschung, die in den frühen 60er-Jahren von den US-amerikanischen Soziologen Anselm L. Strauss und Barney G. Glaser entwickelt wurde (Pentzold, Bischof & Heise, 2018). Strübing (2014) fasst die Übersetzung der Grounded Theory als „Forschungsstil zur Erarbeitung von in empirischen Daten gegründeten Theorien“ zusammen (S. 10). Die große Bandbreite der Anwendungsgebiete bringen eine Vielzahl an Veröffentlichungen mit sich, die von expliziten Methodenlehren über Adaptionen, Interpretationen und Fortschreibungen bis hin zu kritischen Werken reichen. Eine überschaubare Einordnung in den methodenhistorischen Kontext, die Erläuterung der differenzierten Auffassungen von Glaser und Strauss und eine Übersicht der späteren Fortschreibungen pragmatischer Orientierung findet man unter anderem bei Strübing (2014, 2018) und Birks und Mills (2015). Aufgrund der ausführlichen Darstellung in diversen Publikationen und der eingeschränkten Verwendung der Forschungsmethodik in der vorliegenden Arbeit wird die Grounded Theory im Folgenden nur soweit beschrieben, wie es zu einer Nachvollziehbarkeit des methodischen Vorgehens der Forschung notwendig erscheint.

Die Grounded Theory versteht sich generell nicht als Methode im Sinne eines präskriptiven Sets von Verfahrensregeln. Bei der Anwendung wird dennoch eine „systematische Reihe von Verfahren benutzt, um eine induktiv abgeleitete, gegenstandsverankerte Theorie über ein Phänomen zu entwickeln“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 8). Datensammlung, Analyse und Theorie stehen in einer wechselseitigen Beziehung und werden in einem Arbeitsmodell zeitlich parallel integriert. Zugleich wird aber auf strikte Regeln des Vorgehens verzichtet, um kreative Problemlösungen im Forschungsprozess anzuregen (Strübing, 2018). Kreativität wird dabei als unabdingbare subjektive Eigenleistung des Forschers interpretiert, als die Fähigkeit, selbstständig mit dem theoriegenerierenden Forschen umgehen zu können und dieses an das eigene Forschungsvorhaben anpassen zu können (Müller, 2018; Strauss & Corbin, 1996). Ziel der Vorgehensweise ist immer die Generierung neuer, anregender Theorien, die, wie die Daten, prozessual aufgefasst werden. Analytische Grundoperationen sind unterschiedliche Sampling-Strategien (theoretisches Sampling), verschiedene Modi des Kodierens (offenes, axiales und selektives Kodieren) sowie das parallel geführte Notieren in Memos (Strübing, 2018).

Aufgrund ihrer wesentlichen Strategie der komparativen Analyse, „das beständige und systematische Vergleichen nach konzeptuellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden einzelner Daten oder Gruppen von Daten auf der Basis des Vorwissens und bereits gewonnenen Erkenntnisse“, eignet sie sich besonders gut zum Vergleich von (Experten)Interviews (Pentzold et al., 2018, S. 5; Strübing, 2014). Der induktive Erkenntnismodus der Grounded Theory wirft allerdings die Frage nach dem Umgang mit wissenschaftlich-theoretischem Vorwissen auf. Da die Datenerhebung und Analyse in der vorliegenden Arbeit auf einem theoretischen Rahmen und auf einer Modellbildung basiert, muss auf die Rolle des theoretischen Vorwissens an dieser Stelle näher eingegangen werden, um die wissenschaftliche Legitimität der Verwendung der Grounded-Theory-Prinzipien zu gewähren. Die Begründung basiert auf der Strauss'schen Auffassung, die den Stellenwert des Vorwissens positiv bewertet. Dieses wird nicht ausschließlich auf das wissenschaftstheoretische Vorwissen beschränkt, sondern auch auf das Alltagswissen mit ausgebreitet. Eine entscheidende Wichtigkeit kommt zudem der Integration von Vorwissen aus Fach- und sonstiger Literatur sowie aus beruflicher und persönlicher Erfahrung des Forschers zu (Strauss & Corbin, 1996, S. 25). Der Unterschied der Grounded Theory zu nomologisch-deduktiven Verfahren liegt demzufolge nicht in dem unterstellten Verzicht auf die Berücksichtigung vorrangiger Theorien, sondern vielmehr in einem veränderten Umgang mit dem immer schon vorhandenen Vorwissen sowie „generell in einem Theorieverständnis, das die prinzipielle Unabgeschlossenheit von Theorien stärker betont als strukturelle Verfestigungen“ (Strübing, 2014, S. 59).

Für die eigene Forschung wird in dem Sinne das theoretische Vorwissen nicht als gültige Aussage über die Problemstellung angenommen, sondern vielmehr als Anregung für Interpretationsmöglichkeiten über die untersuchten Phänomene aus den verschiedensten Blickwinkeln betrachtet (Pentzold et al., 2018). Die Grounded Theory wird in dem qualitativen Auswertungsverfahren als Analyseverfahren von den Experteninterviews herangezogen und dient zur Ordnung und Auswertung der gesammelten Daten. In der analytischen Arbeit im Rahmen der Grounded Theory wird demnach angestrebt, aus der Fülle empirischen Materials relevante theoretische Konzepte und Aussagen über unterschiedliche Aspekte der Entscheidungsmechanismen im Stadionmanagement zu generieren. Die Herausforderung besteht insbesondere im fortlaufenden Abgleich des eigenen Vorwissens, der Interpretationen und Daten sowie den Sichtweisen der Beforschten¹⁴ als wichtige Bedingungen der Theoriegenerierung (Pentzold et al., 2018). Die Auswertung und Interpretation der Interviews erfolgt gemäß der oben genannten Prinzipien und wird unter Anwendung folgender methodischer Techniken der Grounded Theory durchgeführt:

(1) Theoretisches Kodieren

Die vergleichende Auswertung wird mit Hilfe des Kodierens vorgenommen; ein Prozess, der die Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material beschreibt (Strübing, 2014). Die zentrale Bedeutung des theoretischen Kodierens ist ausschlaggebend für die Qualität der Forschung, worauf auch Strauss (1987) hinweist: „The excellence of the research rests in large part on the excellence of the coding“ (p. 27). Die Bedeutung des theoretischen Vorwissens kommt beim Kodieren erneut zum Vorschein, denn die Kodierung wird von dem Forschungsinteresse geprägt, wobei der Forscher im Vorfeld schon mindestens eine empirisch und theoretisch gestützte Vermutung entwickelt hat (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018). Entscheidend im Kodiervorgang ist es, über eine Zusammenfassung oder einfache Beschreibung des Datenmaterials hinaus vielmehr auf das analytische Betrachten und auf „versteckte Aussagen“ in dem Datenmaterial zu achten. Kodieren kann demzufolge auch als Analyse oder Interpretation erfasst werden, die zu einem tieferen Verständnis von sozialen Phänomenen beitragen und die Wirklichkeit in Konzepten symbolisiert (Konzeptualisieren) darstellen (Böhm, 2005). Mit den folgenden methodischen Schritten der

¹⁴ Bereits die Auswahl der Forschungsfrage als empirisches Phänomen überhaupt zu bestimmen, erfordert zunächst Vorwissen, thematische Interessen und eine auf forschungspraktischen Erfahrungen gerichtete Perspektive der oder des Forschenden, „die darüber entscheidet, was wir als Phänomen wahrnehmen, wie Fälle konstituiert werden und was genau deren Relevanz ausmacht“ (Strübing, 2018).

Kodierung wird intendiert, unvermutete Aspekte im Datenmaterial zu finden und diese schließlich zu neuen Erkenntnissen zu interpretieren.

1. Offenes Kodieren

Das offene Kodieren dient zum „Aufbrechen“ der Daten und zur Konzeptualisierung des Datenmaterials durch ein analytisches Herausbringen einzelner Phänomene und ihrer Eigenschaften (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018; Müller, 2018; Strübing, 2014). Es ist der erste Schritt und die Basis der Analyse (Müller, 2018). Dabei wird das Datenmaterial auf Stellen untersucht, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen können. Eine beliebte Technik stellt dazu die Line-by-Line oder die Sequenzanalyse dar, wobei das Datenmaterial Zeile für Zeile untersucht wird und für jeden darin enthaltenen Vorfall, Idee oder Ereignis ein Name vergeben wird (Strauss & Corbin, 1996). Wiederkehrende inhaltliche Konstellationen können dadurch identifiziert und zu Indikatoren interpretiert werden. Indikatoren gruppieren sich um Themen und Probleme (wie z.B. Unterscheidungen, bestimmte Aussagen oder Vergleiche) und lassen sich bündeln, um zusammenfassende, abstraktere theoretische Konzepte zu generieren (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018, S. 84). Die Phase des offenen Kodierens dient der Abstraktion und der Ausformulierung erster Teilerkenntnisse, indem die Konzepte – und die darin enthaltene zentrale Aussage – miteinander verglichen, thematisch sortiert und anschließend miteinander in Verbindung gesetzt werden (Müller, 2018).

2. Axiales Kodieren

Im nächsten Schritt des Kodiervorgangs werden aus den Konzepten, die sich auf dasselbe Phänomen beziehen, Kategorien entwickelt. Das axiale Kodieren zielt damit auf das Erarbeiten eines „phänomenbezogenen Zusammenhangsmodells“, wobei qualifizierte Beziehungen zwischen Konzepten am Material erarbeitet und im Wege kontinuierlichen Vergleichens geprüft werden. (Strübing, 2014, S. 26). Die Aufzeichnung und Visualisierung der Zusammenhänge wird auch als Paradigmamodell nach Strauss oder Strauss'sche Kodierparadigma genannt. In dem Modell (siehe Abbildung 12) werden die Zusammenhänge anhand der Fragen nach Ursachen der zu untersuchenden Phänomene, deren Kontext, relevante intervenierende Bedingungen, phänomenbezogene Handlungen und Strategien sowie deren Konsequenzen in theoriegenerativer Absicht an das Material herangetragen, um damit die zuvor isoliert betrachteten Phänomene in einen Strukturzusammenhang zu bringen (Strübing, 2014, S. 24).

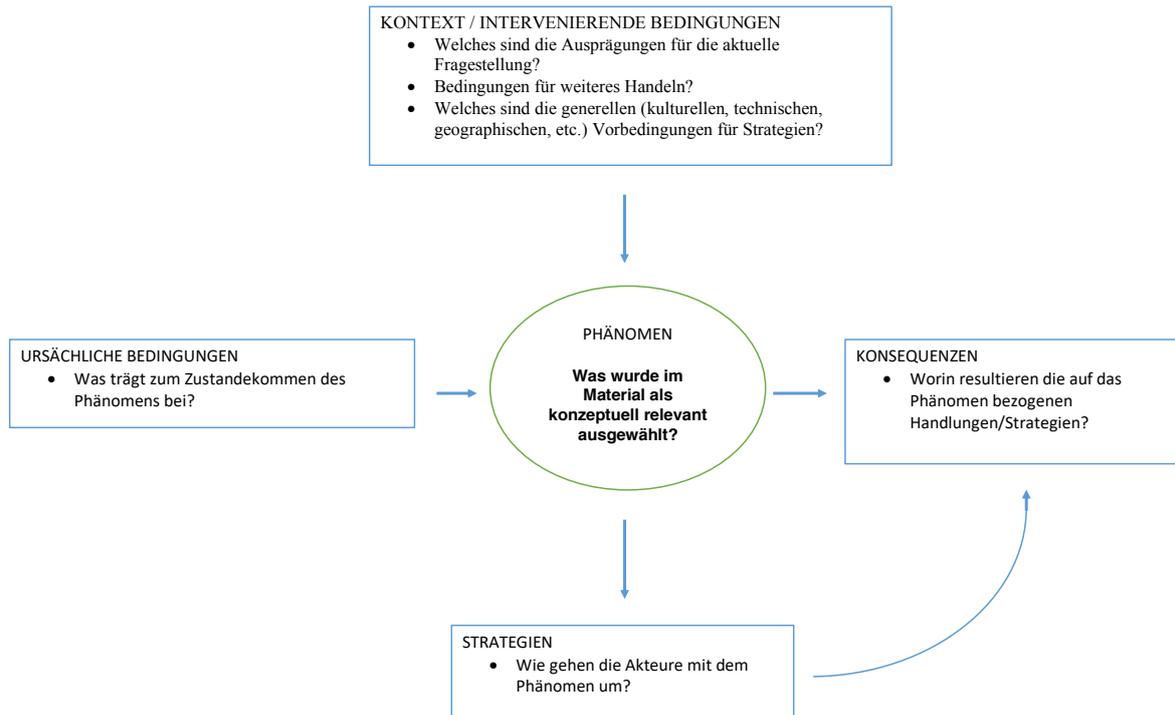


Abbildung 12: Kodierparadigma nach Strauss (Strübing, 2014)

3. Selektives Kodieren

Im abschließenden Schritt werden durch das selektive Kodieren systematisch und konzentriert Schlüsselkategorien ermittelt, die zur gegenstandsbegründeten Theoriegenerierung beitragen. Ziel ist es, das Datenmaterial so weit zu verdichten, dass „eine oder mehrere Schlüsselkategorien entstehen, um welche herum alle anderen Kategorien gruppiert werden können und zu denen sie sich widerspruchlos . . . in Beziehung setzen lassen“ (Müller, 2018, S. 160). Das Verhältnis der Kategorien zu der Schlüsselkategorie wird im fortlaufenden, wiederkehrenden Prozess überprüft, wodurch die Analysearbeit systematischer, stärker auf theoretische Integration ausgerichtet und somit selektiver vorgenommen werden muss (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018). Das selektive Kodieren nimmt somit auch eine verifizierende Funktion im Prozess der Theoriegenerierung ein, die sich einerseits durch das ständige Vergleichen, andererseits durch die kritische Überprüfung der Schlüsselkategorien entfaltet. Die innere Stabilität der entwickelten Theorie und auch die Ausdehnung und Generalisierbarkeit der gewonnen Einsichten können mittels selektiven Kodierens bestimmt werden (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018).

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass der Kodiervorgang, insbesondere das Kodierparadigma der Grounded Theory, darauf abzielt, durch das ständige Vergleichen bei der Rekonstruktion des Sinns des Datenmaterials in operationalisierbare Schritte zu überführen und so die Theoriebildung anzuleiten (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018; Strübing, 2014).

(2) Erstellung von Memos

Memos können in Form von kurzen Texten, Notizen oder Kommentaren geschrieben werden. Sie dokumentieren Ideen, theoretische Überlegungen, selbst entdeckte oder vermutete Zusammenhänge oder Fragen zu konkreten Stellen im Interviewmaterial oder zum Forschungsprozess selbst (Müller, 2018). Die Begleitung und Dokumentation des Forschungsprozesses durch das Schreiben von Memos verläuft mit dem Kodieren im Sinne der prozessualen Forschungspraxis zirkulär und kann mehrfach aufeinander folgen, beziehungsweise wiederholt werden (Lünenborg & Maier, 2018). Zusammenfassend dienen Memos als Reflexionsmittel und wirken unterstützend bei der Kodierung und der Generierung von Theorien.

Aus dem Grund, dass die eigene Forschung in ihrer Gesamtheit nicht nach den Prinzipien der Grounded Theory gestaltet, sondern vielmehr eine Methodentriangulation anwendet, ist es erneut zu betonen, dass die Grounded Theory ausschließlich bei der Auswertung der Experteninterviews als Analyseverfahren angewandt wird. Die Behauptung mancher Kritiker des Verfahrens, dass bei einer Forschung nach der Grounded Theory theoretisches Vorwissen ausgeschlossen sein sollte, wird zurückgewiesen. Theorieorientiertes Kodieren erfordert genau das Gegenteil, nämlich mindestens eine empirisch und theoretisch gestützte Vermutung, die durch das Kodieren ausgeformt und überprüft werden soll (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018, S. 75). Diese methodologische Position des Forschers spiegelt sich am deutlichsten bereits in der Forschungsfrage wider und setzt sich im theorieorientierten Kodieren fort. Ziel des Auswertungsverfahrens ist es, theoretische Zusammenhänge über das „Spektrum von Ausprägungen in dem Forschungsfeld, über deren Funktionsweise und wechselseitige Beziehungen“ aufzeigen zu können (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018, S. 76). Während des Prozesses werden die unterschiedlichen Fälle untersucht, beschrieben, theoretisch gefasst, miteinander verglichen und zueinander in Beziehung gesetzt, wodurch neues wissenschaftliches Wissen entsteht, das alle betrachteten Einzelfälle berücksichtigt und für alle gemeinsam gültig ist (Krotz, 2018). Für die eigene Forschung bedeutet dies, von der Forschungsfrage geleitet und anhand der Experteninterviews aufzuzeigen, aus welchen

Prozessen das Stadionmanagement besteht und ob und wie weit die einzelnen Stakeholder auf die Entscheidungsmechanismen in diesem Prozess einen Einfluss haben.

8.2. Kodieren der Experteninterviews

Ziel bei der Erhebung der Experteninterviews war es, trotz des standardisierten Vorgehens, von den Befragten weiteres Hintergrundwissen zu den Entscheidungsmechanismen im Stadionmanagement und die Bedeutung der Stakeholder für diese zu gewinnen. Das Datenmaterial bilden die neun durchgeführten Experteninterviews und deren transkribierte, schriftliche Version.

Im Rahmen des offenen Kodierens wurde zunächst eine Line-by-Line-Analyse durchgeführt, wobei mit farblicher Markierung im Text jedes Interview sequenziell auf Passagen untersucht wurde, in welchen die Interviewten Aussagen zum Thema der Untersuchung machten. Dabei wurde nicht nur auf das Offensichtliche, sondern auch auf versteckte, interpretierbare Aussagen geachtet, um weitere Sinndimensionen zu erschließen und um den Text aufzubrechen (Strübing, 2018). Die somit entstandenen Kodes wurden zunächst zusammengefasst und in Indikatoren und Konzepte interpretiert. Indikatoren sind dabei die wiederkehrenden inhaltlichen Konstellationen; Konzepte sind deren Zusammenfassungen, die untersuchungsrelevante Informationen enthalten. Beabsichtigt war, inhaltliche Umschreibungen zu finden, die ebenfalls auf potenzielle, weitere Fundstellen passen könnten (Müller, 2018). Somit wurden nach und nach die Experteninterviews herangezogen und nach Kodes und Indikatoren analysiert. Als Ergebnis konnte eine lange Auflistung von Indikatoren und Konzepten erstellt werden, die die weitere Verdichtung des Materials mittels des axialen Kodierens ermöglichten.

Im zweiten Schritt wurden die Konzepte miteinander verglichen, anschließend thematisch sortiert und miteinander ins Verhältnis gesetzt. Die Bestimmung der zentralen Aussage innerhalb der Konzepte führte zur Kategorienbildung. Kategorien sind höherwertige, abstrakte Konzepte, die dazu verhelfen, Vermutungen darüber aufzustellen, wie die Konzepte im größeren, fallüberspannenden Rahmen zusammenhängen könnten (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018). Unterstützend zur Theoriebildung wurden zudem sieben Schlüsselkategorien festgelegt. Die Schlüsselkategorien sind dabei einzelne Phänomene – in weitem Sinne Hypothesen – die zusammenfassend zu dem zu erklärenden zentralen Phänomen führen. Tabelle 12 stellt den Kodierprozess dar. Mit Hilfe der Tabelle wird deutlich, wie die Konzepte zu Kategorien und schließlich zu Schlüsselkategorien verdichtet wurden.

Abschließend erfolgt im dreistufigen Kodierprozess die Festlegung der Kernkategorie – des zentralen Phänomens – anhand deren die datennahe, gegenstandsbegründete Erfassung von Theorien vollgezogen werden kann. Das selektive Kodieren entfaltet zudem ihre verifizierende Funktion im Prozess der Theoriegenerierung, einerseits durch das ständige Vergleichen, andererseits durch die kritische Überprüfung der Schlüsselkategorien (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018).

Tabelle 12: Die Schlüsselkategorien und die ihr zugeordneten Kategorien und Konzepte

Konzepte	Kategorie	Schlüsselkategorie
<ul style="list-style-type: none"> • Leiter von Stadion und Spielbetrieb • Organisationsleiter • Leitender Geschäftsführer, Überwachung mehrerer Bereiche • Hauptverantwortungsbereich Betrieb, Fokus auf Gebäudemanagement • Aufgabenbereich Fußballbetrieb und Tagungsveranstaltungen 	Abweichung des Verantwortungsbereichs des Stadionmanagers	
<ul style="list-style-type: none"> • Fungiert am Spieltag als Veranstaltungsleiter • In der kompletten Verantwortung am Spieltag • Sicherheitsbeauftragter • Entscheidungsfindung in Notsituationen 	Rolle des Veranstaltungsleiters	
<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Drittveranstaltungen • Drittveranstaltungen gehören nicht zum Aufgabenbereich • Drittveranstaltungen übernimmt die Marketingabteilung • Bereitstellung der Räumlichkeiten für Drittveranstaltungen • Vermarktung und Sponsoring im Verantwortungsbereich 	Abweichende Trennung zwischen Betriebs- und Vermarktungsaufgaben	<i>1. Breite Skala des Aufgabenbereichs</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing von Dienstleistungen • Viele Bereiche vereins- oder konzernintern ausgegliedert (outgesourct) • Tochtergesellschaften, konzerninterne Dienstleistungsfirmen • Ausgegliedert (outgesourct) innerhalb der GmbH 	Outsourcing personalintensiver Geschäfte	

Tabelle 12: Die Schlüsselkategorien und die ihr zugeordneten Kategorien und Konzepte

Konzepte	Kategorie	Schlüsselkategorie
<ul style="list-style-type: none"> • Allen Wünschen nachkommen • Zufriedener Kunde • Betrachtung von Stakeholder-Ansprüchen • Individuelle Ansprüche • Wohlfühlen und Sicherheit • Hoher Stadionkomfort 	Angestrebte Zufriedenheit	
<ul style="list-style-type: none"> • Drittveranstaltungen • Stadiontouren • Spielbetrieb • Ausschöpfung der Ressourcen und Möglichkeiten • Volles Haus am Spieltag • Langzeitvermietung von Logen 	Ziel der Rentabilität und Gewinnenerierung	
<ul style="list-style-type: none"> • Sponsoren sind VIPs • Modernisierungsmaßnahmen • Ausbau des Hospitality-Bereiches • Individuelle Gestaltung der Logen 	Fokus auf die finanzstarken Gruppen	
<ul style="list-style-type: none"> • Einholen von Feedback • Direkte und indirekte Kommunikation • Persönliche Gespräche • Zuschauerbefragungen • Umfragen • Vermeidung von Missständen • Customer Journey 	Enge Kommunikation	<i>2. Profitorientiertes Betreiben mit Anstreben der Stakeholder-Zufriedenheit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung von Ökostrom • Beregnungsanlage • Elektroauto-Ladestationen • Photovoltaikanlage / Solarenergie 	Senkung der Betriebskosten durch nachhaltiges Betreiben	
<ul style="list-style-type: none"> • 365-Tage-Betrieb • Kapazität zwischen 15.000 und 80.645 Zuschauer • Keine Drittveranstaltungen • Bis zu 1301 sonstige Veranstaltungen im Jahr • Bis zu 3500 Besucher an Nicht-Spieltagen • WLAN im Stadion • Personalisierbare Logen 	Abweichende Kapazität, Ausstattung und Auslastung der Stadien	

Tabelle 12: Die Schlüsselkategorien und die ihr zugeordneten Kategorien und Konzepte

Konzepte	Kategorie	Schlüsselkategorie
<ul style="list-style-type: none"> Eigentümer ist der Verein Verein ist nur Betreiber Externe Betreibergesellschaft / Firma Anzahl der Mitarbeiter Angestellt vom Verein oder Betreiber Vertraglich geregeltes Verhältnis Nutzungsvereinbarung 	Variation der Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle	
<ul style="list-style-type: none"> Normative Zielsetzungen Interessen der Eigentümer Fehlende Vermarktungsrechte Vereinbarte Nutzungsbedingungen Selber nur Betreiber Absprache mit dem Eigentümer Finanzielle Abhängigkeit 	Unterschiedlich eingeschränkte Handlungsfreiheit im Betrieb	<i>3. Starker Einfluss des Eigentümer-Betreiber-Modells und der Behörden</i>
<ul style="list-style-type: none"> Stadion ist Eigentum Mieter oder Eigentümer vom Stadion Externe Betreibergesellschaft / Firma Emotionale Verbindung mit dem Stadion 	Stadion ist Eigentum oder Mietobjekt	
<ul style="list-style-type: none"> Intensives Verhältnis zu den Behörden Enger Kontakt mit Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst Strikte Auflagen von Liga / Verband Sicherheit, Wegführungen Wichtigkeit von Brandschutz 	Einhaltung von Bau und Spielanforderungen der Liga und der Behörden	
<ul style="list-style-type: none"> Verbindung zwischen den Anspruchsgruppen Hinweise, Anregungen Persönlicher Kontakt Feedback, Umfragen 	Offenbarung von Stakeholder-Ansprüchen	
<ul style="list-style-type: none"> Anspruch ist eine Bitte bis hin zu Aufforderung Individuelle Ansprüche Ansprüche sind nicht immer verallgemeinerbar 	Unterschiedliche Ansprüche der Stakeholder	
<ul style="list-style-type: none"> Nutzung des Stadions durch Nutzungsvereinbarung Vertraglich geregeltes Verhältnis mit vielen Stakeholdern Eintrittskarte gilt als Vertrag Gesetzlich geregeltes Verhältnis mit den Behörden 	Gesetzlich oder vertraglich geregeltes Verhältnis mit den meisten Stakeholdern	<i>4. Unterschiedliche Ausprägung des Stakeholder-Einflusses</i>
<ul style="list-style-type: none"> Ansprüche, Wünsche der Eigentümer haben Priorität Einstufung in der Wichtigkeit möglich Differenzierte Beurteilung Kunde ist König Die Spieler sind Hauptakteure 	Abweichende Wichtigkeit der Stakeholder und deren Ansprüche	

Tabelle 12: Die Schlüsselkategorien und die ihr zugeordneten Kategorien und Konzepte

Konzepte	Kategorie	Schlüsselkategorie
<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Kontrolle • Optimieren, gestalten, kontrollieren • Planung • Strategie-Ausrichtung • Umsetzung der Ziele 	Strategische Entscheidungsprozesse	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung anhand von Feedback • Umsetzung der eigenen Ideen • Abstimmung mit anderen Stakeholdern • Eigene Weiterentwicklung 	Optimierungsmaßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Facility Management • Veranstaltungsleiter • Organisation und Sicherheit • Finanzen • Ansprechpartner bei Problemen • Enger Kontakt mit Polizei und Feuerwehr • Frei von operativen Aufgaben 	Komplexes Aufgabengebiet	
<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Erfahrungen • Meetings vor und nach den Spieltagen • Entscheidungen im Voraus • Modernisierungsmaßnahmen • Angestrebte Zufriedenheit 	Proaktives Management	5. Stadionmanager in Verantwortung für strategische Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare technische und finanzielle Mittel • Auf Wünsche eingehen • Individuelle Ansprüche • Interessen der Eigentümer • Fehlende Vermarktungsrechte 	Differenzierte Berücksichtigung der Stakeholder-Ansprüche	
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die Gesellschaft • Ökologische und weltpolitische Aspekte • Vorbildfunktion • Steigende Relevanz des Umweltschutzes 	Bedeutung von Nachhaltigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> • Permanenter Austausch • Kooperation der Branche • Gegenseitiges Know-How-Austausch • Fanbeauftragter / Gästebauftragter 	Interaktion zwischen den Akteuren	
<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Kontakt • Umfragen • Marktforschungen • Feedback • Newsletter 	Informationsaustausch	6. Relevanz der Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Eng vernetzt mit Funk • Ausgebaute Kommunikationskanäle • Standardisierte Prozesse • Video-Überwachungssystem 	Schnelle und kompetente Entscheidungen	
<ul style="list-style-type: none"> • WLAN im Stadion • E-Mail-Korrespondenz • Ausgestattete Medienplätze • Torlinien-Technologie • Video-Wall 	Zunehmende Bedeutung von IT	

Tabelle 12: Die Schlüsselkategorien und die ihr zugeordneten Kategorien und Konzepte

Konzepte	Kategorie	Schlüsselkategorie
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit dem Verein • Fußball steht in der Öffentlichkeit • Hauptveranstaltungen sind die Fußballspiele 	Fokus auf den Fußballbetrieb	
<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung des Betriebs und der Sicherheit • Einlasskontrolle • Video-Überwachungssystem • Erreichbarkeit bei Sondersituationen • Handlungsbedarf nur bei Notsituationen • Parat stehen für Sondersituationen 	Gewährleistung der Sicherheit	
<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzbesprechung, Vertretung der Abteilungsleiter und Sicherheitsdienst • Stadionrundgang • Öffnen der Tore • Standardisierte Prozesse • Routine • Frei von operativen Aufgaben • Schließung der Veranstaltungsfläche 	Standardisierte Abläufe, feste Termine am Spieltag	<i>7. Fokus auf den Fußballbetrieb mit vergleichbarem Ablauf von Spieltagen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Alkoholbedingte Abweisungen • Kleinere Konflikte am Spieltag • Verbotene Gegenstände • Konflikte bei der Einlasskontrolle • Unbeachtete Wegeführungen 	Konflikte mit Stakeholdern	

8.2.1. Kodierparadigma für das Stadionmanagement

Für die Veranschaulichung der Zusammenhänge und für mehr Transparenz bei der Theoriebildung wurde zudem das Paradigmamodell nach Strauss herangezogen. Im Kodierparadigma geht es um die Erklärung des Zustandekommens und die Konsequenzen eines Phänomens; ein Vorkommnis in den Daten, dessen Kontext es aufzuarbeiten gilt (Strübing, 2014). Abbildung 13 zeigt das Kodierparadigma der Untersuchung.

