

# Bedeutung des Erlebnismanagements für Stadien, Arenen und Sportevents

Ein Business-Modell für das Stadion der Zukunft



Im Jahr 1988 belaufen sich die Shop-Erlöse bei deutschen Tankstellen durchschnittlich auf rund 250.000 Euro. Im Jahr 2008 beträgt das Volumen bereits 850.000 Euro. Tankstellen haben sich vom Spritlieferanten zu Convenience-Shopping-Centern entwickelt. Nun sind Stadien und Arenen keine Tankstellen, aber auch hier lässt sich eine fundamentale Veränderung bzw. Ergänzung des Geschäftsmodells antizipieren: von den monokulturellen Tempeln für Sportveranstaltungen hin zu breitgefächerten Erlebniswelten mit einem attraktiven Freizeitangebot – und das auch an spielfreien Tagen.

## ■ Erlösstrukturen im Wandel der Zeit

Die Einnahmestruktur von Vereinen, Stadien und Arenen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend verändert. Waren ursprünglich noch die Ticketeinnahmen die tragende Säule der Erlösstruktur, entwickelte sich durch das Sponsoring seit den 60er und 70er Jahren eine neue, attraktive Einnahmequelle. Im Rahmen der Diversifizierung der Medienlandschaft reifen (zumindest für einige

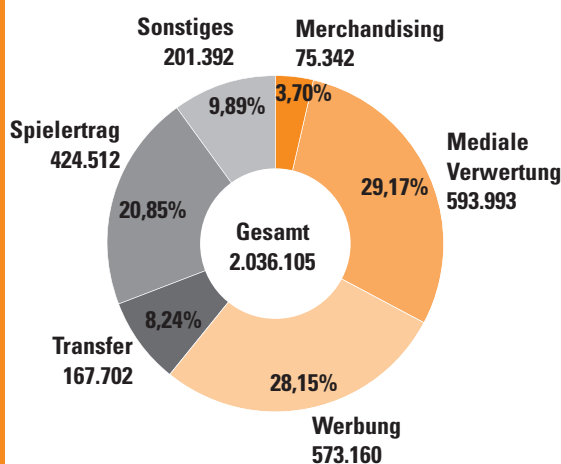
Sportarten) ab Mitte der 80er Jahre die TV-Rechte zu lukrativen Einnahmequellen heran.

Mit der Modernisierung der Stadien, spätestens im Zuge der Fußball-WM 2006, wurde der Fokus verstärkt auf optimierte Vermarktungsmöglichkeiten der Logen und Businessseats gelegt, aber auch hier scheint nun eine Wachstumsschwelle erreicht (➤ siehe Abb. 1).

So unterschiedlich die Erlösstrukturen über alle Ligen (DFL, BBL, HBL, DEL) hinweg auch sein mögen, eins haben alle Modelle gemeinsam: den primären Fokus auf mittelbare und unmittelbare Erlöse durch den Top-Act – die sportliche Veranstaltung.

Laut Christian Seifert, Geschäftsführer der DFL, wird es aber zunehmend schwieriger, die Erfolgsstory immer weiter zu schreiben. Es sei eine gewisse Flughöhe erreicht, die nur noch schwer zu steigern ist (SPONSORS; 3/2010, Seite 19). Wie weit lässt sich das Geschäftsmodell, basierend auf den drei starken Säulen Medieneinnahmen, Sponso-

Abb. 1: Einnahme-Mix am Beispiel deutscher Profifußball-Saison 2008/09\*



Quelle: Sponsors 03/2010, Seite 10 \*Beiträge in tausend Euro

ring und Spieltagerlösen noch spreizen, und wann sind die natürlichen Grenzen des Wachstums erreicht?

## ■ Stadion-Zukunftsmodell

Die wachsende Zahl der Museen in und um die Stadien sowie die Besucherzahlen bei Stadionführungen machen deutlich, dass ein stadionnaher

Freizeitmarkt abseits des Spielerlebnisses vorhanden ist. Konsequenz werden die bestehenden Potentiale bisher aber noch nicht genutzt.