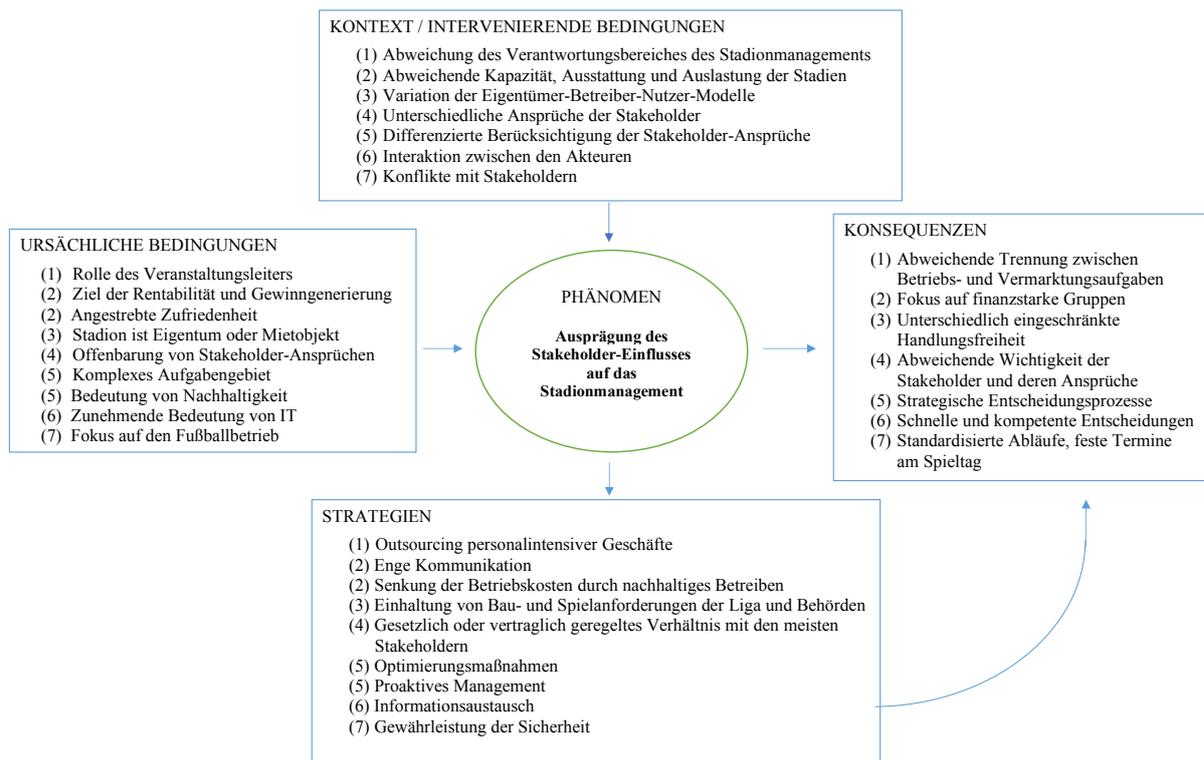


Abbildung 13: Zentrales Phänomen und die Anwendung des Paradigmas nach Strauss und Corbin (1996)

Anmerkung: Die Zahl im Klammer weist auf die Zuordnung zu der Nummer der Schlüsselkategorie aus Tabelle 12 hin.

Im Rahmen der Visualisierung wird deutlich, wie sich die verschiedenen Facetten zu einem Phänomen zusammenfügen lassen und wie sich die Herstellung der Zusammenhänge der Kategorien rekonstruieren lässt. Im Mittelpunkt steht dabei das zentrale Phänomen „Ausprägung des Stakeholder-Einflusses auf das Stadionmanagement“. Die Beschränkung auf ein zentrales Phänomen ist dringend notwendig, „um eine straffe Integration und dichte Entwicklung der Kategorien zu erzielen, wie in einer Grounded Theory gefordert wird“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 99). Das selektive Kodieren wurde fortlaufend und systematisch auf alle Kategorien, die in Abbildung 13 veranschaulicht und um das Phänomen gruppiert wurden, angewandt, um Schlüsselkategorien, die zu einer Theoriebildung essentiell sind, bestimmen zu können (vgl. Tabelle 12). Die Schlüsselkategorien bilden die Hypothesen, die im Rahmen des selektiven Kodierens nach einer expliziten Evaluation des Zusammenspiels untersucht und kritisch überprüft werden (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018). Durch den wiederkehrenden Prozess des fortlaufenden, ständigen Vergleichens und der kritischen Überprüfung wurde auch die verifizierende Funktion gewährleistet.

Subsidiär zur Kernkategorie (das zu erklärende Phänomen „Ausprägung des Stakeholder-Einflusses auf das Stadionmanagement“) wurden anhand der Experteninterviews folgende Schlüsselkategorien festgelegt.

1. Breite Skala des Aufgabenbereichs
2. Profitorientiertes Betreiben mit Anstreben der Stakeholder-Zufriedenheit
3. Starker Einfluss des Eigentümer-Betreiber-Modells und der Behörden
4. Unterschiedliche Ausprägung des Stakeholder-Einflusses
5. Stadionmanager in Verantwortung für strategische Entscheidungen
6. Relevanz der Kommunikation
7. Fokus auf den Fußballbetrieb mit vergleichbarem Ablauf von Spieltagen

Zur Verdeutlichung wird im Folgenden ein Beispiel für den Kodierprozess und für die Festlegung der Schlüsselkategorie vorgestellt: Es kristallisiert sich aus den Interviews heraus, dass die Rentabilität der Stadien, die Gewinngenerierung und die Zufriedenheit der Kunden (Ursächliche Bedingungen) für das Stadionmanagement eine wichtige Rolle spielen. Die abweichenden Bedingungen wie Kapazität, Ausstattung und Auslastung der Stadien (Kontext / Intervenierende Bedingungen) beeinflussen dennoch die Strategieausrichtung. Die Senkung der Betriebskosten durch nachhaltiges Betreiben wird angestrebt und eine enge, oft persönliche Kommunikation, um die Zufriedenheit der Stakeholder zu sichern, wird als grundlegende Voraussetzung betrachtet (Strategien). Der Fokus des Stadionmanagements liegt dabei auf den Gruppen, die die Finanzierung sichern und zur Rentabilität des Stadions beitragen (Konsequenz). Als Schlüsselkategorie lässt sich in dem Fall „Profitorientiertes Betreiben mit Anstreben der Stakeholder-Zufriedenheit“ definieren.

Alle Kategorien aus Tabelle 12 sind im Paradigmamodell zu finden. Die Schlüsselkategorien sind dagegen nicht dargestellt, sie bilden zusammenfassend das übergreifende, erklärende Phänomen und tragen somit zur Theoriebildung bei.

8.2.2. Exemplifikation der Schlüsselkategorien

Um eine Nachvollziehbarkeit der daraus folgenden Theoriebildung zu unterstützen und den qualitativen Charakter der Datenanalyse zu bewahren, werden im Folgenden die Schlüsselkategorien erläutert und mit Zitaten aus den Interviews exemplarisch belegt. Um den Rahmen der Dissertation übersichtlich zu halten, werden die entwickelten Schlüsselkategorien nur soweit mit Beispielen belegt, wie es zum Ziel einer verstehenden Auswertung nötig erscheint. Demzufolge wird an dieser Stelle auf die Kodierung nicht mehr detailliert eingegangen. Um die Anonymität der Interviewten zu bewahren, wurden Benennungen konkreter Namen oder Organisationen geändert und durch „Sponsor“, „Verein“, „Dienstleister“, „Firma“ oder „Eigentümer“ ersetzt.

1. Breite Skala des Aufgabenbereichs

In der vorliegenden Arbeit wurde das Stadionmanagement als Aufgabenbereich einer Führungskraft innerhalb einer Organisation definiert, die für das Betreiben der Sportimmobilie und für die Planung und Ausführung von Veranstaltungen in der Sportimmobilie verantwortlich ist (Covell & Walker, 2013). Diese Beschreibung umfasst in der Praxis viele Bereiche des Gebäudemanagements und Veranstaltungsbetriebs wie zum Beispiel Facility-Management, Marketing, Organisation, Technischer Bereich, PR- und HR-Management oder die Spieltagsorganisation mit Fokus auf die Gewährleistung der Sicherheit. Der Verantwortungsbereich „Veranstaltungsleiter am Spieltag“ wurde von allen befragten Experten erwähnt und damit als zentrale Aufgabe des Stadionmanagements angesehen. Der genaue Aufgabenbereich wird durch folgende Schilderung deutlich:

An Spieltagen ist es grundsätzlich so, dass der Veranstaltungsleiter in der kompletten Verantwortung steht, das heißt ich überwache es schon in der Form, dass ich mit den Verantwortlichen in den Teilbereichen ständig in Kontakt stehe und bei etwaigen Mängel auch darauf hinweise, weil am Ende des Tages ist man da selber in der Wertung. (Experte A)

Das Ausmaß der vom Stadionmanager tatsächlich überwachten Gebiete ist dennoch abhängig von der Organisationsstruktur. Während Experte H als „leitender Geschäftsführer“ fungiert und alle Bereiche überwacht, beschreibt Experte C sein Aufgabengebiet als „Sicherheitsbeauftragter, Veranstaltungsleiter, wir haben keinen Stadionmanager in dem Sinne . . . Wir haben nur einen Stadionleiter“. Diese eher untypische, weniger konkrete Beschreibung des Aufgabenbereichs wurde von weiteren Experten detaillierter dargestellt:

Großes Umfassendes, einerseits Bereich Sicherheit, das heißt Ordnungsdienst zu koordinieren, Absprachen mit Polizei, Feuerwehr, Rotes Kreuz, mit dem Verein, also die Absprachen zu treffen und zu koordinieren. Zum anderen auch Aufgaben zum Spieltagsorganisation, wie Kassen Aufteilen, Ticketing, diese Richtung. (Experte F)

Als umfassend beschreibt auch Experte E sein Aufgabengebiet: „Ich bin Leiter von Stadion und Spielbetrieb, da ist alles drin was die Ausführung von Heimspielen betrifft. Bis zum Bereich Sicherheit, Ticketing und Abwicklung der Nutzung.“ Ein weiterer Stadionmanager schildert folgendermaßen seine Tätigkeit:

Ich bin einer von fünf Direktoren unter dem Zweig von den Geschäftsführern. Neben den anderen vier Kollegen (die für Sport, Finanzen, Vertrieb und Kommunikation verantwortlich sind) verbirgt sich hinter dem Begriff Organisation in der ersten Linie Spielbetrieb, also die Veranstaltungsorganisation aber auch das Stadionmanagement, neben anderen Sachen auch wie Verbandsthemen etc. (Experte B)

Die ungleichartige Organisations- und Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Strukturen resultieren in einer Abweichung des Verantwortungsbereichs des Stadionmanagers, wie es aus folgenden Aussagen erneut deutlich wird:

Der reine Stadionbetrieb gehört nicht mehr zum Aufgabenspektrum, da die Organisation in den letzten Jahren so gewachsen ist. Wir haben Infrastruktur und Organisation ein bisschen globaler erfasst . . . Wir sind letztendlich dafür da, diese Sportstätten Instand zu halten. Unser Team umfasst die Abteilung Technik (Hausmeister), IT, Sicherheit und interne Geschäftsstellen Organisation. Unseren Teil mach ich und mein Chef, wir koordinieren diese Abteilung. (Experte D)

Der Fokus liegt bei Experte G ebenfalls auf dem Betrieb, auf „alles im Bereich Facility Management“. Des Öfteren übernehmen die Stadionmanager zudem Bereiche der Vermarktung und Sponsoring, wie es auch Experte I beschreibt:

Die Gesamtverantwortung fürs Marketing, dazu gehören bei uns, das ist die Schnittstelle Vermarktung, Sponsoring des Stadions und vereinsgebundene Rechte, dann Ticketing, Merchandising und die Marke „Verein“. Organisation, Spielorganisation unserer Profimannschaften, die bis U17 runtergeht, internationale Spiele. Schnittstelle zu UEFA und die Gastclubs, im Stadion selber bin ich Veranstaltungsleiter am Spieltag und bei großen Veranstaltungen.

Eine Differenz zeigt sich dennoch bei der Durchführung von Drittveranstaltungen und bei den Marketingaufgaben. Es ist eine abweichende Trennung zwischen Betriebs- und Vermarktungsaufgaben ist festzustellen. Da sich die Zahl der Drittveranstaltungen zwischen keine bis über mehr als 1000 Veranstaltungen im Jahr bewegt, so unterschiedlich fallen diese in den Aufgabenbereich des Stadionmanagers. Experte A trägt beispielsweise neben der Spieltagsorganisation auch die Verantwortung für den reibungslosen Verlauf von Drittveranstaltungen, „wo der Kunde kommt, sein Laptop anschließt, seine Gäste begrüßt und dann essen kann, trinken kann und nach Hause fährt“. In anderen Fällen übernimmt komplett

die Marketing Abteilung diese Bereiche (Experten E, F). Die organisationsinterne Aufgabenverteilung ist die meist verbreitete Form, eine enge Zusammenarbeit ist die Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf. „Die „Vereins-GmbH“ übernimmt diese Aufgaben aber nicht das Stadionmanagement sondern das Veranstaltungsmanagement. Die Kollegen sitzen drei Büros weiter“, betont auch Experte D.

Eine vertraute Strategie ist dennoch das Outsourcing von „personalintensiven Geschäften“ (Experte H) an konzerninterne oder externe Unternehmen. Experte B erläutert das Konzept des Outsourcings am Beispiel der Bewirtung wie folgt: „Normalerweise ist es so: das Stadion, oder der Klub hat einen Vertrag mit dem Caterer, der Verein hat die Umsätze und gibt dem Stadionbetreiber oder dem Klub Prozente oder einen Umsatzanteil“. Es kommt sogar vor, dass „Alles! Von der Sicherheit bis hin zu Rasenpflege, Catering, Reinigung usw.“ (Experte G) aus Kostengründen oder für eine bessere Transparenz an Dienstleistungsunternehmen weitergegeben werden. Die meist erwähnte Tätigkeiten beim Outsourcing sind der Sicherheitsdienst, das Catering und die Reinigung (Experten D, E, H und I). Die Gewinngenerierung steht dabei trotzdem im Fokus, wodurch die Weitergabe an vereins- oder konzerninterne Dienstleistungsunternehmen eine oft vorkommende Strategie darstellt:

Outgesourct werden Sicherheitsdienst zu 100 % und Catering zu 100 % und Sanitätsdienst. Eigentlich machen wir dort am Spieltag selbst die Veranstaltungsleitung und den kompletten Themenkomplex Ticketing, also was die Tageskasse betrifft und die Verkaufssteuerung, die allerdings wiederum angesiedelt ist an eine eigene Tochtergesellschaft. (Experte E)

Zuletzt beschreibt Experte A das Outsourcing an die eigenen Tochtergesellschaften sehr explizit:

Bei uns ist es einfach zu sagen, (weil) wir sind eine Fußball GmbH, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der „Eigentümer“, und die haben wiederum auch Töchter gegründet die für solche Teilbereiche zuständig sind. Wir haben einen eigenen Sicherheitsdienst, den wir in Kooperation mit einem anderen Dienstleister führen mit der 50% Aufteilung, das ist dann die „Firma“. Die sind für den Ordnungs- und Sicherheitsdienst im Stadion zuständig. Es ist also so gesehen outgesourct an eine Tochter. Ähnliches gilt für das Technische im Stadion, da haben wir auch eine Tochter gegründet die wiederum hundertprozentig der Fußball GmbH angehörig ist, das ist die „Firma“, also es ist auch eine hundertprozentige Tochter, demzufolge auch outgesourct, aber ich verstehe die Mitarbeiter die dort tätig sind auch als „Eigentümer“ Mitarbeiter, daher emotional kein Unterschied. Der dritte Punkt, die Gastronomie im Haus wird durch die „Firma“ erledigt, im VIP- wie auch im Public-Bereich, und auch dort ist es so, dass es eine Tochter der „Eigentümer“ ist, d.h. sie sind dort im gleichen Level wie wir in der Fußball GmbH und am Ende des Tages gehören wir alle zu der großen Mutter „Eigentümer“. Also outgesourct ja, aber nicht so outgesourct.

Die oben genannten Aussagen demonstrieren die Vielfalt und Varianz, welche Aufgaben und Organisationsbereiche in die unmittelbare Verantwortung des Stadionmanagers gehören und lassen zu einer Zusammenfassung *breite Skala des Aufgabengebiets* schließen.

2. Profitorientiertes Betreiben mit Anstreben der Stakeholder-Zufriedenheit

Trotz des komplexen und oft unterschiedlich breit gefassten Aufgabenbereiches des Stadionmanagers, steht ein profitorientiertes Betreiben der Stadien mit dem Ziel der Gewinngenerierung und der Rentabilität im Fokus. Dieses geschieht auf unterschiedliche Arten und mit unterschiedlichen Strategieausrichtungen. Die Abweichende Kapazität, Ausstattung und Auslastung der Stadien ist dabei ein beeinflussender Faktor. Die Ausschöpfung der Ressourcen und Möglichkeiten zu Gewinngenerierung, die das Stadion und die Organisationsstruktur bietet und erlaubt, spielt dabei eine zentrale Rolle. Besonders der „365-Tage-Betrieb“ (beispielsweise bei den Stadien A, B, G, H und I) bietet eine optimale Ausgangslage zur Ausschöpfung der Effizienzpotentiale. Bei vereinseigenen Stadien können exemplarisch die Hospitality-Räumlichkeiten für Drittveranstaltungen vermietet und genutzt werden, Stadiontours durchgeführt werden und Logen individuell gestaltet und vermarktet werden, wie es auch anhand von folgender Aussage deutlich wird:

Das ist meine Aufgabe: die Einnahmen zu vermehren und die Ausgaben zu vermindern, das ist der Job. Das ganze mach ich mit einem sehr erfahrenen, sehr guten Team . . . Die größten Batzen sind die Logenverträge, die wir für fünf Jahre schließen, die letzten haben wir gerade wieder für fünf Jahre abgeschlossen. Dann „der Sponsor“ mit den großen Schriftzügen . . . Brocken ist Technik und Facility Management, Marketingaufwand, z.B. Catering für Logen, Energie ist große Einzelposten. Das Event-Management ist für mich ein entscheidendes Thema, aber in Deutschland für die meisten andren Stadien weniger, weil es gibt wenige Stadien, die wie wir, 365-Tage-Betrieb machen können. Wir haben an guten Tagen 3500 Menschen, die unser Haus besuchen, außerhalb von Spieltagen. (Experte H)

Das Stadion H stellt damit ein optimales Beispiel für ein profitorientiertes, gewinngenerierendes Betreiben dar. Die Aussage deutet zugleich auf die Differenzen innerhalb der Branche hin. Für viele Betreiber ist es nicht möglich das Stadion auch an Nicht-Spieltagen zu nutzen. Dies resultiert aus den Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Strukturen beziehungsweise aufgrund fehlender finanzieller Möglichkeiten (vgl. Gruber, 2018). Dennoch liegt der Fokus des Managements auch bei den nicht privat geführten Stadien auf den finanzstarken Gruppen, die zur Rentabilität und Gewinngenerierung beitragen können. Die Aussage, „im normalen Spielbetrieb ist es so, dass die, die uns wichtig sind, sollen unsere Finanzierung sichern“ (Experte I) bestätigt die Annahme. Eine klare Hervorhebung bestimmter Stakeholder wagt Experte D:

Wir haben so viele Modernisierungsmaßnahmen hier im Stadion gefahren, um dem Gast den Aufenthalt in der Arena so angenehm wie möglich zu gestalten. Da kann man von Baumaßnahmen sprechen bis hin zu kleinen Optimierungsmaßnahmen, da ist wirklich der Stakeholder „Fan“ und auch der Sponsor den ich auch immer noch als Gast bezeichnen würde, der sich im VIP-Bereich befindet, die sind unsere Haupt-Ansprechpartner, unsere Haupt-Zielgruppen, für die wir uns ins Zeug legen.

Eine möglichst ausgeglichene, hohe und konstante Auslastung bei den Spielen ist die Voraussetzung einer Gewinnerzielung, „der wichtigste Part da ist das Stadion voll zu bekommen“ (Experte E). Ein weiterer Aspekt beim profitorientierten Betreiben ist die Senkung der Betriebskosten, die durch nachhaltiges Betreiben von immer mehr Verantwortlichen angestrebt wird. Die „Beregnungsanlage für unser Spielfeld. Dafür nutzen wir nicht normales Trinkwasser“ (Experte I), die „Verwendung von Ökostrom“ (Experte E) oder die „Anschaffung von Elektroauto-Ladestationen auf Wunsch der Logenmieter“ (Experte H) sind gute Beispiele für nachhaltiges Betreiben. Zudem werden ein ständiger Kontakt- und Informationsaustausch zu den relevanten Gruppen von den Experten als sehr wichtig erachtet. Die Kommunikationsform variiert je nach Gruppe, wie im Folgenden geschildert wird:

Was unsere Sponsoren angeht, ist es allwöchlich ein Newsletter, was den Stadionbesucher angeht (wo er herkommt) führen wir Marktforschungen durch, die von uns initiiert sind und die Zufriedenheit betrifft im Stadion. Dann gibt es andere, dritte, die dergleichen Abfragen. Die Sportbild zum Beispiel hat letzte Woche wieder veröffentlicht, den großen Stadion-Check, mit Schulnoten versehen, wie die Klubs beurteilt werden. Was das Ticketing angeht, Catering, Management des Klubs, Toilettensituation und, und, und. Und wir sind natürlich im permanenten Austausch mit den diversen Stakeholdern. (Experte B)

Das Feedback und die Anmerkungen der Stakeholder helfen dem Management strategische Entscheidungen zu treffen und Optimierungsmaßnahmen durchzuführen. Die Rolle der Kommunikation und der Stakeholder-Zufriedenheit wird durch folgende Äußerung nachvollziehbar:

Es gibt Zuschauerbefragungen, die durchgeführt werden zu verschiedenen Themen, daraus gibt es Erkenntnisse, die wir versuchen umzusetzen. Ansonsten gibt es natürlich auch in den anderen Bereichen immer wieder Anmerkungen. Auch da versuchen wir, wenn es technisch, wirtschaftlich darstellen lässt und für uns sinnvoll erscheint, die Dinge umzusetzen. Ein zufriedener Kunde ist guter Kunde. (Experte G)

Um die Stakeholder-Zufriedenheit gezielt zu messen und zu optimieren, wurde im Stadion H die sogenannte „Customer Journey“ etabliert:

Ich nenne das hier „Customer Journey“, die mir sehr wichtig ist. Wir gehen also regelmäßig hin und spielen den Besucher, haben gerade gestern wieder gemacht. Das haben wir mit vier Leuten gemacht und haben sie ein Spiel erleben lassen. Manche sind individuell angereist, manche als VIP, dann haben wir sie Berichte schreiben lassen: was fanden sie gut was nicht gut. Wir machen ganz regelmäßig Fan-Umfragen, Zuschauer-Umfragen das ist denk ich wichtig. (Experte H)

Als Beispiel für die Erfüllung eines Stakeholder-Anspruches, um die Kundenzufriedenheit anzustreben, benennt Experte B folgenden Fall:

Wir versuchen grundsätzlich abzuwägen. Es ist so, dass man es nicht allen recht machen kann, dann geht vor, dass man Pflicht vor Brust, sprich gesetzliche Vorgabe, ansonsten versuchen wir abzuwägen und im Rahmen der Möglichkeiten allen rechtzumachen . . . haben wir die Tor-Tribünen oberhalb erweitert. Das ist die Stehplatztribüne, die 25.000 Besucher fasst, dort haben wir für den Zusatz internationale Spiele abgeschwächt, weil man nur Sitzplätze anbieten darf. Und wenn wir da umrüsten, von nationalen auf

internationalen Spielbetrieb, den Aufwand, das kann man am einfachsten machen, indem man sogenannte Variositze einbaut, das heißt wo ich schlicht und einfach mit einem besonderem Schlüssel für das internationale Spiel die Sitzfläche hochklappe und für das nationale Spiel klapp ich das runter. Dabei hätten sie dann in jeder Reihe eine Variable, ein Wellenbrecher. Da aber gerade in diesem Bereich ein empfindliches Klientel ist, sprich unsere Dauerkarten-Besitzer, die Erwartungshaltung artikuliert, die mögen das alte System mit den normalen Wellenbrechern in jeder 5. Reihe. Um somit etwas mehr Bewegungsfreiheit zu haben als wenn sie direkt vor sich und hinter sich eine Barriere haben. Das ist ein Aufwand, diesen Wunsch der Südtribünen-Klientel haben wir erfüllt und gesagt okay, wir lassen im nationalen die Wellenbrecher nach jeder 5. Reihe, und zum internationalen Spiel bauen wir sie raus, die Wellenbrecher und bauen normale Sitzplätze rein. Damit ist der Dienstleister zwei Tage aktiv, nur um hier an der Stelle den Wunsch der Südtribünen-Klientel entgegen zu kommen.

Die ausführliche Beschreibung der Erfüllung des Stakeholder-Anspruches deutet zugleich auf eine hohe Einflussstärke der Zuschauer. Unabhängig von den technischen und wirtschaftlichen Aspekten entschied sich das Management, eine strategische Entscheidung anhand eines Anspruches der Südtribünen-Klientel zu treffen. Die eindeutige Äußerung der genannten Anspruchsgruppe, deren Wichtigkeit für das profitorientierte Betreiben (die Einnahmen von 25.000 Zuschauern), der bestehende Kontakt zu ihnen und die strategische Entscheidung, den Wunsch zu erfüllen, fasst die Schlüsselkategorie *Profitorientiertes Betreiben mit Anstreben der Stakeholder-Zufriedenheit* zusammen.

3. Starker Einfluss des Eigentümer-Betreiber-Modells und der Behörden

Wie bereits in Tabelle 7 dargestellt wurde, verfügen die in dieser Untersuchung vertretenen Stadien über unterschiedliche Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle. Daraus resultierend verfügt jedes Stadion über eine alleinige Organisationsstruktur. Die Unterschiede der Betreibergesellschaften zeigen sich – neben dem Verhältnis zum Eigentümer und Verein – beispielsweise an der Mitarbeiterzahl. Diese unterteilt sich in Festangestellte und in Angestellte am Spieltag. Die Beschäftigten am Spieltag sind in der Mehrheit „verschiedene Dienstleister“ (Experte I), wie das Servicepersonal für die Bewirtung, die Sicherheitskräfte und das Reinigungspersonal. Genannte Zahlen wurden „Drei Festangestellte und zwei bis drei Festangestellte in Teilzeit auf Stundenbasis. An Spieltagen sind es 1500 direkt und indirekt Beschäftigte“ (Experte E) oder „22 Festangestellte. Grob gesagt mit allen die am Spieltag beschäftigt sind 1000-1100, schwankt auch je nach Gegner, aber 1000 kann man durchaus sagen“ (Experte D). In der Organisationsstruktur von Stadion B gibt es Überlappungen von den Verantwortungsgebieten. Die Überwachung von knapp 3000 Beschäftigten an Spieltagen gehört aber auch zu den Aufgaben des Managements: „Außer den Greenkeepern haben wir knapp 20 [Festangestellte, d. Verf.]. Keine exakte Zahlen, da welche Mitarbeiter nicht ausschließlich für das Stadionmanagement verantwortlich sind. An Spieltagen geht das – wenn man alle zählt – auf die 3000 hoch“ (Experte B).

Die Aspekte, die zu einer differenzierten Ausrichtung des strategischen Stadionmanagements und damit zur Einstufung der Stakeholder in ihrer Wichtigkeit führen, wurden im Rahmen der theoretischen Vorannahmen unter Kapitel 6 diskutiert. Die Interviews bestätigen die Vorannahmen. Darüber hinaus weisen die Aussagen der Experten auf einen Unterschied bei der Einflussstärke der Eigentümer in ihrer Wichtigkeit für das Management hin. Diese spiegelt sich am stärksten in der Nutzung des Stadions wider: Vereinseigene Stadien können auch an Nicht-Spieltagen genutzt, je nach wirtschaftlichen Ressourcen an die Stakeholder-Ansprüche angepasst werden und damit zu Gewinnerhöhung führen. Allerdings trägt der private Eigentümer auch volle finanzielle Risiken. Stadien in öffentlichem Besitz werden zwar von dem jeweiligen Verein oder von privaten Betreibergesellschaften geführt, ihre Handlungsfreiheit hängt jedoch von den vereinbarten Nutzungsbedingungen, den normativen Zielsetzungen und den Interessen der Eigentümer ab. Experte D, Betreiber eines Stadions in öffentlicher Hand, verdeutlicht an folgendem Beispiel die Problematik:

Wenn wir zum Beispiel sagen, wir möchten eine Grafik an die Arena hängen, da müssen wir das mit dem Eigentümer abstimmen, der wiederum den Kontakt herstellt zu Statikern oder Ähnlichem und Mitspracherecht hat. Also Veränderungen sag ich mal, die wir hier am Stadion vornehmen wollen, große bauliche Veränderungen müssen wir immer mit dem Eigentümer abstimmen. Wir können nicht eigenhändig sagen, wir bauen jetzt einen neuen VIP-Bereich und die Optik und Inhalt wird verändert. Das kann man gar nicht.

Ein weiteres Beispiel für unausgeschöpfte Effizienzpotenziale durch fehlende Vermarktungsrechte oder Drittveranstaltungen – resultierend aus dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell – beschreibt Experte E: „Die Hospitality-Räume können wir auch nicht für eigene Veranstaltungen nutzen. Wir nutzen sie für eigene Veranstaltungen, aber da sind keine Vermarktungstätigkeiten dahinter. Diese sind oftmals größere Pressekonferenzen oder interne Veranstaltungen“.

Demgegenüber lässt sich ein hoher Einfluss von privaten Eigentümern feststellen, der aus der Äußerung von Experte H zu entnehmen ist: „Wenn das Haus nicht funktionieren sollte, dann habe ich hier oben mit meinen Eigentümern ein riesen Theater . . . wenn der „Eigentümer / Verein“ beschließt, dass wir rote Sitze bekommen, dann muss ich rote Sitze einbauen“. Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass der Eigentümer von Stadion H nicht nur die normativen Ziele vorgibt, sondern auch erheblich die strategischen Entscheidungsmechanismen beeinflusst. Die Zielsetzungen des Eigentümers müssen von dem Management strikt eingehalten und erfüllt werden, da das Stadionmanagement neben der finanziellen Abhängigkeit auch eine moralische Verpflichtung erfüllen muss. Das Stadion fungiert demnach als Aushängeschild (Westerbeeck et al., 2006) und wird durch die Veranstaltungen und den

Betrieb von den Stakeholdern wahrgenommen und beurteilt. Folglich spielen Eigentümer von vereinseigenen, privaten Stadien eine größere Rolle und haben einen stärkeren Einfluss auf das Management als die kommunalen, staatlichen Eigentümer, die Non-Profit-Ziele verfolgen.

Alle Befragten vertreten zudem die Meinung, dass – unabhängig von der Organisationsstruktur und den Zielsetzungen der Eigentümer – in erster Linie die gesetzlichen Vorgaben und Anforderungen der Behörden erfüllt werden müssen. Diese betreffen zum größten Teil die Sicherheitsvorkehrungen, den Brandschutz und die Wegeführungen, kommen aber auch bei Umbaumaßnahmen und veranstaltungstechnischen Fragen zu Bedeutung. Die Behörden sind demnach „die notwendigen Einrichtungen, die wir brauchen, um eine Großveranstaltung durchführen zu können“ (Experte I). Eine enge Zusammenarbeit und die Absprache mit „Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst“ (Experte G), besonders für die Sicherheit und den Brandschutz („Brandschutz ist bei einer Versammlung . . . das alles Entscheidende“ (Experte H)), wurde von den Experten als unerlässlich erachtet. Zusammenfassend ist ein starker Einfluss des Eigentümer-Betreiber-Modells und der Behörden festzustellen.

4. Unterschiedliche Ausprägung des Stakeholder-Einflusses

Bei der Analyse der Interviews wurde deutlich, wie unterschiedlich manche Anspruchsgruppen von den Experten in ihrer Wichtigkeit und Einflussstärke eingeschätzt werden und dennoch wie übereinstimmend die Ansprüche bestimmter Stakeholder, eine Rolle bei Entscheidungsfindungen zu spielen, bewertet werden. Die Offenbarung der Ansprüche verläuft ebenfalls differenziert. Hinweise, „Verbesserungsvorschläge oder Anregungen“ (Experte D) erreichen das Management über verschiedene Kommunikationskanäle. Die meisten Stakeholder artikulieren ihre Meinung „in Form von Bitten, in manchen Fällen auch im Form von klaren Anforderungen“ (Experte B). Diese sind oft nicht verallgemeinerbar und gestalten sich je nach Anspruchsgruppe „sehr individuell“ (Experte H). Die Konsequenz ist eine abweichende Beurteilung der Wichtigkeit der Stakeholder und deren Ansprüche.

Die größte Differenz liegt in der Wahrnehmung der Spieler. Die Äußerungen „interessieren mich überhaupt nicht“ (Experte H) und „nein, die Spieler sind eigentlich das Produkt“ (Experte I) machen deutlich, dass manche Stadionmanager die Spieler gar nicht als Anspruchsgruppe identifizieren. Kontrovers dazu beschreibt Experte C die Beziehung zu den Spielern:

Also ich würde jetzt sagen an der ersten Stelle würden die Spieler stehen. Wir richten uns hier sehr, sehr intensiv nach den Spielern, nach den Nutzern. Das ist ein sehr großes Element, deswegen machen wir auch kaum Drittveranstaltungen, weil das irgendwie die Spieler beeinflussen würde.

Aus der Aussage ist eine eindeutige Favorisierung und Einflussstärke dieser Anspruchsgruppe zu entnehmen. Auf deren Wunsch wurden auch im Stadion Optimierungsmaßnahmen getroffen: „Wir haben den Rasen gewechselt, ich denke auch auf Wunsch der Spieler . . . wir hätten ihn nicht gewechselt, wenn nicht die Ansprüche gekommen wären“ (Experte C). Experte E fasst die Hintergründe der vermehrten Wichtigkeit folgendermaßen zusammen:

Um die Spieler dreht sich die ganze Veranstaltung. Nachdem wir über unser „Wohnzimmer“ reden, versuchen wir dort baulich der Personengruppe alles recht zu machen und beziehen den Mannschaftsverantwortlichen auch mit ein. Was Wegführungen betrifft, die Qualität und Zustand der Rasen betrifft. Letztendlich braucht man die Spieler um so eine Veranstaltung durchführen zu können. Zum Beispiel die Spieler werden aber auch mal zu den Fans in die Fankurve geschickt, was auch so eine Schnittstelle darstellt. Die Zuschauer kommen wegen den Spielern und dem Sport an sich und letztendlich ist eine Kopplung von den Akteuren, wobei es immer hilfreich ist, wenn so eine Aktion stattfindet. Deshalb sicherlich ein Einfluss auf jeglicher Hinsicht.

Hierbei wurde von „einer Kopplung von den Akteuren“ gesprochen, eine Verbindung zwischen den Anspruchsgruppen unter sich. Es lässt sich erkennen, dass die einzelnen Akteure auch miteinander in Verbindung stehen; das Stadion ist dennoch nicht nur ein Ort des Treffens. Experte E benennt es als „Wohnzimmer“ und deutet auf die bereits erwähnte emotionale Verbindung zwischen dem Verein, dem Stadion und den Zuschauern hin. Die Wichtigkeit der Zuschauer wird übereinstimmend von allen Experten hochgeschätzt, „man kann die Zuschauer ganz klar hervorstellen“ (Experte D). Sie wurden als „vielleicht das Allerwichtigste“ und als „Der Kunde ist König!“ beschrieben (Experte H). Die *unterschiedliche Ausprägung des Stakeholder-Einflusses* bildet somit die vierte Schlüsselkategorie.

5. Stadionmanager in Verantwortung für strategische Entscheidungen.

Die Hauptverantwortungsgebiete des Stadionmanagers umfassen einerseits Bereiche des Facility Managements, andererseits die Vorbereitung und Abwicklung von Veranstaltungen mit Fokus auf den Fußballbetrieb. Das komplexe Aufgabengebiet, die Relevanz der normativen Zielsetzungen, der Einfluss der unterschiedlichen Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle, die damit verbundene unterschiedlich eingeschränkte Handlungsfreiheit des Stadionmanagers und die differenzierte Berücksichtigung der Stakeholder-Ansprüche wurden bereits angesprochen.

Eine weitere Gemeinsamkeit im Aufgabengebiet stellt die Verantwortung für strategische Entscheidungsprozesse dar. Das strategische Management bestimmt die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung und definiert den Handlungsrahmen für das operative Management (Hungenberg, 2014). Für die befragten Stadionmanager stehen im Rahmen des strategischen Managements proaktive Managemententscheidungen und

Optimierungsmaßnahmen anhand des Feedback im Mittelpunkt. Diese werden von einem Interviewten folgendermaßen belegt:

Es gibt Zuschauerbefragungen, die durchgeführt werden zu verschiedenen Themen, daraus gibt es Erkenntnisse, die wir versuchen umzusetzen. Ansonsten gibt es natürlich auch in den anderen Bereichen immer wieder Anmerkungen, auch da versuchen wir – wenn es technisch, wirtschaftlich darstellen lässt und für uns sinnvoll erscheint – die Dinge umzusetzen. (Experte G)

Ein konkreter Fall für die Optimierung auf der Basis des Zuschauer-Feedbacks folgt:

Wenn dann aber in den freien Textfeldern [der Zuschauerbefragung, d. Verf.] darüber steht, die Bratwürste sind immer schwarz, und das steht 2, 3, 4, 5 Mal, dann machen wir uns schon Gedanken und nehmen entsprechende Gespräche mit dem Caterer auf um dann die andere Seite von Meinung einzuholen, und versuchen Dinge zu optimieren und dadurch auch zu verbessern. (Experte A)

Ein Beispiel für das proaktive Handeln bietet Experte D: „Wir haben so viele Modernisierungsmaßnahmen hier im Stadion gefahren, um dem Gast den Aufenthalt in der Arena so angenehm wie möglich zu gestalten. Da kann man von Baumaßnahmen sprechen bis hin zu kleinen Optimierungsmaßnahmen“. Experte A äußert sich ähnlich: „Wir denken allgemein so, dass wir die Dinge vornerein optimieren“. Es wird deutlich, dass sich der Fokus auf die strategischen Entscheidungen und auf ein proaktives Management richtet, wobei die Berücksichtigung der Stakeholder-Ansprüche eine bedeutende Rolle spielt:

Wir haben natürlich eigene Ideen, wir wollen uns ja weiterentwickeln, weil wir ja unsere Ideen auch umsetzen wollen. Dann gehen wir auf die Leute proaktiv ein, die unmittelbar damit zu tun haben und damit konfrontiert werden. In der Regel ist es so, manchmal ist es aber so, dass wir auf Wünsche eingehen. (Experte I)

Die Balance zu finden zwischen der Erfüllung der Stakeholder-Wünsche und der Realisierung der normativ gesetzten Ziele, liegt im Verantwortungsbereich des Stadionmanagements, die Entscheidungsfindung liegt bei dem Stadionmanager. „Es sind mehrere Personen die dann für die einzelnen Abteilungen verantwortlich sind, aber am Ende der Kette bin ich dann, wenn es um Entscheidungen geht“, verdeutlicht diese Rolle Experte E. Der Führungsqualität kommt dabei eine bedeutende Rolle zu: „Man muss genau einhören und dann kann man gewisse Dinge schon von vornherein gestalten“ (Experte A). Die eigene Strategieweisung wird zusammenfassend von Experte C beschrieben:

Ansonsten ist es natürlich schon so, dass wir versuchen das machbar zu machen was funktioniert, was natürlich unter wirtschaftlichen Punkten sinnvoll ist. Wir machen nichts, wo wir zumindest mittelbar entweder einen monetären Vorteil haben oder es stärkt die Kundenbindung so dermaßen, dass wir sagen ok, das ist es Wert. Das ist tatsächlich schon der Hintergrund, ansonsten bist du vom Grundsatz her Dienstleister, der sich um die Interessen dieser Gruppen kümmert, Zielkonflikte auflösen muss und, ja.. Aber ansonsten schon die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder – soweit es geht und solange es nicht in die Rechte anderer geht – vertritt und tätig wird.

Das Bestreben nach der Stakeholder-Zufriedenheit und das kosteneffektive, profitorientierte Betreiben kommen durch die oben genannten Aussagen erneut zum Vorschein und deuten zugleich auf die wechselseitige Beziehung und auf den phänomenbezogenen Zusammenhang zwischen den Schlüsselkategorien hin.

Die Überwachung der operativen Aufgaben ist ein weiterer wichtiger Aspekt im Verantwortungsbereich, besonders an Spieltagen. Als Veranstaltungsleiter koordiniert und kontrolliert der Stadionmanager die Abläufe am Veranstaltungstag. Im Vorfeld und zwischen den Veranstaltungen kommt der Planung und der Strategie-Ausrichtung eine erhebliche Bedeutung zu (vgl. Abbildung 5). Die Wichtigkeit der erwähnten Managementprozesse und der Führungsqualitäten des Stadionmanagers werden von Experte B veranschaulicht, indem er seine Tätigkeit an Spieltagen beschreibt:

Nicht nur dass ich gelangweilt sechs Stunden im Stadion rumhänge... Einmal ist es so, dass wir einen Test machen was in der Einsatzsituation mit mobilen Schleusen anbelangt. Das letzte Mal hatten wir einen Sondertermin wo wir uns die Verkehrsflüsse anguckten, dann beim nächsten Spiel kommt Angela Merkel... Immer etwas Neues, Wiederkehrendes, soweit habe ich bewusst in den wiederkehrenden Aufgaben, da halt ich mich frei von. Wobei mein Agieren am Spieltag ist auch ein Agieren im Vorfeld des Spieltags, also wenn am Samstagnachmittag um 15:30 Beginn, da bin ich schon (in Gedanken) beim nächsten Spiel.

Zusammenfassend für die Schlüsselkategorie *Stadionmanager in Verantwortung für strategische Entscheidungen* steht die Aussage von Experte H: „Wir versuchen schon proaktiv zu sein, weil wir sagen, es kennt keiner besser das Haus als wir und dann sehe ich auch meine Aufgabe darin, Missstände zu erkennen und eben eine Verbesserung zu machen“.

6. Relevanz der Kommunikation

Die Kommunikation zwischen dem Management und den Stakeholdern erfüllt zum einen die Funktion des Informationsaustausches, zum anderen trägt sie zu einer reibungslosen Durchführung der Ablaufprozesse im Betrieb bei. Sie kann auf informeller oder auf formeller Ebene stattfinden und bildet die Grundlage und Voraussetzung für die Interaktion zwischen den Akteuren (Wäsche, 2010). Ein „permanenter Austausch mit den diversen Stakeholdern“ (Experte B) hilft dem Management dabei, Informationen über die Ansprüche, Anregungen und Wünsche der Anspruchsgruppen einzuholen, diese auszuwerten und bei Bedarf darauf mit strategischen Handlungen zu reagieren. Ein direkter, „persönlicher Kontakt“ (Experten A, G, H und I) wird von den meisten Befragten bevorzugt. Bei den Zuschauern werden auch Umfragen, Marktforschungen und persönliche Befragungen durchgeführt, wie es auch folgende Aussage darlegt:

Wir sind mit allen Gruppen im ständigen Kontakt. Wir führen mit unseren Sponsoren, Gesellschaftern und Vorstand regelmäßig Gespräche ohnehin, die wir als Mitarbeiter oder als Vermarkter oder Klub, mit der Fan Base führen. Auch mit den Behörden, damit wir ständig im Dialog sind und damit über die Wünsche der Anspruchsgruppe informiert werden. (Experte I)

Auf die Frage, auf welchem Weg der Informationsaustausch stattfindet, steht exemplarisch die Aussage von Experte G:

Durch Gespräche. Was die Verbände betrifft gibt es natürlich ein Regelwerk. Da gibt es auch immer wieder Informationen über Veränderungen oder Neuerungen usw. erfolgt sehr viel über Zusammenarbeit, über Gespräche im Austausch über verschiedene Kanäle, erfahren wir über Ansprüche, Forderungen und Bedürfnisse der Beteiligten.

In den obigen Beispielen wird ein enger Kontakt zu den Behörden erwähnt, der besonders an Spieltagen für die Gewährleistung der Sicherheit relevant ist. Diese stellt eine der Kernaufgaben des Stadionmanagers als Veranstaltungsleiter dar. Die Experten gaben an, dass sie „gerade mit der Feuerwehr und Polizei schon Wochen vor dem Spiel abstimmen, wie ist die Sicherheitslage, wie wird die Fanführung sein am Spieltag“, die sie am Spieltag durch Besprechungen aktualisieren und miteinander während der Veranstaltung „eng vernetzt mit Funk“ in Verbindung stehen (Experte D). Für die Sicherheit sorgt zusätzlich in jedem Stadion ein Video-Überwachungssystem, die aus dem Kontrollraum von den Verantwortlichen gesteuert und überwacht werden können.

Ein verstärkter Kontakt besteht zudem zu den Fans. Bei jedem Verein gibt es „einen Fanbeauftragten, das ist ja Vorschrift der DFL. Und die kümmern sich um 95 % der Anfragen“ (Experte C). Durch die enge Kommunikation und professionelle Zusammenarbeit muss der Fanbeauftragte „zwischen den Interessen des Clubs und denen der Fans agieren und sowohl Einsichten als auch Kompromisse organisieren“ (DFL, 2010, S. 28). Hierbei ist ebenso der persönliche Kontakt bevorzugt, wie Experte F es schildert:

Ich gehe praktisch auf die Gruppen zu, d.h. nicht direkt auf die Gäste, das läuft über die Gäste-Sicherheitsbeauftragten, im Heimbereich bei uns bei den Fans läuft es über den Fanbeauftragten, die sind direkte Ansprechpartner. Bei den Sicherheitsträgern ist es so, dass ich im direkten Kontakt mit ihnen bin, vor dem Spiel.

Zuletzt spielt die zunehmende Bedeutung der IT eine erhebliche Rolle im Stadionmanagement und unterstützt nicht nur den raschen Informationsaustausch, sondern auch die schnelle und kompetente Entscheidungsfindung. Dies verdeutlicht folgende Aussage: „Wenn die IT ausfällt, ist es schon eine kleine Herausforderung die wir stemmen müssen. Das hat sich in den letzten Jahren schlichtweg komplett gedreht, dass die IT eine richtig große Rolle spielt und auch spielen muss“ (Experte A).

Die permanente Weiterentwicklung der computergeschützten Technologie findet immer mehr Platz in den Stadien. Die Eigentümer und Betreiber sind stets bemüht – im Rahmen ihrer finanziellen und technischen Möglichkeiten – mit dem Fortschritt mitzuhalten. Bereits beim Betreten des Stadions erwarten die Gäste digitale Zutritts- und Ticketkontrollen. Die Profiteure der Investitionen sind an erster Stelle demnach die Zuschauer und die Medien. „Medien ist ein riesen Thema, weil wir gerade für Millionen WLAN im Haus ausbauen, damit 45.000 Menschen am Spieltag surfen können . . . denen ist wichtig, dass wir unsere Infrastruktur den neuesten technischen Entwicklungen anpassen“ (Experte H). Experte D teilt diese Ansicht ebenfalls: „Wir sind auch immer da bestrebt, den Medien sehr entgegen zu kommen was die Ausstattung der Medienbereiche betrifft. Dass wir möglich viel WLAN anbieten und Wege verkürzen und ihnen bestmöglich entgegenkommen“ (Experte D).

Durch die Torlinien-Technologie, Video-Walls und die Erneuerung „von TV-Drehbände zu TV-Videobände“ (Experte I) wird zudem die hohe Qualität des Zuschauererlebnisses unterstützt. Der *Relevanz der Kommunikation* kommt somit nicht nur im täglichen Betrieb oder zur Erlangung von Informationen über Stakeholder-Ansprüchen, sondern auch an Spieltagen eine erhebliche Bedeutung zu.