Die Umsätze im Bereich der Stadionführungen oder der vereinseigenen Museen variieren in der Fußball-Bundesliga von einigen zehntausend Euro bis in den Millionenbereich. Natürlich hängt das Umsatzpotential stark von Faktoren wie dem Markenstatus des Vereins, der Attraktivität des Stadions oder dem vorhandenen Fanpotential ab. Was aber unberücksichtigt bleibt, ist die Tatsache, dass durch ein optimiertes Erlebnisangebot die Anziehungskraft eines Stadions um ein Vielfaches gesteigert wird und dadurch neue Erlösquellen erschlossen werden können – und das weitestgehend unabhängig vom sportlichen Erfolg (▶ siehe Tab. 1).

Bei den großen Stadien in der Bundesliga liegt nach Analyse und Einschätzung der Agentur Steilpass in Kooperation mit dem britischen Beratungsunternehmen Vision XS (weltweit führender Spezialist für die Planung und Optimierung von Freizeit- und Erlebnisangeboten) ein Potential von bis zu 300.000 Gästen pro Jahr und Stadion mit einem durchschnittlichen Umsatz von rund zehn Euro pro Besucher (Umsatzvolumen 3 Mio. Euro p.a.) zugrunde – ein entsprechendes Angebot im Sta-

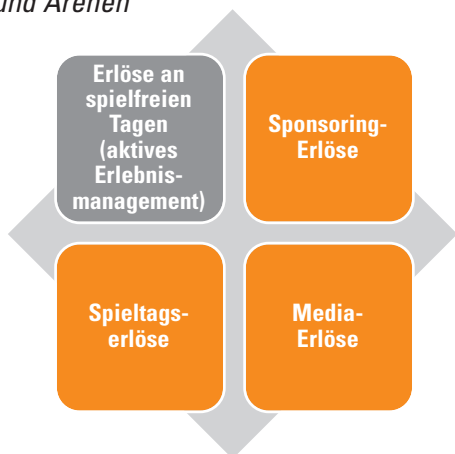
Tabelle 1: Erlöse Stadionführung in der Bundesliga 2008/2009

Club	Besucher pro Jahr	Preis für Kinder in Euro	Preis für Erwachsene in Euro	Umsatz in Euro	Dauer (in Min.)
FC Bayern München	315.000	6,50	10,00	2,05 – 3,15 Mio.	90
Hertha BSC Berlin	200.000	7,00	8,00	1,4 – 1,6 Mio.	75
FC Schalke 04	80.000	6,00	9,00	480.000 – 720.000	75
Borussia M'Gladbach	55.000	3,00	8,00	165.000 – 440.000	90
Borussia Dortmund	17.500	3,00	6,00	52.500 – 105.000	60
1. FC Köln	17.500	4,00	7,00	70.000 – 122.500	75
Hannover 96	16.000	2,00	5,00	32.000 – 80.000	90
Eintracht Frankfurt	13.000	4,00	6,00	52.000 – 78.000	75
TSG 1899 Hoffenheim	10.800 *	5,00	5,00	48.600 – 54.000*	45
DSC Arminia Bielefeld	7.500	2,00	2,00	15.000	45
VfB Stuttgart	4.800	3,50	6,00	16.800 – 28.800	120
Bayer 04 Leverkusen	4.300	2,50	5,00	10.750 – 21.500	90
VfL Wolfsburg	3.500	3,00	5,00	10.500 – 17.500	60
VfL Bochum	1.200	0,00	2,00	0 – 2.400	60
FC Energie Cottbus	520	0,00	0,00	0	90

\* seit Februar 2009

Quelle: FH Braunschweig-Wolfenbuettel

Abb. 2: Aktives Erlebnismanagement als vierte Säule im Einnahme-Mix der großen Stadien und Arenen



Quelle: Agentur Steilpass

dion und dessen konsequente Vermarktung vorausgesetzt.