7. Fokus auf den Fußballbetrieb mit vergleichbarem Ablauf von Spieltagen

Ein gemeinsames Merkmal im Aufgabengebiet des Stadionmanagements stellt die Fokussierung auf den Stadion- und Fußballbetrieb dar, die Hauptveranstaltung und der Zweck des Stadions ist schließlich die Austragung von Fußballspielen. Der Leitspruch von „betreiben, optimieren, gestalten“ (Experte G) findet im täglichen Betrieb statt, mit dem Ziel, „dass Samstags um 15:30 das Spiel hier in der Arena aber auch in den anderen Sportstätten stattfinden kann“ (Experte D). Der Stadionmanager fungiert an dem Spieltag selbst als Veranstaltungsleiter und ist nach der Gesetzgebung der einzige, „der berechtigt ist das hier abubrechen, wenn eine Katastrophe oder sonst was Ähnliches eintritt“ (Experte C). Um einen reibungslosen Ablauf des Fußballspiels zu ermöglichen, gehören hierzu eine gründliche Vorbereitung des Events und eine enge Kommunikation mit den relevanten Mitarbeitern und Anspruchsgruppen. Die Vereine sind zudem in ihrer Bilanz von den Spieltagen abhängig, der finanzielle Aspekt erhöht die Fokussierung auf die wenigen Spieltage im Jahr.

Zuletzt wurde die Gemeinsamkeit des vergleichbaren Ablaufs von Spieltagen in den Stadien festgestellt. Unabhängig von Merkmalen wie Stadionkapazität, Standort oder Wettbewerb, an dem der Verein teilnimmt, konnte ein ähnlicher Ablauf und die Wichtigkeit bestimmter

Handlungen aus den Interviews entnommen werden. Demzufolge beginnt der Arbeitstag des Stadionmanagers, der, wie bereits erwähnt, am Spieltag die Rolle des Veranstaltungsleiters übernimmt, spätestens 4 Stunden vor dem Anpfiff. Pflichttermin ist die „Teilnahme an einer Besprechung mit Polizei und Sicherheitsdienst“ (Experte E), wobei zusätzlich „aus allen Abteilungen jeweils ein Ansprechpartner . . . also Medien, Stadionregie, Sicherheit, Technik, Stadion-TV“ (Experte I) ebenfalls vertreten sind. Der Einsatzbesprechung nachfolgend „wird ein finaler Stadionrundgang gemacht, ob alles in Ordnung ist, steht etwas im Weg etc.“ (Experte D). Die Tore für die Zuschauer werden in der Regel 90 Minuten vor Anpfiff geöffnet, in manchen Fällen, wie bei internationalen Spielen, schon 120 Minuten vorher (Experte A). Nach den genannten festen Terminen „habe ich im glücklichsten Fall nur bei Notsituationen Handlungsbedarf“, denn der Spieltag ist „ein relativ geregelter und fast schon routinemäßiger Ablauf“, beschreibt Experte G, und ergänzt seine Aussage durch den Aufgabenbereich während des Spieles: „Selbstverständlich überwache ich den Betrieb und die Sicherheit durch die Kommunikationskanäle“. Andere Experten verwenden das Wort „Standard“, um den Spieltagablauf zu charakterisieren: „Wir haben gewisse Standards entwickelt und am Spieltag laufen diese Standards und die standardisierten Prozesse ganz normal ab“ (Experte I). Ein weiteres gemeinsames Merkmal ist das Bestreben „frei von operativen Themen zu werden, um einfach bei Sondersituationen parat zu stehen“ (Experte B). Die Präsenz wird demnach „durch die Erreichbarkeit im Stadion vor Ort geprägt, weniger durch Stadiontermine“ (Experte E). „Es gibt letzten Endes an jedem Spieltag eine Sondersituation“ (Experte B), wie es auch durch eine ausführliche Äußerung eines Befragten verdeutlicht wird:

Ich würde sagen jeder Spieltag ist geprägt von kleineren Konflikten. Ich sage nicht, dass es Konflikte sind die per se eskalieren, aber natürlich eigentlich an jedem Spieltag gibt es Situationen wo Unverständnis existiert, beispielsweise Einlasskontrollen am Spieltag, alkoholbedingte Abweisungen oder Gegenstände, die nicht mitgenommen werden dürfen. Das sind klassische Konflikte, oder die angepasste Wegeführung für den Hospitality-Gast oder Medienvertreter, das sind alle kleine Konflikte, die wir haben, die aber zur Transparenz am Spieltag führen. Wir versuchen diese im Vorfeld zu besprechen, letztendlich aber bei so vielen Veranstaltungsbesucher informiert sich nicht jeder. Wir versuchen so geräuschlos wie möglich um Verständnis zu bitten, aber jeder Spieltag ist geprägt von den Konflikten. Es ist hier auch schon vorgekommen nach einer sportlichen Misserfolgsserie, dass die Unruhe groß wird und wenn man dann mit so einer Gruppe reden muss, dann kann die Situation völlig eskalieren. (Experte E)

Als Veranstaltungsleiter steht der Stadionmanager besonders in solchen Ausnahmefällen in der Verantwortung und muss situationsbezogene Entscheidungen treffen, um die Veranstaltung ungestört weiterführen zu können. In der Regel bleiben die VIP- und Hospitality-Bereiche noch weiter für die Gäste offen, „das geht letztendlich bis knapp drei Stunden nach Spielende“ und der Spieltag endet „mit der Schließung der Veranstaltungsfläche“ (Experte E).

8.3. Theoriegenerierung und Erläuterung

Theoriegenerierung bedeutet die Rekonstruktion des Sinns, der sich in Kommunikation und Interaktion dokumentiert (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018, S. 97). Nach den Prinzipien der Grounded Theory verläuft dieser Prozess durch ständiges Vergleichen im Rahmen des Kodiervorgangs. Theorien können graphisch, tabellarisch oder textförmig – mit Hilfe von Memos – erstellt werden, erhalten Aussagen, die die Beziehung zwischen den genannten Kategorien bezeichnen und wie sie entsprechend dem Kontext variieren (Strauss & Corbin, 1996, S. 114). Der Vergleich zwischen den Daten und Beziehungen dient einerseits zur Verifizierung der Aussage, andererseits um die Unterschiede zwischen den Kontexten zu erkennen und zu bestätigen (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018; Strauss & Corbin, 1996; Strübing, 2018). Für die vorliegende Arbeit wurde die schriftliche, erzählende Darlegung gewählt. Folgende Zusammenfassung dient zur Konstruktion theoretischer Aussagen, die anhand der Experteninterviews und aus der Verbindung der Schlüsselkategorien interpretiert wurde:

Das profitorientierte Betreiben und das Anstreben der Zufriedenheit der Stakeholder lassen sich als generelle Zielsetzungen des Stadionmanagements identifizieren. Der Stadionmanager übernimmt die Verantwortung für strategische Entscheidungen im Fußballbetrieb, die Dimension des Aufgabengebiets wird trotz des vergleichbaren Ablaufs von Spieltagen stark von dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell geprägt. Das Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell gibt einen gewissen Rahmen für die Handlungsfreiheit des strategischen Managements vor und bestimmt je nach Ressourcenausstattung und Strategieausrichtung, wie weit auf die Stakeholder-Ansprüche eingegangen wird. Die gesetzlichen und sportlichen Anforderungen der Behörden und der Liga haben dabei einen erhöhten Einfluss, da diese berücksichtigt und eingehalten werden müssen, um die Voraussetzungen für die Zulassung des Betriebs zu erfüllen. Durch unterschiedliche Kommunikationsformen mit den Stakeholdern wird zudem der Informationsaustausch unterstützt.

8.4. Fazit

Mit der oben genannten, im Text formulierten Theorie entstand die analytische Version der Zusammenfassung der Experteninterviews. Sie verknüpft alle identifizierten Schlüsselkategorien und gibt eine übergreifende Antwort auf die Forschungsfragen zum strategischen Stadionmanagement und dem Einfluss der Stakeholder auf dieses. Die Schlüsselkategorien machen deutlich, dass die unterschiedlichen Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle die Gestaltung der Organisationsstruktur, damit das Aufgabengebiet und die Handlungsfreiheit des Managements sowie die Ausprägung des Stakeholder-Einflusses bestimmen. Der vergleichbare Ablauf von Spieltagen, der gerichtete Fokus auf den Fußballbetrieb, die Relevanz der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen und das profitorientierte Betreiben mit Anstreben der Zufriedenheit der Stakeholder konnte repräsentativ in allen Interviews wiedergefunden werden. Neben dem starken Einfluss des Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modells konnten die Ansprüche der Behörden als Stakeholder als bestimmend identifiziert werden, die sich jedoch „in Form von klaren Anforderungen“ (Experte B) äußern, die gesetzlich geregelt sind und erfüllt werden müssen. Die theoretische Sättigung wurde erreicht, sobald im Kodierprozess keine neuen Aspekte zur Management-Stakeholder-Beziehung oder zum strategischen Stadionmanagement gefunden wurden. Die Ergebnisse des Kodierens und der Theoriebildung sind Ausdruck einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Interviewmaterial, die im Laufe des induktiven Prozesses interpretiert wurden. Die Auswertung erfolgte zwar ohne Berücksichtigung der im Vorfeld erhobenen Ergebnisse, zu einer Schlussfolgerung bedarf es aber der ganzheitlichen Betrachtung und Verknüpfung (Triangulation) zur Beantwortung der Forschungsfragen.

9. Zusammenfassende Auswertung der Ergebnisse

In den vorangegangenen Kapiteln wurde neben der Herleitung des theoretischen Bezugsrahmens eine Modellentwicklung zum strategischen Stadionmanagement vorgenommen. Anhand der Stakeholder-Map konnte die Beziehung und der Kontext der Anspruchsgruppen zum Management aufgezeichnet und spezifiziert werden (vgl. Kapitel 4). Die Darstellung der Handlungsebenen nach dem St. Galler Management-Modell gibt zudem einen Bezugsrahmen für Managemententscheidungen. Auf dieser Basis erfolgte die empirische Datenerhebung mittels einer Triangulation von quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Auswertungsverfahren. Die Triangulation wird in dem Fall durch eine Kombination verschiedener Methoden oder Datenquellen verstanden, die eine systematische Erweiterung und Vervollständigung von Erkenntnismöglichkeiten anbietet (Flick, 2009).

Für die zusammenfassende, empirische Auswertung wurden die Daten und Ergebnisse der egozentrischen Netzwerkanalyse und der deskriptiv-explorativen, statistischen Auswertung der Online-Fragebögen sowie die Erkenntnisse aus den Experteninterviews – die nach den Prinzipien der Grounded Theory kodiert und ausgewertet wurden – verknüpft. Um eine tiefergehende Analyse zu ermöglichen und die Bedingungen und Ursachen für die Ausprägung des Stakeholder-Einflusses und der Managemententscheidungen zu belegen, erschien eine Methoden- und Datentriangulation sinnvoll.

9.1. Wichtigste Erkenntnisse

Wie die Dokumentenanalyse bereits ergeben hat, weisen die Fußballstadien der Grundgesamtheit eine große Heterogenität in Bezug auf die Zuschauerkapazität und die Eigentümer-Betreiber-Modelle auf. Die große Spannweite der Merkmalausprägungen und die unterschiedlichen Organisationsstrukturen, in denen das Stadionmanagement integriert ist, bedarf einer Begründung oder Distanzierung von allgemeingültigen Aussagen. Auf Grund der geringen Beantwortungsquote der Befragungen sind die Aussagen nur mit Einschränkungen für die Grundgesamtheit repräsentativ, angemessener ist es, von Tendenzen zu sprechen.

Im Rahmen der Auswertung nach der Grounded Theory wurde bereits verdeutlicht, dass die Stakeholder einen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen im Stadionmanagement ausüben. Die Ausprägung der Einflussstärke hängt jedoch von mehreren Faktoren ab, die teils von allen Daten unterstützt wurden, teils unterschiedlich ausgefallen sind. Folgende Antworten können daraus resultierend auf die Forschungsfragen erfasst werden:

(1) Die Organisation des Spieltages und des Fußballbetriebs ist die zentrale Aufgabe des Stadionmanagements. Der Umfang der Bereiche in dessen unmittelbarer Kontrolle zeigt einen Zusammenhang mit dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell und mit dem Zuständigkeitsbereich der Position

Fußballstadien werden gebaut um professionelle Fußballwettbewerbe unter besten Bedingungen austragen zu können. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die Organisation und Überwachung des Spielbetriebs zu den Kernaufgaben des Stadionmanagements gehören. Dazu zählt die Koordinierung einzelner Teilbereiche wie Ordnung und Sicherheit, Facility Management oder Veranstaltungsorganisation. Die Zahl der Festangestellten in der Stadionmanagementabteilung variiert zwischen 1 und 22 und hängt lediglich von der organisationsinternen Aufgabenverteilung ab. Am Spieltag steigt die Zahl der Beschäftigten (die direkt vom Betreiber, vom Verein oder von den Dienstleistern beschäftigt werden) erheblich an. Die Anzahl des Personals bewegt sich folglich am Spieltag zwischen 300 bis 3000 und ist stark von der Zuschauerkapazität und Ausstattung des Stadions abhängig (z.B. Zuschauer- und Hospitality-Plätze, Anzahl der Gastronomiestände usw.). Die Varianz des Verantwortungsbereichs des Stadionmanagers fällt dennoch unterschiedlich aus (von der ausschließlichen Ausführung der Heimspiele bis hin zur kompletten Geschäftsführung) und konnte zum einen auf die unterschiedlichen Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle, zum anderen auf die Organisationsstruktur zurückgeführt werden.

Bei privaten, vereinseigenen Eigentümern ist die Abteilung Stadionmanagement organisationsintern, vereinsbezogen oder im engen Verhältnis mit dem Eigentümer eingebunden. Die Stadionmanager sind demnach direkt bei dem Verein oder dem vereinseigenen Betreibergesellschaft angestellt, vertreten dessen Interessenslage und verantworten je nach Organisationsstruktur unterschiedliche Bereiche. So ist es festzustellen, dass private Eigentümer die Betreibergesellschaft nur formal in eine eigene Organisation (GmbH) aussiedeln, werden aber oft „als Konzern bilanziert“ (Experte H) und verfolgen eine profitorientierte Zielsetzung. Bei öffentlichem Stadioneigentum kooperiert die Betreibergesellschaft in jedem Fall mit dem heimischen Fußballverein. Die Intensität der Kooperation hängt jedoch davon ab, ob der Verein das Stadion nur zur Austragung der Fußballspiele in Anspruch nimmt oder die Spielstätte dauerhaft mietet oder pachtet. Dementsprechend ist neben dem Betrieb immer ein Verantwortlicher des Vereins für die Organisation von Spieltagen beauftragt.

Die tatsächliche Beschreibung des Aufgabenbereiches des Stadionmanagements und des verantwortlichen „Stadionmanagers“ ist bei jedem Experten unterschiedlich ausgefallen. Außer der Verantwortung für die Spielorganisation und Sicherheit, variiert der Zuständigkeitsbereich erheblich und beinhaltet die Überwachung von mehreren operativen Handlungsfeldern. Je nach Organisationsstruktur und Position umfasst dieser den Stadionbetrieb, Instandhaltung und Facility Management, IT und Technik, die „Umsetzung des Nutzungsverhältnisses in die Praxis“ bei Stadionmiete (Experte E), Überwachung von Ticketing und Einlasskontrolle, Vermarktung und Sponsoring, oder in manchen Fällen die komplette Geschäftsführung aller genannten Bereiche. Je ausgeprägter der Zuständigkeitsbereich ausfällt, umso autoritärer ist die Position und die Befugnis des Stadionmanagers zur strategischen Entscheidungsfindung.

(2) Der Stadionmanager fungiert als Veranstaltungsleiter am Spieltag

Unabhängig von der Organisationsstruktur konnte festgestellt werden, dass alle Verantwortlichen für das Stadionmanagement als Veranstaltungsleiter am Spieltag fungieren und „somit für die gesamte Veranstaltung zuständig“ sind (Experte C). Die Belegung der Position ist zudem gesetzlich von jedem Bundesland vorgegeben und beschreibt neben der Pflicht der Anwesenheit die Verantwortungsbereiche des Veranstaltungsleiters (Bundesland Baden-Württemberg, 2004). Dieser ist in der kompletten Verantwortung für alle operativen Bereiche am Spieltag und überwacht die Tätigkeit der Abteilungsleiter, unabhängig davon, ob interne Arbeitskräfte oder externe Unternehmen die Ausführung der Aufgaben übernehmen. Eine enge Kommunikation am Spieltag, die Digitalisierung der Dokumentation von Vorgängen und die ausgebauten Sicherheitssysteme durch Videoüberwachung tragen zu einer Überschaubarkeit bei. Neben der Gewährleistung der Sicherheit als oberste Priorität wird von dem Veranstaltungsleiter der reibungslose Ablauf der Veranstaltung angestrebt, denn „am Ende des Tages ist man da selber in der Wertung“ (Experte A). Eine gründliche Vorbereitung, die kompetente Aufgabenverteilung und die miteinander in wechselseitiger Beziehung stehenden Handlungsebenen – wie im dreistufigen Stadionmanagement Modell dargestellt (vgl. Abbildung 5) – ermöglichen dem Verantwortlichen „frei von operativen Themen zu werden um einfach für Sondersituationen parat zu stehen“ (Experte B).

(3) Das „Outsourcing“ von operativen Bereichen ist eine probate Strategie im Stadionmanagement, die Dienstleister haben jedoch keinen erheblichen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen

Im Stadionbetrieb gibt es mehrere operative Bereiche, deren Ausführung teils durch externe Unternehmen übernommen werden. Die operativen Handlungen zeichnen sich durch zwei Aspekte aus: Sie werden über einen bestimmten, meist kurzen Zeitraum ausgeführt und fokussieren sich auf einen Funktionsbereich (Covell & Walker, 2013; Hungenberg, 2014). Das „Outsourcing“ von „personalintensiven Geschäften“ (Experte H) dient somit zur besseren Koordinierung der hohen Anzahl an Mitarbeitern und mindert die Personalkosten durch das Beschäftigungsverhältnis zum Dienstleister, der nur am Spieltag oder Veranstaltungstag beauftragt wird. Zum anderen kann die Servicequalität durch die professionelle Ausführung von Spezialisten in den einzelnen Funktionsbereichen erhöht werden. Als typische Outsourcingbereiche wurden Sicherheit, Catering, Reinigung und IT genannt. Rasenpflege und Ticketing werden dagegen oft vereinsintern integriert. Besonders bei privaten Eigentümern konnte zudem vermehrt die Auslagerung der Teilbereiche konzernintern beobachtet werden, „also so gesehen outgesourct an eine Tochter“ (Experte B). Damit können die Kosten enger kontrolliert und die Einnahmen direkt verbucht werden. Dies gilt auch für die Ausführung und Überwachung von Drittveranstaltungen, wobei der Stadionmanager ausschließlich in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur der Betreibergesellschaft für diesen Bereich in Verantwortung steht. Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass die Dienstleister keinen erheblichen Einfluss auf das Stadionmanagement haben. Eine enge Kommunikation und intensive Beziehung zwischen ihnen und dem Stadionmanagement (vgl. Tabelle 10) besteht trotzdem und ist im Sinne eines reibungslosen und professionellen Stadionbetriebs. Es wird angestrebt „einen angenehmen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen und eng mit Ihnen zusammenzuarbeiten“ (Experte I). Bei Bedarf und im Rahmen der finanziellen und infrastrukturellen Möglichkeiten werden die Ansprüche demnach notiert und bei den strategischen Entscheidungen zur Optimierung der Vorgänge mit einbezogen (Experte A).

(4) Standardisierte Abläufe am Spieltag

Ein weiteres, übereinstimmiges Ergebnis zeigt die Untersuchung der Spieltagsgestaltung. Durch das Regelwerk und die Anforderungen der DFL und des DFB müssen in allen Stadien

die gleichen Voraussetzungen für die Ausführung eines Bundesligaspiels erfüllt werden. Für das Stadionmanagement haben sich standardisierte Abläufe bewährt, die in Sondersituationen an die jeweilige Lage angepasst werden können. Solche sind die Vor- und Nachbesprechung innerhalb der Abteilung, Abstimmung mit Polizei und Feuerwehr, Kontroll-Rundgang im Stadion, Kurvengespräch mit dem Fanbeauftragten, Besetzung der Leitstelle und die enge Kommunikation durch Funkverbindung. Die Überwachung der Sicherheit und der Ablauf erfolgen örtlich gesehen von der Leitstelle oder Kontrollzentrum, wo außer dem Veranstaltungsleiter die Verantwortlichen für die einzelnen Teilbereiche wie Sicherheit, Video-Überwachung oder Einlass anwesend sind. Die Tore für die Besucher werden standardmäßig 90 bis 120 Minuten vor dem Spiel geöffnet, die Hospitality-Bereiche schließen etwa zwei bis drei Stunden nach dem Abpfiff.

(5) Prägnanter Einfluss der Behörden auf das Stadionmanagement durch die Festlegung von gesetzlichen Rahmenbedingungen

Die unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Vorschriften müssen bereits bei der Planung und beim Bau eines Stadions betrachtet werden und anschließend während der Betriebsphase weiter eingehalten werden. „Sie sind an der Stelle für uns notwendige Einrichtungen, die wir brauchen um eine Großveranstaltung durchführen zu können“ (Experte I). Demnach ist der Einfluss der Behörden sehr prägnant und wird von allen Stadionmanagern priorisiert. Die bereits aufgezeichneten baurechtlichen Anforderungen und u. a. die Bestimmungen zur Sicherheitsvorkehrung (vgl. Kapitel 3.3) tragen zu einer reibungslosen, erfolgreichen und sicheren Veranstaltung bei. Durch die gesetzlichen Vorschriften äußern sich die Ansprüche der Behörden in Form von Anforderungen, die auf jeden Fall erfüllt und bei den strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Neben dem Verein und den Eigentümern haben somit auch die Behörden einen starken Einfluss auf die strategischen Management-entscheidungen, in Form von normativen Zielsetzungen, die wegen ihrer gesetzlichen Natur erfüllt werden müssen. Andererseits haben sie eine informierende Funktion (z.B. das Mitteilen von Straßensperrungen, Änderungen von Vorschriften usw.), die das Management auf ihren Informationskanälen an die betroffenen Stakeholder (Zuschauer, Eigentümer, Verein oder Medien) weiterleiten kann.

(6) Profitorientiertes Betreiben, Ausschöpfung der Einnahmequellen durch Fokussierung auf die finanzstarken Stakeholder

Fußballvereine operieren als Wirtschaftsunternehmen, in ihren Zielsetzungen ist durchaus eine positive finanzielle Bilanz zu finden. Die hohen Kosten eines Stadion-Neubaus, die Deckung der Betriebskosten oder die Stadionmiete muss erwirtschaftet werden. „Die Einnahmen zu vermehren und die Ausgaben zu vermindern, das ist der Job“ (Experte H). Generell gilt für jeden Betreiber, die Sportstätte besonders an Spieltagen so gut wie möglich auszulasten: „Der wichtigste Part da ist das Stadion voll zu bekommen“ (Experte E). Um das Stadion für die Zuschauer attraktiv zu gestalten, werden die Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder berücksichtigt, der Fokus liegt auf den finanzstarken Gruppen. „Die, die uns wichtig sind, sollen unsere Finanzierung sichern“ (Experte I). Eine Priorisierung einzelner Anspruchsgruppen erfolgt demnach aus der Sicht der Zahlungskräftigkeit. Die Stadionmerkmale wie Zuschauerkapazität, Anzahl der Hospitality-Plätze oder der Logen bewegen sich zwar auf einem breiten Spektrum, einen Zusammenhang zwischen dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell und der Fokussierung auf die unterschiedlichen Besuchergruppen konnte dennoch festgestellt werden. Stadien, die im privaten Eigentum oder unter Vereinsführung betrieben werden, erzielen einen erheblichen Anteil der Einnahmen aus der Vermietung von Logen und der Vermarktung von Hospitality-Plätzen (Experte H). Im Verhältnis ergeben die VIP-Plätze zwar einen Prozentzahl von 4,5-7,7 der Gesamtkapazität, die ganzjährige Vermietung und die Ermöglichung der Durchführung von Drittveranstaltungen in den Räumlichkeiten tragen erheblich zur Rentabilität bei. Stadien, mit einer hohen Anzahl an Logen oder Hospitality-Plätzen weisen zudem eine hohe Anzahl an Drittveranstaltungen pro Jahr auf, da die räumlichen und infrastrukturellen Gegebenheiten zur Ausschöpfung der möglichen Einnahmequellen vorhanden sind. Bei allen vereinseigenen Stadien ist zudem eine hohe Zahl an sonstigen Veranstaltungen zu erkennen (zwischen 157 und 1301 Veranstaltungen im Jahr).

Bei Stadien in öffentlichem Besitz besteht zwar die Möglichkeit auf die Gestaltung von VIP- und Hospitality-Bereichen, diese müssen dennoch bei einer Stadionmiete von dem Verein oder dem Betreiber selber finanziert und vom Eigentümer genehmigt werden. Vereine, die Stadien mit einer stadteigenen Betriebsgesellschaft als Betreiber haben, nutzen die Sportstätte nur an Spieltagen und müssen die gegebenen Räumlichkeiten akzeptieren. Bei Stadien, in denen der Verein für das Betreiben zuständig ist, erfolgen die

Gestaltungsmaßnahmen aus eigener Investition um das Stadion auf das Vereinsbild zu „personalisieren“ oder die Ansprüche der Stakeholder zu erfüllen.

(7) Relevanz der Kommunikation mit den Stakeholdern für die Erlangung von Feedback und Gewährleistung der Zufriedenheit

Eine regelmäßige Kommunikation mit den Anspruchsgruppen gehört zu den Kernkompetenzen des Managements. Neben dem Informationsaustausch ermöglicht eine professionelle, organisierte Kommunikation die Kenntnisgewinnung über Ansprüche, Wünsche oder Beschwerden von Stakeholdern. Es konnte festgestellt werden, dass mit der Mehrheit der Stakeholder das persönliche Gespräch als Kommunikationsmittel bevorzugt wird (vgl. Tabelle 9). Besonders bei Konflikten oder Beschwerden ist eine persönliche Reaktion seitens des Managements erforderlich, denn „im Gespräch bekommt man viel mehr mit“ (Experte A). Ein besonderer Wert wird auf den Kontakt mit dem Verein, den Sponsoren, den Dienstleistern, den Eigentümern, den Hospitality-Gästen, den Medien und den Behörden gelegt. Mit den oben genannten Gruppen steht das Management durchschnittlich „oft“ in Interaktion. Ein übereinstimmiges Ergebnis zeigt die Kontakthäufigkeit mit den Behörden: Alle interviewten Experten gaben an, dass sie „täglich“ oder „oft“ mit den Behörden kommunizieren. Die Kommunikationsform variiert dabei stark, neben dem persönlichen Gespräch wird das Telefon oder der E-Mail-Verkehr bevorzugt. Die Standardabweichung der Kommunikationshäufigkeit mit den Eigentümern ($S_{\text{Kommunikationshäufigkeit}} = 1,25$) und dem Verein ($S_{\text{Kommunikationshäufigkeit}} = 1,35$) ist erneut auf das Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell zurückzuführen. Stadien in vereinseigener Führung haben konsequenterweise wenig Kontakt mit dem Verein (identische Organisation oder Tochterunternehmen), diese aber trotzdem eine sehr intensive Verbindung und Kooperation der Beteiligten widerspiegelt. Die Kommunikationshäufigkeit mit dem Eigentümer fällt stark aus, wenn der Eigentümer Interesse an Gewinngenerierung vom Stadionbetrieb zeigt. Bei einer Stadionmiete oder Pacht beschränkt sich dagegen die Kontaktaufnahme auf eine unregelmäßige, zweckmäßige Form.

Eine weitere bedeutsame Rolle spielt die Erhebung von Umfragen unter den Zuschauern. Auf Grund der hohen Anzahl der Zuschauer hat sich in der Praxis der Einsatz von online oder schriftlichen Umfragen bewährt, die oft in Kooperation mit Universitäten (Experten E, D) oder im Rahmen der Fanbetreuung durchgeführt werden. Der Fanbeauftragter

repräsentiert in dem Fall die Zuschauer und äußert die Wünsche, Anregungen oder Beschwerden, die mit dem Management direkt und im persönlichem Dialog besprochen werden können (Experten A, F, H). Die Umfragen dienen einerseits, um Feedback zu erhalten, anhand dessen die Abläufe und Bedingungen im Stadion angepasst oder optimiert werden können. Andererseits geben sie Anregungen oder Ideen zu weiteren, proaktiven Handlungen für das Management.

(8) Unterschiede bei der Beurteilung der Stakeholder in ihrer Einflussstärke

Die quantifizierten Ergebnisse der Online-Fragbögen (vgl. Tabelle 10) wurden von den ausgewerteten Experteninterviews ergänzt und ergaben, dass durchaus Unterschiede bei der Beurteilung der Stakeholder in ihrer Wichtigkeit und die damit verbundenen Einflussstärke bestehen. Die einvernehmliche Erfassung der prägnanten Einflussstärke der Behörden wurde bereits erwähnt. Eine große Homogenität besteht zudem bei der Wahrnehmung der Ansprüche des Vereins. Zudem spielen die Eigentümer eine ähnlich wichtige Rolle, deren Einflussstärke ist allerdings abhängig von dem Verhältnis zu dem Fußballunternehmen, das ihre Heimspiele in der Sportstätte ausführt. Die Leiter von vereinseigenen Stadien stufen die Eigentümer als einflussreiche, primäre Stakeholder ein, denn an der ersten Stelle gilt es, die Zielsetzungen des Eigentümers zu erfüllen, die oft identisch mit den Zielsetzungen von dem Verein ausfallen. Die Verantwortlichen für den Stadionbetrieb in kommunalen Sportstätten (vereinsintern oder extern geführt) müssen dagegen die finanziellen Grenzen der Investoren (die Kommune oder der Staat) akzeptieren und den Betrieb an die vorgegebenen Rahmenbedingungen anpassen. Veränderungen, Optimierungen oder die Berücksichtigung von Ansprüchen der Stakeholder können zuerst unter den vereinbarten Vertragsbedingungen mit dem Eigentümer (Miete oder Pacht) erfolgen oder müssen mit ihm abgesprochen, von ihm genehmigt und eventuell mitfinanziert werden. Das Stadionmanagement kann „nur Anregungen geben“, die Umsetzung hängt aber vom Eigentümer ab (Experte F). Die Handlungsfreiheit für das profitorientierte, individuelle Betreiben und die damit verbundene Möglichkeiten für die Berücksichtigung der Ansprüche der Stakeholder ist folglich an der ersten Stelle von dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell geprägt.

Demgegenüber zeigen die Fans und Besucher, die Hospitality- und VIP-Gäste und die Sponsoren bei allen Betreibern einen ähnlich starken Einfluss auf das Management. Sie zeichnen sich durch ihre Zahlungskraft für die angebotenen Leistungen aus und sorgen mit

dem „Konsum“ u.a. für die Rentabilität des Stadions. Mit dem Motto „Der Kunde ist König“ (Experte H) und „ein zufriedener Kunde ist ein guter Kunde“ (Experte G) wird angestrebt, den oben genannten Gruppen das erworbene Produkt qualitativ anzubieten und dabei die Ansprüche der Gruppe zu berücksichtigen. Dieses Produkt kann je nach Stadion, abhängig von der Zuschauerkapazität und Ausstattung, über der angebotenen Kernveranstaltung „Fußballspiel“ auch die Vermietung von Logen, die Vermarktung von Werbe- und Hospitality-Paketen, die Durchführung von Drittveranstaltungen und von Stadiontours erfassen. Stadien mit einer hohen Anzahl an Logen und Hospitality-Plätzen bieten die Möglichkeit an, durch Drittveranstaltungen und Logen-Vermietungen zusätzliche, erhebliche Gewinngenerierung zu erzielen. Dementsprechend wird auf die Ansprüche der finanzstarken Gruppen bei den Managemententscheidungen Wert gelegt. Bei Stadien mit einer weniger bedeutsamen Anzahl an Hospitality-Plätzen oder Logen beschränkt sich die Gewinngenerierung auf die Einnahmen von Spieltagen oder sonstige, unregelmäßige Drittveranstaltungen wie Konzerte. Der Fokus liegt deshalb auf den Besuchergruppen und Sponsoren, die z.B. durch Bandenwerbung vertreten sind.

Eine wichtige Rolle spielen zudem die Medien, die Dienstleister und die Liga oder der Verband bei der Austragung von Fußballspielen. Sie wurden zwar als wichtige Stakeholder eingestuft, ihre Einflusstärke konnte aber bei der Auswertung nicht in allen Fällen als prägnant ausgewertet werden. Viel mehr konnte eine enge Kooperation und Zusammenarbeit beobachtet werden, die zwecks eines reibungslosen Veranstaltungsablaufs gepflegt wird. Die Liga (DFL) und der Verband (DFB) bestimmen ausschließlich die sportrechtlichen Rahmenbedingungen und haben nur bei der Lizenzierung des Stadions (z.B. Anzahl und Form der Medieneinrichtungen, Kabinen usw.) und bei der Einhaltung des Spieltagablaufes (z. B. Anpfiff-Zeit, erlaubtes Personal am Spielfeld usw.) eine Mitsprache. Diese Bestimmungen gelten zudem nur bei Fußballveranstaltungen und haben keinen Einfluss bei sonstiger Stadionnutzung.

Die Dienstleister füllen in allen Fällen die operativen Aufgaben aus und stehen im vertraglich geregelten Verhältnis zum Stadionmanagement. Dieses bemüht sich das Arbeitsumfeld komfortabel, sicher und professionell zu gestalten, die Ansprüche der Dienstleister werden dennoch eher als Empfehlungen wahrgenommen, denn schließlich „sind sie, die für uns arbeiten“ (Experte D) und „sagt mir nicht, was ich zu tun habe, empfiehlt mir höchstens“ (Experte H). Die Medien fungieren dagegen als „Multiplikator“ (Experte H) und bestimmen auf indirektem Weg das „Image“ des Stadions für die Außenwelt. Zudem

machen die TV-Übertragungen aller Bundesligaspiele und der Öffentlichkeitsfaktor des Fußballs (Experte E) die Sponsorenverträge lukrativer. Ferner haben die Medien (TV-Produktion, aber auch gedruckte Presse) eine konstante Anwesenheit im Stadion. Für eine positive Resonanz und möglichst ausgeprägte Präsenz auf den unterschiedlichen Plattformen wird vermehrt auf die Ansprüche der Medien, besonders bei der technischen-
infrastrukturellen Gestaltung des Stadions eingegangen (Experten C, D, G, H).

Ein sehr unterschiedlicher Stellenwert konnte bei den Spielern festgestellt werden, deren Einflussstärke bei jedem Stadion individuell ausgefallen ist. Weder einen Zusammenhang mit dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell noch eine Erwägung des sportlichen Erfolgs zeigen eine Verbindung mit der Beziehung zu der Anspruchsgruppe. Die Experten stuften die Spieler als „keine Anspruchsgruppe“ über „nur das Produkt“ oder „Mitarbeiter“ bis zu „die wichtigste Gruppe“ ein, was auch an einem hohen Wert der Standardabweichung ($s_{\text{Einflussstärke Spieler}} = 1,12$) zu erkennen ist. Eine vermeintliche, vermehrte Ausprägung der Einflussstärke der Spieler konnte bei den Stadien, bei denen keine große Anzahl an Drittveranstaltungen durchgeführt werden, beobachtet werden. Der Fokus auf den Fußballbetrieb, besonders wenn das Stadion auch als Trainingsgelände genutzt wird, nimmt die Berücksichtigung der Spieler und deren Ansprüche in die Entscheidungen vermehrt mit sich. Die Besucher kommen „wegen der Spieler und dem Sport an sich“ in das Stadion (Experte E), wodurch das Wohl der Spieler (z.B. moderne Umkleidekabinen, gepflegter Rasen) und die professionellen Bedingungen zur „Erledigung der Arbeit“ (Experte A) einen hohen Stellenwert haben. Der Zusammenhang zwischen dem Nutzungsverhalten des Stadions und der Einflussstärke der Spieler kann dennoch wegen der geringen Anzahl der Experteninterviews und der Vielfalt der Ergebnisse nicht empirisch bestätigt werden und zeigt nur eine Tendenz.

Schließlich ist der zunehmende, jedoch nicht bedeutende Einfluss der Umwelt zu erwähnen. Die Umwelt wurde als natürliche Umwelt (Ökosphäre) oder die infrastrukturelle Umwelt erfasst. Da die meisten Stadien entweder in einem Industriegebiet oder am Stadtrand erbaut wurden, spielt die Ökosphäre eine entscheidendere Rolle. Die infrastrukturelle Umwelt wurde nur von zwei Experten erwähnt und erfasst die Anwohner in der direkten Umgebung. Auf deren Ansprüche wird in Form der Einhaltung der Lärmschutz- und Emissionsvorschriften eingegangen. Um eine möglichst freundliche und kooperative Beziehung pflegen zu können, tritt das Management bei Beschwerden und in eventuellen Konfliktsituationen persönlich mit den Stakeholdern in Kontakt (Experte A). Zudem sind

Nachhaltigkeit und umweltbewusstes Betreiben bekannte und praktizierte Begriffe im Stadionmanagement, auf die Verwendung von erneuerbaren Energien (Experten B, E, I) und damit auf die Reduzierung der Energiekosten wird vermehrt Wert gelegt. Die unausgesprochenen Ansprüche der ökologischen Umwelt werden durch das proaktive, nachhaltige Betreiben, mit Betrachtung von Umweltschutzmaßnahmen erfüllt.

(9) Proaktives, strategisches Management mit Betrachtung der Ansprüche der Stakeholder

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Stakeholder-Ansprüche bei den Managemententscheidungen berücksichtigt werden. Jedoch wird auf der strategischen Handlungsebene das Prinzip des proaktiven Handelns verfolgt, in dem die Gestaltung der Abläufe, die Managementprozesse und der Betrieb vom Stadion die Erfüllung der Zufriedenheit von möglichst allen Anspruchsgruppen während der Vollstreckung der normativ gesetzten Ziele anstrebt. Das strategische Stadionmanagement kann als „Dienstleister“ aufgefasst werden, der sich „um die Ansprüche von all diesen Gruppen kümmert“ und während dieses Prozesses „Zielkonflikte auflösen muss“ (Experte C). Die Aufgabe des Stadionmanagements besteht darin, aufeinander abgestimmte Prozesse für ein effektives und zielorientiertes Betreiben zu erschaffen, dabei „Misstände zu erkennen“ (Experte H), Optimierungsmaßnahmen in die Wege zu leiten und anhand der Rückmeldungen oder bei Ansprüchen „eben eine Verbesserung zu machen“ (Experte H). Als Beispiel für proaktive Handlungen wurden hauptsächlich die technischen und infrastrukturellen Modernisierungsmaßnahmen im Stadion wie der Ausbau von WLAN Netzwerken (Experten A, H), oder die Optimierung von Einlasssystemen (Experte E) genannt. Als Reaktion auf Wünsche, Ansprüche oder Beschwerden beschrieben die Experten ebenfalls viele Entscheidungen. Anhand des Feedbacks, persönlicher Gespräche oder Umfragen werden die Informationen systematisch ausgewertet und je nach wirtschaftlicher und infrastruktureller Möglichkeit bei einer „sinnvollen“ Betrachtung (Experten C, G) die Anregungen in die Praxis umgesetzt. Somit wurden auf Wunsch der Hospitality-Gäste Elektroauto-Ladestationen eingerichtet (Experte H), der Rasen auf Wunsch der Spieler ausgetauscht (Experte C), es erfolgte eine Vergrößerung der Stehplatz-Bereiche nach der Bitte der Fans (Experten D, I) oder es wurden zusätzliche, über die vorgegebenen Anzahl hinausgehende WLAN und Stromanschlüsse im Medienbereich installiert (Experte G).

10. Kontraststudie

Spätestens seit der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 stehen Deutschlands Stadien und Arenen immer mehr im Mittelpunkt des oft fußballbezogenen, sportwissenschaftlichen Interesses. Solange hierzulande die (Re)Finanzierung neuer Stadien oder die hohen Mieten für die Stadionnutzung eine erhebliche Last auf die Vereine ausüben, entstehen in den Vereinigten Staaten jedes Jahr mit unvorstellbar hohen Kosten verbundene, neue Sportstätten, die durch das Verbraucherverhalten amerikanischen Sport-Fans und Dank wirtschaftsstarken Privatinvestoren gewinngenerierend operieren. Solange in den teuersten Stadien Deutschlands mit durchschnittlichen Kosten von 3.600 Euro pro Sitz beim Bau gerechnet wurde, kommen die 5 teuersten amerikanischen Stadien auf 20.800 Euro pro Sitz (Stadionwelt Inside, 2015b). Die folgende Kontraststudie dient dem Zweck, das AT&T Stadium aus Arlington, Texas unter den gleichen Forschungskriterien wie die Grundgesamtheit dieser Untersuchung zu analysieren und daraus folgend die Unterschiede und Gemeinsamkeiten mit den deutschen Stadien vorzustellen.

Die Datenerhebung erfolgte anhand der gleichen Methodik wie für die Grundgesamtheit dieser Forschung. Durch Dokumentenanalyse (Broschüren und Fact-Sheets der Dallas Cowboys, Literaturrecherche und die Webseite des Stadions) konnten die Stadionmerkmale zusammengefasst und tabellarisch zum Vergleich dargestellt werden. Durch die Teilnahme an der ESSMA Summit 2015 standen die Notizen zum Vortrag über das AT&T Stadium, vorgestellt vom Stadionmanager Paul Turner, ebenfalls zur Verfügung. Die freundlich und positiv beantwortete Kontaktaufnahme ermöglichte zudem die Durchführung des Experteninterviews und des Online-Fragebogens im Rahmen einer persönlichen Stadiontour in Arlington, Texas im Juli 2015. Die Notizen des Gesprächs während der Stadionführung mit Paul Turner und das transkribierte Experteninterview dienen zum einen als Datenquelle. Zum anderen ermöglichen der identische Leitfaden zum Experteninterview und die Übersetzung des Fragebogens eine direkte Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen der deutschen Stadien.

10.1. Das AT&T Stadium

Das zwischen den zwei Metropolen Dallas und Forth Worth, in Arlington, Texas stehende Stadion mit einer maximalen Zuschauerkapazität von 108.713 (über 80.000 Sitzplätze und 20.000 Stehplätze) wurde zwischen 2005 und 2009 für insgesamt 1,16 Milliarden Euro erbaut ("AT&T Stadium Facts," 2015; Stadionwelt Inside, 2015a). Damit war es zur Eröffnung eines

der modernsten und teuersten Stadien in den Vereinigten Staaten. Ein besonderes architektonisches Merkmal stellt das Schiebdach des Stadions dar, das die Austragung von unterschiedlichen Events bei jeder Witterung ermöglicht. Bei geschlossenem Dach ist zudem eine vollständige Klimatisierung der Sportstätte möglich, die in den heißen texanischen Sommermonaten besonders gerne genutzt wird. Ein weiterer Anblick ist der 1.070 m² große LED-Screen, der über der Spielfeldmitte schwebt und nicht nur für Sponsoren die perfekte Werbefläche anbietet, sondern von allen Zuschauerplätzen sichtbar Spielszenen oder Nahaufnahmen wiedergibt.

Die Spielstätte des Football Teams Dallas Cowboys wurde durch einen Public-Private-Partnership finanziert. Obwohl die Stadt Arlington als Eigentümer vermerkt ist, spielte der Besitzer der Footballmannschaft, Jerry Jones, mit einer Summe von 715 Mio. Euro bei der Finanzierung des Stadionprojektes eine tragende Rolle (Stadionwelt Inside, 2015b). Weitere Kapitalgeber waren neben der Stadt Arlington das Tarrant County und die National Football League (NFL). Der Betrieb (einschließlich aller Kosten und Einnahmen) wurde ausschließlich von den Dallas Cowboys übernommen, das Verhältnis ist mit der Stadt durch einen Pachtvertrag geregelt. Dieser gilt für 30 Jahre, wonach die Option eines vollständigen Erwerbs für 100 Mio. Dollar besteht (City of Arlington, 2005)¹⁵. Das Stadionmanagement operiert mit 95 Mitarbeitern in Vollzeit. Diese sind für die Bereiche Stadionbetrieb, Ticketing, Hospitality, Service und Technologie zuständig und sind bei Mutterkonzern Dallas Cowboys beschäftigt. Für die Bereiche Food und Beverage, Hospitality, Special Event Sales, Merchandising und Stadiontoure das weitere Unternehmen von Jerry Jones, Legends Hospitality verantwortlich, mit insgesamt 120 Vollzeitmitarbeitern (Stadionwelt Inside, 2015a). Durch den gemeinsamen Besitzer operieren demzufolge Verein, Betreiber, Hospitality und Vermarktung in enger Zusammenarbeit und verfolgen die gleichen Zielsetzungen des Eigentümers. Jones' Kontakte und Bemühungen ermöglichten zudem die Vermarktung der Namensrechte an das Telekommunikations-Unternehmen AT&T im Jahr 2013, wodurch sich die jährlichen Einnahmen des Stadions erheblich erhöht haben.

¹⁵ Mit dem Vertrag und dem eher symbolischen Eigentum des Stadions sicherte die Stadt Arlington die ortsgebundene Verpflichtung der Dallas Cowboys nach Nord-Texas. Da in der NFL die Teams und deren Eigentümer den Standort des Heimstadions frei bestimmen können (schließlich ist der Erwerb einer Lizenz notwendig), ist die Jones Familie durch den Pachtvertrag für die ersten 30 Jahre an Arlington gebunden. Diese ermöglicht der Region u.a. zusätzliche Steuereinnahmen zu erzielen und den Tourismus attraktiver zu machen. Der jährliche Mietvertrag beträgt 2 Mio. Dollar. Bei einem potenziellen Erwerb nach 30 Jahren werden aber neben der gezahlten Miete die Betriebskosten und die Kostenüberschreitung angerechnet. Für die gesamte Planung, Bau und Betrieb ist ausschließlich der Cowboys Stadium L.P. verantwortlich (City of Arlington, 2005).

Das Spektrum und die Anzahl der Veranstaltungen beschränken sich keinesfalls auf die Austragung von Football Spielen. Die Dallas Cowboys spielen in der mit der Bundesliga vergleichbaren amerikanischen Profi-Football Liga, National Football League (NFL). Der gravierende Unterschied zur deutschen Bundesliga besteht jedoch am Lizenzierungsverfahren: Während in Europa der Aufstieg in die höchste Liga ausschließlich durch die sportliche Qualifikation erfolgen kann (Hierarchie), ist die Lizenz für die NFL erwerbsfähig. Die Lizenzinhaber der „Major League“ sind ausschließlich gewerbliche Unternehmen oder Privatinvestoren, die Teams „können mit den Lizenzen ge- und verkauft werden, sodass die Teams Eigentümer, Standort, Logo, Maskottchen wechseln können“ (Gruber, 2018, S. 8). Dieses System hat unter anderem zur Folge, dass die Teams und Stadien vermehrt den Fokus auf das profitorientierte Betreiben und auf die Vermarktung legen. Um die Attraktivität des Stadions, die Auslastung und damit die Einnahmen zu erhöhen, finden neben den NFL Spielen der Cowboys auch Schulsportwettbewerbe (College und High School Football), Konzerte, Rodeos, Messen oder Motorsport Wettbewerbe statt. Die kulturelle Vielfalt wird durch die Austragung von Freundschaftsspielen europäischer Top-Fußball-Mannschaften (zum Beispiel AC Roma oder FC Barcelona) ergänzt (vgl. Abbildung 14).

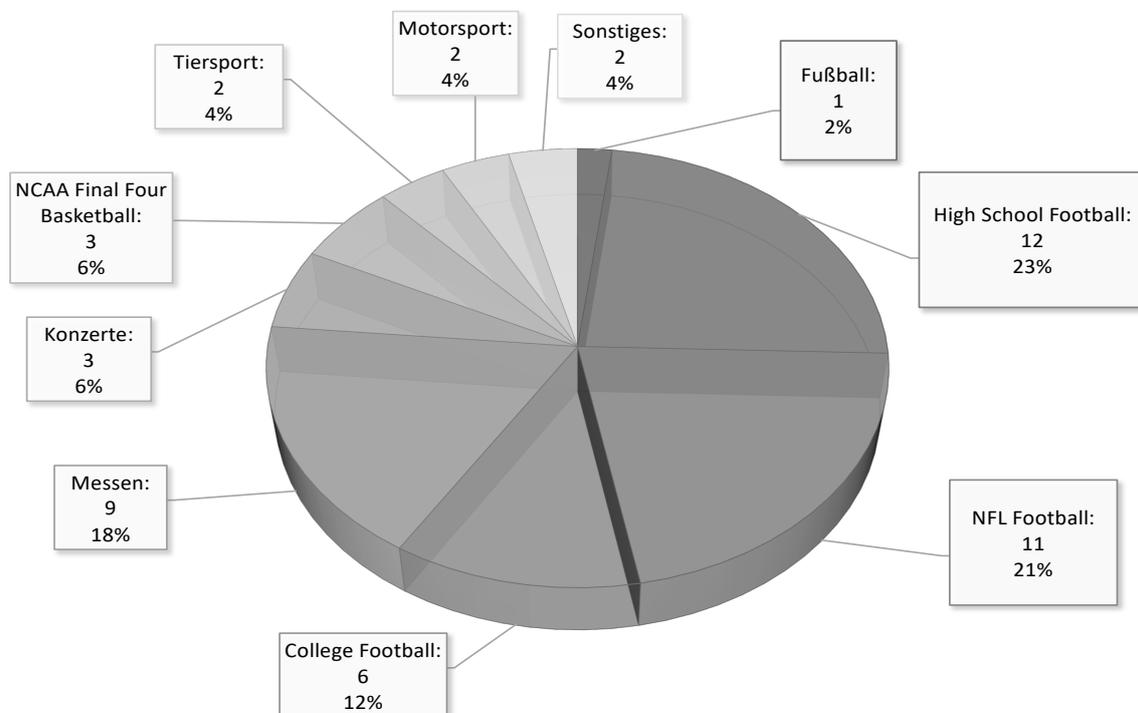


Abbildung 14: Veranstaltungen im Jahr 2014 im AT&T Stadium („AT&T Stadium Facts“, 2015; Stadionwelt Inside, 2015a)

Der Zuschauerschnitt bei den Football Spielen der Dallas Cowboys liegt bei über 90.000 Besuchern pro Spiel und ist damit der höchste in der NFL. Zudem ist das VIP-Angebot mit einer Auslastung von über 90% stark nachgefragt (Stadionwelt Inside, 2015a). Die hohe Nachfrage für die diversen Events bildet eine gute Grundlage, um die hohen Baukosten zu refinanzieren und die Rentabilität zu sichern. Laut Stadionwelt Inside (2/2015) liegen die Preise für eine durchschnittliche Saisonkarte bei 3.100 Euro, dazu kommt allerdings die sogenannte „Seat License“, die dem Käufer das Recht auf die Dauerkarte für 30 Jahre garantiert und zwischen 18.000 und 45.000 Euro kostet. Zu den insgesamt 15.000 VIP-Plätzen – das dreifache des deutschen Vorreiters, der Allianz Arena – kommen noch 380 private VIP-Suiten, die für 20 Jahre Laufzeit vermietet werden. Schließlich ist die Bedeutung der Stadiontours und die Vermarktung der Parkplätze zu erwähnen. Die Stadiontours locken jährlich 400.000 Besucher ins Stadion, das Parken mit einer Kapazität von 12.000 Stellplätzen¹⁶ erweist sich mit einem Preis von ca. 68 Euro pro Spiel und Stellplatz sehr profitabel ("AT&T Stadium Facts," 2015).

Tabelle 13: Ausgewählte Stadionmerkmale AT&T Stadium ("AT&T Stadium Facts," 2015; Stadionwelt Inside, 2015a)

AT&T Stadium	
<i>Ort</i>	Arlington, Texas, USA
<i>Heimmannschaft</i>	Dallas Cowboys
<i>Baujahr / Letzte Renovierung</i>	2009
<i>Zuschauerkapazität</i>	108.713 (80.000 Sitzplätze)
<i>Business Seats</i>	15.000
<i>Logen / Suiten</i>	380
<i>Football Spiele der Dallas Cowboys im Jahr 2014</i>	11
<i>Sonstige Sportveranstaltungen im Jahr 2014</i>	24
<i>Sonstige Großveranstaltungen im Jahr 2014</i>	16
<i>Private Events</i>	Ca. 500

¹⁶ Die Kooperation mit dem Baseball Team „Texas Rangers“, dessen Stadion sich im gleichen Gebiet befindet, ermöglicht die Bereitstellung von weiteren 12.000 Parkplätzen in unmittelbarer Nähe zum Stadion.