Nutzt ein Stadion die vorhandene Infrastruktur in vollem Umfang und ergänzt das bestehende Angebot, um attraktive und wettbewerbsfähige Erlebnis-komponenten, haben Vereine und Stadionbetreiber durchaus das Potential, eine vom Spieltag unabhängige, ernstzunehmende Einnahmequelle zu erschließen (➤ siehe Abb. 2).

Das Sportereignis soll und wird dabei immer Hauptattraktion des Stadions bleiben. Es spricht allerdings vieles dafür, auch den Spieltag um weitere Erlebnisse anzureichern, denn: Der sportliche Erfolg eines Spieltages (und damit das subjektiv empfundene Erlebnis) lässt sich nicht beeinflussen – der Rest des Stadionerlebnisses hingegen schon.

Steigt bei einem Stadionbesuch also der Erlebnisfaktor unabhängig vom Ausgang des Spiels, so hat dies vielfältige positive Einflüsse für alle Beteiligten und birgt spannende ökonomische Möglichkeiten:

- geringere Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg,
- erhöhte Verweildauer an Spieltagen,
- Steigerung der Catering-Erlöse,
- Steigerung der Fanloyalität,
- Öffnung zu neuen Zielgruppen (z.B. Familien),
- Mehrwert für die Sponsoren durch gezielte Aktivierungsmöglichkeiten ihrer Sponsorships,
- Einnahmen an spielfreien Tagen,
- verbesserte Vermarktungspotentiale.

Gerade der Aspekt, neue Zielgruppen durch optimierte Erlebnisangebote zu erreichen, ist ein wesentlicher Erfolgsgarant für ein zukunftssicheres Geschäftsmodell. Betrachtet man die Stadionzielgruppe am Beispiel Fußball, stellt man fest, wie gravierend sich diese in den letzten Jahren verändert hat. Den Frauenanteil beim deutschen Rekordmeister FC Bayern München schätzt Mediendirektor Markus Hörwick auf etwa 40 Prozent: „Früher war es eine Männerdomäne, jetzt kommen die Frauen mit.“ Nach einer Studie von Sport+Markt sind mittlerweile 13,7 Millionen Frauen an Fußball interessiert – 1991 waren es nur 5,9 Millionen. Tendenz: weiter steigend. Einige Stadien setzen auch verstärkt auf die Zielgruppe Familie – denn auch hier hat es in den vergangenen Jahren deutliche Zuwächse gegeben.

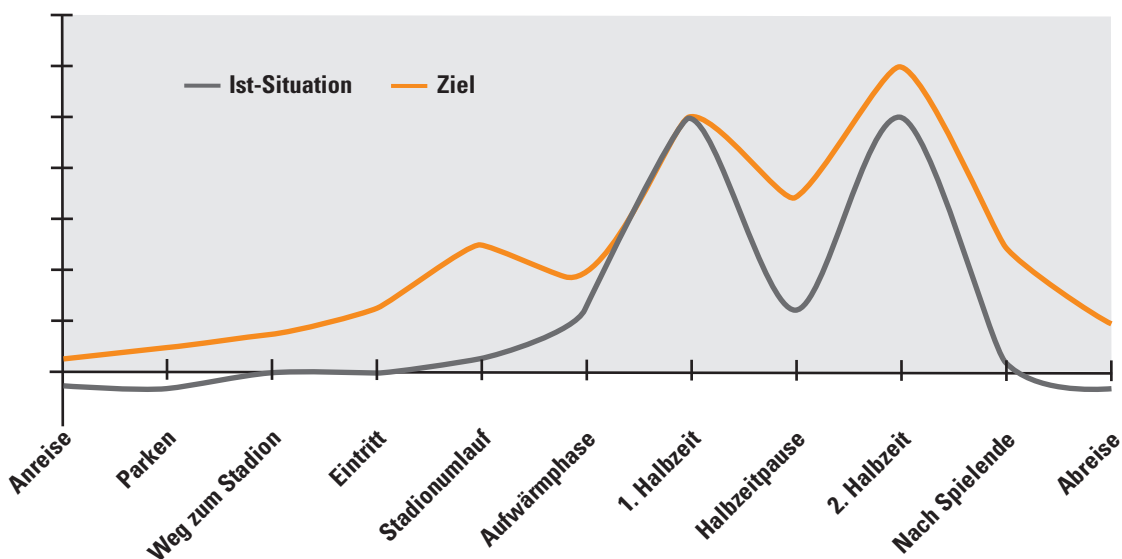
Stadien und Vereine werden sich über die nächsten Jahre hinweg verstärkt dieser zahlungskräftigen Klientel annehmen und entsprechende Angebote schaffen müssen, wollen sie langfristig neue Erlösmöglichkeiten erschließen. Das Stadion der Zukunft achtet darauf, dass es diesen veränderten und gestiegenen (Erlebnis-)Anforderungen gerecht wird.

## ■ Aktives Erlebnismanagement in Stadien

Das Stadionerlebnis mit seinen vielen Facetten lässt sich planen – Erlebniswert (Marktwert des Tickets), Verweildauer und Catering-Erlöse lassen sich prognostizieren. Ein fundiertes Stadion-Erlebnismanagement nimmt gezielt Einfluss auf das Erlebnis und den Wohlfühlfaktor seiner Besucher. Laufwege und Besucherströme werden gesteuert, und so wird Einfluss auf das individuelle Erlebnis, die Erlebnisdramaturgie im Stadion genommen. Für das perfekte Stadionerlebnis wechseln sich aktive Komponenten (z. B. Module zum Mitmachen) mit Show-Komponenten ab. Aktivierung und emotionale, aufwühlende Erlebnis-komponenten stehen in einem ausgewogenen Verhältnis zu Phasen der Entspannung, neben Thrill und Adrenalin werden ausgleichende Emotionen wie Lachen bedient – kurz: der Besucher erlebt im Rahmen seines Stadionbesuches eine thematisch gegliederte Story, deren zentraler Baustein der sportliche Wettkampf sein kann (aber nicht muss!) (➤ Siehe Abb. 3)

Der subjektiv empfundene Erlebniswert hängt also nicht nur von der Qualität einzelner Erlebnis-kom-

Abb. 3: Bestehende Erlebnisdramaturgie im Stadion (Ist-Situation) und mögliche Erlebnispotentiale (Ziel). In der Differenz der Kurven liegen die Optimierungspotentiale.



Quelle: Agentur Steilpass

ponenten, sondern auch von deren thematischer Abfolge und Zusammensetzung ab.

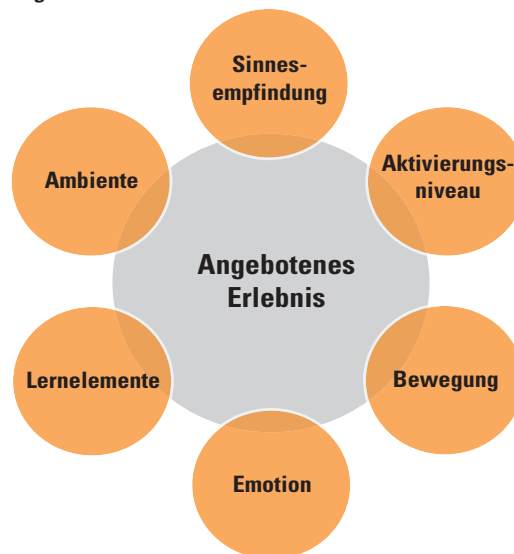
Ein fundiertes analytisches Verfahren zur Planung der Erlebnisqualität von Freizeitangeboten bietet das patentierte Analyseverfahren X-MOD™. Das Analyseverfahren bewertet Erlebnisangebote anhand von rund 80 psychologischen Faktoren.