10.2. Ergebnisse

10.2.1. Auswertung des Online-Fragebogens

Die Auswertung der Daten erfolgte nach der gleichen Methode wie bei der Grundgesamtheit dieser Forschung (vgl. Kapitel 7 und 8). Zudem wurden bei der Auswertung – neben dem Experteninterview und dem Online-Fragebogen – weitere zwei Datenquellen berücksichtigt: zum einen der Konferenzvortrag von Paul Turner (Operations and Safety Manager, AT&T Stadium) bei der ESSMA Summit am 27. Januar 2015 in München, und die von ihm persönlich durchgeführte, personalisierte Stadionführung in Arlington, Texas am 15. Juli 2015. Die Notizen der beiden Ereignisse wurden zur Erkenntnisgewinnung mit einbezogen.

Zuerst erfolgte die Darstellung der egozentrischen Netzwerkkarte anhand der Auswertung des Online-Fragebogens (siehe Abbildung 15). Zudem ermöglichte die Quantifizierung der Antworten die Bestimmung der Einflussstärke der einzelnen Gruppen (siehe Tabelle 14). Da es sich bei dem AT&T Stadium um einen Einzelfall, zum Zweck der Kontraststudie handelt, wurde und konnte keine Standardabweichung bestimmt werden. Der Mittelwert der Daten ist vollständig repräsentativ für das untersuchte Forschungsobjekt. Genau wie bei den deutschen Stadien wurde dieser aus den Antworten zum Stellenwert, zur Intensität der Beziehung, Kommunikationshäufigkeit und Häufigkeit der Konfliktsituation mit den einzelnen Stakeholdern ermittelt. Die Abbildung der egozentrischen Netzwerkanalyse und die Tabelle über die Einflussstärke der Stakeholder skizzieren bereits, dass die Eigentümer und der Verein sowie die Sponsoren einen erheblichen Einfluss auf das Stadionmanagement haben. Die Interpretation der hauptsächlich freundschaftlichen oder geschäftlichen Beziehung zu den Anspruchsgruppen wird dennoch nach der Auswertung des Experteninterviews deutlich.

Tabelle 14: Einflussstärke der Stakeholder im AT&T Stadium

Rang	Stakeholder	Mittelwert
1.	Verein	4,75
2.	Eigentümer	4,75
3.	Sponsoren	4,25
4.	Behörden	4,00
5.	Dienstleister	4,00
6.	Zuschauer: Hospitality-Gäste	3,75
7.	Zuschauer: Fans / Besucher	3,75
8.	Liga / Verband	3,25
9.	Umwelt	3,25
10.	Medien / Presse	3,00
11.	Spieler	3,00

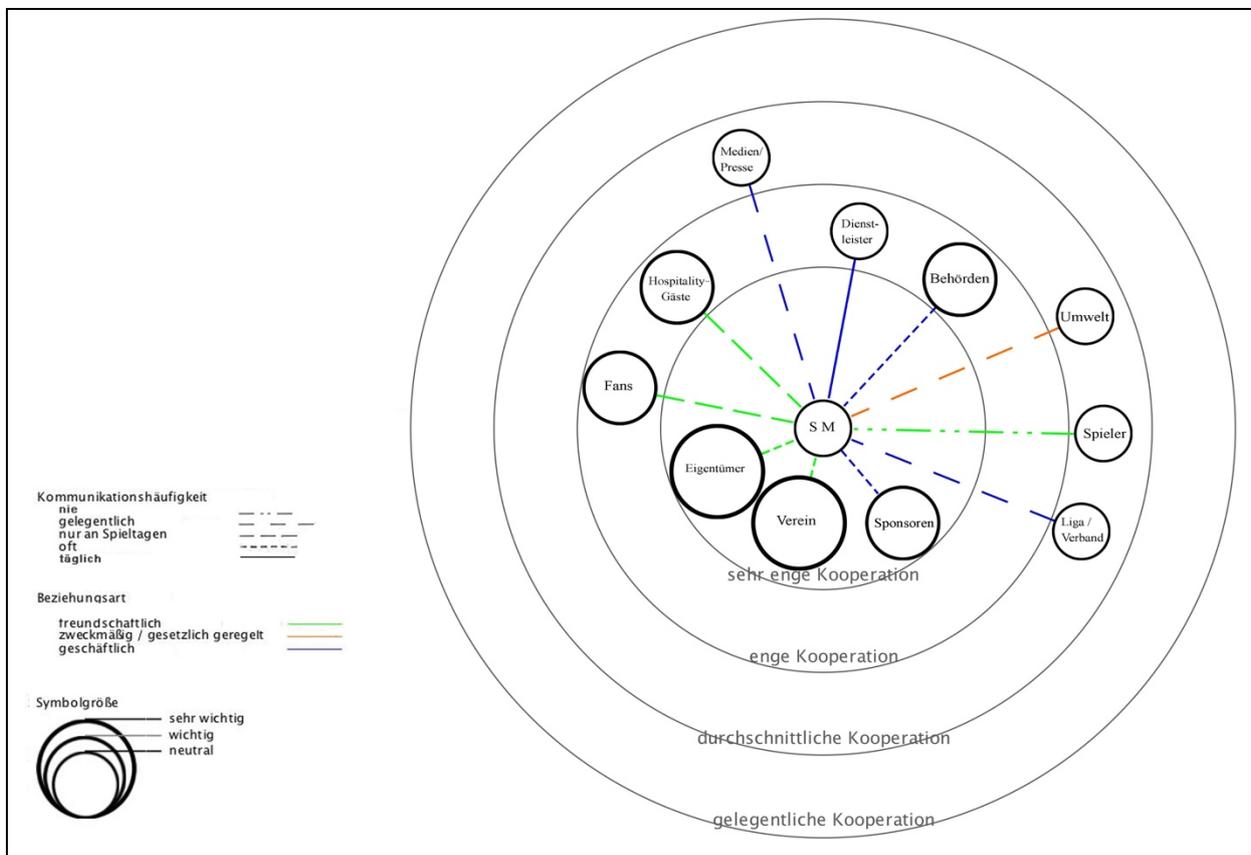


Abbildung 15: Ego-zentrierte Netzwerkkarte des AT&T Stadiums

10.2.2. Auswertung des Experteninterviews

Wie bereits angedeutet wurde das persönlich geführte Experteninterview mit Paul Turner, dem Direktor für „Event Operations and Security“, ebenfalls nach den Prinzipien der Grounded Theory ausgewertet. Besonders das Kodiersystem und das Paradigmamodell nach Strauss (Strauss & Corbin, 1996) haben sich zum Zweck der Auswertung bewährt. Zudem bietet die Darstellung des Paradigmamodells (siehe Abbildung 16) eine nachvollziehbare Visualisierung des Kodiervorganges und ermöglicht die direkte Vergleichbarkeit der Untersuchungsgegenstände. Ziel ist es, im Rahmen der Kontraststudie aufzuzeigen, woran die Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Berücksichtigung der Stakeholder-Ansprüche zwischen den deutschen Stadien und dem AT&T Stadium liegen.

Zunächst erfolgte im Kodierprozess die Transkription des Interviews auf der Originalsprache Englisch. Für eine bessere Vergleichbarkeit wurde aber der weitere Verlauf auf Deutsch gestaltet, die Aussagen und Ausdrücke bestmöglich übersetzt und in Kodes und Konzepte umgewandelt. Das Kodierparadigma für das Stadionmanagement wurde erstellt, um die Erschließung der Schlüsselkategorien zu erleichtern (vgl. Kapitel 8.2.1.).

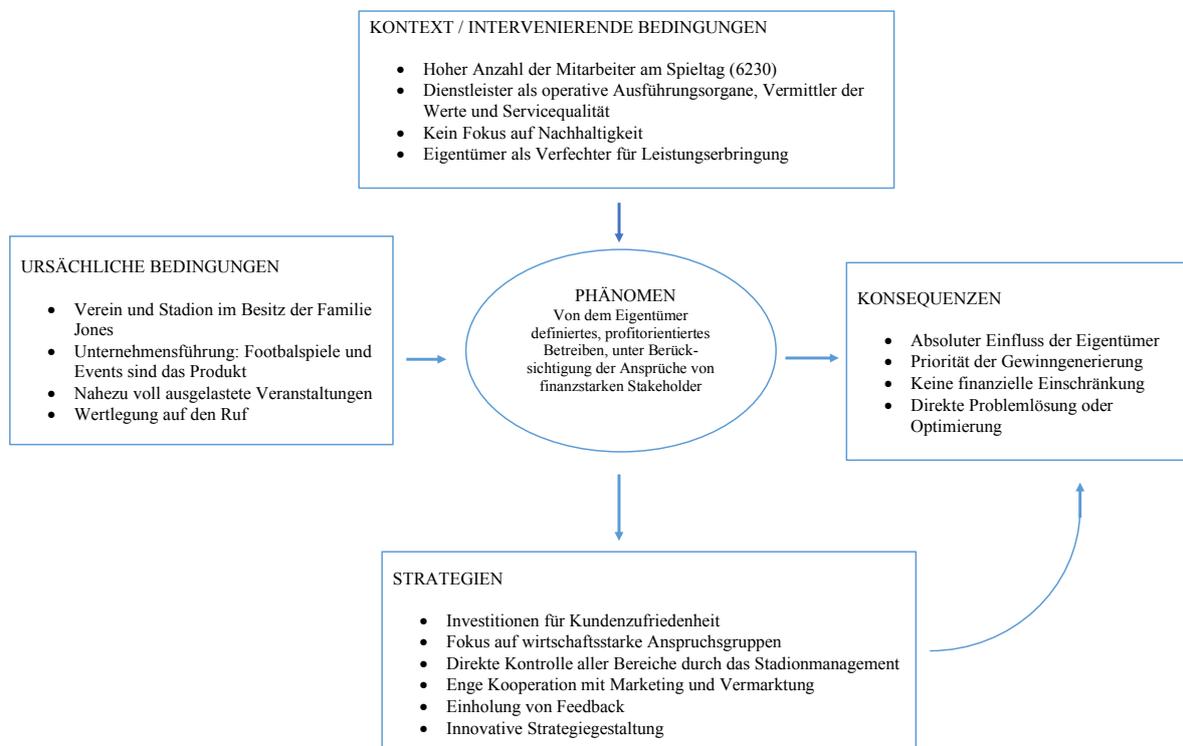


Abbildung 16: Kodierparadigma für das Stadionmanagement des AT&T Stadiums

Nach der Festlegung des zentralen Phänomens „von dem Eigentümer definiertes, profitorientiertes Betreiben unter Berücksichtigung der Ansprüche von finanzstarken Gruppen“ konnten anhand des Paradigmamodells 4 Schlüsselkategorien bestimmt werden. Diese sind:

1. Überwachung der Dienstleistungserbringung
2. Profitorientiertes Betreiben unter Gewährleistung der Zufriedenheit
3. Berücksichtigung der Stakeholder-Ansprüche anhand deren Wirtschaftlichkeit
4. Uneingeschränkter Einfluss der Eigentümer

Der dreistufige Kodierprozess ergab schließlich folgende Theoriebildung:

Der Eigentümer setzt das Stadion als Produkt für die Erreichung seiner unternehmerischen Ziele ein. Das profitorientierte Betreiben wird von einem professionellem Stadionmanagement durchgeführt, dessen Ziel es ist, für die langfristige Gewinngenerierung die Zufriedenheit der Eigentümer und der wirtschaftsstarken Kunden zu sichern. Die enge Kooperation mit den Organisationsbereichen Vermarktung und Sponsoring und die direkte Koordination der Dienstleister ermöglichen die Vermittlung der Werte und Normen für eine hochqualitative Leistungserbringung. Das Aufgabengebiet des Managements umfasst zudem die Vorbereitung und Aufrechterhaltung des Stadions für die Events, die Durchführung von Veranstaltungen, und die ständige Optimierung der Prozesse anhand der Ansprüche und Rückmeldungen der Stakeholder, mit dem Ziel, einen unbeschädigten Ruf des Stadions zu gewährleisten und die normativen Zielsetzungen zu erfüllen.

Zwar verdeutlichen die Ego-zentrierte Netzwerkkarte und die quantifizierten Ergebnisse des Fragebogens die prägnante Einflussstärke des Eigentümers auf das Stadionmanagement und das profitorientierte Betreiben, dessen Dominanz wird dennoch erst nach der Analyse des Experteninterviews deutlich. Die enge, freundschaftliche Beziehung zu den Eigentümern ist auf den langfristigen, familiären Besitz des Teams und des Stadions zurückzuführen. Die Planung, der Bau und auch der Betrieb wurden unter der Aufsicht der Familie Jones gestaltet, bestimmt und auch finanziert. Zudem sehen sich die Eigentümer persönlich in der Verantwortung, Botschafter für ihr Unternehmen zu sein und mit ihrer ständigen Anwesenheit im Stadion sich

als Verfechter für das Kundenerlebnis und der Leistungserbringung einzusetzen („they are advocates for the guest experience“). Für den komfortablen Aufenthalt haben sie eine 380m² große private Suite im Stadion, in dem neben der Familie dauerhaft namhafte Persönlichkeiten anwesend sind. Für das Stadionmanagement bedeutet die Ausprägung des Eigentümer-Einflusses, alle Managementprozesse und die Gestaltung des Betriebs in dem Sinne der Eigentümer unter Gewährleistung der Sicherheit zu gestalten. „It's obviously ownership that drives everything . . . those are number one bosses“ lautet die Aussage von Paul Turner, der die Entscheidungen der Jones` immer akzeptieren muss. Auf der anderen Seite werden alle nötigen Handlungen, um die Servicequalität zu verbessern oder zu optimieren, von den Eigentümern ohne gesetzte Grenzen finanziert. Die Erhaltung des guten Rufs der Cowboys und des AT&T Stadiums wird durch hochklassigen Service für die Besucher und die Sponsoren gewährleistet. Diese beinhaltet die luxuriöse Einrichtung von Suiten und Logen für die Hospitality-Gäste, die innovative und interaktive Smartphone-Applikation, bei der man unter anderem von seinem Sitzplatz aus Speisen und Getränke bestellen kann, oder die täglichen, personalisierbaren Stadionführungen. Die Angebote des Stadions sind auf die konsumstarken US-Amerikaner zugeschnitten, bei den Managemententscheidungen werden besonders die Ansprüche der Kunden (Besucher, Hospitality-Gäste und Sponsoren) berücksichtigt, die für die Rentabilität des Stadions und für die Gewinngenerierung mit ihrem Verbraucherverhalten sorgen. Alle möglichen Einnahmequellen werden ausgeschöpft, die durch den Erwerb einen Mehrwert für den Gast anbieten könnten. Ein Beispiel für solch eine Handlung ist die Einrichtung des „Hi Five Line“: Gegen Erwerb eines extra Tickets kann eine bestimmte Anzahl von Zuschauern mit den Spielern, während diese auf das Spielfeld laufen, abklatschen.

Für die Leistungssicherung sind 6230 Beschäftigte an den Spieltagen – meist Angestellte von externen Dienstleistungsfirmen – verantwortlich, deren Koordination erfolgt vom Stadionmanagement. Obwohl die Dienstleister ebenfalls als Stakeholder identifiziert werden können, sind sie die Ausführungskräfte der operativen Aufgaben und somit Exponenten des Stadionmanagements. Ihre Aufgabe besteht darin, das Management bei der Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen zu unterstützen und seine Interessenvertretung widerzuspiegeln. Dazu gehören unter anderem die Aufgabenbereiche wie Ticketkontrolle, Parkplatzverwaltung und Zuweisung, Sicherheitskontrolle, Bewirtung und Merchandise Verkauf. Zudem sind während des gesamten Prozesses für alle Verbrauchergruppen „service people“, sogenannte Ansprechpartner oder Fan-Beauftragte zugewiesen, die bei Problemen oder Anregungen Feedback von den Kunden einholen und diese unmittelbar dem Management melden. Zudem interviewt das Management jährlich alle „Fokusgruppen“, wie sie die

Leistungen im Stadion beurteilen, und versucht anhand der Anregungen Optimierungsmaßnahmen vorzunehmen.

Unterschiedlich zu den deutschen Stadionmanagern fiel die Beurteilung der Behörden als Stakeholder aus. Obwohl auch in den USA gewisse Vorschriften für Bau- und Sicherheitsmaßnahmen gelten, werden auch individuelle, in der Praxis bewährte Maßnahmen genehmigt („they know that we're going to take care of it“), solange diese transparent und überschaubar für die Behörden sind. Ein Beispiel dafür sind die farblich abweichenden Markierungen an den Straßen im und rund um das Stadion auf Wunsch des Eigentümers, die aber von den Behörden genehmigt wurden. Ebenso beschränkt sich der Einfluss der Liga auf die Gestaltung des Spielablaufes, ähnlich wie in Deutschland, indem es Vorschriften über Spieleranzahl, Anpiffzeit, Werbepausen oder Spielfeldabmessungen (zusammenfassend „conduct of the game“) angegeben werden. Diese sind vor allem auch für die Medien von Bedeutung, die für das Stadion und die Sponsoren eine Präsenz auf unterschiedlichen Plattformen anbieten und mit der Liga – durch die erworbene Übertragungsrechte – im direkten Vertragsverhältnis stehen.

Sowohl die Behörden, die Dienstleister, die Liga und auch die Medien haben eine bedeutende Rolle bei der Abwicklung von Events, die aber unter Leistungserbringung zusammengefasst werden können. Das Stadionmanagement bemüht sich, die bestmöglichen Bedingungen für die Durchführung von Veranstaltungen und für den täglichen Betrieb zu erschaffen, die Ansprüche der oben genannten Gruppen haben dennoch keine Priorität.

Zuletzt müssen die Spieler und die Umwelt als Stakeholder erwähnt werden. Bei beiden konnte kein ausgeprägter Einfluss auf die Managemententscheidungen festgestellt werden. Die Handlungen des Managements bezüglich der Spieler und der Umwelt sind proaktiv, indem beispielsweise die Frauen und Familien der Spieler ihre eigenen Identifikationsnachweise für Spieltage haben und Eintritt in die Hospitality-Bereiche bekommen. Die Umwelt als Stakeholder besteht ausschließlich aus der Ökosphäre, da das Stadion keine Anwohner in der direkten Umgebung hat. Ein nachhaltiges Betreiben wird angestrebt, beschränkt sich jedoch auf das Recycling von Abfällen. Der mangelhafte Umweltschutz und die beschränkte Beachtung der Nachhaltigkeit wird vom Stadionmanagement anerkannt („We can probably do some more efforts“) ist aber auf die staatspezifische Kultur in Texas zurückzuführen: „Texas as a state and the culture here is very different“. Demgegenüber ist „corporate involvement and sustainability“ in den Küstenregionen den USA viel ausgeprägter.

10.3. Fazit

Die Vorstellung und Analyse von der Ausprägung des Stakeholder-Einflusses auf das Management des AT&T Stadiums in Arlington, Texas dient als Kontraststudie. Durch die identischen Datenerhebungs- und Analyseverfahren konnte ein direkter Vergleich zu den Ergebnissen zu den deutschen Stadien ermittelt werden.

Demnach bestätigt sich die Tendenz, dass die Ausrichtung der normativen Zielsetzungen und die strategischen Managementhandlungen in beiden Ländern von dem Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell geprägt werden. Die Wichtigkeit und die intensive Beziehung zu den Eigentümern und dem Verein sind bei den Ego-zentrierten Netzwerkkarten sowohl auch bei der quantifizierten Datenanalyse zu sehen. Dabei rückt das profitorientierte Betreiben in den Vordergrund, das einerseits die Rentabilität des Stadions, andererseits die Gewinngenerierung für die Vereine erstrebt. Die Eigentümerstruktur des AT&T Stadiums ist vergleichbar mit dem privaten, vereinseigenen Eigentum deutscher Stadien. Ein gravierender Unterschied ist dennoch der uneingeschränkte Einfluss der Eigentümer auf das Management im AT&T Stadium und die damit verbundene Orientierung zum Shareholder-Ansatz. Dabei verfolgt das Management die im normativen Rahmen gesetzten Ziele der Eigentümer, die als primäre Grundlage für die gesamtunternehmerische Ziele gesetzt werden. Das Management konzentriert sich darauf, den Shareholder-Value zu maximieren, in anderen Worten: Wert für seine Eigentümer zu schaffen (Hungenberg, 2014). Der Stakeholder-Ansatz kann jedoch für einen langfristigen Erfolg nicht unbeachtet bleiben, denn ohne seine Interessengruppen kann kein Unternehmen existieren. Daher muss es auch im Interesse der Eigentümer sein, den Zielen der anderen Anspruchsgruppen in befriedigendem Umfang zu entsprechen und durch das strategische Management die Ansprüche in die Managemententscheidungen mit einzubeziehen (Hungenberg, 2014). Im AT&T Stadium wird der Shareholder Value und die Kundenzufriedenheit verknüpft und durch einen hochklassigen Service für die Zuschauer und Sponsoren (Fans und Hospitality-Gäste) im Form von luxuriöser Einrichtung (Suiten, Klimatisierung des ganzen Gebäudes, ausreichende Sanitätsmöglichkeiten), eine Vielfalt an Dienstleistungen (Stadium App, Stadion-Shop, Gästeservice, Parkservice) und an Rahmenprogrammen (Stadionführungen, Kunstaustellung) gewährleistet.

In Deutschland konnte im Stadionmanagement dagegen vermehrt der Stakeholder-Ansatz beobachtet werden, neben den normativen Zielsetzungen der Eigentümer ist ein Einfluss der Anspruchsgruppen deutlich. Besonders der Einfluss der Behörden stellt einen Kontrast zur Fallstudie dar. Die Ansprüche der Behörden werden als betriebsbedingte Anforderungen

aufgefasst, deren Erfüllung hat oberste Priorität und muss auch von den Eigentümern akzeptiert werden. Dazu zählt auch die Gewährleistung der Sicherheit, die enge Kooperation mit der Polizei und der Brandschutz. Während in Deutschland der Gästesektor und die gegnerischen Fans eine erhöhte Aufmerksamkeit erfordern, ist der Hooliganismus bei den Dallas Cowboys kein beachtenswerter Aspekt.

Ein weiterer Unterscheid liegt an dem abweichenden Wettweberssystem der amerikanischen Football Liga, NFL, und dem daraus resultierenden Konsumverhalten der amerikanischen Sportfans. Die lizenzbedingte Teilnahme an der NFL ist erwerbsfähig und unabhängig vom sportlichen Abschneiden in der Saison. Demgegenüber ist in Deutschland das hierarchische System anerkannt und damit die Teilnahme in der Bundesliga leistungs- und qualifikationsabhängig bestimmt. Der sportliche Aspekt ist demnach ein bestimmender Faktor: Als wichtigste Auslastungsdeterminanten der Stadien in Deutschland wurden der sportliche Erfolg der Heimmannschaft und die damit verbundene sportliche Qualität bestimmt (Gruber, 2018). Folglich sind die Vereine vermehrt darauf angewiesen, viel in ihren Spielerkader zu investieren, ein Ab- oder Aufstieg aus der oder in die Bundesliga ist ein großes Effizienzpotenzial für Stadioneinnahmen. In den USA ist die Teilnahme in der NFL ausschließlich lizenzabhängig und die Teilnahme in der Liga damit für mehrere Jahre gesichert. Zwar steigert sich der Marktwert der Mannschaft durch sportliche Erfolge und Starspieler, die Vermarktung von Dauerkarten, Suiten und dem „Seat License“ auf 30 Jahre ist durch einen Abstieg nicht gefährdet.

Sowohl bei der Grundgesamtheit der Untersuchung wie auch in der Kontraststudie konnte festgestellt werden, dass die Ansprüche der Stakeholder, die die Finanzierung und den Betrieb des Stadions sichern (Eigentümer und Verein, Sponsoren, Zuschauer und Behörden) einen ausgeprägten Einfluss auf das Management haben. Dabei kann man die Behörden und die Anforderungen der Liga separieren, diese müssen bei der Austragung von Fußballspielen in jedem Fall erfüllt werden. Die Ansprüche der Gruppen, die bei der Instandhaltung und Veranstaltungsabwicklung beteiligt sind (Dienstleister, Medien und Spieler) werden je nach wirtschaftlichen- und infrastrukturellen Möglichkeiten berücksichtigt. Umweltschutz und Nachhaltigkeit gewinnen immer mehr an Bedeutung, haben aber noch keinen gravierenden Einfluss auf die Managemententscheidungen.

11. Schlussbetrachtung

Im abschließenden Kapitel der vorliegenden Forschungsarbeit werden die zentralen Inhalte und die wichtigsten Erkenntnisse zur Management-Stakeholder-Beziehung in deutschen Fußballstadien zunächst zusammengefasst und vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Fragestellungen diskutiert. Anschließend erfolgt die kritische Würdigung der Studie und die Skizzierung der Anwendungsmöglichkeiten der Ergebnisse für weitere Forschungen.

11.1. Zusammenfassung

Die Kommerzialisierung des Sports, der hohe Öffentlichkeitsfaktor des Fußballs und die vermehrt wirtschaftlich orientierte Ausrichtung der Vereine erfordern in aller Hinsicht geeignete Sportstätten zur Austragung von Fußballspielen. Ein Boom im Stadion Neu- und Umbau erfolgte in Deutschland auf Grund der FIFA Weltmeisterschaft 2006. Mit der Modernisierung der Sportstätten wurde zudem eine Dynamik in Gang gesetzt, die die Relevanz des langfristig rentablen Betriebes und das strategische Management der Fußballarenen hervorhebt. Um den Zielsetzungen gerecht zu werden, ist dennoch die Betrachtung des Stakeholder-Ansatzes im strategischen Stadionmanagement unerlässlich. Der Stakeholder-Ansatz legt Wert auf das aktive Management des betrieblichen Umfelds, die Beziehungen sowie die Förderung von gemeinsamen Interessen der Beteiligten (Freeman & McVea, 2001, p. 10). Folglich muss das Stadionmanagement die Ansprüche der Stakeholder identifizieren und in die strategischen Entscheidungen einbinden. Dabei liegt der Fokus neben dem profitorientierten Betreiben auf der hohen Dienstleistungsqualität des Zuschauererlebnisses.