Übergruppen der psychologischen Erlebniskategorien von X-MOD™

1. **Sinnesempfindungen:** Welche Sinne werden angesprochen, z.B. durch Audio- oder visuelle Effekte?
2. **Aktion und Aktivierung:** Sind die Zuschauer nur passiv, oder werden sie involviert?
3. **Bewegung:** Findet passive oder aktive Bewegung statt und wie schnell ist diese?
4. **Emotionen und Reaktionen:** Welche Emotionen werden hervorgerufen, z.B. Thrill, Spannung, Adrenalin oder auch Entspannung?
5. **Lernelemente:** Kann der Besucher im Stadion etwas lernen, und wenn ja, wie werden die Inhalte vermittelt?
6. **Ambiente:** In welcher Umgebung bzw. in welchem Ambiente bewegt sich der Gast, z.B. nur Stahl und Beton, oder sind Elemente wie Wasser oder Pflanzen enthalten?

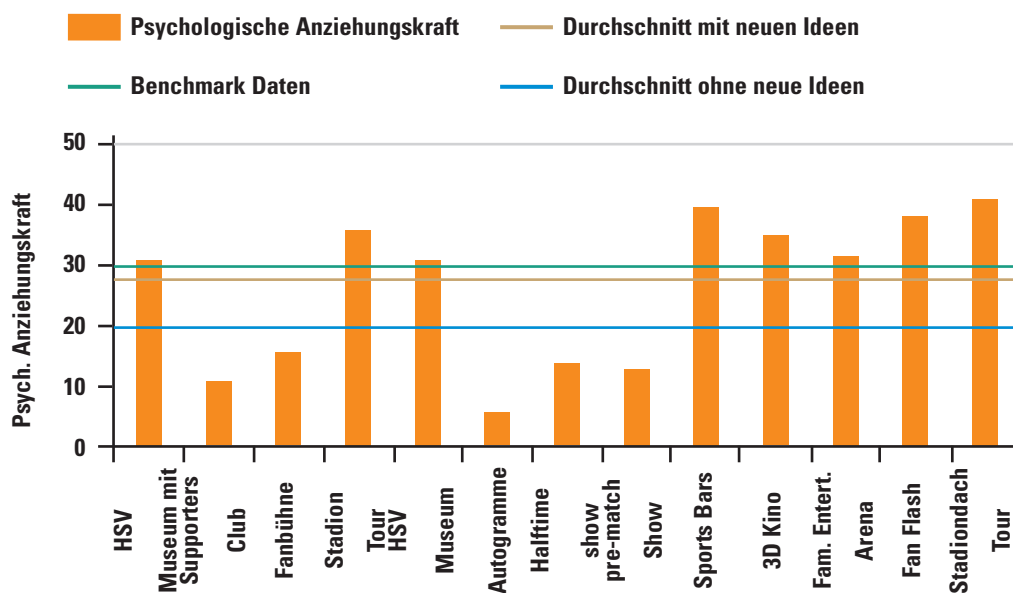
Die Erlebnispräferenzen der angesprochenen Zielgruppe (Stadionbesucher) werden beim X-MOD™-Verfahren mit den angebotenen Komponenten (Stadionerlebnis) verglichen und im Rahmen einer „Gap-Analyse“ (Soll-Ist-Vergleich des Erlebnisangebots) Defizite bzw. Optimierungspotentiale identifiziert (➤ siehe Abb. 4).

Abb. 4: Abgleich psychologischer Erlebnispräferenzen mit dem tatsächlichen Erlebnisangebot.



Quelle: Agentur Steilpass

Abb. 5: Durch die Implementierung maßgeschneiderter Erlebniskomponenten steigt die durchschnittliche Erlebnisqualität des Stadions signifikant von 19 auf 28 an. Verweildauer, Wohlfühlfaktor und die Wahrscheinlichkeit für einen Wiederholungsbesuch steigen.



Quelle: Agentur Steilpass; Projekt Imtech Namingright, 2009

## Stadion-Erlebnismangement in der Praxis – ein Fallbeispiel

Für eine optimale Implementierung des Imtech-Namingrights in der HSV-Arena hat Steilpass im Dezember 2009 den objektiven Erlebniswert eines Spieltags in der HSV-Arena gemessen. Bei der Analyse wurde auf das Analyseverfahren X-MOD™ zurückgegriffen.

Das zielgruppenspezifische Stadionerlebnis beim HSV wurde gemessen und mit vergleichbaren Erlebnisangeboten aus der X-MOD™-Datenbank (Daten aus über 100 Erlebniseinrichtungen weltweit) verglichen. Das Ergebnis: sieht man vom eigentlichen Spielerlebnis ab (welches aufgrund seiner Unvorhersehbarkeit nicht messbar und auch nicht planbar ist), bietet ein Stadionbesuch im Vergleich zu Top-Erlebnisangeboten (durchschnittlich rund 30 Punkte auf der Skala; ➤ vgl. Abb. 5) nur einen geringen Erlebniswert (durchschnittlich rund 19 Punkte auf der Skala; ➤ vgl. Abb. 5).

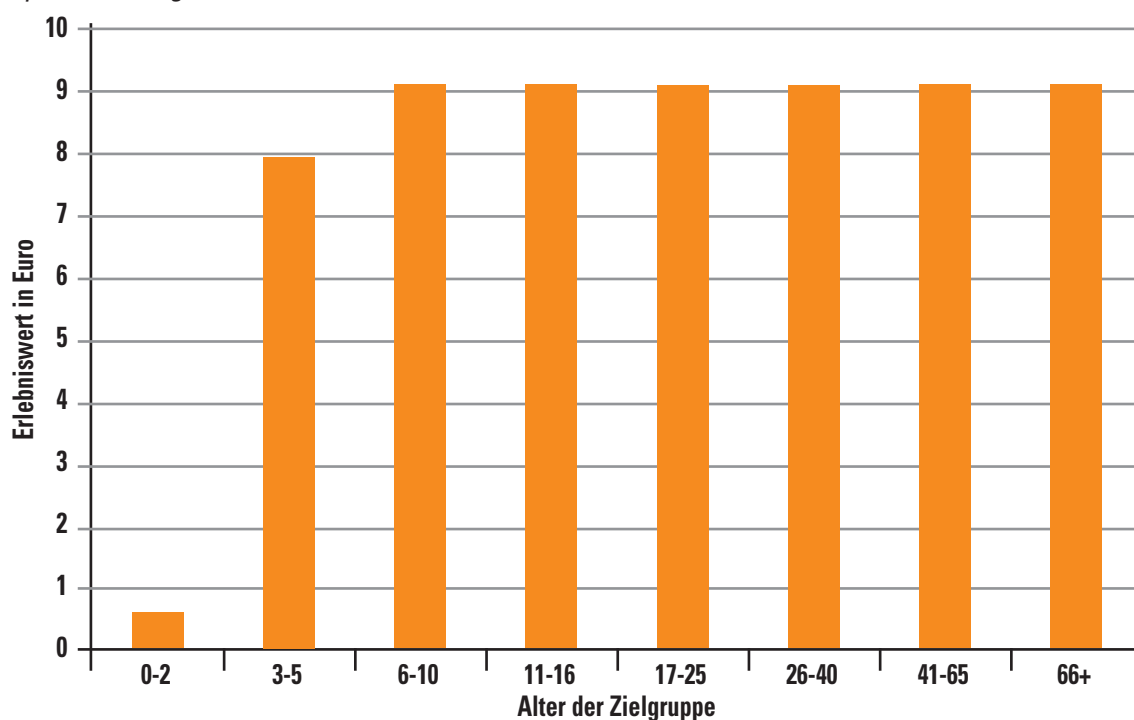
Um den Wohlfühl- und Erlebnisfaktor für den Stadionbesuch zu optimieren, wurden Imtech verschiedene Maßnahmenpakete vorgeschlagen und