Es stellt sich mithin die Frage, welchen Einfluss die Stakeholder auf die strategischen Entscheidungen des Stadionmanagements in deutschen Stadien haben und welche Anspruchsgruppen besonders bei der Strategieausrichtung und bei den Entscheidungsfindungen berücksichtigt werden.

Die hohe Praxisrelevanz der Problemstellung fand allerdings bisher wenig wissenschaftliche Zuwendung. Dieses ist auf den relativ jungen Charakter des Forschungsfeldes Sportstättenmanagement zurückzuführen. Zusammenfassende Werke zum Betrieb und Finanzierung von Sportstätten existieren bereits im weiten Spektrum (Ammon et al., 2004; Bach, 2004, 2011; Bielzer & Wadsack, 2011; Kähler, 2011; Westerbeeck et al., 2006), eine Spezialisierung auf Fußballstadien nahmen dennoch nur wenige Wissenschaftler vor. Vornholz (2005) diskutierte als Erster die Finanzierungsmodelle und Eigentümerstrukturen von

Fußballstadien, Gruber (2018) befasst sich mit Effizienzpotenzialen, die in der Praxis unausgeschöpft bleiben, und diskutiert ebenfalls das strategische Stadionmanagement.

Die Verknüpfung des Sportstättenmanagements besonders in fußballbezogenen Bereichen mit der Stakeholder-Theorie ist ebenfalls in zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten wiederzufinden, jedoch beschränken sich diese auf einzelne Aspekte (Friedman & Mason, 2004, 2005; O’Brolcháin et al., 2018; Zagnoli & Radicchi, 2010). Zusammenfassend existieren vor allem in den Bereichen der Finanzierung und des allgemeinen Managements von Sportstätten sowie in der Stakeholder-Theorie Erkenntnisse, die konzeptionell-qualitativ hergeleitet wurden und für die vorliegende Forschungsarbeit eine Anknüpfung anbieten. Ein tiefer gehender Forschungsbedarf ist dennoch bei der Verknüpfung des Stakeholder-Ansatzes mit dem strategischen Stadionmanagement, und die praxisbezogene, empirische Untersuchung und Analyse der Problematik vorhanden. Mit dem Ziel, Einsicht in die strategischen Entscheidungsprozesse zu gewinnen, die Rolle der Anspruchsgruppen dabei zu bestimmen und die Ergebnisse mit empirischen Daten zu belegen, wurde die vorliegende Arbeit angefertigt.

Mit dem Entwurf des Untersuchungsdesigns und der Bestimmung der angewandten qualitativen und quantitativen Datenerhebungs- und Analysemethoden wurde das Fundament der Untersuchung gelegt. Anhand einer sorgfältigen Literatursichtung und Dokumentenanalyse wurde die theoretische Rahmenkonzeption entworfen. Die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes auf Stadien mit einer Kapazität von mindestens 15.000 Zuschauern ergab eine Grundgesamtheit von N=34. Die Aufzeichnung der Stadionmerkmale wie Kapazität, Bau- oder Renovierungsjahr, Standort und Heimmannschaft sowie die Ergänzung der Ergebnisse durch Determinanten wie Hospitality-Plätze, Eigentümerstrukturen und Anzahl der Veranstaltungen zeigen die Vielfalt und Einzigartigkeit der Sportstätten auf.

In der ersten Phase der theoretischen Modellentwicklung wurden jedoch die erwähnten Stadionmerkmale homogen behandelt und ein übergreifendes, dreistufiges Stadionmanagement-Modell entwickelt. Die Stakeholder-Map, in Form einer Ego-zentrierten Netzwerkkarte, visualisiert die relevanten Anspruchsgruppen für das Stadionmanagement, die von den Managemententscheidungen beeinflusst werden können oder selbst diese Entscheidungen beeinflussen. Gruppen, deren Ansprüche das Management bei der Entwicklung ihrer Strategien in Erwägung ziehen könnten, sind demnach die Eigentümer, der Verein, die Spieler, die Besucher, die Liga / der Verband, die Medien, die Sponsoren, die Umwelt, die Dienstleister und die Behörden. Eine Bestimmung der Anspruchsgruppen und

ihrer Relevanz im fuballunternehmerischen Kontext, besonders für das Stadionmanagement erfolgte anhand bestehender Literatur.

Zunächst wurden die Handlungsebenen und Managementprozesse im strategischen Stadionmanagement aufgezeigt, basierend auf den Erkenntnissen des St. Galler Management-Modells. Die Ebene des normativen Managements dient als Ausgangspunkt aller Managementaktivitäten und der Vorgabe grundlegender Ziele und Handlungsorientierungen des Stadionbetreibers. Diese sind allerdings durch die unterschiedlichen Eigentümerstrukturen bedingt und werden von den aktuellen gesetzlichen und sportrechtlichen Rahmenbedingungen eingegrenzt. Die Ausrichtung der Strategien und die Gestaltung der Managementprozesse erfolgt auf der strategischen Handlungsebene. Der Fokus liegt dabei auf die Erfüllung der normativen Zielsetzungen, unter Gewährleistung der Aufrechterhaltung der Gebäude und einer sicheren und reibungslosen Veranstaltungsorganisation. Die Hauptaufgabe besteht dabei aus der Koordination der einzelnen Funktionsbereiche wie Facility-Management, Event-Management, Finanzen, Marketing und HR- und PR-Management (Personalmanagement und Öffentlichkeitsarbeit). Dabei sind die Managementfunktionen Planung, Strategie-Entwicklung, Koordination und Kontrolle miteinander eng verbunden und tragen zu einem optimalen Betreiben des Stadions bei. Schließlich erfolgt die Umsetzung der strategischen Handlungen auf der operativen Ebene. Im Stadionmanagement findet somit die Ausführung von Dienstleistungen, der technischen und organisatorischen Betriebsführung und von Prozessen der Vermarktung statt.

Mit dem Aufzeigen des dreistufigen Management-Modells wurde der theoretische Teil der Forschung abgeschlossen und die Rahmenkonzeption für die empirische Untersuchung geschaffen. Die Datenerhebung erfolgte anhand leitfadengestützter Experteninterviews, die durch Online-Fragebögen ergänzt wurden. Die Methodentriangulation aus quantitativen und qualitativen Auswertungsmethoden ermöglichte eine umfassende, vielseitige Analyse der Daten und eine Verknüpfung der Ergebnisse. Die geringe Anzahl der Experteninterviews (26,5% der Grundgesamtheit) und die nicht vollständige Rücklaufquote der Online-Fragebögen (89%) bedingen die Einschränkung der Repräsentativität der Forschung und legen nahe, mehr von Tendenzen zu sprechen. Ziel der Studie war einen tiefen Einblick in die Entscheidungsmechanismen des Stadionmanagements zu gewähren, der – trotz keiner Vollerhebung – anhand der durchgeführten Experteninterviews und der ausgewerteten Online-Fragebögen erfüllt worden ist.

Zuerst konnten anhand der Online-Fragebögen Erkenntnisse über die Attribute der Management-Stakeholder-Beziehung gewonnen werden. Die Wichtigkeit der einzelnen Gruppen, die Art und Intensität der Beziehung und die Kommunikationshäufigkeit wurden im Rahmen einer egozentrischen Netzwerkanalyse auf einer Netzwerkkarte dargestellt. Die Visualisierung der Attribute und die Positionierung der Anspruchsgruppen zum Ego (Stadionmanagement) geben einen ersten Eindruck über die Einflussstärke der einzelnen Stakeholder auf das Stadionmanagement. Die Quantifizierung der Ergebnisse und die Auswertung anhand deskriptiver statistischer Verfahren ermöglichten zudem die Erstellung einer übergreifenden Netzwerkkarte aus allen acht Datensätzen. Die Ermittlung des Mittelwertes aus den quantifizierten Eigenschaften und der relativen Häufigkeit qualitativer Beziehungseigenschaften – wie zum Beispiel die Art der Beziehung und die am häufigsten verwendete Kommunikationsform – reflektiert eine Hierarchie oder Rangfolge der Stakeholder in ihrer Einflussstärke untereinander. Die Darstellung der Standardabweichung zeigt zudem auf, dass die Streuung der Verteilung der Beurteilungen auf einer breiten Skala verläuft.

Mit der Auswertung der Experteninterviews nach den Prinzipien der Grounded Theory konnten die vorläufigen Ergebnisse ergänzt und verifiziert werden. Die Grounded Theory wurde als eigenständiges Analyseverfahren auf die vorliegende Forschung, ausschließlich bei der Auswertung der Experteninterviews, angewandt. Während des Prozesses, besonders im Kodiervorgang, wurden die unterschiedlichen Fälle untersucht, beschrieben, theoretisch gefasst, miteinander verglichen und zueinander in Beziehung gesetzt. Dadurch entstand neues wissenschaftliches Wissen, das alle betrachteten Einzelfälle berücksichtigt und für alle gemeinsam gültig ist (Krotz, 2018).

Abschließend erfolgt die Beantwortung der leitenden Forschungsfrage und der Teilfragen im Einzelnen:

1. Welchen Einfluss haben die Stakeholder auf die strategischen Entscheidungen des Stadionmanagements in deutschen Stadien?

Die Stakeholder haben einen ausgeprägten Einfluss auf die strategischen Entscheidungen im Stadionmanagement. Die Einflussstärke zeigt einen Zusammenhang mit dem Eigentümer-Betreiber-Modell und mit den normativen Zielsetzungen der Eigentümer auf. Zudem wird das Stadionmanagement vom profitorientierten Betreiben und der möglichen Ausschöpfung der Einnahmequellen, die das Stadion bietet, geprägt.

1. Welche Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle gibt es bei deutschen Stadien?

Bei der Untersuchung der Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modelle der untersuchten 34 Stadien konnten sechs mögliche Konstellationen der Eigentümer-Betreiber-Verhältnisse beobachtet werden (die Nutzer sind auf die Fragestellung bezogen in allen Fällen die Vereine): Die erste Gruppierung umfasst zwölf Stadien in privatem Eigentum, wobei der Eigentümer mit dem gleichen Unternehmen für den Betrieb verantwortlich ist oder ihn an eine eigene GmbH aussiedelte. Letzteres ist aus finanziellen und strategischen Gründen vermehrt vertreten. Die Mehrheit der Stadien, 17 an der Zahl, befindet sich dennoch in öffentlichem oder kommunalem Besitz. Betrieben werden die Sportstätte durch einen öffentlich-rechtlichen Eigenbetrieb der Kommune, durch eine privatisierte GmbH der Kommune oder durch den privat geführten Verein im Rahmen einer Pacht- oder Nutzungsvereinbarung. Eine Kooperation des privaten und öffentlichen Sektors kommt bei einem Public-Private-Partnership zu Stande, in der bei der Finanzierung des Stadions sowohl die öffentliche Hand wie auch ein privater Investor beteiligt sind. Den Betrieb übernimmt in allen fünf untersuchten Fällen ein privates Unternehmen.

2. Wie lässt sich strategisches Stadionmanagement definieren?

Es wurde deutlich, dass die normativen Zielsetzungen von den Eigentümern bestimmt und durch die gesetzlichen Vorgaben von den Behörden (im Falle des Lizenzverfahrens von der Liga) eingegrenzt werden. Die Aufgabe des Stadionmanagements besteht demnach aus der strategischen Ausrichtung der Handlungsmechanismen, um diese Zielsetzungen zu erfüllen. Die Organisation von Spieltagen, die Veranstaltungsleitung, die Überwachung und die Koordination von operativen Teilbereichen gehören zu den Kernaufgaben des Managements. Der Zuständigkeitsbereich und die damit verbundene Befugnis zur strategischen Entscheidungsfindung ist in der Praxis dennoch abhängig von der Organisationsstruktur.

3. Welche Stakeholder sind für das Stadionmanagement zu identifizieren? Wie lässt sich die Beziehung, die Wichtigkeit und die Kooperationsstärke beschreiben?

Die Stakeholder-Map des Stadionmanagements hat sich verifizieren lassen, zehn Anspruchsgruppen konnten identifiziert werden. Diese sind: Eigentümer, Verein, Behörden, Sponsoren, Zuschauer (unterteilt in Besucher und Hospitality-Gäste), Medien, Liga, Dienstleister, Spieler und Umwelt. Kontrovers wurden ausschließlich die Spieler als Anspruchsgruppe diskutiert, die Mehrheit der Experten benannte diese dennoch als eine der

wichtigsten Stakeholder. Die Art der Beziehung changiert zwischen freundschaftlich, geschäftlich, in manchen Fällen gesetzlich geregelt. Einzig zu den Eigentümern und dem Verein besteht eine sehr enge Kooperation, eine enge bis durchschnittliche Kooperation ist bei allen anderen Anspruchsgruppen festzustellen. Diese kann auf die Bedeutung der normativ gesetzten Ziele der Eigentümer für das Management und auf die unabdingbare Beteiligung des Vereins bei der Austragung von Fußballspielen zurückgeführt werden. Als wichtigster Akteur wurde einvernehmlich der Verein eingeschätzt, gefolgt von den Behörden. Die Eigentümer, und die Zuschauer (Fans und Hospitality-Gäste), Liga, Sponsoren und die Medien wurden als wichtig erachtet, die Umwelt, die Spieler und die Dienstleister wurden aus Managementsicht neutral eingestuft.

4. Welche Relevanz haben die jeweiligen Anspruchsgruppen für das Management?

Eine Gruppierung der Stakeholder unter Betrachtung der Beziehungseigenschaften und Ansprüche konnte vorgenommen werden. Die Eigentümer, der Verein und die Behörden bestimmen die normativen Zielsetzungen und die gesetzlichen und sportrechtlichen Rahmenbedingungen. Die Zuschauer (Besucher und Hospitality-Gäste) und Sponsoren tragen mit ihrem Konsumverhalten zur Finanzierung und Gewinngenerierung bei. Die Medien, die Liga, die Dienstleister, die Spieler und die Umwelt sind bei der Durchführung der Fußball-Veranstaltung durch ihre Leistungserbringung bestimmend.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass sich der Fokus des Managements auf die Ansprüche des Vereins, der Eigentümer und der Behörden richtet. Eine durchschnittliche, situationsbedingte Einflussstärke konnte bei den verbliebenen Anspruchsgruppen beobachtet werden. Die Berücksichtigung der Wünsche und Anregungen der Zuschauer, Dienstleister, Medien und Spieler für eine reibungslose und sichere Veranstaltung sowie für eine positive mediale Präsenz ist zwar von allen Stadionmanagern angestrebt, bewegt sich allerdings im Rahmen der finanziellen und infrastrukturellen Gegebenheiten. Die Anforderungen der Liga haben ausschließlich an Spieltagen ihre Gültigkeit und werden in ihrer Einflussstärke neutral beobachtet. Schließlich wird zunehmend auf Nachhaltigkeit beim Bau- und Betrieb des Stadions geachtet, die Umwelt konnte jedoch in ihrer Einflussstärke für das Stadionmanagement am schwächsten eingestuft werden.

5. Wo liegen die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den untersuchten Stadien?

Ein prägnanter Unterschied liegt bei der Einflussstärke der Eigentümer. Private, vereinseigene Stadien werden konzernintern betrieben und richten ihre Strategien auf die Erfüllung der festgelegten Zielsetzungen der Eigentümern aus. Vereine, die das Stadion nur an Spieltagen mieten, oder die Sportimmobilie über längere Zeit pachten, verfolgen die eigenen Zielsetzungen und haben bei der Gestaltung des Gebäudes eine eingeschränkte Autorität und eine begrenzte Ressourcenausstattung. Die Handlungsfreiheit für das profitorientierte, individuelle Betreiben und die damit verbundenen Möglichkeiten für die Berücksichtigung der Ansprüche der Stakeholder ist folglich an die erste Stelle im Eigentümer-Betreiber-Nutzer-Modell gerückt. Dennoch wird, unabhängig von der Eigentümerstruktur, in allen Stadien auf eine hohe Dienstleistungsqualität und auf die Kundenzufriedenheit Wert gelegt. Dazu wird von den Stadionmanagern ein proaktiver Managementansatz gewählt, jedoch anhand des Feedback auf Anregungen oder Beschwerden der finanzstarken Gruppen eingegangen. Bei Stadien mit einer hohen Anzahl an Hospitality-Plätzen konnte zudem ein stärkerer Einfluss der Sponsoren und Hospitality-Gäste festgestellt werden.

Abschließend erfolgte durch die Kontraststudie die Vorstellung und die identische Analyse des Stakeholder-Einflusses auf das Management des AT&T Stadiums in Arlington, Texas, USA. Dabei konnte die vermehrte Orientierung des Managements zum Shareholder-Ansatz beobachtet werden, die aus der uneingeschränkten Einflussstärke des Eigentümers von Verein und Stadion, aus dem abweichenden Lizenzierungsverfahren und Wettbewerbssystem und schließlich aus dem Konsumverhalten der Amerikaner resultiert.

11.2. Kritische Würdigung und Zukunftsperspektive

Das Themengebiet strategisches Stadionmanagement weist nur einen sehr begrenzten wissenschaftlichen Kenntnisstand auf, die Herausforderung der Studie bestand demnach darin, die einzelnen Wissenschaftsgebiete zu verknüpfen und mit der Verwendung einer Methodentriangulation bei der Datenerhebung und Auswertung unterschiedliche Ansätze zu einer neuen, empirischen Erkenntnisgewinnung heranzuziehen. Kritische Aspekte resultieren allerdings insbesondere aus der Repräsentativität der Ergebnisse. Der explorative Charakter der Untersuchung und die Kooperation mit dem renommierten Praxispartner ESSMA erweckte zwar Interesse unter den Fachleuten, die unbeantworteten Kontaktanfragen oder die erst gar nicht zugänglichen Kontaktdaten ergaben jedoch nur eine Beteiligung von 26,5 %. Eine

Generalisierbarkeit und die Repräsentativität der Ergebnisse sind damit deutlich eingeschränkt. Dennoch ermöglichen die aufgezeigten Erkenntnisse von Tendenzen zu sprechen und die eindeutige Einflussstärke der Eigentümer, des Vereins, der Behörden, der Sponsoren und der Besucher auf das Management zu betonen.

Einen weiteren Kritikpunkt kann der Verzicht auf die genauen finanziellen Aspekte darstellen. Die Stadien und Betreiber wurden unabhängig von ihrer jährlichen Bilanz, ausschließlich anhand ihrer Beurteilung der Stakeholder betrachtet. Es wurde angenommen und festgestellt, dass ein profitorientiertes Betreiben und die Rentabilität der Stadien angestrebt werden, ohne jedoch genaue Relationen oder Summen zu nennen. Eine interessante Perspektive wäre, diesen Aspekt in die Untersuchung aufzunehmen und den Einfluss der Stakeholder unter Berücksichtigung des finanziellen Abschneidens der Betreiber zu analysieren.

Zuletzt ist die Verwendung der Prinzipien der Grounded Theory bei der Auswertung der Experteninterviews kritisch zu würdigen. Die Bedeutung des Vorhandenseins von theoretischem Vorwissen wurde im Kapitel 8 bereits diskutiert. Zudem muss die „theoretische Sensibilität“ erwähnt werden. Theoretische Sensibilität nach Strauss und Corbin (1996) beschreibt die Fähigkeit des Forschers, den Daten Bedeutung zu verleihen und das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen (S. 25). Dazu bezieht sich der Forscher auf zwei wesentliche Quellen: Auf das erworbene Wissen aus der Fachliteratur und auf die persönlichen und beruflichen Erfahrungen. Diese treffen bei der vorliegenden, eigenen Forschung auch gut zu, denn neben einer gezielten Analyse der Fachliteratur konnte ich durch mehrere Auslandsaufenthalte und Praktiken persönlich Erfahrungen im Stadionmanagement sammeln. Dennoch ist die Beurteilung der theoretischen Sensibilität und derer Ausprägung bei der Verwendung der Grounded-Theory-Prinzipien in dieser Arbeit subjektiv. Eine Perspektive für zukünftige Forschungen könnte die überwiegende Verwendung quantitativer Methoden bei der Auswertung, wie bei Gruber (2018), darstellen. Eine Alternative wäre zudem die ganzheitliche Gestaltung der Forschungsarbeit, eine reine Analyse der Problematik im Sinne der Grounded Theory.

Künftige Forschungsprojekte könnten an die herausgearbeiteten Tendenzen anknüpfen und auf weitere, über die in dieser Forschung begrenzte Anzahl von 34 Stadien, ausbreitet werden. Zudem ist eine Aktualisierung der Stadiondeterminanten, der Eigentümerstrukturen und der Stakeholder-Map des Managements wünschenswert. Aspekte und Trends unter Verwendung neuester Technologien prägen den Stadionmarkt, Smart Stadium, Connected Stadium und die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit (Green Stadium) ziehen die Aufmerksamkeit auf sich.

Deren Einfluss auf die Gestaltung des strategischen Stadionmanagements und auf die Entscheidungsmechanismen, die zu diesen Erneuerungen führen, bilden eine potenzielle Themenauswahl für künftige wissenschaftliche Arbeiten. Besonders die technischen Aspekte zu einem effektiveren Gebäudemanagement wie beispielsweise das Streben nach erneuerbarer Energie oder der Einbau von neuesten Technologien wie High-Speed Internet könnten mit den Stakeholder-Ansprüchen in Verbindung gebracht werden. Der finanzielle Faktor, ob die Investitionen sich auf lange Sicht durch die Kundenzufriedenheit als profitabel erweisen, ist ein interessanter Ansatz.

Die Sichtweise der Stakeholder über die Beziehung zum Management, die Beschreibung der eigenen Ansprüche und die Beurteilung der Managementhandlungen zur Erfüllung der Stakeholder-Zufriedenheit stellen ein weiteres potenzielles Themengebiet dar. Darüber hinaus ist eine Erweiterung der Netzwerkkarte auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren wünschenswert. Die Art und Intensität der Beziehung wie beispielsweise die zwischen den Zuschauern und den Medien oder den Spielern und den Zuschauern könnte gegebenenfalls einen Einfluss auf das Management ausüben. Die Untersuchung der Einflussrichtung und die Verknüpfungen zwischen den Akteuren, die eine Managemententscheidung beeinflussen oder davon beeinflusst werden, ist ein weiterer spannender Ansatz.

Zuletzt ist auf die Bedeutung der Konflikte zwischen den Akteuren hinzuweisen. Bereits mehrere Forscher haben darauf hingedeutet (Frooman, 1999; Laplume et al., 2008), dass Konfliktsituationen keine ausschließlich negativen Auswirkungen auf die unternehmerische Entwicklung haben. Die vorliegende Untersuchung aus dieser Sichtweise zu erweitern, die Management-Stakeholder-Beziehungen gezielt auf die Art der Konflikte zu untersuchen bilden eine zusätzliche Forschungsperspektive. Dennoch ist es empfehlenswert, strategische Kooperationspartner für die Forschung zu gewinnen, um an das geschlossene, sensible Expertenwissen und die Datenmengen zu gelangen. Dazu bietet die FIFA und UEFA in Form von Stipendien die Gelegenheit, die eigene Forschung mit finanzieller und materieller Unterstützung der Verbände durchzuführen und dadurch das Spektrum der Erkenntnisse sowohl für die Wissenschaft wie auch für die Praxis zu erweitern.

Die Arbeit zeigt, dass ein Einfluss der Stakeholder auf die Managemententscheidungen festzustellen ist und stellt einen ersten Schritt zu einem gezielten Stakeholder-Management von Fußballstadien dar. Die Erkenntnisse bieten sowohl für Forscher als auch Praktiker Fundamente für weitere Forschungen und konkrete Ansatzpunkte hinsichtlich eines effektiven und effizienten Stadionmanagements.

Danksagung

Die Entstehung dieser Doktorarbeit ist mit einem Fußballspiel inklusive Verlängerung und anschließendem Elfmeterschießen vergleichbar. Ein besonderer Dank gilt deshalb an alle, die mich während dieser Erfahrung begleitet und unterstützt haben.

Dr. Hagen Wäsche und Prof. Dr. Alexander Woll, die mir im Rahmen einer externen Promotion ermöglicht haben, mein Privatleben mit dem Studium zu verknüpfen. Sie haben mich mit ihrem Fachwissen und mit ihren Hinweisen und Anregungen ständig auf die richtige Schiene gelenkt und zur Fertigstellung der Arbeit motiviert. Ohne die Kooperation mit der ESSMA wäre zudem die Datenerhebung auf unüberwindbare Hindernisse gestoßen.

Mein größter Dank gilt dennoch meiner Familie. Besonders Jochen, der meine persönlichen und beruflichen Ziele von Anfang an respektiert hat und mich dabei bedingungslos und kontinuierlich unterstützt hat, sowie unseren Zwillingen, Lotte und Theo, die zwar mitten im Forschungsprozess das Licht der Welt erblickten, aber mit ihrem perfekten Schlafrhythmus für viele freie Arbeitsstunden sorgten.

Literaturverzeichnis

- Ammon, R., Southall, R. M. & Blair, D. A. (2004). *Sport Facility Management: Organizing Events and Mitigating Risks: Fitness Information Technology*.
- AT&T Stadium Facts [Broschüre]. (2015). Arlington, TX: Dallas Cowboys.
- Bach, L. (2004). *Sportstätten-Management: neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten*: Landessportbund Hessen.
- Bach, L. (2011). *Sportstätten-Management - eine Gemeinschaftsaufgabe im Sport*. Referat auf der 7. Landessportkonferenz des Landes Brandenburg, veranstaltet von dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg, Potsdam am 28.02.2011.
- Badach, A. (2014). IoT Internet of Things. In H. Schulte (Ed.), *Protokolle und Dienste der Informationstechnologie online*: WEKA - Verlag.
- Ball, R. (2013). *Die innovative Behörde: Praxisgerechte Wege zu einer leistungsorientierten öffentlichen Verwaltung*: Gabler Verlag.
- Bielzer, L. & Wadsack, R. (2011). *Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilien - Managementherausforderungen und Handlungsoptionen* (R. Wadsack Hrsg.): Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Birks, M. & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide (2nd ed)*: SAGE Publications Ltd.
- Bischof, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2018). Theorieorientiertes Kodieren, kein Containern von Inhalten! In C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 73-101). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bleicher, K. (2017). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme* (9. aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
- Böhm, B. (2005). *Vertrauensvolle Verständigung herstellen: Ein Modell interdisziplinärer Projektarbeit*. (Dissertation), Freie Universität Berlin, Abgerufen von <https://refubium.fu-berlin.de/handle/fub188/13261>
- Bruch, H. (2013). *Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken*: Gabler Verlag.
- Bundesland Baden-Württemberg. (2004). *Versammlungsstätten-Verordnung des Wirtschaftsministeriums* Abgerufen von http://www.gewerbeaufsicht.baden-wuerttemberg.de/servlet/is/16493/2_2_03.pdf
- Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective* (3rd ed. ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.