mittels X-MOD™ auf ihre Effizienz und Wirksamkeit hin überprüft. Die Simulation des Maßnahmenplans zeigt eine deutlich verbesserte Erlebnisqualität des Stadionbesuchs (➤ siehe Abb. 5).

Die gestiegene Erlebnisqualität lässt sich auch in wirtschaftlichen Zahlen darlegen. Aus dem X-MOD™ Simulationsprozess wird deutlich, dass Besucher aus den unterschiedlichen Alterssegmenten bereit wären, rund neun Euro für das dargebotene Erlebnis zu bezahlen – und das ohne das Spielerlebnis (also z. B. im Rahmen eines Stadionerlebnistages an einem spielfreien Tag). Catering-Erlöse sind hier noch nicht berücksichtigt. Die Prognose setzt eine entsprechende Bewerbung des neuen Angebots voraus (➤ siehe Abb. 6).

Voraussetzung für die Erschließung dieser neuen Erlösmöglichkeit ist ein Investment in Analyse, Maßnahmenplanung und Implementierung attraktiver Erlebniskomponenten. Bei den zum Teil sehr komplexen Interessengeflechten aus Verein, Vermarkter, Stadionbetreiber, Caterer, Sponsoren etc. ist dabei eine der größten Herausforderungen, alle Beteiligten an einen Tisch zu bekommen. Der oben beschriebene Analyseprozess kann helfen, ein für alle Beteiligten gültiges, objektives Bild ihres Erleb-

Abb. 6: Bei diesem Beispiel beläuft sich der Erlebniswert eines Stadionbesuchs an einem spielfreien Tag auf rund neun Euro



Agentur Steilpass; Projekt Imtech Namingright 2009

nisangebots zu zeichnen und damit die Grundlage für eine gemeinsame, belastbare Investitionsstrategie zu legen.

## Fazit

Stadien und Sportevents haben eine große Chance, verstärkt die Kontrolle über die Qualität ihres Erlebnisangebots zu übernehmen. Die Erschließung zusätzlicher Erlösquellen sowie die größere Unabhängigkeit vom sportlichen Erfolg sind die positiven Effekte dieses Prozesses. Der Sport wird sich zukünftig immer stärker in Konkurrenz mit einem stetig wachsenden Erlebnisangebot finden. Sollte der Erlebnismarkt entscheiden, dass die Qualität anderer Produkte einen höheren Besuchernutzen generiert, wird der Sport Geld verlieren.

Was gestern großartig war, ist heute durchschnittlich und morgen indiskutabel. Keep moving!



### Jens Leonhäuser

Jahrgang 1972, studierte an der Universität Bayreuth Sportökonomie. Nach seinem

Abschluss als Diplom-Sportökonom und dem European Master of Sports and Business 1997 war er als Projektleiter bei den Agenturen Neue Positive und Roth und Lorenz, beide Stuttgart, für die Planung, Entwicklung und Umsetzung vernetzter Sponsoring- und Eventkampagnen verantwortlich. 2001 wechselte er als Unitleiter Sponsoring zur weltweit tätigen Agentur PGI, Stuttgart, wo er für Neukundengeschäft, Konzeption und Kundenberatung verantwortlich zeichnete. Seit November 2003 ist Jens Leonhäuser mit seiner Agentur Steilpass, Stuttgart, als Berater im Bereich Sponsoring und Eventmarketing tätig.

✉ [jens.leonhaeuser@steilpass.com](mailto:jens.leonhaeuser@steilpass.com)