- City of Arlington. (2005). *Executive Summary: Project documents regarding the Dallas Cowboys Complex Development Project in the City of Arlington, Texas*. Abgerufen von <http://www.arlington-tx.gov/citysecretary/wp-content/uploads/sites/14/2014/06/Executive-Summary.pdf>.
- Cleff, T. (2015). *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse: Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA* (3., überarb. u. erw. Aufl. 2015). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Covell, D. & Walker, S. (2013). *Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance*: Routledge.
- Das St. Galler Management-Modell. (2018). Abgerufen von <https://www.sgmm.ch>
- Deutscher Fußball-Bund. (o. D.). Zuschauerzahlen. Abgerufen von <https://www.dfb.de/bundesliga/statistik/zuschauerzahlen/>
- Deutsche Fußball Liga (2010.). *Fanarbeit 2010 - Handbuch für Fanbeauftragte*. Abgerufen von https://s.bundesliga.com/assets/doc/20000/12218_original.pdf
- Deutsche Fußball Liga (o.D.). *Erfolgsstory mit Anlauf: Die Historie der DFL*. Abgerufen von <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/die-geschichte-der-dfl.html>
- Deutsche Fußball Liga & Deutscher Fußball-Bund. (2009). *Stadionhandbuch*. Frankfurt am Main: Author.
- Dießl, E. (2009). *Management von Sportgroßveranstaltungen: Unter besonderer Berücksichtigung des Stakeholdermanagements*: Diplomica Verlag.
- Dietl, H. M. & Pauli, M. (2002). Die Finanzierung von Fußballstadien — Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs. In H. Albach & B. Frick (Hrsg.), *Sportökonomie* (S. 239-263). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Drewes, M. (2014). Fußball-Bundesliga: Zentralvermarktung und Beihilfen fördern Dominanz einzelner Clubs. *Wirtschaftsdienst*, 94(8), 588-593. doi:10.1007/s10273-014-1719-1
- European Stadium and Safety Management Association. (o. D.). *About ESSMA*. Abgerufen von <https://www.essma.eu/about-essma>
- Feess, E. & Günther, E. (2018, 19. Februar). *Umwelt*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/umwelt-49853/version-273079>
- Federation Internationale de Football Association. (o. D.). *Hospitality*. Abgerufen von <http://de.fifa.com/about-fifa/marketing/hospitality.html>
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Vollst. überarb. und erw. Neuausg., 2. Aufl., Orig.-Ausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden School of Business Working Paper No. 01-02*.

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press [Zuerst erschienen als: Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman]
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success*: Yale University Press.
- Fried, G. (2015). *Managing Sport Facilities 3rd Edition*: Human Kinetics.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Friedman, M. & Mason, D. (2005). Stakeholder Management and the Public Subsidization of Nashville's Coliseum. *Journal of Urban Affairs*, 27, 93-118.
- Friedman, M. T. & Mason, D. S. (2004). A Stakeholder approach to Understanding Economic Development Decision Making: Public Subsidies for Professional Sport Facilities. *Economic Development Quarterly*, 18(3), 236-254.
- Friedman, M. T., Parent, M. M. & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Funke, E. (2000). Lizenz zum Feiern. *HORIZONT* (46), 139.
- German Facility Management Association. (o. D.). Abgerufen von <https://www.gefma.de/definition.html>
- Gruber, D. (2018). *Management von Fußballstadien als Veranstaltungsimmobilien: Eine empirische Analyse zum deutschen Stadionmarkt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Günther, C. (2007). *Der Fußballverein als Wirtschaftsunternehmen - Das Management der Stakeholder*: GRIN Verlag.
- Herz, A. (2012). Ego-zentrierte Netzwerkanalysen zur Erforschung von Sozialräumen. *sozialraum.de*, 4(2012/2). Abgerufen von <https://www.sozialraum.de/ego-zentrierte-netzwerkanalysen-zur-erforschung-von-sozialraeumen.php>
- Hockenjös führt Stadienbetreiber-Vereinigung an. (2018, 28. Februar). Abgerufen von <https://www.bvb.de/News/Uebersicht/Hockenjoes-fuehrt-Stadienbetreiber-Vereinigung-an>
- Hollstein, B. & Pfeffer, J. (2010). Netzwerkkarten als Instrument zur Erhebung egozentrierter Netzwerke. Abgerufen von <http://www.pfeffer.at/egonet/Hollstein%20Pfeffer.pdf>
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren* (8. Aufl. 2014). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Jansen, D. (2006). *Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kähler, R. (2011). Betreibermodelle für Sportimmobilien. In R. Wadsack & L. Bielzer (Hrsg.), *Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilien* (S. 129-146). Frankfurt: Peter Lang.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klees, A. (2008). Aufsätze und Berichte - Die so genannte "50+1"-Regel im deutschen Profifussball im Lichte des europäischen Wettbewerbsrechts. *Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht: EuZW*, 19(13), 391-393.
- Kovacs, A. (2011). Wie betreibt Arsenal - das Management des Emirates Stadions übersetzt aus dem ungarischen "Hogyan üzemeltet az Arsenal – az Emirates Stadion menedzmentje". *Magyar Edző*, 1, 32-34.
- Krotz, F. (2018). Grounded Theory als integrierte Folge von Einzelfallstudien. In C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 53-72). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Landeshauptstadt München Kreisverwaltungsreferat. (2015). *Veranstaltungssicherheit*. Abgerufen von www.muenchen.de/branddirektion-veranstaltungssicherheit
- Laplume, A. O., Sonpar, K. & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.
- Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: a Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- Lünenborg, M. & Maier, T. (2018). Interviews als Form der Produktionsanalyse. In C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 169-189). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktual. und überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- 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: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Müller, K. F. (2018). Theoretisches Kodieren von Interviewmaterial. In C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 149-168). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G. (2018, 14. Februar) *Unternehmensleitbild*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248/version-273470>
- Nohl, A.-M. (2017). *Interview und Dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis* (5. Aufl. 2017). Wiesbaden: Springer VS.
- O’Brolcháin, F., de Colle, S. & Gordijn, B. (2018). The Ethics of Smart Stadia: A Stakeholder Analysis of the Croke Park Project. *Science and Engineering Ethics*.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pentzold, C., Bischof, A. & Heise, N. (2018). Einleitung: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. In C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 1-24). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Pickel, G. & Pickel, S. (2009). Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 441-464). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Podnar, K. & Jancic, Z. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communications*, 12(4), 297-308.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*: Campus Verlag.
- Poth, L. G., Pradel, M. & Poth, G. S. (2011). *Gabler Kompakt-Lexikon Marketing: 4.670 Begriffe aus den Bereichen Marketing, Medien- und Kommunikationswirtschaft nachschlagen, verstehen, anwenden*: Gabler Verlag.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C. & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- Rüegg-Stürm, J. (2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In R. Dubs (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre Band 1* (Vol. 2): Haupt Verlag.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J. & Williams, E. S. (2011). Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 21-26.

- Schäfer, T. (2010). *Statistik I: Deskriptive und Explorative Datenanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schönhuth, M., Gamper, M., Kronenwett, M. & Stark, M. (2014). *Visuelle Netzwerkforschung: Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge*: transcript Verlag.
- Schröder, J. (2015). *Die Bundesliga boomt: Steigende Zuschauerzahlen für ARD, ZDF und Sky*. Abgerufen von <http://meedia.de/2015/05/27/die-bundesliga-boomt-steigende-zuschauerzahlen-fuer-ard-zdf-und-sky/>
- Schwaninger, M. (2010). Model-based management (MBM): a vital prerequisite for organizational viability. *Kybernetes*, 39(9/10), 1419-1428.
- Schwarz, E. C., Hall, S. A. & Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operations Management*: Elsevier.
- Singer, R. & Willimczik, K. H. (2002). *Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft: Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft: eine Einführung* (1. Aufl.). Hamburg: Czwalina.
- Sponsors. (2012). Die Dienstleister der größten Stadien und Arenen Deutschlands (Auswahl). *Sponsors*, 9.
- Stadionwelt. (2012). Facility Management. *Stadionwelt, Juni*, 1-18. Abgerufen von <http://www.stadionwelt.de>
- Stadionwelt Inside. (2012). Zuschauer Ranking *Stadionwelt Inside*, 1, 13.
- Stadionwelt Inside (2013). Hospitality: Wirtschaftliche Bedeutung trotz dem Wachstumsstillstand. *Stadionwelt Inside*, 4, 64-66.
- Stadionwelt Inside. (2015a). American Dream. *Stadionwelt Inside*, 2, 20-23.
- Stadionwelt Inside. (2015b). Stadionbau: was kostet wo wieviel? *Stadionwelt Inside*, 2, 10-11.
- Stadionwelt Inside. (2016). Hospitality. *Stadionwelt Inside Sponsoring 2016/17: Stadionwelt*.
- Stadionwelt Inside. (2018a). Stadionaustattung: Entwicklung in Europa. *Stadionwelt Inside*, 1, 80.
- Stadionwelt Inside. (2018b). WLAN-Austattung - Extra Service, aber kein Standard. *Stadionwelt Inside*, 2, 32-34.
- Stelkens, P. H., Bonk, H. J. B. & Neumann, W. B. (2014). *Verwaltungsverfahrensgesetz: Kommentar* (8. Aufl.). München: Beck.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*: Cambridge University Press.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*: Beltz, Psychologie-Verlag-Union.

- Strübing, J. (2014). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl. 2014). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Strübing, J. (2018). Grounded Theory: Methodische und methodologische Grundlagen. In C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.), *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 27-52). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Taylor, L. J. (1990). *Final Report of Inquiry by Lord Justice Taylor into the Hillsborough Stadium Disaster; Text submitted to the Home Secretary 19 January 1989*. Abgerufen von <http://hillsborough.independent.gov.uk/repository/HOM000028060001.html>
- Tham, T. (2008). Einführung eines stakeholderorientierten Leitbildes im Fußball. In O. Klante (Hrsg.), *Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements: Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing* (S. 61-74). Wiesbaden: Gabler.
- Thommen, J-P. (2018, 14. Februar). *Anspruchsgruppen*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673>
- Union of European Football Associations. (2015). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Abgerufen von https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf
- Union of European Football Associations. (2016). *Die europäische Klubfußballlandschaft - Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2016*. Abgerufen von http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/54/06/70/2540670_DOWNLOAD.pdf
- Unipark. (o. D.) *Matrixfragen*. Abgerufen von <https://www.unipark.com/matrixfragen/>
- Von der 3. Generation zur 4. Generation des St. Galler Management-Modells. (2018, 25. April). Abgerufen von https://www.sgmm.ch/wp-content/uploads/2018/06/sgmm_vergleich_der_3_und_4_generation.pdf
- Vornholz, G. (2005). Rentabilität von Stadien: Können Stadien wirtschaftlich erfolgreich sein oder welchen Beitrag hat die öffentliche Hand zu leisten? Abgerufen von http://www.ak-spoook.de/Rentabilitaet_von_Arenen.pdf
- Wagner Mainardes, E., Alves, H. & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861-1879.
- Walzel, S. (2018). *Sportsponsoring: Grundlagen, Konzeption und Wirkungen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Wäsche, H. (2010). *Management in regionalen Sporttourismus-Netzwerken: Rahmenbedingungen, Struktur und Steuerung*. Kovač: Hamburg.

- Westerbeeck, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C. & van Leewuen, L. (2006). *Managing sport facilities and major events*. London: Routledge.
- Westerbeeck, H. M. & Shilbury, D. (1999). Increasing the Focus on “Place” in the Marketing Mix for Facility Dependent Sport Services. *Sport Management Review*, 2(1), 1-23.
- Zagnoli, P. & Radicchi, E. (2010). The Football Fan Community as a Determinant Stakeholder in Value co-Creation. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 50(1).

Anhang A: Tabelle über die Eigentümerstrukturen und Hospitality-Plätze

Name des Stadions	Ort	Heimmannschaft	Eigentümer-Betreiber-Modell	Zuschauerkapazität	Hospitality-Plätze Gesamt	Ratio
SIGNAL IDUNA PARK	Dortmund	Borussia Dortmund	Verein ist Eigentümer und Betreiber	80.645	3956	4,91
Olympiastadion	Berlin	Hertha BCS	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist eine stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	74.649	4630	6,24
Allianz Arena	München	FC Bayern München / TSV 1860 München (2.Liga)	Verein ist Eigentümer, Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	71.137	5518	7,76
VELTINS-Arena	Gelsenkirchen	FC Schalke 04	Verein ist Eigentümer (zahlt noch Kredit ab), Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	61.973	4154	6,74
Mercedes-Benz Arena	Stuttgart	VfB Stuttgart	PPP: Stadion gehört zusammen dem VfB (40%) und der Stadt (60%) Betreiber ist eine Tochtergesellschaft von dem Verein	60.449	3650	6,04
Imtech-Arena (seit 2015 Volksparkstadion)	Hamburg	Hamburger SV	Verein ist Eigentümer (über einen Privatinvestor, zahlt noch Kredit ab), Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	57.376	4455	7,76
ESPRIT Arena (seit 2018 MERKUR SPIEL-ARENA)	Düsseldorf	Fortuna Düsseldorf	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist eine stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	54.600	2207	4,29
BORUSSIA-PARK	Mönchengladbach	Borussia Mönchengladbach	Verein ist Eigentümer und Betreiber und zahlt noch einen Kredit ab	54.010	2744	5,08
Commerzbank-Arena	Frankfurt	SG Eintracht Frankfurt	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist eine stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	51.500	3274	6,36
Grundig Stadion (seit 2017 Max-Morlock-Stadion)	Nürnberg	1.FC Nürnberg	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist eine stadteigene GmbH, der Verein nutzt das Stadion zu den Spielen im Rahmen einer Nutzungsvereinbarung	50.000	1364	2,73
RheinEnergie-STADION	Köln	1. FC Köln	Eigentümer und Betreiber ist die stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete und Betriebskosten	49.959	3684	7,37
Fritz-Walter-Stadion	Kaiserslautern	1. FC Kaiserslautern	Eigentümer und Betreiber ist die stadteigene GmbH, Verein zahlt Pacht	49.780	1621	3,26
HDI Arena	Hannover	Hannover 96	Verein ist Eigentümer, Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	49.000	1800	3,67
RedBull Arena	Leipzig	RB Leipzig	Bis 2016: PPP (Stadt + Investoren), Betreiber ist privat, Verein ist Nutzer	44.193	820	1,89
Weser-Stadion	Bremen	Werder Bremen	PPP: 50-50%, Stadt + Verein sind Eigentümer und Betreiber	42.100	3332	7,91
Coface-Arena (seit 2016 OPEL ARENA)	Mainz	1. FSV Mainz 05	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist der Verein und zahlt eine Pacht	34.000	2619	8,36

SGL Arena (seit 2015 WWK Arena)	Augsburg	FC Augsburg	Verein ist Eigentümer (zahlt noch Kredit ab), Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	30.660	2020	6,59
BayArena	Leverkusen	Bayer 04 Leverkusen	Verein ist Eigentümer, Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	30.210	2097	6,94
WIRSOL Rhein-Neckar-Arena seit 2019 PreZero Arena)	Hoffenheim	TSG 1899 Hoffenheim	Verein ist Eigentümer (Privatinvestor), Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	30.164	2024	6,71
VOLKSWAGEN ARENA	Wolfsburg	VfL Wolfsburg	Wolfsburg AG ist eine PPP, Betreiber ist privat (der Verein) und zahlt eine Pacht an den Eigentümer	30.000	1988	6,63
EINTRACHT- STADION	Braunschweig	Eintracht Braunschweig	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist eine stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	23.325	1494	6,36
Ludwigsparkstadion	Saarbrücken	1. FC Saarbrücken	Stadt ist Eigentümer und Betreiber, Verein zahlt Miete	35.303	345	1,12
glücksgas Stadion (seit 2018 Rudolf- Harbig-Stadion)	Dresden	SG Dynamo Dresden	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist eine stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	32.066	1404	4,38
schauinsland-reisen- arena	Duisburg	MSV Duisburg	Eigentümer und Betreiber ist die stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	31.514	1837	5,83
Wildparkstadion	Karlsruhe	Karlsruher SC	Stadt ist Eigentümer und Betreiber	29.699	853	2,87
Millemtor-Stadion	Hamburg	FC St. Pauli	Verein ist Eigentümer, Betreiber ist eine Tochtergesellschaft	29.663	2959	10,18
rewirpowerSTADION (seit 2016 Vonovia Ruhrstadion)	Bochum	VfL Bochum	Stadt ist Eigentümer und Betreiber (Betrieb zusammen mit VfL)	29.299	1700	5,80
DKB-Arena (seit 2015 Ostseestadion)	Rostock	Hansa Rostock	Eigentümer und Betreiber ist die stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	28.500	1010	3,54
SchücoArena	Bielefeld	DSC Arminia Bielefeld	Verein ist Eigentümer mit einer eigenen GmbH, Betreiber ist der Verein	27.300	1370	5,02
MAGE SOLAR Stadion (seit 2014 Schwarzwald-Stadion)	Freiburg	SC Freiburg	Stadt ist Eigentümer, Betreiber ist der Verein und zahlt Miete	24.000	900	3,75
Stadion der Freundschaft	Cottbus	FC Energie Cottbus	Verein ist Eigentümer und Betreiber	22.528	460	2,04
Stadion An der Alten Försterei	Berlin	1. FC Union Berlin	PPP: Eigentümer (im Rahmen eines Erbbaurechtvertrages) und Betreiber ist die vereinseigene Betreibergesellschaft	21.738	1700	7,83
Merck-Stadion am Böllnfalltor	Darmstadt	SV Darmstadt 98	Eigentümer und Betreiber ist die stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	16.500	150	0,79
Benteler-Arena	Paderborn	SC Paderborn 07	Eigentümer und Betreiber ist die stadteigene GmbH, Verein zahlt Miete	15.000	765	4,99

Anmerkung: Seit 2016 ist die Firma RedBull alleiniger Eigentümer von der RedBull Arena (Stadion) und von RB Leipzig (Verein)

Anhang B: Leitfaden Experteninterview

Leitfaden Experteninterview

- Begrüßung und Danksagung für die Verfügbarkeit
- Vorstellung, kurze Information zur eigenen Person und zum Forschungsvorhaben
- Bitte um Erlaubnis zur Tonbandaufzeichnung

I. Aufgaben des Managements:

1. Sie sind, könnten Sie zum Einstieg kurz beschreiben, welche Aufgaben genau zu Ihrem Tätigkeitsfeld gehören?
2. Wie viele Mitarbeiter haben sie nur für das Stadionmanagement bzw. wie viele Beschäftigte sind es an Spieltagen?
3. Welche Aufgaben werden durch „outsourcing“ erledigt? (z.B. Catering, Reinigung, Sicherheit)
4. Könnten Sie mich kurz durch einen typischen Spieltag führen? Wie sieht Ihr Tagesablauf aus?
5. Sie haben (...z.B. die Sicherheitsvorkehrungen...) erwähnt. Welche Prozesse werden noch unmittelbar vom Stadionmanagement kontrolliert?

II. Stakeholder *(Aufzeichnung des Netzwerks)*

1. Meine Arbeit beschäftigt sich mit der Beziehung des Managements zu den Stakeholdern.

Stakeholder sind Anspruchsgruppen, die von den Managemententscheidungen beeinflusst werden können oder selber diese Entscheidungen beeinflussen, Gruppen, deren Ansprüche das Management bei der Entwicklung ihrer Strategien in Erwägung zieht.

Können sie mir die Anspruchsgruppen auflisten, die für Sie, als Stadionmanager zu identifizieren sind? *(als Hilfe einige benennen?)*

Zu den einzelnen Gruppen: **(Hinweis auf den Online-Fragebogen!)**

2. Welche Ansprüche der Anspruchsgruppe sind Ihnen bekannt? Fragen Sie spezifisch nach Ihren Ansprüchen oder wie gelangen Sie zu Informationen was die Erwartungen betrifft?
3. Wie werten Sie diese Informationen aus? Versuchen Sie, anhand negativer Rückmeldungen oder konkreten Wünschen etwas zu ändern?

4. Können Sie vielleicht eine oder mehrere Beispiele nennen, bei dem die Ansprüche der Stakeholder eine Entscheidung im Management beeinflusst haben?

III. Vermarktung

Zum Schluss habe ich noch eine Frage zur Vermarktung.

1. Wie wird das Stadion an Nicht-Spieltagen vermarktet? (Stadiontour, Museum, Konferenzen, Veranstaltungen etc.?) Wie viele Veranstaltungen finden pro Jahr statt?

die Zeitschrift Stadionwelt hat in einer Tabelle veröffentlicht, dass ... Veranstaltungen im Jahr 2014 in Ihrem Stadion stattgefunden haben. Können Sie diese Zahl bestätigen?

2. Wie sieht hier die Aufgabenverteilung aus? Wird diese von der Marketingabteilung gesteuert und das Stadionmanagement führt die operativen Aufgaben aus oder übernimmt alles das Stadionmanagement?

- Danksagung und Mitteilung des weiteren Verlaufs, Zusendung der Executive Summary

Anhang C: Online-Fragebogen

Fragebogen

1 Willkommen

Herzlichen Dank, dass Sie sich nach unserem Experten-Interview ebenfalls für den Online-Fragebogen Zeit nehmen.

Die folgenden sechs Fragen sollten maximal zehn Minuten in Anspruch nehmen.

Sie finden in der Auflistung alle Stakeholder, die eventuell für das Stadionmanagement in Frage kommen könnten. Bitte geben Sie für jede Anspruchsgruppe die meist zutreffende Eigenschaft an.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Beste Grüße,

Anna Kovacs

2 Wichtigkeit

Welchen Stellenwert hat die Gruppe für das Stadionmanagement?

Bitte beurteilen Sie die Wichtigkeit der Stakeholder und deren Ansprüche in Hinsicht auf die Management-Entscheidungen.

	sehr wichtig	wichtig	neutral	weniger wichtig	gar nicht wichtig
Eigentümer	<input type="radio"/>				
Zuschauer: Fans / Besucher	<input type="radio"/>				
Zuschauer: Hospitality-Gäste	<input type="radio"/>				
Spieler	<input type="radio"/>				
Liga / Verband (DFB / DFL / UEFA / FIFA)	<input type="radio"/>				
Medien / Presse	<input type="radio"/>				
Dienstleister	<input type="radio"/>				
Behörden (Polizei / Feuerwehr usw.)	<input type="radio"/>				
Umwelt (Natur / Anwohner)	<input type="radio"/>				
Verein	<input type="radio"/>				
Sponsoren	<input type="radio"/>				

3 Art der Beziehung

Wie würden Sie die Beziehung zu der Gruppe bezeichnen?

Mehrfachnennungen sind möglich.

	freundschaftlich	geschäftlich	einseitig	zweckmäßig / gesetzlich geregelt	keine Beziehung
Eigentümer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuschauer: Fans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuschauer: Hospitality-Gäste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spieler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liga / Verband (DFB / DFL / UEF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medien / Presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behörden (Polizei / Feuerwehr usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umwelt (Natur / Anwohner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponsoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Konfliktsituationen

Wie oft kommt es zu Konfliktsituationen mit der Gruppe?

	sehr oft	oft	durchschnittlich	selten	nie
Eigentümer	<input type="radio"/>				

Zuschauer: Fans / Besucher	<input type="radio"/>				
Zuschauer: Hospitality-Gäste	<input type="radio"/>				
Spieler	<input type="radio"/>				
Liga / Verband (DFB / DFL / UEFA / FIFA)	<input type="radio"/>				
Medien / Presse	<input type="radio"/>				
Dienstleister	<input type="radio"/>				
Behörden (Polizei / Feuerwehr usw.)	<input type="radio"/>				
Umwelt (Natur / Anwohner)	<input type="radio"/>				
Verein	<input type="radio"/>				
Sponsoren	<input type="radio"/>				

5 Intensität

Wie ist die Intensität der Beziehung?

Bitte beurteilen Sie die Kooperationsstärke bzw. die Intensität der Zusammenarbeit.

	sehr enge Kooperation	enge Kooperation	durchschnittliche Kooperation	gelegentliche Kooperation	keine Kooperation
Eigentümer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuschauer: Fans / Besucher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuschauer: Hospitality-Gäste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spieler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liga / Verband (DFB / DFL / UEFA / FIFA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medien / Presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleister	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behörden (Polizei / Feuerwehr usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umwelt (Natur / Anwohner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Kommunikationshäufigkeit

Wie häufig kommunizieren Sie mit der Gruppe?

	täglich	oft	nur an Spieltagen	gelegentlich (einmal im Monat oder weniger)	nie
Eigentümer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuschauer: Fans / Besucher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuschauer: Hospitality-Gäste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spieler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liga / Verband (DFB / DFL / UEFA / FIFA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medien / Presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleister	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behörden (Polizei / Feuerwehr usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umwelt (Natur / Anwohner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Kommunikationsform

Welche Kommunikationsformen nutzen Sie mit der Gruppe am häufigsten?

	persönliche Gespräche	Telefon	Email	indirekte Kommunikation (z.B. Newsletter)	keine Kommunikation
Eigentümer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuschauer: Fans / Besucher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zuschauer: Hospitality-Gäste	<input type="radio"/>				
Spieler	<input type="radio"/>				
Liga / Verband (DFB / DFL / UEFA / FIFA)	<input type="radio"/>				
Medien / Presse	<input type="radio"/>				
Dienstleister	<input type="radio"/>				
Behörden (Polizei / Feuerwehr usw.)	<input type="radio"/>				
Umwelt (Natur / Anwohner)	<input type="radio"/>				
Verein	<input type="radio"/>				
Sponsoren	<input type="radio"/>				

8 Endseite

Close window

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!